

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE  
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO  
NORTE

THIAGO ARTHUR CÂMARA EUFRASIO FERREIRA DE MELO

**A CHEGADA DA TERCEIRIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO  
NO MINISTÉRIO DA SAÚDE DO RIO GRANDE DO NORTE**

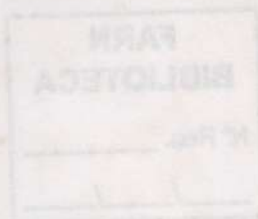
Monografia apresentada à Coordenação  
do curso de graduação de Administração  
da Faculdade Natalense para o  
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,  
como requisito obrigatório para a  
obtenção do grau de bacharel em  
Administração.

Orientadora: Rosângela de Menezes  
Correa Bezerra, M. Sc.

NATAL/RN  
2005

8413-89  
98100  
100 20 41

THIAGO ARTHUR CÂMARA EUFRASIO FERREIRA DE MELO



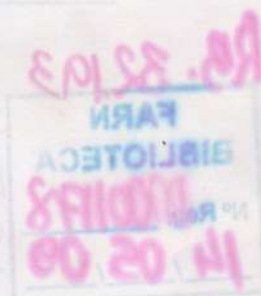
A CHEGADA DA TERCEIRIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO  
NO MINISTÉRIO DA SAÚDE DO RIO GRANDE DO NORTE

**A CHEGADA DA TERCEIRIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO  
NO MINISTÉRIO DA SAÚDE DO RIO GRANDE DO NORTE**

Monografia apresentada à Coordenação  
do curso de graduação de Administração  
da Faculdade Natalense para o  
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,  
como requisito obrigatório para a  
obtenção do grau de bacharel em  
Administração.

Orientadora: Rosângela de Menezes  
Cortez Bezerra, M, S c.

NATAL/RN  
2005





Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN  
Setor de Processos Técnicos

Melo, Thiago Arthur Câmara Eufrásio Ferreira de  
A chegada da terceirização no Serviço Público: estudo no Ministério da  
Saúde do Rio Grande do Norte / Thiago Arthur Câmara Eufrásio Ferreira de  
Melo. – Natal: FARN, 2005.  
36f.

Orientador: Rosângela de Menezes Cortez Bezerra (Msc.)  
Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade  
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Administração Pública – Monografia. 2. Serviço Público – Monografia. 3.  
Serviço Terceirizado – Monografia. 4. Ministério da Saúde do Rio Grande do  
Norte – Monografia I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 35



35  
M486C  
2005  
EX 01

THIAGO ARTHUR CÂMARA EUFRASIO FERREIRA DE MELO

**A CHEGADA DA TERCEIRIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO  
NO MINISTÉRIO DA SAÚDE DO RIO GRANDE DO NORTE**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

---

Rosângela de Menezes Cortez Bezerra, M, S c.  
Orientadora

---

Ana Maria da S. Sousa, M, S c.  
Membro examinador

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu saúde, sabedoria, inteligência, persistência, forças para continuar minha caminhada e a oportunidade de poder fazer um curso superior, por compartilhar momentos de alegrias, das amizades que conquistei nesses quatro anos que ficaram guardados no meu coração. Obrigado meu Deus por tudo que o senhor me deu de bom até hoje e por ter superado mais um obstáculo da minha vida.

A minha avó que é uma pessoa de qual dono tudo na minha, por tudo que ela proporcionou a mim até hoje e continuará caminhando junto comigo por muito tempo, te amo minha avó. Aos meus irmãos, Felipe e Victor, as minhas filhas de coração, Fatima, Graça e Da Paz por estarem colaborando muito na minha vida desde que nasci, a minha mãe que sempre me apoiou nos momentos difíceis da minha vida, só tenho a agradecer a todos da minha família, amo todos vocês.

Gostaria também de agradecer aos meus amigos Genet, Hudson, Aline, Fernanda, Luciana, Daniel e Ivana que fizeram essa turma de monografia comigo, queria dizer a todos vocês que quero ser amigos de vocês pra sempre por todos os valores que conquistei ao lado de vocês, confesso que presto como pessoa e aprendi a admirá-los de coração, obrigado amigos mais uma vez por estarem dividindo esse momento tão marcante na minha vida.

Também agradeço a todos os meus mestres que me fizeram sair daqui com um enriquecimento maior nos meus conhecimentos para minha vida profissional e que seja ela de sucesso e sucesso a todos o mesmo. Queria fazer uma homenagem especial à professora Rosângela Bezerra essa pessoa maravilhosa e cativante que aprendi a admirar pelo seu jeito de interagir com seus alunos além da sua competência profissional, obrigado professora pelo incentivo que me dista nessa reta final do curso, me motivando.

Este trabalho é dedicado à:

Aqueles que me amam.

Aqueles que amo...

Em especial a Deus e a toda minha família que são razão da minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu saúde, sabedoria, inteligência, persistência, forcas para continuar minha caminhada e a oportunidade de poder fazer um curso superior, por compartilhar momentos de alegrias, das amizades que conquistei nesses quatro anos que ficarão guardados no meu coração. Obrigado meu Deus por tudo que o senhor me deu de bom até hoje e por ter superado mais um obstáculo da minha vida.

A minha avó que é uma pessoa da qual devo tudo na minha, por tudo que ela proporcionou a mim até hoje e continuará caminhando junto comigo por muito tempo, te amo minha avó. Aos meus irmãos, Phelipe e Victor, as minhas tias de coração, Fátima, Graça e Da Paz por estarem colaborando muito na minha vida desde que nasci, a minha mãe que sempre me apoiou nos momentos difíceis da minha vida, só tenho a agradecer a todos da minha família, amo todos vocês.

Gostaria também de agradecer aos meus amigos Genar, Hudson, Aline, Fernanda, Luciana, Daniel e Ivana que fizeram essa turma de monografia comigo, queria dizer a todos vocês que quero ser amigos de vocês pra sempre por todos os valores que conquistei ao lodo de vocês, confesso que cresci como pessoa e aprendi a admirá-los de coração, obrigado amigos mais uma vez por estarem dividindo esse momento tão marcante na minha vida.

Também agradeço a todos os meus mestres que me fizeram sair daqui com um enriquecimento maior nos meus conhecimentos para minha vida profissional e que seja ela de sucesso e desejo a todos o mesmo. Queria fazer uma homenagem especial à professora Rosângela Bezerra essa pessoa maravilhosa e cativante que aprendi a admirar pelo seu jeito de interagir com seus alunos além da sua competência profissional, obrigado professora pelo incentivo que me destes nessa reta final de curso, me motivando e não deixando desanimar. (Charles Chaplin)

## RESUMO

MELLO, Thiago Arthur Câmara Eufrásio Ferreira. A chegada da Terceirização no Serviço Público: Estudo no Ministério da Saúde do Rio Grande do Norte, 2005. Trabalho de Conclusão de Curso, Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, Natal/RN.

Teve como objetivo realizar um estudo teórico e in loco da implantação do serviço de Terceirização no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde/RN. O estudo foi realizado com todos os setores da população, caracterizando uma pesquisa censitária. O instrumento de coleta de dados foi um questionário semi-estruturado que consistiu em obter informações diretamente do entrevistado. Os dados foram tratados e analisados mediante a utilização da planilha eletrônica Excel, com a finalidade de análises estatísticas em gráficos. Com a realização e término da pesquisa pode-se observar a população que foi contrária à implantação deste tipo de serviço e favorável à realização do concurso público, por acharem que o serviço nas mãos de terceiros ficaria sem tanta comprometimento e responsabilidade dos mesmos. Eles acreditam que com a realização do concurso público, os novos servidores estarão vestindo a camisa do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde/RN e desenvolvendo suas atividades com mais responsabilidade, dedicação, profissionalismo etc. É importante frisar também que muitos não têm uma ideia aprofundada do que significa a terceirização nos dias de hoje. Deveria haver mais divulgação do que representa os serviços de terceirização, estudar a fundo para termos uma

"A vida é uma peça de teatro que não permite ensaios"...

Por isso, cante, ria, dance, chore e viva intensamente cada momento da sua vida... Antes que a cortina se feche e a peça termine sem aplausos".

(Charles Chaplin)

1. Sensibilizar gestores para esclarecer serviços sobre o processo de Terceirização;
2. Limitar área de abrangência de atuação;
3. Definir o perfil do terceirizado;
4. Realizar workshop de integração entre servidores efetivos e terceirizados;

## RESUMO

MELO, Thiago Arthur Câmara Eufrásio Ferreira. **A chegada da Terceirização no Serviço Público: Estudo no Ministério da saúde do Rio Grande do Norte**, 2005. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, Natal/RN.

Teve como objetivo realizar um estudo teórico e in loco da implantação do serviço de Terceirização no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde/RN. O estudo foi realizado com todos os sujeitos da população, caracterizando uma pesquisa censitária. O instrumento de coleta de dados foi um questionário semi-estruturado que consisti em obter informações diretamente do entrevistado. Os dados foram tratados e analisados mediante a utilização da planilha eletrônica Excel, com a finalidade de análises estatísticas em gráficos. Com a realização e término da pesquisa pode-se observar a população que foi contrária à implantação deste tipo de serviço e favorável da realização do concurso público, por acharem que o serviço nas mãos de terceiros ficaria sem tanto comprometimento e responsabilidade dos mesmos. Eles acreditam que com a realização do concurso público, os novos servidores estariam vestindo a camisa de Núcleo Estadual do Ministério da Saúde/RN e desenvolvendo suas atividades com mais responsabilidades, dedicação, profissionalismo e etc. É importante frisar também que muitos não têm uma idéia aprofundada do que significa a terceirização nos dias de hoje. Deveria haver mais divulgação de que representa os serviços de terceirização, estudar a fundo para termos uma melhor idéia dos benefícios que o serviço traz para um local de trabalho. Esses resultados de sucesso deste serviço público já podem ser vistos em empresas privadas. Chegou-se a conclusão que o serviço público necessita se atualizar aos novos tempos, se descentralizar, mudar sua cultura, principalmente, dos seus gestores, para que não parem no tempo. Com base nos resultados da pesquisa, recomendo recomendar: Se a empresa objeto de estudo.

1. Sensibilidade gestores para esclarecer servidores sobre o processo de Terceirização;
2. Limitar área de abrangência de atuação;
3. Definir o papel do terceirizado;
4. Realizar workshop de integração entre servidores efetivos e terceirizados;

5. Realizar concurso público para suprir necessidade de pessoal do setor.

**PALAVRAS-CHAVE:** Terceirização; Qualidade; Modernização; Persistência.

Terceirização in the Public Service: Study in the Health department of the Rio Grande of the North, 2005. Work of Conclusion of Course. College Natalense for the Development of the Rio Grande of the North, Natal/RN.

It had as objective to carry through a theoretical study and in 1 lease of the implantation of the service of Terceirização in the State Nucleus of the Ministry of the Saúde/RN. The study it was carried through with all the citizens of the population, having characterized a fax research. The instrument of collection of data was a half-structured questionnaire that consisted of getting information of the interviewed one directly. The data had been treated and analyzed by means of the use of the electronic spread sheet Excel, with the purpose of statistical analyses in graphs. With the accomplishment and ending of the research the population can itself be observed that was contrary to the implantation of this type of favorable service and of the accomplishment of the public competition, for finding that the service at the hands of third would be without as much comprometimento and responsibility of the same ones. They believe that with the accomplishment of the public competition, the new servers would be dressing the start of State Nucleus of the Ministry of the Saúde/RN and developing its activities with more responsibilities, devotion, professionalism and etc. Is important to also emphasize that many do not have a deepened idea of what means the terceirização nowadays. It must have more spreading of that it represents the terceirização services, to study deep for terms the one better idea of the benefits that the service brings for a workstation. These results of success of this public service already can be seen in private companies. It was arrived conclusion that the public service needs if to bring up to date to the new times, if to decentralize, to change its culture, mainly, of its managers, so that they do not stop in the time. On the basis of the results of the research, I recommend to recommend: if the company study object.

1. Sensitivity managing to clarify servers on the process of Terceirização;
2. To limit area of abrangência of performance;
3. To define the paper of the terceirizado ones;

## ABSTRACT

SUMMARY MELO, Thiago Arthur Eufrásio Chamber Blacksmith. The arrival of the Terceirização in the Public Service: Study in the Health department of the Rio Grande of the North, 2005. Work of Conclusion of Course. College Natalense for the Development of the Rio Grande of the North, Natal/RN.

It had as objective to carry through a theoretical study and in I lease of the implantation of the service of Terceirização in the State Nucleus of the Ministry of the Saúde/RN. The study it was carried through with all the citizens of the population, having characterized a tax research. The instrument of collection of data was a half-structuralized questionnaire that consisted of getting information of the interviewed one directly. The data had been treated and analyzed by means of the use of the electronic spread sheet Excel, with the purpose of statistical analyses in graphs. With the accomplishment and ending of the research the population can itself be observed that was contrary to the implantation of this type of favorable service and of the accomplishment of the public competition, for finding that the service at the hands of third would be without as much comprometimento and responsibility of the same ones. They believe that with the accomplishment of the public competition, the new servers would be dressing the shirt of State Nucleus of the Ministry of the Saúde/RN and developing its activities with more responsibilities, devotion, professionalism and etc. Is important to also emphasize that many do not have a deepened idea of what means the terceirização nowadays. It must have more spreading of that it represents the terceirização services, to study deep for terms the one better idea of the benefits that the service brings for a workstation. These results of success of this public service already can be seen in private companies. It was arrived conclusion that the public service needs if to bring up to date to the new times, if to decentralize, to change its culture, mainly, of its managers, so that they do not stop in the time. On the basis of the results of the research, I recommend to recommend: If the company study object.

