FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO

Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

A PROMOÇÃO DE POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA TRABALHADORES TERCEIRIZADOS DA SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DE MINAS GERAIS

Bárbara Lage Pimenta

BELO HORIZONTE

2017

Bárbara Lage Pimenta

A PROMOÇÃO DE POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA TRABALHADORES TERCEIRIZADOS DA SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DE MINAS GERAIS

Monografia apresentada ao Curso de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Kamila Pagel de Oliveira

BELO HORIZONTE

2017

Pimenta, Bárbara Lage.
P644p A promoção de políticas de gestão de pessoas para trabalhadores terceirizados da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais [manuscrito] / Bárbara Lage Pimenta. – 2017.
[6], 66 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2017.

Orientadora: Kamila Pagel de Oliveira
Bibliografia: f. 66-69

1. Administração de pessoal – Minas Gerais. 2. Terceirização – Minas Gerais. 3. – Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais. I. Oliveira, Kamila Pagel de. II. Título.

CDU 658.3:658.512.3(815.1)

Bárbara Lage Pimenta

A promoção de políticas de gestão de pessoas para trabalhadores terceirizados da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Área de concentração: Gestão de pessoas

Aprovado na Banca Examinadora

_____

Profa. Kamila Pagel de Oliveira
Orientadora, Fundação João Pinheiro

_____

Profa. Adriana Kely de Souza
Avaliadora, Fundação João Pinheiro

_____

Profa. Rosânia Rodrigues de Sousa
Avaliadora, Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, Dezembro de 2017

Dedico esse trabalho primeiramente a minha família, pelo apoio incondicional. A minha namorada pela paciência e companheirismo. À Kamila Pagel pela imensa ajuda. À equipe da Superintendência de gestão de pessoas da SES-MG pelo acolhimento e todo conhecimento transmitido.

“Não quero faca nem queijo.
Quero a fome”.

Adélia Prado

RESUMO

O setor público, por suas inúmeras especificidades, configura um cenário no qual a gestão de pessoas enfrenta grandes desafios. Questões de ordem política, jurídica e econômica regulam as relações entre os servidores, visando garantir que o interesse público reflita nas ações de todos os agentes. Diante desse contexto, urge a necessidade de se consolidar uma gestão estratégica de pessoas nesse setor, abandonando a ultrapassada visão de uma função meramente operacional do departamento de recursos humanos. Somente reconhecendo a importância das pessoas e desenvolvendo um planejamento de sua gestão, alinhado à estratégia de cada organização pública, políticas públicas de qualidade serão promovidas para a população. Paralelamente, um grupo de prestadores de serviços para o Estado vem crescendo continuamente, apesar de muitas vezes não ser contemplado pelas políticas de gestão de pessoas. Trata-se dos trabalhadores terceirizados, que apesar de sua vinculação indireta ao Estado, estão cotidianamente inseridos nas repartições públicas. Sendo assim, o presente trabalho tem por finalidade compreender melhor como se dá a política de gestão de pessoas para os trabalhadores terceirizados no âmbito da Secretaria de Estado de Saúde. Para isso, foi feita uma pesquisa descritiva-exploratória. Primeiramente, foi apresentado o modelo de gestão estratégica de pessoas aplicado ao setor público. Posteriormente, foram esclarecidas questões acerca das legislações tocantes à terceirização, pois é fundamental compreender os aspectos jurídicos que regem o vínculo empregatício dessa relação de trabalho. Assim, será possível compreender os limites e possibilidades de atuação da política de gestão de pessoas para esses trabalhadores.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas; Recursos Humanos; Direito Administrativo; Terceirização; Setor Público.

ABSTRACT

The public sector, due to its innumerable specificities, is a scenario in which people management faces great challenges. Political, legal and economic situations regulate the relations between the servants, in order to ensure that the public interest reflects on the actions of all agents. Owing to this context, it is urgent to consolidate a strategic management of people in this sector, abandoning the outdated vision of a merely operational function of the human resources department. Only by recognizing the importance of people and developing a planning of their management, aligned with the strategy of each public organization, quality public policies will be promoted for the population. At the same time, a group of service providers for the State has been growing continuously, although it is often not covered by people management policies. These are outsourced workers, who, despite their indirect involvement with the State, are daily included in the public departments. Therefore, the purpose of this paper is to better understand how the personnel management policy is developed for outsourced workers within the scope of the State Department of Health. For this, a descriptive-exploratory research was carried out. First, the model of strategic people management applied to the public sector was presented. Subsequently, questions were elucidated about the laws regarding outsourcing, since it is fundamental to understand the legal aspects that govern the employment relationship of this work relationship. Thus, it will be possible to understand the limits and possibilities of action of the personnel management policy for these workers.

Key-words: Strategic Management of People; Human Resources; Administrative law; Outsourcing; Public sector.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 7
1.1 Problema 9
1.2 Objetivo Geral 9
1.3 Objetivos Específicos 9
1.4 Justificativa 9
2. REFERENCIAL TEÓRICO 11
2.1. A gestão de pessoas no setor público 11
2.2 O modelo integrado de gestão de pessoas 14
2.2.1 SUBSISTEMA 1: Planejamento de recursos humanos 17
2.2.2 SUBSISTEMA 2: Organização do trabalho 18
2.2.3 SUBSISTEMA 3: Gestão do emprego 19
2.2.4 SUBSISTEMA 4: Gestão do desempenho 20
2.2.5 SUBSISTEMA 5: Gestão da compensação 21
2.2.6 SUBSISTEMA 6: Gestão do desenvolvimento 22
2.2.7 SUBSISTEMA 7: Gestão das relações humanas e sociais 23
2.2.8 A integralidade do sistema 24
2.3 A força de trabalho da administração pública 25
2.3.1 Servidores públicos 27
2.4 A terceirização na administração pública 32
3. METODOLOGIA 42
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS 45
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 63
6. REFERÊNCIAS 66
APÊNDICE 70

1 INTRODUÇÃO

Quando abordado o tema do setor público, muitos logo pensam em um aparato estatal que promove políticas públicas a fim de garantir qualidade de vida à população. Grande parte da discussão que envolve esse setor está voltada para os mecanismos que melhorariam os serviços prestados, garantindo maior eficiência e eficácia destes.

Esse debate é de grande complexidade, pois envolve muitos fatores, perpassando questões técnicas, operacionais, orçamentárias, ideológicas, políticas, entre outros. No entanto, nos últimos anos, um ponto específico ganhou grande visibilidade, devido ao reconhecimento de sua importância para a gestão. Trata-se dos recursos humanos, cuja gestão estratégica já é compreendida como diretamente correlacionada ao alcance dos objetivos de uma organização.

Dessa forma, tanto a literatura quanto os próprios gestores de organizações passaram a perceber que a antiga forma de tratar a força de trabalho já não era mais satisfatória. Essa mudança marca a transição de um setor de recursos humanos meramente operacional e executor para um núcleo estratégico, cujas ações estão diretamente alinhadas com os objetivos organizacionais.

Assim, é abandonada a ideia de que o administrador de pessoal realiza unicamente atividades necessárias – pagar a folha e os seguros sociais, contratar, exercer o controle de presença, organizar as férias e licenças – porém, meramente aplicativas e despojadas de substância própria (Longo, 2007). Sob uma nova perspectiva, há uma valorização dos recursos humanos e um reconhecimento das pessoas como essenciais para o alcance de resultados, fazendo-se necessário geri-las de maneira apropriada. Essa seria a chamada gestão estratégica de pessoas, que busca estimular os trabalhadores a atingir seus potenciais e aflorar seus talentos, além de nutrir sua motivação e compromisso com a organização.

O setor público, ao buscar oferecer serviços cada vez melhores para a população, deve se preocupar com sua força de trabalho, pois, por ser a executora dos processos, está intrinsecamente ligada à qualidade destes. Sendo assim, políticas internas de gestão de pessoas devem ser muito bem estruturadas, a fim de que os recursos humanos respondam aos estímulos da organização e impulsionem o alcance de resultados. O presente trabalho tem por finalidade justamente compreender como se dá a promoção dessas políticas.

Dentro da esfera pública o quadro de pessoal é composto por essencialmente três tipos de servidores: os estatutários, os empregados públicos e os temporários. Devido às suas especificidades, cada grupo possui vínculos distintos com a administração pública e, por esse motivo, são afetados de forma diferenciada no momento de se elaborar uma política de gestão de pessoas.

No entanto, há outro grupo de prestadores de serviços para o Estado, os trabalhadores terceirizados. Apesar do aumento quantitativo de prestadores de serviços dessa natureza, as políticas de gestão de pessoas destinadas a esse grupo não avançaram proporcionalmente.

Essa situação pode ser observada no contexto da Superintendência de Gestão de Pessoas da Secretaria de Estado de Saúde, na qual a maior parte do quadro de pessoal é composta por funcionários terceirizados. Estes não têm acesso a todas as políticas de gestão de pessoas promovidas pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoas.

Diante dessa situação, busca-se compreender como de fato se dá a promoção de políticas de gestão de pessoas para os terceirizados, quais as limitações que a legislação determina para esse tipo de relação de trabalho no que tange ao desenvolvimento de pessoas e quais os efeitos desse contexto para a prestação de serviços pelo Estado.

O presente trabalho se divide em cinco seções, sendo a primeira essa introdução. Na segunda seção será apresentado o referencial teórico, que abordará o modelo de gestão estratégica de pessoas, explicando cada um dos

seus subsistemas. Também no referencial teórico serão tratadas as legislações que regem os vínculos empregatícios do quadro de funcionários do setor público e da prestação de serviços terceirizados.

Na terceira seção será apresentada a metodologia de pesquisa utilizada para se fazer o diagnóstico das políticas de gestão de pessoas da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais. Na quarta seção serão apresentados os resultados da pesquisa e suas análises e o trabalho se encerra na quinta seção, com as considerações finais.

1.1 Problema

Dessa maneira, o presente trabalho busca responder à seguinte questão: Considerando as possibilidades e desafios da gestão estratégica de pessoas no setor público, como se dá a promoção de políticas de gestão de pessoas para o pessoal terceirizado na Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais?

1.2 Objetivo Geral

Realizar um diagnóstico da promoção de políticas de gestão de pessoas para o pessoal terceirizado da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais.

1.3 Objetivos Específicos

- Analisar o atual cenário de políticas de gestão de pessoas disponíveis para os funcionários terceirizados da Secretaria de Estado de Saúde;
- Analisar a percepção dos gestores da Secretaria de Estado de Saúde com relação às políticas de gestão de pessoas voltadas para os terceirizados;
- Analisar a percepção dos trabalhadores terceirizados da Secretaria de Estado de Saúde quanto às políticas de gestão de pessoas que são oferecidas para eles.

1.4 Justificativa

Com a recente aprovação da Lei Nº 13.429, de 31 de Março de 2017, que amplia as possibilidades de terceirização no Brasil, muito se foi discutido

acerca dos efeitos gerados tanto para trabalhadores quanto para empregadores. No setor público, sugere-se que a maior abertura para se terceirizar pessoal tenderia a aumentar o número de servidores contratados sob esse regime. Dessa forma, o grupo de terceirizados que já possui um quantitativo expressivo no quadro de pessoal do setor público, pode crescer ainda mais.

Esse contexto gera um alerta para a gestão de pessoas, pois configura uma mudança no antigo padrão relacionado à estabilidade do funcionário público, para uma nova força de trabalho mais flexível e progressivamente mais numerosa. Assim, faz-se necessário compreender melhor as especificidades dos terceirizados e elaborar políticas que contribuam para a promoção de uma melhor qualidade no trabalho e que estejam estritamente ligadas à estratégia da organização.

A importância do presente trabalho está justamente no tempo em que ocorre: acredita-se que ainda são poucas as políticas voltadas para os servidores terceirizados e a ampliação da possibilidade de sua contratação torna urgente a compreensão e estudo de mecanismos de gestão que atendam às necessidades desse grupo. Associado a esse contexto, já é consensual a importância do capital humano e a relação entre uma gestão de pessoas estratégica com o alcance de resultados de maneira mais eficiente e eficaz. Logo, gerir corretamente os terceirizados do setor público possui ligação, ainda que indireta, com a promoção de serviços públicos melhores para a população.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A gestão de pessoas no setor público

Para se discutir a gestão de pessoas no setor público, primeiramente, é necessário compreender *o que é* essa prática gerencial e *qual seu foco* de atuação. Seu próprio nome já faz referência ao seu objeto: gerir pessoas certamente está relacionado com o capital humano de uma organização e com a forma na qual ele se organiza para a realização dos processos.

Podemos caracterizar a gestão de pessoas como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam alcança-las ao longo do tempo. Esse conjunto de políticas e práticas pode ser compreendido como princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos, assim como os procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para nortear as ações no âmbito da organização (DUTRA, 2014 p.17).

As tendências dessas políticas não ficaram estáticas ao longo dos anos, tendo se modificado de acordo com os anseios tanto das organizações quanto dos funcionários. Nesse trabalho, não será abordado o histórico evolutivo das políticas de gestão de pessoas, mas é importante enfatizar como se originou o conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, considerado neste trabalho.

A alteração da percepção da área veio frente a mudanças ocorridas no contexto externo, como ondas de globalização nos mercados financeiros, de comercialização e no sistema de produção. Profundas transformações sociais ocorreram também provocadas pelo crescente uso de tecnologias de informação e de comunicação, pela internacionalização dos mercados e pela competição global (BITENCOURT, 2010, P.80)

As características desse contexto levaram as empresas à procura de maior flexibilidade para se adequarem à volatilidade do ambiente, maior prontidão para usufruírem das oportunidades quando estas surgirem e maior efetividade para apresentar respostas com qualidade, preço e condições de

entrega. Isso acarretou uma tendência de reorganização dos comportamentos das empresas, de modo a aproximarem o processo decisório à base operacional. (DUTRA, 2014, p.24)

Para isso, passaram a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos e negócios. As organizações passaram a ser compreendidas como sistemas sociais, onde as mais poderosas fontes de valor estão guardadas na mente e nos corações das pessoas (MAGRETTA, 2002 apud BITENCOURT, 2010).

Essa tendência levou à redefinição da função de recursos humanos, que costuma ser chamado de trânsito da administração de pessoal para a gestão dos recursos humanos (BEER, 1998 apud LONGO, 2007). A administração de pessoal se configurava anteriormente como função indireta, de mero apoio administrativo às demais atividades da organização como a produção, as finanças e as vendas. O administrador de pessoal era responsável por atividades operacionais, despojadas de substância própria ou cunho estratégico, tais como realizar a folha de pagamento e os seguros sociais, contratar, exercer o controle de frequência, organizar férias e licenças. Assim, sua finalidade findava em evitar que problemas rotineiros impedissem o bom funcionamento da organização, não lhe cabendo incorporar ao acervo estratégico grandes iniciativas e políticas de pessoal (LONGO, 2007).

