

A história de dois contratos ¹

Ou como minimizar o risco de se estabelecer um contrato com vínculo empregatício no processo de adquirir bens, contratar serviços ou implementar um projeto de construção

Elaborado por Cathryn Kallwitz ²

Este estudo de caso enfoca a transferência de conhecimentos sobre práticas específicas. Pode-se afirmar que ele é tanto um artigo quanto um estudo de caso. No entanto, a natureza da história contida nele, ainda que de âmbito reduzido, serve para fornecer informações muito úteis e práticas.

Se a história que será contada a seguir fizer você soprar a poeira de um contrato assinado há muito tempo (ou talvez mais recentemente...) para dar uma boa olhada nele, você pode não ser o único. Do outro lado da cidade, a parte contratada pode estar fazendo a mesma coisa – e pela mesma razão. Mas isso talvez não seja necessário. Este artigo busca o significado das relações de trabalho e de prestação de serviços, e o que pode ser feito para minimizar ou mitigar o risco de uma relação de trabalho estabelecida no processo de um contrato de prestação de serviços, antes de ser assinado ou quando a tinta ainda está relativamente fresca.

George era muito querido por seus colegas e vinha trabalhando duro nos últimos dez anos. De abril a outubro de cada ano, George trabalhava no campo pesquisando e catalogando diversos itens de interesse do ministério para o qual trabalhava. Seu trabalho sempre começava na primavera de cada ano, quando ele saía pelo país afora usando um carro

do ministério – que, além de permitir que ele chegasse pontualmente em cada local que visitava para realizar o seu trabalho, evidenciava a responsabilidade e as atividades do seu órgão nas comunidades que visitava, devido ao logotipo que o veículo oficial ostentava. No final de uma tarde, quando George voltava para o carro e fazia algumas anotações finais, usando caneta e prancheta, com o logotipo do ministério bem visível, ele tropeçou e caiu em um buraco ao lado da estrada. Ele só foi encontrado algumas horas depois. Por conta dessa queda, George não conseguiu concluir o seu trabalho de pesquisa. Seu colega de trabalho solicitou, a um gerente novo no ministério, uma licença de longo prazo por incapacidade para George. Contudo, foi informado que, a despeito dos anos de bons serviços que prestou, George não tinha direito à cobertura do plano de saúde disponível a servidores. Alguns anos antes, o ministério havia assinado um contrato plurianual com George para que ele prestasse serviços anuais de pesquisa. Como ele ficou surpreso com aquela informação, seu colega de trabalho solicitou que o ministério emitisse um parecer oficial sobre sua relação de trabalho com o pesquisador. Apesar da existência de um contrato de prestação de serviços assinado, a investigação dessa relação revelou que George havia sido tratado como um funcionário do ministério e era, de fato, considerado como tal. Ele e seu colega de trabalho acabaram recebendo os benefícios de que tanto precisavam e o órgão foi multado por não ter recolhido os valores referentes ao Seguro Emprego (*Employment Insurance Plan - EI*) e ao Plano de Aposentadoria (*Canada Pension Plan – CPP*), com juros, pelos dez anos de serviços prestados.

O estabelecimento de um contrato de prestação de serviços para apoiar a execução de qualquer programa ou serviço governamental é uma opção válida para aquisição de bens, serviços ou realização de obras necessárias para o desenho, desenvolvimento, implementação, manutenção e/ou avaliação de qualquer iniciativa ou ajuda de curto prazo relacionada a ações permanentes do governo. O desenvolvimento de capacidades internas por meio da contratação de pessoal também pode ser uma opção igualmente eficaz. Portanto, antes de iniciar qualquer processo de prestação de serviços ou de contratação de pessoal, os gerentes do setor público devem considerar cuidadosamente que decisão deve ser tomada – se seria mais vantajoso desenvolver capacidades ou produtos internamente para gerar um apoio de prazo mais longo ou se há um produto ou serviço adequado disponível no mercado que poderia garantir mais benefícios para o ministério do que esforços internos.