1. Sensitivity managing to clarify servers on the process of Terceirização;
2. To limit area of abrangência of performance;
3. To define the paper of the terceirizado one;

4. To carry through workshop of integration between serving terceirizados effect and;
5. To carry through public competition to supply necessity of staff of the sector.

KEY WORD: Terceirização; Quality; Modernization; Persistence. PÚBLICO

FSESP - FUNDAÇÃO SERVIÇOS DE SAÚDE PÚBLICA

INAMPS - INSTITUTO NACIONAL DE ASSISTÊNCIA MÉDICA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL

SUCAM - SUPERINTENDÊNCIA DE CAMPANHAS DE SAÚDE PÚBLICA

SUS - SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE

## LISTA DE SIGLAS

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| CLT – CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO                          | 33 |
| GRÁFICO 2 – FAIXA ETÁRIA                                         | 34 |
| DASP – DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO          | 35 |
| GRÁFICO 4 – TIPO DE RESIDÊNCIA                                   | 36 |
| FSESP – FUNDAÇÃO SERVIÇOS DE SAÚDE PÚBLICA                       | 37 |
| GRÁFICO 6 – TEMPO DE TRABALHO                                    | 38 |
| INAMPS – INSTITUTO NACIONAL DE ASSISTÊNCIA MÉDICA DA PREVIDÊNCIA |    |
| GRÁFICO SOCIAL DE INGRESSO                                       | 40 |
| GRÁFICO 9 – GRAU DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO                       | 41 |
| SUCAM – SUPERINTENDÊNCIA DE CAMPANHAS DE SAÚDE PÚBLICA           | 42 |
| GRÁFICO 11 – BENEFÍCIOS DA TERCEIRIZAÇÃO                         | 43 |
| SUS – SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE                                     | 44 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| GRÁFICO 1 – SEXO.....                           | 33 |
| GRÁFICO 2 – FAIXA ETÁRIA.....                   | 34 |
| GRÁFICO 3 – ESTADO CIVIL.....                   | 35 |
| GRÁFICO 4 – TIPO DE RESIDÊNCIA.....             | 36 |
| GRÁFICO 5 – RENDA FAMILIAR.....                 | 37 |
| GRÁFICO 6 – TEMPO DE TRABALHO.....              | 38 |
| GRÁFICO 7 – FUNÇÃO QUE EXERCE.....              | 39 |
| GRÁFICO 8 – FORMA DE INGRESSO.....              | 40 |
| GRÁFICO 9 – GRAU DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO..... | 41 |
| GRÁFICO 10 – CONDIÇÕES DE TRABALHO.....         | 42 |
| GRÁFICO 11 – BENEFÍCIOS DA TERCEIRIZAÇÃO.....   | 43 |
| GRÁFICO 12 – IMPORTÂNCIA DA TERCEIRIZAÇÃO.....  | 44 |
| 2.5 SERVIÇO PÚBLICO.....                        | 22 |
| 2.6 BUCROCRACIA.....                            | 22 |
| 2.7 PARADIGMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....     | 22 |
| 2.8 PRIVATIZAÇÃO.....                           | 23 |
| 2.9 TERCEIRIZAÇÃO.....                          | 24 |
| 2.10 POR QUE TERCEIRIZAR?.....                  | 24 |
| 2.10.1 Aspectos positivos.....                  | 26 |
| 2.10.2 Aspectos negativos.....                  | 27 |
| 2.11 A TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL.....             | 26 |
| 2.12 A TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....      | 29 |
| 3.0 METODOLOGIA.....                            | 31 |
| 3.1 TIPO DE PESQUISA.....                       | 32 |
| 3.2 UNIVERSO DE PESQUISA.....                   | 32 |
| 3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....        | 33 |
| 3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS.....       | 33 |
| 4.0 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS.....          | 34 |
| 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....               | 34 |
| 4.2 QUESTÕES ESPECÍFICAS.....                   | 38 |
| 5.0 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES GERAIS.....       | 46 |
| REFERÊNCIAS.....                                | 48 |

## SUMÁRIO

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| <b>1.0 INTRODUÇÃO</b>                       | 14 |
| 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA                    | 14 |
| 1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA               | 15 |
| 1.3 OBJETIVO DE ESTUDO                      | 17 |
| 1.3.1 Geral                                 | 17 |
| 1.3.2 Específicos                           | 17 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA                           | 17 |
| <b>2.0 REFERENCIAL TEÓRICO</b>              | 19 |
| 2.1 O SERVIÇO PÚBLICO NA ERA COLONIAL       | 19 |
| 2.2 O RECONHECIMENTO DO SERVIÇO PÚBLICO     | 20 |
| 2.3 A ÉPOCA DA DITADURA                     | 20 |
| 2.4 SERVIDOR PÚBLICO                        | 21 |
| 2.5 SERVIÇO PÚBLICO                         | 22 |
| 2.6 BUROCRACIA                              | 22 |
| 2.7 PARADIGMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA      | 22 |
| 2.8 PRIVATIZAÇÃO                            | 23 |
| 2.9 TERCEIRIZAÇÃO                           | 24 |
| 2.10 POR QUE TERCEIRIZAR?                   | 24 |
| 2.10.1 Aspectos positivos                   | 26 |
| 2.10.2 Aspectos negativos                   | 27 |
| 2.11 A TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL              | 28 |
| 2.12 A TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR PÚBLICO       | 29 |
| <b>3.0 METODOLOGIA</b>                      | 31 |
| 3.1 TIPO DE PESQUISA                        | 32 |
| 3.2 UNIVERSO DE PESQUISA                    | 32 |
| 3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS         | 33 |
| 3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS        | 33 |
| <b>4.0 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS</b>    | 34 |
| 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS                | 34 |
| 4.2 QUESTÕES ESPECÍFICAS                    | 39 |
| <b>5.0 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES GERAIS</b> | 46 |
| <b>REFERÊNCIAS</b>                          | 48 |

## 1.0 INTRODUÇÃO

Este trabalho é parte integrante do estágio supervisionado do curso de Administração que tem por finalidade apresentar um estudo sobre terceirização no serviço público devido à falta de concursos e excesso de aposentadorias.

A empresa, objeto deste estudo será o Ministério da Saúde no Rio Grande do Norte que funciona atualmente com um quadro de pessoal bastante reduzido, a maioria passando por uma situação de insatisfação e desmotivação no trabalho.

Com a chegada da terceirização no serviço público, pretende-se suprir e dar apoio aos servidores com a mão de obra especializada, melhorando assim a qualidade e eficiência do serviço em favor da cidadania.

Este trabalho divide-se nos seguintes tópicos: contexto e colocação do problema em pesquisa, caracterização da empresa, objetivo do estudo, justificativa, referencial teórico, metodologia e referência bibliográfica.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A falta de concursos públicos e os sucessivos planos econômicos que o país atravessou fez com que houvesse uma brusca redução dos quadros de servidores de alguns órgãos no âmbito federal;

O Ministério da saúde foi um destes órgãos.

Em função da escassez de mão-de-obra houve um grande acúmulo de tarefas que culminou com a terceirização de alguns serviços.

A chegada da terceirização de serviços em repartições públicas tem causado controvérsias: alguns estudiosos do mercado acham que o trabalhador corre um grande risco com estas novas formas de relação, outros concordam que apesar da instabilidade a terceirização não tem volta. As empresas precisam centrar esforços nas suas atividades finais e terceirizar serviços menos expressivos.

Em meio a estas discussões encontra-se o cliente. O único que participa de todo ciclo de serviço e que por isso pode dar o diagnostico correto das diversas situações.

Diante do exposto apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: Como a terceirização do serviço do setor de Recursos Humanos do Ministério da Saúde irá contribuir para melhoria do serviço público?

## 1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Em outubro de 1991, foi aprovada a estrutura Regimental do INAMPS (Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social) e das Coordenações de Cooperação Técnica e Controle nos Estados com a competência de coordenar, supervisionar e desenvolver as atividades do INAMPS nas Unidades da Federação.

Em abril de 1993, com a edição do Decreto nº 809, foram criados os Escritórios de Representação com as competências de apoiar os órgãos do Ministério da Saúde no processo de implementação do SUS (Sistema Único de Saúde), executar as atividades da administração de material, patrimônio e recursos humanos do INAMPS, prestar assessoria aos órgãos do Ministério da Saúde e à Auditoria no controle e fiscalização dos recursos orçamentários e financeiros do INAMPS, extintos em julho de 1993.

Após a extinção do INAMPS (Lei 8.689 de 27 de julho de 1993) e a passagem de suas atribuições para o Ministério da Saúde, estabeleceram-se os cargos de comissão e funções de confiança das Unidades Organizacionais do Ministério da Saúde, onde se criou cargo relativo aos serviços de vigilância sanitária nos Estados, como controle sanitário dos portos, aeroportos e fronteiras (estes criados a partir de janeiro de 1995).

O Ministério da Saúde possui ainda nas Unidades Federadas às Coordenações Regionais da Fundação Nacional de Saúde, que foram instituídas a partir da incorporação da FSESP (Fundação Serviços de Saúde Pública) e SUCAM (Superintendência de Campanhas de Saúde Pública) e que executam nos estados e municípios, ações Federais de vigilância epidemiológica, saneamento, promoção da saúde e assistência à saúde. Portanto, cabe aos escritórios executar as ações federais nas questões relativas à auditoria, administração do pessoal federal (ativos, inativos e cedidos a Estados, Municípios ou outros órgãos).

Percebe-se ainda como competência dos Municípios "prestar, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, serviços de atendimento à saúde da população", tendo em vista o princípio da descentralização com o comando único em cada nível de Governo; assumir cada vez mais a responsabilidade pela execução das ações de saúde sobre os indivíduos e o meio-ambiente, possibilitando um controle social mais efetivo sobre as mesmas e permitindo à União as atribuições de normalização e avaliação quantitativa e qualitativa do sistema.

O Ministério da Saúde tem como maior desafio disponibilizar a todo e qualquer cidadão brasileiro serviços e cuidados no âmbito da saúde, respeitando assim o direito constitucional.

De acordo com a Portaria Ministerial nº. 1.147, de 11 de outubro de 2000, os Núcleos Estaduais do Ministério da Saúde tiveram sua denominação modificada para Serviço de Convênios e Gestão e suas atividades ampliadas para Habilitação e Análise de Projetos, Acompanhamento e Análise de Prestação de Contas, Orçamento, Finanças, Contabilidade, Recursos Humanos e a Logística, e sua estrutura organizacional composta das Unidades Descentralizadas como a Divisão de Convênios e Gestão, Auditoria e Seção de Fomento e Cooperação Técnica em Informática, ficam definidas suas competências de cada setor assim especificado:

A descentralização das tarefas executivas é indicada como postulado, capaz de reforçar os órgãos Estaduais e Municipais que recebem subsídios Federais, além de oferecer controle e cooperação técnica, e visando suplementar a entidade assistencial privadas.

De acordo com a Reforma Administrativa, o Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Rio Grande do Norte, funciona com um total de 1.636 servidores.

O Ministério da Saúde está localizado à Rua Rodrigues Alves, nº 881, no bairro de Tirol, próximo ao Hospital Casa de Saúde São Lucas.

### 1.3 OBJETIVO DO ESTUDO

#### 1.3.1 Geral

Avaliar a opinião dos servidores do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde do Rio Grande do Norte quanto aos benefícios trazidos pela terceirização do setor de Recursos Humanos.

#### 1.3.2 Específicos

- ✓ Conhecer o perfil do servidor do setor de Recursos Humanos;
- ✓ Descrever na opinião do servidor do setor de Recursos Humanos a qualidade do atendimento que é oferecido aos clientes externos.
- ✓ Conhecer na opinião do servidor, como a terceirização irá contribuir com a qualidade do atendimento prestado.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Desde os anos 60 já se buscava a eficiência e a qualidade do serviço público. O Presidente Castello Branco ressaltava a necessidade de operar com a mesma eficiência das empresas privadas gerando a primeira grande Reforma Administrativa, ou seja, o planejamento, a descentralização, a delegação de competência, o controle de resultados e outros.

A máquina administrativa estatal continua buscando a eficiência do modelo privado, o qual é voltado em primeiro lugar para o lucro que decorre do modo de produção eleito. A tão divulgada forma de organização fez nascer a excelência dos serviços, consolidada a uma gerência dinamizada pela ruptura de diversas especialidades estagnadas (modelo fordista) que acabou por influenciar a visão estatal. Já no serviço público a finalidade não é o lucro, visa à equivalência onde a

conotação técnica é mais quantitativa do que qualitativa. Neste caso, o setor público assume o objetivo de colocar à disposição da sociedade o melhor serviço.

A realização deste trabalho tem o propósito de demonstrar e relatar as dificuldades existentes no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Rio Grande do Norte, em função das recentes reformas ocorridas no sistema previdenciário brasileiro, que ocasionam um significativo aumento de aposentadorias no setor público; após longo período de ausência de concursos públicos, para reposição do número dos servidores aliados à falta de um plano de carreira e de ascensão funcional, notadamente a não reposição salarial que vem provocando um problema crônico dos servidores nas esferas Federal, Municipal e Estadual, contribuindo para seu baixo rendimento, gerando uma questão social relacionada ao meio de sobrevivência das pessoas.

