

Trabalho de Conclusão de Curso
Pós Graduação em Gestão de Pessoas



**Título: Ética e Relações Interpessoais entre
Servidores e Terceirizados**

**Autores: Claudia Guimarães Pedro Godoy
Mônica Cristina Karl Mascarenhas
Sylvia Regina Caldas Ferreira Pinto**

Orientadores:

**Prof. Doutor André Luiz Fischer
Prof. Doutor Lindolfo Galvão de Albuquerque**



Brasília - Dezembro 2007

Fundação Instituto de Administração - FIA

CLAUDIA GUIMARÃES PEDRO GODOY
MÔNICA CRISTINA KARL MASCARENHAS
SYLVIA REGINA CALDAS FERREIRA PINTO

**ÉTICA E RELAÇÕES INTERPESSOAIS ENTRE
SERVIDORES E TERCEIRIZADOS**

Brasília
2007

CLAUDIA GUIMARÃES PEDRO GODOY
MÔNICA CRISTINA KARL MASCARENHAS
SYLVIA REGINA CALDAS FERREIRA PINTO

ÉTICA E RELAÇÕES INTERPESSOAIS ENTRE SERVIDORES E TERCEIRIZADOS

Monografia apresentada à Fundação Instituto de
Administração (FIA-USP) para conclusão do curso de Pós-
Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas.

Brasília

2007

Godoy, Claudia Guimarães Pedro; Mascarenhas, Mônica Cristina Karl e Pinto, Sylvia Regina Caldas Ferreira

Ética e Relações Interpessoais entre Servidores e Terceirizados.
Claudia Guimarães Pedro Godoy, Mônica Cristina Karl Mascarenhas e
Sylvia Regina Caldas Ferreira Pinto
– Brasília, 2007.

Monografia apresentada para conclusão do curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas – Fundação Instituto de Administração (FIA-USP)

Resumo:

No momento em que as empresas privadas e públicas buscam uma orientação mais ética e a melhoria do ambiente de trabalho, a discussão da ética no relacionamento entre servidores públicos e terceirizados no Tribunal de Contas da União se faz necessária. Este estudo exploratório constatou reprodução de um padrão cultural que impera na sociedade brasileira onde diferentes percepções sobre relacionamentos interpessoais estão relacionadas à natureza do trabalho desempenhado, ao nível de escolaridade e ao estrato social dos trabalhadores envolvidos.

Palavras chaves: Ética, Ética no serviço público, Terceirização e Relacionamento interpessoal.

Abstract:

As private and public companies reach for more ethical orientation and a better work environment, it is necessary to discuss about ethics in the relationship among public and outsourced employees of the Brazilian Court of Audit (Tribunal de Contas da União -TCU). This exploratory study observed reproduction of a cultural pattern which prevails in Brazilian society where different perceptions of interpersonal relationships are related to the nature of the work developed, to the educational level and to the social layer of the involved employees.

Key Words: Ethics, Ethics in the public administration, Outsourced e Interpersonal relationship.

Lista de Tabelas

	Página
Tabela 01 - Contratos e número de funcionários.	32
Tabela 02 - Frequência das respostas obtidas relativas às questões introdutórias.	37
Tabela 03 - Frequência das respostas obtidas relativas às questões relacionadas à superposição de solicitação das tarefas.	38
Tabela 04 - Frequência das respostas relacionadas à adequação das tarefas destinadas aos terceirizados	39
Tabela 05 - Frequência das respostas relacionadas à procura de maiores informações sobre uma tarefa junto a servidores	40
Tabela 06 - Frequência das respostas às questões relativas à relação interpessoal entre terceirizados e servidores.	40
Tabela 07 - Frequência das respostas relativas ao sentimento em relação ao trabalho.	41
Tabela 08 - Frequência das respostas relativas às expectativas dos terceirizados em relação ao trabalho no TCU.	42
Tabela 09 - Frequência das respostas relativas à como o servidor vê o trabalho do terceirizado no âmbito do TCU.	43
Tabela 10 - Frequência das respostas relativas ao preparo dos servidores diante do ingresso dos terceirizados no TCU.	44
Tabela 11 - Frequência das respostas relativas à mudanças no ambiente de trabalho com a terceirização.	45
Tabela 12 - Frequência das respostas relativas à integração entre servidores e terceirizados no ambiente de trabalho .	46
Tabela 13 - Frequência das respostas relativas ao relacionamento entre servidores e terceirizados.	46

Sumário

	Página
Capítulo 1 - Introdução	01
Capítulo 2 - Revisão Teórica	07
2.1 - Ética	07
2.2 - Ética profissional e empresarial	10
2.3 - Estágios de Desenvolvimento Moral	13
2.4 - Relações interpessoais e ética nas organizações	15
2.5 - Cultura e Valores Organizacionais	18
2.6 - Ética no Setor Público	22
2.7 - Terceirização	28
Capítulo 3 - A Pesquisa	30
3.1 - O caso	30
3.2 - Metodologia	33
3.3 - Resultados	37
Capítulo 4 - Conclusões e considerações	67
Capítulo 5 - Bibliografia	75
Capítulo 6 - Anexos	80
6.1 - Questionário aplicado na amostra de terceirizados	81
6.2 - Questionário aplicado na amostra de servidores	82
6.3 - Roteiro de entrevista aplicado na amostra de terceirizados	83
6.4 - Roteiro de entrevista aplicado na amostra de servidores	84
6.5 - Respostas obtidas a partir das entrevistas aplicadas na amostra de terceirizados agrupadas por respondente	85
6.6 - Respostas obtidas a partir das entrevistas aplicadas na amostra de servidores agrupadas por respondente	98
6.7 - Respostas selecionadas obtidas a partir das entrevistas aplicadas na amostra de terceirizados agrupadas pelo número da pergunta e em dois grupos de terceirizados	111
6.8 - Respostas selecionadas obtidas a partir das entrevistas aplicadas na amostra de servidores agrupadas pelo número da pergunta e em dois grupos de servidores	116

Capítulo 1 – Introdução

O Tribunal de Contas da União foi criado em novembro de 1890, pelo então Ministro de Estado da Fazenda Rui Barbosa. É uma instituição com mais de 100 anos de funcionamento (BRASIL, 2006). O TCU é um órgão de jurisdição própria e privativa em todo o território nacional. Sua função é julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos federais e ainda qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que der perda, extravio ou outra irregularidade que resulte em prejuízo ao erário (BRASIL, 2007). Atualmente, mais de 1700 servidores concursados fazem parte do quadro de pessoal, lotados na Sede, localizada em Brasília, DF. Trabalhando em conjunto com esses servidores do quadro estão em torno de 600 trabalhadores terceirizados.

Nos últimos anos o TCU, assim como outros órgãos públicos, adotou a política de ampliar a terceirização de serviços, que se restringia à área de limpeza e segurança, para outras áreas de apoio. O Tribunal passou a contar com serviços terceirizados de recepcionistas, copeiras e garçons, motoristas, tele-atendentes, técnicos de informática, mensageiros e babás para seu berçário recentemente instalado. Esse fenômeno pode ser analisado por diferentes prismas: o da economia para o Estado; o da legalidade e regularidade na execução dos contratos; o da justiça social, ao se considerar a remuneração dos terceirizados vis-à-vis a remuneração da organização; e outros.

No presente trabalho, optou-se por examinar a questão das relações humanas. Como esses trabalhadores que passam a fazer parte do dia a dia do Tribunal, por uma via que não o concurso público, se integram à instituição? Como são as relações de trabalho entre servidores e terceirizados? Como são as relações de coleguismo e amizade entre servidores e terceirizados? Como os terceirizados se sentem? Como os servidores do TCU os acolhem? Eles os acolhem? Essas relações humanas, recentes no Tribunal, mantêm o mesmo patamar ético das relações entre servidores? Buscou-se responder a essas e outras perguntas, sempre com a preocupação com a questão da ética nos relacionamentos. Pensou-se, ao fazer esse estudo, em contribuir para a

identificação de pontos sensíveis à questão e para a melhoria das relações humanas no TCU.

O tema ética está cotidianamente na vida das pessoas, em pequenas e grandes decisões que se tomam, na resolução de dilemas do dia a dia e nas várias escolhas que surgem ao longo da vida. O dilema ético surge na escolha entre o caminho mais fácil e o mais correto, entre o sentimento e o dever, entre a obediência e a consciência, enfim, em meio a pequenos ou grandes conflitos de foro íntimo. A ética é tema que sempre acompanhou o ser humano, ao longo de muitos séculos, desde o momento em que ele passa a refletir a respeito das conseqüências de seus atos sobre outra pessoa e sobre o grupo em que está inserido.

Como estudo sistematizado, a Ética remonta à Grécia antiga (PLATÃO, 2006) e passa a acompanhar o ser humano ao longo de sua história. Nos dias de hoje, quando grande parte das pessoas encontram-se desiludidas, perdidas e temerosas diante da explosão de violência e corrupção e diante do aprofundamento das diferenças entre os que têm e os que não têm, a ética ganha nova dimensão. O quadro social da atualidade faz com que muitas pessoas se voltem para valores sólidos de convivência e valorização da vida, o que inclui a ética. O crescimento do terceiro setor e os movimentos da sociedade civil em prol de valores essenciais de respeito à vida e à cidadania são sinais de como muitas pessoas se voltam para o cuidado com a ética.

Outro sinal da atual revalorização da ética é o fato de as organizações terem passado a encará-la como um valor essencial, que deve ser cultivado entre seus funcionários e também em todos os atos da empresa. Enquanto muitos classificam essa postura como falsa e promocional, não se pode deixar de reconhecer que a preocupação das empresas com o assunto, seja pelo motivo que for, seja até para agradar a seus clientes externos e internos e parceiros, reflete uma atitude e uma cobrança da sociedade e representa, de qualquer modo, uma evolução. Não se pode esquecer também que, pela via da credibilidade e do respeito junto aos consumidores, a atuação ética da empresa traz impactos positivos sobre alguns de seus ativos intangíveis – marca e imagem – (MATOS, 2004 *apud* FERREIRA *et al*, 2004), o que constitui outra razão para que as organizações busquem atuar por meio de ações éticas e cultivem ambientes apropriados. Aliás, ambientes organizacionais em que se

busca atuar e conviver conforme a ética constituem fator de atração e retenção de funcionários, pois as pessoas, de maneira geral, se sentem seguras para trabalhar e se desenvolver em ambientes que têm valores éticos como norte.

Estudiosos da ética reforçam a importância dela no plano dos relacionamentos dentro da organização. As questões éticas no plano individual estão relacionadas com a forma como as pessoas se tratam e por essa razão, impactam a qualidade de vida e o clima da organização (STORNER, 1995, *apud* MAXIMIANO, 2006), O clima organizacional se relaciona com a produtividade dos trabalhadores. Quanto melhor o clima, maior a produtividade. Ou seja, a manutenção de relacionamentos éticos dentro de uma organização traz como consequência o aumento da produtividade (VIEIRA, 2002).

Assim, têm-se, por um lado, questões de relacionamento sendo determinantes para a construção do clima organizacional e, conseqüentemente, para a produtividade dos servidores e terceirizados. Por outro lado, no entanto, é importante – e talvez até mais importante - tentar olhar não apenas para o clima, mas também para a cultura organizacional. Os relacionamentos estão calcados sobre a cultura da organização, isto é, sobre a “rede de concepções, normas e valores que são tomados por certos e que permanecem submersos à vida organizacional”, conforme definição de Janice Beyer e Harrison (1996, *apud* FLEURY, p. 19). Talvez a chegada de um novo grupo de funcionários terceirizados para trabalhar próximos aos servidores do TCU, com perfil completamente diferente daquele que é usual na instituição, seja um fenômeno que acabe por revelar traços da cultura organizacional do Tribunal, mais especificamente valores compartilhados pelos servidores da organização no que diz respeito a eles próprios, ao seu trabalho e ao novo grupo que chega para se integrar à instituição.

De acordo com Zajdsznajder (1999), no mundo contemporâneo, alguns elementos éticos perdidos voltam ao cenário. Entre esses elementos, são destacados o meio ambiente, a saúde, as atividades políticas entre outras. Um elemento, no entanto, merece maior destaque: questões acerca da qualidade de vida e em especial a qualidade de vida no trabalho. Neste momento de pós-modernidade, a perspectiva individualista perde sua força e cede espaço para a percepção de que a qualidade de vida de um está atrelada, de forma positiva ou negativa, à qualidade de vida do outro.

Existem várias maneiras de se definir ética. Uma das definições, segundo os autores seria: “estudo e filosofia da conduta humana, com ênfase na determinação do que é certo e do que é errado”. Os autores definem a ética empresarial como “os princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios”. O aperfeiçoamento dos sistemas de valores éticos da empresa resulta em melhor desempenho dos trabalhadores e maior empenho na busca da qualidade (FERREL, FRAEDRICH e FERREL, 2001).

Maximiano (2006) define quatro categorias ou níveis éticos dentro das organizações: Nível social da ética, Nível do *stakeholder*¹, Ética na administração e políticas internas e a Ética no nível individual. A última categoria diz respeito a como as pessoas devem se tratar umas às outras. É ainda na categoria “nível individual” que se determina o clima organizacional (MAXIMIANO, 2006).

Conceitos éticos antigos e novos coexistem em vários segmentos da sociedade. No momento atual, em que, nas organizações públicas, um grande número de trabalhadores terceirizados começa a exercer atividades laborais juntamente com servidores fixos, é esperado o estabelecimento de novas relações sociais onde conceitos de ética já previamente estabelecidos se confrontem com novos pensamentos (MAXIMIANO, 2006). Foi justamente para compreender, à luz da Ética, essas novas relações dentro TCU, que o presente estudo foi desenvolvido.

O objetivo do presente estudo é compreender, à luz da Ética, as relações interpessoais entre os servidores e os terceirizados do TCU, por meio da análise de respostas dadas por servidores e terceirizados a questionários e entrevistas estruturadas. Para atingir esse objetivo geral, buscou-se:

- Compreender a percepção dos terceirizados a respeito do relacionamento entre servidores e terceirizados.
- Compreender a percepção dos servidores a respeito do relacionamento entre servidores e terceirizados.

¹ Stakeholders: incluem-se na definição o mercado de trabalho, mercado de consumidores e clientes, fornecedores, sindicatos, governos, grupos de interesse, etc..(ALBUQUERQUE, 2004)

- Analisar essas percepções à luz da Ética.
- Identificar aspectos do relacionamento passíveis de melhorias.
- Recomendar medidas para aprimorar o relacionamento entre servidores e terceirizados, de acordo com princípios éticos e com o que é permitido pela legislação referente à terceirização.

A ética é uma das bases da civilização ocidental e é essencial para pessoas, organizações e para a sociedade de maneira geral. À medida que os grupos sociais vão se afastando da ética, a convivência se deteriora e as sociedades involuem. No Plano Estratégico do TCU aparece expressamente a ética como um de seus valores (BRASIL, 2006). Assim, a contribuição que se busca oferecer no presente trabalho, discutindo a presença da ética no relacionamento entre servidores e terceirizados, vem ao encontro de um direcionamento dado pela própria instituição. A motivação para o seu desenvolvimento foi prestar uma contribuição para o fortalecimento da ética no Tribunal. Está, portanto, ligada ao entendimento que se tem sobre a importância de serem cultivados, na organização, relacionamentos pautados pela ética.

No Tribunal de Contas da União, o número de contratos de terceirização é crescente, como acontece em outros órgãos públicos. Em abril de 2007, em pesquisa realizada no sistema CONTRATA, identificaram-se dez contratos de prestação de serviço com empresas terceirizadas, o que representa mais de 600 trabalhadores. Esses trabalhadores contratados desempenham inúmeras funções, desde jardinagem até funções administrativas. De uma maneira ou de outra, todos estão em contato com os servidores do Tribunal, em maior ou menor intensidade.

O fenômeno da terceirização no TCU vem criando novas relações de trabalho entre servidores e os funcionários das empresas contratadas. Essas relações, até então, não têm sido acompanhadas pela instituição. O contrato de trabalho de terceirização pressupõe salários e condições de trabalho diferenciados. Dessa forma, é interessante verificar se as relações de trabalho decorrentes dos referidos contratos têm acontecido de maneira ética entre as partes.

Uma vez que nenhum trabalho foi realizado nessa área no âmbito do Tribunal de Contas da União, um estudo exploratório para investigar como está esta relação se faz necessário. A partir desta monografia, outros trabalhos poderão ser realizados com maior profundidade.

Capítulo 2 - Revisão Teórica

Para realizar a análise do relacionamento entre servidores e terceirizados, identificar os aspectos desse relacionamento que são passíveis de aperfeiçoamento e fazer sugestões que contribuam para essa melhoria, estudou-se sobre Ética, Ética profissional e empresarial, Estágios de desenvolvimento moral, Relações interpessoais e ética nas organizações, Cultura e valores organizacionais, Ética no setor público e Terceirização. Um resumo do estudo feito sobre cada um desses temas é apresentado a seguir.

2.1 - Ética

O termo “ética” provém do vocábulo grego *Ethos*, que significa costume, índole, modo de agir habitualmente. Ética tem sentido semelhante ao termo latino *Mos ou Moris* da qual se derivou a palavra moral (MAXIMIANO,2006). Porém, enquanto moral é normalmente definida como conjunto de regras de conduta consideradas validas e legitimadas por determinado grupos, a ética tem sido definida como a ciência da moralidade.

O dicionário Houaiss define:

“ ética é parte da filosofia responsável pela investigação dos princípios que motivam, distorcem, disciplinam ou orientam o comportamento humano, refletindo especialmente a respeito da essência das normas, valores, prescrições e exortação presentes em qualquer realidade social. Relativo à moral, caráter”. (HOUAISS,2001,p. 1271).

Encontramos, ainda, no dicionário Houaiss, várias definições de moral, entre elas:

- “Conjunto de valores como a honestidade, a bondade, a virtude etc., considerados universalmente como norteadores das relações sociais e da conduta dos homens.”
- “Conjunto das regras, preceitos característicos de determinado grupo social que os estabelece e defende.”
- “Cada um dos sistemas variáveis de leis e valores estudados pela ética, caracterizados por organizarem a vida de múltiplas

comunidades humanas, diferenciando e definindo comportamentos proscritos, desaconselhados, permitidos ou ideais.”

- “Do latim *Moraallis, Mor, Morale* – relativos aos costumes.”

- “Parte da filosofia que estuda o comportamento humano à luz dos valores e prescrições que regulam a vida das sociedades; ÉTICA.” (HOUAISS,2001,p. 1958).

Vê-se que, na última definição acima apresentada, ética e moral têm o mesmo significado. Frequentemente tem-se observado o uso da palavra “ética” com esse sentido. Parece que as pessoas preferem se referir à ética e não à moral mesmo quando falam sobre normas de conduta. É provável que isso se deva a certas conotações que o vocábulo moral ganhou, ligadas à repressão e a valores ultrapassados (SROUR, 2007).

A palavra ética quer dizer algo estável e firme e significa preocupar-se com a conduta. O indivíduo ético se preocupa com o que ele é e faz. É uma questão de dar valor aos comportamentos. A ética anda lado a lado com o equilíbrio, coerência, interesse e comprometimento e está inter-relacionada com a responsabilidade (MAXIMIANO, 2006). Todo ser humano é dotado de uma consciência moral, que o faz distinguir entre o certo e o errado, justo e injusto, bom ou ruim, e com isso é capaz de avaliar suas ações, sendo, portanto, capaz de ética (MORAES, 2003).

Valores possuem unidade e perenidade, são as metas às quais a moral aspira – metas que conferem à moral um objetivo. Para os mesmos autores, a moral é constituída por valores e normas. As normas pressupõem os valores e exigem que os mesmos sejam realizados (LEISINGER e SCHIMITT 2001). No entanto, com frequência, as controvérsias éticas se ressentem do fato de parceiros não compartilharem os mesmos valores sobre os quais se fundamentam suas normas morais (CAMPOS, 2002).

A base dos códigos de ética na sociedade e nas organizações está apoiada em sistemas de valores criados por filósofos e líderes que têm uma visão superior à das demais pessoas. Entre estes filósofos encontramos (CAMPOS, 2002):

- Confúcio – Postulou que se o homem deveria fazer aos outros, aquilo que gostaria que fosse feito para ele.

- Aristóteles - Criou uma ética que diz respeito à virtude e ao bem estar das pessoas.
- Kant – Afirmou que os comportamentos só seriam bons e aceitáveis se fossem bons e aceitáveis para as outras pessoas também.

O estudo da ética remonta à Grécia antiga e está presente no pensamento de Sócrates, transmitido por Platão, a partir de Aristóteles, de filósofos estoicos e de outros pensadores gregos. Platão, por exemplo, nos apresenta um Diálogo entre Sócrates e Críton, quando o primeiro já havia sido preso e aguardava na prisão o momento de sua execução (a pena para Sócrates era o envenenamento pelas próprias mãos). Críton tenta convencer Sócrates a aceitar o que um grupo de amigos deseja fazer por ele. Esses amigos se cotizariam para pagar um suborno a autoridades, com a finalidade de livrar Sócrates da prisão. Críton tenta convencer o prisioneiro a aceitar a oferta, tentando fazê-lo ver que sua prisão e morte prejudicavam não apenas a ele mesmo, Sócrates, mas a todos aqueles que o amavam, que o respeitavam e que aprendiam com ele. Começa então um longo Diálogo, em que Sócrates explica que a fuga da prisão seria injusta porque a recusa ao cumprimento da lei, expressa numa sentença de um tribunal, poria em causa o próprio fundamento da sociedade, assente na lei, e faz ver a Críton como a ética deveria prevalecer em qualquer situação (PLATÃO, 2006).

A ética dos antigos pensadores, ou ética essencialista pode ser resumida em três aspectos (CAMPOS,2002):

1. O agir em conformidade com a razão.
2. O agir em conformidade com a natureza e com o caráter do indivíduo.
3. A união permanente da ética (a conduta do indivíduo) e a política (valores da sociedade).

Max Weber (1959 *apud* SROUR, 2003) aponta duas teorias éticas: a ética da convicção e a ética de responsabilidade. Essas teorias são máximas, mas uma não quer dizer, necessariamente, a ausência da outra. Enquanto as pessoas orientadas pela ética da convicção se pautam, nas tomadas de decisão, por normas e valores predeterminados, aqueles guiados pela ética da responsabilidade, ao invés de aplicar normas preestabelecidas, analisam o contexto e a situação e avaliam os efeitos possíveis de uma ou outra decisão e planejam seus atos de forma a contemplar o maior número de pessoas. Pode-se dizer que, na ética da responsabilidade, as

pessoas se tornam responsáveis pelos seus atos em um dilema ético, enquanto que na ética da convicção os dilemas nem existem posto que são as regras que determinam a ação (SROUR, 2003).

A convivência em sociedade deve tornar o homem um ser voltado não só aos próprios interesses, mas também aos do próximo. Não se pode conceber a idéia do isolamento e as regras de comportamento para com o semelhante não podem ser esquecidas. As capacidades humanas devem estar equilibradas com a consciência sobre a harmonia dos interesses do grupo em que se convive, seja no lar, no trabalho, ou em qualquer ambiente que venha a ser freqüentado (CHAUÍ,1995).

Há necessidade de se compreender a importância da honestidade e da ética, tanto individualmente quanto nas comunidades. Isso se refletirá nas empresas, na exigência de comportamento ético de seus gestores e da relação da empresa com a comunidade (MORAES, 2003). Para Barthes (1999 *apud* MORAES, 2003 p.4), *“profissional de talento é aquele que soma 2 pontos de esforço, 3 pontos de talento e 5 pontos de caráter.”* A pontuação de caráter é máxima, mostrando que o perfil profissional exigido pelas empresas não está centrado em suas capacidades técnicas apenas. O profissional deverá ser ético.

“Ser ético” significa refletir sobre as escolhas a serem feitas, importar-se com os outros, procurar fazer o bem aos semelhantes e responder por aquilo que se faz. Em contrapartida, “ser moral” significa agir de acordo com os costumes e observar as normas coletivas (MORAES, 2003).

2.2 - Ética profissional e empresarial

A ética profissional está voltada para os profissionais, profissões, associações e entidades de classe. A empresa necessita desenvolver-se de forma que a ética, a conduta ética de seus integrantes, bem como os valores e convicções da organização se tornem parte de sua cultura. As empresas éticas seriam aquelas que subordinam suas atividades e estratégias a uma prévia reflexão ética e agem de forma socialmente responsável (MORAES,2003).

As ações das organizações devem ser norteadas pela ética empresarial na condução de seus negócios. Muitas empresas já começam a elaborar seus manuais e códigos de ética empresarial. Códigos de ética têm por objetivo estabelecer o que se espera uns dos outros. Certamente, a prática da ética torna o ambiente de trabalho mais respeitável e contribui para a excelência dos produtos e/ou serviços prestados (MORAES, 2003).

O comportamento ético nas corporações pode ser analisado, também, quanto à sua responsabilidade para com a sociedade em que estão inseridas. A ética pode ser um diferencial no mercado empresarial e profissional. Da mesma forma que a ética pode contribuir para maximizar os resultados da empresa, a falta dela pode comprometer consideravelmente o seu desempenho (COHEN, 2003). Além disso, a imagem da empresa está diretamente ligada à do profissional e vice-versa.

A ética empresarial relaciona-se a reflexões ou indagações sobre costumes e a moral vigentes na empresa. As instituições que usam orientações efetivamente partilhadas com seus membros ou que convencionam valores que foram previamente negociados apresentam um diferencial em relação às outras (SROUR, 2003). As normas de comportamento derivam dessas reflexões e indagações éticas, que se tornam um instrumento de trabalho simbólico: intervêm de maneira útil no *modus operandi* das empresas e contribuem para moldar a identidade corporativa (SROUR, 2003).

Nas empresas, a postura ética dos indivíduos garante um ambiente melhor de trabalho. É possível identificar algumas situações não éticas nas empresas (HIRIGOYEN, 2005):

- Recusar comunicação direta entre indivíduos.
- Desqualificar indivíduos ou tarefas.
- Desacreditar o indivíduo perante outros.
- Isolar indivíduos.
- Constranger indivíduos.
- Induzir ao cometimento de falha.
- Assediar sexualmente.

Nas empresas, tais situações podem acontecer entre dois colegas de um mesmo nível, entre um superior e um subordinado e entre subordinado e seu superior.

As organizações devem ter interesse em coibir essas situações, uma vez que prejudicam o rendimento e a imagem perante a sociedade. Para isso os esforços devem estar voltados para o desenvolvimento de ambientes internos saudáveis, onde o respeito e a dignidade do outro sejam preservados. Aloca-se essa responsabilidade à área de recursos humanos ou, como tem sido denominado atualmente, de gestão de pessoas. Cabe à área de gestão de pessoas promover discussões em todos os níveis da organização e, a partir de um diagnóstico inicial, propor, executar, controlar e avaliar mudanças (HIRIGOYEN,2005).

As empresas acabam reféns das múltiplas consciências individuais e de suas modulações. O conhecimento ético traz à tona questões polêmicas e demarca um leque de opções para enfrentá-las. Cresce, nas empresas, a preocupação com as questões morais. Não existe coletividade sem regulação social, sem que algum tipo de poder seja exercido, sem que normas vigorem e ordenem as condutas sociais, sem que crenças morais sejam cultivadas. Há necessidade de alguma ordem social, de se levar em consideração os interesses dos outros, de se tomarem decisões que beneficiem ou não prejudiquem os outros, e de agir com altruísmo e visando o bem-estar coletivo (MONTEIRO, 2005).

Os indivíduos, nas organizações, se vêem cada vez mais sujeitos à competição cega, e envolvidos em um mercado de trabalho caracterizado pela seleção de profissionais mais competentes. *Dessa* forma, o desenvolvimento de um espírito comunitário e solidário é cada vez mais difícil. Os padrões culturais oportunistas, que são vivenciados atualmente, não contribuem para a adoção de uma estratégia de responsabilidade social e cada vez mais reforçam posturas particularistas na ânsia de aumentar as vantagens pessoais (SROUR,2000).

A preocupação com a ética e a moral utilizada nas empresas vem crescendo desde o final do século XX. Muitas empresas têm se preocupado em divulgar os seus valores e até, mais recentemente, têm adotando um código de ética interno para

nortear as práticas na organização. Esta reflexão ética serve de base para que se tenha uma coesão organizacional (FERRELL, FRAEDRICH e FERRELL, 2001).

Não há como desvincular moral e interesses da empresa, ou moral e pressões operadas pela sociedade. As empresas não mais desempenham uma função tão-somente econômica, mas também uma função ética na sociedade (FREITAS, 2001).

2.3 - Estágios de Desenvolvimento Moral

Kolberg (1981) citado por Biaggio(1998) ajuda a entender a ética e valores dos sujeitos nas empresas com sua teoria de Estágios de Desenvolvimento Moral. O modelo teórico de Kohlberg (1971) defende que os julgamentos e normas morais devem ser entendidos como construções universais dos agentes humanos que regulam as suas interações sociais, em vez de reflexões passivas a respeito de qualquer fato externo ou de emoções internas (BIAGGIO,1998).

Os níveis de desenvolvimento sob essa perspectiva sócio-moral possibilitam uma organização geral do julgamento moral e servem para informar e unir outros conceitos morais mais específicos, como a natureza do moralmente certo ou bom, reciprocidade moral, regras, direitos, obrigações ou deveres, eqüidade, conseqüências do bem-estar e valores morais como a obediência à autoridade, a preservação da vida, a manutenção de contratos e de relações afetivas (COLBY e KOHLBERG, 1984).

Kohlberg (1964) organizou uma série de três níveis (pré-convencional, convencional, pós-convencional), sendo que cada nível é composto por dois estágios que compreendem o desenvolvimento e articulação do julgamento moral e que se estende da infância à vida adulta. O autor baseou o seu trabalho na classificação de tipos de raciocínio moral apresentados pelos indivíduos, quando eles eram confrontados com dilemas hipotéticos. A sua descrição vai do pré-moralismo, passa pelo conformismo e se estende até a moralidade de princípios universais (BIAGGIO,1997).

No primeiro nível, denominado pré-convencional, não existe internalização de princípios morais. O ato é julgado pelas suas conseqüências e não pelas suas intenções, pois os indivíduos não chegaram a entender e respeitar normas e expectativas compartilhadas (KOHLBERG, 1964 *in* SAPIRO,2000).

Fazem parte deste primeiro nível dois estágios de acordo com Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001):

- Estágio de castigo e obediência – O certo é a obediência literal de normas e autoridade. O certo e o errado não estão relacionados a concepções filosóficas.
- Estágio de finalidade e troca instrumental da pessoa – O certo é definido como aquilo que serve às suas necessidades. O indivíduo não toma decisões morais com base somente na autoridade e nas normas específicas, mas avalia o comportamento com base na justiça e eqüidade.

No segundo nível, chamado convencional, já existe a internalização. O indivíduo acredita no valor e no reconhecimento daquilo que julga por excelência. A moralidade consiste de regras morais, papéis e normas socialmente compartilhados. Este nível é o da maioria dos adolescentes e adultos da sociedade moderna americana (COLBY e KOHLBERG, 1984).

Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001) dividem o segundo nível em dois estágios:

- Estágio de expectativas, relacionamentos, e conformidades interpessoais mútuas – O indivíduo neste estágio dá mais importância ao outro do que a si mesmo, ainda que a motivação seja a observância de regras. O indivíduo ao tomar uma decisão considera o bom tratamento a ser dado a todos os envolvidos.
- Estágio de manutenção do sistema social e da consciência – O indivíduo determina o que é certo considerando seu dever para com a sociedade e não somente com os outros indivíduos envolvidos. “Neste estágio, o dever, o respeito pela autoridade e a manutenção da ordem social tornam-se pontos mais importantes” (FERRELL, FRAEDRICH e FERRELL, 2001, p. 96).

No terceiro nível, conhecido por pós-convencional, há o questionamento das leis estabelecidas e o reconhecimento de que podem ser injustas e devem ser alteradas. As pessoas entendem e aceitam as regras da sociedade, mas essa aceitação se baseia na formulação de princípios morais gerais que sustentam essas regras. Seguem princípios de consciência e não convenções. Esse nível é alcançado por uma minoria de adultos, geralmente depois dos 20 anos (KOHLBERG, 1964 *in* CAMINO,2003).

Este último nível também foi subdividido em dois estágios por Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001)

- Estágio de direitos mais importantes, contrato social ou utilidade – O indivíduo preocupa-se em defender os direitos fundamentais, os valores e os contratos legais da sociedade. Desenvolve um sentimento de obrigação e compromisso de participar de um grupo social e reconhece outros pontos de vista.
- Estágio de princípios éticos universais – O que é certo está determinado por princípios éticos universais que todos devem seguir. Acredita-se em direitos inalienáveis, justiça e igualdade, que são exemplos de princípios universais.

2.4 – Relações Interpessoais e ética nas organizações

Vários estudiosos da área de Gestão de Pessoas destacam e analisam a importância das relações interpessoais para as organizações. Alguns desses autores são mencionados nos próximos parágrafos, juntamente com alguns dos vários tópicos por eles abordados, aqui referidos por sua pertinência com o tema do presente estudo.

Bowditch e Buono (1992) afirmam que, à medida que os estudos da administração e das organizações evoluíram, o foco da atenção foi gradualmente deslocado de uma ênfase nos fatores físicos e estruturais para as relações e interações humanas. Essa evolução resultou numa tendência para análises integradas do comportamento e da estrutura nos níveis individual, grupal, organizacional e

interorganizacional. Daí a centralidade do tema comportamento organizacional e, conseqüentemente, do estudo das relações interpessoais nas organizações. Os autores dedicam reflexões importantes às relações intergrupais, destacando a questão da interdependência e os conflitos entre grupos. Entre tais reflexões encontra-se uma afirmação importante para o presente estudo, que trata das relações entre servidores e terceirizados do TCU: *“sempre que houver interação entre dois grupos, forma-se uma interface, a qual cria um novo contexto dentro do qual os grupos precisam ser compreendidos”* (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 109).

Wagner e Hollenbeck (2000) dedicam um capítulo do livro “Comportamento Organizacional” ao estudo da interdependência, característica que se desenvolve entre as pessoas e grupos que trabalham numa mesma organização, e ao estudo das relações entre os papéis que as pessoas desempenham nas relações interpessoais. Os autores esclarecem que os papéis se configuram a partir das expectativas desenvolvidas pelas pessoas, ao longo da convivência, em relação ao comportamento das outras. Nesse capítulo, afirmam que “quando a qualidade das relações é alta, as organizações são recompensadas por confiança e esforços bem coordenados”. Afirmam ainda que *“as pessoas podem conversar informalmente e compartilhar idéias à medida que formam opiniões sobre seu trabalho e ambiente”* e que *“ligações desse tipo tornam as relações interpessoais um aspecto muito importante da vida organizacional”* (WAGNER e HOLLENBECK, 2000, pp. 182 e 183).

No artigo “O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento”, Casado (2004) afirma que *“o convívio nos grupos sociais (nos quais se incluem os grupos de trabalho) possibilita a expansão e o desenvolvimento dos indivíduos. Portanto, o ambiente organizacional oferece a oportunidade do desenvolvimento integral do ser humano.”* (CASADO, 2004, p. 235)

Casado (2004^a) aborda um dos temas mais importantes das relações interpessoais, a comunicação, no artigo “O papel da comunicação interpessoal”. A autora afirma que *“para sua sobrevivência e aprimoramento, (as organizações) dependem de processos de comunicação cada vez mais claros, fidedignos e apropriados.”* (CASADO, 2004^a, p. 271). Ela destaca três itens críticos da comunicação interpessoal: percepção, atitude e modelo cognitivo. A percepção do outro e a

percepção de si mesmo podem criar distorções e interferir na comunicação interpessoal. A atitude é a predisposição, moldada pela experiência, para reagir de determinada maneira (de maneira neutra, positiva ou negativa) a um estímulo. O modelo cognitivo define uma predisposição para assimilar ou não determinada informação. Por isso, algumas informações passam despercebidas para uns e são essenciais para outros.

Robbins (2004), ao estudar o comportamento organizacional, aborda o comportamento do indivíduo, com a discussão das principais contribuições da psicologia para a compreensão da pessoa na organização, o comportamento do grupo, considerando que esse é mais complexo que o simples somatório dos comportamentos dos indivíduos, e o comportamento do indivíduo e do grupo sob o ponto de vista sistêmico, com ênfase sobre o grau em que a estrutura organizacional, os processos de trabalho, o planejamento, as políticas e as práticas de recursos humanos e a cultura afetam tanto as atitudes como os comportamentos. Nos três níveis do estudo e, principalmente, no segundo nível (o grupo), o autor dá grande relevo às relações interpessoais, debruçando-se sobre questões como a comunicação, a liderança, as relações de poder, os conflitos e as negociações.

A ética no âmbito dos relacionamentos interpessoais e os reflexos dessa questão para a organização foram temas estudados por Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001). Segundo eles, as relações interpessoais podem exercer um papel decisivo na ética de uma empresa. Os relacionamentos dos “terceiros significativos” (aqueles que exercem influência sobre o grupo, incluindo companheiros, gerentes, colegas e subordinados) dentro do grupo constituem parte importante do funcionamento da empresa e pesam bastante na conduta ética, a qual pode ser função de três elementos principais: a conduta dos terceiros significativos, os valores enraizados nessa organização e os valores pessoais de grupos e funcionários.

De acordo com os mesmos autores, os relacionamentos entre as pessoas constituem fatores importantes para o funcionamento correto da empresa, e a ética da organização pode sofrer influência decisiva dos relacionamentos interpessoais. Isso porque uma cultura interna coesa surge de relacionamentos de qualidade, que incluem consenso e consentimento sobre questões importantes, como as questões éticas. A

existência de conflitos tornará muito difícil para um grupo atentar para problemas de ordem ética. Sem esse traço cultural da coesão não seria possível, por exemplo, a disseminação e internalização de determinadas políticas. Esse ponto remete a outra questão fundamental apontada pelos autores ao tratarem de relações interpessoais e ética: as organizações são responsáveis por sua própria conduta ética e devem explicitar suas políticas sobre essa questão.

As organizações são constituídas por muitos indivíduos, às vezes milhares, com convicções distintas, que não chegarão a consensos em várias questões éticas. Por essa razão, as empresas devem explicitar padrões de comportamento tidos como éticos, exigir o cumprimento de políticas éticas e ser responsável pela correção de suas políticas, quando necessário. A multiplicidade de visões entre os funcionários de uma empresa torna imperioso que a empresa assim proceda. *“Sem liderança da empresa, muitas questões de ética poderiam transformar-se em situações arriscadas e complexas e a única maneira de assegurar decisões consistentes, que representem os interesses de todos os stakeholders, seria exigir o cumprimento de políticas éticas”* (FERREL, FRAEDRICH e FERREL, 2001, p. 138). De acordo com essa visão, a empresa é um agente moral, responsável por sua própria conduta ética e por responder por ela diante da sociedade.

O corolário dessa visão sobre a responsabilidade da empresa é que o indivíduo aprende conduta ética ou antiética, também, na empresa e com os indivíduos com quem convive no ambiente de trabalho. Frequentemente as pessoas tomam decisões no âmbito da empresa influenciadas por terceiros significativos. Essa realidade observada no dia a dia das empresas demonstra a importância dos relacionamentos interpessoais para a construção de comportamentos éticos.

2.5 – Cultura e Valores Organizacionais

Strour (1998) tem uma forma muito interessante de apresentar o conceito de cultura organizacional. Ele faz o leitor se imaginar entrando numa organização em que nunca estivera e começando a sentir o conjunto de sinais que, apesar de intangíveis, dão àquela organização a sua identidade: códigos na maneira de falar, de olhar, de se

movimentar, de trabalhar, de debater e tantos outros que, à primeira vista, não se pode captar em sua totalidade. Há que se conviver por um certo período na organização, para se poder decifrar tais códigos e, aos poucos, passar da sensação de visita, de forasteiro, de estrangeiro, para a sensação de familiaridade.

Observe-se que as percepções do visitante não diriam respeito apenas ao clima organizacional. Este perceberia, também, algo do estado de ânimo dos trabalhadores, algo sobre a “temperatura” dos relacionamentos e sobre a satisfação ou não desses funcionários. Porém essas percepções todas seriam mais facilmente identificadas e interpretadas, pois se trata do retrato de uma conjuntura, do retrato de uma determinada fase. Diferentemente, o conjunto de sinais intangíveis mencionados por Sour (1998) seria de mais difícil apreensão e interpretação. Eles dizem respeito à cultura organizacional, que se desenvolve ao longo dos anos para compor um sistema de referências para decisões, comportamentos e relacionamentos.

Na literatura especializada, encontram-se algumas conceituações de “cultura organizacional”:

- de Edgar Schein:

“cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (FLEURY e SAMPAIO 2002, p. 287);

- de Robert Henry Srour:

“a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir” (SROUR, 1998, p. 175);

- de Maria Tereza Fleury e Jader Sampaio:

“conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”(FLEURY e SAMPAIO, 2002, p. 293).

Uma vez que cultura organizacional constitui um fenômeno humano complexo, profundo e de difícil apreensão, conceituá-la não é tarefa simples. Menos simples ainda é proceder à investigação e ao estudo da cultura organizacional. Para empreender esse estudo, diferentes pesquisadores propõem diferentes abordagens e metodologias. Essas são determinadas pela visão e o conceito do pesquisador tanto de cultura quanto de organização.

Segundo Fleury e Sampaio (2002), alguns autores trabalharam na consolidação de diferentes tendências no tratamento do tema cultura organizacional. Eles citam Schein (2001) que ressalta que há três diferentes níveis por meio dos quais a cultura de uma organização pode ser apreendida (FLEURY e SAMPAIO, 2002, p. 288):

▪ Artefatos visíveis: layout da organização, comportamento e vestuário das pessoas, rituais, mitos organizacionais, assim como crenças expressas em documentos – fáceis de ser percebidos, mas difíceis de ser interpretados.”

▪ Valores compartilhados: Schein (2001) aponta o problema da diferença existente entre os valores aparentes e os valores em uso. É difícil identificar esses valores pela observação direta. É preciso entrevistar os membros-chave ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais da organização. Esses valores, entretanto, expressam o que as pessoas reportam ser a razão de seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem escondidas ou inconscientes.”

▪ Pressupostos básicos: normalmente inconscientes, determinam como os valores compartilhados pelo grupo conduzem a

determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em pressuposto inconsciente de como as coisas realmente são.”

Tanto em definições de cultura organizacional quanto nos níveis em que, segundo Schein (2001) a cultura pode ser apreendida, observa-se a referência aos valores da organização. Os valores organizacionais fundamentam uma organização, isto é, fundamentam as decisões e outros comportamentos de seus integrantes, fundamentam a inserção da organização no mundo e proporciona um significado coletivo (organizacional) para as experiências que a organização acumula. Pode-se afirmar que o conjunto de valores organizacionais concorre para que sejam éticos ou não éticos o relacionamento da organização com clientes e com outros atores da sociedade, os relacionamentos interpessoais dentro da organização, as tomadas de decisão, a adoção de políticas, o estabelecimento de regulamentos internos e o estilo gerencial preponderante (MINTZBERG *et al. apud* PIRES e MACEDO, 2006).

Conforme assinalado, os valores não são facilmente percebidos e nem mesmo são fáceis de ser detectados por meio de entrevistas e questionários. Há valores expressos em planos estratégicos e em outros documentos institucionais, valores alardeados pelos canais de comunicação da empresa e valores pregados pela direção da organização. Nem sempre, contudo, há coincidência entre os valores almejados ou propagandeados e os valores reais. Alguns dos valores reais, aliás, são por vezes desconhecidos ou negados (FLEURY e SAMPAIO, 2002).

É interessante observar como a organização se assemelha ao indivíduo quando se trata de valores. Por pertencerem à esfera do inconsciente, os valores reais da organização, que determinam atitudes e comportamentos no dia a dia, podem se esconder por trás de respostas repletas de negação e idealização, revelando, assim, bem mais os valores desejáveis e muito menos aqueles realmente existentes. Os valores da organização irão se mostrar em momentos de crise, de mudança radical, de fatos inéditos (SCHEIN, 2001 *apud* FLEURY e SAMPAIO, 2002). Esses momentos são importantes para alavancar mudanças na cultura organizacional (FLEURY, 1996)

Num momento de grande dificuldade, quando o esforço dos membros da organização é imprescindível, pode ser revelado o peso da cooperação, da amizade, ou da indiferença e individualismo. No momento em que vem à tona uma ocorrência de assédio sexual, por exemplo, se pode revelar o conservadorismo de uma instituição para tratar de assuntos que envolvam relacionamentos, direitos individuais e preservação da imagem institucional.

2.6 - Ética no Setor Público

A orientação dos servidores sobre conduta ética no serviço público é medida necessária em uma administração que pretenda desenvolver um programa positivo de gestão da ética. Não existe, ainda, um modelo de gestão ética de abrangência universal de todos os segmentos e órgãos públicos da União (ENAP, 2007).

No Brasil, enfrenta-se uma crise ética que está ligada à perda de valores que fundam e mantêm íntegra uma comunidade e é de se notar que a insatisfação com a conduta ética do Governo – Executivo, Legislativo e Judiciário – não é um fenômeno exclusivamente brasileiro e circunstancial. De modo geral, todos os países democráticos desenvolvidos, conforme demonstra estudo da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) enfrentam crescente ceticismo da opinião pública a respeito do comportamento dos administradores públicos e da classe política. Essa tendência parece estar ligada principalmente a mudanças estruturais do papel do Estado como regulador da atividade econômica e como poder concedente da exploração, por particulares, de serviços públicos antes sob regime de monopólio estatal (ESAF, 2007).

Nesse novo cenário, é natural que a expectativa da sociedade a respeito da conduta do administrador público se tenha tornado mais exigente. E está claro que mais importante do que investigar as causas da insatisfação social é reconhecer que ela existe e se trata de uma questão política intimamente associada ao processo de mudança cultural, econômica e administrativa que o país e o mundo atravessam (ENAP, 2007).

A resposta ao anseio por uma administração orientada por valores éticos não se esgota na aprovação de leis mais rigorosas, até porque leis e decretos em vigor já dispõem exaustivamente sobre a conduta do servidor público, porém em termos genéricos ou então a partir de uma ótica apenas penal (ENAP, 2007).

Grande parte das atuais questões éticas não configura violação de norma legal, mas sim desvio de conduta ética. Como desvios não são passíveis de punição específica, a sociedade passa a ter sensação de impunidade, que alimenta o ceticismo a respeito da licitude do processo decisório governamental.

A conduta ética do servidor público não é uma questão a ser enfrentada mediante proposição de mais um texto legislativo, que crie novas hipóteses de delito administrativo. Ao contrário, esse aperfeiçoamento decorrerá da especificação de regras claras de comportamento e do desenvolvimento de uma estratégia específica para sua implementação (ESAF, 2007).

Essa tarefa teve início com o Decreto nº. 1.171, de 22 de junho de 1994, que instituiu o Código de Ética do Servidor Público Civil do Executivo Federal e foi ponto de partida na tentativa de prevenir condutas incompatíveis com o padrão ético almejado para o serviço público. Foi criada a Comissão de Ética Pública pelo Decreto de 26 de Maio de 1999, que, vinculada à Presidência da República, tem como incumbência revisar normas que dispõem sobre conduta ética na Administração Pública Federal e elaborar e propor a instituição do Código de Conduta das Autoridades, no âmbito do Poder Executivo Federal (ENAP, 2007).

Em Decreto de 21 de Agosto de 2000, foi aprovado o Código de Conduta da Alta Administração, que tem como objetivo constituir fator de segurança do administrador público, norteador o seu comportamento enquanto no cargo e protegendo-o de acusações infundadas. O Código trata de um conjunto de normas às quais se sujeitam as pessoas nomeadas pelo Presidente da República, assegurando clareza das regras que dizem respeito ao decoro inerente ao cargo. Ou seja, não basta ser ético; é necessário também parecer ético, em sinal de respeito à sociedade.

O mais recente Decreto que institui o Sistema de Gestão de Ética no Poder Executivo Federal é o Decreto nº. 6029, de 01 de fevereiro de 2007, que vem complementar o Decreto 1.171 na implementação de ações de gestão da ética pública no país. Esse Sistema é composto pela Comissão de Ética Pública, Comissões de Ética dos Órgãos e entidades equivalentes (ENAP, 2007).

As entidades com responsabilidade no tratamento da Gestão da Ética podem ser divididas em três grupos: as que têm por finalidade primordial a questão da ética no serviço público; as que têm a questão da ética entre as finalidades, mas não a única, ou que de forma indireta, reflexa ou subsidiária também atuam nessa direção, exercendo o controle, a fiscalização e aplicando sanções; e as encarregadas de capacitar e treinar servidores para que ostentem um padrão ético de conduta de acordo com o desejável no serviço público.

No primeiro grupo encontram-se a Comissão de Ética Pública, a Comissão de Ética dos Agentes Públicos da Presidência e Vice-presidência da República, as comissões de ética previstas no Decreto 1171/94, o Conselho de Ética e Disciplina do Departamento de Polícia Federal, a Controladoria Geral da União, a Corregedoria-Geral da Receita Federal, a Corregedoria da Polícia Federal, a Corregedoria da Advocacia da União e as Corregedorias das Agencias Nacionais Reguladoras.

No segundo grupo encontra-se a Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que exerce funções de Órgão Central do Sistema de Pessoal Civil do Poder Executivo, o Tribunal de Contas da União, o Ministério Público Federal, a Advocacia-Geral da União, a Polícia Federal, as comissões temáticas de cada uma das Casas do Congresso Nacional, as comissões parlamentares de inquérito e o Poder Judiciário.

No terceiro grupo situam-se as entidades encarregadas dos cursos de formação e capacitação de servidores, como a Escola de Administração Fazendária - ESAF, a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, a Academia Nacional de Polícia e outros (ENAP, 2007).

O quadro a seguir relaciona algumas Entidades com responsabilidade na gestão da ética e apresenta, de forma resumida, as competências e atribuições de cada uma delas.

Entidade	Competências/ Atribuições
Comissão de Ética Pública	Criada pelo Decreto de 26/05/1999, com a incumbência de proceder à revisão das normas que dispõem sobre conduta ética, tem competência para acompanhar e aferir a observância das normas estabelecidas no Código de Conduta da Alta Administração Federal e aplicar as penalidades nele previstas;
Comissão de Ética (previstas no Decreto 1.171/94, devem existir em cada órgão ou entidade da Administração Pública Federal direta, indireta, autárquica e fundacional, ou em qualquer órgão que exerce atribuições delegadas pelo Poder Público.)	Tem por objetivo orientar e aconselhar sobre a ética profissional do servidor público, no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público, competindo-lhes conhecer concretamente de imputação ou de procedimento suscetível de censura 9 Itens XVI e XVII do Decreto 1.171/94) Compete-lhes funcionar como projeção da Comissão de Ética Pública, supervisionando a observância do Código de Conduta da Alta Administração Pública Federal e, quando for o caso, comunicar a ocorrência de fatos que possam configurar descumprimento do Código, bem como promover a adoção de normas de conduta ética específicas dos órgãos a que pertencem.
Corregedorias Específicas de determinados órgãos	Têm entre outras funções, a de apuração de infrações disciplinares dos servidores do respectivo órgão ou entidade.
Tribunal de Contas da União	Tem, entre outras funções, as de: <ul style="list-style-type: none"> • Fiscalizar e julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros públicos, analisando-as sob o aspecto da legalidade, legitimidade e economicidade (art. 70 da CF), aplicando penalidades cabíveis, nos casos de irregularidades; • Exercer o controle da legalidade e legitimidade dos bens e rendas declaradas pelas pessoas nominadas no art. 1º da Lei nº. 8.730/93, podendo, para tal mister, “proceder ao levantamento da evolução patrimonial do seu titular e ao exame de sua compatibilidade com os recursos e as disponibilidades declarados” (art. 4º, §. 2º)

Poder Judiciário	Compete-lhe impor as sanções penais, nos crimes contra a administração pública, as sanções civis por ato de improbidade administrativa, bem como autorizar, quando solicitado pelo Ministério Público ou pela Polícia Federal, o acesso desses órgãos a dados acobertados por sigilo ou protegidos pelo direito à intimidade ou privacidade, bem como, decretar medidas cautelares de busca, apreensão e seqüestro de bens, quando para tanto for provocado.
Entidades responsáveis por Capacitação e Treinamento. ESAF, ENAP e outros.	Essas entidades têm por atribuição específica a realização de cursos de formação e capacitação de servidores. Logo, têm responsabilidade com a questão prospectiva da ética, a de desenvolver valores e princípios éticos.

Fonte: ENAP, 2007, com adaptações das autoras.

A questão da orientação à ética tem sido atribuída, no âmbito do setor público, ao setor de recursos humanos. Ainda não são comuns setores específicos que lidam com o tema nos órgãos públicos. A capacitação e treinamento sobre a ética no setor público têm recebido mais atenção, o que pode ser observado em cursos de formação das carreiras de Estado onde módulos de ética estão incluídos. (BRASIL, 2002).

O estado é a instituição de mais alto poder na sociedade, cujas decisões afetam profundamente a vida dos cidadãos e para o que, por isso mesmo, convergem forças representando interesses diversos e conflitantes. Além disso, o Estado reclama para si o monopólio de certas atividades e decisões que tornam inevitáveis as pressões contraditórias da sociedade (SERPRO – ENAP, 2007).

O decoro, a probidade e a integridade não são apenas patrimônios pessoais. São caracteres imediatamente transferidos à “personalidade do Estado”. Uma administração pública proba e íntegra, atenta ao decoro, é função direta da probidade e integridade de seus servidores. Essas premissas se vêm amparadas legalmente pela Lei 8112, de 11 de dezembro de 1990 – Regime Jurídico do Servidor, que estabelece os direitos, deveres e proibições impostas aos servidores e as penalidades aplicáveis nos casos de descumprimento das normas, que são: advertência, suspensão, demissão e destituição de cargo em comissão e destituição de função comissionada. A apuração das faltas funcionais se procede mediante sindicância ou processo

administrativo disciplinar, sendo assegurados ao indiciado o contraditório e a ampla defesa (SERPRO – ENAP, 2007).

Exige-se ética na vida pública porque as pessoas não apenas desejam o cumprimento da lei, mas sim o seu bom cumprimento. Capturar essa dimensão do bom cumprimento da lei é tarefa difícil, mas que caberia perfeitamente a um código de ética. Por outro lado, também não faria sentido ter um código de ética que apenas repetisse o que já está plenamente determinado e assegurado na lei.

Para evitar que um código de ética seja uma repetição do que já é proposto por lei, é preciso que tal documento explicita valores afirmados por um grupo e, em seguida, solidifica-lo através de normas que sirvam de instrumentos para realizar os valores afirmados. O código de ética não deve ser entendido como um instrumento disciplinar e repressivo. E por fim, deve articular princípios e valores que freqüentemente entram em choque, colocando-se em perspectiva, a fim de conciliá-los ou priorizá-los. Isso pode ser útil na resolução de dilemas morais, vividos justamente por aqueles que procuram uma conduta ética. (SERPRO - ESAF, 2007)

O código de ética em uma entidade pública deve estabelecer um padrão geral de conduta. De acordo com Serpro/Esaf (2007) é preciso observar:

- Ao se definir o seu conteúdo, é bom lembrar que não se está agindo nem como um legislador no Congresso Nacional nem como um reformador moral.
- Não se pode ir contra a lei, mas também não se deve simplesmente repeti-la. É preciso, capturar o aspecto do aspecto do bom cumprimento da lei, identificando os casos em que, mesmo dentro da legalidade, cometem-se atos que, intencionalmente ou não, prejudiquem alguém.
- O código deve ser um instrumento para a resolução de conflitos morais do grupo a que se aplica, e não um instrumento repressivo e disciplinador.
- Não deve haver nenhuma pretensão de uso universal do código, ele deve servir de guia para resolução dos problemas específicos do grupo de servidores concernidos.

2.7 - Terceirização

A Terceirização é definida, de acordo com a Ciência da Administração, como:

“...a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como sua atividade fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e gerando competitividade.” (CARELLI, 2003, p. 686)

Ou seja, terceirização não é um mero fornecimento de trabalhadores, é a entrega de uma atividade completa a uma outra empresa (CARELLI, 2003).

A empresa terceirizada pode fornecer bens ou serviços a custos mais baixos com mais agilidade e flexibilidade, mediante contrato no qual é especificada a mão-de-obra a ser fornecida. No setor público, a terceirização visa à redução ou à supressão da participação do Estado nas atividades consideradas não essenciais, com redução dos gastos públicos, aumento da qualidade e maior eficiência na Administração Pública. A terceirização, na verdade, é a descentralização das atividades-meio para uma outra empresa que tem como negócio principal a atividade que ela desempenhará (ALVES, 2006).

Acredita-se que a terceirização tenha-se iniciado no Brasil na década de 50, quando empresas privadas, com o intuito de reduzirem custos e serem mais competitivas em relação às empresas estrangeiras, começaram a contratar serviços e produtos de outras empresas. Essas empresas contratadas, por sua vez, se especializavam em determinada área específica para melhor atender à empresa que a contratava. Na administração pública, na década de 70, com o Estado Mínimo, a terceirização começou a ser vista como uma maneira de reduzir custos (ALVES, 2006).

Carelli (2003) resume que a terceirização é caracterizada pela gestão de trabalho, especialização da empresa contratada e utilização de outros recursos além do elemento humano no objeto da contratação. A gestão de trabalho é caracterizada pela determinação do número de funcionários, as funções exercidas por eles e a determinação do horário de trabalho. A empresa contratada tem que “deter um saber-

fazer específico, distinto daquele que detém a contratante” (CARELLI, 2003). A empresa terceirizada deve utilizar meios próprios para a execução dos serviços e não somente o simples emprego de mão-de-obra.

Na terceirização, só há vínculo empregatício entre o terceirizado e a empresa contratada. Segundo o Enunciado do Tribunal Superior do Trabalho – TST nº 331, inciso III, *“não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7. 102, de 20-06-1983), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a personalidade e a subordinação direta.”*

Como efeitos positivos da terceirização têm-se a solução do problema da falta de pessoal causada pela contenção de gastos do Governo, o aumento de micro, pequenas e médias empresas e o aumento do número de empregos. A revista HSM Management, na edição nº42, esclarece que as vantagens da terceirização são claras – maior flexibilidade e menor custo –, porém alerta para o grau de complexidade no gerenciamento das relações criadas por ela. A terceirização está acompanhada de algumas desvantagens e entre elas destacam-se as que acontecem no campo social. A terceirização pode ocasionar exclusão social e discriminação, uma vez que a contratação e a remuneração dos terceirizados são diferenciadas, as condições de trabalho são desiguais e ainda há o preconceito relacionado a esses trabalhadores (ALVES, 2006).

A terceirização, no entanto, deve obedecer à Declaração Universal dos Direitos Humanos e a Constituição, que garantem a dignidade dos indivíduos. Os trabalhadores das empresas terceirizadas devem ser considerados como agentes sociais e econômicos e, portanto, devem receber tratamento justo e ético (ALVES, 2006).

Capítulo 3 – A Pesquisa

Neste capítulo será apresentado, inicialmente, o caso, ou seja, o local e as circunstâncias nos quais o estudo foi realizado. Em seguida, a metodologia utilizada na condução do estudo. Serão apresentados, nesse capítulo ainda, os resultados obtidos.

3.1 - O caso

O Tribunal de Contas da União vem ao longo dos anos de sua existência se adaptando às mudanças ambientais (ambiente interno e externo) para atingir sua missão e seus objetivos organizacionais. Ao elaborar o Plano Estratégico 2006-2010 (PET 2006-2010), diagnosticaram-se, no ambiente interno, alguns pontos fortes da instituição, e entre eles destacam-se a capacitação e o profissionalismo do corpo técnico e a capacidade de promover e absorver inovações e mudanças na estrutura. Entretanto, como pontos a serem monitorados, foram identificados os processos de comunicação interna e externa e a gestão inadequada da informação (BRASIL, 2006).

No PET 2006-2010 (BRASIL, 2006) estão descritas as várias competências organizacionais que asseguram o alcance de objetivos e resultados estabelecidos. Entre as competências descritas estão a Gestão de Relacionamento e a Gestão de Pessoas.

“Gestão de Relacionamento: Capacidade de dialogar e interagir com agentes internos e externos, como também influenciá-los, visando à execução das atribuições institucionais e ao fortalecimento da imagem do TCU. (BRASIL, 2006, p.15)

Gestão de Pessoas: Capacidade de desenvolver políticas e de gerenciar práticas que permitam conciliar expectativas e necessidades dos servidores com as do TCU, de modo a gerar satisfação pessoal e melhor desempenho profissional. “(BRASIL, 2006, p.15)

No mesmo documento acima citado encontram-se estabelecidos os valores norteadores das ações e da conduta de colaboradores, gerentes e autoridades do Tribunal de Contas da União, dentro e fora da instituição. Entre os valores destacam-se a ética e o profissionalismo (BRASIL, 2006):

“Ética : Ter como padrão de conduta ações que busquem a verdade dos fatos, amparadas em honestidade, moralidade, coerência e probidade administrativa” (BRASIL, 2006, p. 18)

“Profissionalismo: Atuar de forma técnica, competente, responsável, imparcial, coerente e objetiva e estar comprometido com a missão institucional.” (BRASIL, 2006, p. 18)

Em abril de 2006 foi publicada a Resolução TCU n° 187, que dispõe sobre a política de gestão de pessoas no Tribunal. O Art.4º, item II, desse documento determina que a gestão de pessoas deva priorizar a promoção do bem-estar físico, psíquico e social dos servidores. Encontra-se ainda, nesse mesmo documento, a referência à promoção um clima organizacional favorável como princípio da gestão de pessoas (BRASIL, 2006a). A referência específica à ética surge no Art.5º, que trata da responsabilidade dos gerentes.