Em alguns casos, projetos individuais exigem acesso a áreas especializadas de conhecimentos que não estão disponíveis internamente e para as quais não há funções dentro do órgão, tornando

necessária a contratação externa para satisfazer o requisito em questão. Isso pode ser feito para apoiar iniciativas de curto prazo, como um estudo ou uma avaliação, ou para a realização de um trabalho que viabilize uma oferta ou a manutenção de uma solução, por parte da organização contratante. Outros requisitos operacionais podem ser de prazo mais longo e exigir mobilização de níveis elevados de recursos não disponíveis internamente. Nesses casos, a melhor decisão pode ser a de permitir que uma organização governamental responsável pela prestação de um serviço terceirize toda operação por meio de uma parte contratada.

Como muitas empresas do setor privado, os órgãos governamentais também estão sentindo a pressão gerada pela escassez de recursos internos em decorrência de mudanças demográficas na composição dos recursos humanos do serviço público e de um número elevado de aposentadorias entre os chamados *Baby Boomers* e *Busters*. Com o problema adicional de orçamentos mais reduzidos para a contratação de pessoal, a terceirização de serviços junto a profissionais experientes e qualificados em regime de contratos temporários ou outro arranjo competitivo de contratação de serviços tornou-se um meio comum, prático e válido para satisfazer necessidades de curto prazo, enquanto soluções de longo prazo são implementadas.

Dependendo da natureza do trabalho, partes contratadas independentes podem trabalhar em colaboração com servidores e, às vezes, lado a lado com eles na consecução de objetivos e resultados compartilhados. Em alguns casos, eles podem até realizar ostensivamente o mesmo tipo de trabalho realizado por indivíduos que atuam sob um tipo muito diferente de contrato. Como a história do George revela, no entanto, quando a linha entre o contratante e o contratado torna-se indistinta e o esquema entre a parte contratada e o cliente assume a forma de uma relação empregatícia, podem surgir dificuldades para ambas as partes.

Um contrato de prestação de serviços também pode ser definido como contrato comercial de curto ou longo prazo assinado para garantir a conclusão de um trabalho específico em troca de pagamento. Já um contrato empregatício é um contrato de serviço – uma relação de trabalho de curto ou longo prazo, estabelecida para a realização de um trabalho específico em troca de pagamento. Ambos são regidos pelos mesmos princípios da legislação contratual (MOR, 2000; HRSDC, 2006). Nessas duas pequenas palavras é que pode residir o potencial para a confusão e o risco de um se tornar o outro, tenha sido essa a intenção original ou não. Pode ser necessário estabelecer contratos de prestação de serviços por diversas razões. Isso não representa uma “coisa ruim” em si, podendo, na verdade, em circunstâncias corretas, ser bastante benéfico para todas as partes envolvidas (o contratante, o contratado e o contribuinte

canadense), quando a contratação garante a melhor relação custo-benefício (TBS, 2003a).

No entanto, a política que rege as contratações exige que as organizações contratantes “garantam que não seja produzida uma relação empregador-empregado em uma contratação de prestação de serviços junto a indivíduos, em conformidade com os critérios estabelecidos pelo *Canada Customs and Revenue Agency* (órgão canadense de alfândega e administração tributária) e decisões judiciais pertinentes” (TBS, 2003b). De acordo com essa política, a responsabilidade por garantir que isso ocorra ou não cabe à autoridade contratante ou ao indivíduo da organização contratante cuja função seja a de estabelecer e administrar o contrato. Poderíamos achar que para mitigar o risco de se estabelecer uma relação empregador-empregado só seria necessário garantir a inclusão das cláusulas e das condições certas no contrato.

No entanto, não é apenas o que está no papel que determina a situação de uma relação e as responsabilidades de cada parte, mas também como a relação prevista no papel é administrada na prática. A responsabilidade por estabelecer e administrar contratos em muitas organizações federais responsáveis por aquisições é frequentemente dividida entre as autoridades contratantes e a do projeto ou técnica, que precisa ter o trabalho em questão concluído. Essa divisão de responsabilidades pode ser a mesma para contratos envolvendo projetos diferentes e para mecanismos antecipatórios de contratação como os *Standing Offer Agreements* (SOAs, contratos entre o governo e uma empresa para a prestação de um serviço ou fornecimento de um produto no futuro) ou os *Supply Arrangements* (SAs, contratos não obrigatórios entre governo e fornecedores para o fornecimento de diversos bens de acordo com as necessidades); nos quais, em muitos ministérios e órgãos, o mecanismo é de “propriedade” de uma autoridade contratante central, que convoca os prestadores de serviços e fornecedores contratados quando necessário; mas a interação cotidiana com eles é mantida pela autoridade do projeto ou técnica.