Este trabalho viabilizará aprofundamentos maiores, baseados na importância para pesquisadores da área administrativa que buscam demonstrar a adequação do quadro da distribuição nos setores do Ministério da Saúde.

É de grande importância para o autor, podendo ter a oportunidade de colocar em prática o conhecimento assimilado no decorrer do curso de administração.

## 2.0 REFERENCIAL TEÓRICO SERVIÇO PÚBLICO

### 2.1 O SERVIÇO PÚBLICO NA ERA COLONIAL

A administração pública foi marcada pela extrema centralização do poder nas mãos do Executivo. Herdada do Estado português, manteve sua estrutura administrativa para sustentar interesses de grupos dominantes de acordo com as necessidades da população.

O cargo público na época da colônia era propriedade do rei, que concedia aos seus favoritos, autoridade e nobreza. Era possível, também, obtê-lo em leilão ou comprado diretamente da Coroa e ainda a ocupação do cargo vago por concurso; os documentos de convocação sugeriam a oferta por quem pagasse mais dinheiro. Era comum o "funcionário" comprar cargo em Portugal a baixo custo e vendê-lo mais caro no Brasil. Desta maneira, essa prática levou à multiplicação de órgãos públicos, ao desgaste da estrutura e ao rebaixamento dos salários dos funcionários.

No Brasil Império, foi institucionalizado o poder militar dos grandes proprietários de terra. Criava-se a Guarda Nacional, principal base de sustentação política e administrativa da época, originando o ciclo do "coronelismo". Nesse período as principais funções eram defender e sustentar a Corte. Começava então, o preenchimento do cargo público através dos acordos políticos, o que gerava uma total submissão aos interesses da oligarquia dominante.

A estrutura permaneceu inalterada após a Proclamação da república e na nova fase estabeleceu-se uma aliança entre o poder público e setor privado. Por um lado o Estado contribuía com concessões, benefícios e verbas públicas, por outro lado o setor privado participava com o voto submisso, famílias inteiras eram conduzidas à direção dos principais Estados e órgãos administrativos. Com a ampliação do número de cargos, a estrutura administrativa crescia desordenadamente, sem correspondência com as reais necessidades da sociedade, marcada pelo crescimento das populações urbanas e pela expansão da atividade industrial.

## 2.2 O RECONHECIMENTO DO SERVIÇO PÚBLICO

Entre 1930 e 1934, surgem as primeiras idéias para profissionalizar e dignificar a função pública, com o objetivo de aumentar a eficiência destes serviços; igualdade de oportunidades, instituição de concurso público e aumento da remuneração. No processo da elaboração da Constituição a Associação dos Funcionários Públicos de São Paulo intervém, organizadamente, apresentando um substitutivo ao anteprojeto de Constituição, contendo as seguintes reivindicações: participação no processo constituinte, plano de carreira, aposentadoria integral, concurso público, isonomia salarial para os militares e direito a constituir associação de classes.

Com a criação de um capítulo, em relação ao funcionalismo público na Constituição, se inicia uma mudança no pensamento sobre o serviço público. Através da Lei 284/1936, "Lei do reajustamento", fica estabelecida o plano de classificação de cargos e o concurso público, como também o Conselho Federal do Serviço Público, transformado em seguida no Departamento de Administração do Serviço Público (DASP); acabou centralizado e houve uma concentração nas mãos de Vargas.

Foi instituído um regime de caráter corporativo e assistencialista. Este estatuto apresentou um avanço para os servidores públicos, que politicamente, funcionou como instrumento de controle voltado contra a organização da categoria.

## 2.3 A ÉPOCA DA DITADURA

Na ditadura dos militares foi instituída a administração direta e indireta no serviço público. Com essa alteração de ordem estrutural advieram dois regimes de contratação: contratação com vínculo empregatício, pelo regime da CLT, ao lado do regime do estatuto dos servidores públicos. Esse modelo autoritário permaneceu em vigor, ainda que algumas alterações, durante o período chamado Nova República tenham sido feitas até a instituição do Regime único.

A maioria da população esteve excluída da participação da gestão pública e de seus benefícios; o estado manteve com o servidor uma relação ao mesmo tempo autoritária, cooperativa e clientelista e o servidor manteve uma relação com o

estado, marcada pela conveniência pessoal e a submissão. O resultado da concepção da relação orgânica com o estado foi a degeneração absoluta da função pública e uma cultura arraigada na maioria da sociedade, marcada pela aversão à participação no mundo público.

#### 2.4 SERVIDOR PÚBLICO

O Estado-Administração atravessa uma crise de identidade, uma disputa na sociedade civil, e, no plano institucional, de projetos antagônicos que encontram suas maiores expressões no neoliberalismo (capitalista) e no projeto popular (com estratégia socialista). O neoliberalismo quer radicalizar e levar às últimas conseqüências a visão conservadora da função pública, impregnada pela ideologia que persegue o seu enxugamento sem nenhuma preocupação com a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade.

A visão ideológica descreve o servidor como se fosse, fragmentação do trabalho humano, produtora de um servidor alienado, incapaz de vincular o seu trabalho ao seu papel social, fazendo-o entender sua atividade como um meio ao mesmo tempo medíocre e seguro de sobreviver. Ao mesmo tempo o Estado perpetua a opressão de seus trabalhadores negando-lhes direito à cidadania, visto que não presta nenhum serviço que atenda minimamente às exigências sociais do país, configurando o que tem se chamado de "pacto da mediocridade": o Estado finge que administra, o servidor finge que trabalha e o povo se aliena do processo.

O servidor consciente do seu papel social transforma o seu trabalho num instrumento capaz de operar a coisa pública em favor da maioria. Àquele que exerce função pública está reservado um papel de agente fundamental na disputa pelo domínio de uma nova concepção de estado, na qual qualquer cidadão identifique que este novo Estado pode prestar-lhe serviços públicos fundamentais, eficientes e de qualidade.

A concepção de um Estado privatizado pelos interesses das elites dominantes poderá contribuir para reformas que tenha alcance social relevante, podendo qualquer cidadão cobrar suas responsabilidades, defender e apoiar suas políticas. Já um servidor alienado e irresponsável somente cultivará na sociedade o desprezo e a intolerância quando suas reivindicações se manifestarem.

## 2.5 SERVIÇO PÚBLICO

No tempo do império, os portugueses chegaram ao Brasil e instalaram sua corte ou parte dela deixando marcas da tão sonhada carreira pública. Estando sempre perto o poder significava prestígio, luxo, fartura e conforto para toda a família, o que não mais ocorre atualmente, pois os servidores sofrem por falta de estratégias movidas pelo governo. A imagem do servidor público é levada por todo o país, como pessoas relapsas, sem nenhuma responsabilidade ou comprometimento, a famosa precariedade do serviço público. O conceito de serviço público é uma expressão que significava toda e qualquer atividade estatal e que atualmente é chamada de função pública.

## 2.6 BUROCRACIA

A burocracia pública é regida pelo princípio da legalidade, de acordo com o qual só deve ser feito o que a lei ou a regulamentação administrativa expressamente o permite ou determina. A própria estrutura da burocracia depende de uma descrição formal porque abrange a necessidade de especificar as qualificações que são requeridas dos ocupantes de cada cargo, juntamente com as tarefas que lhes são descritas.

A administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que é incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares. Esse tipo de administração não parte apenas da distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público.

## 2.7 PARADIGMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A nova gestão pública tem desafiado o paradigma tradicional da administração pública por mais de um século. O método tradicional de organização do poder executivo é muito lento, burocrático, ineficiente, pouco responsivo,

improdutivo. A sociedade não admite ineficiência ou ineficácia, e o Governo não corresponde à sua expectativa em promover resultados esperados.

Separando a implementação das políticas públicas das decisões políticas das onde os defensores da nova administração pública buscavam proteger as políticas do favoritismo e do ganho individual se intrometiam nas decisões administrativas sobre pessoal, suprimentos, finanças e prestação de serviços.

## 2.8 PRIVATIZAÇÃO

O contrato de gestão foi criado para definir, através do núcleo estratégico, os objetivos das entidades executoras do Estado e os respectivos indicadores de desempenho, bem como garantir a essas entidades os meios humanos, materiais e financeiros para a execução. As entidades executoras serão as "agências autônomas", no setor das atividades exclusivas de estado, e as "organizações sociais" no setor dos serviços não-exclusivos de Estado.

Uma agência autônoma deverá ter um dirigente nomeado pelo respectivo Ministro, com o qual será negociado o contrato de gestão. Uma vez estabelecidos os objetivos e os indicadores de desempenho não apenas qualitativos, mas também quantitativos, o dirigente terá ampla liberdade para executar o orçamento global recebido; poderá administrar seus funcionários com autonomia no que diz respeito a admissão, demissão e pagamento, e poderá realizar compras obedecendo os princípios gerais da licitação.

No outro extremo, no setor de bens e serviços para o mercado, a produção deverá ser em princípio realizada pelo setor privado. Daí o programa de privatização em curso. Pressupõe-se que as empresas serão mais eficientes se controladas pelo mercado e administradas privadamente. Daí deriva o princípio da subsidiariedade: só deve ser estatal a atividade que não puder ser controlada pelo mercado. Além disso, a crise fiscal do estado retirou-lhe capacidade de realizar poupança forçada e investir nas empresas estatais, tornando-se aconselhável privatizá-las. Esta política está de acordo com a concepção de que os estados modernos, que prevalecerá no século XXI, deverá ser um Estado regulador e transferidor de recursos, e não um Estado executor. As empresas podem, em princípio, ser controladas pelo mercado, onde prevalece o princípio da troca.

## 2.9 TERCEIRIZAÇÃO

A prática da terceirização não é novidade no mundo dos negócios. Há muitos anos, nas empresas de primeiro mundo e no Brasil, se pratica a contratação, via prestação de serviços, de empresas especializadas em atividades específicas, que não cabem ser desenvolvidas no ambiente interno da organização.

Muitos segmentos até, no Brasil, se especializaram nesta prática, utilizando-se com frequência da contratação de serviços para o setor de produção, tais como as empresas que compõem o setor da indústria gráfica e setor da indústria têxtil.

Hoje, no entanto, a terceirização se investe de uma ação mais caracterizada como sendo uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão, que leva as mudanças estruturais da empresa, a mudanças de cultura, procedimentos, sistema e controles, capitalizando toda a malha organizacional, com um objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia na empresa para sua atividade principal.

Para tanto, o sucesso da sua aplicação está na visão estratégica que os dirigentes deverão ter quando de sua aplicação nas empresas, de modo que ela se consolide como metodologia e prática.

Vale a pena, portanto, analisarmos como o conceito de terceirização se introduziu no cenário das organizações.

A terceirização é uma etapa intermediária, na qual o terceiro intervém durante a atividade-meio da “compradora” dos serviços. Ex: serviços de limpeza, vigilância, informática, Rh, manutenção em geral e etc.

Já a terceirização de etapa final – empresa “Franquia” a outra a comercialização de seu produto. Ex: venda de roupas, cosméticos, etc., denominada franchising. Um outro tipo de terceirização é a total, quando a empresa executa todas as atividades em nome de outra, nos exatos padrões de “o que”, “como” e “quando”. Ex: Mac Donald’s.

## 2.10 POR QUE TERCEIRIZAR?

A empresa se organiza, revisando sua “saúde” interna, através de mudanças estruturais, culturais e sistêmicas, garantindo resultado e motivando o corpo

funcional. Com a terceirização está voltada totalmente para sua atividade principal otimizando seus recursos, desenvolvendo práticas precisas para poder atingir suas metas e treinando seus talentos humanos para conquistar os resultados e desafios propostos. Sua missão básica irá está presente em todas as operações que levem-na a se adequar ao novo modelo organizacional. Com isso, sem preocupar-se operacionalmente com as ditas “atividades secundárias”, As empresas terão mais competitividade e agilidade na consecução de suas operações e sua rapidez na tomada de decisões em razão dos novos objetivos como estratégia.

Essa visão estratégica é fundamental para se entender a correta aplicação do conceito da terceirização, por exemplo:

- ✓ Toda uma nova filosofia organizacional devera ser implantada na empresa;
- ✓ Revisão de suas missões e valores permanentes;
- ✓ Os objetivos e metas empresariais deverão ser revisados a luz de um plano de gestão que contemple o novo processo;
- ✓ Todo corpo funcional incluindo a alta administração deverá estar conscientizado para os novos tempos que a empresa irá perseguir;
- ✓ Uma reestruturação interna ocorrerá com uma redistribuição de atividades e de funções, passando da execução para a coordenação;
- ✓ A visão de custeio deverá ser alterada, com uma adaptação e qualificação para esses novos procedimentos dentre outros fatores.

A contratação de terceiros é encarada como um dos caminhos mais avançados da empresa moderna. Para melhor entender o que leva tal alternativa, vale uma rápida passada nas teorias administrativas.