No artigo acima referido encontra-se o item X, que estipula que os gerentes devem ser exemplos de atuação ética, demonstrando senso de responsabilidade e de comprometimento com o desempenho do Tribunal e com o serviço público. Quando se trata das responsabilidades dos servidores, a Resolução n.º 187, no Art. 7º dispõe:

“IV – zelar pelo seu bem-estar físico, psíquico e social, bem como apoiar os demais membros da equipe nessas questões;

V – adotar postura condizente com os valores institucionais” (BRASIL, 2006a).

Percebe-se que a ética não é uma questão esquecida no Tribunal, uma vez que a preocupação com o clima organizacional, com o bem-estar social e com a adoção de postura voltada aos valores institucionais está diretamente ligada às relações éticas interpessoais. Não obstante, o TCU ainda não desenvolveu um código de ética próprio, passo que já foi dado por outras organizações públicas, dos mais diversos perfis jurídicos e áreas de atuação, tais como a Petrobrás (1998), a Embrapa (2005), Banco do Brasil (2001), Serpro (2004) e a Aneel (2004). No âmbito do TCU, no entanto, em 2005 instituiu-se a auditoria ética, mais voltada para as organizações auditadas.

Em 1997, existiam basicamente quatro contratos de terceirização: segurança, limpeza, manutenção e serviços de restaurante. A terceirização, à época, restringia-se a serviços básicos. Esses serviços não proporcionavam uma relação interpessoal entre servidores e terceirizados pela própria natureza das atividades terceirizadas.

A partir de 2007, a terceirização atingiu outros setores, tais como: serviços de recepcionistas, museólogos, historiadores, berçaristas e pedagogos, dentistas, motorista, arquivologistas, entre tantos outros. Pode-se inferir que as relações entre servidores e terceirizados, nesse momento, tornou-se mais complexa e mais abrangente. Servidores e terceirizados estão mais próximos nos espaços ocupacionais e as relações interpessoais entre ambos tornou-se diferente. O número de contratos terceirizados, no Tribunal de Contas da União, em abril de 2007 está demonstrado na tabela 1.

Tabela 1 – Contratos e número de funcionários

Área de atuação	Nº de contratados
Manutenção predial	34
Copas, Berçário, Motoristas, ASG	303
Vídeo/Som, Museu, Arquivo	27
Segurança	26
Jardinagem	15
Suporte local, tele-suporte	31
Limpeza	140
Ar condicionado	05
Administração de medicamento	02
Administração de restaurante	35
Total	613

Fonte: Sistema CONTRATA em abril, 2007

A terceirização, no campo social, pode ser motivo de discriminação e exclusão social, causada pela remuneração diferenciada (sempre menor) e um suposto status de menor valor (devido ao caráter temporário). Além disso, o trabalhador terceirizado pode não enxergar a organização como um todo e só consegue perceber partes desconectas sem importância, o que dificultaria a participação deles no alcance de objetivos, metas e resultados. O alinhamento dos servidores do TCU às estratégias organizacionais tem sido objetivo dos atuais dirigentes. A publicação do Plano Estratégico do TCU 2006-2010 (BRASIL, 2006) ilustra a tentativa de conseguir o alinhamento dos servidores e, por conseguinte o alcance das metas estipuladas.

Apesar do número de terceirizados e das inúmeras relações destes com os servidores do TCU, não foi ainda criado um código de ética que conduza essa relação,

ficando as decisões da Corregedoria do TCU embasadas na Lei 8112, para averiguação e sanções dos desvios éticos no órgão. De acordo com Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001), um código de ética informa aos trabalhadores quais são os comportamentos aceitáveis ou não. Os autores também esclarecem que *esses* códigos não solucionam problemas éticos, *porém* fornecem regras e diretrizes aos trabalhadores. São ainda considerados por Aguilar (1996) um dos instrumentos utilizados para motivar a conduta ética na empresa.

O alcance de metas e resultados não pode estar desvinculado às questões éticas e de relacionamento interno. É perceptível que um grande número de novas relações de trabalho entre servidores e terceirizados estão surgindo, o que torna esse o momento adequado para se estudarem, preliminarmente, as relações interpessoais entre servidores e terceirizados.

3.2 - Metodologia

O estudo realizado pode ser classificado como qualitativo exploratório, pois pretende-se apenas compreender e interpretar correlações entre fatos ocorridos no âmbito do fenômeno objeto do estudo. De acordo com Yin (2005), o presente trabalho pode ainda ser classificado como “levantamento exploratório” posto que as questões da entrevista se concentraram em “o que fazer para melhorar...” e “como você vê...” e ainda em identificar proposições para “inquirições adicionais” (YIN, 2005, p.24). O objetivo foi fazer algumas descobertas relacionadas à ética nas relações interpessoais entre servidores e terceirizados no âmbito do TCU.

Foi utilizada para fins desse estudo uma amostra não probabilística intencional, posto que a escolha dos participantes atende a um critério específico: terceirizados de diversas áreas (administrativos, motoristas, copeiras, limpeza e segurança) e servidores que trabalhem diretamente com terceirizados.

A amostra foi composta por 58 indivíduos sendo 30 funcionários terceirizados e 28 servidores.

Foram elaborados quatro instrumentos para coleta de dados: dois questionários com questões fechadas de verdadeiro ou falso para terceirizados e servidores,

separadamente, e dois roteiros de entrevistas com perguntas estruturadas, também separados, para servidores e terceirizados.

Na elaboração dos questionários foram considerados vários aspectos. O primeiro aspecto a ser considerado foi o nível social e de escolaridade de alguns dos segmentos terceirizados (copeiragem e limpeza) que impossibilitaria a utilização de um questionário complexo. Em uma pesquisa social, as técnicas existentes não permitem medidas puras, e os resultados obtidos em um grupo refletem não só as características pesquisadas, mas o grau de formação, a inteligência e a personalidade. Dessa forma, os resultados de um questionário e a avaliação do pesquisador podem ser contaminadas (CHAGAS, 2000).

A escolha do formato das respostas deve levar em conta as vantagens e desvantagens de cada tipo existente dentro do contexto da pesquisa. Entre os tipos de questões existentes estão as abertas, múltipla escolha e as dicotômicas. Essas últimas são aquelas que apresentam apenas duas opções de respostas: sim/não; concordo/não concordo, etc.. Entre as vantagens de respostas dicotômicas estão a rapidez e facilidade de aplicação e no ato de responder; menor risco de parcialidade do entrevistador, e são altamente objetivas. Entre as desvantagens, é possível apontar a polarização das respostas e a possibilidade de forçar respostas quando se tem uma sucessão de idéias e, também, pode levar a erros de medição entre a concordância total e discordância total. Para minimizar essas desvantagens as questões foram elaboradas de forma a apresentar várias intensidades de sentimentos relativos a cada assunto (CHAGAS, 2000).

A escolha do tipo de questões e respostas é crucial na execução de uma pesquisa. Assim, para reduzir os possíveis erros de mensuração resultantes da aplicação de um único questionário, optou-se por, após a aplicação deste, submeter cada sujeito da amostra a uma entrevista estruturada. De acordo com Yin (2005, p.116) “Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas”.

Considerando, então, as características da amostra, a redução da subjetividade das interpretações em pelo menos um dos instrumentos aplicados e a complementação

das informações a partir de uma entrevista estruturada, optou-se por utilizar um questionário com respostas dicotômicas verdadeiro e falso.

O questionário destinado aos terceirizados, anexo 6.1, compõe-se de 33 questões. As questões que compõem esse instrumento podem ser agrupadas em sete assuntos relevantes para o alcance do objetivo principal desse trabalho, a saber: (1) questões gerais introdutórias; (2) questões para verificar se existe a superposição de solicitação de tarefas; (3) questões para verificar se as tarefas delegadas aos terceirizados são compatíveis com a função exercida por eles; (4) questões para analisar se o terceirizado recorre aos servidores para tirar suas dúvidas quando não entende aquilo que é solicitado; (5) questões diretas sobre o relacionamento interpessoal; (6) questões relacionadas ao sentimento dos terceirizados em relação ao trabalho no TCU e ao relacionamento com servidores; (7) questões relativas à expectativa dos terceirizados.

Na realidade todos esses assuntos convergem para um só: verificar o tipo de relação interpessoal entre terceirizados e servidores.

O questionário elaborado para aplicação junto aos servidores, anexo 6.2, por sua vez, compõe-se de 26 questões. Essas questões também podem ser agrupadas em quatro assuntos relacionados com o tema desse trabalho: (1) questões cujo objetivo é verificar como o servidor vê o trabalho do terceirizado no TCU; (2) questões para verificar se houve uma preparação dos servidores diante do ingresso dos terceirizados; (3) questões para averiguar se houve alteração no ambiente de trabalho com a terceirização; (4) questões para análise da integração entre servidores e terceirizados e (5) questões relativas ao relacionamento entre servidores e terceirizados. O instrumento aplicado aos servidores teve como objetivo avaliar as relações interpessoais entre terceirizados e servidores.

Os roteiros de entrevistas para ser aplicado entre os terceirizados e servidores encontram-se nos anexos 6.3 e 6.4 respectivamente. As questões foram elaboradas com o intuito de obter informações sobre as características das relações interpessoais entre servidores e terceirizados.

Após a elaboração da primeira versão dos dois questionários, procedeu-se ao pré-teste realizado com três servidores e quatro terceirizados. Os questionários foram aplicados e em seguida foi solicitado que cada indivíduo fizesse uma avaliação do instrumento. A partir dessa avaliação o questionário destinado aos terceirizados sofreu algumas alterações.

Foi a partir do pré-teste que se observou a possibilidade de incluir a entrevista logo após a aplicação do questionário para todos os sujeitos da amostra.

Antes de se iniciar a aplicação dos questionários e da entrevista, foi solicitada autorização do Secretário Geral da Administração. Em seguida, foram realizados os contatos com os secretários, diretores e chefes de serviço que contavam com os serviços terceirizados.

A aplicação dos questionários e da entrevista foi realizada em local reservado, estando presentes o entrevistado, o entrevistador e um observador. Ressalta-se que o entrevistador e o observador foram sempre membros do grupo de trabalho. Foram realizadas mais de 15 horas de entrevistas com servidores e terceirizados para esse trabalho.

Os resultados obtidos a partir desse trabalho não poderão ser extrapolados para outras organizações, posto que só terão validade para o contexto do Tribunal de Contas da União.

A análise dos dados obtidos dos questionários foi realizada através de estatística descritiva, utilizando o programa SPSS. Enquanto que os dados obtidos pelas entrevistas foram analisados pelo método informal que consiste em verificar a frequência de um determinado fenômeno.

3.3 Resultados

Serão discutidos nessa etapa do trabalho os resultados levantados a partir dos questionários aplicados em servidores e terceirizados, bem como as respostas obtidas durante as entrevistas. Ressalta-se que esse é um estudo exploratório, e de acordo com Yin (2005), a forma das questões da pesquisa pode ser classificada como levantamento, posto que o escopo do presente trabalho concentrou-se em determinar “quem”, “o quê”, “onde” e “quantos”, não exigindo controle sobre eventos e comportamentos.

3.3.1 – Resultados e discussão dos dados obtidos pelos questionários

Os resultados obtidos pelos questionários aplicados em servidores e terceirizados serão analisados separadamente, e ao final será realizada uma análise em conjunto dos resultados.

Foram aplicados 30 questionários entre terceirizados de várias categorias: motoristas, recepcionistas, seguranças, copeiras, técnicos de informática, mensageiros e funcionários de limpeza. Desse total, 5 questionários foram invalidados, uma vez que mais de 15% ($n \geq 5$) das 33 questões não foram respondidas. O questionário aplicado constava de 33 questões (anexo 6.1) divididas em assuntos, conforme discriminado no item “Elaboração dos instrumentos” da Metodologia. Os resultados serão analisados de acordo com esses assuntos.

A tabela 2 apresenta os resultados obtidos nas questões gerais introdutórias.

Tabela 2 – Freqüência das respostas obtidas relativas às questões introdutórias.

Questões	VERDADEIRO		FALSO		Sem resposta	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
1. Eu já tinha algum conhecimento sobre o TCU antes de vir trabalhar aqui.	9	36	16	64	0	0
2. Quando eu soube que viria trabalhar no TCU, fiquei contente com a idéia.	21	84	3	12	1	4
3. Gosto de trabalhar no TCU.	24	96	1	4	0	0
4. Sinto orgulho em trabalhar no Tribunal.	21	84	2	8	2	8
5. As tarefas que realizo no TCU são fáceis.	20	80	5	20	0	0

Observa-se que 64% da amostra não tinham conhecimento sobre o TCU antes de começar a trabalhar no órgão. Porém, 84% afirmam ter ficado contentes com a idéia de trabalhar no Tribunal. Mais de 95% afirmam gostar de trabalhar no órgão, enquanto que mais de 80% sentem orgulho em trabalhar nele. Percebe-se que os terceirizados pesquisados não sentem dificuldade em realizar as tarefas a eles designados. Isso pode ser explicado pela execução de tarefas rotineiras, às quais os trabalhadores já estejam adaptados.

O fato de os trabalhadores terceirizados pesquisados afirmarem que sentem satisfação com o local de trabalho é um fator positivo, porém não ter conhecimento prévio a respeito do órgão constitui um aspecto negativo. No plano estratégico 2006-2010, encontra-se que “A implementação da estratégia exige que unidades e servidores estejam alinhados e comprometidos com o referencial estratégico institucional” (BRASIL, 2006, p. 23). Os terceirizados constituem importante força de trabalho nas unidades do TCU e não se pode desprezar o engajamento deles na estratégia organizacional.

Na tabela 3 encontram-se os dados relativos à superposição de tarefas.

Tabela 3 - Freqüência das respostas obtidas relativas às questões relacionadas à superposição de solicitação das tarefas.

Questões	VERDADEIRO		FALSO		Sem resposta	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
6. Somente o chefe de meu setor solicita tarefas a mim.	8	32	17	68	0	0
7. Somente o chefe do setor e mais uma pessoa me solicitam tarefas.	7	28	17	68	1	4
8. Somente uma pessoa do setor, que não é o chefe, me solicita tarefas.	5	20	20	80	0	0
9. Todas ou quase todas as pessoas que trabalham no setor me solicitam tarefas.	14	56	10	40	1	4

Quando perguntados sobre quem, no setor em que trabalham, solicitava tarefas aos terceirizados, obteve-se que, para 32% dos entrevistados somente o chefe solicitava tarefas, enquanto que, em 20%, outra pessoa que não o chefe solicitava tarefas. Observa-se ainda que, para 56% dos entrevistados, todas ou quase todas as pessoas solicitam tarefas aos terceirizados.

Observa-se, então, que várias pessoas em um mesmo setor solicitam tarefas aos terceirizados, ainda que, na Lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983, esteja disposto que, para não formar vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços terceirizados, não deverá haver subordinação direta. A proliferação de delegações de autoridade contribui para desfazer as unidades de comando. A superposição de solicitação de tarefas resulta em uma estrutura organizacional defeituosa, podendo debilitar a definição e a eficácia da autoridade e até mesmo ameaçar a estabilidade organizacional (KOONTZ e O'DONNELL, 1981)

A tabela 4 apresenta as respostas relacionadas à adequação das tarefas destinadas aos terceirizados.

Tabela 4 – Freqüência das respostas relacionadas à adequação das tarefas destinadas aos terceirizados.

Questões	VERDADEIRO		FALSO		Sem resposta	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
10. Às vezes tenho dificuldades para entender as tarefas que me são solicitadas.	7	28	17	68	1	4
11. Quando não compreendo bem uma tarefa, peço para a pessoa que a solicita que me explique melhor.	22	88	3	12	0	0
12. Muitas vezes as tarefas são solicitadas de maneira pouco clara.	5	20	20	80	0	0
13. Muitas vezes as tarefas são solicitadas de maneira pouco educada.	9	36	15	60	1	4

Pelas respostas obtidas nesse grupo de questões, observa-se que as tarefas exercidas pelos terceirizados não são consideradas difíceis, posto que mais de 65% afirmam que não têm dificuldade para realizá-las. Não se observa também dificuldade em solicitar maiores informações sobre as tarefas demandadas, uma vez que 88% dos respondentes reportam-se a quem solicita a tarefa para maiores explicações. A solicitação de tarefas, na percepção dos respondentes, é realizada de maneira clara (80%) e educada (60%) (Tabela 4).

Percebe-se, por esses resultados, que o tipo de tarefa e a maneira como são solicitadas não representam um problema enfrentado pelos terceirizados pesquisados.

Foi perguntado ao terceirizado a quem ele recorria para sanar uma eventual dúvida quanto a uma tarefa. A tabela 5 mostra os resultados obtidos.

Tabela 5 – Frequência das respostas relacionadas à procura de maiores informações sobre uma tarefa junto a servidores.

Questões	VERDADEIRO		FALSO		Sem resposta	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
14. Quando não sei como realizar uma tarefa, geralmente peço ajuda à pessoa que a solicitou.	17	68	8	32	0	0
15. Quando não sei como realizar uma tarefa, geralmente peço ajuda a outra pessoa do setor.	8	68	8	32	0	0
16. Quando não sei como realizar uma tarefa, geralmente peço ajuda a algum colega de minha empresa.	15	60	10	40	0	0

Nesse grupo de questões, cujos resultados encontram-se na tabela 5, observou-se que os terceirizados, quando em dúvida sobre alguma tarefa, recorrem a várias fontes de informação. Os terceirizados procuram com maior frequência a própria pessoa que solicitou a tarefa e a outra pessoa do setor (68% para ambos) e por último recorrem a algum colega da empresa (60%).

Essas respostas sugerem que não há constrangimento em perguntar e esclarecer as dúvidas sobre uma tarefa solicitada.

A tabela 6 apresenta os resultados obtidos no grupo de questões que tratavam das relações interpessoais entre terceirizados e servidores.

Tabela 6 – Frequência das respostas às questões relativas à relação interpessoal entre terceirizados e servidores.

Questões	VERDADEIRO		FALSO		Sem resposta	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
17. Tenho um bom relacionamento com meus colegas de sala.	25	100	0	0	0	0
18. Acho que sou bem tratado pelo chefe do meu setor.	24	96	1	4	0	0
19. Acho que sou bem tratado pelos servidores do Tribunal em meu setor.	21	84	3	12	1	4
20. Converso com todas ou com a maioria das pessoas do meu setor.	23	92	2	8	0	0
21. Geralmente acho agradável conversar com as pessoas do setor.	24	96	1	4	0	0
22. As conversas com as pessoas do setor fazem com que eu me sinta bem no trabalho.	25	100	0	0	0	0
23. Tenho um bom relacionamento com o chefe do setor.	24	96	1	4	0	0
33. Eu gostaria que o chefe do setor em que trabalho me tratasse de uma maneira diferente.	4	16	2	80	1	4

Pelas respostas obtidas nesse grupo de questões, observa-se que todos os respondentes (100%) afirmam ter um bom relacionamento com os colegas de sala,

porém na questão 17 “Tenho um bom relacionamento com meus colegas de sala”, não foi especificado quem seriam esses colegas. Quando perguntados a respeito do relacionamento com os chefes, 96% afirmam ter um bom relacionamento e , também, 96% afirmam ser bem tratados por eles. Em relação ao relacionamento com os colegas do setor, o percentual de respostas afirmativas caiu para 84%. Mais de 90% dos respondentes afirmam que conversar com as pessoas do trabalho faz com que se sintam bem, 96% afirmam que é agradável conversar com as pessoas do setor, porém somente 92% afirmam conversar com as pessoas.

Pode-se inferir por essas respostas que os trabalhadores terceirizados não percebem problemas de relacionamento com as pessoas com as quais eles trabalham. Afirmam ainda que conversar com as pessoas faz com que eles se sintam bem no local de trabalho, porém nem todos os terceirizados conversam com as pessoas com as quais trabalham.

A tabela 7 apresenta os resultados referentes ao grupo de questões relativas ao sentimento dos terceirizados em relação ao trabalho.

Tabela 7 – Freqüência das respostas relativas ao sentimento em relação ao trabalho.

Questões	VERDADEIRO		FALSO		Sem resposta	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
24. Geralmente saio do TCU, ao fim do expediente, me sentindo bem.	23	92	2	8	0	0
25. Geralmente saio do TCU, ao fim do expediente, me sentindo triste.	3	12	22	88	0	0
26. Geralmente saio do TCU, ao fim do expediente, me sentindo frustrado ou com raiva.	2	8	23	92	0	0
27. Geralmente saio do TCU, ao fim do expediente, me sentindo magoado ou desvalorizado.	5	20	20	80	0	0
28. O mais difícil no trabalho do Tribunal é realizar as tarefas que me são dadas.	1	4	22	88	2	8
29. O mais difícil no trabalho do Tribunal é me relacionar com o chefe ou com os servidores do TCU.	5	20	19	76	1	4

Os dados da tabela 7 mostram que o sentimento dos trabalhadores terceirizados ao final do expediente de trabalho no Tribunal de Contas da União é bom na percepção de 92% dos respondentes. Observa-se ainda que tristeza, frustração, raiva, mágoa e desvalorização não são sentimentos percebidos pela maioria dos respondentes. Apenas, 20% dos respondentes afirmam se sentirem magoados e desvalorizados ao final do expediente. Quando perguntados sobre a maior dificuldade encontrada no

trabalho, 20% afirmam ser o relacionamento com chefes e servidores, enquanto 4% afirmam ser as tarefas realizadas.

Percebe-se, por esse grupo de respostas, que os terceirizados gostam de trabalhar no TCU. Porém, os dados demonstram que para os terceirizados é mais difícil se relacionar com chefes e servidores (20%) do que realizar as tarefas que lhes são dadas (10%). Observa-se ainda que sentimentos negativos são percebidos por um pequeno número de respondentes.

Os resultados do grupo de questões relativas às expectativas em relação ao trabalho no TCU encontram-se na tabela 8.

Tabela 8 – Freqüência das respostas relativas às expectativas dos terceirizados em relação ao trabalho no TCU.

Questões	VERDADEIRO		FALSO		Sem resposta	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
30. Eu gostaria de continuar trabalhando no Tribunal por muito tempo.	21	84	4	16	0	0
31. Eu diria a um amigo que é bom trabalhar no Tribunal.	23	92	2	8	0	0
32. Se eu pudesse, sairia do Tribunal e iria trabalhar como contratado de minha empresa em outro local.	5	20	20	80	0	0

A partir desse grupo de questões, observa-se que 84% dos respondentes afirmam que gostariam de trabalhar no TCU por muito tempo e que consideram, perante os amigos, o órgão um bom local de trabalho (92%). Somente 20% afirmam que gostariam de trabalhar, pela empresa terceirizada em outro local. Infere-se que o Tribunal é considerado um bom local de trabalho e que a expectativa é de continuar trabalhando no órgão.

No grupo formado pelos servidores foram aplicados 28 questionários àqueles que trabalham diretamente com terceirizados. Foram invalidados sete questionários uma vez que mais de 15% ($n \geq 3$) das 26 questões não estavam respondidas.

As questões aplicadas foram agrupadas em cinco grupos distintos: como o servidor vê o trabalho do terceirizado no TCU; verificação se houve uma preparação dos servidores diante do ingresso dos terceirizados; verificação se houve alteração no

ambiente de trabalho com a terceirização; análise da integração entre servidores e terceirizados e questões relativas ao relacionamento entre servidores e terceirizados.

Na tabela 9 encontram-se os resultados obtidos no primeiro grupo de questões.

Tabela 9 – Frequência das respostas relativas à como o servidor vê o trabalho do terceirizado no âmbito do TCU.

Questões	VERDADEIRO		FALSO		Sem resposta	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
1. O trabalho do(s) terceirizado(s) contribui bastante para o funcionamento do setor.	17	81	3	14,3	1	4,8
2. O trabalho do(s) terceirizado(s) contribui moderadamente para o funcionamento do setor.	4	19	17	81	0	0
3. O trabalho do(s) terceirizado(s) contribui muito pouco para o funcionamento do setor.	0	0	21	100	0	0
13. O trabalho do(s) terceirizado(s) é satisfatório.	18	85,7	2	9,5	1	4,8
14. O trabalho do(s) terceirizado(s) é insatisfatório.	1	4,8	18	85,7	2	9,5

Verifica-se que a maioria dos servidores que responderam ao questionário afirma que o trabalho dos terceirizados contribui bastante no setor (81%), 19% responderam que o trabalho terceirizado contribui moderadamente e nenhum servidor da amostra afirmou que esse trabalho contribui muito pouco. Mais de 85% dos respondentes afirmam que o trabalho dos terceirizados é satisfatório. Ou seja, o trabalho dos terceirizados é considerado satisfatório e contribui para o funcionamento do setor dos servidores pesquisados.

Outro grupo de questões do instrumento aplicado dizia respeito ao preparo dos servidores diante do ingresso dos terceirizados no Tribunal de Contas da União. Os resultados podem ser observados na tabela 10 a seguir.

Tabela 10 – Frequência das respostas relativas ao preparo dos servidores diante do ingresso dos terceirizados no TCU.

Questões	VERDADEIRO		FALSO		Sem resposta	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
4. Antes de os funcionários da empresa terceirizada começarem a trabalhar no meu setor, meus colegas e eu fomos avisados sobre isso.	13	61,9	7	33,3	1	4,8
5. Meus colegas de setor e eu fomos informados sobre quais seriam as funções dos terceirizados.	10	47,6	10	47,6	1	4,8
6. Alguma redistribuição de tarefas foi feita como preparação para a entrada do(s) terceirizado(s) no setor.	7	33,3	14	66,7	0	0
7. Algum planejamento foi feito como preparação para a entrada do(s) terceirizado(s) no setor.	7	33,3	12	57,1	2	9,5
8. O chefe do setor recebeu o(s) terceirizado(s) em seu primeiro dia de trabalho e lhe(s) explicou suas tarefas.	17	81	4	19	0	0
9. Um servidor foi designado especificamente para receber o(s) terceirizado(s) e explicar-lhe(s) suas tarefas.	12	57,1	9	42,9	0	0
10. Um ou mais de um servidor foi designado especificamente para, a cada dia, passar ao(s) terceirizado(s) suas tarefas.	5	23,8	16	76,2	0	0
11. Todas as pessoas do setor passam tarefas ao(s) terceirizado(s)	10	47,6	11	52,4	0	0

Os dados da tabela 10 mostram que 61,9% dos servidores entrevistados foram avisados a respeito do início do trabalho dos terceirizados no setor. Pouco mais de 47% foram informados sobre as tarefas que os trabalhadores terceirizados iriam desenvolver no setor e 33,3% informam que foi realizada alguma redistribuição das tarefas no setor. Observa-se ainda que 33,3% dos respondentes afirmam ter sido feito algum planejamento no setor diante do início do trabalho dos terceirizados. Oitenta e um por cento dos servidores entrevistados afirmam que o chefe do setor recebeu e explicou o trabalho aos terceirizados e 57,1% afirmam que foi designado um servidor, que não o chefe, para realizar tal tarefa. Vinte e três por cento dos entrevistados informam que foi designado um servidor para repassar, a cada dia, as tarefas aos servidores. Quarenta e sete por cento dos servidores afirmam que todos os integrantes do setor passam tarefas aos terceirizados.

É possível inferir, a partir dessas respostas, que não houve preparo prévio adequado dos servidores do TCU a respeito do trabalho dos terceirizados e que muitos terceirizados, ao iniciar o trabalho, também não foram apresentados aos servidores e nem informados a respeito de suas tarefas.

Os servidores foram questionados a respeito das mudanças no ambiente de trabalho causadas pelo ingresso dos terceirizados no local de trabalho. As respostas encontram-se na tabela 11.

Tabela 11 – Frequência das respostas relativas à mudanças no ambiente de trabalho com a terceirização.

Questões	VERDADEIRO		FALSO		Sem resposta	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
15. A presença do(s) terceirizado(s) no setor alterou o ambiente de trabalho positivamente.	15	71,4	5	23,8	1	4,8
16. A presença do(s) terceirizado(s) manteve o ambiente de trabalho inalterado ou praticamente inalterado.	7	33,3	14	66,7	0	0
17. A presença do(s) terceirizado(s) no setor alterou o ambiente de trabalho negativamente.	0	0	21	100	0	0
21. A presença de funcionário(s) terceirizado(s) no setor me agrada.	18	85,7	3	14,3	0	0
22. A presença de funcionário(s) terceirizado(s) no setor me desagrada.	21	100	0	0	0	0
23. A presença de funcionário(s) terceirizado(s) no setor me é indiferente.	4	19	15	71,4	2	9,5

Observa-se, na tabela 11, que mais de 71% da amostra de servidores afirmam que o trabalho terceirizado alterou positivamente o ambiente de trabalho, 33,3% afirmam que a presença de terceirizados não fez diferença e nenhum respondente afirmou que o ambiente de trabalho foi alterado de forma negativa com a presença deles. Nenhum respondente afirma que a presença de terceirizados o desagrada, enquanto que 85,7% afirmam que a presença de terceirizados os agrada e somente 19% afirmam que a presença desses trabalhadores lhes é indiferente.

Na percepção da maioria dos servidores da amostra, o trabalho dos terceirizados é visto de forma positiva. Da mesma forma, a presença deles no setor agrada a maior parte dos servidores entrevistados.

A tabela 12 apresenta os dados relativos à percepção dos servidores em relação à integração dos terceirizados no setor de trabalho.

Tabela 12 – Frequência das respostas relativas à integração entre servidores e terceirizados no ambiente de trabalho .

Questões	VERDADEIRO		FALSO		Sem resposta	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
18. O(s) terceirizado(s) está/estão bem integrado(s) no setor.	20	95,2	1	4,8	0	0
24. O(s) terceirizado(s) está/estão mal integrados ao setor.	1	4,8	20	95,2	0	0
25. O setor se teria beneficiado de alguma orientação da direção do Tribunal acerca da integração dos terceirizados.	11	52,4	9	42,9	1	4,8
26. A integração dos terceirizados ao ambiente de trabalho do Tribunal é importante.	21	100	0	0	0	0

Mais de 95% dos servidores afirmam que os terceirizados estão bem integrados e 4,8% afirmam que eles estão mal integrados no setor no qual trabalham, conforme mostra a tabela 12. Todos os servidores da amostra afirmam que a integração dos trabalhadores terceirizados é importante e 52,4% afirmam que o setor de trabalho teria se beneficiado com a orientação da direção do TCU acerca da integração dos terceirizados.

Os resultados acima descritos permitem inferir que os respondentes afirmam que uma orientação por parte do TCU teria sido benéfica na integração dos terceirizados, e se percebe que os respondentes acreditam que benefícios seriam alcançados com essa integração. No entanto, apesar de não haver tal orientação poucos respondentes afirmam que os terceirizados estão mal integrados no setor. Pode-se concluir que a integração de terceirizados e servidores é realizada de maneira não estruturada e que pode haver distinções relativas à integração entre diferentes setores.

Os dados relativos a como os servidores avaliam o relacionamento entre eles e terceirizados encontram-se na tabela 13.

Tabela 13 - Freqüência das respostas relativas ao relacionamento entre servidores e terceirizados.