A transição para a gestão de pessoas se deu com a mudança de percepção acerca do papel dos indivíduos nas organizações, que deixa de trata-los como mero recurso que precisa ser administrado para se obter o melhor rendimento possível. Uma nova concepção propõe que as pessoas sejam tratadas como parceiras da organização e não mais como insumos.

Como tais, passariam a ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimento, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência (GIL, 2001). Entendidas desse modo, as pessoas constituiriam o capital intelectual da organização, devendo essa, portanto, tratar seus empregados como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados (CHIAVENATO, 1999)

A compreensão de que profissionais competentes e comprometidos são vitais para a sobrevivência e a prosperidade das organizações torna a busca e a manutenção de pessoas talentosas um desafio permanente. Daí a Importância que hoje assume o sistema de gestão de pessoas, pois a qualidade de seu pessoal é o único fator que diferencia uma organização de seus concorrentes (DE RÉ, 2002 apud LONGO, 2007).

As mudanças mencionadas até então no modelo de gestão de pessoas ocorreram no setor privado, porém, essas tendências também estão presentes nos debates referentes ao setor público. Os novos enfoques de gestão de pessoas nas empresas alimentam os planos de modernização da gestão pública (LONGO, 2007).

No entanto, não é possível simplesmente espelhar as vivências do setor privado para o público, pois esse possui algumas particularidades que torna a gestão de seu pessoal um desafio ainda maior. Apesar da velocidade das transformações sociais, o movimento das organizações públicas é, em geral, consideravelmente mais lento e gradual. Por esse motivo, alguns aspectos, como a estabilidade do emprego ou a rigidez na definição das tarefas, aumenta as dicotomias entre o emprego público e o privado (LONGO, 2007).

Um marco diferencial entre a gestão de pessoas nas esferas pública e privada é a existência da função pública na primeira. Essa é caracterizada como um sistema no qual os conteúdos da relação de trabalho estão estabelecidos legalmente, e são administrados pelo empregador público, em boa parte, de forma unilateral.

A função pública existe quando as instituições públicas dispõem de uma série de atributos que lhes permitam dispor de pessoal com as aptidões, atitudes e valores requeridos para o desempenho eficiente e eficaz de suas atividades. Entre outras coisas, isso significa poder garantir ao público o profissionalismo e a objetividade dos servidores públicos e uma conduta que respeite a institucionalidade democrática; também obriga a respeitar em sua gestão os princípios de igualdade, mérito e capacidade (OSZLAK, 2003 apud LONGO, 2007).

Dessa forma, a Administração Pública se expressa por meio da função pública, sendo dirigida e controlada pela política, conforme os princípios democráticos, mas não patrimonializada por ela. Para que isso aconteça, é necessário a preservação de uma esfera de independência e imparcialidade entre seus servidores, por razões de interesse público. Nesse sentido, Longo (2007, p. 59) acrescenta:

> Os partidos políticos dirigem a partir do governo a administração, mas não a possuem nem a conformam como bem lhes apraz, como ocorre nos sistemas de saque político. A noção de função pública implica, neste sentido, a existência de um instrumental de proteção do emprego público frente a práticas de apadrinhamento, de clientelismo político ou de tentativas de apropriação por interesses particulares.

O setor público muito se diferencia do privado justamente por isso: sua finalidade é a promoção do bem comum e, por esse motivo, suas estruturas e lógicas de atuação são distintas. Como seu objetivo visa o interesse da coletividade, seus agentes devem ser geridos sob essa égide de atuação e com estruturas que possibilitem esse feito.

2.2 O modelo integrado de gestão de pessoas

Para compreender como funciona a Gestão Estratégica de Pessoas, utiliza-se o modelo criado por Longo (2007), que propõe um sistema integrado de gestão que se desdobra em vários componentes, formando subsistemas, de acordo com a Figura 1. O modelo será explicado de forma sucinta, de forma a possibilitar seu uso na metodologia do presente trabalho.

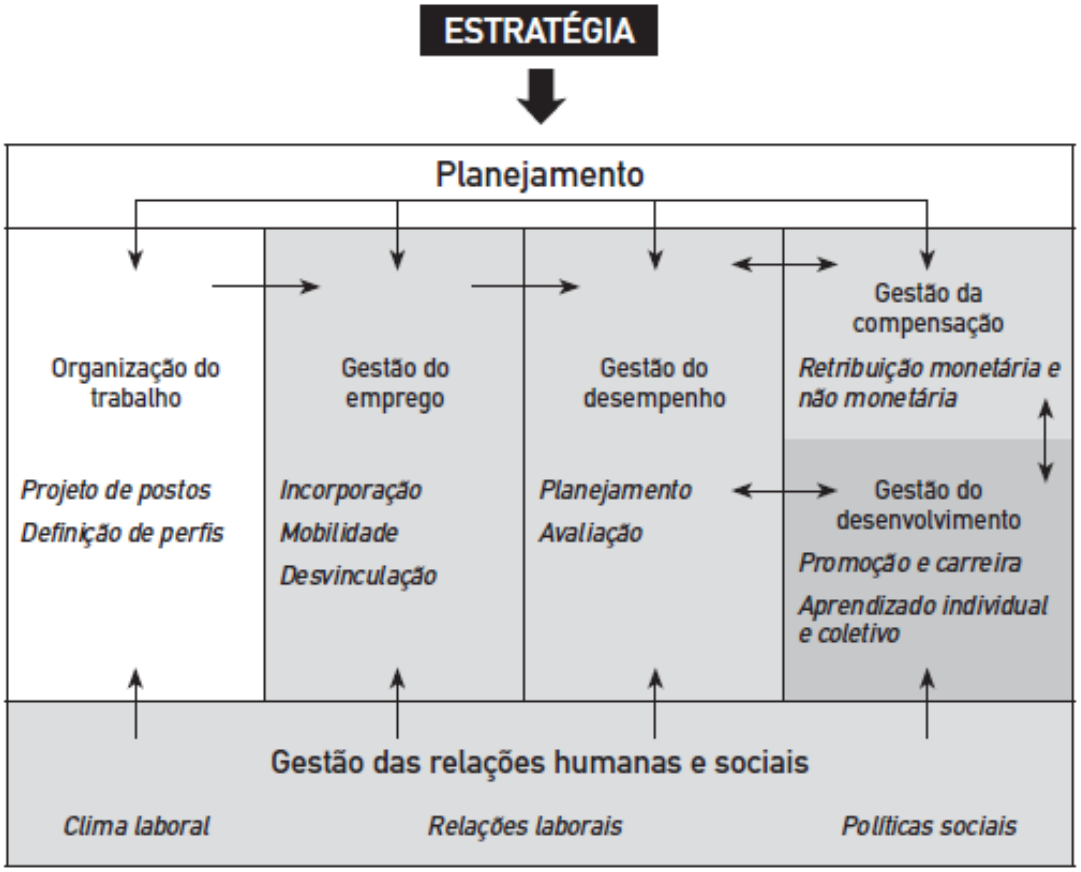

Figura 1: Subsistemas da Gestão de Recursos Humanos

Fonte: LONGO, 2007 p.98

Percebe-se na figura representativa do modelo, que este se divide em três níveis verticais. No nível superior encontra-se o Planejamento de Recursos Humanos, intrinsecamente ligado à estratégia da organização. Oportunamente, faz-se necessário elucidar o conceito de estratégia, pois esta é a responsável por nortear toda a estrutura de gestão da organização. Podemos identifica-la como o conjunto de finalidades básicas ou prioritárias da organização. Fazem parte da sua composição: a) a missão, ou razão de ser da organização; b) suas linhas de ação ou orientações prioritárias, e c) seus objetivos operacionais.

No nível intermediário do modelo encontram-se cinco subsistemas dispostos horizontalmente obedecendo a uma sequência lógica como explica Longo (2007, p.98):

> No primeiro, a *organização do trabalho*, que prevê e concretiza os conteúdos das tarefas e as características das pessoas chamadas a desempenhá-las; no segundo, a *gestão do emprego*, que compreende os fluxos de movimento, a entrada e saída das pessoas; no terceiro, a *gestão do desempenho*, que planeja, estimula e avalia a contribuição das pessoas; no quarto, por um lado, a *gestão da compensação*, que retribui a contribuição e, por outro, a *gestão do desenvolvimento*, que cuida do crescimento individual e coletivo das pessoas na organização.

Percebe-se que os subsistemas buscam abranger a totalidade das relações do funcionário com a organização, traçando uma lógica linear das interações entre ambos. A disposição das setas entre os blocos e os níveis no modelo também revelam o importante papel do planejamento para o funcionamento integral deste, assim como a relação direta entre seus subsistemas.

No nível inferior da Figura 1 está a gestão das relações humanas e sociais, que se destina a as interações entre os funcionários da organização e também se relaciona estreitamente com os demais subsistemas.

Seguindo a construção do modelo, Longo (2007, p. 99) aponta três requisitos imprescindíveis para que um conjunto de políticas e práticas de GRH funcione, com um sistema integrado, capaz de acrescentar valor e contribuir para alcançar os objetivos organizacionais:

> 1. É preciso que todos os subsistemas enunciados estejam operativos, ou seja, que haja um conjunto mínimo de políticas e práticas de pessoal coerentes, permitindo inferir racionalmente a existência e operacionalidade de cada subsistema.

O primeiro item ressaltada a necessidade de que não haja lacunas nos subsistemas, isto é, ausência de algum deles. Esse ponto não entra no âmbito da eficácia do subsistema, mas imprime a importância da formalização mínima da estrutura de seus componentes. Caso contrário, toda a integração sistema seria comprometida, pois não haveria subsídio para que os subsistemas interdependentes funcionassem de maneira satisfatória. Um exemplo dessa situação seria a ausência de uma avaliação de desempenho, comprometendo

os processos de promoção e carreira, pois não haveriam insumos para o desenvolvimento. A tendência seria a realização de promoções arbitrárias ou baseadas unicamente na antiguidade.

> 2. Os subsistemas da GRH deverão funcionar interligados, na forma indicada pelas flechas da figura 1.

O segundo item aborda a necessidade de interlocução entre os subsistemas de acordo com os fluxos expressos na figura 1. De nada adianta possuir estruturas de todos os subsistemas se cada um opera isoladamente, sem subsidiar os processos dos demais relacionados.

> 3. Todos os subsistemas devem ser vistos como aplicações de uma estratégia de recursos humanos, derivada da estratégia organizacional, e através dela mantidos coesos.

O terceiro ponto de atenção remete à importância do planejamento da gestão de pessoas refletir a estratégia da organização. Os esforços das pessoas devem ser direcionados para atingir os objetivos gerais e isso somente é possível quando ações de curto e longo prazo possuem uma coerência com as prioridades organizacionais.

Em seguida é exposto cada um dos subsistemas mencionados de maneira mais detalhada, a fim de compreender sua extensão e o papel que cumpre dentro do sistema integrado de gestão de pessoas.

2.2.1 SUBSISTEMA 1: Planejamento de recursos humanos

O Planejamento de Recursos Humanos trata da análise e gestão das necessidades quantitativas e qualitativas de recursos humanos da organização, a curto e longo prazo. Seu objetivo é garantir o provimento de pessoal qualificado de acordo com as variações de necessidades ao longo do tempo, ao menor custo. O que dita necessidade de pessoal é a estratégia da empresa e suas expectativas de ações futuras. Por esse motivo o planejamento irá alinhar e garantir o quantitativo de mão de obra necessário para que os planos da organização se concretizem (LONGO, 2007).

O planejamento da gestão de pessoas é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais dentro de um determinado período de tempo. Trata-se de definir antecipadamente qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura. As bases desse planejamento são: a demanda de trabalho e o fornecimento de trabalho (CHIAVENATO, 2010).

Os processos desse subsistema giram em torno da disponibilidade e da necessidade de mão de obra da organização. Dessa forma, há a análise das necessidades brutas de recursos humanos, isto é, sua previsão quantitativa e qualitativa para executar as ações atuais e futuras. Paralelamente há a análise das disponibilidades de recursos humanos, que identifica a força de trabalho que a organização disporá no período de tempo. Assim, tem-se a análise das necessidades líquidas, que compara ambas as informações anteriores e revela a distância entre o que se dispõe e o necessário, revelando excessos ou deficiências. A partir de então, pode-se programar medidas de cobertura, a fim de alinhar ambos os pontos com o planejamento feito.

O bom funcionamento desse subsistema permite a otimização dos funcionários, a correta distribuição de recursos e uma repartição adequada da carga de trabalho entre as unidades organizacionais. O não planejamento dos recursos humanos gera ações reativas ao contexto, o que pode ocasionar deficiência de mão de obra por um lado e ociosidade por outro. Essas situações geram, além de ineficiência, a possibilidade de não atingimento dos objetivos.

2.2.2 SUBSISTEMA 2: Organização do trabalho

De acordo com Longo (2007, p.104):

> O subsistema de organização do trabalho integra o conjunto de políticas e práticas de GRH destinadas a definir as características e condições de exercício das tarefas, bem como os requisitos de idoneidade das pessoas chamadas a desempenhá-las.

O primeiro processo vital desse sistema é o projeto dos postos de trabalho. Nele há a descrição das atividades, funções, responsabilidades e objetivos referentes ao posto, além da expectativa da sua contribuição para obtenção dos resultados da organização. É importante nesse ponto a definição do grau de especialização para o ocupante do posto e a padronização e formalização de sua conduta ideal.

Nesse sentido tem-se o segundo processo do subsistema: a definição dos perfis dos ocupantes do posto, que visa identificar as capacidades básicas necessárias desses. Além das especificações técnicas, são identificadas também outras qualidades baseadas em habilidades, atitudes, capacidades cognitivas, motivações e traços de personalidade.

Cada posto exige certas competências do seu ocupante para que seja bem desempenhado. Essas competências variam conforme cargo, nível hierárquico e área de atuação. Ele reúne quatro quesitos básicos: 1.O conjunto de atribuições a ser desempenhado; 2. Como essas atribuições devem ser desempenhadas – métodos e processos; 3. As responsabilidades e a quem o ocupante deve se reportar; 4. Quem o ocupante deve supervisionar (CHIAVENATO, 2010).

É importante observar nesse subsistema que sua definição deve identificar as tarefas e responsabilidades de cada posto, porém não deve enrijecer a estrutura a ponto de dificultar a adaptação às circunstâncias mutantes ou não previsíveis.

2.2.3 SUBSISTEMA 3: Gestão do emprego

Este subsistema da GRH incorpora o conjunto de políticas e práticas de pessoal destinadas a gerir os fluxos através dos quais as pessoas entram, se movimentam e saem da organização (LONGO, 2007). Seu primeiro importante processo é a gestão da incorporação, que corresponde à forma de ingresso das pessoas aos postos de trabalho. Ela perpassa três pontos: o recrutamento, que visa atrair candidatos aos pontos; a seleção, que corresponde à escolha correta das pessoas ideias para cada cargo; e a recepção, que compreende a socialização das pessoas e seus primeiros passos no novo posto e contexto.

A seleção funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas ingressem na organização as pessoas com características desejadas. Ela busca dentre os candidatos recrutados aqueles que são mais adequados aos cargos existentes ou às competências necessárias, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho humano, bem como a eficácia da organização (CHIAVENATO, 2010).