As empresas podem ser divididas em três tipos. A da primeira reproduz o mecanismo encontrado, em instituições milenares como a igreja e as forças militares, principalmente no que se refere à estrutura hierárquica e normas. É a clássica empresa taylorista, nos explica o professor Sérgio Reginatto, com mestrado na área de administração. E acrescenta: “a maior parte das empresas brasileiras é

deste tipo, volumosa, pesada, sem agilidade. Os que compõem tais empresas se encontram em dois grupos bem distintos – de um lado, os que pensam; de outro os que executam”.

A empresa do segundo tipo pode ser descrita como taylorista “desenferrujadas”, isto é, ela começa a agregar aspectos participativos, mais nunca em sua gestão, pois, assim, não corre “riscos”. Para chegar ao terceiro tipo, a empresa passa por três momentos. Em princípio, os que detêm o poder conscientizam-se de que é preciso mudar para reagir aos aspectos externos. Em seguida é feita uma análise de valores (custos e benefícios) de cada uma das funções da empresa, mas abandonando a visão segmentada. Finalmente, é possível identificar o que é estratégico (aderente ou próprio) e o que é acessório, passível e repassar aos outros. Neste momento, sem o ultrapassado receio de perda do poder, é que a terceirização ganha a razão de ser.

#### 2.10.1 Aspectos positivos

- ✓ Diminuição do desperdício;
- ✓ Aumento da qualidade;
- ✓ Desmobilização;
- ✓ Integração na comunidade;
- ✓ Melhoria do perfil do administrador;
- ✓ Diminuição de corrupção externa e interna;
- ✓ Diminuição de poder político externo e interno;
- ✓ Aumento da especialização;
- ✓ Aumento do lucro;
- ✓ Favorecimento da economia de mercado;
- ✓ Liberação da criatividade;
- ✓ Otimização dos serviços;
- ✓ Melhor administração de tempo da empresa;

- ✓ Aumento do comprometimento da comunidade com a empresa e do público interno da empresa;
- ✓ Melhoria na imagem institucional;
- ✓ Obtenção de efetividade;
- ✓ Relação com sindicatos;
- ✓ Redução dos níveis hierárquicos;
- ✓ Redistribuição de renda;
- ✓ Criação de empregos e de empresas mais instáveis;
- ✓ Agilidade nas decisões;
- ✓ Aumento de produtividade;
- ✓ Aumento de competitividade;
- ✓ Diminuição do corporativismo;
- ✓ Desmobilização para greves;
- ✓ Aumento da motivação;
- ✓ Aumento da agilidade da organização;
- ✓ Melhor comunicação interna;
- ✓ Aumento da motivação;
- ✓ Aumento de empregos especializados.

#### 2.10.2 Aspectos negativos

- ✓ Aumento de risco a ser administrado;
- ✓ Dificuldades no aproveitamento dos empregados já treinados;
- ✓ Demissões na fase inicial;
- ✓ Mudança na estrutura do poder;
- ✓ Falta de parâmetro de preços nas contratações iniciais;
- ✓ Custos nas demissões;

- ✓ Relação com o sindicato;
- ✓ Ma escolha de parceiros;
- ✓ Ma administração de processos;
- ✓ Aumento da dependia de terceiros.

## 2.11 A TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

Na recessão como pano de fundo levou também as empresas a refletirem sobre sua atuação. O mercado, cada vez mais restrito, acabou determinando a diminuição das oportunidades, possibilitando que novas abordagens fossem aplicadas para buscar a minimização da s perdas.

Ao mesmo tempo, a terceirização demonstrava outro lado da moeda: o fomento para abertura de novas empresas com oportunidades de oferta de mão de obra, restringindo assim, de certo modo, o impacto social da recessão e do desemprego.

Ainda mais: o brasileiro, amplamente pesquisado, definiu alguns anos atrás seu perfil, respondendo que o "seu principal sonho" era abrir uma empresa, ser o dono do seu próprio negocio.

Pronto! O cenário estava completo para permitir, em nosso país, o rápido aceleração da Terceirização, invadindo manchetes, sendo matéria expressiva e constante de vários jornais e de revistas especializadas.

Importante destacar as palavras chaves para o sucesso da terceirização que são: processo de gestão, entendido como uma ação sistêmica, processual, quem tem critérios de aplicação (início, meio e fim) uma visão temporal (curto, médio e longo prazo) e uma ótica estratégica, dimensionada para alcançar objetivos determinados e reconhecidos pela organização e parceria, entendido como uma nova visão de relacionamento comercial, onde o fornecedor migra de sua posição tradicional, passando a ser o verdadeiro sócio do negocio, num regime de confiança pleno junto ao cliente, refletindo a sua verdade e nova função de parceiro.

## 2.12 A TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A Terceirização, no seu sentido mais amplo, atinge todos os segmentos do setor empresarial, seja ele privado ou público.

E notável perceber o que a Terceirização, aplicada segundo o enfoque da modernização de gestão, pode provocar nos mecanismos do Estado, quanto a qualidade, produtividade, redução de custos e valorização dos talentos humanos.

A Terceirização no Estado não é novidade. No entanto, ela tem sido com o meio e não como um fim em si mesmo. Se assim fosse, estaria alicerçada por meios básicos de gestão administrativa que dariam impulsos significativos e duradouros na máquina pública, seja a nível municipal, estadual ou federal.

Estamos diante de uma crise econômica permanente e no momento exato de redefinição do papel do Estado, ensejando, com competência e sem vínculo partidários, uma completa revisão deste mesmo modelo.

Modernizar é preciso, além de tudo no setor público, cujos os mecanismos, escusos, lentos e emperrados deixaram de lado a valorização das técnicas e do conhecimento, para se perder nas escaramuças individuais e políticas, distanciando-se cada vez mais da nova realidade da gestão aplicada nas empresas privadas e nos países do primeiro mundo.

Somente com a utilização de novos padrões de gestão do setor público e que se levará a um processo de modernização do governo.

E isto se dará somente com uma combinação firme e decidida da atitude política com uns comportamentos gerencial, administrador e fiscalizador do governante na busca da condução de resultados verdadeiramente positivos para o Estado, enquanto máquina administrativa, e para a sociedade como um todo.

O que é preciso ficar claro é que a Terceirização no Estado, possível, e deve seguir a premissas estratégicas alcançadas pela iniciativa privada.

Há que se ter coragem, disposição e competência para enfrentar os desafios políticos e corporativistas. Mas, sua introdução no cenário público é inevitável e irreversível.

Poderíamos destacar alguns formatos desta opinião:

O primeiro seria o impacto provocado pela Terceirização no Estado com a regionalização dos serviços. O Estado é o maior comprador de serviços, através dos

órgãos da administração direta e indireta (empresas estatais, de economia mista e fundações).

Com a implementação estratégica da Terceirização novas oportunidades serão abertas para que empresas de pequenos e médios portes, a nível regional, tenham possibilidade de atender a nova demanda, e, ao mesmo tempo, consolidar a participação das grandes empresas dos diversos segmentos, quando da execução dos grandes contatos.

Portanto, neste impacto significará uma possibilidade inegável de crescimentos econômicos, como um todo, do Estado, dando condições plenas para a abertura de novas empresas, aumentando a oferta de mão-de-obra, e, por conseguinte, gerando mais receita para o próprio Estado.

A possibilidade de crescimento econômico, com a abertura de novas empresas, irá desencadear uma seqüência de ações negociais, envolvidas na malha circunscreve estas operações.

Assim, serão desenvolvidos novos fornecedores para o atendimento destas demandas, com a apropriação de recursos, oferta de mão-de-obra e uso de tecnologia.

Além disto, o Estado poderá imprimir, como principio máximo da Terceirização, a filosofia da qualidade dos serviços prestados, estabelecendo como fornecedores/parceiros um compromisso formal pela valorização deste processo e das técnicas inovadoras da administração.

A geração de novos empregos será naturalmente expandida. No entanto, outro compromisso poderá ser proposto: o desenvolvimento constante desta mão-de-obra, através de treinamento e facilitação para o uso da tecnologia. Com isso, os talentos humanos serão valorizados, dentro do cenário de atuação dos órgãos públicos.

O segundo fator que emerge desta proposição é a necessidade do Estado tratar a Terceirização a luz de um planejamento estratégico. O momento exige, acima de tudo, esta postura.

Muitas mudanças poderão ser propostas, seja a nível organizacional quanto ao nível das normas, procedimentos e controles internos. Há que se objetivar o aprimoramento da máquina administrativa, com a revisão de uma serie de atividades, onde, invariavelmente há uma queda de produtividade, lentidão de atendimento e gastos demasiados.

3.1 TIF A Terceirização, neste ambiente, deve provocar mudanças que terão reflexos administrativos e políticos, pois gerarão mudança e postura, com o processo de gestão que levará, naturalmente, da revisão dos órgãos públicos, modernização da máquina administrativa, condições otimizadas de gerenciamento, estímulo, a criatividade, redução de custo, e por conseqüência, uma melhoria dos serviços públicos, com reflexos com atendimento a sociedade.

Os estados de São Paulo, Ceará e Santa Catarina dentre outros, estão dispostos a aplicar, não ainda de forma completa, o processo de gestão que é terceirização.

Por conseqüência, suas ações já se fazem notar num ambiente empresarial regional, com repercussões amplas, estabelecendo novos paradigmas para esta situação.

Poderemos, então, demonstrar, de forma objetiva, as fases que comporão uma "planilha de operacionalização" da terceirização dos organismos públicos e que, se adotadas, darão início integrado e equilibrado, para sua implantação.

### 3.0 METODOLOGIA

Conforme Lakatos; Marconi (1999, p.221) "A especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões Como? Onde? Quanto?" que tem como objetivo descrever os procedimentos metodológicos que foram utilizados no trabalho, para que possa atingir os objetivos propostos.

Segundo Gil (1991, p.78). "O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo".

Na opinião de Vergara (1998, p. 47):

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizada no campo.

### 3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho tem como objetivo avaliar a viabilidade da terceirização do setor de Recursos Humanos do Ministério da Saúde no Rio grande do Norte, utilizando o método de pesquisa denominado "estudo de caso". É também uma pesquisa descritiva e exploratória.

De acordo com Marconi; Lakatos (1991, p.87) pesquisas exploratório-descritivas são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno.

Em relação ao estudo feito por Sâmara; Barros (2002, p.30):

Os estudos descritivos, também chamados pesquisas *ad-hoc*, como diz o próprio nome, procuram descrever situações de mercado a partir de dados primários, obtidos originalmente por meio de entrevistas pessoais ou discussões em grupo, relacionando e confirmando as hipóteses levantadas na definição do problema de pesquisa.

Para Vergara (1998, p.45) a pesquisa exploratória "é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado por sua natureza de sondagem; não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou no final da pesquisa".

Tendo em vista que a pesquisa pretende avaliar a viabilização da terceirização dos serviços terceirizados do setor de Recursos Humanos do Ministério da Saúde na população estudada, apresenta a pesquisa descritivo-exploratória como a mais indicada para alcançar este objetivo.

Assim sendo, somente um estudo profundo poderia permitir que, posteriormente, fossem feitas sugestões de melhorias a serem incorporadas ao modelo atual de gestão do órgão em estudo.

### 3.2 UNIVERSO DE PESQUISA

Segundo Marconi; Lakatos (1991, p.108) "Conceituam universo ou população como sendo o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum".

Para Cervo; Bervian (1996, p.54) o universo é composto por “um conjunto de pessoas, ou de objetos que representa a totalidade de indivíduos que possuam as mesmas características definidas para um estudo”.

O universo deste trabalho é composto por todos os servidores do Núcleo Estadual do ministério da Saúde no Rio Grande do Norte, totalizando o número de 12 servidores.

O estudo foi realizado com todos os sujeitos da população, caracterizando uma pesquisa censitária.

### 3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a realização do estudo foi utilizado um questionário semi-estruturado. Segundo Marconi; Lakatos (1991, p.212) “o questionário é um dos instrumentos essenciais para investigação social, cujo sistema de coleta de dados consiste em obter informações diretamente do entrevistado”.

Barros; Lehfeld (2000, p.89) chegaram a conclusão que a coleta de dados “significa a fase da pesquisa em que se indaga e se obtêm dados da realidade para aplicação das técnicas”.

A partir dos conceitos, a pesquisa foi realizada através de aplicação de questionário.

Os dados foram coletados durante os meses de setembro e outubro de 2005, através de entrevistas pessoais.

### 3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS

Os dados serão tratados com a utilização de ferramentas estatísticas descritivas e exploratórias, com emprego do programa Excel.

## 4.0 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS

### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Este capítulo destina-se a apresentar análise e interpretação dos dados da pesquisa realizada com os servidores do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde/RN, no período de setembro com a aplicação de 12 questionários.

O questionário aplicado foi composto de 02 (duas) partes, a caracterização dos entrevistados e as questões específicas relacionadas ao tema em estudo.