Questões	VERDADEIRO		FALSO		Sem resposta	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
12. Constrange-me ou desagrada-me de outra maneira solicitar tarefas ao(s) terceirizado(s)	1	4,8	20	95,2	0	0
19. O(s) terceirizado(s) e os servidores conversam exclusivamente ou quase que exclusivamente para tratar da execução de tarefas.	6	28,6	14	66,7	1	4,8
20. O(s) terceirizado(s) e servidores conversam sobre a execução de tarefas e sobre outros assuntos.	16	76,2	4	19	1	4,8

A tabela acima mostra que os servidores pesquisados não se mostram constrangidos ao solicitar uma tarefa aos terceirizados (4,8% afirmam constrangimento ou desagrado ao solicitar tarefas). Enquanto 28,6% da amostra afirmam que as conversas entre servidores e terceirizados estão voltadas exclusivamente ou quase exclusivamente para assuntos relacionados ao trabalho, 76,2% afirmam que as conversas também incluem outros assuntos além do trabalho.

Percebe-se que há algum tipo de interação entre servidores e terceirizados que vai além das questões relativas ao trabalho.

Quando se comparam os resultados obtidos pelos questionários aplicados a servidores e terceirizados é possível fazer algumas análises interessantes, como se segue.

- Servidores afirmam que não houve preparo adequado, de iniciativa da direção do TCU, para o início das atividades dos terceirizados. Observa-se também que a maioria dos terceirizados não sabiam nada a respeito do órgão antes de começarem a trabalhar nele.
- Há concordância entre servidores e terceirizados quando afirmam que todas ou quase todas as pessoas do setor nos quais trabalham repassam tarefas aos terceirizados.
- Analisando os dois grupos de respostas - de terceirizados e servidores – observa-se que, apesar de não ter havido informações prévias para a maioria dos servidores quanto ao ingresso dos terceirizados no TCU e de estes não terem sido apresentados formalmente à equipe de trabalho nem informados quanto às tarefas a serem executadas, os terceirizados

não se sentem constrangidos em perguntar aos servidores quando em dúvida sobre alguma tarefa.

- A presença de terceirizados nos setores de trabalho é bem vista pelos servidores entrevistados e, da mesma forma os terceirizados entrevistados se sentem bem nos locais de trabalho.
- Servidores e terceirizados avaliam que existe uma boa integração entre ambos os grupos nos setores de trabalho e que essa integração ocorre de maneira natural, não orientada pela direção do TCU.
- Servidores afirmam que conversam com os terceirizados assuntos além das questões de trabalho e os terceirizados, por sua vez, se sentem bem quando essas conversas acontecem.

3.3.2 – Resultado das entrevistas

Conforme foi descrito no “Capítulo 3 – Metodologia”, os sujeitos da amostra responderam a um questionário e uma entrevista. Ao serem analisadas as respostas dos terceirizados às perguntas que compunham a entrevista, observou-se uma diferença de atitude no que concerne ao relacionamento terceirizado-servidor entre funcionários terceirizados que trabalham em serviços administrativos e de informática e aqueles terceirizados que trabalham em limpeza, segurança, copeiragem, transporte e recepção.

É importante destacar que, conforme assinalado anteriormente no “Capítulo 2 – Revisão Teórica”, subitem 2.7, a ausência de vínculo empregatício entre o órgão público e os empregados de empresa contratada pelo órgão para prestar serviços depende de inexistir pessoalidade e subordinação direta entre os empregados terceirizados e o ente contratante. A exigência de inexistência de subordinação direta significa que os servidores do Tribunal não deveriam se dirigir aos terceirizados para tratar de tarefas a serem executadas por esses últimos. Os contatos sobre trabalho entre o TCU e os funcionários da empresa terceirizada deveriam se dar entre o preposto da empresa presente no Tribunal e o servidor especificamente designado para tal fim. No entanto, a realidade do dia a dia tem demonstrado que vários servidores se dirigem diretamente a terceirizados para solicitar tarefas. Além disso, a almejada impessoalidade não está ocorrendo.

Ao se colocarem terceirizados para trabalhar lado a lado com servidores dentro de uma sala durante oito horas por dia, para executar tarefas como transporte de documentos, transmissão de fax, emissão de cópias e tantas outras, não é mais possível se falar em impessoalidade. O que vem ocorrendo é que os terceirizados que executam cotidianamente suas tarefas dando apoio técnico (técnicos de informática) e administrativo (mensageiros) a servidores acabam se integrando ao grupo e fazendo parte de uma pequena comunidade na qual se conversa, se discute, se organizam tarefas, se têm pequenos conflitos, se celebram aniversários, enfim, na qual se convive.

Foi justamente esse grupo de terceirizados – aqueles que trabalham lado a lado com servidores dando a estes apoio técnico ao administrativo – que demonstrou, no geral, uma atitude positiva no tocante ao relacionamento servidor-terceirizado e que melhor avaliou a forma como são tratados no Tribunal. A ética da responsabilidade é praticada, quando, ainda que inconscientemente se deixa de atender a legislação que prega a impessoalidade (ver “2.1 – Ética). O relacionamento entre esses dois grupos estaria no nível dois dos Estágios de Desenvolvimento Moral, posto que existe uma expectativa e conformidade interpessoais mútuas. A decisão de um bom tratamento é tomada por todos os integrantes do grupo (ver “2.3 - Estágios de Desenvolvimento Moral”). O grupo de terceirizados que melhor avaliou o relacionamento interpessoal é constituído por mensageiros e técnicos de informática. Em sua maioria, suas respostas nas entrevistas revelaram que eles se sentem fazendo parte da equipe que serve ao Tribunal e se consideram bem tratados, conforme se pode verificar pelos exemplos de respostas abaixo transcritos (a totalidade das respostas, agrupadas por respondente e pelo número da pergunta está reunida no “Capítulo 6 – Anexos”, itens 6.5 a 6.8):

Algumas respostas de mensageiros e técnicos de informática à pergunta 2 da entrevista:

“Você poderia falar sobre seu relacionamento com os colegas (servidores) aqui do Tribunal? Como é esse relacionamento? Como você se sente em relação ao tratamento que as pessoas aqui do Tribunal lhe dão?”

◆ Aqui na sala, eu converso com o pessoal, com todo mundo. Aqui o relacionamento é tranqüilo, inclusive com servidores de outros setores. (terceirizado do serviço de mensageiro n.º 3)

- ◆ Agradeço a Deus. É a melhor sala. O melhor pessoal. No restaurante, onde eu trabalhava antes, alguns eram educados, outros não. Aqui eu já tive festa de aniversário. O chefe, o secretário-geral, todos são bons. Dei sorte. (terceirizado do serviço de mensageiro n.º 5)
- ◆ É agradável, descontraído. Nada a reclamar. (terceirizado do serviço de informática n.º 1)

Algumas respostas de mensageiros e técnicos de informática à pergunta 3 da entrevista:

“Já aconteceu algum fato entre você e algum servidor que o tenha deixado chateado, magoado ou com sentimento de ter sido injustiçado?”

- ◆ Nos atendimentos por telefone, às vezes ficamos um pouco estressados (terceirizado do serviço de informática n.º 1)
- ◆ Aqui não. No restaurante, algumas pessoas já reclamaram. (terceirizado do serviço de mensageiro n.º5)
- ◆ Já presenciei isso acontecer, mas só em relação a outras pessoas. (terceirizado do serviço de mensageiro n.º 6)

Algumas respostas de mensageiros e técnicos de informática à pergunta 4 da entrevista:

“Como você avalia o relacionamento dos terceirizados e servidores do TCU em geral?”

- ◆ Em geral, o relacionamento é bom. Pelo que conversei com meus colegas, o sentimento é geral. (terceirizado do serviço de informática n.º 1)
- ◆ É um relacionamento bem profissional. No geral, é um bom relacionamento. (terceirizado do serviço de informática n.º3)
- ◆ Respeitoso. Existe respeito mútuo. (terceirizado do serviço de mensageiro n.º 5)

Foram entrevistados servidores que trabalham com esses terceirizados na mesma sala e, portanto, têm contato diário com mensageiros e técnicos de informática. Como foi o caso desses terceirizados, a grande maioria dos servidores que com eles trabalham têm a percepção de que o relacionamento é bom. Algumas respostas das entrevistas realizadas com os referidos servidores são apresentadas abaixo.

Algumas respostas de servidores que trabalham diretamente com mensageiros e técnicos de informática à pergunta 2:

“Você poderia nos falar sobre seu relacionamento com os terceirizados? Você sente alguma dificuldade em se relacionar com eles?”

- ◆ Não, não sinto. Aqui é super bom. Eles fazem parte da rotina. Dão sugestões no que se refere às ações que os envolvem. Tudo é informado a eles. (trabalha com administrativo n.º 3)
- ◆ No meu caso não. Não tenho e a maioria não tem. A troca de informações com eles é constante. (trabalha com técnicos de informática n.º 5)

Algumas respostas de servidores que trabalham diretamente com mensageiros e técnicos de informática à pergunta 3:

“Já aconteceu algum problema de relacionamento entre você e algum dos terceirizados ou você já presenciou ou soube de algum problema de relacionamento entre um servidor e um terceirizado?”

- ◆ Não, nunca. Se existiu, eu não soube. Comigo sempre foi um bom relacionamento. (trabalha com terceirizado do serviço de informática n.º 2)
- ◆ Aqui não. Já presenciei acusações. Já fizeram acusações tipo ‘só pode ter sido o povo da limpeza’. Alguns servidores destratam terceirizados e eu nunca soube do contrário. (trabalha com administrativo n.º 4)

Algumas respostas de servidores que trabalham diretamente com mensageiros e técnicos de informática à pergunta 4:

“Como você avalia o relacionamento dos terceirizados e servidores do TCU em geral?”

- ◆ Acho que é uma minoria que trata mal. Quem mais sofre com isso é o pessoal da limpeza. Eles reclamam muito. É como se eles não existissem. (trabalha com administrativo n.º 6)
- ◆ Existe um sentimento paternalista na Segedam. Dão força para o cara melhorar, progredir. Aqui na Setec é diferente. O relacionamento é mais profissional. Os serviços dos terceirizados são bens especificados. O relacionamento não é paternalista. É mais profissional e amadurecido, mesmo porque o nível educacional é mais alto. (trabalha com técnicos de informática n.º 1)

Uma opinião diferente sobre o relacionamento servidor-terceirizado têm os funcionários da limpeza, segurança, copeiragem, transporte e recepção. Vários terceirizados dessas áreas relataram que há desrespeito, desvalorização ou indiferença dos servidores em relação a eles. Trabalhadores da limpeza reclamaram que não têm direito a permanecer nas dependências do Tribunal. Após a execução de algum serviço, eles devem se recolher ao subsolo. Disseram também que a eles é sempre imputada culpa por alguma coisa que desaparece das salas.

Já os trabalhadores da segurança relatam que os servidores não os respeitam, não os obedecem quando eles tentam fazer valer as regras que a Administração do Tribunal coloca em vigor. É assim em relação ao exame de bolsas na entrada, à passagem na catraca, aos locais de estacionamento e outras questões.

Funcionários da copeiragem mencionaram desrespeito ao espaço de trabalho deles (as copas) e repetiram o fato de a eles ser imputada culpa pelo eventual desaparecimento de algum objeto. Citaram ainda que “servidores não entram no mesmo elevador que terceirizados”.

No caso da recepção e transporte, funcionários relataram sobre desrespeito e falta de educação. Trata-se de trabalhadores que interagem todos os dias com muitos e diferentes servidores. No caso dos recepcionistas, pode-se imaginar que o trabalho a seu cargo tem, assim como se dá com os seguranças, um componente complicador para o relacionamento servidor-terceirizado: eles são incumbidos de fazer os servidores cumprir regras ditadas pela Administração do Tribunal (regras sobre ingresso, uso da catraca eletrônica, uso de elevador de autoridades e outras tantas) e muitos servidores não reconhecem autoridade dos recepcionistas para isso e acabam se rebelando contra as regras e destrutando os porta-vozes das instruções institucionais.

Já os motivos que levam às dificuldades nos relacionamento entre servidores e motoristas são mais difíceis de serem identificados. A agravar o possível desrespeito e desqualificação de servidores em relação a terceirizados da área de transporte, há o fato de existirem no Tribunal, atualmente, motoristas do quadro de servidores – cargo em extinção – e motoristas terceirizados, dois grupos que possuem remunerações e *status* muito distantes um do outro. Essa questão pode incutir nos motoristas

terceirizados um sentimento de injustiça ou inferioridade que amplifica os aspectos negativos do relacionamento com os servidores. Isso, no entanto, não desqualifica a percepção negativa que motoristas terceirizados possuem desse relacionamento. Tal percepção deve ser respeitada e considerada como um dos resultados obtidos no presente estudo.

É interessante considerar as percepções desses terceirizados à luz dos resultados dos questionários resumidos nas tabelas 6 e 7 do subitem 4.1, “Resultados e discussão dos dados obtidos pelos questionários”. A análise das respostas dadas às questões relacionadas nas tabelas 6 e 7 indicou que os terceirizados percebiam que o relacionamento é bom (tabela 6) e que poucos saem do Tribunal, ao final do expediente, com sentimentos negativos (tabela 7). Para interpretar as respostas às entrevistas e às referidas perguntas do questionário – resultados que se mostram incoerentes –, dois pontos devem ser observados.

Primeiramente, o fato de o grupo de questões reproduzidas na tabela 6 dizerem respeito ao relacionamento dentro do setor de trabalho do terceirizado, enquanto que muitas das queixas de funcionários da copeiragem, limpeza, recepção, transporte e segurança dizerem respeito ao relacionamento com servidores com quem eles não trabalham no dia a dia. Além disso, é importante lembrar que, nas entrevistas, muitos dos terceirizados podem ter se sentido mais à vontade ou mais estimulados a falar sobre sentimentos que, talvez, não tenham desejado registrar por escrito. Existe a hipótese de alguns terceirizados terem se sentido mais ouvidos e valorizados durante a entrevista e, por esse motivo, conseguiram se expressar com mais liberdade. Alguns podem ter sentido dificuldade para compreender as perguntas escritas e somente ao responderem às perguntas da entrevista puderam se manifestar com mais fidelidade aos seus sentimentos. Quaisquer que tenham sido os motivos para as entrevistas revelarem resultados nem sempre coerentes com os questionários, é certo que percepções negativas foram reveladas nas entrevistas e, portanto, devem ser levadas em conta no conjunto dos resultados do estudo.

Abaixo são transcritas algumas respostas sobre o relacionamento interpessoal entre terceirizados e servidores obtidas durante a entrevista com terceirizados da copeiragem, limpeza, segurança, transporte e recepção.

Algumas respostas de terceirizados da copeiragem, limpeza, segurança, transporte e recepção relativas à pergunta 2:

“Você poderia falar sobre seu relacionamento com os colegas (servidores) aqui do Tribunal? Como é esse relacionamento? Como você se sente em relação ao tratamento que as pessoas aqui do Tribunal lhe dão?”

◆ Normal. Bom dia. Boa tarde. Servidores não gostam de conversar com terceirizados. Tem pessoas maravilhosas e outras que acham que terceirizado não é nada. Tem dia que me sinto para baixo. É confiar em Deus. (terceirizado do serviço de copeiragem n.º 4)

◆ Sem problema. Tem muita gente boa, mas tem uma minoria que, se pudesse, pisava em cima. Servidores não entram no mesmo elevador que terceirizados. Tem muita discriminação, indiferença. Evita, não dá ‘bom dia’. Até parece que não vai feder quando morrer. Me sinto mal com o relacionamento. Servidores insultando terceirizados. Me sinto péssima com a indiferença. (terceirizado do serviço de copeiragem n.º 5)

◆ O serviço que temos que fazer é o problema do relacionamento. As pessoas não entendem que estamos cumprindo ordens. (terceirizado do serviço de segurança n.º1)

◆ Os servidores são desrespeitosos. Esnobam terceirizados. “Terceirzadinhos”. Não são humanos. Falam o que querem. Me sinto mal. (terceirizado do serviço de recepção n.º 2)

Algumas respostas de terceirizados da copeiragem, limpeza, segurança, transporte e recepção relativas à pergunta 3:

“Já aconteceu algum fato entre você e algum servidor que o tenha deixado chateado, magoado ou com sentimento de ter sido injustiçado?”

◆ Já. Tem tempo. Fui à sala pegar uma garrafa de café e tinha sumido o celular de um servidor. O servidor me culpou e culpou o pessoal da limpeza. Acaba que ele tinha esquecido em casa. Foi calúnia, difamação. Eu só não fui atrás dos meus direitos por medo de perder o emprego. (terceirizado do serviço de copeiragem n.º 4)

◆ Já. Fiz uma coisa que me foi repassada. Fiz corretamente e o servidor me desmentiu, me desautorizou junto à pessoa (outro servidor) com quem eu falava. (terceirizado do serviço de recepção n.º 2)

◆ Alguns servidores se acham superiores e acabam descontando alguma coisa no terceirizado. Outros discriminam os terceirizados. Neste local não aconteceu, mas já trabalhei em outros locais onde problemas aconteceram. Uma servidora já foi muito grosseira e já ouviu de outros colegas que há setores em que é pior. (funcionário do transporte n.º 3)

Algumas respostas de terceirizados da copeiragem, limpeza, segurança, transporte e recepção relativas à pergunta 4:

“Como você avalia o relacionamento dos terceirizados e servidores do TCU em geral?”

◆ No meu setor e nos demais é a mesma coisa, se não for pior. Não falam diretamente com terceirizados para que o serviço melhore. ‘Terceirizado não faz direito.’ Temos que ouvir isso e ficar quietos. (terceirizado do serviço de copeiragem n.º 5)

◆ Algumas pessoas não querem entrar no mesmo elevador. Existe diferença. Há discriminações com o pessoal da limpeza. Se sumir alguma coisa: ‘foi o pessoal da limpeza’. Falta respeito com nosso trabalho. No sábado, pisam em lugar sujo e vêm pisar no que limpamos. As lavagens maiores são no sábado. (terceirizado serviço de limpeza n.º 3)

◆ A discriminação é gritante em alguns setores. (terceirizado do serviço de transporte n.º 2)

A despeito dos sentimentos expressos acima por trabalhadores da segurança, limpeza, recepção, transporte e copeiragem, constatou-se, por meio de entrevistas com servidores que trabalham nos setores que cuidam dessas áreas, que, com pouquíssimas exceções, esses servidores não compartilham da mesma visão de que o relacionamento é ruim. Os servidores parecem ignorar que os terceirizados percebem algum problema aí. As respostas às perguntas feitas nas entrevistas evidenciam essa disparidade de percepções. Algumas delas estão transcritas a seguir.

Algumas respostas de servidores que trabalham com terceirizados da copeiragem, limpeza, segurança, transporte e recepção relativas à pergunta 2:

“Você poderia nos falar sobre seu relacionamento com os terceirizados? Você sente alguma dificuldade em se relacionar com eles?”

- ◆ Harmônico. Sem diferenças em relação a outros relacionamentos. (trabalha com terceirizado do serviço de transportes n.º 2)
- ◆ Excelente. Nenhuma dificuldade. (trabalha com terceirizado do serviço de transportes n.º 4)
- ◆ Não tenho problemas com os que me relaciono. Somos amigos. (trabalha com terceirizado do serviço de copeiragem n.º 4)
- ◆ Me relaciono com os prepostos. Sem problemas. É tranquilo. Já fiz um curso para poder lidar com os terceirizados. Eu não me dirijo aos serventes, apenas aos encarregados. (trabalha no setor que administra os serviços de limpeza, copeiragem e segurança n.º 2)

Algumas respostas de servidores que trabalham com terceirizados da copeiragem, limpeza, segurança, transporte e recepção relativas à pergunta 3:

“Já aconteceu algum problema de relacionamento entre você e algum dos terceirizados ou você já presenciou ou soube de algum problema de relacionamento entre um servidor e um terceirizado?”

- ◆ Não aqui. Ouço comentários no corredor. (trabalha com copeiras n.º 1)
- ◆ Nunca. Com nenhum dos terceirizados. (trabalha com terceirizado do serviço de transportes n.º 1)

Algumas respostas obtidas de servidores que trabalham com terceirizados da copeiragem, limpeza, segurança, transporte e recepção relativas à pergunta 4:

“Como você avalia o relacionamento dos terceirizados e servidores do TCU em geral?”

- ◆ Os servidores do TCU se relacionam com educação com os terceirizados. É qualidade dos servidores do Tribunal a educação no tratamento. (trabalha com terceirizado do serviço de transportes n.º 5)
- ◆ Acredito que é bom. (trabalha com terceirizado do serviço de copeiragem n.º 3)

No caso da segurança e da recepção, a percepção dos terceirizados não se distancia daquilo que se presencia no dia a dia da sociedade brasileira: o desrespeito do cidadão a normas. Esse desrespeito se transfere para a pessoa que tem a obrigação de fazer com que a norma seja obedecida. É o guarda de trânsito, o segurança de um banco, o porteiro de um prédio. Muitas vezes se trata de trabalhadores humildes que se vêem desobedecidos e destratados por pessoas que se

arvoram no direito de questionar a regra e de questionar a autoridade desses trabalhadores, freqüentemente com empáfia e desvalorização desses últimos.

Os trabalhadores da limpeza, copeiragem e transporte do Tribunal são pessoas humildes que, na hierarquia, tanto do TCU quanto da sociedade brasileira, se encontram numa camada baixa da pirâmide social. Mais uma vez a realidade do TCU, infelizmente, reproduz uma característica cultural do país. Trabalhadores humildes são desvalorizados de diversas maneiras no dia a dia. Os demais membros da sociedade dirigem a eles um tratamento de desvalorização que se manifesta, no mínimo, pela indiferença, e que pode chegar ao destrato com palavras e ações.

Esse tratamento fere os preceitos mais elementares da Ética, uma vez que se trata de conduta condenável em relação à convivência humana, conduta de desrespeito a pessoas, vistas como mera força de trabalho sem qualificação, isto é, vistas como meios para a consecução de finalidades. Chauí (1995) faz colocações sobre a ética e o comportamento em relação ao semelhante que vêm bem a propósito dessa questão de se destinar a alguém um tratamento que o desumaniza, que o reduz a um insumo do processo de trabalho (ver subitem “2.1 – Ética”): “A convivência em sociedade deve tornar o homem um ser voltado não só aos próprios interesses, mas também aos do próximo. Não se pode conceber a idéia do isolamento e as regras de comportamento para com o semelhante não podem ser esquecidas. As capacidades humanas devem estar equilibradas com a consciência sobre a harmonia dos interesses do grupo em que se convive, seja no lar, no trabalho, ou em qualquer ambiente que venha a ser freqüentado.”

Diferentemente do que ocorre com o grupo de técnicos de informática e messageiros, o relacionamento interpessoal entre servidores e terceirizados de limpeza, segurança, copeiragem, transporte e recepção pode ser classificado como estando no primeiro nível, pré-convencional, dos Estágios de Desenvolvimento Moral. A obediência às normas e autoridade é percebida nesse grupo. A ética da convicção é a praticada entre os dois grupos, onde valores tradicionais da sociedade são os predominantes nas relações interpessoais (ver “2.3 - Estágios de Desenvolvimento Moral”).

É interessante destacar a indiferença em relação a esses trabalhadores. A título de exemplo, registre-se que um comentário recorrente nas entrevistas com funcionários da limpeza e copeiragem foi o de que eles sentiam que não eram notados, não recebiam um “bom dia”, que deveriam sumir após executarem um trabalho. Talvez essa percepção seja reforçada pelo próprio sentimento de menos-valia dessas pessoas, que já se sentem inferiores em relação aos demais trabalhadores do TCU pela diferença educacional e social e também pelo tipo de trabalho que executam. Esses terceirizados não observam, por exemplo, que há muitas pessoas que não dizem “bom dia” a quem quer que seja. Não obstante essa possibilidade de os sentimentos dessas pessoas estarem contaminando suas percepções das relações no ambiente de trabalho é preciso admitir duas questões que especificamos a seguir.

A primeira é que a indiferença em relação a trabalhadores humildes é uma postura muitíssimo freqüente até entre pessoas consideradas educadas e conscientes de suas condutas. Isto é, muitas pessoas realmente não têm a percepção de como sua indiferença impacta esses trabalhadores. Prova disso foi observada nas respostas dos servidores às entrevistas. Enquanto copeiras, seguranças, recepcionistas, motoristas e trabalhadores da limpeza mencionaram desrespeito e indiferença, servidores se referiram ao relacionamento como “muito bom” e “sem problemas”. A segunda questão é que o sentimento de menos-valia de seguranças, copeiras, recepcionistas, motoristas e trabalhadores da limpeza não nasce do nada, mas se origina do sentimento e do comportamento geral da sociedade em relação a eles que, conforme já foi assinalado, é reproduzido no Tribunal.

O fato de se estar reproduzindo no Tribunal uma triste realidade social não altera a situação da instituição no que tange ao tratamento dado a esses trabalhadores e não anula a necessidade de se buscar a transformação desse quadro.

Nesse ponto, é importante se fazer uma reflexão sobre alguns dos valores realmente vigentes no TCU e sobre outros elementos – especialmente alguns artefatos visíveis e pressupostos básicos – que, juntamente com os valores, caracterizam a cultura da instituição (ver subitem “2.4 – Cultura e valores organizacionais”).

Num exercício feito pela turma de Pós-Graduação de Gestão de Pessoas do TCU, no âmbito da disciplina “Cultura Organizacional”, foi solicitado aos alunos, organizados em grupos, que mencionassem símbolos importantes do TCU e os valores a eles relacionados. Todos os grupos, sem exceção, mencionaram as togas, o Plenário, o mobiliário centenário e outros símbolos ligados aos ministros, à hierarquia, à tradição, ao formalismo, à autoridade. Nenhum dos grupos mencionou símbolos e valores relacionados, por exemplo, à vanguarda do Tribunal em áreas específicas da auditoria ou à excelência de seus auditores. Esse exercício simples mostrou que, para os servidores do Tribunal, os símbolos e valores mais imediatamente ligados à instituição são esses já mencionados. Os símbolos que logo vieram ao pensamento dos integrantes da turma, isto é, aqueles imediatamente associados ao TCU pelos alunos, foram símbolos ligados ao conservadorismo.

Os símbolos sintetizam e mostram realidades maiores aos quais estão, de alguma forma, relacionados. As togas, o cerimonial e o Plenário, elementos que vieram à mente dos alunos são, além de símbolos, o que os estudiosos de cultura organizacional denominam “artefatos visíveis” (primeiro nível em que a cultura organizacional pode ser apreendida). Assim, enquanto que valores e crenças não são visíveis e facilmente perceptíveis, os artefatos o são e apontam para os reais valores da organização (segundo nível em que a cultura organizacional pode ser apreendida) e também para “pressupostos básicos” (terceiro nível em que a cultura organizacional pode ser apreendida), que são crenças inconscientes sobre como as coisas devem ser e como os problemas devem ser resolvidos. No caso do TCU, os artefatos visíveis mencionados apontam para o antigo, o conservador e a hierarquia – valores compartilhados na cultura institucional – e para o pressuposto básico de que as relações interpessoais devem permanecer como são e como sempre têm sido.

O exemplo do exercício em sala de aula veio mostrar que, não obstante a convivência entre costumes centenários e a modernidade tecnológica, o ritualístico e o profissional e o modernizante e o retrógrado, a cultura do Tribunal exala conservadorismo, o que tem conseqüências significativas.

Uma primeira conseqüência é que os comportamentos interpessoais dentro do Tribunal dificilmente serão comportamentos de ruptura de regras ou de vanguarda. A

tendência é que no Tribunal sejam reproduzidos padrões de comportamento e de convivência vigentes na sociedade brasileira. Esse é o caso da forma de lidar com trabalhadores que desempenham tarefas socialmente desvalorizadas. Por herança da sociedade escravocrata, é predominante a inferiorização, pela via do mau tratamento explícito ou pela via do paternalismo. Alusões a ambos os casos foram feitas por servidores e terceirizados durante as entrevistas.

Outra consequência da existência de valores ligados ao conservadorismo é a resistência a mudanças de comportamentos interpessoais. Assim, mesmo hoje, ministros do Tribunal são tratados por muitos de seus auxiliares não em termos predominantemente profissionais, mas numa relação cheia de reverência e formalismos.

Essas constatações no que se refere ao perfil conservador da cultura institucional são importantes para o caso de o TCU desejar mudar algum ponto nas relações interpessoais dentro da instituição. É importante admitir que o Tribunal pode ser vanguarda em alguns tipos de auditoria ou em outra área técnica qualquer, mas dificilmente o será na área da convivência humana. É uma instituição conservadora quando se trata de relacionamentos e da preservação da imagem institucional. Desse modo, mudar comportamentos nesse campo requereria uma postura ativa e até um esforço da instituição.

Ainda sobre o tema da cultura do Tribunal e seus reflexos sobre as relações interpessoais, chama a atenção ver numa situação concreta algo que consta da teoria (subitem 2.4 – “Cultura e valores organizacionais):

“É interessante observar como a organização se assemelha ao indivíduo quando se trata de valores. Por pertencerem à esfera do inconsciente, os valores reais da organização, que determinam atitudes e comportamentos no dia a dia, podem se esconder por trás de respostas repletas de negação e idealização, revelando, assim, bem mais os valores desejáveis e muito menos aqueles realmente existentes. Os valores da organização irão se mostrar em momentos de crise, de mudança radical, de fatos inéditos (SCHEIN, 2001 apud FLEURY e SAMPAIO, 2002).”

Segundo o Plano Estratégico do TCU 2006-2010 (BRASIL, 2006) são valores da instituição a ética, a efetividade, a independência, a justiça e o profissionalismo. Esses são os valores desejados e oficialmente cultivados. Não obstante, muitos outros existem e moldam efetivamente a cultura da instituição. Revelá-los e conhecê-los é tarefa extremamente difícil, visto que a grande maioria deles é inconsciente. Como coloca Schein (2001), todavia, os valores reais se mostram em momentos de crise, mudança radical e fatos inéditos. Um fato inédito – o início de uma convivência intensa com trabalhadores menos qualificados, de menor nível de educação formal e de classes sociais mais baixas – veio revelar que o corpo de servidores do Tribunal é conservador no que tange a relações sociais e tende a reproduzir, nesse aspecto, o que acontece na sociedade brasileira.

Voltando às questões feitas aos entrevistados sobre mudanças que viessem a melhorar o relacionamento servidor-terceirizado, observa-se que, nas entrevistas feitas com terceirizados, foram incluídas duas perguntas sobre o tema. As perguntas foram: “5 – Você acha que alguma coisa poderia mudar para que esse relacionamento melhorasse?” e “6 – Você gostaria que alguma coisa fosse mudada em relação à forma como você é tratado aqui no Tribunal?”.

Já nas entrevistas com servidores, havia uma única pergunta sobre mudanças que viessem a melhorar o relacionamento terceirizado-servidor. Era a seguinte: “5 – Você acha que alguma coisa poderia mudar para que esse relacionamento melhorasse?”

Nas respostas às perguntas acima, além de se ver repetidos sentimentos que já foram descritos, se podem extrair sugestões valiosas para o caso de o Tribunal desejar melhorar os pontos do relacionamento servidor-terceirizado que ferem a ética e que são fonte de insatisfações.

A título de exemplo, são transcritas abaixo algumas das respostas dadas por terceirizados.

Algumas respostas obtidas de terceirizados mensageiros e técnicos de informática relativas à pergunta 5:

“Você acha que alguma coisa poderia mudar para que esse relacionamento melhorasse?”