Outro processo desse subsistema é a gestão da mobilidade, diz respeito ao movimento das pessoas entre os postos de trabalho da organização. Há a mobilidade funcional, que implica a mudança de tarefas, e a mobilidade geográfica, que corresponde a transferência do local de trabalho. Esse mecanismo permite responder às necessidades de redistribuição de pessoas de acordo com as necessidades organizacionais (LONGO, 2007).

O terceiro e último processo é a gestão da desvinculação, que corresponde à extinção da relação de emprego. Essa desvinculação pode ser acarretada por diversas razões, entre elas: baixo desempenho, econômicas, organizacionais, tecnológicas, entre outras. É importante ressaltar que toda a movimentação dos funcionários não pode ser baseada em arbitrariedades ou apadrinhamentos, e deve ser comprovada objetivamente. Tanto os critérios para a seleção, quanto para a mobilização e desvinculação de pessoas devem ser claros e sem descriminações.

2.2.4 SUBSISTEMA 4: Gestão do desempenho

Para Longo (2007, p.112):

> A gestão do desempenho é o subsistema da GRH que tem por propósito influenciar no desempenho das pessoas no trabalho, para alinhá-lo às prioridades da organização e mantê-lo no nível mais elevado possível, propiciando uma melhora sustentada da contribuição dos empregados para alcançar os objetivos organizacionais, bem como para obter informações valiosas para a tomada de decisões de GRH em diversos campos.

Assim, avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha,

das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do se potencial de desenvolvimento. Complementarmente a essa ideia:

> Toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções. Sem essa retroação, as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter uma ideia de suas potencialidades (CHIAVENATO, 2010 p.242).

Os processos desse subsistema funcionam de forma cíclica, gerando uma retroalimentação. Inicia-se com o planejamento do desempenho, que define um padrão de desempenho esperado pelo trabalhador, de acordo com os objetivos da organização. A partir desse momento, há o acompanhamento ativo do desempenho, observando sua conduta e apoiando quando necessário para o bom funcionamento. Periodicamente, ocorre a avaliação do desempenho, que visa comparar o desempenho obtido e seus resultados com aquele modelo inicialmente planejado. Por fim, encerra-se o ciclo com o feedback ao funcionário, demonstrando os resultados obtidos na avaliação e construindo planos de melhora para o ciclo seguinte na etapa de planejamento.

A avaliação é um processo de grande importância para o funcionamento do subsistema e da organização como um todo. Seus critérios devem ser objetivos, claros e formalizados, para facilitar a mensuração e obter resultados fidedignos. Além disso, o feedback da avaliação ao funcionário deve ser feito de forma construtiva e orientado à melhora. A organização deve durante todo o processo dar o suporte necessário para os funcionários melhorarem seus desempenhos (LONGO, 2007).

2.2.5 SUBSISTEMA 5: Gestão da compensação

Nas palavras de Longo (2007, p.115):

> Este subsistema da GRH inclui a gestão do conjunto de compensações retribuitivas (salariais e extra salariais) e não retribuitivas que a organização presta a seus empregados, como contrapartida à contribuição destes aos objetivos da organização, expressa através de seu trabalho.

O primeiro processo desse subsistema é o projeto de estruturas salariais. Intrinsecamente ligado com projeto de postos de trabalho do subsistema de organização do trabalho, ele estabelece a estrutura de retribuição fixa ou variável, a fim de atingir uma equidade salarial na organização. Para isso é atribuído uma compensação coerente de acordo com a contribuição de cada cargo e seus resultados, a fim de valorizar equitativamente os esforços dos funcionários.

As recompensas podem ser classificadas como financeiras e não-financeiras. As recompensas financeiras diretas consistem do pagamento que cada empregado recebe na forma de salário, bônus e comissões e as indiretas que incluem férias, gratificações, gorjetas e adicionais. Já as recompensas não-financeiras são aquelas políticas de reconhecimento que não tem efeitos salariais, mas podem ser muito eficazes e possuírem bom custo/benefício. São exemplos dessas políticas: oportunidade de desenvolvimento, reconhecimento e autoestima, qualidade de vida no trabalho, liberdade e autonomia no trabalho, entre outras (CHIAVENATO. 2010).

Outro processo diz respeito ao projeto de mecanismos de evolução. É importante traçar possibilidades de progressão salarial, relacionada à antiguidade ou ao desempenho. Esse subsistema também deve atentar-se à administração de salários, que define o grau de centralização acerca das decisões sobre as retribuições, assim como o grau de transparência dos salários.

2.2.6 SUBSISTEMA 6: Gestão do desenvolvimento

De acordo com Longo (2007, p.120):

> O objetivo das políticas e práticas de gestão do desenvolvimento é estimular o crescimento profissional das pessoas, de acordo com seu potencial, fomentando o aprendizado necessário e definindo itinerários de carreira que conjuguem as necessidades organizacionais com os diversos perfis, expectativas e preferências individuais.

O processo de desenvolvimento possui duas vertentes. A primeira remete às políticas de promoção na carreira, que estabelecem os critérios para

que as pessoas progridam dentro da organização, por um lado contribuindo mais para o alcance dos objetivos organizacionais, por outro recebendo compensações proporcionais ao seu aumento de responsabilidades.

A segunda vertente diz respeito às políticas de formação, que visam o aprendizado individual e coletivo necessário às finalidades da organização. O intuito dessas políticas é promover o aprimoramento de destrezas complementares à formação inicial dos funcionários, que permitam estes adaptarem à evolução das tarefas e aprimorarem a qualidade do serviço prestado.

Assim, o treinamento é visto como um meio de alavancar resultados, pois é um mecanismo de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, contribuindo para os objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2010).

2.2.7 SUBSISTEMA 7: Gestão das relações humanas e sociais

Conforme Longo (2007, p.122):

> Este subsistema da GRH se dedica à gestão das relações estabelecidas entre a organização e seus empregados em torno das políticas e práticas de pessoal quando, por razões várias, estas adquirem, em um determinado contexto, dimensão coletiva.

Esse complexo sistema diz respeito às relações laborais que tangem a organização. Seus processos remetem à gestão do clima organizacional, que é soma das percepções dos indivíduos que trabalham em uma organização (LITWIN E STRINGER,1968, p. 66). Sua gestão preconiza práticas de comunicação que atinjam todos os funcionários e contribuíam para a melhoria da percepção e satisfação de todos no ambiente de trabalho.

Dessa forma, busca-se por um lado evitar que conflitos ocorram entre os trabalhadores da organização e, por outro, promover a qualidade de vida no trabalho para todos os membros. Essa qualidade de vida envolve variados fatores, como a satisfação com o trabalho realizado, as possibilidades de desenvolvimento, o reconhecimento pelos resultados alcançados, os

relacionamentos humanos dentro da equipe, o ambiente psicológico e físico de trabalho, a liberdade de atuar e tomar decisões e, por fim, as possibilidades de estar engajado e participar ativamente na organização (CHIAVENATO, 2010).

Também compõe esse subsistema a gestão das relações trabalhistas, que inclui a negociação coletiva dos salários e condições de trabalho entre a direção da organização e os interlocutores sociais (como sindicatos e associações.

Por fim, há a gestão das políticas sociais, cujo objetivo é auxiliar grupos ou indivíduos específicos entre os trabalhadores. Práticas de saúde laboral também integram essas políticas.

2.2.8 A integralidade do sistema

Para findar a explanação do modelo de gestão estratégica de pessoas proposto por Longo (2007), vale ressaltar a interdependência entre os subsistemas. Inicialmente, o planejamento dos recursos humanos é que dará base para o funcionamento dos demais subsistemas, pois antevê seu funcionamento e dimensiona a força de trabalho ao longo do tempo para a concretização de cada um dos objetivos.

Posteriormente, o subsistema de organização do trabalho, ao definir os postos de trabalho e as respectivas funções e responsabilidades de cada funcionário, permite a devida gestão do emprego, pois juntos irão agrupar e mensurar o volume de atividades para exercer uma função e irão mobilizar a força de trabalho necessária entre as estruturas organizacionais, para que não haja sobrecarga ou subaproveitamento dos funcionários. Também está diretamente relacionado com o subsistema da compensação, pois cada posto de trabalho terá compensação correspondente e proporcional às suas atividades e responsabilidades.

Já a gestão do desempenho exerce papel fundamental, pois fornece insumos para os processos de promoção na carreira, além de detectar necessidade de desenvolvimento de competências, caso exista alguma deficiência no desempenho analisado. Ela também se relaciona com a gestão

da compensação, pois um bom desempenho pode ser um dos critérios de valorização do funcionário. Paralelamente a todos esses pontos, a gestão das relações humanas é essencial, pois situações conflituosas podem surgir caso haja distorção em qualquer um dos subsistemas.

Essas são somente algumas entre as inúmeras ligações possíveis entre os subsistemas. Isso revela que, para o bom funcionamento da política de gestão de pessoas e para que a estratégia de recursos humanos sustente a estratégia organizacional como um todo, é necessário um sistema integrado e operante.

Pensando a Administração Pública como organização, a formulação e promoção de políticas públicas que atinjam o interesse coletivo depende do bom desempenho dos servidores. Por esse motivo, uma gestão estratégica de pessoas aplicada ao setor público é a chave para o aumento da eficiência e eficácia do Estado.

Além do modelo de operacionalização da GRH, é de grande relevância caracterizar também os grupos de servidores alvos dessas políticas, quando se trata do setor público. Uma vez que o quadro de funcionários da Administração Pública é diverso, faz-se necessário compreender as particularidades de cada um de seus grupos, para então adaptar as políticas de gestão de pessoas de acordo com suas especificidades.

2.3 A força de trabalho da administração pública

Como apresentado no capítulo anterior, o Estado é constituído por pessoas responsáveis por executar ações que formulem e promovam políticas públicas, operando assim as funcionalidades estatais. Dessa forma, é de grande importância compreender as diversas vinculações possíveis entre essas pessoas e a Administração Pública, que estabelecerão os direitos e deveres de ambas as partes.

Essa vinculação visa a garantir, por um lado, um compromisso com o interesse público e a eficiência do Estado, refletido nas ações de seus agentes

e, por outro, uma qualidade laboral e uma devida compensação pelo trabalho exercido.

As pessoas atuantes pelo Estado são classificadas, em sentido amplo, de Agentes Públicos. De acordo com Carvalho Filho:

> A expressão agentes públicos tem sentido amplo. Significa o conjunto de pessoas que, a qualquer título, exercem uma função pública como prepostos do Estado. Essa função, é mister que se diga, pode ser remunerada ou gratuita, definitiva ou transitória, política ou jurídica. O que é certo é que, quando atuam no mundo jurídico, tais agentes estão de alguma forma vinculados ao Poder Público. Como se sabe, o Estado só se faz presente através das pessoas físicas que em seu nome manifestam determinada vontade, e é por isso que essa manifestação volitiva acaba por ser imputada ao próprio Estado. São todas essas pessoas físicas que constituem os agentes públicos (CARVALHO FILHO, 2012, p. 611)

Percebe-se que o conceito se aplica de forma abrangente, independente da natureza da vinculação entre a pessoa física e o Estado. Agente público é, portanto, toda pessoa física que presta serviços ao Estado e às pessoas jurídicas da Administração Indireta (DI PIETRO, 2012).

Para compreender melhor toda a força de trabalho que constitui e atua pela Administração Pública, há algumas formas de categorizar em grupos mais específicos esses agentes públicos. De acordo com Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2012), os agentes públicos podem ser divididos em quatro categorias: Agentes Políticos, Militares, Particulares em colaboração com o Poder Público e Servidores Públicos. Cada uma dessas categorias é abordada a seguir, aprofundando mais acerca dos Servidores Públicos, que constituem o grupo mais importante para o presente estudo.

Não há consenso entre os doutrinadores acerca da definição de agentes políticos. O conceito mais restrito e o que será aplicado aqui é o de Celso Antonio Bandeira de Mello (2007) que considera:

> Agentes Políticos são os titulares dos cargos estruturais à organização política do País, ou seja, são os ocupantes dos cargos que compõe o arcabouço constitucional do Estado e, portanto, o esquema fundamental do poder. Sua função é a de formadores da vontade superior do Estado.

Assim, compreendem nessa definição apenas o Presidente da República, os Governadores, os Prefeitos e respectivos auxiliares imediatos (Ministros e Secretários das diversas pastas), os Senadores, os Deputados e os Vereadores. A forma de investidura destes agentes políticos é por meio da eleição, salvo Ministros e Secretários, que são de livre escolha do Chefe do Executivo e providos em cargos públicos, mediante nomeação.

O grupo dos Militares abrange as pessoas físicas que prestam serviços às Forças Armadas – Marinha, Exército e Aeronáutica (art. 142, caput, e §3, da Constituição) – e às Polícias Militares e Corpo de Bombeiros Militares dos Estados, Distrito Federal e dos Territórios (art. 42), com vínculo estatutário sujeito a regime jurídico próprio, mediante remuneração paga pelos cofres públicos (DI PIETRO, 2012).

No estado de Minas Gerais é a Lei nº 5301 de 16/10/1969 que contém o Estatuto dos Militares do Estado e estabelece normas sobre ingresso, limites de idade, estabilidade, direitos, deveres, remuneração, prerrogativas e outros componentes. Portanto, o regime desse grupo é estatutário, pois está estabelecido em lei específica e independe de contrato.

O terceiro grupo presente entre os agentes públicos é o dos Particulares em colaboração com o Poder Público. Esses, apesar de particulares, exercem certas funções especiais que podem se qualificar como públicas, sempre como resultado do vínculo jurídico que os prende ao Estado (Carvalho Filho, 2015). Esses colaboradores sujeitam-se a encargos em favor da coletividade, muitas vezes independente de remuneração. Clássicos exemplos dessa situação são as pessoas convocadas para serviços eleitorais, como mesários e os integrantes das juntas apuradoras.

Por fim, será dada maior ênfase no grupo de Servidores Públicos, que contém a maior quantidade de integrantes e formam a grande massa de agentes do Estado, desenvolvendo as mais variadas funções. Estes são apresentados na seção seguinte.

2.3.1 Servidores públicos

São servidores públicos as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos (Di Pietro, 2012). Há algumas características inerentes a esses servidores, dado ao caráter público de sua função.

A primeira dessas é a profissionalidade, que remete ao compromisso com o *ethos* público, isso é, a supremacia do interesse da coletividade. Esses servidores exercem efetiva profissão quando em desempenho de suas funções públicas. Por esse motivo, constituem uma categoria própria de trabalhadores – a de servidores públicos.

A segunda característica é a profissionalização da função pública. Esse ponto tange diretamente a gestão de pessoas, pois se caracteriza por extrair o melhor dos recursos humanos, valorizando e incentivando o aperfeiçoamento dos servidores e de seu trabalho prestado.