#### 4.1.1 Sexo

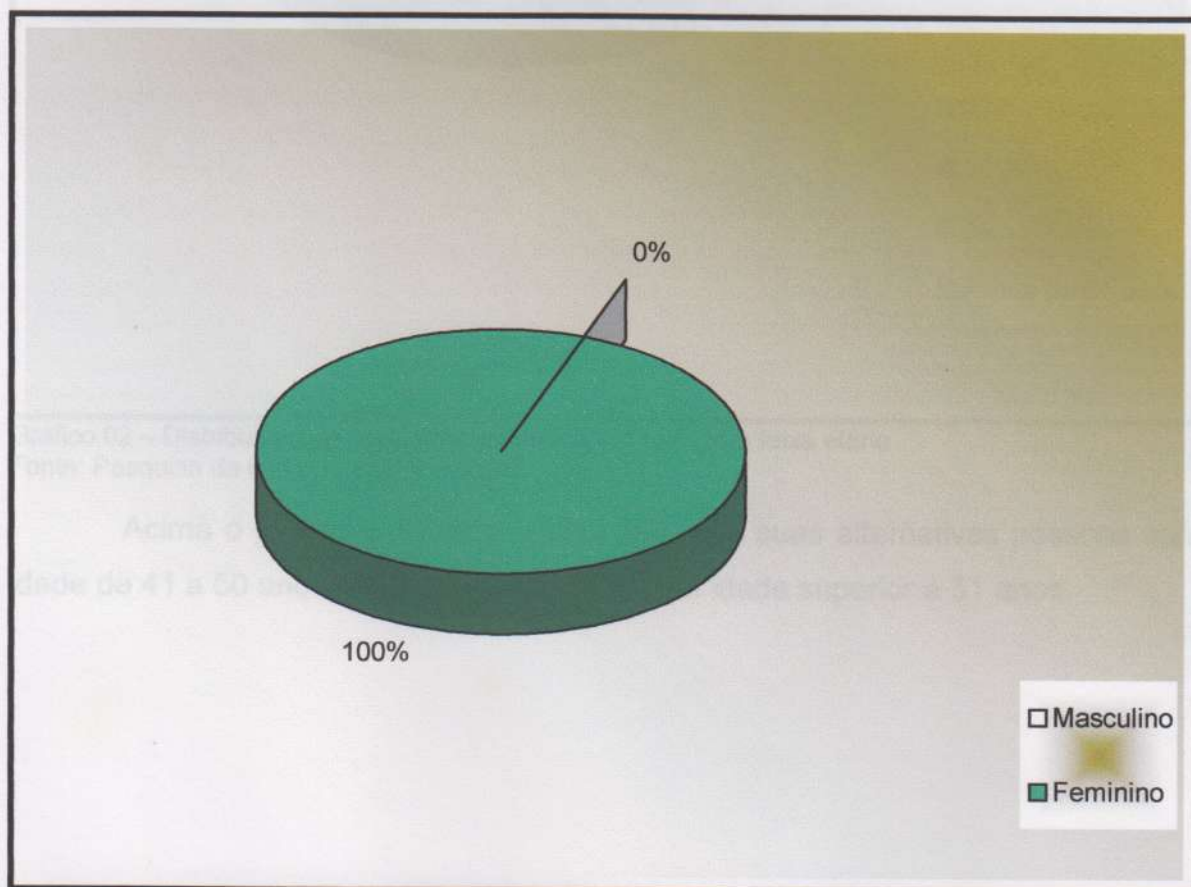


Gráfico 01 – Distribuição da população estudada em relação ao tipo de sexo  
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2005.

Essa análise é notório que 100% desses funcionários são do sexo feminino.

#### 4.1.2 Faixa etária

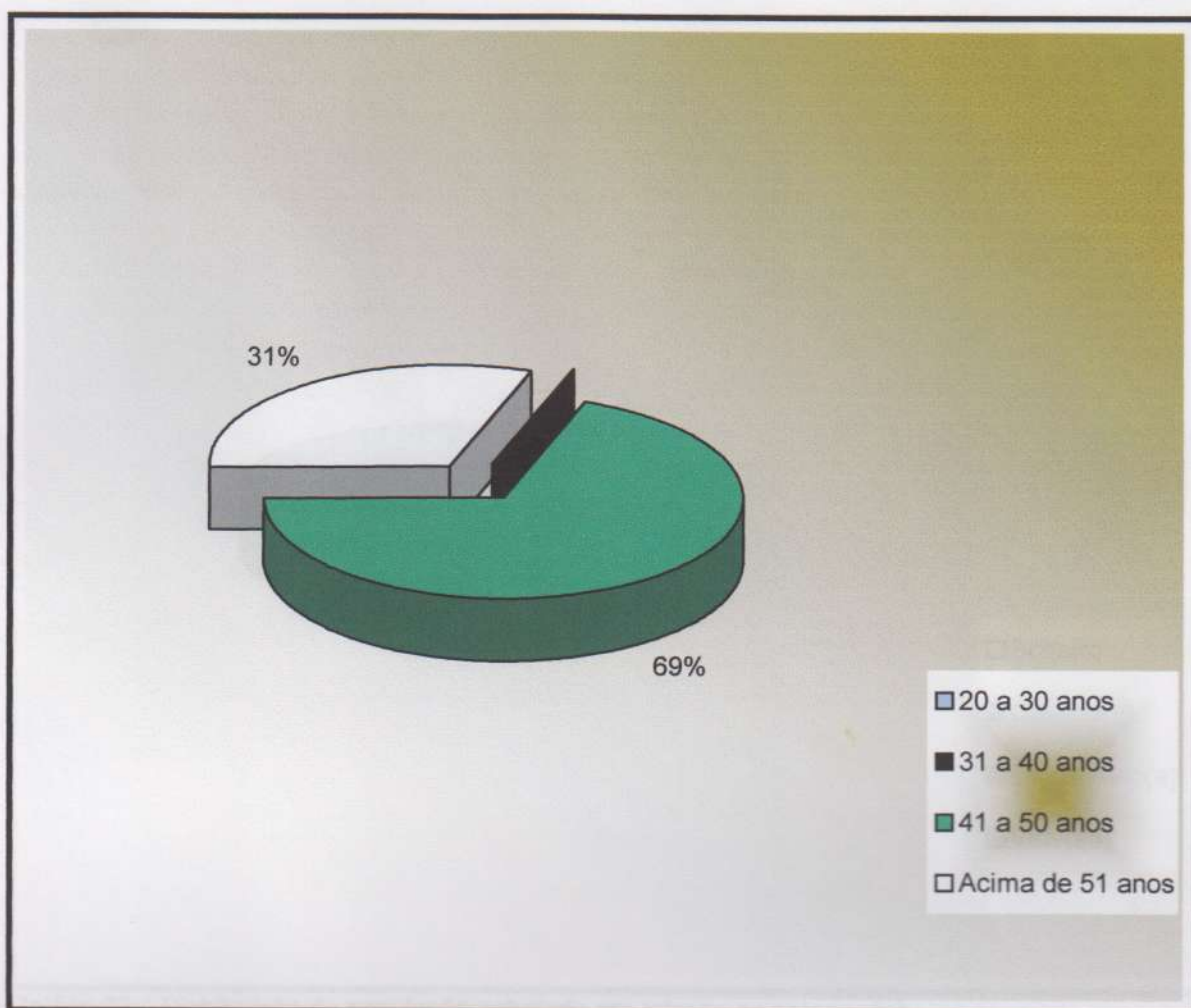


Gráfico 02 – Distribuição da população estudada em relação a faixa etária  
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2005.

Acima o gráfico analisado possui 69% das suas alternativas pessoas com idade de 41 a 50 anos, temos também 31% com idade superior a 51 anos.

## 4.1.3 Estado civil

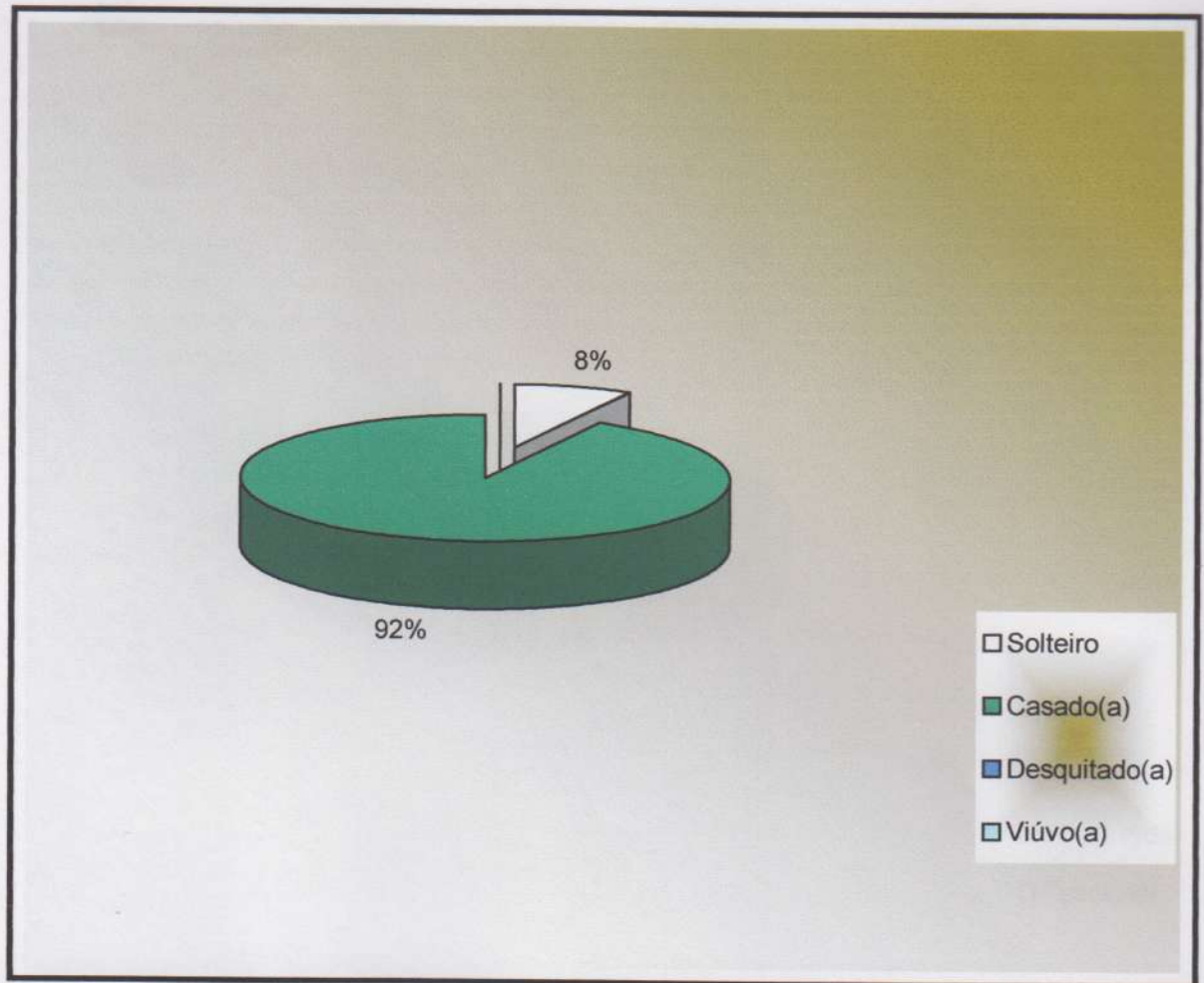


Gráfico 03 – Distribuição da população estudada em relação ao estado civil

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2005.

Tendo o estado civil em questão nos dando os seguintes dados: 92% de casados, 8% de solteiros (a).

#### 4.1.4 Tipo de residência

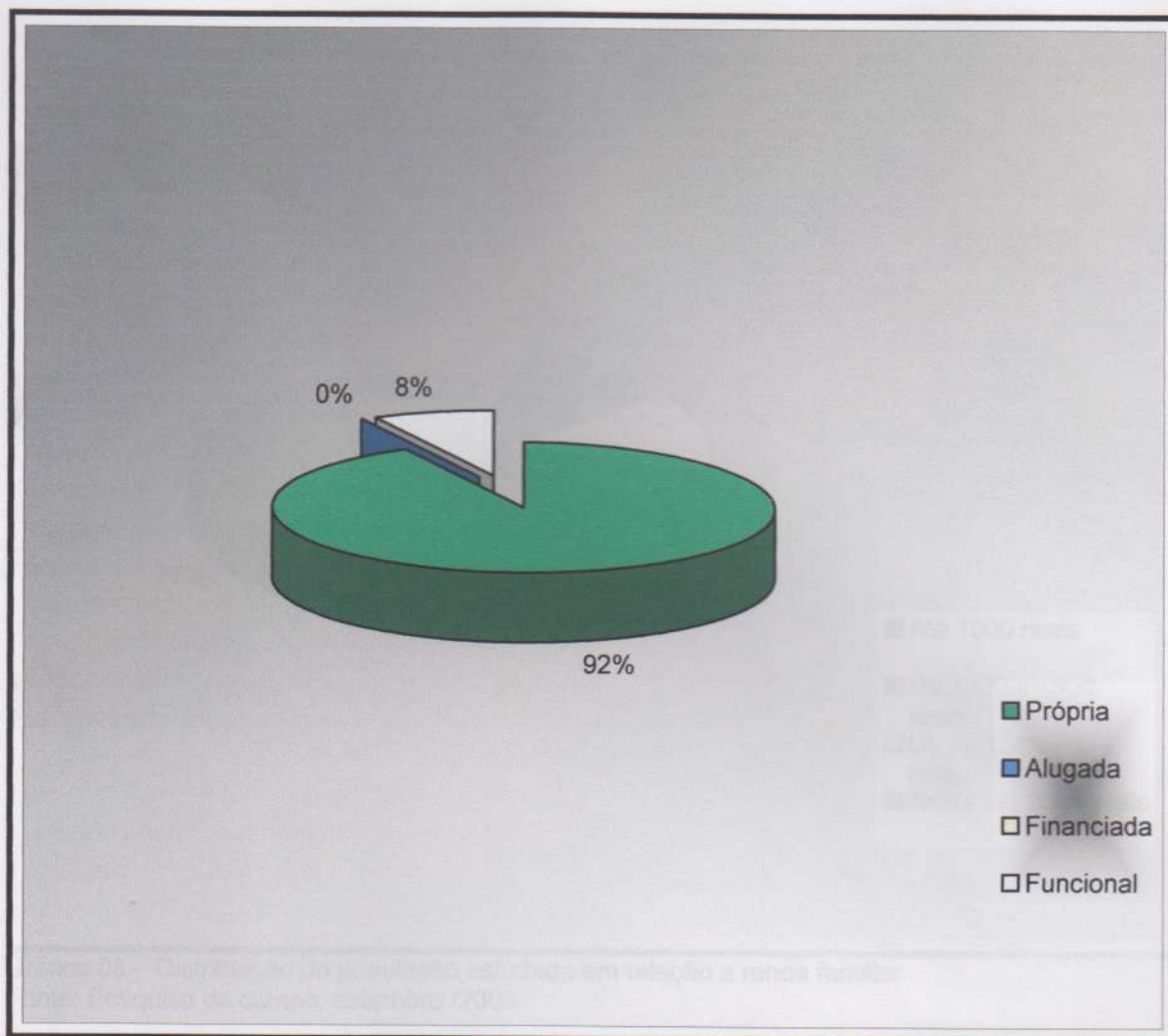


Gráfico 04 – Distribuição da população estudada em relação ao tipo de residência  
Fonte: Pesquisa de campo, setembro / 2005.