- ◆ Deveria haver o maior esclarecimento possível sobre o trabalho para que o relacionamento seja melhorado. (terceirizado do serviço de informática n.º 1)
- ◆ Tribunal deveria mostrar a importância do trabalho do terceirizado. Deveria haver esclarecimento e valorização. O TCU valoriza mais a empresa que o terceirizado e não se importa com o que a empresa faz com os terceirizados. Deveria haver interferência. (terceirizado do serviço de mensageiro n.º 6)

Algumas respostas de terceirizados mensageiros e técnicos de informática à pergunta 6:

“Você gostaria que alguma coisa fosse mudada em relação à forma como você é tratado aqui no Tribunal?”

- ◆ Treinamento seria importante, para servidores e terceirizados. Seria importante esclarecer sobre os recursos de que o Tribunal dispõe. (terceirizado do serviço de informática n.º3)
- ◆ Nada a mudar. Talvez cursos, treinamento. Mas o principal é mesmo o respeito. (terceirizado do serviço de mensageiro n.º 2)

Algumas respostas de terceirizados da copeiragem, limpeza, recepção, transporte e segurança à pergunta 5:

“Você acha que alguma coisa poderia mudar para que esse relacionamento melhorasse?”

- ◆ Sim. Mais respeito em geral. Às vezes acham que, porque somos terceirizados, não somos ninguém. Quando pedirem para fazermos alguma coisa, falarem baixo, falarem direito. (terceirizado do serviço de limpeza n.º 3)
- ◆ Programas de integração e valorização do terceirizado. (terceirizado do serviço de segurança n.º3)
- ◆ Deveria ser esclarecido que os terceirizados estão cumprindo ordens, que é o trabalho deles. (terceirizado do serviço de segurança n.º1)

- ◆ Campanhas sobre o relacionamento para mostrar que todos estão aqui para trabalhar da melhor maneira possível. As atribuições no setor devem ser bem definidas. Muitas pessoas estão tomando conta do setor e os terceirizados passam a ter que prestar contas a várias pessoas. Às vezes terceirizados e servidores têm a mesma função e são tratados da mesma forma. Acho que os terceirizados são respeitados. (terceirizado do serviço de recepção n.º 1)
- ◆ Deveria haver uma conscientização geral dos servidores de que nós somos trabalhadores iguais a eles. (terceirizado do serviço de transporte n.º 2)

Algumas respostas de terceirizados da copeiragem, limpeza, recepção, transporte e segurança à pergunta 6.

“Você gostaria que alguma coisa fosse mudada em relação à forma como você é tratado aqui no Tribunal?”

- ◆ Se eu fosse ministro, colocaria um curso de Relações Humanas para todos os servidores com o objetivo de ensinar respeito a todos. Todos são seres humanos. (terceirizado do serviço de limpeza n.º 5)
- ◆ Poderia haver treinamento para o terceirizado. (terceirizado do serviço de segurança n.º 1)
- ◆ O TCU poderia enfatizar a melhoria do trabalho dos terceirizados. Buscar junto às empresas parceria para a melhoria e aprimoramento dos terceirizados. (terceirizado do serviço de recepção n.º 1)
- ◆ Terceirizado deveria ter respaldo do TCU para agir de acordo com as regras. (terceirizado do serviço de transporte n.º 3)

Também importante é a opinião dos servidores a respeito do que caberia mudar para melhorar o relacionamento terceirizado-servidor no Tribunal de Contas da União. Eis algumas das opiniões expressas durante as entrevistas com servidores a respeito da necessidade de mudanças:

Algumas respostas de servidores à pergunta 5:

“Você acha que alguma coisa poderia mudar para que esse relacionamento melhorasse?”

- ◆ Campanha para valorização do trabalho do terceirizado. O Tribunal deveria ser mais pró-ativo nisso. Algumas ações têm sido feitas, como a terapia comunitária, onde os

terceirizados se expressam e sensibilizam as pessoas. Acontecem ações individuais, ações de setores, mas nada institucional. Não há campanhas institucionais, cartazes tipo 'Valorize o terceirizado'. (trabalha com administrativo n.º 2)

- ◆ Conscientização das chefias e servidores. Há chefes irresponsáveis. Poderia haver oficinas em que participariam terceirizados e seus avaliadores e se falaria sobre postura profissional, relacionamento, como lidar com o público interno e externo. A questão gerencial é complicada. Se, em cada unidade, houvesse um gerente de relacionamento e um gerente de atividades, isso tudo melhoraria. (trabalha com administrativo n.º 2)

- ◆ A questão da integração é importante. A maioria dos terceirizados deveria ter um preparo. (trabalha com administrativo n.º 5)

- ◆ Acho que deveria existir para os servidores uma palestra, uma orientação sobre um nível de tolerância maior. Deveria existir preparo, cursos para terceirizados e servidores sobre relacionamento interpessoal. A CTIS recebe a base de conhecimento sobre o TCU, dada pela Setec, mas deveria ser uma iniciativa do TCU orientar os terceirizados sobre o Tribunal. (trabalha com terceirizado do serviço de informática n.º 2)

- ◆ Acho que as atribuições deveriam ser bem estipuladas e se deveria deixar claro entre as partes o que cada um deve fazer. (trabalha com terceirizado do serviço de transportes n.º 3)

- ◆ O TCU poderia ter uma atividade de apresentação, integração e distribuição de atribuições aos terceirizados, que deveriam ter o mesmo compromisso para com o Tribunal. Há servidores que acham que o terceirizado está aqui para servir ao servidor e não ao TCU. As atribuições dos terceirizados no TCU não estão bem definidas, em geral. (trabalha com terceirizado do serviço de transportes n.º 4)

Observando as respostas sobre possíveis mudanças que trariam melhorias para o relacionamento entre servidores e terceirizados, identificaram-se sugestões que foram feitas com frequência e que estão presentes nas falas de todos os grupos. São citadas por terceirizados que se dizem satisfeitos com o tratamento recebido, terceirizados que se dizem insatisfeitos e, também, por servidores de um modo geral. Essas sugestões que se repetem estão sintetizadas abaixo:

- esclarecimento / conscientização sobre o serviço e o papel dos terceirizados no TCU;

- conscientização sobre a importância dos relacionamentos no trabalho e da integração servidor/terceirizado (incluindo sugestões de palestras e até cursos para terceirizados e servidores acerca do assunto);
- valorização do trabalho dos terceirizados;
- definição / delimitação clara do trabalho do terceirizado em relação ao do servidor;
- treinamentos para terceirizados, de maneira a melhorar o seu trabalho.

Ao se expressarem sobre possíveis mudanças que viessem a aperfeiçoar o relacionamento entre servidores e terceirizados, o grupo manifesta uma demanda por esclarecimento e conscientização sobre o trabalho do terceirizado e sobre a valorização desse trabalho. É uma sugestão cuja implementação seria simples e que poderia resultar numa melhoria da qualidade das relações humanas dentro do Tribunal, levando-as a um patamar ético mais alto. Trata-se de uma demanda que pode ser atendida pelo Tribunal, por meio de orientações e campanhas dirigidas aos servidores.

Nas respostas às entrevistas, encontra-se também a opinião de que é desejável uma integração entre servidores e terceirizados. Ao se verificar a legislação e as decisões dos tribunais sobre terceirização, especialmente as Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974 (BRASIL, 1974) e Lei 7.102 de 20 de junho de 1983, e o Enunciado n.º 331, do TST, verifica-se que não há de existir pessoalidade nas relações com os terceirizados. Por isso, talvez a integração almejada por alguns servidores viesse a ferir a lei, como, aliás, afirmou um servidor que trabalha com a administração de contratos de limpeza, copeiragem e segurança (ver transcrição das respostas de servidores à pergunta nº 5, acima):

“(...) Mais do que isso, integração entre terceirizados e servidores, é contra a lei que rege o assunto.”

Observa-se que outra questão que fere a impessoalidade exigida em lei é a atitude paternalista que foi referida por alguns entrevistados. Intui-se aspectos paternalistas nas relações interpessoais conflitando com as exigências legais nas relações profissionais, conforme opinião manifestada por um servidor que trabalha com técnicos de informática:

“Relacionamento do Tribunal, no geral, é paternalista com relação aos terceirizados, mas na Setec não, é mais profissional o nível de escolaridade é outro” (Técnico de informática n.º2).

Não obstante esse possível obstáculo a uma verdadeira integração, - a demanda legal pela impessoalidade - nada impede um relacionamento com mais urbanidade, consideração e respeito pelo trabalho executado. Enfim, um relacionamento mais ético.

O óbice legal não apenas à pessoalidade, mas também à subordinação direta, impediria, do mesmo modo, que o próprio Tribunal realizasse qualquer atividade de treinamento dirigida aos terceirizados, conforme sugerido em algumas respostas. Isso teria que ser deixado a cargo da empresa contratada.

A questão da definição clara de tarefas é essencial, não apenas para os trabalhadores, mas para o próprio TCU. O fato de o terceirizado realizar as mesmas tarefas que o servidor fere princípios da terceirização e pode levar a reclamações trabalhistas no sentido de o trabalhador receber os mesmos direitos e vantagens garantidos a servidores.

Capítulo 4 – Conclusões e Considerações

A intensificação das contratações de empresas terceirizadas é uma transformação importante para as organizações públicas. Conforme anteriormente assinalado, esse fenômeno pode ser analisado por diversos prismas: o da economia, da justiça trabalhista, da legalidade, da justiça social, da produtividade, da qualidade do trabalho e outros. Ao se levar o foco para o das relações interpessoais, coloca-se luz sobre vários outros fenômenos originados da realidade maior da intensificação da terceirização.

Conforme afirma Sour (2001), um fato inédito na organização pode trazer à baila traços da cultura organizacional. Isso foi verificado. Um fato novo – trabalhadores terceirizados, menos qualificados, de menor nível educacional e renda bem inferior, colocados em estreita convivência com servidores – veio revelar o conservadorismo presente no Tribunal no que tange a relações interpessoais, característica que reproduz o que acontece na sociedade brasileira. Numerosas relações interpessoais entre servidores e terceirizados passaram a ocorrer, e foi verificado, no presente estudo, que as relações entre servidores e trabalhadores da limpeza, copeiragem, recepção, segurança e transporte são aquelas em que é reproduzido um traço cultural conservador, herdado e desenvolvido a partir da escravidão, da sociedade brasileira: a inferiorização de trabalhadores menos qualificados e a ocorrência de relacionamentos de baixo padrão ético.

Quando acontece a interação entre dois grupos de indivíduos, como por exemplo a de trabalhadores terceirizados com servidores, exercendo funções lado a lado, cria-se um novo contexto em termos de relações interpessoais. A qualidade dessas relações influencia diretamente a organização, assim como a organização, com suas políticas de gestão de pessoas e normatizações, influencia a maneira como as pessoas se relacionam. Dessa forma, quanto mais éticas forem as relações interpessoais, maiores as chances de uma organização ser considerada ética e quanto

mais ética a organização, mais os seus trabalhadores serão conduzidos na direção de ações e relações éticas.

Ética e valores estão estreitamente ligados, tanto individualmente, quanto na organização. Os valores aceitos por um indivíduo podem não ser necessariamente os mesmos de outros, da mesma forma que grupos de trabalhadores diferentes podem adotar diferentes valores e, por esse motivo, cabe à organização deixar claros e formalizados os valores que busca cultivar e as ações que considera éticas ou não éticas. Porém, a despeito das diferenças de percepção e avaliação pessoais e coletivas, podemos afirmar que éticos são aqueles indivíduos ou grupos que se preocupam com aquilo que fazem e que valorizam os comportamentos e relacionamentos.

Uma vez que as organizações são constituídas por vários indivíduos e vários grupos, é de se esperar que as relações interpessoais que surgem da interação dos trabalhadores sejam percebidas e praticadas de formas diferentes. O presente trabalho trouxe resultados que indicam algumas dessas diferenças.

Foi encontrado que entre terceirizados e servidores, há percepções diferentes sobre as relações interpessoais. Enquanto a grande maioria dos mensageiros e técnicos de informática consideram satisfatório o relacionamento com os servidores do TCU, grande parte dos recepcionistas, seguranças, funcionários da limpeza, copeiros e motoristas consideram-no de má qualidade e reclamam do tratamento recebido. Os servidores, de uma maneira geral, acham que o relacionamento é bom.

As diferenças de percepção parecem estar relacionadas ao tipo de trabalho desenvolvido, ao nível de escolaridade e ao nível social dos trabalhadores terceirizados. Fez-se essa conexão entre a percepção negativa do relacionamento e as três características citadas em razão do seguinte:

1º. Servidores do Tribunal tratam os trabalhadores de nível social e de escolaridade mais baixo, que desempenham tarefas menos valorizadas, com indiferença e, algumas vezes, com desrespeito. Isso demonstra uma característica da cultura organizacional do Tribunal, que é a reprodução de alguns valores da cultura

maior onde a instituição está inserida. O comportamento descrito reproduz um traço cultural da sociedade brasileira, que desvaloriza os trabalhadores mais humildes. Nas palavras de Srour (2003), a sociedade brasileira é “autoritária, discriminatória, patriarcal, hierarquizada, centralizadora, predatória e desperdiçadora” e esses traços se espelham por sua vez nas organizações. (SROUR, 2003, p. 252).

2º. As pessoas de menor nível educacional e social costumam ter um sentimento de menos-valia desenvolvido dentro de uma sociedade que, por traço cultural, freqüentemente as destrata ou as trata com indiferença, conforme já mencionado. Tal sentimento pode contaminar a percepção que esses trabalhadores têm de si mesmo e dos servidores, tornando difícil a comunicação com esses últimos. Segundo Casado (2004^a), “a percepção do outro e a autopercepção são componentes com o potencial de criar distorções e de interferir na meta da comunicação perfeita” (CASADO, 2004^a, p. 277). Assim, as dificuldades de comunicação concorreriam também para a visão negativa do relacionamento.

3º. As pessoas de menor escolaridade tendem a ter uma visão de mundo mais hierárquica, enquanto os de mais alta escolaridade tendem a ter uma visão mais igualitária (Almeida, 2007). Segundo Almeida (2007, p.76), “na visão de mundo igualitária, não há papéis socialmente predefinidos. A princípio, todos os indivíduos são iguais e eventuais desigualdades ou diferenças em papéis sociais são estabelecidas apenas nos limites de um contrato.” Já “os que compartilham de uma visão hierárquica de mundo consideram que há posições predefinidas e, portanto, deve-se esperar que cada um desempenhe o papel determinado por sua condição social.” (ALMEIDA, 2007, p. 75) Uma vez que os seguranças, copeiros, motoristas, trabalhadores da limpeza e recepcionistas do TCU fazem parte desse universo de trabalhadores de baixa escolaridade, eles tendem a ver o mundo pela ótica hierárquica. É provável que isso os leve a sentir mais intensamente as diferenças sociais. E, se o que a sociedade lhes transmite, a todo momento, é a mensagem de que o papel que lhes é determinado é o de subserviência e inferioridade, esse sentimento relacionado às diferenças sociais será negativo.

É claro que existe a possibilidade de, inversamente, a visão de mundo mais hierárquica e menos igualitária se originar do continuado sentimento de desvalorização

dessas pessoas. Assim, o sentimento geraria a visão de mundo e não o contrário. Não obstante essa dúvida constatou-se uma percepção negativa e a ela associou-se a visão hierárquica, que é mais presente entre pessoas de baixa escolaridade.

Os padrões éticos organizacionais reproduzem um padrão cultural que impera na sociedade brasileira. A ética da convicção e da responsabilidade coexistem, sendo que a prática de uma ou de outra depende dos indivíduos e dos contextos nos surgem os dilemas éticos. No presente trabalho foram encontrados dois grupos de terceirizados que são tratados de maneira diferente. O relacionamento interpessoal entre o grupo de técnicos de informática e mensageiros e servidores tende para a ética da responsabilidade, enquanto que o relacionamento entre servidores e terceirizados de menor nível social e escolar tende para a ética da convicção.

As questões éticas das relações interpessoais entre servidores e terceirizados mostraram-se, **também**, diferentes entre os dois grupos identificados. O relacionamento interpessoal entre servidores e o grupo de técnicos de informática e mensageiros pode ser caracterizado como no primeiro estágio do segundo nível de desenvolvimento moral proposto por Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001). Já o relacionamento entre servidores e o grupo formado por seguranças, copeiros, trabalhadores da limpeza, recepcionistas e motoristas sugere identificação com o primeiro estágio do primeiro nível do desenvolvimento moral (ver “2.3 - Estágios de Desenvolvimento Moral”).

O trabalho dos terceirizados é aceito pela maioria dos servidores, porém a terceirização aconteceu sem um preparo dos servidores e sem que tenham sido preestabelecidos os papéis de um e de outro. Segundo o que foi levantado nas entrevistas, as duas providências seriam essenciais para garantir um melhor relacionamento interpessoal.

Conforme já citado anteriormente, para o alcance de melhores resultados, o TCU precisa que todos os trabalhadores estejam alinhados à estratégia da instituição e que trabalhem no mais alto grau de cooperação possível. Para a obtenção de um cenário como o descrito, não se podem ignorar as questões éticas nas relações interpessoais, pois problemas éticos podem levar a situações desastrosas que colocam em risco o alcance de metas estabelecidas pelo Tribunal.

Ao se pensar sobre o que foi verificado no tocante ao relacionamento servidor-terceirizado no TCU, cabe lembrar algumas das idéias explicitadas por Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001): *“A empresa pode ser considerada um agente moral e, como tal, responsável por sua própria conduta ética”* e *“Se a companhia não divulga padrões de comportamento apropriado, os membros do grupo formulam os seus. Como as pessoas são culturalmente diferentes e têm valores distintos, interpretam diferentemente as situações e variam em suas decisões éticas concernentes às mesmas questões.”* (FERRELL, FRAEDRICH e FERRELL, 2001, pp. 138 e 139) Trazendo esse pensamento para o presente estudo, conclui-se ser recomendável que, para a melhoria do padrão ético do relacionamento entre servidores e terceirizados, o Tribunal tome algumas iniciativas nesse sentido, entre as quais a explicitação das condutas que considera apropriadas.

Por último, cabe fazer observações importantes acerca da aplicação, no âmbito do TCU, da legislação sobre contratos de terceirização. Tais observações fogem um pouco do objetivo estabelecido para o presente estudo, porém foram achados significativos do trabalho, que devem ser objeto de atenção.

As atividades do setor público são regulamentadas por legislação específica, como é o caso da contratação de terceirizados. A legislação pressupõe a existência de impessoalidade e a ausência de subordinação direta, visto que o não atendimento a esses pressupostos implica vínculo empregatício entre o órgão público e os empregados da empresa contratada (ver “Capítulo 2 – Revisão Teórica”, subitem 2.7). A exigência de inexistência de subordinação direta significa que os servidores do Tribunal não deveriam se dirigir aos terceirizados para tratar de tarefas a serem executadas por esses últimos. Os contatos deveriam se dar entre o preposto da empresa e o servidor especificamente designado para tal fim. Já a impessoalidade significa ausência de uma verdadeira integração entre servidores e terceirizados. O cenário verificado ao final do presente estudo é totalmente diferente daquele exigido em lei. Vários servidores se dirigem diretamente a terceirizados para solicitar tarefas. Além disso, ao se colocarem terceirizados para trabalhar lado a lado com servidores, ambos os grupos acabam fazendo parte de uma pequena comunidade onde há convivência como em qualquer grupo humano comum, com bastante interação

pessoal. Servidores e terceirizados se relacionam, compartilham e discutem valores, conversam sobre assuntos pessoais e de trabalho, criando uma cultura particular entre eles.

O convívio de grupos sociais no ambiente de trabalho não só possibilita o desenvolvimento do ser humano, algo que as organizações não devem e normalmente não desejam coibir, mas também o desenvolvimento da própria organização, posto que a partir de relações interpessoais, idéias e opiniões que possam resultar em melhorias nos processos de trabalho são compartilhadas. Assim, temos, por um lado, as exigências legais do serviço público, que devem ser obedecidas, e, por outro, as relações humanas difíceis de serem controladas.

O que descrevemos é, em si mesmo, uma questão importante à qual o Tribunal deve dar atenção. A agravá-la, existe o fato de havermos escutado, tanto de servidores quanto de terceirizados, que é comum a superposição de tarefas. Esse problema encontra solução pela clara definição de tarefas e a observância dessa definição no dia-a-dia. Trata-se de uma questão cuja solução é viável e factível. Nada obstante, o descuido em relação a esse fato pode acarretar conseqüências graves para o Tribunal, como o ingresso de reclamações trabalhistas na Justiça por parte de trabalhadores que exigem isonomia salarial, de acordo com as tarefas executadas.

Considerando os resultados obtidos no presente estudo, e tendo em conta as sugestões feitas pelos servidores e terceirizados entrevistados, apresentamos abaixo algumas sugestões que se consideram pertinentes para o contexto estudado e que, salvo melhor juízo, poderiam ser implementadas pelo Tribunal de Contas da União:

- desenvolver a gestão da ética no TCU, envolvendo todos os seus gestores:
 - criando uma rede de comissões de ética setoriais para atuação sistemática da educação ética na instituição;
 - conscientizando sistematicamente os servidores sobre a conduta ética no serviço público;
- promover campanhas educativas de valorização do trabalho do terceirizado;
- incluir o tema Ética nos relacionamentos interpessoais no curso de capacitação de servidores;

- incluir, entre as exigências a serem feitas às empresas de terceirização, a de que seja oferecida aos seus funcionários cursos sobre relacionamento interpessoal e de informações básicas sobre o Tribunal de Contas União;
- capacitar servidores do quadro do TCU no que tange à gestão da ética pública, para reforçar a ocorrência de comportamentos éticos;
- mapear as atividades dos funcionários terceirizados e temporários para verificar possibilidades de superposição de tarefas e propor ações preventivas e corretivas;
- desenvolver estudo com uma amostra mais representativa para verificar questões relevantes não apontadas nesse estudo.

No entendimento das autoras do presente estudo, a implementação das providências sugeridas ou de outras semelhantes demonstrará o cuidado que o Tribunal dispensa à manutenção de um ambiente de trabalho construtivo, que concorre para o crescimento humano e profissional do conjunto de todos os seus colaboradores e que coloca os mais preciosos valores humanos – como a ética e o respeito incondicional ao indivíduo – no mais alto patamar das prioridades organizacionais. Além disso, trabalhar para que os relacionamentos pessoais no Tribunal se dêem em altos padrões éticos, até acima do que é comum na sociedade brasileira, significa trabalhar para o engrandecimento da instituição, reforçando a certeza de que ela atrai não apenas os mais capacitados tecnicamente, mas também aqueles que buscam um ambiente ético alicerçado em valores humanos sólidos e perenes.

Valores e pressupostos culturais são naturalmente repassados aos novos membros de uma sociedade. Alguns aspectos, todavia, precisam ser monitorados para que valores e pressupostos distorcidos não sejam repassados e perpetuados nas organizações. Nesse sentido cabe às organizações evitar a exclusão social e a discriminação de terceirizados não sejam uma prática comum e aceita por seus membros.

Além disso, falar em ações para desenvolver a ética e em educação para ética é falar também em educação para cidadania. Uma empresa é feita de cidadãos que vivem numa comunidade e, portanto, devem participar positiva e construtivamente da vida dessa comunidade. Sem dúvida, um ambiente de trabalho pode ser um local onde

se semeiam valores positivos e onde se desenvolvem cidadãos que não de levar esses valores para a comunidade externa e ali multiplicá-los.

Capítulo 5 – Bibliografia

AGUILAR, F. J . – A Ética nas Empresas: maximizando resultados através de uma conduta ética nos negócios. Rio de Janeiro: Editora Jorge Kahar, 1996.

ALBUQUERQUE, L. G. de, - A gestão estratégica de pessoas - In Maria Tereza Leme Fleury (org.) - As Pessoas na Organização - 8ªed. São Paulo. Editora Gente, 2004.

ALMEIDA, A. C. – A cabeça do brasileiro – Rio de Janeiro, Editora Record, 2007

ALVES, O. N. – Terceirização de Serviços na Administração Pública – Sociedade Democrática, direito público e controle externo – Brasília: Tribunal de Contas da União, 2006.

BIAGGIO, A. – Kohlberg e a “Comunidade Justa” : promovendo o senso ético e a cidadania na escola. Psicologia: Reflexão e Crítica, vol. 10 UFRGS, Porto Alegre, 1997.

BIAGGIO, A. – Desenvolvimento moral: Vinte anos de pesquisas no Brasil. Psicologia: Reflexão e Crítica, vol. 10 UFRGS, Porto Alegre, 1998.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A. F. – Elementos de Comportamento Organizacional – São Paulo. Ed. Pioneira, 1992.

BRASIL - Lei n.º 6.019, de 3 de janeiro de 1974

BRASIL - Tribunal Superior do Trabalho - TST Enunciado n.º 331 – de 17 de dezembro de 1993, Diário de Justiça n.21 de 28 de dezembro de 1993

BRASIL – Decreto n.º 1.171, de 22 de junho de 1994

BRASIL - Presidência da República. **Desvios éticos: riscos institucionais**. Brasília: ESAF, 2002.

BRASIL – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – **Plano Estratégico: 2006-2010**
Tribunal de Contas da União – Brasília, TCU, SEPLAN – 2006.

BRASIL – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – Resolução TCU nº 187 de 05 de abril de 2006^a.

BRASIL – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – Relatório de Atividades do TCU: Exercício 2006/ Tribunal de Contas da união – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento e Gestão, 2007.

CAMINO, C – Ângela Biaggio (1940-2003) : **Um percurso na história do desenvolvimento sócio – moral no Brasil**. Psicologia: Reflexão e Crítica. Vol. 16 nº. 1 Porto Alegre, 2003.

CAMPOS, M. GREIK; M e DO VALE,T – História da Ética. Científico. Ano II. Vol. I. Salvador, 2002.

CARELLI, R. de L – **Terceirização e Intermediação de Mão-de-obra na Administração Pública** – Revista LTr – Volume 67, nº 06 Junho de 2003.

CASADO, T. . – **O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento**, In Maria Tereza Leme Fleury (org.) - As Pessoas na Organização - 8^aed. São Paulo. Editora Gente, 2004.

CASADO, T. . – **O papel da comunicação interpessoal**, In Maria Tereza Leme Fleury (org.) - As Pessoas na Organização - 8^aed. São Paulo. Editora Gente, 2004^a.

CHAGAS, A. T. R – **O questionário na pesquisa científica** – Administração On Line – Volume 1, Número 1, janeiro/fevereiro/março – 2000 – disponível em www.fecap.br/adm_online/art11/anival.htm (consulta em 17/10/2007)

CHAUI, M.. Convite à filosofia. São Paulo. Ática, 1995.

COHEN, David. **Os dilemas da Ética**. Revista Exame. São Paulo: Ed. Abril nº. 10,2003.

ENAP – Apostila II – Normas e Avaliação – Curso de Gestão da Ética Pública – CEP – 2007. Brasília.

ESAF – Apostila I – Normas – Legislação sobre: Atribuições e responsabilidades, normas de conduta e matérias reguladoras. CEP – Presidência da República – Brasília, 2007

FERREIRA, S. F.; PUCCI, E. P.; LOPES, D. M.; ALBONETI E. F. – Ética empresarial: um instrumento de alavancagem nos resultados das organizações. VII SEMEAD – FEA/USP – disponível em www.ead.fea.usp.br/semead/paginas/artigos%20RECEBIDOS/Socioambiental/As_13/ética_empersarial.pdf (consulta em 20/10/2007)

FERREL, O. C.; FRAEDRICH J.; FERREL, L. – Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos – Rio de Janeiro, Editora Reischmman & Affonso, 2001.

FLEURY, M.T.L.- O Desvendar da Cultura de uma Organização, in Cultura e poder nas organizações. São Paulo, Ed. Atlas, 1996.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J.R. – Uma discussão sobre cultura organizacional, In Maria Tereza Leme Fleury (org.) - As Pessoas na Organização - 8ªed. São Paulo. Editora Gente, 2004.

FREITAS, M.E. – Assédio moral e Assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. RAE. São Paulo, 2001.

HIRIGOYEN, M.F. – Mal estar no trabalho: redefinindo o assédio moral. RJ. Bertrand Brasil.2005

HSM Management – Como lidar com os perigos da terceirização - Número 42, ano 8 Volume 1 janeiro-fevereiro 2004;

HOUAISS, A. e VILLAR, M. – Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa – Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KOLBERG, L. – The philosophy of moral development. San Francisco: Harpes& Row, 1981.

KOONTZ, H; O'DONNELL, C. – Fundamentos da Administração – São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1981

MAXIMIANO, A. C. A. – Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana à Revolução Digital – 6 ed. – São Paulo Editora Atlas, 2006.

MONTEIRO, J. K. ESPIRITO SANTO,FC e BONACINA,F– Valores, ética e julgamento moral, um estudo exploratório em empresas familiares. Psicologia: Reflexão e Crítica. Vol. 18 nº. 2 Porto Alegre, 2005.

MORAES, M.C.; BENEDICTO, G.C. – Uma Abordagem da importância da ética nas organizações. Cadernos FACECA, Campinas, vol. 12, 2003.

PLATÃO – Apologia de Sócrates e Críton. Lisboa, Ed. Edições 70, 2006.

PIRES, J. C. S. ; MACÊDO, K.B. – Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil – Revista de Administração Pública, nº 1 - Jan./Fev./ 2006. Rio de Janeiro.

ROBBINS, S.P. – Fundamentos do Comportamento Organizacional – 7ª São Paulo. Ed. Prentice Hall, 2004.

SAPIRO, C. _ Teorias em desenvolvimento sócio-moral, Piaget, Kohlberg e Turriel – Possíveis implicações para a educação moral na educação médica. Revista Brasileira educação médica 24 (3): 7-15. 2000.

SERPRO – ENAP – Ética e Serviço Público – Brasília, Enap, 2007.

SROUR, R.H. – Ética Empresarial – A gestão da reputação. Rio de Janeiro, Campos, 2000.

SROUR, R.H. – Poder, cultura e ética nas organizações – Rio de Janeiro, ed. Campos, 1998.

VIEIRA, M. C. de A. – A ética, a produtividade e o lucro – Gazeta Mercantil Sul – 2002. – disponível em www.sel.eesc.usp.br/informatica/graduacao/material/etica/private/a_etica_a_produtivida_de_e_o_lucro.pdf acessado em 09/11/2007.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. – Comportamento Organizacional, criando vantagem competitiva – São Paulo. Ed. Saraiva, 2000.

YIN, R. K Estudo de Caso – Planejamento e Métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman,2005.

ZAJDSZNAJDER, L. – Ética, Estratégia e Comunicação – Na passagem da modernidade para a pós-modernidade – Rio de Janeiro, Editora FGV, 1999

Capítulo 6 - Anexos

6.1 – Questionário aplicado na amostra de terceirizados

Estamos fazendo um curso de pós-graduação em gestão de pessoas no ISC e o tema de nossa monografia para o curso é o relacionamento entre funcionários terceirizados e servidores do TCU. Nossa intenção é avaliar a integração dos terceirizados ao ambiente do TCU, enfocando o relacionamento deles com os colegas aqui do Tribunal.