> Há muito, vêm os estudiosos reclamando a necessidade de proceder-se à verdadeira profissionalização da função pública, de modo a valorizar-se o servidor como ser humano e profissional do Poder Público, outorgando-se-lhe direitos inerentes a essa condição como remuneração justa, padrões isonômicos, direitos sociais, licenças, aperfeiçoamento funcional e outros do gênero. Como registra a doutrina, “para a efetiva profissionalização, é imprescindível ampliar os horizontes profissionais daquele que trabalha para a Administração. (CARVALHO FILHO, 2012, p.617)

Dessa maneira, a busca pela profissionalização é a tentativa de garantia de composição do quadro de servidores da Administração Pública por profissionais qualificados, que compreendam e respeitem as especificidades do Setor Público e estejam aptos a lidar com os desafios inerentes a esta função.

Vale ressaltar ainda mais uma característica, a estabilidade. Esse grupo de trabalhadores exerce sua função no sentido de permanência e garantia contra a exoneração discricionária. Devido ao contexto muitas vezes político e de interesses conflitantes ao qual estão expostos, a estabilidade dos servidores públicos garante a estes executar suas ações com imparcialidade e sem

submeter-se a pressões externas ou superiores, preservando a moralidade de seus atos e defendendo o interesse público.

Segundo o art. 41 §1, da Constituição, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo apenas perderá essa condição mediante sentença judicial transitada em julgado ou processo administrativo com garantia de ampla defesa ou procedimento de avaliação periódica de desempenho, quando considerada insatisfatória.

Esses servidores possuem uma relação jurídica de trabalho com o Estado e essa característica permite subdividi-los em categorias que facilitarão a compreensão de seus papeis para o bom funcionamento da máquina pública. A seguinte classificação atende a dois critérios: a natureza do vínculo jurídico que liga o servidor ao Poder Público e a natureza de suas funções. São elas, de nomenclatura de acordo com Di Pietro (2012):

a) Os servidores estatutários, sujeitos ao regime estatutário e ocupantes de cargos públicos;
b) Os empregados públicos, contratados sob o regime da legislação trabalhista e ocupantes de emprego público;
c) Os servidores temporários, contratados por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público (art. 37, IX,da Constituição); eles exercem função, sem estarem vinculados a cargo ou emprego público.

Faz-se necessário compreender as especificidades de cada um desses grupos, pois eles se submetem a regimes jurídicos diferentes e, portanto, recebem tratamentos distintos perante o Estado.

2.3.1.1 Os servidores públicos estatutários

Os servidores públicos estatutários são aqueles investidos em cargo público, que se caracteriza como uma posição jurídica sujeita a um regime jurídico próprio e diferenciado (Justen Filho, 2014). O Regime estatutário é estabelecido em lei por cada uma das unidades da federação e pode ser modificado unilateralmente pela Administração Pública desde que respeitados os direitos já adquiridos pelo servidor. No entanto, não há possibilidade de

modificação das normas vigentes por meio de contrato, ainda que com concordância da Administração e do servidor. Sobre essa relação jurídica não contratual, Carvalho Filho (2012) aponta:

> Essa relação não tem natureza contratual, ou seja, inexiste contrato entre o Poder Público e o servidor estatutário. Tratando-se de relação própria de direito público, não pode ser enquadrada no sistema dos negócios jurídicos bilaterais de direito privado. Nesse tipo de relação jurídica não contratual, a conjugação de vontades que conduz à execução da função pública leva em conta outros fatores tipicamente de direito público, como o provimento do cargo, a nomeação, a posse e outros do gênero.

No âmbito federal, a norma que disciplina os servidores públicos civis da União é a Lei 8.112/1990 e, ainda que sua essência tenha servido de modelo para vários entes federados, estes tem a possibilidade de criar legislação específica e adotar soluções distintas para certos temas.

No estado de Minas Gerais, o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado está disposto na Lei nº 869 de 05/07/1952, que regula as condições do provimento dos cargos, os direitos e as vantagens, os deveres e as responsabilidades.

2.3.1.2 Os empregados públicos

Empregado público é a pessoa física que desempenha a função de órgão no âmbito de pessoa estatal com personalidade de direito público, submetida ao regime de direito do trabalho, com as modificações próprias do regime de direito público (Justen Filho, 2014). Por esse motivo, seu regime jurídico é considerado híbrido.

Constitui-se do regime trabalhista (ou celetista), no qual vigoram as normas do direito do trabalho encontradas na Consolidação das Leis do Trabalho (Decreto-Lei nº 5.452, de 1/5/1943), e este se aplica sempre que não seja incompatível com a natureza pública das atividades e atribuições assumidas pelo trabalhador.

Assim como o regime estatutário, este estabelece a necessidade de realização de concurso público para investidura no emprego público, como

prevê os termos para cargos públicos (art. 37, II, da CF/1988). No entanto, suas demais características muito se diferem do primeiro regime.

Um pronto divergente é que o Regime Trabalhista se caracteriza pela unicidade normativa, isto é, todo o conjunto de normas que vigoram e regulam suas relações estão reunidas em um único texto legal, no caso, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Dessa forma, todos os entes da administração pública que adotarem esse regime deverão guiar-se pela Consolidação das Leis do Trabalho, sempre observando também os pontos dissonantes com o direito público, o que não desfigura o regime básico da CLT.

Além disso, vale ressaltar que se trata de uma relação jurídica de natureza contratual, na qual o Estado e seu servidor trabalhista celebram efetivamente contrato de trabalho.

2.3.1.3 Os servidores com regime jurídico especial

O regime especial visa a disciplinar uma categoria especifica de servidores: os servidores temporários. O recrutamento desse tipo de servidor tem escora no art. 37, IX, da Constituição Federal.

Devido a sua natureza contratual, há celebração de contrato administrativo funcional, formalizado diretamente entre a administração pública e o contratado. Esse regimento jurídico possui normas próprias, disciplinas em lei por cada unidade da federação.

O caráter de exceção aos regimes jurídicos citados anteriormente torna esse regime complexo, podendo até mesmo possuir algumas incongruências na prática, em relação ao que prevê a lei, quando não bem realizado.

Três são as principais características a serem seguidas nesse tipo de vínculo: a determinabilidade temporal, que supõe que o contrato seja firmado por prazo determinado; a temporalidade, uma vez que a situação que gera a necessidade desse tipo de contratação deve ser transitória; e a excepcionalidade, com o sentido de que tal regime só deve ser adotado em situações particulares, visando atender a necessidade temporária de excepcional interesse público (CARVALHO FILHO, 2015).

Explicitado cada um dos grupos que formam o quadro de funcionários do setor público, assim como seu respectivo regimento jurídico, podemos compreender a composição da força de trabalho que move o Estado, para então discutir sobre a gestão desse capital humano.

No entanto, também há um outro grupo de prestadores de serviços que não raro são esquecidos pela Gestão de pessoas e, por isso, serão alvo do presente trabalho. Trata-se dos Prestadores de Serviços terceirizados, que apesar da vinculação distinta e indireta ao Estado, estão cotidianamente nas instalações públicas e executam tarefas também importantes para o bom funcionamento da administração pública e, por isso, merecem atenção.

2.4 A terceirização na administração pública

O termo terceirização, genericamente, indica a transferência de certa atribuição a terceiros. No entanto, no âmbito empresarial e do trabalho, significa o fato de a direção de uma empresa transferir a outra, algumas atribuições de seu interesse direto. Quando a empresa se utiliza desse procedimento, diz-se que se socorreu do processo de terceirização (CARVALHO FILHO, 2015).

De acordo com o pensamento de estudiosos da área de Administração, a terceirização só deveria processar-se em relação às atividades-meio, dado seu caráter de apoio às atividades-fim A terceirização se configura como método de gestão de empresa com a finalidade de alcançar metas de forma eficiente, por poupar esforços com atividades auxiliares. Sua origem se deu na esfera privada, mas pode ser aplicada em qualquer organização quando bem adaptada (FORTINI, 2015).

É importante dizer que a terceirização de atividades-fim configura uma distorção do modelo inicialmente proposto. Não parece mesmo coerente que a atividade central de uma organização seja transferida para terceiros, uma vez que a execução do núcleo fundamental é a própria razão de ser de uma organização. Se o produto final é transferido à responsabilidade de uma outra

pessoa, perde-se o motivo criador da organização central (CARVALHO FILHO, 2015).

Por esse e outros motivos a terceirização de serviços tornou-se uma ferramenta administrativa polêmica, gerando debates calorosos acerca de seus limites. Indaga-se quais os espaços que sua aplicação seria realmente necessária e traria de fato eficiência para os processos. Dentro da esfera pública, muito se discute acerca da sua legalidade frente à exigência do concurso público e onde se dá o equilíbrio entre o verdadeiro papel do Estado e da iniciativa privada na concretização do interesse público.

A terceirização vai muito além de mera contratação de mão de obra. Na verdade, a aplicação dessa técnica com essa única finalidade é condenada na administração pública. O objeto de terceirização não são os trabalhadores envolvidos no serviço executado, mas a prestação do serviço em si. Logo, o objeto da terceirização é um serviço que será executado, de forma que a delegação dessas atividades auxiliares à terceiros permite a concentração da organização no seu foco principal, ou seja, na sua atividade fundamental. (VIEIRA, 2015).

Essa técnica gerencial é considerada moderna e promissora para ganho de eficiência. No entanto, deve ser muito bem planejada e aplicada somente em casos que sua eficácia seja constatada e haja real aprimoramento do processo produtivo. Quando utilizada de maneira consciente e coordenada, a terceirização possui efeitos positivos, como o melhor desempenho da organização, visto que há maior concentração de esforços para a atividade principal e o alcance de suas metas (FORTINI, 2015).

Também há maior celeridade decisória, pois agentes principais não estão sobrecarregados com atividades ancilares, o que ocasiona maior agilidade na tomada de decisões, que está diretamente ligada às estratégias da empresa. E por fim, há também a vantagem mais difundida da terceirização que é a possibilidade de redução dos custos operacionais, devido ao enxugamento do quadro de servidores (CARVALHO FILHO, 2015).

Entretanto, também podem surgir efeitos negativos oriundos da terceirização. O primeiro gargalo é a maior dificuldade de gerenciamento, uma vez que certo serviço está sendo executado por um terceiro e a desconcentração das atividades pode gerar lacunas entre os processos. Assim, há riscos de descoordenação, pois os canais de comunicação envolvendo contratantes, contratados e trabalhadores prestadores de serviços tendem a ficar mais frágeis. Esse somatório de efeitos pode gerar a perda da qualidade dos serviços prestados e não atingimento do objetivo da Administração Pública, pois o descompasso entre os processos internos impede o atingimento do objetivo final (FORTINI, 2015).

Para continuar a análise acerca da terceirização de serviços na administração pública é necessário compreender a base legal que rege essa prática. A possibilidade de terceirização de serviços encontra respaldo legal primeiramente na própria constituição, em seu Art. 37:

> Art. 37 A Administração Pública direta e indireta de qualquer dos poderes da união, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da Legalidade, Impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, e também ao seguinte:
>
> [...]
>
> XXI – 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 econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

O inciso supracitado foi regulamentado pela Lei 8.666/93, mais conhecida como Estatuto de Contratos e Licitações, cujo artigo primeiro salienta:

> Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (BRASIL, 1993)

Nela consta a própria definição dos serviços passíveis de serem contratados, como toda atividade destinada a obter determinada utilidade de interesse para a Administração, tais como: demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, manutenção, transporte, locação de bens, publicidade, seguro ou trabalhos técnico-profissionais. Também referencia a forma processual que a administração pública deve atuar para a formalização dos contratos, assim como seus requisitos e condicionalidades.

É importante salientar que o processo licitatório para a execução de atividades por particulares, para que obtenha êxito e atinja de fato seu objetivo de eficiência e interesse público, deve ser modelado rigorosamente. A contratação de serviços deve ser pautada em um projeto básico ou termo de referência que contenha os benefícios diretos e indiretos que o contratado promoverá, além de indicar a metodologia de avaliação da qualidade do trabalho efetuado pela organização. É necessário que a administração paute um padrão de comportamento da organização como referência, para saber se o serviço está sendo prestado satisfatoriamente e a contratação está alinhada com o interesse público. A execução indireta de atividades não exime o Estado da responsabilidade da manutenção da qualidade final de seus atos e seu compromisso com a população (FORTINI, 2015).

A possibilidade de descentralização da execução de serviços auxiliares pela administração pública é uma tendência há muito observada, datada antes mesmo da constituição de 1988. O Decreto-lei nº 200/67 já previa em seu Art.10:

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

Dessa forma, o §7º do art.10 do Decreto-lei º200/67 já fixava que as atividades-meio deveriam preferencialmente ser executadas indiretamente, desde que cumpridos os requisitos. Isso porque a terceirização de atividades ancilares, à luz da ideia de eficiência, permitiria a concentração de esforços em segmentos considerados mais relevantes.

Dessa forma, fica regulamentada a relação entre o Estado-contratante e o particular-contratado, tanto no tocante ao serviço contratado, quanto ao que se refere a obrigações assumidas por este último para com terceiros executores. Para estes, a regra geral é a que consta no art.71 da Lei 8.666/93: O contratado é responsável pelos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato.

O sentido da norma é claro: se o contratado constitui uma empresa autônoma, a ela incubem os ônus decorrentes das relações jurídicas que firme com terceiros. Assim, se o contratado, por exemplo, tem seus próprios empregados, a ele deve caber o pagamento dos encargos decorrentes do contrato de trabalho, como, por exemplo, o décimo terceiro salário, o acréscimo remuneratório das férias, as horas extraordinárias, etc.

No entanto, a responsabilização exclusivamente da empresa contratada sobre os funcionários executores de um serviço para uma organização (pública ou privada) contratante levanta algumas controvérsias. O Tribunal de Contas da União, ao examinar a matéria, bem esclareceu que uma empresa terceirizada sempre executa uma atividade-meio por sua conta e risco, interessando ao tomador do serviço o resultado ou produto final (CARVALHO FILHO, 2015).

No entanto, muitas foram as discussões estre os juristas acerca da responsabilidade do estado para com os terceirizados, no que tange a proteção do trabalhador e a desoneração do empregador em relação à terceirização. Divergências sobre a possibilidade de precarização do trabalho levaram à discussões sobre a responsabilidade do Estado nessa relação. Discussões sobre o tema ainda ocorrem, tendo gerando a edição da Súmula nº331 do Tribunal Superior do Trabalho, que instituiu a responsabilidade subsidiária do Estado para com seus trabalhadores terceirizados (VIEIRA, 2015).

Em conformidade com o entendimento do Supremo Tribunal Federal, o TST alterou a redação da Súmula nº 331 e inseriu os itens V e VI à sua redação. A mudança determina poder haver responsabilidade subsidiária do Estado para com os terceirizados em casos de conduta culposa, seja por não eleger bem o fornecedor de mão de obra durante o processo de licitação, seja por não fiscalizar devidamente o cumprimento das obrigações contratuais e legais da prestadora de serviço como empregadora, no qual o Estado se caracteriza como omisso em sua função de fiscalizar.