Em relação ao tipo de residência podemos observar que 92% possuem casa própria e 8% adquiriram uma funcional.

#### 4.1.5 Renda familiar

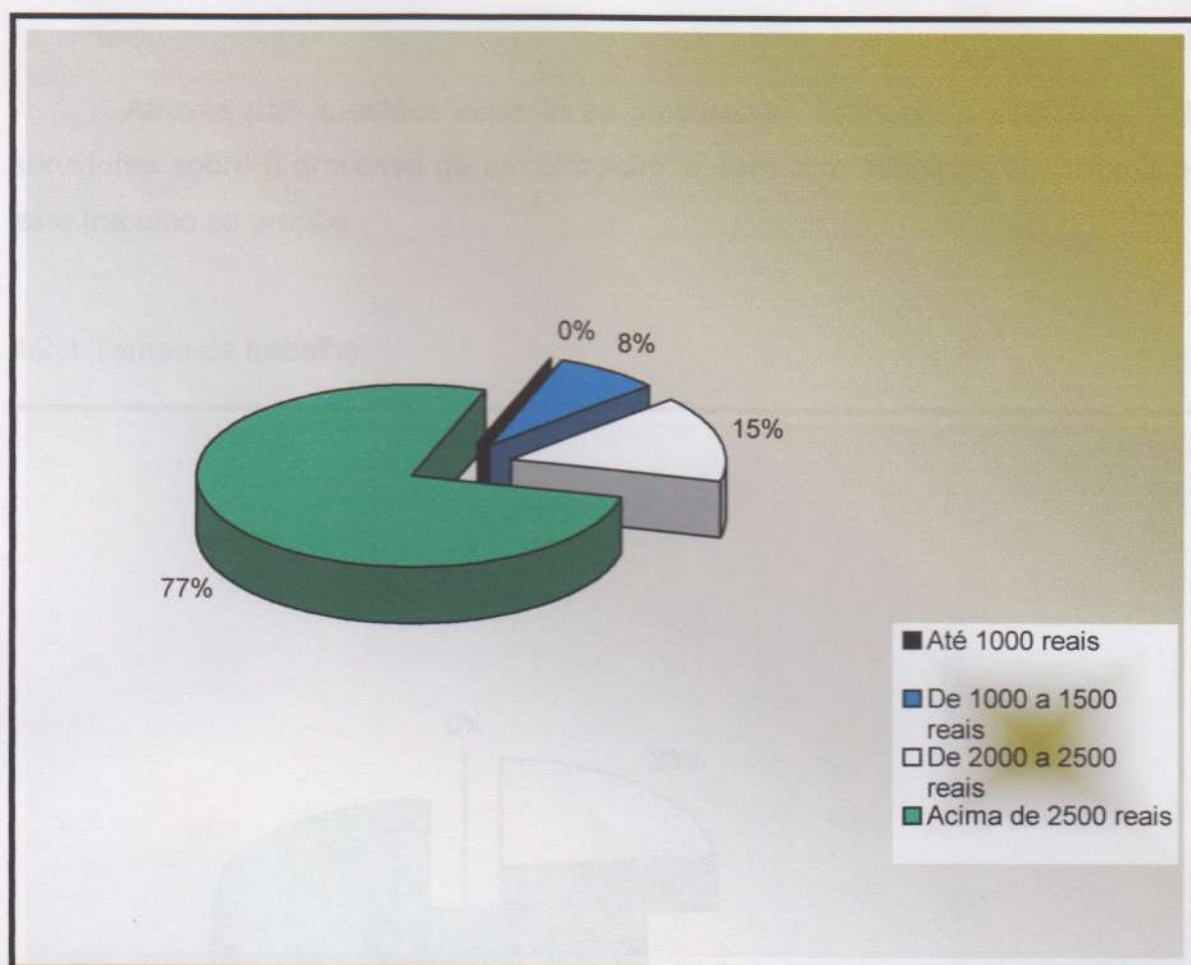


Gráfico 05 – Distribuição da população estudada em relação a renda familiar  
 Fonte: Pesquisa de campo, setembro /2005.

Observa-se neste questionário que 77% possuem rendimentos acima de dois mil e quinhentos reais, em segundo vem a população de 15% correspondente ao rendimento entre dois mil e dois mil e quinhentos reais, no terceiro lugar podemos ver que a renda cai pra entre mil e mil e quinhentos reais.

Gráfico 05 – Distribuição da população estudada em relação ao tempo de trabalho.  
 Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2005.

De acordo com o gráfico acima podemos observar que 77% da população entrevistada possui mais de 20 anos de serviço público, onde 23% se encontra entre 15 e 20 anos de serviço.

## 4.2 QUESTÕES ESPECÍFICAS

Através das questões específicas procurou-se conhecer a participação dos servidores sobre o processo de terceirização, e com isto, atingir os objetivos a que este trabalho se propõe.

### 4.2.1 Tempo de trabalho

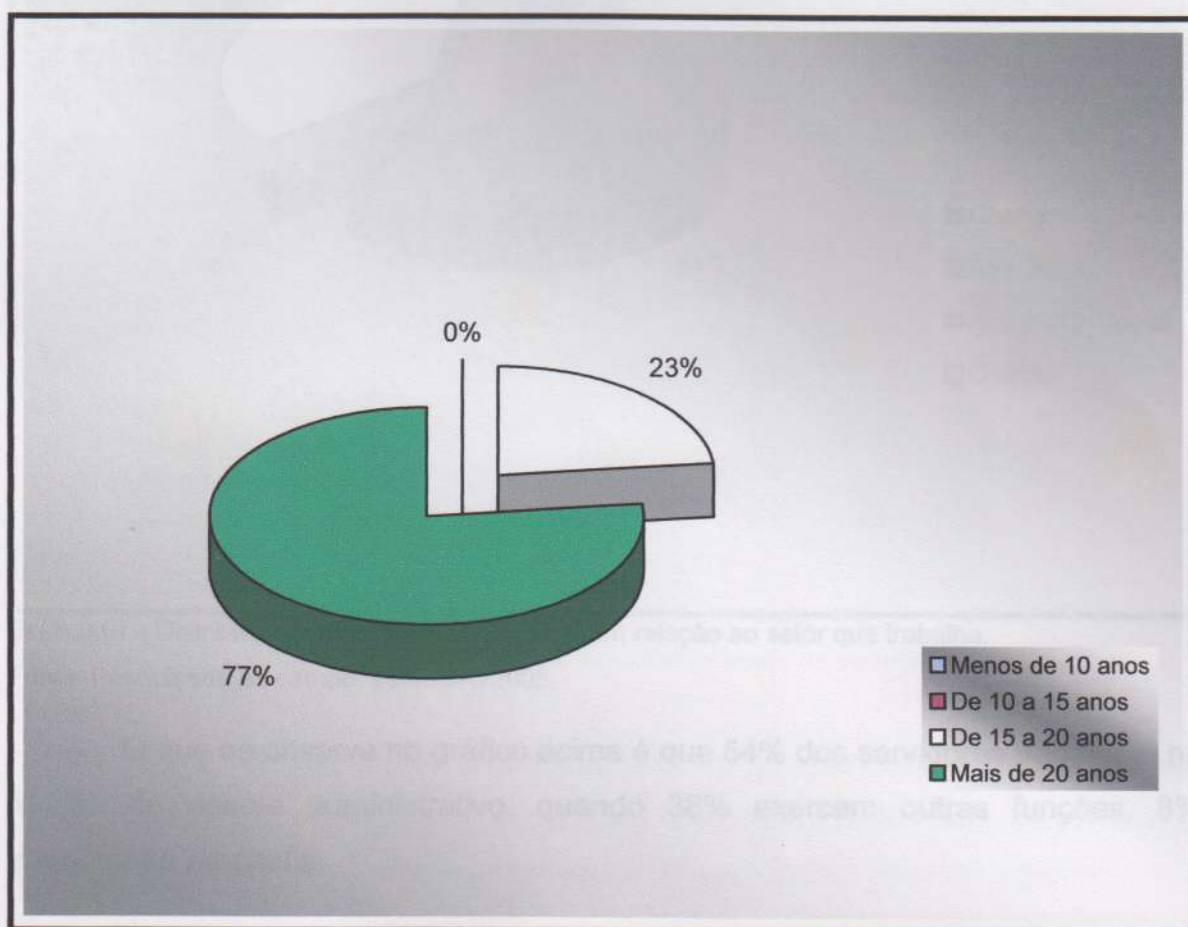


Gráfico 06 – Distribuição da população estudada em relação ao tempo de trabalho.

Fonte: Pesquisada de campo, setembro/2005.

De acordo com o gráfico acima podemos observar que 77% da população entrevistada possui mais de 20 anos de serviço público, onde 23% se encontra entre 15 e 20 anos de serviço

#### 4.2.2 Função que exerce

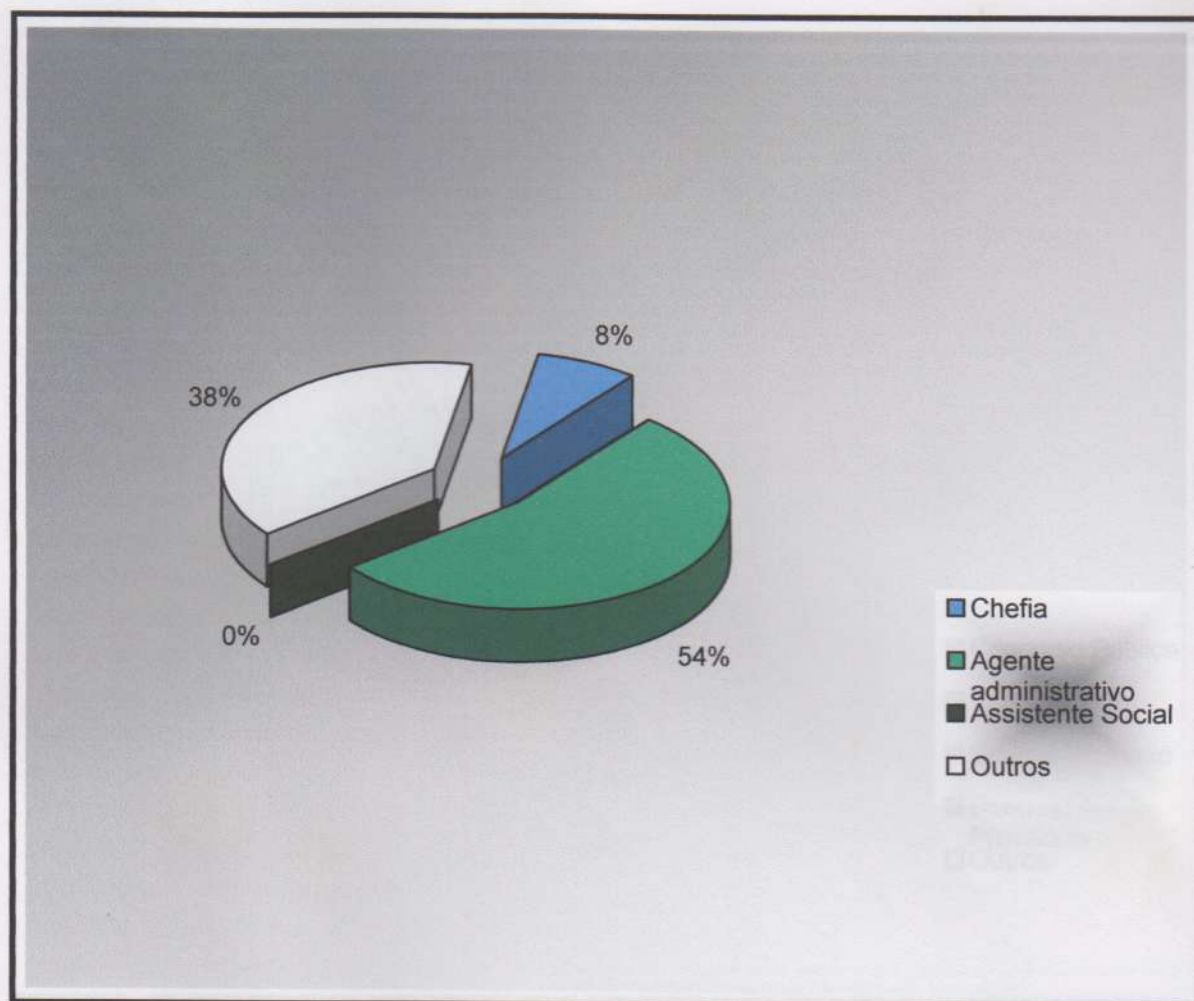


Gráfico 07 - Distribuição da população estudada em relação ao setor que trabalha.