Enquanto a autoridade contratante desenvolve os termos e condições contratuais, administra qualquer licitação, estabelece e gerencia os aspectos contratuais com uma parte contratada externa; a autoridade do projeto ou técnica frequentemente desenvolve o termo de referência para o contrato, atua como o contato cotidiano com a parte contratada para o trabalho que está sendo realizado e pode avaliar e aceitar os produtos entregues e serviços prestados por ela. Em alguns casos, esses indivíduos podem até trabalhar em unidades separadas da organização ou em outra região do país. Essas duas funções interagindo com uma parte contratada podem acarretar risco de se configurar uma relação empregador-empregado. Embora esses mecanismos de gestão possam ser práticos e

extremamente eficazes do ponto de vista operacional, já que, em última análise, a responsabilidade de mitigar a configuração dessas relações altamente arriscadas cabe à autoridade contratante, a divisão da gestão do contrato pode significar que, quando a parte responsável percebe qualquer possibilidade de configuração de um vínculo empregatício em um contrato de prestação de serviços, já pode ser tarde demais.

Esse risco parece relativamente reduzido em contratos para a aquisição de bens ou projetos de construção civil terceirizados para apoiar atividades do governo. Essas relações contratuais parecem bem definidas e aparentemente envolvem um risco relativamente baixo de consequências financeiras ou legais negativas para o contratante se o produto for entregue ou o trabalho for feito. Na maioria dos casos, nesses tipos de contratos a parte contratada fornece um sistema de alta tecnologia ou constrói uma ponte; o trabalho é inspecionado pelo contratante; é aceito (ou corrigido pela parte contratada antes de sua aceitação de acordo com instruções específicas); a parte contratada recebe o que lhe é devido pelo trabalho realizado e procura atender o pedido seguinte ou realizar o próximo trabalho. Parece, portanto, que o maior potencial para uma interação de prazo mais longo ou cotidiana com partes contratadas para a realização de atividades de planejamento, atualização, avaliação e aprovação reside nos contratos de prestação de serviços, que, por essa razão, acarretam risco maior de configurar, inadvertidamente, uma relação empregador-empregado.

Embora nenhuma das partes envolvidas na relação contratante-contratado deseje transformá-la em uma relação empregador-empregado, esse risco existe e é significativo, percebido como tal quando o governo ou qualquer contratante assina contratos de prestação de serviços. A percepção de risco aumenta quando pessoas físicas são contratadas para prestar os serviços (no lugar de equipes ou empresas propriamente ditas). O alarme começa a soar insistentemente quando serviços profissionais são contratados, os quais tipicamente exigem indivíduos especializados, sobretudo quando contratos são assinados para a prestação de serviços por parte de um ex-servidor – alguém que deixou de ser um funcionário público para se tornar um prestador de serviços independente.

Há diversos testes bastante usados e estabelecidos por tribunais para determinar a situação de uma relação contratual. A diferença entre um funcionário e um profissional independente contratado pode ser resumida nos quatro princípios apresentados a seguir. Cada um deles deve ser examinado individualmente. Mas, combinados, esses princípios se prestam para uma avaliação completa da possibilidade de uma relação existente ser definida como uma relação empregador-empregado ou contratante-contratado:

a) **Controle sobre o trabalho** – quem determina o que e como precisa ser feito?

b) **Equipamentos e ferramentas** – quem fornece, mantém e fica de posse deles?

c) **Integração** – o trabalho integral é de responsabilidade da organização que presta o serviço ou o contratante está fornecendo o trabalho integral para os processos e o ambiente da organização?

d) **Independência financeira** – quem se beneficia e quem carrega risco financeiro? (CRA, 2006; HRSDC, 2006; MOR, 2000).