Com relação a esse ponto, a Súmula trás a seguinte redação:

> CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. LEGALIDADE (nova redação do item IV e inseridos os itens V e VI à redação) - Res. 174/2011, DEJT divulgado em 27, 30 e 31.05.2011
>
> I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.1974).
>
> II - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988).
>
> III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.
>
> IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que haja participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.
>
> V - Os entes integrantes da Administração Pública direta e indireta respondem subsidiariamente, nas mesmas condições do item IV, caso evidenciada a sua conduta culposa no cumprimento das obrigações da Lei n.º 8.666, de 21.06.1993, especialmente na fiscalização do cumprimento das obrigações contratuais e legais da prestadora de serviço como empregadora. A aludida responsabilidade não decorre de mero inadimplemento das obrigações trabalhistas assumidas pela empresa regularmente contratada.

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

De acordo com o disposto na súmula, fica notável primeiramente que a contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, isto é, o objeto da relação entre contratante e contratado deve ser a prestação de um serviço específico e não somente a mão de obra ou a possível energia dispendida individualmente pelos terceirizados para o tomador do serviço. Essa é a razão pela qual a empresa contratada é a grande responsável pelos trabalhadores terceirizados, pois a regra presume um distanciamento entre trabalhadores e empresa contratante. Por esse motivo, só se pode responsabilizar a empresa contratante em caso de não cumprimento dos encargos trabalhistas pela empresa contratada, quando essa se faz omissa em seu dever de fiscalizar e acompanhar a documentação da empresa licitada para a prestação de serviços, configurando assim uma conduta culposa e ficando instaurada a responsabilidade subsidiária.

Só é permitido ao Estado fazer uso da terceirização para serviços específicos, tendo o Decreto Federal nº 2.271, de 07.07.1997 exemplificado as atividades passíveis de terceirização pela Administração Pública em seu Art. 1 :

> Art.1 No âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional poderão ser objeto de execução indireta as atividades matérias acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade.
>
> §1º as atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transporte, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e conservação de prédios, equipamentos e instalações serão, de preferência, objeto de execução indireta.
>
> §2º Não poderão ser objeto de execução indireta as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos dos órgãos ou entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal.

Percebe-se que a norma, além de exemplificar áreas-meio que podem ser objeto de terceirização, faz uma obstrução à aplicação desse recurso

administrativo em seu artigo segundo. Fica expresso que atividades contempladas por algum dos cargos já existentes no quadro de pessoal não poderão ser terceirizadas, salvo ordem contrária previamente formalizada.

Dentro de uma ótica tanto da Gestão Estratégica de Pessoas quanto jurídica, realmente não há razão para destinar a terceiros atividades que podem ser desempenhadas por servidores públicos, tampouco manter duas categorias de funcionários com funções similares sob vínculos empregatícios distintos. Também é importante observar algumas condições, sob pena de burla ao Art. 37, II, da Constituição da República, que institui a necessidade de realização de concurso público para ingresso em cargo ou emprego público.

Algumas das ordens jurídicas expressas para a existência da prestação de serviços por terceiros foi sintetizada por Cristiana Fortini (2015), sendo elas:

> A) O vínculo existente deverá ser entre a Administração Pública (tomadora do serviço) e a empresa contratada (fornecedora de mão de obra);
> B) Não poderá existir subordinação e pessoalidade (relação de emprego) entre o empregado da contratada e a Administração Pública, condição que nem sempre é possível, dado que, em determinadas situações, não há outra forma de atender ao interesse público salvo admitindo que ordens sejam dadas diretamente ao trabalhador. É o que ocorre quando a terceirização envolve a atividade de secretariado. A atuação do preposto como “ponte” entre o chefe e o trabalhador se revelaria absolutamente distanciada da noção de eficiência;
> C) Os materiais e os equipamentos necessários para a execução das atividades terceirizadas deverão ser, em regra, custeados pela fornecedora de mão de obra, facilitando a vida da administração, que não precisará se preocupar com a contratação apartada;
> D) É imprescindível, como regra, que não existam cargos correspondentes às atribuições da mão de obra a ser contratada. Há inúmeras manifestações do TCU nesse sentido. [...]

Quando a terceirização segue à risca suas premissas e assim a empresa contratada é responsável pelos trabalhadores que executarão um determinado serviço, sem que haja desvio de função ou subordinação direta à empresas tomadora do serviço, toda a operação está em inteira

compatibilidade com o sistema normativo vigente. Porém, quando essa prática é utilizada burlando seus fundamentos, atividades ilegais passam a ser executadas, ainda que sem rompimento completo com as normas existentes. Com relação a isso, Fortini (2015) se posiciona:

> O problema que surge com a terceirização de serviços reside no fato de que, sob o manto desse tipo de contratação, a Administração simula a intermediação de mão de obra, figura enquadrada como terceirização de mão de obra. É desse ponto de contato que surgem as crises de interpretação e se originam as controvérsias acerca da terceirização. Desse modo, é cabível distinguir as hipóteses de terceirização lícita e real, quando o objeto do contrato é um serviço meramente instrumental da Administração, e de terceirização ilícita e simulada, quando o que o contratante pretende, de fato, é locar mão de obra em substituição a servidores ou empregados (FORTINI, 2015).

De acordo com o citado, o grande alerta para a terceirização na administração pública se dá quando contratos são firmados sob essa forma de prestação de serviços, mas a prática laboral muito se distancia do acordo contratualmente firmado. Nessa hipótese, há desvio de função entre os executores dos serviços, que começam a responder aos anseios do contratante, passando a empresa contratada a ser somente ponte para o fornecimento de mão de obra. Nesse caso, caracterizado como locação de mão de obra por interposta pessoa, há rompimento com a legalidade do processo, além de não cumprimento da primazia do concurso público para a execução da função pública.

Assim, se a terceirização se restringir à execução de tarefas de apoio por intermédio de terceiros, nenhuma ilegalidade haverá e certamente ela poderá contribuir para a eficiência e qualidade da administração pública. No entanto, qualquer deformação em seu processo ou finalidade, pode ocasionar a prática de atividades ilegais dissimuladas sob o manto da legalidade. O próprio Tribunal de Contas da União já emitiu alerta sobre o possível desvio:

> A locação de mão de obra sempre tenta travestir-se de terceirização a fim de adquirir aparente revestimento de legalidade. O exame acurado das situações concretas, todavia, não deixa dúvidas sobre a verdadeira natureza dos contratos

> (TCU. Decisão nº569/96, Plenário. Rel.Min. Paulo Affonso Martins de Oliveira).

É nesse ponto que a gestão estratégica de pessoas e uma política de pessoal robusta e consolidada se faz tão importante. A compreensão da estrutura do quadro de funcionários, assim como do quantitativo de mão de obra necessário para executar as funções estatais, permite a definição dos cargos e suas respectivas atividades.

Traçado o que é atividade fundamental do Estado, pode-se definir a partir de então o que pode ou não ser terceirizado, seguindo expressamente as normas constitucionais. As atividades que a Administração definir para seus cargos não poderão ser terceirizadas, pois não poderá haver duas pessoas realizando a mesma tarefa, com a mesma exigência técnica, vinculadas a regimes jurídicos distintos.

Dessa forma há um padrão a ser seguindo, evitando que atividades suporte e essenciais se confundam. Logo, o papel de cada agente público fica bem parametrizado e em conformidade com a diretriz de pessoal, com a missão da organização e com o interesse público.

A legislação e doutrina apresentadas são as que atualmente regem o quadro de servidores e os contratos de terceirizações do Setor Público. Entretanto, em 13 de Março do presente ano foi sancionada a Lei Nº 13.429, que altera algumas das premissas anteriormente citadas.

A nova norma possibilita a terceirização das atividades finalísticas nas organizações e, por esse motivo, gerou debates acerca da sua constitucionalidade. Havendo, para o setor público, a obrigatoriedade constitucional de realização de concursos para executar certas funções públicas, doutrinadores se questionam qual seria o entendimento da norma. Ainda não há um consenso quanto a isso e o setor público ainda opera seus contratos nos antigos moldes, isso é, limitando a terceirização às suas atividades auxiliares.

3 METODOLOGIA

A fim de se atingir os objetivos do trabalho, realizou-se uma pesquisa descritiva e exploratória. Inicialmente, como tratado no referencial teórico, foi feita uma revisão bibliográfica do tema, buscando-se assimilar o que a literatura acadêmica já produziu acerca da gestão de pessoas no setor público. À luz dos estudos já realizados e consolidados, foi possível compreender melhor os fenômenos observados na Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais.

Ainda como parte de uma revisão bibliográfica e documental, foram estudadas e elucidadas as legislações referentes aos vínculos empregatícios praticados no setor público, apontando as possibilidades e limites legais de atuação dos gestores para com os trabalhadores terceirizados. Foram analisados contratos firmados entre empresas prestadoras de serviço e a Administração Pública, a fim de compreender melhor a vinculação entre as partes.

Com base nas informações reunidas a partir dessa análise bibliográfica e documental, foi construído um roteiro de entrevista semiestruturada. Nesse roteiro, as perguntas estipuladas serviram para orientar e conduzir as entrevistas realizadas, que na maioria dos casos extrapolaram o conteúdo das perguntas predefinidas.

Dessa forma, realizou-se entrevistas semiestruturadas. Foram entrevistados dois grupos de pessoas. O primeiro grupo é composto pelos três líderes responsáveis pela Gestão de Pessoas no âmbito da Secretaria de Estado de Saúde. Elas são os respectivos diretores das áreas que compõe a Superintendência de Gestão de Pessoas da SES-MG. Portanto, foram entrevistados os diretores da Diretoria de Inovação e Pesquisa em Políticas de Gestão de Pessoas (DIPGP), da Diretoria de Administração de Pessoal (DAP) e da Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DDP).

A esse primeiro grupo foram feitas perguntas a fim de realizar um diagnóstico acerca da política de gestão de pessoas para os trabalhadores terceirizados da SES, sob uma perspectiva dos elaboradores das políticas. Assim, buscou-se descobrir o que tem sido feito em prol dos terceirizados e

quais os desafios e intenções dos gestores de recursos humanos ao colocar em prática seu trabalho.

Já o segundo grupo de entrevistados é composto por três trabalhadores terceirizados da Secretaria de Estado de Saúde, que prestam o serviço de apoio administrativo. A esse grupo foram feitas perguntas sob uma perspectiva dos trabalhadores alvos das políticas implementadas pela gestão. Seu objetivo é avaliar a percepção deles quanto às políticas de gestão de pessoas que recebem.

Vale ressaltar que esses trabalhadores são contratados da MGS – Minas Gerais Administração e Serviços S.A – empresa pública estadual responsável pela maior parte dos serviços contratados pelo estado de Minas Gerais. Uma vez que essa empresa pública é responsável pelos trabalhadores em questão, é necessário também saber se nela há alguma prática de gestão de pessoas instituída para eles. Seria de grande relevância também coletar informações e percepções com os gestores da MGS responsáveis pela gestão de pessoas da empresa. No entanto, não foi possível estender a pesquisa para mais esse grupo de agentes por falta de contato, ficando a análise limitada somente aos grupos presentes na sede da tomadora de serviços, isso é, na SES.

O modelo do roteiro de entrevista se encontra no Apêndice do presente trabalho. Justifica-se a construção de um roteiro para cada grupo entrevistado uma vez que cada qual possui uma interação diferente com relação às políticas de gestão de pessoas e, por isso, fornecem informações distintas, porém complementares, para a compreensão acerca destas.

O roteiro de entrevista semiestruturado foi dividido em eixos de acordo com os subsistemas de gestão de pessoas. Essa estratégia foi utilizada para facilitar a análise das informações coletadas. Dessa forma, foi feita uma análise comparativa entre o modelo ideal de estrutura de uma política de gestão de pessoas, com o que de fato se tem implementado na SES para os terceirizados. Os eixos foram, portanto: “Gerência dos Contratos”, “Avaliação”, “Compensação”, “Desenvolvimento”, “Relações Humanas e Sociais” e “Percepção dos Trabalhadores Terceirizados”.

Assim, as entrevistas totalizaram seis pessoas da Secretaria de Estado de Saúde. Elas foram realizadas no período de 15/10/2017 à 27/10/2017, no âmbito da Cidade Administrativa de Minas Gerais. Para melhor análise dos resultados as entrevistas foram gravadas e transcritas. No intuito de manter o anonimato dos entrevistados, os do primeiro grupo serão identificados como Entrevistado A, Entrevistado B e Entrevistado C. Os do segundo grupo, como Entrevistado X, Entrevistado Y e Entrevistado Z.

A coleta de dados por meio dessas diversas fontes permite compreender de fato como são operacionalizadas as políticas de gestão de pessoas; quais as percepções dos diversos atores acerca dela; e as distorções que ocorre desde sua formulação pelos gestores até sua concretização diante o trabalhador. Assim, há maior fidedignidade dos resultados obtidos, permitindo uma análise mais assertiva e uma compreensão do real estado de manejo do capital humano da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais no que tange os terceirizados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para apresentar os resultados obtidos foi utilizada a mesma divisão feita para a coleta dos dados, de acordo com o Roteiro de Entrevista Semiestruturada (Apêndice). Dessa forma, o funcionamento da política de gestão de pessoas na SES para os terceirizados foi apresentado a partir dos eixos “Gerência dos Contratos”, “Avaliação”, “Compensação”, “Desenvolvimento” e “Relações Humanas e Sociais”. As percepções dos terceirizados estão inseridas em cada um desses blocos, a fim de permitir uma complementariedade das informações obtidas.

Faz-se necessário nesse momento caracterizar o cenário no qual as entrevistas foram coletadas, a Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais. O decreto nº 45.812, de 14 de dezembro de 2011, dispõe sobre a organização, estrutura e razão de ser da SES. Seu art.2º dispõe sua finalidade:

> Art. 2º A SES tem por finalidade formular, regular e fomentar as políticas de saúde pública no Estado de Minas Gerais, atuando em cooperação com os demais entes federados na prevenção, promoção, preservação e recuperação da saúde da população, competindo- lhe:
> I – formular e coordenar a política estadual de saúde e supervisionar sua execução nas instituições que integram sua área de competência;
> II – monitorar, coordenar, avaliar e consolidar as informações sobre saúde no Estado;
> III – formular planos e programas em sua área de competência, observadas as determinações governamentais, em articulação com a Secretaria de Estado de planejamento e Gestão;
> IV – gerenciar, coordenar, controlar e avaliar as políticas do Sistema Único de Saúde - SUS - no Estado;
> V – promover e coordenar o processo de regionalização e descentralização dos serviços e ações de saúde;
> VI – incentivar e fomentar a universalização da atenção primária à saúde, assegurando o acesso às redes de atenção;
> VII – normalizar e implantar as redes de atenção à saúde do SUS no Estado;
> VIII – formular, em caráter complementar, as políticas de assistência farmacêutica no Estado;
> IX – formular diretrizes para o planejamento das demandas assistenciais de saúde e o credenciamento de instituições para a prestação de serviços de saúde;

> X – coordenar o monitoramento e a avaliação das formas de financiamento do SUS no Estado;
> XI – estabelecer normas, em caráter complementar, para o controle, a avaliação e a auditoria das ações e serviços de saúde no Estado;
> XII – coordenar e, em caráter complementar, executar ações e serviços de vigilância sanitária, epidemiológica, ambiental, nutricional e de saúde do trabalhador;
> XIII – coparticipar da formulação da política de saneamento básico;
> XIV – estimular a pesquisa e a incorporação de inovações científicas e tecnológicas no âmbito do SUS;
> XV – editar normas e estabelecer padrões, em caráter suplementar, de procedimentos de controle de qualidade para produtos e substâncias de consumo humano;
> XVI – editar, em caráter complementar, normas e regulamentos destinados à prevenção, promoção, proteção e recuperação da saúde da população no Estado;
> XVII – fomentar a gestão participativa do SUS;
> XVIII – exercer atividades correlatas; e
> XIX – exercer o poder de polícia no âmbito da sua competência.