Fonte: Pesquisada de campo, setembro/2005.

O que se observa no gráfico acima é que 54% dos servidores trabalham na função de agente administrativo, quando 38% exercem outras funções, 8% encontra-se na chefia.

#### 4.2.3 Forma de ingresso

##### 4.2.3.1 Grau de satisfação no trabalho

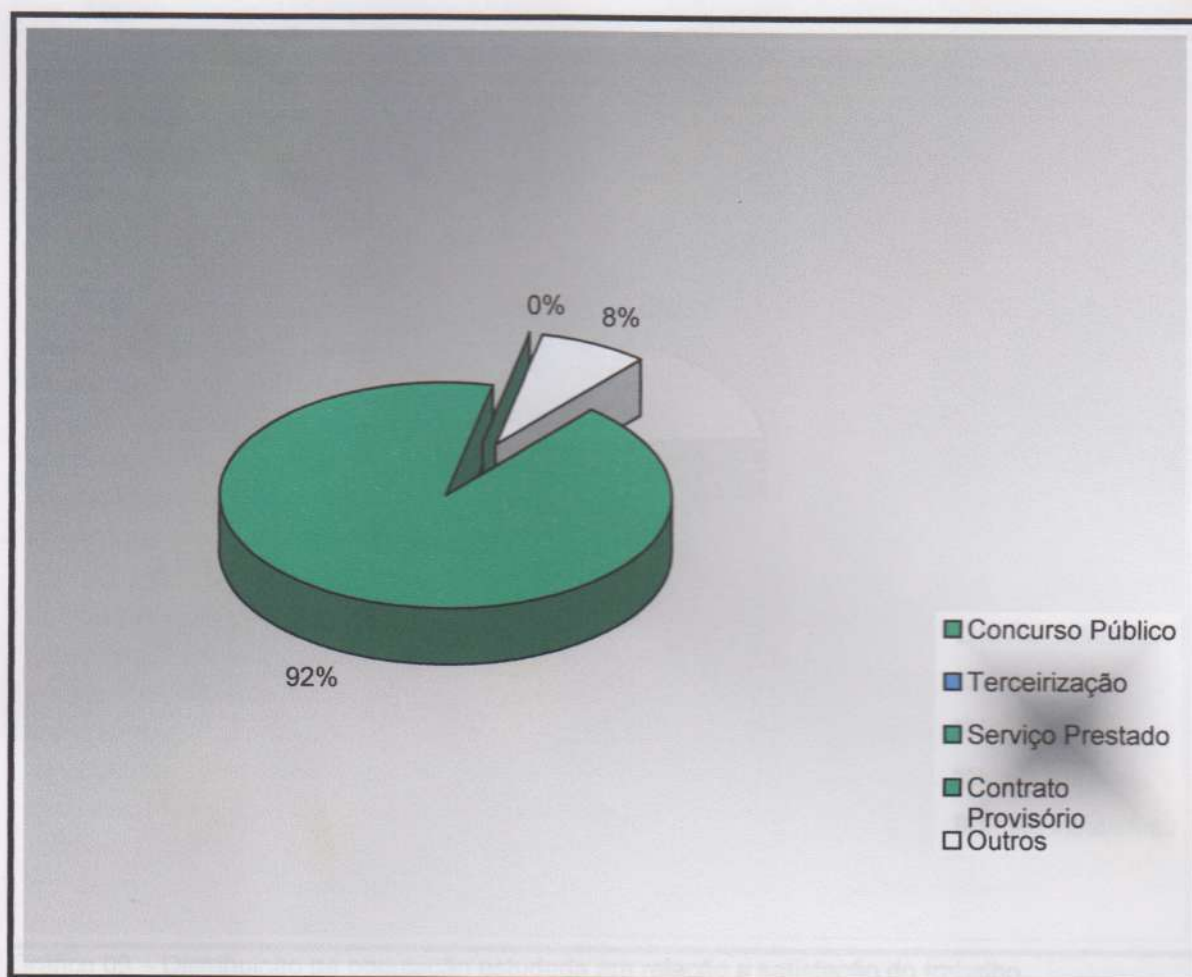


Gráfico 08-Distribuição da população estudada em relação forma de ingresso

Fonte: Pesquisa de campo, setembro de/2005.

No gráfico acima representando observa-se que 92% dessa população entrevistada obtiveram ingresso no serviço público através de concurso público, já outra parte dessas pessoas concentra-se em 8% em outros tipos de ingresso.

## 4.2.3 Condições de trabalho

## 4.2.4 Grau de satisfação no trabalho

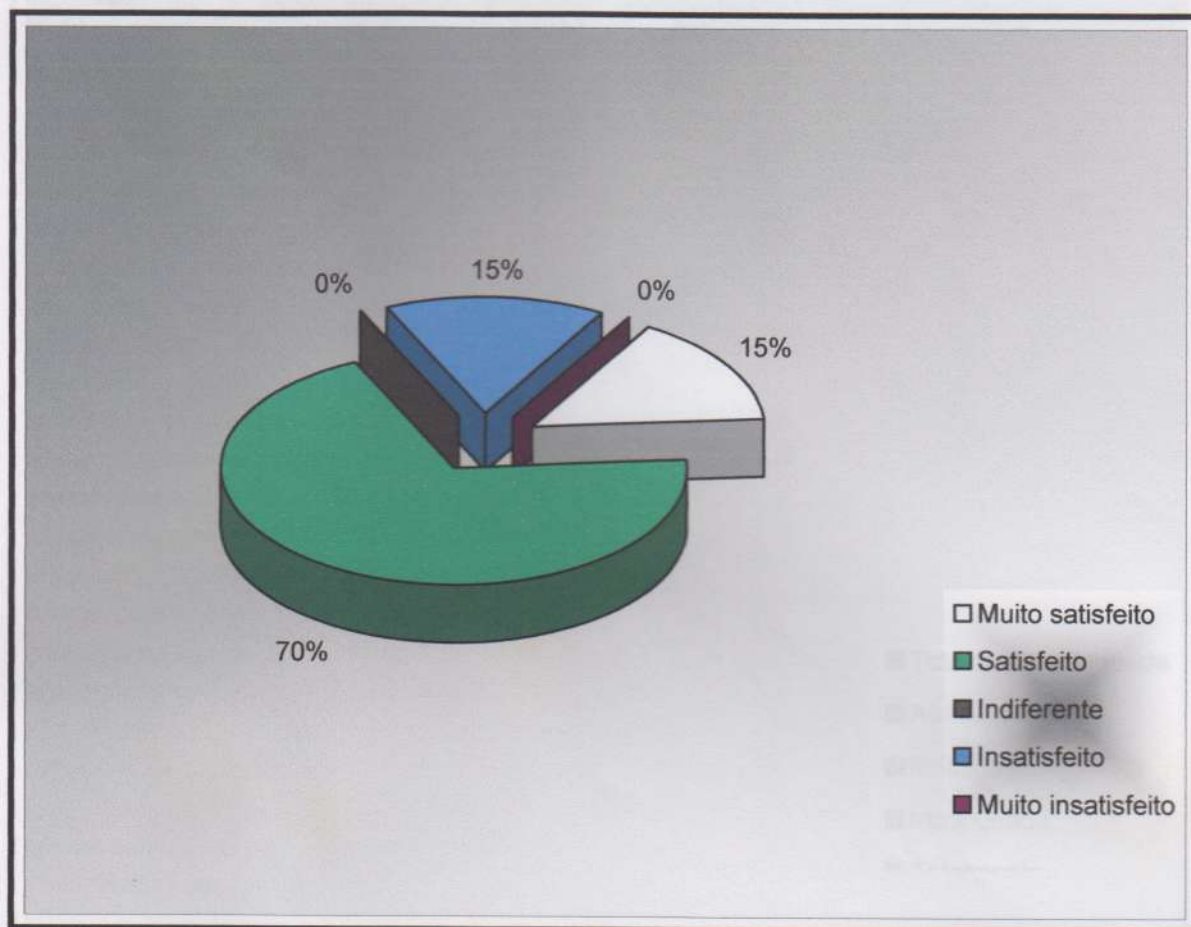


Gráfico 09 – Distribuição da população estudada em relação a satisfação do trabalho

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2005.

## Gráfico 10 – Distribuição da população estudada em relação às condições de trabalho

Fonte: P

Em atenção ao gráfico acima se analisa que 70% dos entrevistados estão satisfeitos em trabalhar no setor de RH, já 15% encontram-se muito satisfeitos com seu ambiente profissional, com 15% destes profissionais estando insatisfeitos.

#### 4.2.5 Condições de trabalho

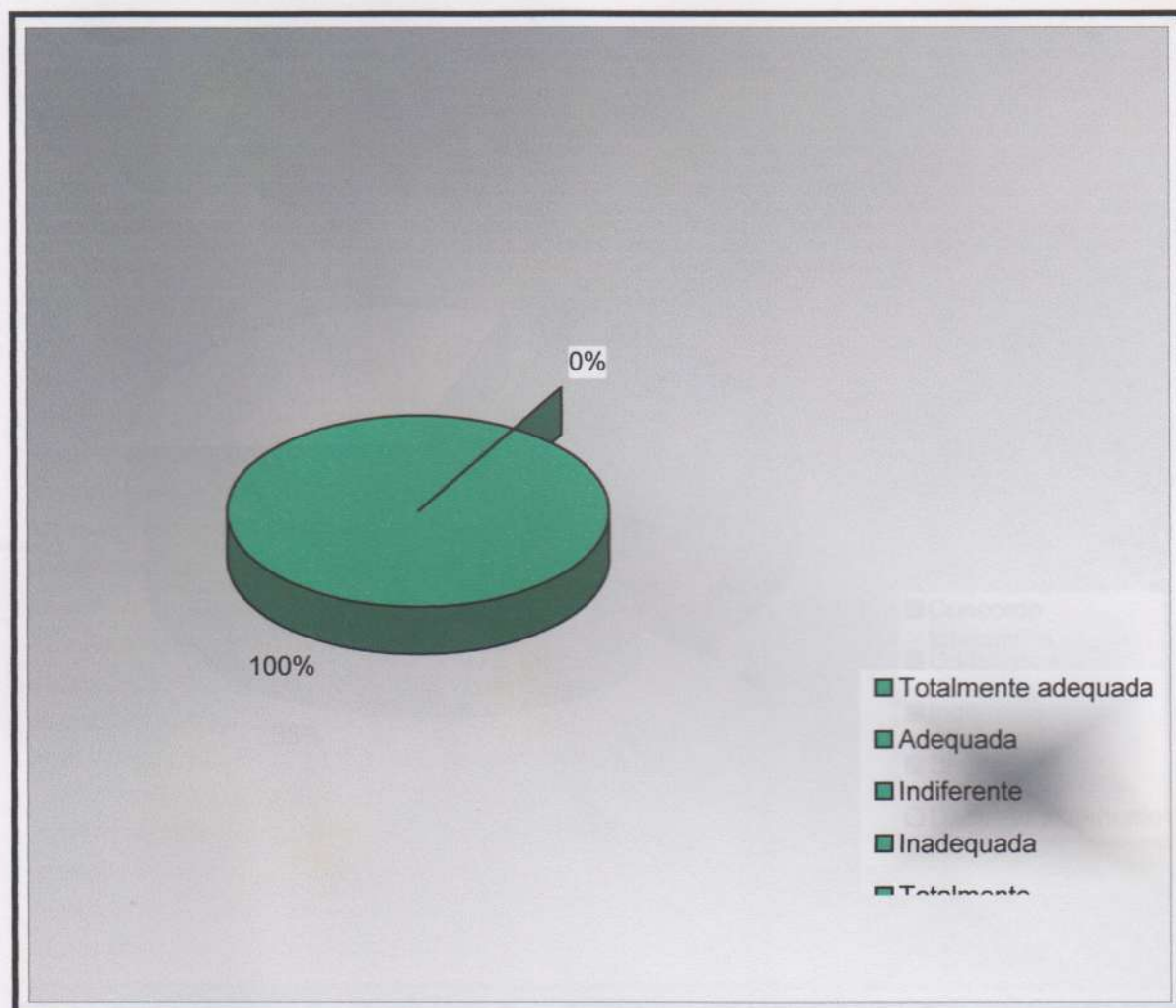


Gráfico 10 – Distribuição da população estudada em relação às condições de trabalho

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2005.