Nós elaboramos um questionário bem simples e fácil de responder, que deverá nos ajudar na avaliação que pretendemos fazer. É um questionário de respostas 'verdadeiro / falso', que gostaríamos que você respondesse agora. Não é necessário colocar seu nome no questionário. Suas respostas serão analisadas em conjunto com as repostas de outras pessoas. Não será feita nenhuma avaliação individual das respostas.

Depois que você responder ao questionário, gostaríamos de conversar um pouco com você sobre suas respostas e sobre sua forma de ver o relacionamento entre os terceirizados e os servidores.

Obrigada.

	V	F
1. O trabalho do(s) terceirizado(s) contribui bastante para o funcionamento do setor.		
2. O trabalho do(s) terceirizado(s) contribui moderadamente para o funcionamento do setor.		
3. O trabalho do(s) terceirizado(s) contribui muito pouco para o funcionamento do setor.		
4. Antes de os funcionários da empresa terceirizada começarem a trabalhar no meu setor, meus colegas e eu fomos avisados sobre isso.		
5. Meus colegas de setor e eu fomos informados sobre quais seriam as funções dos terceirizados.		
6. Alguma redistribuição de tarefas foi feita como preparação para a entrada do(s) terceirizado(s) no setor.		
7. Algum planejamento foi feito como preparação para a entrada do(s) terceirizado(s) no setor.		
8. O chefe do setor recebeu o(s) terceirizado(s) em seu primeiro dia de trabalho e lhe(s) explicou suas tarefas.		
9. Um servidor foi designado especificamente para receber o(s) terceirizado(s) e explicar-lhe(s) suas tarefas.		
10. Um ou mais de um servidor foi designado especificamente para, a cada dia, passar ao(s) terceirizado(s) suas tarefas.		
11. Todas as pessoas do setor passam tarefas ao(s) terceirizado(s)		
12. Constrange-me ou desagrada-me de outra maneira solicitar tarefas ao(s) terceirizado(s)		
13. O trabalho do(s) terceirizado(s) é satisfatório.		
14. O trabalho do(s) terceirizado(s) é insatisfatório.		
15. A presença do(s) terceirizado(s) no setor alterou o ambiente de trabalho positivamente.		
16. A presença do(s) terceirizado(s) manteve o ambiente de trabalho inalterado ou praticamente inalterado.		
17. A presença do(s) terceirizado(s) no setor alterou o ambiente de trabalho negativamente.		
18. O(s) terceirizado(s) está/estão bem integrado(s) no setor.		
19. O(s) terceirizado(s) e os servidores conversam exclusivamente ou quase que exclusivamente para tratar da execução de tarefas.		
20. O(s) terceirizado(s) e servidores conversam sobre a execução de tarefas e sobre outros assuntos.		
21. A presença de funcionário(s) terceirizado(s) no setor me agrada.		
22. A presença de funcionário(s) terceirizado(s) no setor me desagrada.		
23. A presença de funcionário(s) terceirizado(s) no setor me é indiferente.		
24. O(s) terceirizado(s) está/estão mal integrados ao setor.		
25. O setor se teria beneficiado de alguma orientação da direção do Tribunal acerca da integração dos terceirizados.		
26. A integração dos terceirizados ao ambiente de trabalho do Tribunal é importante.		

6.2 – Questionário aplicado na amostra de servidores

Estamos fazendo um curso de pós-graduação em gestão de pessoas no ISC e o tema de nossa monografia para o curso é o relacionamento entre funcionários terceirizados e servidores do TCU. Nossa intenção é avaliar a integração dos terceirizados ao ambiente do TCU, enfocando o relacionamento deles com os colegas aqui do Tribunal.

Nós elaboramos um questionário bem simples e fácil de responder, que deverá nos ajudar na avaliação que pretendemos fazer. É um questionário de respostas 'verdadeiro / falso', que gostaríamos que você respondesse agora. Não é necessário colocar seu nome no questionário. Suas respostas serão analisadas em conjunto com as repostas de outras pessoas. Não será feita nenhuma avaliação individual das respostas.

Depois que você responder ao questionário, gostaríamos de conversar um pouco com você sobre suas respostas e sobre sua forma de ver o relacionamento entre os terceirizados e os servidores.

Obrigada.

	V	F
01 Eu já tinha algum conhecimento sobre o TCU antes de vir trabalhar aqui.		
02 Quando eu soube que viria trabalhar no TCU, fiquei contente com a idéia.		
03 Gosto de trabalhar no TCU.		
04 Sinto orgulho em trabalhar no Tribunal.		
05 As tarefas que realizo no TCU são fáceis.		
06 Somente o chefe de meu setor solicita tarefas a mim.		
07 Somente o chefe do setor e mais uma pessoa me solicitam tarefas.		
08 Somente uma pessoa do setor, que não é o chefe, me solicita tarefas.		
09 Todas ou quase todas as pessoas que trabalham no setor me solicitam tarefas.		
10 Às vezes tenho dificuldades para entender as tarefas que me são solicitadas.		
11 Quando não compreendo bem uma tarefa, peço para a pessoa que a solicita que me explique melhor.		
12 Muitas vezes as tarefas são solicitadas de maneira pouco clara.		
13 Muitas vezes as tarefas são solicitadas de maneira pouco educada.		
14 Quando não sei como realizar uma tarefa, geralmente peço ajuda à pessoa que a solicitou.		
15 Quando não sei como realizar uma tarefa, geralmente peço ajuda a outra pessoa do setor.		
16 Quando não sei como realizar uma tarefa, geralmente peço ajuda a algum colega de minha empresa.		
17 Tenho um bom relacionamento com meus colegas de sala.		
18 Acho que sou bem tratado pelo chefe do meu setor.		
19 Acho que sou bem tratado pelos servidores do Tribunal em meu setor.		
20 Converso com todas ou com a maioria das pessoas do meu setor.		
21 Geralmente acho agradável conversar com as pessoas do setor.		
22 As conversas com as pessoas do setor fazem com que eu me sinta bem no trabalho.		
23 Tenho um bom relacionamento com o chefe do setor.		
24 Geralmente saio do TCU, ao fim do expediente, me sentindo bem.		
25 Geralmente saio do TCU, ao fim do expediente, me sentindo triste.		
26 Geralmente saio do TCU, ao fim do expediente, me sentindo frustrado ou com raiva.		
27 Geralmente saio do TCU, ao fim do expediente, me sentindo magoado ou desvalorizado.		
28 O mais difícil no trabalho do Tribunal é realizar as tarefas que me são dadas.		
29 O mais difícil no trabalho do Tribunal é me relacionar com o chefe ou com os servidores do TCU.		
30 Eu gostaria de continuar trabalhando no Tribunal por muito tempo.		
31 Eu diria a um amigo que é bom trabalhar no Tribunal.		
32 Se eu pudesse, sairia do Tribunal e iria trabalhar como contratado de minha empresa em outro local.		
33 Eu gostaria que o chefe do setor em que trabalho me tratasse de uma maneira diferente.		

6.3 – Roteiro de entrevista aplicado na amostra de terceirizados

Roteiro de entrevista - Terceirizados

Entrevistador: _____

Observador: _____

Data: _____ **Início:** ____h ____min **Término:** ____h ____min

1- Qual foi seu sentimento ao responder a essas perguntas?

2 - Você poderia nos falar sobre seu relacionamento com os colegas (servidores) aqui do Tribunal? Como é esse relacionamento? Como você se sente em relação ao tratamento que as pessoas aqui do Tribunal lhe dão?

3 - Já aconteceu algum fato entre você e algum servidor que o tenha deixado chateado, magoado ou com sentimento de ter sido injustiçado?

4 - Como você avalia o relacionamento dos terceirizados e servidores do TCU em geral?

5 - Você acha que alguma coisa poderia mudar para que esse relacionamento melhorasse?

6 - Você gostaria que alguma coisa fosse mudada em relação à forma como você é tratado aqui no Tribunal?

6.4 – Roteiro de entrevista aplicado na amostra de servidores

Roteiro de entrevista - Servidor

Entrevistador: _____

Observador: _____

Data: _____ **Início:** ____h ____min **Término:** ____h ____min

1 - Qual foi seu sentimento ao responder a essas perguntas?

2 - Você poderia nos falar sobre seu relacionamento com os terceirizados? Você sente alguma dificuldade em se relacionar com eles?

3 - Já aconteceu algum problema de relacionamento entre você e algum dos terceirizados ou você já presenciou ou soube de algum problema de relacionamento entre um servidor e um terceirizado?

4 - Como você avalia o relacionamento dos terceirizados e servidores do TCU em geral?

5 - Você acha que alguma coisa poderia mudar para que esse relacionamento melhorasse?

6.5 – Respostas obtidas a partir das entrevistas aplicadas na amostra de terceirizados agrupadas por respondente:

Entrevista com terceirizado do serviço de limpeza n.º1

Resposta à pergunta 1

Pouco tímido “fico um pouco confuso”.

Resposta à pergunta 2

Relacionamento bom.

Resposta à pergunta 3

“Sou bem tratado, nunca aconteceu nada”.

Resposta à pergunta 4

Escuto que as pessoas são humilhadas. O trabalho não é aceito como bem feito. Fazem reclamações por causa de coisas pequenas, erros pequenos. Os terceirizados se sentem menores. O servidor acha que o terceirizado é empregado deles.

Resposta à pergunta 5

Poderia sim. Há muitos que têm medo de conversar com a gente. Não entram no mesmo elevador. Não falam um ‘bom dia’, ‘boa tarde’. Os Ministros são educados, mas há servidores que não são. Somente podemos limpar a sala quando eles não estão.

Entrevista com terceirizado do serviço de limpeza n.º2

Resposta à pergunta 1

Há algumas pessoas que não tratam a gente bem.

Resposta à pergunta 2

Há pessoas que não nos tratam bem. Destinam uma tarefa para a gente e fazem reclamações que são agressivas no setor da nossa administração. Não é freqüente, mas acontece.

Resposta à pergunta 3

Já. Um fiscal disse que eu estava mentindo e eu não estava.

Resposta à pergunta 4

De maneira geral é bom.

Resposta à pergunta 5

Poderia. Alguns fiscais são arrogantes. A forma de tratar deveria ter mais respeito e mais educação.

Resposta à pergunta 6

Sim, mais e mais educação. Menos ameaça.

Entrevista com terceirizado do serviço de limpeza n.º3

Resposta à pergunta 1

Não respondeu

Resposta à pergunta 2

Nada a falar sobre nenhum servidor. O relacionamento é bom. Pouco tempo (2 meses). Pouco contato

Resposta à pergunta 3

O relacionamento é médio. Falta mais respeito. Nós somos todos iguais. Às vezes falta respeito. O respeito à pessoa, ao ser humano. Acho que há discriminação.

Resposta à pergunta 4

Algumas pessoas não querem entrar no mesmo elevador. Existe diferença. Há discriminações com o pessoal da limpeza. Se sumir alguma coisa: 'foi o pessoal da limpeza'. Falta respeito com nosso trabalho. No sábado, pisam em lugar sujo e vêm pisar no que limpamos. As lavagens maiores são no sábado.

Resposta à pergunta 5

Sim. Mais respeito em geral. Às vezes acham que, porque somos terceirizados, não somos ninguém. Quando pedirem para fazermos alguma coisa, falarem baixo, falarem direito.

Resposta à pergunta 6

Eu nunca fui destrutada, mas os outros funcionários comentam.

Entrevista com terceirizado do serviço de limpeza n.º 4**Resposta à pergunta 2**

É ótimo. Nunca tive um desentendimento. Todos nos tratam bem. O TCU é um órgão que cobra melhorias para a gente. Se o salário atrasa, por exemplo, o TCU intervém. Tem muita cobrança para a empresa. A gente nunca pode nada. Não pode ter um funcionário da empresa sentado num local. Não pode ter dois ou três num corredor. Têm que estar aqui no subsolo. Se tiver mais de três ou quatro, as reclamações são passadas para o chefe e nós recebemos do chefe. Todo mundo tem que descer aqui para o refeitório.

Resposta à pergunta 3

Já, com o pessoal da limpeza. Eles foram mal tratados por uma servidora. A gente se sente desvalorizada, chateada. Foi um fato isolado.

Resposta à pergunta 4

É boa. Os servidores nos tratam bem. Há casos isolados que são levados ao conhecimento da chefia.

Resposta à pergunta 5

Não porque o relacionamento é bom.

Resposta à pergunta 6

Não. É bom. Nada a declarar.

Entrevista com terceirizado do serviço de limpeza n.º 5**Resposta à pergunta 1**

Não respondeu.

Resposta à pergunta 2

Tem desrespeito. Nos banheiros, não dão descarga. Sujam o chão.

Resposta à pergunta 3

Nada.

Resposta à pergunta 4

Acho que é bom.

Resposta à pergunta 5

Sim, mais respeito em geral. Às vezes acham que somos terceirizados, que não somos ninguém. Quando pedem para fazer alguma coisa, falar baixo, falar direito.

Resposta à pergunta 6

Se eu fosse ministro, colocaria um curso de relações humanas para todos os servidores com o objetivo de ensinar respeito a todos. Todos são seres humanos.

Entrevista com terceirizado do serviço de informática n.º 1**Resposta à pergunta 1**

Não respondeu

Resposta à pergunta 2

É agradável, descontraído. Nada a reclamar.

Resposta à pergunta 3

Nunca aconteceu nada. Nada pessoal. Nos atendimentos por telefone, às vezes ficamos um pouco estressados.

Resposta à pergunta 4

Em geral, o relacionamento é bom. Pelo que converso com meus colegas, o sentimento é geral.

Resposta à pergunta 5

Poderia melhorar em termos de direitos, limites, tratamentos entre terceirizados, estagiários e servidores. Diminuir as diferenças entre espaços, de consideração, de respeitabilidade. Deveria haver o maior esclarecimento possível sobre o trabalho para que o relacionamento seja melhorado.

Resposta à pergunta 6

Não, acho que nada deveria ser mudado.

Entrevista com terceirizado do serviço de informática n.º 2**Resposta à pergunta 1**

Foi tranqüilo.

Resposta à pergunta 2

Aqui é tranqüilo. Há exceções, pois muitos resistem à terceirização. Às vezes nos sentimos meio “burros”. Diminuídos por não ser servidor.

Resposta à pergunta 3

Às vezes percebemos indiferença. Acho há gente que é contra a terceirização.

Resposta à pergunta 4

O relacionamento é bom. Eu vejo alguns problemas pontuais tanto do lado de servidores quanto de terceirizados. Sei de servidores que trataram mal terceirizados, mas às vezes é porque os terceirizados abusam.

Resposta à pergunta 5

Foi difundido que nós, da CTIS, ganhamos por OS. Não é verdade. As pessoas acham que nós é que queremos. Falta esclarecimento do Tribunal sobre o serviço que é realizado pelo terceirizado. A carga de serviço é grande. Mais esclarecimento gera mais respeito.

Resposta à pergunta 6

Só sobre essa questão de esclarecimento sobre nosso trabalho. Às vezes, as pessoas não sabem.

Entrevista com terceirizado do serviço de informática n.º 3**Resposta à pergunta 1**

As perguntas poderiam ser mais direcionadas para o trabalhador da SETEC.

Resposta à pergunta 2

O relacionamento com a equipe é muito aberto. Com os servidores da sala é um pouco mais restrito. Em alguns lugares, há exceção, mas em geral o relacionamento é bom.

Resposta à pergunta 3

Já aconteceram algumas situações desagradáveis quando não conseguimos atingir aquilo que a pessoa queria e ela ficou irritada. Houve situações de desvalorização. Mas isso acontece com uma pequena minoria.

Resposta à pergunta 4

É um relacionamento bem profissional. No geral, é um bom relacionamento.

Resposta à pergunta 5

Se deveria definir bem quem faz o quê. Isso ajudaria bastante. Também deveria haver esclarecimento sobre onde a pessoa deve procurar auxílio em informática.

Resposta à pergunta 6

Treinamento seria importante, para servidores e terceirizados. Seria importante esclarecer sobre os recursos de que o Tribunal dispõe

Entrevista com terceirizado do serviço de informática n.º 4**Resposta à pergunta 1****Resposta à pergunta 2**

Bem tranquilo.

Resposta à pergunta 3

O que acontece são situações de estresse por trabalho. Às vezes, quando você não tem como resolver o problema naquela hora, o servidor pode ficar estressado.

Resposta à pergunta 4

No geral, tudo funciona bem. Os servidores fazem a parte deles, nós fazemos a nossa e tudo fica bem. Cada um com suas atividades.

Resposta à pergunta 5

Não.

Resposta à pergunta 6

Não. Todo mundo me trata tão bem. Nos entendemos fora também. Todos me tratam bem.

Entrevista com terceirizado do serviço de segurança n.º 1

Resposta à pergunta 1

Bem, oportunidade de falar do assunto.

Resposta à pergunta 2

O serviço que temos que fazer é o problema do relacionamento. As pessoas não entendem que estamos cumprindo ordens.

Resposta à pergunta 3**Resposta à pergunta 4**

As pessoas não respeitam, não atendem minhas solicitações e são mal educadas. Não sinto apoio das pessoas.

Resposta à pergunta 5

Deveria ser esclarecido que os terceirizados estão cumprindo ordens, que é o trabalho deles.

Resposta à pergunta 6

Poderia haver treinamento para o terceirizado.

Entrevista com terceirizado do serviço de segurança n.º 2**Resposta à pergunta 1**

Sem resposta.

Resposta à pergunta 2

Bom. Existe respeito pelo meu trabalho como terceirizado, mas a incompreensão da situação leva aos conflitos.

Resposta à pergunta 3**Resposta à pergunta 4**

Acha que o trabalho atrapalha no relacionamento, porque nem sempre dá a resposta que o funcionário quer.

Resposta à pergunta 5

Maior esclarecimento possível para que o relacionamento melhorasse e maior experiência na área de trabalho para melhorar o atendimento.

Resposta à pergunta 6

Maior experiência na área de trabalho para melhorar o atendimento.

Entrevista com terceirizado do serviço de segurança n.º 3**Resposta à pergunta 1**

Sem resposta.

Resposta à pergunta 2

Relacionamento muito bom. Problemas são pontuais, devido ao tipo de serviço.

Resposta à pergunta 3

Sei de casos de pessoas que trabalham na mesma sala e não conversam. Falta respeito.

Resposta à pergunta 4

Muitos não conversam com os terceirizados.

Resposta à pergunta 5

Programas de interação, valorização do terceirizado.

Resposta à pergunta 6

Em relação ao entrevistado, nada precisa mudar.

Entrevista com terceirizado do serviço de transporte n.º 1

Resposta à pergunta 1

Seguro das repostas.

Resposta à pergunta 2

Bom, educado, tratam bem. Sente bem em relação a eles.

Resposta à pergunta 3

Sim, com clientes que são mal educados. Já bateu de frente com um servidor que foi mal educado.

Resposta à pergunta 4

Há servidores que respeitam e valorizam os terceirizados. Outros agem indiferentes, preconceitos e desvalorização.

Resposta à pergunta 5

Uma campanha de relacionamento poderia ser feita.

Resposta à pergunta 6

Não, a minoria é que trata mal e tem que saber lidar. Acha que sabe lidar. Só vivendo as situações para saber como sair delas.

Entrevista com terceirizado do serviço de transporte n.º 2

Resposta à pergunta 1

A vontade para responder às perguntas. Com sinceridade.

Resposta à pergunta 2

Não sente discriminação por ser terceirizado. Muito bom. Com alguns, excelente. Mas acham que podem descontar nos terceirizados. Algumas pessoas são indelicadas.

Resposta à pergunta 3

Às vezes as coisas acontecem, mas por dificuldades entre ambas as partes.

Resposta à pergunta 4

A discriminação é gritante em alguns setores.

Resposta à pergunta 5

Algumas pessoas usam do poder para manipular.
Deveria haver uma conscientização geral dos servidores de que nós somos trabalhadores iguais a eles.

Resposta à pergunta 6

Campanha de relacionamento. Não gostaria que mudasse nada. Investir na melhoria do servidor terceirizado.

Entrevista com terceirizado do serviço de transporte n.º 3

Resposta à pergunta 1

Muito bem. Achei importante o trabalho e o interesse pela pesquisa. Acha que vai surtir efeito.

Resposta à pergunta 2

Particularmente é bom. "O meu relacionamento é bom", apesar de fazer coisas que não são atribuições dela, mas não jogam para cima. Como percebem uma maior agilidade nela, ela acaba atendendo vários servidores do setor. Alguns excelentes, mas acham que podem descontar nos terceirizados. Algumas pessoas são indelicadas.

Resposta à pergunta 3

Servidores são excelentes, de igual para igual, alguns são indiferentes. Alguns servidores se acham superiores e acabam descontando alguma coisa no terceirizado. Outros discriminam os terceirizados. Neste local não aconteceu, mas já trabalhei em outros locais onde problemas aconteceram. Uma servidora já foi muito grosseira e já ouviu de outros colegas que há setores em que é pior.

Resposta à pergunta 4

Conscientização geral de que os terceirizados não chegaram aqui sem motivo. Reconhecem que a terceirização não é legal e que todo mundo deveria ser concursado, mas já que não é, está todo mundo trabalhando. Tem servidores que trabalham menos e ganham mais, não em a mesma dedicação e não tem o mesmo amor ao trabalho. Alguns não são dedicados.

Resposta à pergunta 5

Onde está hoje não precisa mudar nada, só em relação ao trabalho que tem tido mais do que pode executar. Alguns terceirizados têm mais "status" do que outros. Terceirizados não têm respaldo do TCU que para agir de acordo com as regras.

Resposta à pergunta 6

Terceirizado deveria ter respaldo do TCU para agir de acordo com as regras.

Entrevista com terceirizado do serviço de copeiragem n.º1

Resposta à pergunta 1:

Me senti bem, pois desde que vim trabalhar aqui, fui bem tratado. Me sinto como em uma família aqui.

Resposta à pergunta 2:

Bom.

Resposta à pergunta 3:

Um lance com uma servidora. Me senti lá embaixo, mínimo.

Resposta à pergunta 4:

Tem colegas que são comunicativos, espontâneos. Tanto terceirizado como servidor. Tem gente que passa e não fala, não cumprimenta. Isso é de cada um. Vem de berço.

Resposta à pergunta 5:

Poderia ter aula sobre relacionamentos humanos, tanto para terceirizados quanto para servidores. Antigamente tinha servidor que, se visse terceirizados no elevador, ele não entrava. Hoje não mais.

Resposta à pergunta 6:

Não. Está ótimo.

Entrevista com terceirizado do serviço de copeiragem n.º2

Resposta à pergunta 1:

Segura, sem problema.

Resposta à pergunta 2:

Não tenho muito relacionamento. Com os que tenho, sou bem tratada. Com educação e respeito. Me sinto importante pela minha profissão e me orgulho do que faço.

Resposta à pergunta 3:

Não, comigo não. Mas já ouvi terceirizado reclamar da relação com servidores.

Resposta à pergunta 4:

Tem muita diferença. Não deve ter preconceito, mas tem. Durante o culto, só foi oferecida cadeira para sentar quando uma servidora entrou.

Resposta à pergunta 5:

As pessoas deveriam se conscientizar que todos são iguais. Tem lei contra o racismo e não funciona. Mesmo que o TCU colocasse uma lei contra a distinção, não ia adiantar. O servidor faz o que quer. Tem servidor sem responsabilidade, que não trabalha, e não é punido.

Resposta à pergunta 6:

Gostaria que mudasse a forma como é feito o pagamento. O salário atrasa, existe descaso com o terceirizado, porque o TCU aceita uma firma não idônea, que não dá condições para os terceirizados trabalharem e exige que eles venham trabalhar. Sem tíquete, vale-transporte, salário atrasado. O TCU deveria ver isso.

Entrevista com terceirizado do serviço de copeiragem n.º3

Resposta à pergunta 1:

É uma forma de saber sobre o relacionamento. Me senti privilegiado ao responder.

Resposta à pergunta 2:

Relacionamento de educação. Só de bom dia, boa tarde. Para conversar não existe tempo. Não tem como. O tratamento é bom, só de trabalho. Não me incomoda, porque é uma área de trabalho. Tenho mais é que trabalhar.

Resposta à pergunta 3:

Não, nunca. Não ouvi de ninguém nada sobre isso. Também não prestaria atenção.

Resposta à pergunta 4:

Normal, do dia a dia, sem diferença. Se der “bom dia”, bem. Se não der, não tem problema. Não me afeta.

Resposta à pergunta 5:

O terceirizado é mal falado, mal visto. Não podemos ser humilhados, pedindo dinheiro para outros porque o salário está atrasado. Eu não teria coragem de pedir

Resposta à pergunta 6:

Não precisa mudar. Se estamos no serviço, está certo receber tratamento profissional.

Entrevista com terceirizado do serviço de copeiragem n.º4

Resposta à pergunta 1:

Normal.

Resposta à pergunta 2:

Normal. Bom dia. Boa tarde. Servidores não gostam de conversar com terceirizados. Tem pessoas maravilhosas e outras que acham que terceirizado não é nada. Tem dia que me sinto para baixo. É confiar em Deus.

Resposta à pergunta 3:

Já. Tem tempo. Fui à sala pegar uma garrafa de café e tinha sumido o celular de um servidor. O servidor me culpou e culpou o pessoal da limpeza. Acaba que ele tinha esquecido em casa. Foi calúnia, difamação. Eu só não fui atrás dos meus direitos por medo de perder o emprego.

Resposta à pergunta 4:

Cada um na sua. Servidor é servidor. Terceirizado é terceirizado. Não é para misturar. Nós, terceirizados, não somos nada.

Resposta à pergunta 5:

Depende das pessoas. Não é o local. As pessoas têm que mudar. Só porque ganham mais, se acham melhores. E algumas ordens não são entendidas. Os servidores não entendem.

Resposta à pergunta 6:

Não precisa mudar o tratamento. Somente isso: servidor é servidor e terceirizado é terceirizado.

Entrevista com terceirizado do serviço de copeiragem n.º5

Resposta à pergunta 1:

Algumas perguntas não se encaixam. Há anos atrás era melhor de trabalhar. Mudança de chefia, mudança de amizades, chefe nunca chega para conversar com a gente. É a rádio corredor que informa. Disse-que-disse. Tinham mais atenção. Existe cobrança, mas não tem pagamento correspondente. Exigiram estudo, mas não deram oportunidades. Existe um monte de regras (trabalhador não pode apresentar atestado, por exemplo), mas não tem pagamento.

Resposta à pergunta 2:

Sem problema. Tem muita gente boa, mas tem uma minoria que, se pudesse, pisava em cima. Servidores não entram no mesmo elevador que terceirizados. Tem muita discriminação, indiferença. Evita, não dá "bom dia". Até parece que não vai feder quando morrer. Me sinto mal com o relacionamento. Servidores insultando terceirizados. Me sinto péssima com a indiferença.

Resposta à pergunta 3:

Já. Aqui na copa. Saiu abrindo armário, achando que tudo era dele. Dissemos que não é bem assim e ele queria até tirar o meu trabalho. Foi grosso e ignorante. Na época, tive apoio. Me ouviram. Uma vez, na copa, eu estava fazendo comida. A secretária de um servidor veio dar um recado, dizer que ele estava reclamado do cheiro. Ela foi educada.

Resposta à pergunta 4:

No meu setor e nos demais é a mesma coisa, se não for pior. Não falam diretamente com terceirizados para que o serviço melhore. 'Terceirizado não faz direito.' Temos que ouvir isso e ficar quietos.

Resposta à pergunta 5:

Isso é uma questão pessoal e para os servidores mudarem é muito difícil.

Resposta à pergunta 6:

Não, mas isso merecia um pouco mais de atenção. A comunicação poderia ser melhorada.

Entrevista com terceirizado do serviço de recepção n.º1**Resposta à pergunta 1:**

À vontade, sem constrangimento, com fidelidade e sinceridade.

Resposta à pergunta 2:

Muito bom. Nunca fui desatendida e sou bem atendida nos locais. Nunca senti discriminação e nunca tive problema com servidores.

Resposta à pergunta 3:

Existe “gentes e gentes” em ambas as partes. Acredito que o nome TCU pesa nas relações interpessoais.

Resposta à pergunta 4:

Terceirizados e servidores são iguais no relacionamento. A diferença está na personalidade. O profissionalismo deve estar em primeiro lugar.

Resposta à pergunta 5:

Campanhas sobre o relacionamento para mostrar que todos estão aqui para trabalhar da melhor maneira possível. As atribuições no setor devem ser bem definidas. Muitas pessoas estão tomando conta do setor e os terceirizados passam a ter que prestar contas a várias pessoas. Às vezes terceirizados e servidores têm a mesma função e são tratados da mesma forma. Acho que os terceirizados são respeitados.

Resposta à pergunta 6:

TCU poderia enfatizar a melhoria do trabalho dos terceirizados. Buscar junto às empresas parceria para a melhoria e aprimoramento dos terceirizados.

Entrevista com terceirizado do serviço de recepção n.º2**Resposta à pergunta 1:**

Respondi sinceramente. Fiquei um pouco constrangida.

Resposta à pergunta 2:

Os servidores são desrespeitosos. Esnobam terceirizados. “Terceirizadinhos”. Não são humanos. Falam o que querem. Me sinto mal.

Resposta à pergunta 3:

Já. Fiz uma coisa que me foi repassada. Fiz corretamente e o servidor me desmentiu, me desautorizou junto à pessoa (outro servidor) com quem eu falava.

Resposta à pergunta 4:

Avalio muito mal. Tanto pelo lado dos terceirizados, quanto dos servidores. Alguns terceirizados fazem coisas erradas e sobra para os outros. Os terceirizados são vistos como um todo.

Resposta à pergunta 5:

O chefe do setor deveria explicar o trabalho, participar com os terceirizados, conversar mais, ter maior relacionamento.

Resposta à pergunta 6:

Gostaria que mudasse a diferença de alguns poderem mais que outros. Algumas pessoas podem menos, apesar de fazerem o mesmo trabalho. Entre os terceirizados há diferenças, regalias dentro da empresa.

Entrevista com terceirizado do serviço de mensageiro n.º 1**Reposta à pergunta 1:**

Tranquilo.

Resposta à pergunta 2:

Bom. Não falo algumas coisas com o servidor porque é servidor. Tenho cautela ao falar.

Resposta à pergunta 3:

Nunca. Só quando eu era estagiário. O chefe foi grosseiro.

Resposta à pergunta 4:

Mesmo sendo terceirizados que trabalham, os nomes deles não aparecem. Só os dos servidores.

Resposta à pergunta 5:

Não precisa. Tá bom e eu nunca fui tratado com diferença.

Resposta à pergunta 6:

A questão do horário. Poderia haver mais flexibilidade.

Entrevista com terceirizado do serviço de mensageiro n.º 2**Reposta à pergunta 1:**

Não tive qualquer sentimento.

Resposta à pergunta 2:

O relacionamento é bom. Sou bem tratado.

Resposta à pergunta 3:

Não.

Resposta à pergunta 4:

O TCU deveria dar mais oportunidades de crescimento, de progresso dentro do Tribunal. O relacionamento e tranquilo.