Portanto, ficam estabelecidas por lei as competências da secretaria e sua linha de atuação. Essas responsabilidades estão imbuídas na missão da organização, que é:

> Apoiar os municípios no processo de planejamento, fortalecimento e gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) para o desenvolvimento de políticas de saúde focadas no cidadão e em consonância com as especificidades regionais, com transparência e participação social. (MINAS GERIAS, 2017)

Dessa forma, a execução das competências, norteadas pela missão da instituição, depende do alinhamento entre esses objetivos e a força de trabalhado disponível para atingi-los. O serviço prestado por servidores terceirizados dão suporte para que esses fins sejam atingidos e a estrutura de seu trabalho deve ser organizada considerando a estratégia da secretaria para promover políticas públicas de saúde de qualidade.

4.1 Gerência dos Contratos

A gestão dos contratos referentes à terceirização de serviços no âmbito da SES fica a cargo da Diretoria de Inovação e Pesquisa em Gestão de Pessoas (DIPGP). Os serviços terceirizados abrangem as áreas de limpeza, conservação, manutenção, segurança, recepcionista, técnico em contabilidade, técnico em edificações, um grande número de apoio administrativo e alguns serviços em áreas mais técnicas e específicas como arquitetura, engenharia, advocacia e farmácia.

Atualmente são aproximadamente 2.500 trabalhadores que prestam serviços terceirizados para a SES. Questionou-se para os entrevistados do Grupo 1 (gestores) como foi definido esse quantitativo, isso é, como foi feita a análise do número e perfil dos trabalhadores necessários para executar o serviço entre as empresas contratadas e a SES.

Foi alegado pelo Entrevistado A que o contrato referente ao serviço foi firmado em uma gestão passada e, devido a isso, não se tem referências de como se chegou ao número de trabalhadores. Entretanto, sabe-se que o número cresceu expressivamente nos últimos anos, ainda que não se tenha a memória de como foi feito o levantamento das necessidades.

Com essa informação é possível identificar uma fragilidade da política de gestão de pessoas quanto ao subsistema de planejamento. Ao transferir para a empresa contratada toda a responsabilidade sobre o quantitativo das pessoas que prestarão o serviço, não guardando a memória de cálculo e ainda assim perpetuando os contratos, a SES pode não conseguir gerir essas pessoas quando vierem prestar o serviço.

Esse ponto é delicado porque, apesar de serem prestadores de serviços terceirizados, essas pessoas trabalham na sede da tomadora de serviços e diminuem a comunicação com a empresa contratada progressivamente, como será constatado a diante. Assim, há uma corresponsabilidade de gestão desse pessoal, ainda que seja muito tênue a linha que separa as responsabilidades da contratada e da tomadora de serviços. É por esse motivo que um sistema de planejamento robusto é essencial: pois se tem a consciência de como será prestado o serviço desde o início da relação contratual, até o longo prazo.

Com relação à rotatividade e absenteísmo, o Entrevistado A afirmou:

> Entrevistado A: A rotatividade é razoável, mas não sei te falar estatisticamente, se é alta ou baixa.
>
> Entrevistador: Mas acaba impactando a continuidade do serviço?
>
> Entrevistado A: Em alguns setores sim. Setores de atendimento, as farmácias, por exemplo, que é de ponta, a rotatividade atrapalha. Porque quando eles começam eles são treinados a fazer aquele atendimento ali, tem um sistema, e cada vez que muda, você treina de novo. É desgastante para eles. (ENTREVISTADO A)

Com relação à reposição dos trabalhadores, o entrevistado acrescentou:

> Do ponto de vista do contrato, a gente tem uma dificuldade com a MGS que é a de reposição dessa mão de obra. Então assim, às vezes esse trabalhador é devolvido ou pede demissão e tem uma demora para repor (ENTREVISTADO A).

Percebe-se que não há um controle dos quantitativos de rotatividade, o que pode impactar diretamente no planejamento da força de trabalho a longo prazo. Assim, as necessidades vão sendo supridas sob demanda, de forma reativa, o que pode impactar na agilidade do processo e no bom funcionamento das equipes de trabalho, que passarão a operar com um trabalhador a menos durante o período de reposição.

Quanto à seleção das pessoas, constatou-se que o papel da SES é definir a demanda pelo serviço e a contratação e seleção das pessoas fica a cargo da empresa contratada, no caso, a MGS. A definição do perfil das pessoas é inteiramente com essa empresa e todos os três entrevistados da gestão apresentaram reclamações com relação a esse ponto. Os gestores apontaram que o processo seletivo da MGS, algumas vezes, deixa a desejar e que, principalmente para a função de auxiliar administrativo, o pessoal selecionado possui baixa qualificação.

A forma de seleção da MGS é um processo seletivo simplificado. Um dos gestores afirmou:

> Essa metodologia não filtra da forma que filtraria uma contratada cuja forma de ingresso fosse o perfil, por currículo (...). Apesar de democrático, todos terem acesso, não conseguimos adequar o perfil. A gente vê se a pessoa tem

> alguma habilidade com informática ou com conta e faz internamente um direcionamento. Não há nenhuma entrevista pré chegada ao cliente não. A pessoa chega pela MGS para aquele posto de trabalho e nós adequamos internamente. Ficamos sem definir o perfil para a prestadora (Entrevistado B).

Corroborando a informação anterior, outro gestor aponta:

> O processo seletivo da MGS às vezes deixa a desejar. As vezes a gente recebe uma pessoas, muitas vezes no apoio administrativo, um pessoal bem pouco qualificado. E aí é um pouco mais trabalhoso de ensinar o serviço, de absorvê-lo. Então em alguns aspectos a MGS poderia melhorar isso (Entrevistado A).

Dentre os entrevistados do Grupo 2 (terceirizados), o Entrevistado Y apontou gargalo semelhante quanto a definição de perfis, em uma situação na qual foi movido entre setores:

> As vezes que eu movimentei, não houve nenhuma entrevista, nenhuma definição do perfil. Eu acho isso uma outra dificuldade. Como você aloca as pessoas no setor se você não conhece o perfil? Isso é outra dificuldade. Imagina o tanto de pessoas com perfis diferentes do que a área necessita e estão lá. Isso gera insatisfação (Entrevistado Y).

Esse gargalo tange ao subsistema de gestão de organização do trabalho. Percebe-se que é responsabilidade da contratante somente definir o que deseja com o serviço, sendo responsabilidade da contratada selecionar os perfis ideais para a prestação do serviço.

No entanto, uma gestão estratégica se preocupa para além dos requisitos de titulação ou especialização técnica e dos de méritos formais. Para selecionar perfis, devem ser consideradas também outras qualidades baseadas em habilidades, atitudes, capacidades cognitivas, motivações e traços de personalidade. A definição dos perfis deve incluir a seleção das capacidades que sejam consideradas fundamentais para o êxito no desempenho do titular do cargo (LONGO 2007).

Conforme o contrato de prestação de serviços, a vigência do contrato entre a prestadora de serviços e a Administração Pública é de 60 meses. Após esse período é feita nova licitação, havendo possibilidade da mesma empresa

permanecer como prestadora do serviço, caso seja selecionada novamente no processo licitatório.

A permanência ou não do funcionário terceirizado fica a cargo da empresa. Sabe-se que existem funcionários que ficam anos na MGS e, como ela é a grande prestadora de serviços para o estado de Minas Gerais, acabam ficando na mesma secretaria por muito tempo também. Isso só é possível porque o trabalhador tem um vínculo celetista com a contratada. Ele permanece na secretaria extrapolando o período de 60 meses, pois o vínculo dele com a MGS não diz respeito ao tempo de vigência do contrato da MGS com a SES.

Com relação à mobilidade dos prestadores de serviço, ela ocorre para adequar melhor o perfil e o desempenho dos terceirizados. Internamente na SES são feitos remanejamentos sem necessidade de contatar a MGS, conforme esclarecido pelo Entrevistado A.

No entanto, o Entrevistado C afirmou que já teve problemas ao tentar mobilizar um terceirizado, pois este não se dispôs a trocar de setor. Nessa situação, conforme relatado, o terceirizado permaneceu no setor de origem com apoio da MGS. Diante da situação, o Entrevistado C afirmou que deveria existir na MGS uma política de movimentação pelo desempenho.

> Se a empresa [MGS] tivesse uma gestão mais organizada disso - não deu certo em um lugar vai pra outro - e tivesse mais oportunidade de movimentação, seria benéfico pra todos. (...) tem varias pessoas protegidas no setor: “eu faço isso a tantos anos, não vou aprender outra coisa, só faço isso e pronto” (Entrevistado C).

O Entrevistado A explicitou que em situações em que o terceirizado não se adapta a nenhum setor, há a possibilidade de entrar em contato com a MGS e fazer uma devolução, desde que explicitada a motivação. Acrescentou também que o costume é a MGS avaliar o motivo da devolução e tentar alocar o terceirizado em outro órgão em que ela também tenha contrato de prestação de serviços.

Esse ponto da mobilidade do terceirizado revela como as relações entre os três atores – prestador, MGS e Administração Pública – não estão

solidamente definidas. Há a possibilidade de mobilização, porém a política não está consolidada a ponto de definir seus critérios ou exatamente o papel de cada ator para que aconteça.

4.2 Avaliação

Como se trata de um contrato de prestação de serviço, mensalmente, quando é faturado o serviço, os gestores precisam atestar que ele foi prestado conforme o contrato. São confirmadas a frequência dos trabalhadores e a qualidade do serviço geral, sem possiblidade de avaliação individual dos prestadores do serviço. Também não há um instrumento formalizado de avaliação, com uma metodologia e padrões para a devida avaliação do serviço. Somente se atesta que ele foi cumprido, de acordo com os relatos:

> Mensalmente isso [o serviço] é atestado. Tanto Nas notas fiscais de pagamento à empresa, quanto no atestado de prestação de serviço onde é declarado se a frequência dele [do terceirizado] foi *OK*, se teve alguma intercorrência e se o serviço foi prestado conforme o que está acordado no contrato (Entrevistado A).

Complementarmente,

> Mensalmente atestamos os serviços que a MGS prestou, o contento, e a frequência [do terceirizado] é controlada pela biometria. Então a gente atesta se o serviço está contento ou não (Entrevistado B).

Quando perguntado sobre em quais pontos a gestão dos terceirizados poderia melhorar, o Entrevistado C ponderou:

> Podia avaliar. Pedir para os gestores uma avaliação individual dos funcionários. Eles [MGS] não pedem. Eles pedem um documento que eu assino de que a prestação do serviço foi prestada. As pessoas estavam aqui (Entrevistado C).
>
> Sem a questão da qualidade? (Entrevistador)
>
> Sem (Entrevistador C).

Quando questionada sobre desempenhos que são aquém do esperado, a gestão afirmou que se for um caso de falta de capacitação, a MGS é acionada para tentar providenciar algum treinamento para o trabalhador. Se o baixo desempenho for uma questão de inadequação do perfil, a chefia imediata

do trabalhador na SES tenta auxiliar no enquadramento do prestador ou em uma possível realocação. Em casos mais graves há a possibilidade de reportar à MGS a insatisfação e fazer a devolução do terceirizado.

Em casos em que o terceirizado precise de algum auxílio ou orientação durante a prestação do serviço, ficou-se constatado que ele se reporta à chefia imediata do seu setor de prestação de serviços na SES e não à MGS. A comunicação com a MGS em casos como esse é rara. Todos os entrevistados, tanto do Grupo 1 quanto do Grupo 2 afirmaram ser esta a prática.

O grupo dos gestores apontou:

> [O terceirizado] recorre mais à chefia imediata. A prática é essa. As chefias imediatas que estão à frente das atividades que eles estão desenvolvendo (Entrevistado B).

Todos os terceirizados afirmaram haver um distanciamento com relação a MGS. Quando questionados sobre a quem solicitam ajuda ou orientação com relação a algum gargalo no trabalho, todos afirmaram que se reportam às chefias da SES e que é muito raro haver contato direto com a MGS. Muitos ainda afirmaram que o relacionamento com a MGS é tão distante, que se sentem mais acolhidos dentro da SES.

De acordo com os relatos:

> Geralmente recorro ao setor de trabalho, aos colegas, a chefia imediata. A não ser algum caso que exija mesmo que a MGS esteja envolvida na resolução do problema (Entrevistado X).

O Entrevistado X acrescentou que em seus dezesseis anos de prestador de serviços, nunca foi necessária a interseção da MGS em casos como este. O Entrevistado Y indicou também a possibilidade de recorrer ao preposto:

> [Recorro] ao chefe aqui da SES. Existe o preposto, mas eu nunca utilizei. Não sei como funciona o atendimento deles (Entrevistado Y).

O “preposto” é um funcionário da gestão da MGS, responsável por ser a ponte de diálogo entre a empresa e os terceirizados. Ele trabalha na sede da tomadora do serviço, auxiliando os terceirizados no que for preciso.

Com essas informações pode-se perceber que não há um mecanismo formal que permita avaliar o desempenho dos terceirizados, nem feito pela empresa contratada, nem pela tomadora de serviços. A única fonte de informação para a contratada acerca do serviço prestado vem da tomadora de serviços, uma vez que o serviço é prestado na sede desta. No entanto, como a tomadora de serviços não pode avaliar individualmente os terceirizados, pois seu interesse de acordo com a lei é o produto do serviço em geral, acaba não existindo um sistema de avaliação concreto para esses trabalhadores.

O Entrevistado B afirmou que em casos rotineiros é possível dar *feedbacks* para os terceirizados. Isso porque eles compõe uma equipe dentro do setor, logo, ao dizer sobre o *feedback* do processo realizado pela equipe, o serviço dele também está incluso na avaliação. Entretanto, o Entrevistado A aponta que, como o trabalhador não possui vínculo com a Administração Pública, não é possível dar advertências em casos de baixo desempenho. Ele afirma:

> O trabalhador não tem vínculo com a gente. O vínculo dele é com a MGS. É um limite muito tênue. Às vezes ele [o terceirizado] comete uma falta grave, vamos supor, brigar com um colega, responder a chefia, engavetar documento e deixar o 'trem' parado, e a chefia quer dar uma advertência. Mas a chefia imediata dele não pode. Porque ele não é subordinado dela. Ele é subordinado da empresa (Entrevistado A).