Neste gráfico houve unanimidade em relação às condições em que trabalham essa população com 100% para a condição Adequada.

#### 4.2.6 Benefícios da terceirização

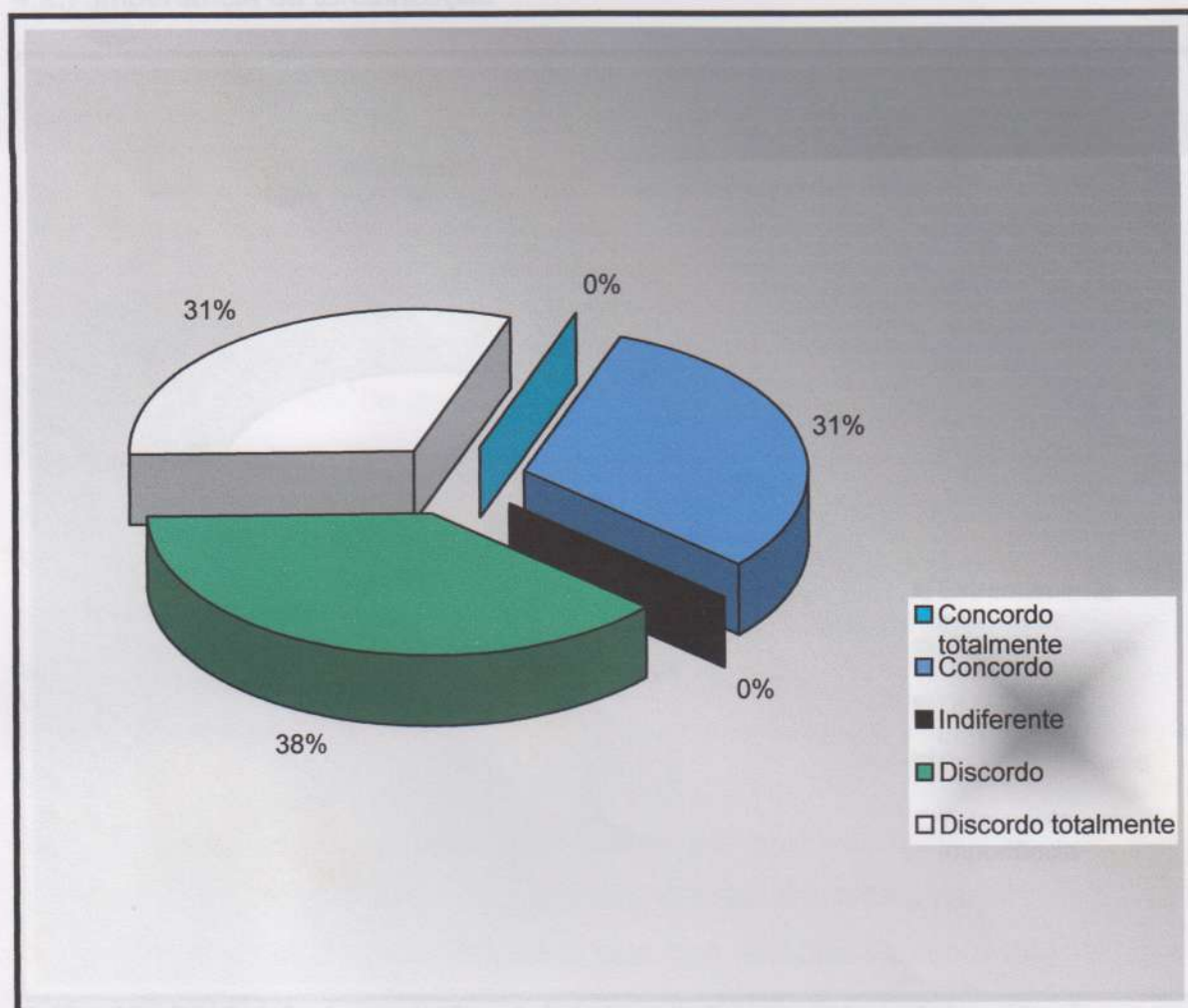


Gráfico 11 – Distribuição da população estudada em relação aos benefícios da terceirização  
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2005.

Em relação a este gráfico podemos tirar a conclusão que 38% dos entrevistados discordam que a terceirização trará benefícios ao setor, 31% concorda que a terceirização virá a agregar valores ao setor, já 30% discorda totalmente em relação a esses benefícios.

## 4.2.7 Importância da terceirização

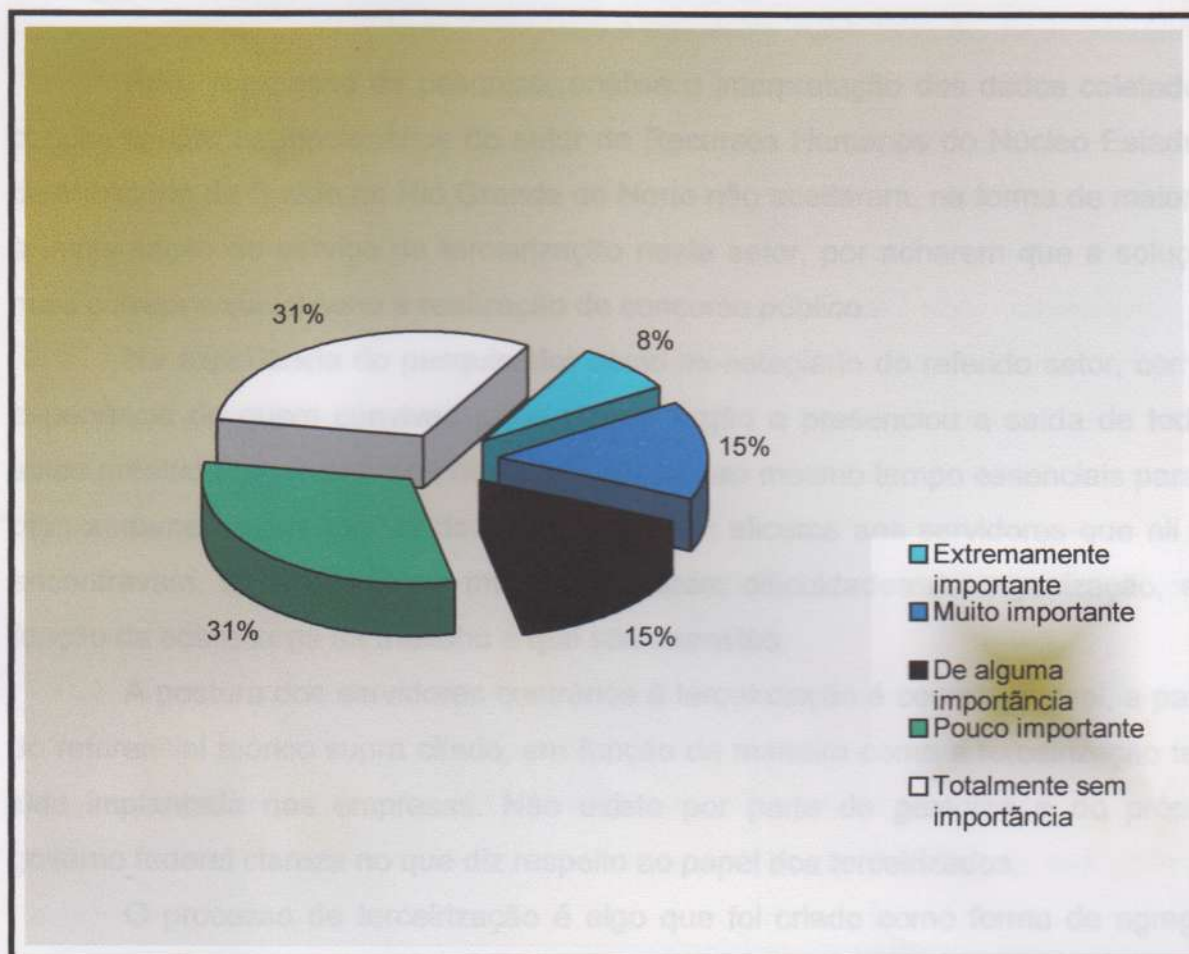


Gráfico 12 – Distribuição da população estudada em relação a importância da terceirização  
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2005.

Na distribuição do gráfico acima se nota que 31% desses funcionários opinam sobre a pouca importância da terceirização do setor, outros 31% acham totalmente sem importância essa implantação do serviço, já outros 15% tem outra opinião que seria os itens muito importantes e de alguma importância e finalizando com 8% os que acham de extrema importância.

## 5.0 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES GERAIS

Após realização da pesquisa, análise e interpretação dos dados coletados, conclui-se que os funcionários do setor de Recursos Humanos do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Rio Grande do Norte não aceitaram, na forma de maioria, a implantação do serviço de terceirização neste setor, por acharem que a solução mais correta e viável seria a realização de concurso público.

Na experiência do pesquisador como ex-estagiário do referido setor, com a experiência de quem conviveu junto a esse órgão e presenciou a saída de todos estes prestadores de serviços desvalorizados e, ao mesmo tempo essenciais para o bom andamento das rotinas do setor dando um alicerce aos servidores que ali se encontravam, nota-se que os mesmos sentiram dificuldades de organização, em função da sobrecarga de trabalho a que são expostos.

A postura dos servidores contrários à terceirização é compreensível, a partir do referencial teórico supra citado, em função da maneira como a terceirização tem sido implantada nas empresas. Não existe por parte de gestores e do próprio governo federal clareza no que diz respeito ao papel dos terceirizados.

O processo de terceirização é algo que foi criado como forma de agregar valores às empresas, fazendo com que às mesmas passe a se preocupar com as suas atividades fins.

Essas empresas não ficariam sem comprometimentos com as suas atividades meios das quais não lhe interessavam como: limpeza, suporte e manutenção em informática, assistência técnica, vigilância, RH, entre outros serviços encontrados. No serviço de terceirização todos têm que ter um espírito de equipe para que, no final das atividades fins todos tenham trabalhado em prol da empresa chegando ao sucesso desejado.

Caso venha acontecer ao contrário, poderão surgir problemas como, por exemplo: visar somente seus interesses individuais, não se doando ao máximo por não fazer parte da empresa da qual presta serviços, trazendo assim prejuízos incalculáveis à empresa contratante; não alcançando assim os objetivos da mesma. A terceirização é um serviço que requer muita organização, consciência do dever a cumprir, profissionalismo, competência, comprometimento com a empresa em que terceirizou seus serviços e principalmente a alegria e a satisfação de desenvolver

sua função dentro de uma empresa da qual você não tem nenhum vínculo contratual.

A terceirização leva as empresas a mudarem suas culturas, suas estruturas, procedimentos, sistemas e controles, capitalizando assim toda a malha organizacional com um objetivo único quando alcançada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia na empresa para sua atividade principal.

Os aspectos positivos que a terceirização traz são: diminuição de desperdício, aumento da qualidade, aumento da especialização, diminui a corrupção interna e externa, integra a comunidade, aumenta a motivação entre outros vários fatores. Mais também tem seus aspectos negativos das quais as pessoas que vão implantar este serviço terão que ficar atentas a eles: aumento do risco a ser administrada, demissão na fase inicial da contratação, aumento da dependência de terceiros, mau escolha de parceiros e etc.

Falando especificamente da terceirização no serviço público modernizar é preciso principalmente no serviço público, cujo mecanismo, escusos, lentos e emperrados deixou a valorização das técnicas de lado e do conhecimento, para se perder nas escaramuças individuais e políticas distanciando-se cada vez mais da nova realidade da gestão aplicada nas empresas privadas e nos países de primeiro mundo. A modernização do serviço público só acontecerá com a utilização de novos padrões de gestão do setor público.

O que é preciso ficar claro é que a terceirização no serviço público é possível, e deve seguir as premissas estratégicas alcançadas pela iniciativa privada.

Com base nos resultados da pesquisa, recomendo recomendar: Se a empresa objeto de estudo.

1. Sensibilizar gestores para esclarecer servidores sobre o processo de Terceirização;
2. Limitar área de abrangência de atuação;
3. Definir o papel do terceirizado;
4. Realizar workshop de integração entre servidores efetivos e terceirizados;
5. Realizar concurso público para suprir necessidade de pessoal do setor.

## REFERÊNCIAS

- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 13. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.
- DINIZ, Paulo de Matos Ferreira. **Previdência Social do Servidor Público**. Brasília: Brasília Jurídica, 2005.
- GIOSA, Lívio A. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 1973.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Tipos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização**. Porto Alegre: Ortiz, 1991.
- MARTINS, G. de A. Manual para elaboração de monografias e dissertações. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MINISTÉRIO AS SAÚDE. **Serviço público**: Apresentação. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php>>. Acesso em: 07 de maio de 2005.
- MICHAELIS: **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramento, 1998;
- NOGUEIRA, Roberto Passos; SANTANA, José Paranaguá de. **Gestão de recursos Humanos do Setor Público**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php>>. Acesso em: 13 de maio de 2005.
- OLIVEIRA, A. C. S. de O. et al. **Manual de normalização bibliográfica**: trabalhos acadêmicos e publicações periódicas. Natal: AS Editoras, 2004;
- \_\_\_\_\_. **Os novos paradigmas**: as mudanças mexendo com empresas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PEREIRA, Bresser. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Disponível em: <<http://bresserpereira.com.br>>. Acesso em 13/03/2005.

VERGARA. Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.**  
2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.