A depender do contexto específico do contrato e da relação, quando a resposta para uma, mais de uma ou todas as perguntas acima é “contratante”, é provável que o contrato de prestação de serviços já tenha se tornado uma relação empregatícia. Mas não precisa ser assim. Se ambas as partes tiverem ciência do potencial de ocorrência dessa mudança na situação contratual e dispuserem de um meio para distinguir uma da outra, uma vez que ela já tenha ocorrido, deve haver algo que possa ser feito para minimizar ou mitigar o risco da configuração de uma relação empregatícia, a partir de algo que começou como um contrato de prestação de serviços, antes de ele ser assinado ou enquanto a tinta ainda estiver fresca.

Comece com o pé direito

As práticas descritas a seguir são recomendadas para ajudar a reduzir o risco de configuração de uma relação empregador-empregado a partir de um contrato de prestação de serviços, considerando um ou mais dos quatro princípios mencionados acima que nos ajudam a definir essas relações.

1. Declare a intenção da relação contratual logo no início. A Receita Federal Canadense (CRA, 2006) observa que o primeiro passo para determinar a situação de partes envolvidas em uma relação contratual consiste em examinar a intenção das partes no momento em que a relação foi estabelecida. Isso inclui a avaliação de até que ponto a intenção do mecanismo contratual era claramente conhecida por ambas as partes naquele momento e se ela foi definida em comum acordo.

Um meio de apoiar esse entendimento comum e claro é o de garantir que ele seja previsto de forma integral nos próprios documentos contratuais. A maioria dos contratos governamentais inclui uma cláusula padronizada, que pode variar ligeiramente de um contrato a outro, identificando que a parte contratada não é um funcionário do governo e que ela é responsável por seus próprios encargos fiscais (PWGSC, 2008).

Como parte de qualquer processo licitatório, os termos e condições contratuais podem enfatizar essa e outras intenções da organização contratante no que se refere à relação resultante, além de prever transparência nos termos contratuais no processo licitatório de aquisição do serviço. Ao apresentar uma proposta, um proponente já identifica que leu e compreende os termos do contrato, estabelecendo um entendimento comum.

2. Estabeleça contratos que prevejam preços fixos, sempre que possível. Como observado acima, uma das características que definem a situação de uma relação contratante-contratado é a existência da oportunidade de lucro e do risco de prejuízo para o contratante (CRA, 2006; MOR, 2000). Em uma relação empregatícia, os indivíduos ficam mais protegidos dos caprichos do mercado do que um consultor independente. Para um funcionário, quando os negócios vão bem, ele recebe seu salário e benefícios. Quando os negócios não vão tão bem, independentemente da existência de uma crise econômica severa, o funcionário continua a receber o mesmo salário e benefícios estipulados no contrato empregatício com seu empregador. Os contratados, no entanto, ficam mais expostos aos caprichos do mercado e, ao realizarem seu trabalho, às oportunidades de auferirem lucros. Esse é um componente-chave de contratos baseados no desempenho – ao apresentar sua proposta ou realizar um trabalho, o proponente assume a responsabilidade de gerar resultados e fornecer um produto final ou prestar serviços que satisfarão os objetivos do cliente previstos no contrato. Para apoiar a consecução desse resultado e, ao mesmo tempo, mitigar o risco da configuração de uma relação empregador-empregado, um preço fixo deve ser estabelecido para o trabalho. Em contraste com uma base de pagamento por dia ou tempo de trabalho, que pode ser interpretada como um salário pago por um trabalho mais permanente que poderia caracterizar uma relação empregatícia, um preço fixo só é pago mediante a conclusão de um produto específico.

Nessa base de pagamento, o contratante governamental pode ter uma garantia maior de que os custos associados à conclusão das tarefas especificadas não estarão sujeitos a nenhum aumento no futuro. Essa base de pagamento também impõe à parte contratada o nível máximo de responsabilidade de controlar o custo do trabalho e, portanto, de como o trabalho deve ser realizado (OAG, 1996; PWGSC, 2006).