Resposta à pergunta 5:

O que tinha que melhorar são as oportunidades.

Resposta à pergunta 6:

Nada a mudar. Talvez cursos, treinamento. Mas o principal é mesmo o respeito.

Entrevista com terceirizado do serviço de mensageiro n.º 3**Reposta à pergunta 1:**

Foi tranquilo.

Resposta à pergunta 2:

Aqui na sala, eu converso com o pessoal, com todo mundo. Aqui o relacionamento é tranqüilo, inclusive com servidores de outros setores.

Resposta à pergunta 3:

Nada disso. Nunca aconteceu.

Resposta à pergunta 4:

O que se escuta dizer é que o relacionamento não é bom em outros setores, que tratam mal, que humilham. Mas eu nunca presenciei, somente ouvi falar.

Resposta à pergunta 5:

Se eu tivesse conhecimento do que realmente acontece, poderia dizer. Dos terceirizados que eu conheço, todo mundo é bem tratado.

Resposta à pergunta 6:

Acho que não. Acabamos pegando regalias que são dos servidores. Comparando com empresa privada, somos super bem tratados.

Entrevista com terceirizado do serviço de mensageiro n.º 4**Reposta à pergunta 1:**

Não tive sentimento.

Resposta à pergunta 2:

Me dou bem com todos no setor e no setor em que eu trabalhava antes.

Resposta à pergunta 3:

Nunca tive problema de servidores serem mal educados.

Resposta à pergunta 4:

Sinto que existe a discriminação. Já ouvi sobre discriminação e de colegas terem sido mal tratados, mas comigo sempre foi tudo muito bem.

Resposta à pergunta 5:

Deveria haver mudança, mas não sei o quê, porque não tenho experiência própria.

Resposta à pergunta 6:

Estou satisfeita com o trabalho e o ambiente de trabalho. Acho que os terceirizados se ofendem com qualquer coisa.

Entrevista com terceirizado do serviço de mensageiro n.º 5**Reposta à pergunta 1:**

Nenhum sentimento.

Resposta à pergunta 2:

Agradeço a Deus. É a melhor sala. O melhor pessoal. No restaurante, onde eu trabalhava antes, alguns eram educados, outros não. Aqui eu já tive festa de aniversário. O chefe, o secretário-geral, todos são bons. Dei sorte.

Resposta à pergunta 3:

Aqui não. No restaurante, algumas pessoas já reclamaram.

Resposta à pergunta 4:

Respeitoso. Existe respeito mútuo.

Resposta à pergunta 5:

As coisas estão no nível normal. Nada a mudar

Resposta à pergunta 6:

Não precisa mudar nada quanto ao meu tratamento pelos servidores.

Entrevista com terceirizado do serviço de mensageiro n.º 6**Resposta à pergunta 1**

Não respondeu.

Resposta à pergunta 2

O ambiente é agradável, mas no geral o terceirizado é menos prestigiado, como uma pessoa menor que desenvolve trabalho de menos valia. “As pessoas não vêem que o terceirizado é um ser humano”. “Quer pisar numa pessoa, no terceirizado.”

Resposta à pergunta 3

Já presenciei isso acontecer, mas só em relação a outras pessoas.

Resposta à pergunta 4

O terceirizado é diferenciado do todo do Tribunal.

Resposta à pergunta 5

Tribunal deveria mostrar a importância do trabalho do terceirizado. Deveria haver esclarecimento e valorização. O TCU valoriza mais a empresa que o terceirizado e não se importa com o que a empresa faz com os terceirizados. Deveria haver interferência

Resposta à pergunta 6

Não. Devem ser tratado como seres humanos, o que às vezes não acontece com outros.

6.6 – Respostas obtidas a partir das entrevistas aplicadas na amostra de servidores agrupadas por respondente:

Entrevista com servidor do serviço de transporte n.º 1

Resposta à pergunta n.º 1

Abusos dos servidores quanto aos serviços prestados pelo próprio TCU.
Sente-se tranqüilo quanto à entrevista.

Resposta à pergunta n.º 2

Relacionamento com terceirizados é excelente, nenhuma dificuldade.

Resposta à pergunta n.º 3

Nunca teve problemas com terceirizados.

Resposta à pergunta n.º 4

Servidor acha que terceirizado está para servir o Servidor, não ao TCU.
Atribuições não são bem definidas.
Servidor tem respaldo para tomar decisões, o terceirizado fica amedrontado e intimidado porque entra sem atribuições claras.
Servir o servidor e não o setor, mentalidade tem que mudar.
Terceirizados são cumpridores de horário.

Resposta à pergunta n.º 5

TCU poderia promover integração, apresentação e distribuição de atribuições aos terceirizados que devem demonstrar ter compromisso.

Entrevista com servidor do serviço de transporte n.º 2

Resposta à pergunta n.º 1

Sente-se a vontade “faz parte”.

Resposta à pergunta n.º 2

Relacionamento é harmonioso. “Harmônico. Sem diferenças em relação a outros relacionamentos”.

Resposta à pergunta n.º 3

Não teve problemas pessoalmente mas já ouviu falar de problemas com divisão de tarefas.

Resposta à pergunta n.º 4

O servidor não acha que o terceirizado é competente para desempenhar certas tarefas.

Resposta à pergunta n.º 5

Acha que as atribuições deveriam ser bem estipuladas e deixarem bem claro entre as partes o que cada um tem que fazer.

Entrevista com servidor do serviço de transporte n.º 3

Resposta à pergunta n.º 1

Acredita que a terceirização ajuda na distribuição de riquezas, pois aumenta o emprego.

Sente-se útil por colaborar com a pesquisa.

Resposta à pergunta n.º 2

“O relacionamento é bom, positivo. Sem problemas. Trato igualmente a todos, independente de ser servidor, terceirizado ou do cargo que ocupe.”

Resposta à pergunta n.º 3

Nunca teve ou ouviu falar de problemas com os terceirizados.
Trata igualmente à todos independente de ser servidor, terceirizado ou cargo que ocupa.

Resposta à pergunta n.º 4

Acredita que a diferenciação salarial atrapalhe o relacionamento.
Servidor se sente menosprezado pois trabalha em setor onde suas competências não são valorizadas. Super qualificados para atividades simples.
Servidor é contra terceirização e acha que deveria haver concurso público.

Resposta à pergunta n.º 5

“Acho que as atribuições deveriam ser bem estipuladas e se deveria deixar claro entre as partes o que cada um deve fazer.”

Entrevista com servidor do serviço de transporte n.º 4

Resposta à pergunta 1.

Valoriza a pesquisa.

Resposta à pergunta 2.

“Excelente. Nenhuma dificuldade.”
Tem bom relacionamento, nunca aconteceu nada e acha o respeito primordial.

Resposta à pergunta 3.

“Para gente foi tão bom ter terceirizado”

Resposta à pergunta 4.

“Acho que é bom. Não tenho muita convivência.”

Resposta à pergunta 5.

Precisa campanha de esclarecimento para o Servidor sobre o serviço terceirizado. “O TCU poderia ter uma atividade de apresentação, integração e distribuição de atribuições aos terceirizados, que deveriam ter o mesmo compromisso para com o Tribunal. Há servidores que acham que o terceirizado está aqui para servir ao servidor e não ao TCU. As atribuições dos terceirizados no TCU não estão bem definidas, em geral”.

Entrevista com servidor do serviço de transporte n.º 5

Resposta à pergunta 2.

Relacionamento normal. Acha que os terceirizados se sentem inferiores e não se acham integrantes do grupo.

Resposta à pergunta 3.

Problema eu nunca tive.

Resposta à pergunta 4.

Os servidores do TCU se relacionam com educação com os terceirizados. É qualidade dos servidores do Tribunal a educação no tratamento.

Resposta à pergunta 5.

Seria interessante informar melhor os servidores e terceirizados.

“É uma mudança difícil. Difícil mensurar o quanto dar de autonomia. O terceirizado não consegue se impor.”

Entrevista com servidor do serviço de transporte n.º 6**Resposta à pergunta n.º 1**

Valoriza a pesquisa.

Resposta à pergunta n.º 2

Tem bom relacionamento, nunca aconteceu nada e acha o respeito primordial.

“Para gente foi tão bom ter terceirizado” “Se der ousadia para os terceirizados...”

Resposta à pergunta n.º 3 e 4.

Bem tranqüilo.

Resposta à pergunta n.º 5

Precisa campanha de esclarecimento para o Servidor sobre o serviço terceirizado.

Entrevista com servidor administrativo (trabalha com mensageiro) n.º 1**Resposta à pergunta n.º 1**

Era contra os terceirizados na sala, devido ao teor do trabalho que requer comprometimento com o TCU.

Sente-se tranqüilo para responder pesquisa.

Resposta à pergunta n.º 2

Informa bom relacionamento pessoal com terceirizados. “O relacionamento é tranqüilo. Eles são bem integrados ao setor.”

Resposta à pergunta n.º 3

Mas já teve problemas com terceirizados por questões de trabalho que não atendiam ao esperado.

Resposta à pergunta n.º 4

Acredita que os terceirizados não estão comprometidos com TCU como os servidores.

Conversou algumas vezes com a pessoa mas obteve sucesso.

Resposta à pergunta n.º 5

“Deveria haver um curso de preparação, comunicação.” Acha que os terceirizados deveriam sofrer rodízio de lotação para que não configurasse paternalismo e grande aproximação entre servidores e terceirizados. Troca de favores.

Terceirizado deveria ter controle eletrônico de freqüência.

Entrevista com servidor administrativo (trabalha com mensageiro)n.º 2**Resposta à pergunta n.º 1**

Tranqüilidade com a pesquisa e foi sincera.

Resposta à pergunta n.º 2

Convívio bom, sem problemas. “Nenhuma dificuldade. Ele é fácil, prestativo.”

Resposta à pergunta n.º 3

Eu não. Nunca ouviu falar de nenhuma dificuldade de relacionamento.

Resposta à pergunta n.º 4

Mas acha que existe uma barreira entre servidores e terceirizados, eles só conversam sobre trabalho e terceirizado tem medo.

Resposta à pergunta n.º 5

“Campanha para valorização do trabalho do terceirizado. O Tribunal deveria ser mais pró-ativo nisso. Algumas ações têm sido feitas, como a terapia comunitária, onde os terceirizados se expressam e sensibilizam as pessoas. Acontecem ações individuais, ações de setores, mas nada institucional. Não há campanhas institucionais, cartazes tipo ‘Valorize o terceirizado’.”

“Conscientização das chefias e servidores. Há chefes irresponsáveis. Poderia haver oficinas em que participariam terceirizados e seus avaliadores e se falaria sobre postura profissional, relacionamento, como lidar com o público interno e externo. A questão gerencial é complicada. Se, em cada unidade, houvesse um gerente de relacionamento e um gerente de atividades, isso tudo melhoraria.”

Entrevista com servidor administrativo (trabalha com mensageiro)n.º 3**Resposta à pergunta n.º 1**

Se sente bem com a pesquisa.

Resposta à pergunta n.º 2

Não tem problemas com terceirizados. “Não, não sinto. Aqui é super bom. Eles fazem parte da rotina. Dão sugestões no que se refere às ações que os envolvem. Tudo é informado a eles.”

Resposta à pergunta n.º 3

Informa não ter problemas de relacionamento, mas já ouviu falar que os terceirizados são explorados, “trabalho escravo”.

Resposta à pergunta n.º 4

Bom.

Resposta à pergunta n.º 5

Deveriam esclarecer as funções de cada um. Terceirizados realizam serviços particulares para os servidores para agradar, medo de perder emprego. “Qual a função dos terceirizados? Distinguir bem do estagiário. O papel do recepcionista, do mensageiro. Maior definição por parte do TCU seria importante.”

Entrevista com servidor administrativo (trabalha com mensageiro)n.º 4**Resposta à pergunta n.º 1**

Tranquilidade, talvez alguns problemas na dificuldade de encontrar a pessoa nas suas salas.

Resposta à pergunta n.º 2

Sem resposta.

Resposta à pergunta n.º 3

“Aqui não. Já presenciei acusações. Já fizeram acusações tipo ‘só pode ter sido o povo da limpeza’. Alguns servidores de tratam terceirizados e eu nunca soube do contrário.”

Resposta à pergunta n.º 4

Acha que no geral o relacionamento no tribunal é bom.

Resposta à pergunta n.º 5

Sem resposta.

Entrevista com servidor administrativo (trabalha com mensageiro)n.º 5**Resposta à pergunta n.º 1**

Tranquilo

Resposta à pergunta n.º 2

Bom relacionamento, acredita que dificuldades sejam pontuais, quando há falta de disponibilidade por parte dos terceirizados. “Nenhuma dificuldade. O relacionamento é muito bom. Sou sempre bem tratada. São muito educados.”

Resposta à pergunta n.º 3

“Nunca ouviu nada grave.”

Resposta à pergunta n.º 4

Processo de terceirização é questionável, democratização dos cargos públicos. Se sente incomodada com a terceirização, mas como não tem jeito acha questionável o posicionamento do TCU e a empresa que explora os terceiros.

Resposta à pergunta n.º 5

Sente falta de esclarecimento e definição de tarefas.

“A questão da integração é importante. A maioria dos terceirizados deveria ter um preparo.”

Entrevista com servidor administrativo (trabalha com mensageiro)n.º 6**Resposta à pergunta n.º 1**

Acha tema interessante.

Resposta à pergunta n.º 2 e 3

“Já aconteceu assédio moral de servidor em relação a terceirizados. Há exploração do funcionário terceirizado. Eles são tratados com diferença, porque não têm voz ativa, não tem vez. São muito reprimidos.” Relacionamento bom com as pessoas que trabalha diretamente na sala, mas com pessoal da limpeza é péssimo.

“Falta espaço adequado para os terceirizados ficarem, não há privacidade.”

Terceirizados tem medo e tentam passar despercebidos, só cumprindo ordens.

Resposta à pergunta n.º 4

É contra a terceirização de cargos com nível superior, pois as diferenças salariais criam situações delicadas, mas acha que para copa e limpeza a terceirização funciona melhor. “Acho que é uma minoria que trata mal. Quem mais sofre com isso é o pessoal da limpeza. Eles reclamam muito. É como se eles não existissem.”

Resposta à pergunta n.º 5

Sem sugestões.

Entrevista com servidor administrativo (trabalha com recepcionista) n.º 7**Resposta à pergunta 2.**

Já aconteceu assédio moral de servidor em relação a terceirizados. Há exploração do funcionário terceirizado. Eles são tratados com diferença, porque não têm voz ativa, não tem vez. São muito reprimidos.

Resposta à pergunta 3.

Acredita que haja integração entre servidores e terceiros em muitos setores, mas já soube de caso de assédio moral e exploração de terceirizados. “Sim. Assédio moral de servidor em relação a terceirizado. Há exploração do funcionário terceirizado.”

Resposta à pergunta 4.

São tratados com diferença. Terceirizado não tem voz ativa, não tem vez. São muito reprimidos.

Resposta à pergunta 5.

Deveria haver curso de preparação de servidores para compreenderem a terceirização. Melhorar a comunicação.

Entrevista com servidor administrativo (trabalha com recepcionista) n.º 8**Resposta à pergunta 1.**

Acha que as perguntas levam a crer que haja problemas de relacionamento entre servidores e terceirizados.

Resposta à pergunta 2.

Bom.

Resposta à pergunta 3.

“Neste setor não existe, mas na área técnica existe discriminação entre servidores e terceirizados e entre servidores e servidores de categorias diferentes”.

Não sente dificuldade de relacionamento com os terceirizados que trabalham no setor.

Resposta à pergunta 4.

Alguns setores onde as categorias desenvolvem funções semelhantes existem conflitos e diferenciação.

Resposta à pergunta 5.

Acredita na necessidade de conscientização das chefias, realização de oficinas com temas de relacionamento, postura profissional e de como lidar com público.

“A questão gerencial é complicada”.

“Necessidade de um gerente de relacionamento e atividades em cada setor”.

Entrevista com servidor administrativo (trabalha com mensageiro)n.º 9**Resposta à pergunta 2.**

“Terceirizado é um trabalhador como qualquer outro, só ganha menos”.

Não sente dificuldades no relacionamento, acha que no geral é bom.

Resposta à pergunta 3.

Não concorda é com a terceirização, acha que os únicos beneficiados são a empresa que “explora mão de obra.” Nunca soube de nada.

Resposta à pergunta 4.

“Em meu espaço de trabalho, é bom. Eles têm espaço para trabalhar, se desenvolver.”

Resposta à pergunta 5.

“Não. Já atende do jeito que é. O relacionamento é tranquilo, normal”

Entrevista com servidor administrativo (trabalha com recepcionista) n.º 10**Resposta à pergunta 2.**

Acha o relacionamento bom. “Até puxar conversa eu faço.”

Resposta à pergunta 3.

No seu ambiente de trabalho tem espaço para os terceirizados se desenvolverem e trabalharem, porém cita caso de sabotagem entre servidores e terceirizados

Acha que o servidor terceirizado fica excluído pelo espaço físico e só se dirigem a ela para solicitação de serviços.

Não sente constrangimento no relacionamento e tenta ser agradável com os terceirizados.

Já presenciou e observou situações de desrespeito e de utilização de trabalho do terceirizado para benefício próprio de servidor. “Usa terceirizado para serviços particulares”.

Resposta à pergunta 4.

Relacionamento no geral acha que é bom.

Resposta à pergunta 5.

Seria importante a definição por parte do TCU das funções de cada categoria terceirizada e melhor distribuição destes.

Entrevista com servidor administrativo (trabalha com mensageiro) n.º 11**Resposta à pergunta 2.**

“Agradável.” Nunca teve dificuldades de relacionamento. Sempre foi bom em todos os setores em que trabalhou.

Resposta à pergunta 3.

Já presenciou discriminação e abuso por parte de servidores principalmente com o pessoal da limpeza. “Especificamente não. Eu escuto de servidores da área técnica que não há esse fluxo de informações que há aqui e que há alguma dificuldade.”

Resposta à pergunta 4.

Acredita que uma minoria tem comportamento inadequado socialmente.

Resposta à pergunta 5.

A terapia Comunitária tem sido um canal para os terceirizados se manifestarem. “Acontecem ações individuais e não institucionais, Não há compromisso institucional”

Sugere campanhas e cartazes que valorizem o trabalho do terceirizado.

“TCU deveria ser mais pró-ativo.”

Entrevista com servidor administrativo (trabalha com mensageiro)n.º 12**Resposta à pergunta 2.**

Bom relacionamento, não sente dificuldades.

Resposta à pergunta 3.

“Não. Não ouvi falar.” Nunca presenciou nenhum problema.

Resposta à pergunta 4 e 5.

No seu local de trabalho o relacionamento sempre foi bom e não acha que deve haver mudanças.

Entrevista Servidor Copeiragem n.º 1

Resposta à pergunta n.º 1

Tranquilo em questão da pesquisa.

Resposta à pergunta n.º 2

Tranquilo.

Resposta à pergunta n.º 3

“Não aqui. Ouço comentários no corredor.”

Resposta à pergunta n.º 4

Acredita que o relacionamento é bom.

Resposta à pergunta n.º 5

Definição de funções dos terceirizados. Nem servidor nem terceirizados sabem o que devem fazer. Falta orientação no trabalho.

Entrevista Servidor Copeiragem n.º 2

Resposta à pergunta n.º 1

Tranquila na pesquisa.

Resposta à pergunta n.º 2

Não tem problemas com as pessoas que trabalham na mesma sala.

Resposta à pergunta n.º 3

Mas em outros setores sabe que há problemas, cada setor tem um ritmo e os terceirizados da sala dela, “mal abrem a boca”.

Resposta à pergunta n.º 4

Regular. “Cada setor tem um jeito. No nosso setor não tem problemas, mas em outros pode ter.”

Resposta à pergunta n.º 5

Acha que deveria haver mais cobrança e exigências. Mais diálogo para resolver os problemas.

Entrevista Servidor Copeiragem n.º 3

Resposta à pergunta n.º 1

Acha a pesquisa natural.

Resposta à pergunta n.º 2

“Ótimo. Sem problemas. Lido melhor com eles do que com servidores.”

Resposta à pergunta n.º 3

Em alguns setores existe discriminação, tratam de forma diferenciada, não há reconhecimento do trabalho dos terceirizados. “Não dizem nem obrigado”.

Resposta à pergunta n.º 4

“Acredito que é bom.”

Resposta à pergunta n.º 5

Não tem sugestões quanto a melhora de relacionamento, acha que a discriminação é natural e pessoal e nada pode ser feito no TCU.

Entrevista Servidor Copeiragem n.º 4**Resposta à pergunta n.º 1**

Assunto importante.

Resposta à pergunta n.º 2

Dá importância ao bom relacionamento entre servidores e terceirizados. “Não tenho problemas com os que me relaciono. Somos amigos.”

Resposta à pergunta n.º 3

Não tem problemas com relacionamento, mas sabe de casos em que os terceirizados são desqualificados, humilhados e segregados.

Resposta à pergunta n.º 4

Em alguns lugares o relacionamento é bom e em outros ele não existe.

Resposta à pergunta n.º 5

Faltam esclarecimentos e delimitação de tarefas.

Entrevista Servidor Copeiragem n.º 5**Resposta à pergunta n.º 1**

Acha a pesquisa positiva para o TCU.

Resposta à pergunta n.º 2

Não tem dificuldade de relacionamento com terceirizados. “Melhor que com alguns servidores”.

Resposta à pergunta n.º 3

“Não. Com estagiário sim, já houve.”

Resposta à pergunta n.º 4.

Tem servidor que humilha o terceirizado, acha que não tem competência. “Tem muita humilhação. Proíbem os terceirizados de tomar café na máquina. Pessoal da limpeza não é tratado como gente”.

“SESEG administra POVÃO. Enquanto estiver no TCU defendo eles.”

Resposta à pergunta n.º 5

Sem sugestões.

Entrevista Servidor Informática n.º 1**Resposta à pergunta n.º 1**

Pesquisa com tema interessante.

Resposta à pergunta n.º 2

Bom.

Resposta à pergunta n.º 3

Seu relacionamento é tranquilo porém sabe de problemas de postura, “até abusos” de alguns servidores que tem comportamento inadequado. “Assédio. Servidor se considera superior.”

Resposta à pergunta n.º 4

“No meu mundinho o relacionamento é bom”.

Acredita que os conflitos dependam do nível de escolaridade e tarefas desempenhadas.

Resposta à pergunta n.º 5

Diferenciação cria situações difíceis com segregação de pessoal.

Não tem sugestões acha o convívio na mesma sala difícil. “As vezes não se pode falar sobre certas coisas”.

Entrevista Servidor Informática n.º 2**Resposta à pergunta n.º 1**

Tranquilo

Resposta à pergunta n.º 2

“Existe um bom relacionamento. Faço até amizade, mas há muita mudança de pessoal. Isso quebra o vínculo. Eles acabam ficando no grupinho deles. Há muita mudança.”(trabalha com técnicos de informática)

Resposta à pergunta n.º 3

Nunca teve problemas com terceirizados mas acha que no TCU tem muito preconceito, comentários maldosos. “Não, nunca. Se existiu, eu não soube. Comigo sempre foi um bom relacionamento.”

Resposta à pergunta n.º 4

Falta planejamento na terceirização, Falta preparo para o recebimento dos terceiros e esclarecimento das tarefas. “ Falta Gestão De Pessoas no TCU”.

“Relacionamento do Tribunal, no geral, é paternalista com relação aos terceirizados mas na Setec não, é mais profissional o nível de escolaridade é outro”.

Resposta à pergunta n.º 5

“Acho que deveria existir para os servidores uma palestra, uma orientação sobre um nível de tolerância maior. Deveria existir preparo, cursos para terceirizados e servidores sobre relacionamento interpessoal. A CTIS recebe a base de conhecimento sobre o TCU, dada pela Setec, mas deveria ser uma iniciativa do TCU orientar os terceirizados sobre o Tribunal.”

Entrevista Servidor Informática n.º 3**Resposta à pergunta n.º 1****Resposta à pergunta 2.**

Relacionamento tranquilo.

Resposta à pergunta 3.

Há integração na parte profissional entre servidores e terceirizados.

Já soube de assédio sexual por parte de terceirizado, mas o gerente não tomou providências.

Resposta à pergunta 4.

O servidor vê no terceirizado um concorrente.

Resposta à pergunta 5.

Sugere que o preparo para recepção de terceirizados seria bom para melhorar a integração.

“Foi constrangedor quando enviaram uma terceirizada sem avisar.”

Entrevista Servidor Informática n.º 4

Resposta à pergunta n.º 1

Resposta à pergunta 2.

Bom relacionamento, mas questiona a alta rotatividade. “Terceirizados ajudam muito”

Resposta à pergunta 3.

Nunca presenciou situação desagradável e não ouviu nenhuma queixa.

Sente que o grupo de terceirizados é mais fechado. “Já ouvi comentários gerais de pessoas que não concordam com a terceirização. Acho que o processo não foi bem planejado, pensado e esclarecido. Depois que eles estavam na sala, um monte de coisas foi dita sobre o que eles poderiam ou não fazer. Acho um absurdo cada sala ter um mensageiro, uma pessoa ociosa para levar papel duas vezes por dia.” (trabalha com técnico de informática)

Resposta à pergunta 4 e 5.

“Não depende do TCU. Depende da empresa. A empresa transfere e quebra-se o vínculo. O TCU se beneficiaria se as pessoas ficassem um tempo maior.”

Entrevista Servidor Informática n.º 5

Resposta à pergunta n.º 1

Tudo bem.

Resposta à pergunta 2.

Bom. “No meu caso não. Não tenho e a maioria não tem. A troca de informações com eles é constante.”

Resposta à pergunta 3.

O trabalho é intenso e o sentimento de apoio é presente. Não sente dificuldades de relacionamento, mas já soube de problemas em outros setores.

Resposta à pergunta 4.

Servidores estão sempre insatisfeitos com o trabalho dos terceirizados, as pessoas são mais tolerantes com os servidores.

Resposta à pergunta 5.

Deveria existir preparo e palestras para os servidores esclarecendo sobre a terceirização. TCU deveria fazer esclarecimentos aos terceirizados quanto às particularidades do Tribunal.

Entrevista Servidor Limpeza n.º 1

Resposta à pergunta n.º 1

Questionário simples e coerente.

Resposta à pergunta n.º 2 e 3

Não existe dificuldades no relacionamento com os terceirizados mas sabe que sempre que acontece alguma coisa errada no TCU, eles são os culpados. Existe humilhação e desconfiança. “Relacionamento bom. Nunca aconteceu nada comigo. Acho que temos que respeitá-los.”

Resposta à pergunta n.º 4

A queixa mais recorrente é que o terceirizados são ignorantes e desqualificados. “Como se fossem invisíveis” este é o sentimento dos terceiros da limpeza no TCU.

Resposta à pergunta n.º 5

Sem sugestões.

Entrevista Servidor que trabalha no setor que administra os serviços de limpeza, copeiragem e segurança n.º 1

Pergunta 1:

(A pergunta n.º 1 não foi feita, pois ele não respondeu ao questionário.)

Resposta à pergunta 2:

Não sinto. Às vezes o problema é que eles pensam que nós do TCU podemos resolver os problemas deles com a empresa. O TCU pode interferir nas questões de pagamento, benefícios e vale-transporte. Existe a obrigação do Tribunal de fiscalizar apenas esses pontos. Em tese, o relacionamento deveria ser via preposto, mas os funcionários vêm direto falar com a gente. Se o que eles querem estiver entre as premissas contratuais, eu tento resolver. Se for assunto que não nos diz respeito, eu digo que não posso. Um exemplo: férias. Esse é um assunto que não nos diz respeito.

Resposta à pergunta 3:

Como nós somos responsáveis pela fiscalização, às vezes alguém do TCU faz alguma reclamação (geralmente em razão de conduta, comportamento) e eles vêm falar comigo. Às vezes, nós pedimos a substituição de algum funcionário. Nós tentamos trocar de local de trabalho ou, em último caso, nós devolvemos para a empresa. Às vezes por uma questão técnica. Às vezes, por conduta.

Resposta à pergunta 4:

Na medida em que o terceirizado atua junto com os servidores (o caso de mensageiros, alguns recepcionistas), o relacionamento é direto. Há, então, um sentimento de “adotar” os terceirizados: não informar as falas, os atrasos. Cada setor deveria reportar faltas, atrasos. A CONJUR já contestou o relacionamento direto, mas nenhuma medida foi adotada. O que está acontecendo é um certo desvirtuamento. A legislação e a jurisprudência consideram o terceirizado um serviço, não um ser humano.

Resposta à pergunta 5:

Deve haver um local para repouso dos terceirizados. Estamos promovendo iniciativas assim. A iniciativa que eu vejo como importante seria um centro de convivência, de lazer. Mais do que isso, integração entre terceirizados e servidores, é contra a lei que rege o assunto

Há normas esclarecendo o que pode ser feito. Por exemplo: o cargo de motorista no TCU está em extinção. Então, você pode ter essa superposição de tarefas de servidores e terceirizados. A legislação permite. Nos outros casos, não pode haver. Ou não poderia. O agente de portaria provavelmente tem tarefas comuns a de alguns terceirizados. Mas são poucos casos, de pessoas que estão para se aposentar.

Vocês vão ver na lei e na jurisprudência exigência de impessoalidade e de outras coisas. Mas, na prática, vocês vão ver outra coisa. A partir do momento em que há uma separação, as coisas vão bem. Se não for assim, fica complicado. Há comparação de salários etc.

**Entrevista com servidor que trabalha no setor
que administra os serviços de limpeza, copeiragem e segurança n.º 2**

Pergunta 1:

(A pergunta n.º 1 não foi feita, pois ele não respondeu ao questionário.)

Resposta à pergunta 2:

Me relaciono com os prepostos das empresas. É tranquilo. Já fiz um curso para poder lidar com os terceirizados. Eu não me dirijo aos serventes. Apenas aos encarregados. Jardinagem, copa, limpeza. Se há algum problema, eu chamo o encarregado. O contrato tem que ser disponibilizado para o preposto para ele saber o que ele deve saber.

Todo servidor do TCU deveria fazer um curso como esse. Atualmente há mensageiros que ficam dentro das salas do TCU. Participam de todo assunto, têm acesso a questões particulares. Deveria haver um local específico onde os mensageiros ficariam disponíveis via telefone. Também não deveria haver servidores e terceirizados desempenhando as mesmas atividades para evitar conflitos. Isso pode até ensejar uma causa trabalhista. O que pode causar um problema trabalhista? Tarefas iguais para servidores e terceirizados e o fato de qualquer servidor atribuir tarefas ao terceirizado, o que é quebra de contrato. Por isso todos deveriam fazer um curso de gestão e fiscalização de contratos administrativos. O tratamento tem que ser impessoal e restrito ao serviço. Tratamento profissional.

Não se deve chamar atenção de terceirizados informalmente, alto. Deve-se registrar um papel a reclamação e isso pode ensejar a substituição do funcionário. Tenho conseguido trabalhar isso. Se eles não estão atendendo satisfatoriamente, peço a substituição. Antes, eu chamo todos os prepostos para uma reunião. Digo o que está acontecendo. Somente aceito falar com um servente na presença de um preposto.