Nesses casos, o Entrevistado A acrescentou que é possível entrar em contato com a MGS, para que ela direcione uma pessoa para conversar sobre o ocorrido com o terceirizado. E que quando há essa solicitação, o processo funciona. No entanto, o que às vezes impede o bom funcionamento deste é o fato da chefia imediata querer agir na hora e fazer a repreensão, como ele agiria com um servidor. Porém, como ele é impedido, acaba passando o tempo e, muitas vezes, acaba-se não notificando a MGS sobre o ocorrido.

A avaliação é um meio pelo qual se localizam problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carência de treinamentos de construção de competências e, consequentemente,

estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano (CHIAVENATO, 2010).

A falta de um sistema de avaliação estruturado implica de um subaproveitamento das potencialidades dos trabalhadores. Por um lado, a administração pública não consegue medir se o serviço prestado está realmente satisfatório, dentro de um parâmetro de qualidade. Por outro, o trabalhador não se desenvolve, pois não sabe em quais pontos pode melhorar seu serviço.

> Toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções. Sem essa retroação, as pessoas caminham às cegas. Também, a organização precisa saber como as pessoas desempenham suas atividades para ter uma ideia de suas potencialidades CHIAVENATO (2010) p. 242.

Para que a empresa contratada consiga avaliar devidamente o serviço prestado por seus funcionários é essencial que haja uma forte comunicação com a tomadora do serviço. Isso porque a tomadora está mais próxima das atividades desempenhadas e pode auxiliar no fornecimento de informações acerca dos serviços. É necessário, portanto, criar e formalizar formas de transmissão de informações acerca dos serviços prestados para além da mera confirmação de sua prestação. Definir parâmetros de qualidade poderiam beneficiar ambas as partes.

4.3 Compensação

Quando abordado o tema da compensação, todos entrevistados do Grupo 2 afirmaram que o único benefício recebido além da remuneração é o Vale Alimentação.

Com relação a esse subsistema, constatou-se nas entrevistas que a compensação do terceirizado é vista como responsabilidade exclusiva da empresa contratada. Isso porque ao tocar no assunto, os entrevistados associaram unicamente às formas monetárias de incentivo e, como a responsabilidade de remuneração é da empresa contratada, pouco se foi falado acerca do assunto.

No entanto, é importante ressaltar que existem maneiras não monetárias de recompensar um serviço prestado. Elas podem ser desde a possibilidade de participação em algum treinamento, quanto a flexibilização da carga horária. Ou até mesmo o reconhecimento e destaque de um bom trabalho do funcionário perante a equipe, já é uma estratégia de compensar e motivar o trabalhador.

Cada vez mais práticas inovadoras de compensação são possíveis, basta o gestor buscar compreender as necessidades dos trabalhadores. Quando bem utilizados, mecanismos de retribuição, inclusive os não monetários, estimulam nas pessoas o esforço e o melhor desempenho individual (LONGO 2007).

As alternativas criativas de compensação convergem fatores como motivação, desempenho e recompensa. Atitudes de reconhecimento realizadas pelas chefias para os funcionários podem impactar diretamente na motivação destes, aumentando seu comprometimento com a organização e possivelmente melhorando seu desempenho. Wood & Picarelli definem algumas dessas alternativas:

> Reconhecimento não financeiro é uma recompensa que não envolve dispêndio de dinheiro por parte da empresa:
>
> - Um “muito obrigada” ou “parabéns”, por mais singelos que sejam, muitas vezes tem um grande significado para quem os recebe;
> - Ter a fotografia no “mural da fama” do escritório;
> - Nota escrita de agradecimento;
> - Agradecimento em público, em uma cerimônia simples e informal;
> - Visita do diretor ou presidente ao local de trabalho para reconhecer detalhes do trabalho ou de um projeto específico;
> - Convite para participar de um estudo importante ou para decidir algum assunto vital para a empresa. WOOD JR; PICARELLI FILHO (2010) p.26.

Os exemplos citados acima revelam que os mecanismos de compensação são bastante flexíveis, podendo um líder criar formas de valorizar um bom resultado dentro do contexto em que está inserido e considerando as expectativas de seus funcionários. No momento de se adotar

uma forma criativa de compensação é importante que o reconhecimento venha de algo que o funcionário reconheça como importante e que ele valorize. Dessa forma, ele associa ao comportamento que motivou o prêmio e é estimulado a continuar alcançando novas realizações.

Alternativas criativas podem ser utilizadas para reforçar comportamentos desejados, premiar o espírito empreendedor e a iniciativa, encorajar a busca de inovações e ajudar a desenvolver uma relação mais madura entre funcionários da empresa, construindo um ambiente de trabalho mais informal e sem tensões (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004).

4.4 Desenvolvimento

Com relação ao desenvolvimento desses trabalhadores, o Entrevistado A afirmou:

> O contrato reza que a MGS tem que nos entregar uma mão de obra qualificada, então a responsabilidade pela qualificação dos trabalhadores é da MGS. A SES não faz nenhum tipo de capacitação para esses trabalhadores não. A não ser que seja alguma coisa muito específica do serviço como, por exemplo, operar um sistema específico (Entrevistado A).

Quando questionado se há alguma vedação legal quanto a capacitação desses colaboradores, ele acrescentou:

> A vedação é essa, a gente não pode pagar duas vezes pelo mesmo serviço. Então se eu *tô* fazendo uma capacitação, *tô* pagando para um funcionário ser capacitado e eu já pago a MGS por uma mão de obra qualificada, a leitura que se tem é que eu estaria pagando duas vezes (Entrevistado A).

E ainda esclareceu sua percepção como gestor:

> O fato de não poderem ser capacitados [os terceirizados] pela SES é uma insatisfação deles. Muitas vezes eles estão no meio de um grupo de trabalho que está se capacitando, que está recebendo varias informações diferenciadas, e eles não podem participar (Entrevistado A).

A leitura desse gestor quanto aos terceirizados foi bastante assertiva, pois o baixo incentivo à capacitação foi uma insatisfação mencionada por todos os terceirizados entrevistados. Quanto ao tema, o Entrevistado X afirmou:

> Há mais tempo a gente até participava de algum curso, mas aí falaram que já que nos somos prestadores da MGS não poderíamos participar, somente servidores. Como somos trabalhadores da MGS, ela que teria que nos capacitar. Nas áreas que a gente trabalha fica bem em falta mesmo. Porque no processo seletivo não existe uma capacitação pra área que você desenvolve (Entrevistado X).

O Entrevistado Y, funcionário terceirizado que presta serviços no departamento de desenvolvimento de pessoas, acrescentou:

> Existe até um conflito que não tá bem resolvido, até que ponto a gente pode capacitar o pessoal da MGS. Existe essa discussão. (...) A visão que eu acho é que quem tem que ser responsável pela capacitação dos funcionários é a MGS.
>
> Com relação as capacitações exclusivas da MGS, eu nunca participei. Nunca recebi nenhum convite, não sei se tem algum programa, se desenvolvem os recursos humanos lá da central. Eu desconheço (Entrevistado Y).

O Entrevistado Z também corroborou sobre o assunto, manifestando sua insatisfação com o baixo incentivo ao desenvolvimento.

Pelos relatos citados acima, é possível perceber que o atual contexto, além de não promover o desenvolvimento dos terceirizados, gera um desconforto entre esses e os servidores públicos. Isso porque ambos os grupos ocupam o mesmo local de trabalho, mas somente os diretamente vinculados ao Estado podem participar dos treinamentos promovidos pela SES.

O Entrevistado B manifestou que a possibilidade de capacitar os colaboradores da MGS poderia ser benéfica para a Administração Pública, pois melhoraria a prestação de serviços desses. Existem casos em que não se teria gasto extra em abrir vagas para esses trabalhadores, mas ainda assim a participação é vetada.

O argumento de que a responsabilidade da capacitação dos terceirizados é da empresa contratada é bastante sólido. O contrato de prestação de serviços realmente prevê que a mão de obra deve ser qualificada para a realização das atividades. Isso não impede, entretanto, que a SES e a MGS trabalhem conjuntamente para desenvolver pessoas, se assim for o interesse público.

Parcerias poderiam ser realizadas entre a empresa e o Estado para que essa carência fosse suprida. Se há a percepção de que treinamentos incidiriam positivamente no desempenho desses trabalhadores, nada impede que os gestores da SES assumam uma postura proativa e proponham acordos com a MGS, ou até mesmo cobrem da empresa a devida capacitação dos funcionários.

Com relação à existência de um plano de carreira na MGS, todos os entrevistados do Grupo 2 afirmaram não existir. De acordo com as informações, havia um projeto recente de implantação de um plano de carreira, porém, não foi implantado e não se tem previsão para que se retorne à discussão. Um possível empecilho levantado para a concretização do plano de carreira foi a dificuldade de se estabelecer um sistema de avaliação fidedigno dos prestadores, que servisse de mecanismo de progressão.

Sem uma estrutura de carreira, os trabalhadores permanecem estagnados e sem possiblidade de desenvolvimento, sendo este a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. A carreira visa estabelecer as possibilidades de trajetória dos trabalhadores, em uma sequencia de posições de trabalhos realizados que conciliem os interesses pessoais e organizacionais (DUTRA 2014). Sua ausência pode levar à desmotivação do funcionário e queda de seu desempenho.

4.5 Relações Humanas e Sociais

Com relação ao subsistema de relações humanas e sociais, foi-se questionado como é a inserção do trabalhador terceirizado na sede da tomadora de serviço, visto que ele estaria ali para prestar um serviço e atuar em conjunto com os demais agentes do quadro de servidores públicos.

De modo geral, os gestores afirmaram que, em suas equipes, não há problemas de relacionamento. Entretanto, um gestor relatou que já ouviu queixas de colaboradores da MGS se sentirem inferiorizados em outras equipes, tratados de uma maneira diferente, quando comparados aos servidores de carreira.

Com relação a essa questão, houve o seguinte relato:

> Depende muito de onde ele é alocado dentro da saúde e como que é o tratamento do gestor imediato e dos colegas. Então varia. tem setores nossos que eles se adaptam melhor e é tratado como igual. Mas tem setores que eles se sentem um pouco fora ali. como se ele fosse um elemento estranho e ele não consegue se inserir bem no grupo (ENTREVISTADO A).

Essa comparação entre servidores públicos e terceirizados revela também outros gargalos:

> Em alguns locais há conflitos pois dois profissionais que estão na mesma equipe ou no mesmo projeto, as vezes um profissional da MGS tem mais entrega do que um servidor efetivo (Entrevistado C).

Já o Grupo 2 dos entrevistados apontou resultados diferentes. O Entrevistado X e o Entrevistado Y afirmaram que as relações de trabalho são tranquilas, possuem respeito e raros sãos os conflitos. Entretanto, o Entrevistado Z afirmou que existem muitos conflitos:

> Eu acho bem complicadas [As relações de trabalho] porque o vínculo não é tão claro pra gente. Porque às vezes a gente tem alguns acordos com a chefia imediata que geram alguns conflitos na MGS. Por exemplo: eu tive uma negociação de horário com o diretor, mas fui notificada pela MGS porque estava fazendo um horário alternativo. Lá é bem rígido, não tem flexibilidade.

Além desse conflito relatado, o Entrevistado Z afirmou que conflitos também ocorrem por excesso de cobrança sobre os terceirizados:

> As pessoas que tem um curso superior, que já sabem que tem um currículo bom, elas são as mais prejudicadas. Isso porque essa cobrança é excessiva em cima da gente. Porque a gente fica isolado e abandonado aqui dentro [na sede da contratante], então ou você faz ou você faz. Se você não faz, você é perseguido. Às vezes eu me sinto muito cobrada e quando eu me posiciono, isso me causa problemas (Entrevistado Z).

Alguns conflitos também surgem devido às diferenciações nos vínculos empregatícios dos terceirizados e dos servidores de carreira. Por serem tratados sob o regime celetista, os terceirizados possuem um registro de ponto

mais rígido. Eles não possuem a mesma facilidade, por exemplo, de chegar um pouco atrasado em um dia e compensar no expediente. Outra insatisfação vem do fato já mencionado deles não poderem participar das capacitações. Situações como essas prejudicam o clima organizacional e criam uma tensão e diferenciação entre os grupos de vínculos diferentes.

A gestão também abordou um ponto interessante acerca da percepção dos terceirizados sobre o emprego. De acordo com o relato do Entrevistado C, a forma como o contrato entre a SES e a MGS se dá, atrelado ao fato da MGS ser uma empresa pública, torna o vínculo empregatício não muito claro para os trabalhadores. Como a forma como a MGS opera suas políticas de gestão de pessoas muito se assemelha aos modelos que o setor público utiliza para lidar com servidores, muitos terceirizados acabam tendo uma percepção que seu vínculo é semelhante ao do servidor público.

Por isso surgem conflitos, pois a diferenciação dos vínculos não é clara. Por esse motivo, muitas vezes gera nos terceirizados o sentimento que eles pertencem ao quadro definitivo de pessoal da tomadora de serviços, o que não é uma realidade, como aponta o Entrevistado C.

Por essa falta de compreensão das limitações legais, o Entrevistado B afirma que muitos terceirizados vieram para prestar um serviço de apoio administrativo, mas acabam que se incorporam à instituição e anseiam por estar diante de atividades mais elaboradas. Por isso, se dedicam para além das atividades primordiais.

De acordo com o relato do Entrevistado C, alguns prestadores permanecem na instituição por anos, passam a entender do tema com o qual trabalham, chegando alguns até a fazer uma graduação na área. No entanto, se ele ocupa um cargo de auxiliar administrativo, ele continuará sendo auxiliar administrativo. Diante dessa situação, visando oportunizar a pessoa por ela estar se dedicando ao serviço, vai-se permitindo que ela ultrapasse suas atribuições, e comece a participar de atividades que, por mais que ela tenha capacidade e conhecimento, não são as destinadas para a posição que ela ocupa:

> Em alguns locais há conflitos pois dois profissionais que estão na mesma equipe ou no mesmo projeto as vezes um profissional da MGS tem mais entrega do que um servidor efetivo (Entrevistado C).

O Entrevistado C ainda relatou que a complexidade da gestão do âmbito estadual exige que as pessoas tenham capacidade de articulação e senso crítico elevado, para lidar com temas densos e até mesmo para lidar com dúvidas dos municípios. Por esse motivo, não raro, alguma dessas questões acabam sendo direcionadas ao prestador de serviço terceirizado. Em alguns casos, o terceirizado consegue resolver o problema e acaba se sobressaindo. Porém, em casos como esse, sua ação ultrapassa as atribuições e a essência do que teria seu vínculo.