Embora um preço fixo possa ser visto como melhor meio de estabelecer uma base contratual de pagamento que mitiga o risco de configuração de uma relação empregatícia, nem sempre é possível adotar essa modalidade de pagamento. Por exemplo, em projetos que envolvem múltiplas fases, nos quais o escopo e o prazo de implementação de fases subsequentes podem depender dos resultados

da primeira fase, um preço fixo pode não ser realista ou, na verdade, inflacionar os custos ao ser estabelecido para fazer frente a eventos futuros desconhecidos; ou quando contratos são estabelecidos para a prestação de serviços operacionais diários no curto prazo, eles podem não definir produtos específicos. Contratos baseados em honorários por tempo de serviço são, portanto, plenamente adequados para tipos específicos de serviços e só exigem um tipo diferente de gestão por parte do contratante para que os resultados em vista sejam alcançados e a relação contratante-contratado seja mantida.

3. Estabeleça um termo de referência sólido e deixe ambas as partes trabalharem de acordo com o que ele prevê. À luz das melhores práticas, um termo de referência define o escopo do envolvimento do contratado e quais são os produtos ou resultados esperados. Contudo, não entra em muitos detalhes em relação a como o trabalho em vista deve ser conduzido. Esse silêncio do contratante deve ser preenchido pela proposta do contratado, que deve detalhar o método a ser usado para que o resultado seja alcançado e os produtos, entregues; e pelo próprio trabalho do contratado uma vez assinado o contrato. Alguns requisitos podem exigir um grau maior de especificidade por parte do contratante em relação ao “como”, tais como o uso reconhecido de metodologias, técnicas ou ferramentas específicas (por exemplo, para garantir a congruência com normas ministeriais ou outros componentes de trabalho relacionados no âmbito de um projeto). Dessa forma, o contratante não deve especificar demais as abordagens, metodologias e ferramentas a serem usadas, pois ainda deve haver algo de singular, especializado ou inovador que o contratado deve trazer em termos de como o trabalho será realizado, que confere valor ao contrato.

A abordagem e a metodologia podem também ser um aspecto crucial por diferenciarem um fornecedor de outro em um processo licitatório e poderem estabelecer um critério eficaz para a seleção do proponente que oferece o melhor valor. Uma abordagem complementar em relação ao termo de referência pode também ser a de se incluir um acordo de qualidade do serviço (*Service Level Agreement*), que pode, se for adequado para o trabalho, também ser vinculado a restrições ou incentivos financeiros. Segundo esse acordo, o contratado será o maior responsável pelos resultados e manterá o potencial do risco de lucro ou prejuízo, já que precisará abrir mão de todos os lucros do contrato caso o resultado não seja alcançado.

Embora um termo de referência bem delimitado e um acordo de qualidade do serviço possam se prestar mais a contratos distintos ou isolados para os quais um contratado possa propor uma solução, isso não significa, necessariamente, que contratos menos definidos precisem ficar com o escopo em aberto. Para mecanismos antecipatórios de contratação,

como o *Standing Offer Agreements* (SOAs, contratos entre o governo e uma empresa para a prestação de um serviço ou fornecimento de um produto no futuro) ou os *Supply Arrangements* (SAs, contratos não obrigatórios entre o governo e fornecedores para o fornecimento de diversos bens de acordo com as necessidades), que são tipicamente estabelecidos com pagamentos por tempo de trabalho, cada forma de convocação ou tarefa constitui um contrato separado. Sempre que possível, a autoridade do projeto deve se reunir com o contratado no início de cada convocação ou tarefa, a fim de definir com precisão o âmbito do trabalho e permitir que ela apresente uma proposta que defina, entre outras coisas, uma abordagem e um preço (potencialmente fixo).

Se o trabalho já estiver em andamento na ausência de uma estrutura definida desse tipo, um método que pode ser adotado para impor maior responsabilidade ao contratado pelos resultados é solicitar, como um produto remunerado, o desenvolvimento de um plano de trabalho que estabeleça os produtos específicos ou marcos fundamentais que o contratante pode esperar receber à medida que o trabalho progrida. Os resultados alcançados podem, então, ser medidos tendo como referência o plano de trabalho, ajudando a autoridade do projeto (o contratante) a manter o seu direito de controlar o resultado final do produto/serviço e o contratado a controlar como o trabalho será concluído.