Resposta à pergunta 3:

Problemas são raros. Às vezes algum servidor vem desmerecer o serviço dos terceirizados. A orientação é que o terceirizado escute, leve a questão ao preposto, o preposto me traz e eu vou falar com o servidor. Na maioria das vezes a reclamação é que o serviço não é bem feito. Acontece também de recebermos reclamações de que houve furto. Terceirizados são acusados do furto, antes mesmo de o caso ser analisado. Essa reclamação é a mais freqüente. Como os servidores pediam que ficassem sempre as mesmas pessoas trabalhando, eu procuro conseguir que as mesmas pessoas trabalhem em determinado local. Mas sempre que necessário, existe rodízio de pessoal. Afinal, os funcionários prestam serviço à empresa e é a empresa que deve determinar o local de trabalho de cada um, de acordo com as demandas do TCU.

Resposta à pergunta 4:

Em relação aos mensageiros, eu sou contra eles ficarem na mesma sala com os servidores. Minha sugestão é que fiquem em grupo, fora das salas. Quando alguém precisar de algum serviço, é só acioná-los.

Resposta à pergunta 5:

Acho que todo gestor que tem terceirizado sob sua responsabilidade deveria fazer um curso sobre a gestão e fiscalização de contratos administrativos. Acho que o TCU deveria rever a função dos terceirizados dentro das salas. O que deveria ocorrer é ter terceirizados disponíveis em determinado local e, quando fosse necessário, um deles seria chamado.

6.7 – Respostas selecionadas obtidas a partir das entrevistas aplicadas na amostra de terceirizados agrupadas pelo número da pergunta e em dois grupos de terceirizados:

Respostas de mensageiros e técnicos de informática à pergunta 2 da entrevista:

Pergunta 2 “Você poderia falar sobre seu relacionamento com os colegas (servidores) aqui do Tribunal? Como é esse relacionamento? Como você se sente em relação ao tratamento que as pessoas aqui do Tribunal lhe dão?”

- ◆ Aqui na sala, eu converso com o pessoal, com todo mundo. Aqui o relacionamento é tranquilo, inclusive com servidores de outros setores. (terceirizado do serviço de mensageiro n.º 3)
- ◆ Agradeço a Deus. É a melhor sala. O melhor pessoal. No restaurante, onde eu trabalhava antes, alguns eram educados, outros não. Aqui eu já tive festa de aniversário. O chefe, o secretário-geral, todos são bons. Dei sorte. (terceirizado do serviço de mensageiro n.º 5)
- ◆ O relacionamento é bom. Sou bem tratado. (terceirizado do serviço de mensageiro n.º 2)
- ◆ Me dou bem com todos no setor e no setor em que eu trabalhava antes. (terceirizado do serviço de mensageiro n.º 4)
- ◆ O ambiente é agradável, mas no geral o terceirizado é menos prestigiado, como uma pessoa menor que desenvolve trabalho de menos valia. (terceirizado do serviço de mensageiro n.º 6)
- ◆ É agradável, descontraído. Nada a reclamar. (terceirizado do serviço de informática n.º 1)
- ◆ O relacionamento com a equipe é muito aberto. Com os servidores da sala, é um pouco mais restrito. Há exceções, mas em geral o relacionamento é bom. (terceirizado do serviço de informática n.º 3)
- ◆ Bem tranquilo. (terceirizado do serviço de informática n.º 4)

Respostas de mensageiros e técnicos de informática à pergunta 3 da entrevista:

Pergunta 3: “Já aconteceu algum fato entre você e algum servidor que o tenha deixado chateado, magoado ou com sentimento de ter sido injustiçado?”

- ◆ Já aconteceram algumas situações desagradáveis quando não conseguimos atingir aquilo que a pessoa queria e ela ficou irritada. Houve situações de desvalorização. Mas isso acontece com uma pequena minoria. (terceirizado do serviço de informática n.º 3)
- ◆ O que acontece são situações de estresse por trabalho. Às vezes, quando você não tem como resolver o problema naquela hora, o servidor pode ficar estressado. (terceirizado do serviço de informática n.º 4)
- ◆ Nos atendimentos por telefone, às vezes ficamos um pouco estressados (terceirizado do serviço de informática n.º 1)
- ◆ Aqui não. No restaurante, algumas pessoas já reclamaram. (terceirizado do serviço de mensageiro n.º 5)
- ◆ Nada disso. Nunca aconteceu. (terceirizado do serviço de mensageiro n.º 3)
- ◆ Nunca. Só quando eu era estagiário. O chefe foi grosseiro. (terceirizado do serviço de mensageiro n.º 1)
- ◆ Já presenciei isso acontecer, mas só em relação a outras pessoas. (terceirizado do serviço de mensageiro n.º 6)

Respostas de mensageiros e técnicos de informática à pergunta 4 da entrevista:

Pergunta 4: “Como você avalia o relacionamento dos terceirizados e servidores do TCU em geral?”

- ◆ Em geral, o relacionamento é bom. Pelo que conversei com meus colegas, o sentimento é geral. (terceirizado do serviço de informática n.º 1)
- ◆ É um relacionamento bem profissional. No geral, é um bom relacionamento. (terceirizado do serviço de informática n.º3)
- ◆ O relacionamento é bom. Eu vejo alguns problemas pontuais tanto do lado de servidores quanto de terceirizados. Sei de servidores que trataram mal terceirizados, mas às vezes é porque os terceirizados abusam. (terceirizado do serviço de informática n.º 2)
- ◆ Respeitoso. Existe respeito mútuo. (terceirizado do serviço de mensageiro n.º 5)
- ◆ O terceirizado é diferenciado do todo do Tribunal. (terceirizado do serviço de mensageiro n.º 6)

Respostas de terceirizados da copeiragem, limpeza, segurança, transporte e recepção relativas à pergunta 2:

Pergunta 2 “Você poderia falar sobre seu relacionamento com os colegas (servidores) aqui do Tribunal? Como é esse relacionamento? Como você se sente em relação ao tratamento que as pessoas aqui do Tribunal lhe dão?”

- ◆ Normal. Bom dia. Boa tarde. Servidores não gostam de conversar com terceirizados. Tem pessoas maravilhosas e outras que acham que terceirizado não é nada. Tem dia que me sinto para baixo. É confiar em Deus. (terceirizado do serviço de copeiragem n.º 4)
- ◆ Sem problema. Tem muita gente boa, mas tem uma minoria que, se pudesse, pisava em cima. Servidores não entram no mesmo elevador que terceirizados. Tem muita discriminação, indiferença. Evita, não dá ‘bom dia’. Até parece que não vai feder quando morrer. Me sinto mal com o relacionamento. Servidores insultando terceirizados. Me sinto péssima com a indiferença. (terceirizado do serviço de copeiragem n.º 5)
- ◆ É ótimo. Nunca tive um desentendimento. Todos nos tratam bem. O TCU é um órgão que cobra melhorias para a gente. Se o salário atrasa, por exemplo, o TCU intervém. Tem muita cobrança para a empresa. A gente nunca pode nada. Não pode ter um funcionário da empresa sentado num local. Não pode ter dois ou três num corredor. Têm que estar aqui no subsolo. Se tiver mais de três ou quatro, as reclamações são passadas para o chefe e nós recebemos do chefe. Todo mundo tem que descer aqui para o refeitório. (terceirizado do serviço de limpeza n.º 4)
- ◆ Tem desrespeito. Nos banheiros, não dão descarga. Sujam o chão. (terceirizado do serviço de limpeza n.º5)

- ◆ Há pessoas que não nos tratam bem. Destinam uma tarefa para a gente e fazem reclamações que são agressivas no setor da nossa administração. Não é freqüente, mas acontece. (terceirizado do serviço de limpeza n.º 2)
- ◆ Bom. Existe respeito pelo meu trabalho como terceirizado, mas a incompreensão da situação leva aos conflitos. (terceirizado do serviço de segurança n.º 2)
- ◆ O serviço que temos que fazer é o problema do relacionamento. As pessoas não entendem que estamos cumprindo ordens. (terceirizado do serviço de segurança n.º1)
- ◆ Muito bom. Com alguns, excelente. Mas acham que podem descontar nos terceirizados. Algumas pessoas são indelicadas. (terceirizado do serviço de transporte n.º 2)
- ◆ Os servidores são desrespeitosos. Esnobam terceirizados. “Terceirizadinhos”. Não são humanos. Falam o que querem. Me sinto mal. (terceirizado do serviço de recepção n.º 2)

Respostas de terceirizados da copeiragem, limpeza, segurança, transporte e recepção relativas à pergunta 3:

Pergunta 3 “Já aconteceu algum fato entre você e algum servidor que o tenha deixado chateado, magoado ou com sentimento de ter sido injustiçado ?”

- ◆ Um lance com uma servidora. Me senti lá em baixo, mínimo. (terceirizado do serviço de copeiragem n.º 1)
- ◆ Já. Tem tempo. Fui à sala pegar uma garrafa de café e tinha sumido o celular de um servidor. O servidor me culpou e culpou o pessoal da limpeza. Acaba que ele tinha esquecido em casa. Foi calúnia, difamação. Eu só não fui atrás dos meus direitos por medo de perder o emprego. (terceirizado do serviço de copeiragem n.º 4)
- ◆ Já. Aqui na copa. Saiu abrindo armário, achando que tudo era dele. Dissemos que não é bem assim e ele queria até tirar o meu trabalho. Foi grosso e ignorante. Na época, tive apoio. Me ouviram. Uma vez, na copa, eu estava fazendo comida. A secretária de um servidor veio dar um recado, dizer que ele estava reclamado do cheiro. Ela foi educada. (terceirizado do serviço de copeiragem n.º 5)
- ◆ Já, com o pessoal da limpeza. Eles foram mal tratados por uma servidora. A gente se sente desvalorizada, chateada. Foi um fato isolado. (terceirizado do serviço de limpeza n.º 4)
- ◆ Já. Uma fiscal disse que eu estava mentindo e eu não estava mentindo. (terceirizado do serviço de limpeza n. 2)
- ◆ Já. Fiz uma coisa que me foi repassada. Fiz corretamente e o servidor me desmentiu, me desautorizou junto à pessoa (outro servidor) com quem eu falava. (terceirizado do serviço de recepção n.º 2)
- ◆ Sim. Com clientes que são mal educados. Já bati de frente com um servidor que foi mal educado. (funcionário do transporte n.º 1)

◆ Alguns servidores se acham superiores e acabam descontando alguma coisa no terceirizado. Outros discriminam os terceirizados. Neste local não aconteceu, mas já trabalhei em outros locais onde problemas aconteceram. Uma servidora já foi muito grosseira e já ouviu de outros colegas que há setores em que é pior. (funcionário do transporte n.º 3)

Respostas de terceirizados da copeiragem, limpeza, segurança, transporte e recepção relativas à pergunta 4 .

Pergunta 4 “Como você avalia o relacionamento dos terceirizados e servidores do TCU em geral?”

◆ Cada um na sua. Servidor é servidor. Terceirizado é terceirizado. Não é para misturar. Nós, terceirizados, não somos nada. (terceirizado do serviço de copeiragem n.º 4)

◆ No meu setor e nos demais é a mesma coisa, se não for pior. Não falam diretamente com terceirizados para que o serviço melhore. ‘Terceirizado não faz direito.’ Temos que ouvir isso e ficar quietos. (terceirizado do serviço de copeiragem n.º 5)

◆ Escuto que as pessoas são humilhadas. O trabalho não é aceito como bem feito. Fazem reclamações por causa de coisas pequenas, erros pequenos. Os terceirizados se sentem menores. O servidor acha que o terceirizado é empregado deles. (terceirizado do serviço de limpeza n.º 1)

◆ Algumas pessoas não querem entrar no mesmo elevador. Existe diferença. Há discriminações com o pessoal da limpeza. Se sumir alguma coisa: ‘foi o pessoal da limpeza’. Falta respeito com nosso trabalho. No sábado, pisam em lugar sujo e vêm pisar no que limpamos. As lavagens maiores são no sábado. (terceirizado serviço de limpeza n.º 3)

◆ As pessoas não respeitam, não atendem minhas solicitações e são mal educadas. Não sinto apoio das pessoas. (terceirizado do serviço de segurança n.º1)

◆ Sei de casos de pessoas que trabalham na mesma sala e não conversam. Falta respeito. (terceirizado do serviço de segurança n.º 3)

◆ Avalio muito mal. Tanto pelo lado dos terceirizados, quanto dos servidores. Alguns terceirizados fazem coisas erradas e sobra para os outros. Os terceirizados são vistos como um todo. (terceirizado serviço de recepção n.º 2)

◆ A discriminação é gritante em alguns setores. (terceirizado do serviço de transporte n.º 2)

Respostas obtidas de terceirizados mensageiros e técnicos de informática relativas à pergunta 5:

Pergunta 5 “Você acha que alguma coisa poderia mudar para que esse relacionamento melhorasse?”

- ◆ Falta esclarecimento do Tribunal sobre o serviço que é realizado pelo terceirizado. A carga de serviço é grande. Mais esclarecimento gera mais respeito. (terceirizado do serviço de informática n.º2)
- ◆ Se deveria definir bem quem faz o quê. Isso ajudaria bastante. Também deveria haver esclarecimento sobre onde a pessoa deve procurar auxílio em informática. (terceirizado do serviço de informática n.º 3)
- ◆ Deveria haver o maior esclarecimento possível sobre o trabalho para que o relacionamento seja melhorado. (terceirizado do serviço de informática n.º 1)
- ◆ Tribunal deveria mostrar a importância do trabalho do terceirizado. Deveria haver esclarecimento e valorização. O TCU valoriza mais a empresa que o terceirizado e não se importa com o que a empresa faz com os terceirizados. Deveria haver interferência. (terceirizado do serviço de mensageiro n.º 6)
- ◆ As coisas estão no nível normal. Nada a mudar. (terceirizado - serviço de mensageiro n.º 5)

Respostas obtidas de terceirizados mensageiros e técnicos de informática relativas à pergunta 6:

Pergunta 6 “Você gostaria que alguma coisa fosse mudada em relação à forma como você é tratado aqui no Tribunal?”

- ◆ Não. Acho que nada deveria ser mudado. (terceirizado do serviço de informática n.º 1)
- ◆ Treinamento seria importante, para servidores e terceirizados. Seria importante esclarecer sobre os recursos de que o Tribunal dispõe. (terceirizado do serviço de informática n.º3)
- ◆ Nada a mudar. Talvez cursos, treinamento. Mas o principal é mesmo o respeito. (terceirizado do serviço de mensageiro n.º 2)
- ◆ “Não precisa mudar nada quanto ao meu tratamento pelos servidores.” (terceirizado do serviço de mensageiro n.º 5)

Respostas obtidas de terceirizados da copeiragem, limpeza, recepção, transporte e segurança relativas à pergunta 5:

Pergunta 5 “Você acha que alguma coisa poderia mudar para que esse relacionamento melhorasse?”

- ◆ Poderia. Alguns fiscais são arrogantes. A forma de tratar deveria ter mais respeito e mais educação. (terceirizado do serviço de limpeza n.º 2)
- ◆ Poderia sim. Há muitos que têm medo de conversar com a gente. Não entram no mesmo elevador. Não falam um ‘bom dia’, ‘boa tarde’. Os Ministros são educados, mas há servidores que não são. Somente podemos limpar a sala quando eles não estão. (terceirizado do serviço de limpeza n.º 1)

- ◆ Sim. Mais respeito em geral. Às vezes acham que, porque somos terceirizados, não somos ninguém. Quando pedirem para fazermos alguma coisa, falarem baixo, falarem direito. (terceirizado do serviço de limpeza n.º 3)
- ◆ As pessoas deveriam se conscientizar que todos são iguais. Tem lei contra o racismo e não funciona. Mesmo que o TCU colocasse uma lei contra a distinção, não ia adiantar. O servidor faz o que quer. Tem servidor sem responsabilidade, que não trabalha, e não é punido. (terceirizado do serviço de copeiragem n.º 2)
- ◆ O terceirizado é mal falado, mal visto. Não podemos ser humilhados, pedindo dinheiro para outros porque o salário está atrasado. Eu não teria coragem de pedir. (terceirizado do serviço de copeiragem n.º 3)
- ◆ maior esclarecimento possível para que o relacionamento melhorasse e maior experiência na área de trabalho para melhorar o atendimento. (terceirizado do serviço de segurança n.º 2)
- ◆ Programas de integração e valorização do terceirizado. (terceirizado do serviço de segurança n.º 3)
- ◆ Deveria ser esclarecido que os terceirizados estão cumprindo ordens, que é o trabalho deles. (terceirizado do serviço de segurança n.º 1)
- ◆ Campanhas sobre o relacionamento para mostrar que todos estão aqui para trabalhar da melhor maneira possível. As atribuições no setor devem ser bem definidas. Muitas pessoas estão tomando conta do setor e os terceirizados passam a ter que prestar contas a várias pessoas. Às vezes terceirizados e servidores têm a mesma função e são tratados da mesma forma. Acho que os terceirizados são respeitados. (terceirizado do serviço de recepção n.º 1)
- ◆ O chefe do setor deveria explicar o trabalho, participar com os terceirizados, conversar mais, ter maior relacionamento. (terceirizado do serviço de recepção n.º 2)
- ◆ Uma campanha de relacionamento poderia ser feita. (terceirizado do serviço de transporte n.º 1)
- ◆ Deveria haver uma conscientização geral dos servidores de que nós somos trabalhadores iguais a eles. (terceirizado do serviço de transporte n.º 2)

Respostas obtidas de terceirizados da copeiragem, limpeza, recepção, transporte e segurança relativas à pergunta 6:

Pergunta 6 “Você gostaria que alguma coisa fosse mudada em relação à forma como você é tratado aqui no Tribunal?”

- ◆ Sim. Mais educação e menos ameaças. (terceirizado do serviço de limpeza n.º 2)
- ◆ Se eu fosse ministro, colocaria um curso de Relações Humanas para todos os servidores com o objetivo de ensinar respeito a todos. Todos são seres humanos. (terceirizado do serviço de limpeza n.º 5)
- ◆ Gostaria que mudasse a forma como é feito o pagamento. O salário atrasa, existe descaso com o terceirizado, porque o TCU aceita uma firma não idônea, que não dá condições para os

terceirizados trabalharem e exige que eles venham trabalhar. Sem tíquete, vale-transporte, salário atrasado. O TCU deveria ver isso. (terceirizado do serviço de copeiragem n.º 2)

- ◆ Merecíamos mais atenção. Deveria melhorar a comunicação. (terceirizado do serviço de copeiragem n.º 5)
- ◆ Poderia haver treinamento para o terceirizado. (terceirizado do serviço de segurança n.º 1)
- ◆ Maior experiência na área de trabalho para melhorar o atendimento. (terceirizado do serviço de segurança n.º 2)
- ◆ TCU poderia enfatizar a melhoria do trabalho dos terceirizados. Buscar junto às empresas parceria para a melhoria e aprimoramento dos terceirizados. (terceirizado do serviço de recepção n.º 1)
- ◆ Gostaria que mudasse a diferença de alguns poderem mais que outros. Algumas pessoas podem menos, apesar de fazerem o mesmo trabalho. Entre os terceirizados há diferenças, regalias dentro da empresa. (terceirizado do serviço de recepção n.º 2)
- ◆ Não gostaria que mudasse nada. Só gostaria que se investisse na melhoria do terceirizado. (terceirizado do serviço de transporte n.º 2)
- ◆ Terceirizado deveria ter respaldo do TCU para agir de acordo com as regras. (terceirizado do serviço de transporte n.º 3)

6.8 – Respostas selecionadas obtidas a partir das entrevistas aplicadas na amostra de servidores agrupadas pelo número da pergunta e em dois grupos de servidores:

Respostas de servidores que trabalham diretamente com mensageiros e técnicos de informática à pergunta 2.

Pergunta 2 “Você poderia nos falar sobre seu relacionamento com os terceirizados? Você sente alguma dificuldade em se relacionar com eles?”

- ◆ Não. O relacionamento é tranquilo. Eles são bem integrados ao setor. (trabalha com administrativo n.º 1)
- ◆ Nenhuma dificuldade. Ele é fácil, prestativo. (trabalha com administrativo n.º 2)
- ◆ Não, não sinto. Aqui é super bom. Eles fazem parte da rotina. Dão sugestões no que se refere às ações que os envolvem. Tudo é informado a eles. (trabalha com administrativo n.º 3)
- ◆ Nenhuma dificuldade. O relacionamento é muito bom. Sou sempre bem tratada. São muito educados. (trabalha com administrativo n.º 5)
- ◆ No meu caso não. Não tenho e a maioria não tem. A troca de informações com eles é constante. (trabalha com técnicos de informática n.º 5)

◆ Existe um bom relacionamento. Faço até amizade, mas há muita mudança de pessoal. Isso quebra o vínculo. Eles acabam ficando no grupinho deles. Há muita mudança. (trabalha com técnicos de informática n.º 2)

Respostas de servidores que trabalham diretamente com mensageiros e técnicos de informática à pergunta 3:

Pergunta 3 “Já aconteceu algum problema de relacionamento entre você e algum dos terceirizados ou você já presenciou ou soube de algum problema de relacionamento entre um servidor e um terceirizado?”

◆ Não, nunca. Se existiu, eu não soube. Comigo sempre foi um bom relacionamento. (trabalha com terceirizado do serviço de informática n.º 2)

◆ Já ouvi comentários gerais de pessoas que não concordam com a terceirização. Acho que o processo não foi bem planejado, pensado e esclarecido. Depois que eles estavam na sala, um monte de coisas foi dita sobre o que eles poderiam ou não fazer. Acho um absurdo cada sala ter um mensageiro, uma pessoa ociosa para levar papel duas vezes por dia. (trabalha com terceirizado do serviço de informática n.º 4)

◆ Aqui não. Já presenciei acusações. Já fizeram acusações tipo ‘só pode ter sido o povo da limpeza’. Alguns servidores destratam terceirizados e eu nunca soube do contrário. (trabalha com administrativo n.º 4)

◆ Não. (trabalha com administrativo n.º 2)

◆ Especificamente não. Eu escuto de servidores da área técnica que não há esse fluxo de informações que há aqui e que há alguma dificuldade. (trabalha com administrativo n.º 11)

◆ Não. Não ouvi falar. (trabalha com administrativo n.º 12)

Respostas de servidores que trabalham diretamente com mensageiros e técnicos de informática à pergunta 4:

Pergunta 4 “Como você avalia o relacionamento dos terceirizados e servidores do TCU em geral?”

◆ Acho que é uma minoria que trata mal. Quem mais sofre com isso é o pessoal da limpeza. Eles reclamam muito. É como se eles não existissem. (trabalha com administrativo n.º 6)

◆ Em meu espaço de trabalho, é bom. Eles têm espaço para trabalhar, se desenvolver. (trabalha com administrativo n.º 9)

◆ Existe um sentimento paternalista na Segedam. Dão força para o cara melhorar, progredir. Aqui na Setec é diferente. O relacionamento é mais profissional. Os serviços dos terceirizados são bem especificados. O relacionamento não é paternalista. É mais profissional e amadurecido, mesmo porque o nível educacional é mais alto. (trabalha com técnicos de informática n.º 1)

- ◆ É bom. Para aqueles terceirizados que ficam muito tempo, é melhor ainda. Por ficarem pouco tempo, quebra-se a amizade. O serviço deles ajuda bastante a Setec. (trabalha com técnicos de informática n.º 2)
- ◆ De um modo geral, vejo as pessoas tratando bem. Acho que o contrário são eventos isolados. No meu mundinho, o relacionamento é bom. (trabalha com técnicos de informática n.º 1)

Respostas de servidores que trabalham com terceirizados da copeiragem, limpeza, recepção, transporte e segurança relativas à pergunta 2:

Pergunta 2 “Você poderia nos falar sobre seu relacionamento com os terceirizados? Você sente alguma dificuldade em se relacionar com eles?”

- ◆ Já aconteceu assédio moral de servidor em relação a terceirizados. Há exploração do funcionário terceirizado. Eles são tratados com diferença, porque não têm voz ativa, não tem vez. São muito reprimidos. (trabalha com administrativo n.º 7)
- ◆ Harmônico. Sem diferenças em relação a outros relacionamentos. (trabalha com terceirizado do serviço de transportes n.º 2)
- ◆ Excelente. Nenhuma dificuldade. (trabalha com terceirizado do serviço de transportes n.º 4)
- ◆ O relacionamento é bom, positivo. Sem problemas. Trato igualmente a todos, independente de ser servidor, terceirizado ou do cargo que ocupe. (trabalha com terceirizado do serviço de transportes n.º 3)
- ◆ Relacionamento bom. Nunca aconteceu nada. Acho que temos que respeitá-los. (trabalha com terceirizado do serviço de transportes n.º 4)
- ◆ Ótimo. Sem problemas. Lido melhor com eles do que com servidores. (trabalha com terceirizado do serviço de copeiragem n.º 3)
- ◆ Tranquilo. (trabalha com terceirizado do serviço de copeiragem n.º 1)
- ◆ Não tenho problemas com os que me relaciono. Somos amigos. (trabalha com terceirizado do serviço de copeiragem n.º 4)
- ◆ Me relaciono com os prepostos. Sem problemas. É tranquilo. Já fiz um curso para poder lidar com os terceirizados. Eu não me dirijo aos serventes, apenas aos encarregados. (trabalha no setor que administra os serviços de limpeza, copeiragem e segurança n.º 2)

Respostas de servidores que trabalham com terceirizados da copeiragem, limpeza, recepção, transporte e segurança relativas à pergunta 3:

Pergunta 3 “Já aconteceu algum problema de relacionamento entre você e algum dos terceirizados ou você já presenciou ou soube de algum problema de relacionamento entre um servidor e um terceirizado?”

- ◆ Não. Com estagiário sim, já houve. (trabalha com copeiras n.º 5)
- ◆ Não aqui. Ouço comentários no corredor. (trabalha com copeiras n.º 1)

- ◆ Problema eu nunca tive. (trabalha com terceirizado do serviço de transportes n.º 5)
- ◆ Nunca. Com nenhum dos terceirizados. (trabalha com terceirizado do serviço de transportes n.º 1)
- ◆ Sim. Assédio moral de servidor em relação a terceirizado. Há exploração do funcionário terceirizado. (trabalha com administrativo n.º 7)

Respostas obtidas de servidores que trabalham com terceirizados da copeiragem, limpeza, recepção, transporte e segurança relativas à pergunta 4.

Pergunta 4 da entrevista “Como você avalia o relacionamento dos terceirizados e servidores do TCU em geral?”

- ◆ Acho que é bom. Não tenho muita convivência. (trabalha com terceirizado do serviço de transportes n.º 4)
- ◆ Bem tranquilo. (trabalha com terceirizado do serviço de transportes n.º 2)
- ◆ Os servidores do TCU se relacionam com educação com os terceirizados. É qualidade dos servidores do Tribunal a educação no tratamento. (trabalha com terceirizado do serviço de transportes n.º 5)
- ◆ Cada setor tem um jeito. No nosso setor não tem problemas, mas em outros pode ter. (trabalha com terceirizado do serviço de copeiragem n.º 2)
- ◆ Em alguns lugares é bom. Em outros não existe. (trabalha com terceirizado do serviço de copeiragem n.º 4)
- ◆ Acredito que é bom. (trabalha com terceirizado do serviço de copeiragem n.º 3)
- ◆ A queixa mais recorrente é a de que o terceirizado é ignorado e seu serviço desqualificado. (trabalha com funcionários da limpeza n.º 1)

Respostas obtidas de servidores relativas à pergunta 5:

Pergunta 5 “ Você acha que alguma coisa poderia mudar para que esse relacionamento melhorasse?”

- ◆ Campanha para valorização do trabalho do terceirizado. O Tribunal deveria ser mais pró-ativo nisso. Algumas ações têm sido feitas, como a terapia comunitária, onde os terceirizados se expressam e sensibilizam as pessoas. Acontecem ações individuais, ações de setores, mas nada institucional. Não há campanhas institucionais, cartazes tipo ‘Valorize o terceirizado’. (trabalha com administrativo n.º 2)
- ◆ Conscientização das chefias e servidores. Há chefes irresponsáveis. Poderia haver oficinas em que participariam terceirizados e seus avaliadores e se falaria sobre postura profissional, relacionamento, como lidar com o público interno e externo. A questão gerencial é complicada. Se, em cada unidade, houvesse um gerente de relacionamento e um gerente de atividades, isso tudo melhoraria. (trabalha com administrativo n.º 2)

- ◆ Qual a função dos terceirizados? Distinguir bem do estagiário. O papel do recepcionista, do mensageiro. Maior definição por parte do TCU seria importante. (trabalha com administrativo n.º 3)
- ◆ Não. Já atende do jeito que é. O relacionamento é tranqüilo, normal.(trabalha com administrativo n.º 9)
- ◆ A questão da integração é importante. A maioria dos terceirizados deveria ter um preparo. (trabalha com administrativo n.º 5)
- ◆ Não depende do TCU. Depende da empresa. A empresa transfere e quebra-se o vínculo. O TCU se beneficiaria se as pessoas ficassem um tempo maior. (trabalha com técnicos de informática n.º4)
- ◆ Acho que deveria existir para os servidores uma palestra, uma orientação sobre um nível de tolerância maior. Deveria existir preparo, cursos para terceirizados e servidores sobre relacionamento interpessoal. A CTIS recebe a base de conhecimento sobre o TCU, dada pela Setec, mas deveria ser uma iniciativa do TCU orientar os terceirizados sobre o Tribunal. (trabalha com terceirizado do serviço de informática n.º 2)
- ◆ Acho que todo gestor que tem terceirizado sob sua responsabilidade deveria fazer um curso sobre a gestão e fiscalização de contratos administrativos. Acho que o TCU deveria rever a função dos terceirizados dentro das salas. O que deveria ocorrer é ter terceirizados disponíveis em determinado local e, quando fosse necessário, um deles seria chamado. (trabalha no setor que administra os serviços de limpeza, copeiragem e segurança n.º 2)
- ◆ Deve haver um local para repouso dos terceirizados. A iniciativa que eu vejo como importante seria um centro de convivência, de lazer. Mais do que isso, integração entre terceirizados e servidores, é contra a lei que rege o assunto. (trabalha no setor que administra os serviços de limpeza, copeiragem e segurança n.º 1)
- ◆ Deveria haver um curso de preparação, comunicação. (trabalha com administrativo n.º 1)
- ◆ É uma mudança difícil. Difícil mensurar o quanto dar de autonomia. O terceirizado não consegue se impor. (trabalha com terceirizado do serviço de transportes n.º 5)
- ◆ Acho que as atribuições deveriam ser bem estipuladas e se deveria deixar claro entre as partes o que cada um deve fazer. (trabalha com terceirizado do serviço de transportes n.º 3)
- ◆ O TCU poderia ter uma atividade de apresentação, integração e distribuição de atribuições aos terceirizados, que deveriam ter o mesmo compromisso para com o Tribunal. Há servidores que acham que o terceirizado está aqui para servir ao servidor e não ao TCU. As atribuições dos terceirizados no TCU não estão bem definidas, em geral. (trabalha com terceirizado do serviço de transportes n.º 4).