O Entrevistado Z apontou também a existência de disfunção quanto às funções. Afirmou que, apesar de sua função ser de auxiliar administrativo, acaba por vezes fazendo trabalho técnico. Sobre o assunto, o Entrevistado Y aponta:

> A questão do vínculo é muito complicada, porque você imagina até que ponto a pessoa pode envolver na secretaria, se o vinculo dele é como terceirizado. Isso não fica muito claro no Estado hoje, pelo menos aqui. Até onde esse profissional atua, até onde ele pode chegar (Entrevistado Y).

Todos os entrevistados do Grupo 2 afirmaram que as nuances relacionadas ao vínculo empregatício não são muito claras para eles. Isso porque, muitas vezes, durante anos de permanência na prestação do serviço em um mesmo local, acabam agregando atividades em suas funções, de forma que ao longo dos anos algumas distorções vão acontecendo. Devido a isso, alguns apontam que já executam tarefas semelhantes a de servidores públicos, ainda que não sejam correspondentes àquelas que inicialmente prestavam.

As relações vão ficando tão fluidas que alguns até questionam a separação entre prestadores de serviços e servidores públicos, pois em alguns setores, terceirizados chegam a trabalhar lado a lado com servidores, compondo equipes de trabalho e dividindo responsabilidades.

Esse ponto é o mais delicado no tocante à prestação de serviços. Como explicitado no referencial teórico do presente trabalho, a terceirização deve limitar-se às atividades de apoio, sob pena de burla à constituição. Ainda que seja natural o crescimento e desenvolvimento de um funcionário na organização ao longo dos anos, não se pode permitir que a natureza de sua função mude, ultrapassando os limites impostos pela legislação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com as informações coletadas, pode-se compreender melhor como funciona a política de gestão de pessoas para os terceirizados. Primeiramente, nota-se que há uma incerteza quanto a responsabilidade de gerenciamento desse pessoal. Contratualmente, a empresa contratada deveria fazer uma melhor gestão e ter maior proximidade com esses trabalhadores. Paralelamente, a Administração Pública não pode negligenciar a situação de isolamento desses funcionários. Afinal de contas, cotidianamente eles estão nas repartições públicas prestando serviços cada vez mais significativos dentro do contexto atual.

A gestão conjunta de trabalhadores terceirizados por ambas as partes, contratada e contratante, é fundamental para que os terceirizados sejam contemplados em todos os pontos da política de gestão de pessoas. Se a proposta da terceirização é criar um modelo híbrido de prestação de serviço, a gestão das pessoas envolvidas deve ser compatível com esse modelo, sem deixar os trabalhadores desamparados.

É notável que as tentativas de aplicar uma gestão estratégica desses trabalhadores é ainda muito incipiente, possuindo tímidas iniciativas de promover algum tipo de avaliação e desenvolvimento. Isso certamente impacta, por um lado, no serviço prestado e, por outro, na motivação e na capacidade de desenvolvimento dos terceirizados.

Com relação ao vínculo empregatício, percebe-se que as distorções ocorrem justamente porque essas pessoas não são geridas de forma correta. A longa permanência do trabalhador em um local, sem que a contratada interfira por ele na mediação com a tomadora de serviços, tende a mudar as premissas iniciais dos contratos. Isso porque as atividades em uma organização são fluidas e é natural que adaptações ocorram.

Nesse ponto, vale ressaltar um dado coletado: entre os três terceirizados entrevistados, todos possuem longo tempo de vínculo com a MGS e de prestação de serviços para a SES. A pessoa de mais tempo está a 16 anos empregada pela MGS, sendo 7 deles na SES. O segundo, presta serviços a 9

anos tanto para a MGS quanto para a SES. Já o terceiro, está a 5 anos empregado pela MGS, sendo 3 deles na SES.

Por esse motivo, é essencial a proximidade dos três agentes - terceirizados, contratante e contratada – durante todo o tempo de prestação de serviço, para que as adaptações naturais necessárias sejam feitas sem ferir os interesses de nenhuma das partes.

No tocante à nova legislação, que amplia as possibilidades de terceirização também para as áreas finalística da organização, o Entrevistado A manifestou:

> A terceirização das atividades fim ainda não está em prática. Pelo menos no nosso contrato ainda não. É uma mudança brusca. Se essa coisa enraizar muito, pode ser um risco de reduzir os trabalhadores efetivos. Isso é um risco para a qualidade da política pública. Então temos que aguardar. Porque sempre que você abre uma legislação, as pessoas tendem a procurar os entremeios dela, as entrelinhas que permitem algumas coisas, que na verdade podem não ser ilegais, mas são imorais. Então há de se ter muito cuidado para não ter uma perda de qualidade e de continuidade (Entrevistado A).

O Entrevistado C também comentou a respeito:

> A terceirização é um caminho pra você de forma mais racional, pensando que tem coisas que você não consegue estruturar em uma carreira. Tem coisas que a via de concurso não supre. Aquela atividade, aquele posto de trabalho não da liga em carreira nenhuma. A demanda não é sempre crescente. Resumindo, eu sou a favor da terceirização. Tem distorções graves, mas são raras. E eu acho que com a lei nova, liberou geral. O que era distorção da regra anterior acaba que passou a ser permitido (Entrevistado C).

O presente trabalho não tem o intuito de levantar o debate acerca da eficiência ou não da terceirização, mas sim de questionar se a forma como está sendo executada é satisfatória tanto para a Administração Pública quanto para trabalhadores. É possível que grandes ganhos de eficiência e desenvolvimento de pessoas sejam alcançados somente dando maior importância para a devida gestão desse pessoal, dando suporte durante a execução de suas tarefas,

incentivando seu desenvolvimento e, claro, colhendo retornos cada vez melhores frente às políticas oferecidas.

As relações de trabalho não são estáticas e certamente um contrato não conseguirá abranger todas as possíveis interações entre agentes públicos. Devido ao caráter orgânico dos ambientes de trabalho, é natural que adaptações sejam feitas. Entretanto, não se pode permitir que disfunções exageradas ocorram e afetem a legalidade das relações.

Ainda é prematuro dizer quais serão as implicações da Lei Nº 13.429/2017 e se seus resultados serão positivos ou não. Ainda assim, vale questionar se as atuais políticas de gestão de pessoas estão suficientemente estruturadas e adequadas para receber as modificações que a nova legislação trás. Ao abrir possibilidades para novas relações de trabalho, é imprescindível que haja uma estrutura adequada para sustentar sua operacionalização, sem prejudicar qualquer um dos agentes envolvidos, seja o Estado, as empresas, ou os trabalhadores.

6. REFERÊNCIAS

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de direito administrativo**. 22. Ed. São Paulo: Malheiros, 2007

BITENCOURT, Claudia et al. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Editora S.A, 2010. 444 p.

BRASIL. Decreto nº 200 de 25 fev. 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 03 mar. 2017.

BRASIL. Lei n. 13.429, de 31 de mar. de 2017. Altera dispositivos da Lei no 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Lei da Terceirização. Brasília - DF, mar. 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm>. Acesso em: 30 abr. 2017.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21.jun.1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666compilado.htm. Acesso em: 03.mar.2017.

BRASIL. LEI nº 869, de 5 de Julho de 1952. Estatuto dos funcionários Públicos Civis de Minas Gerais.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Súmula nº 331 - contrato de prestação de serviços. Legalidade. Res. 174/2011, DEJT divulgado em 27, 30 e 31.05.2011. Disponível em: <http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html>. Acesso em 01 ago. 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 03.mar.2017.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2012.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Terceirização no setor público: encontros e desencontros**. In: FORTINI, Cristiana (Coord.). Terceirização

na Administração: estudos em homenagem ao Professor Pedro Paulo de Almeida Dutra. 3. Ed. Ver. E atual. Belo Horizonte: Fórum, 2015. P. 59-82.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 580 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 19 tir. São Paulo: Campus, 1999.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2012

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: Modelo, Processos, Tendências e perspectivas. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2014. 216 p.

ENAP. GESTÃO de Pessoas: Fundamentos e tendências. Brasília: DDG/ENAP: ENAP, 2015.

FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002, p.19.

FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas,1998.

FORTINI, Cristiana; DA PIEVE, Flávia Cristina Mendonça Faria. **As terceirizações e as contratações temporárias realizadas pela Administração Pública**: distinções entre as figuras e o impacto na LRF. In: FORTINI, Cristiana (Coord.). Terceirização na Administração: estudos em homenagem ao Professor Pedro Paulo de Almeida Dutra. 3. Ed. Ver. E atual. Belo Horizonte: Fórum, 2015. P. 11-35.

FREITAS, Juarez. **O controle dos atos administrativos e os princípios fundamentais**. 3. Ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo**. 11. Ed. São Paulo. Saraiva, 2006.

GERHARDT, Tatiana; SILVEIRA, Denise. **Métodos de pesquisa**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf> Acesso em: 07 mai. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. p.17.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo**. 10. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014. 1440 p.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968

LONGO, Francisco. Mérito e Flexibilidade: **A gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: Fundap, 2007. 248 p.

MARCONI, N. **Uma radiografia do emprego público no Brasil**: análise e sugestões de políticas. In: Abrucio, Fernando Luiz; Loureiro, Maria Rita; Pacheco, Regina. (Org.). Burocracia e política no Brasil - Desafios para o Estado democrático no século XXI. 1ed.Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010, v. 1, p. 219-275.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: Do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 336 p.

MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo moderno**. 8. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004.

MENDES, Inácio. **Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública**: mito ou realidade? Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal, 2012. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4428/1/Tese%20Final_In%C3%A1cio.pdf> Acesso em: 25 fev. 2017.

MINAS GERAIS. Decreto n. 45.812, de 14 de dezembro de 2011. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais. Disponível em: https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=DEC&num=45812&ano=2011. Acesso em: 11 dez. 2017

MINAS GERIAS. Secretaria de Estado de Saúde. *Missão e Valores*. 2017. Disponível em: <http://www.saude.mg.gov.br/sobre/institucional/missao-e-valores>. Acesso em: 11 dez. 2017.

NUNBERG, Barbara. **Gerência de recursos humanos no setor público**: lições da reforma em países desenvolvidos. Brasília: ENAP, 1998. 90p. (Cadernos ENAP, n14).

RESENDE, Haroldo Niemeyer. **Recrutamento e Seleção Estratégicos**: Uma reflexão sobre a Administração Pública Federal Brasileira. 2014. 54 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público)- Escola Nacional De Administração Pública – ENAP, Brasília - DF, 2014.

TOURINHO, Rita. **A responsabilidade subsidiária da Administração Pública por débitos trabalhistas do contratado**: a legalidade frente ao ideal de justiça. . In: FORTINI, Cristiana (Coord.). Terceirização na

Administração: estudos em homenagem ao Professor Pedro Paulo de Almeida Dutra. 3. Ed. Ver. E atual. Belo Horizonte: Fórum, 2015. P. 101-122

VIEIRA, Virginia Kirchmeyer; FORTINI, Cristiana. **A terceirização pela Administração Pública no Direito Administrativo**: considerações sobre o Decreto nº 2.271/97, a Instrução Normativa nº 02/08 e suas alterações ADC nº 16 e a nova Súmula nº 331 do TST In: FORTINI, Cristiana (Coord.). Terceirização na Administração: estudos em homenagem ao Professor Pedro Paulo de Almeida Dutra. 3. Ed. Ver. E atual. Belo Horizonte: Fórum, 2015. P. 37-57.

VIOLIN, Tarso Cabral. **Estado, ordem social e privatização**: As terceirizações ilícitas da Administração Pública por meio das Organizações Sociais, OSCIPs e demais entidades do “Terceiro Setor”. . In: FORTINI, Cristiana (Coord.). Terceirização na Administração: estudos em homenagem ao Professor Pedro Paulo de Almeida Dutra. 3. Ed. Ver. E atual. Belo Horizonte: Fórum, 2015. P. 123-135.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – GRUPO 2

PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES TERCEIRIZADOS

- Há quanto tempo você presta esse serviço?
- Existe algum plano de carreira?
- A MGS garante algum benefício diferente do salário?
- Como são as relações no ambiente de trabalho?
- Quando você precisa de algum auxílio, orientação ou quando deseja manifestar alguma insatisfação, você recorre à MGS ou ao seu setor na SES?
- Há algum incentivo de desenvolvimento (treinamentos, educação formal ou informal, capacitações) que lhe é conferido?
- Existe alguma reinvindicação entre os MGS? (algo que gostariam que fosse diferente no ambiente de trabalho?)
- Qual a sua proximidade/contato com a empresa MGS?
- O que você pensa sobre a prestação de serviços terceirizados na administração pública?

Fonte: Elaboração Própria

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – GRUPO 1

GERÊNCIA DOS CONTRATOS:

- Quais os serviços são terceirizados na SES?
- Qual o quantitativo de pessoas prestando esses serviços?
- Como é feita a análise do quantitativo de mão de obra para executar esses serviços?
- Há alguma definição sobre o perfil dos executores do serviço? (definição sobre a escolaridade, habilidades, atitudes, capacidades cognitivas, motivações e traços de personalidade).
- Qual a vigência dos contratos?
- Há mobilidade para os terceirizados dentro da SES?
- Existe a possibilidade de a SES rescindir a relação de emprego por razões técnicas, econômicas ou organizacionais?
- Há rotatividade ou absenteísmo?

AVALIAÇÃO

- Existe um monitoramento e avaliação dos serviços prestados por esses funcionários?

(Perpassando os seguintes tópicos)

  - Há um padrão esperado de desempenho dos funcionários terceirizados ou somente uma avaliação do serviço em si?
  - Há políticas de monitoramento de desempenho dos funcionários terceirizados? Como funciona?
  - Quem é a parte responsável por dar feedback?
  - Há construção de um plano de melhoria com base no desempenho registrado?
  - Quais as providências tomadas frente a um desempenho insuficiente?
  - Há uma comunicação entre a Administração pública e a empresa contratada sobre o desempenho individual dos executores do serviço?

COMPENSAÇÃO

- Há algum tipo de benefício destinado aos terceirizados?
- Há homogeneidade salarial entre os servidores terceirizado?
- Alguma forma de remuneração variável de acordo com desempenho ou resultados?

DESENVOLVIMENTO

- Há treinamentos destinados aos terceirizados no intuito de melhorar a prestação de serviços?
- Há alguma relação entre capacitação (educação formal e não formal) e desenvolvimento na carreira?
- As pessoas recebem da organização a capacitação adequada para complementar sua formação inicial, adaptar-se à evolução das tarefas, enfrentar o déficit de desempenho e apoiar o próprio crescimento profissional?

RELAÇÕES HUMANAS E SOCIAIS • Há algum conflito na relação laboral entre terceirizados e funcionários estatutários? • A quem o terceirizado recorre em casos de conflitos relativos ao ambiente de trabalho, considerando que a prestação de serviço ocorre na sede da empresa contratante? • Os terceirizados fazem alguma reinvindicação à administração pública ou somente à MGS? Quais?
OPINIÃO • O que você pensa sobre a prestação de serviços terceirizados na administração pública? • Há alguma sugestão de política que poderia ser implementada com relação a esse grupo de trabalhadores?

Fonte: Elaboração Própria