4. Observe de quem é a caneta que está sendo usada, mas não de perto demais. O contratante às vezes precisa disponibilizar recursos e ferramentas ou equipamentos especializados para permitir que o contratado leve a cabo o seu trabalho. Embora o protagonista da nossa história estivesse usando ferramentas relativamente simples, que refletiam o tipo de serviço que ele estava prestando, em alguns casos pode ser necessário que os contratantes permitam o acesso a software especializado, sistemas, matérias-primas para fabricação ou testes, materiais primários ou até mesmo documentos que estão sendo desenvolvidos no âmbito de um contrato.

Para o contratado, o governo já terá feito muitas coisas que poderão ser usadas como material primário importante para apoiar o trabalho a ser realizado. Recursos como estudos e relatórios anteriores e outros materiais podem apoiar o planejamento e a condução do trabalho do contratado no sentido de que satisfaçam os objetivos contratuais estabelecidos. Em alguns casos, componentes essenciais do trabalho já podem ter sido concluídos internamente ou no âmbito de contratos anteriores. Se for possível compartilhar esses resultados e desdobramentos anteriores com o contratado, eles poderão reduzir ou mitigar o potencial de refazer coisas e apoiar a consecução do principal objetivo da contratação – garantir o melhor custo-benefício possível para o governo e a população canadenses (STB, 2003b).

Sempre que possível, o contratante deve documentar quaisquer recursos disponíveis e necessários de antemão no termo de referência – tanto as ferramentas quanto os recursos que o governo pode se comprometer a disponibilizar e aqueles que o contratado deverá fornecer. Em lugares onde contratos já estão em andamento, gerentes podem trabalhar com o contratado no planejamento e definição do escopo dos estágios de projetos ou da prestação de serviços e na definição de marcos fundamentais, para identificar os recursos necessários que já poderiam estar disponíveis. Na maioria dos contratos, o trabalho deve ser principalmente executado nas próprias instalações do contratado, mas, em alguns casos, há requisitos operacionais ou de segurança válidos que exigem que a organização do contratante disponibilize espaços nos quais o trabalho deverá ser realizado. Quando profissionais contratados precisam trabalhar dentro da organização contratante para ter acesso a recursos necessários ou apoiar uma função operacional cotidiana, o contratante não deve permitir que o contratado assuma alguma função de supervisão e direção ativa que possa transferir, inadvertidamente, o controle de como o trabalho é feito. Em vez disso, a avaliação formal de produtos deve ser realizada em momentos definidos como marcos fundamentais do contrato ou do projeto. O contratante também não deve solicitar ao contratado que supervisione o trabalho de servidores da organização.

Como observado acima, embora a propriedade e a manutenção de ferramentas possam ser um fator determinante de uma relação empregatícia, elas não constituem o único fator (MOR, 2000). Mas a questão é: se há semelhança com as funções de um servidor, pode ser que seja uma relação empregatícia. Da mesma maneira, os contratados devem possuir os próprios cartões profissionais e, onde necessário e possível, os próprios números de telefone. Não devem ser incluídos em nenhuma lista telefônica da organização, a menos que sejam claramente identificados como profissionais contratados que não integram o quadro de pessoal. Se um contratado estiver trabalhando dentro da organização ou participando de reuniões internas, é razoável que ele seja tratado com polidez, de forma calorosa, se for o caso, e com o mesmo respeito dispensado a um servidor de seus quadros.

Embora a lamentável história de George tenha produzido um resultado favorável para ele e sua família, o mesmo não ocorreu com o gerente obrigado a responder a questões apontadas por seu ministério. Ser chamado de “empregado” é algo que, na maioria dos casos, não é pretendido ou desejado por nenhuma parte quando o que foi originalmente estabelecido foi uma relação contratante-contratado. Investigações sobre a situação de relações de trabalho podem ser iniciadas pelo contratante (governo) ou pelo contratado, ou podem surgir

aleatoriamente em função de atividades de auditoria. Embora os gestores governamentais conheçam bem os impactos de uma decisão dessa natureza para os orçamentos dos seus ministérios, é importante observar que esse impacto para o contratante também não é, necessariamente, positivo. Ser subitamente “transformado” em um funcionário pode gerar complicações fiscais imprevistas e também grandes dificuldades para a sua empresa conquistar contratos no futuro.

O risco da transição de uma relação contratante-contratado para uma relação empregador-empregado acarreta preocupações reais para ambas as partes que devem ser respeitadas. No entanto, isso não significa que relações comerciais cordiais e profissionais não possam ser estabelecidas. Uma boa gestão aplicada a cada projeto, programa e serviço pode ser igualmente aplicada aos contratos por meio dos quais eles são executados ou prestados, e com ambas as partes envolvidas na relação contratual tendo entendimento, intenção e interesse comuns em manter sua situação e mitigar, senão eliminar, o risco do surgimento de uma relação empregador-empregado.

Para obter maiores informações sobre como mitigar o risco de configuração de uma relação empregador-empregado no decorrer ou no início de contratos, fale com o órgão responsável por contratos e avalie o termo de referência elaborado para garantir que ele preveja processos adequados de aplicabilidade e gestão de desempenho. Se você estiver preocupado com o *status* de uma relação de trabalho estabelecida entre a sua organização e uma parte contratada, entre em contato com o representante interno de recursos humanos, com o Ministério dos Recursos Humanos e do Desenvolvimento Social do Canadá ou com o departamento jurídico da sua organização para ter uma análise baseada no contexto da relação em questão.

Notas

- ¹ Este artigo foi publicado originalmente pela RFPSOLUTIONS no FMI Journal 20, n. 1, Outono de 2008, p.19-24. Disponível em: http://www.rfpsolutions.ca/articles/A_Tale_of_Two_Contracts_Cathryn_Kallwitz_FMI_Oct2008_E.pdf. Reproduzido com permissão.
- ² Cathryn Kallwitz é gerente de Metodologia e Padrões da RFPSOLUTIONS Inc., uma empresa privada sediada em Ottawa que trabalha exclusivamente com clientes governamentais no planejamento e implementação de estratégias de aquisições, no desenvolvimento de contratos de trabalho e critérios de avaliação e na prestação de serviços de consultoria na área de compras e de ferramentas que promovem a produtividade. Cathryn pode ser contatada pelo e-mail cathryn@rfpsolutions.ca.

Referências bibliográficas

CANADA REVENUE AGENCY (CRA). *Employee or Self-Employed*. Publicação no RC4110(E) Rev. 06/12. 2006. Disponível em <http://www.craarc.gc.ca/E/pub/tg/rc4110/>.

HUMAN RESOURCES AND SOCIAL DEVELOPMENT CANADA (HRSDC). *Determining the Employer / Employee Relationship – Canada Labour Code*. Abr. 2006 Disponível em: <http://www.rhdcc-hrsdc.gc.ca/eng/labour/ipg/069/page00.shtml>.

OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA (OAG). *Systems Under Development: Getting Results*. Report of the Office of the Auditor General of Canada, 1996. Cap. 26.

MINISTRY OF REVENUE. *How to Identify an Employer-Employee Relationship*. Ontário: 2000. Disponível em: <http://www.rev.gov.on.ca/english/bulletins/eht/0196.htm>.

PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES CANADA (PWGSC). *Preparing the Contract*. New Buyers Guide, 2006. Cap. 12. Disponível em: <http://www.contractscanada.gc.ca/guidena-guidenb/chap12-eng.html>.

TREASURY BOARD SECRETARIAT (TBS). *Changes required to be current with legislation, policies and changing marketplace conditions*. Contracting Policy Notice 2003-3. 4 de jun. 2003a. Disponível em: http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/contpolnotices/cpn-apm-03-3-eng.aspl.

TREASURY BOARD SECRETARIAT (TBS). *Contracting Policy*. 9 de jun. 2003b Disponível em: <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=12027>.