

Newton Neves de Carvalho

**TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO DA
UFSC**

**Florianópolis
2018**

Newton Neves de Carvalho

**TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO DA
UFSC**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção de título de Mestre em Administração Universitária. Área de concentração: Gestão Universitária; linha de pesquisa: Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Mário de Souza Almeida

Coorientador: Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza

Florianópolis
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Carvalho, Newton Neves de
Terceirização dos serviços de manutenção da UFSC /
Newton Neves de Carvalho ; orientador, Prof. Dr.
Mário de Souza Almeida, coorientador, Prof. Dr.
Irineu Manoel de Souza, 2018.
104 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de
Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de
Pós-Graduação em Administração Universitária,
Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Terceirização.
3. Qualidade de serviços. 4. Prestação de serviços. I.
Almeida, Prof. Dr. Mário de Souza . II. Souza,
Prof. Dr. Irineu Manoel de . III. Universidade
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação
em Administração Universitária. IV. Título.

Newton Neves de Carvalho

TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO DA UFSC

Esta dissertação foi julgada adequada na defesa do Mestrado Profissional em Administração Universitária e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU).

Florianópolis, _____ de _____ de 2018.

Prof.^a Dr.^a Alessandra de Linhares Jacobsen
Coordenadora do PPGAU

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Mário de Souza Almeida (Orientador)

Prof. Dr. Irineu Manuel de Souza (Coorientador)

Prof. Dr. Gerson Rizzatti Junior

Dedico este trabalho aos meus familiares por terem suportado com bravura a minha ausência, pela demonstração de solidariedade, amor e incentivo.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Catarina, que, através do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, propiciou a oportunidade da realização deste mestrado.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), que, ao longo do curso, contribuíram com seu conhecimento e dedicação à construção de meu aprendizado.

Ao professor Irineu Manoel de Souza, coorientador, pela amizade, apoio e incentivo dispensado no desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu orientador, professor Mário de Souza Almeida, pela orientação prestada durante o desenvolvimento e elaboração deste estudo.

A todos os colegas de trabalho pela compreensão e colaboração.

Aos colegas de curso pelo companheirismo e troca de experiências.

Aos familiares e amigos pelo apoio, incentivo e compreensão.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a finalização deste trabalho.

A Deus, o grande arquiteto do Universo, pela dádiva de nossas vidas.

Um agradecimento sincero a todos os amigos, que sempre me fizeram ver que desistir não é a solução.

RESUMO

A presente pesquisa teve por objetivo avaliar, nas perspectivas dos servidores técnicos-administrativos e docentes dos centros de ensino, a terceirização dos serviços de manutenção da Universidade Federal de Santa Catarina. A terceirização é vista como uma técnica administrativa que consiste na transferência a terceiros das atividades-meio e também como um processo de inovação, através da contratação de empresas especializadas. Para dar suporte a esta pesquisa, foi feita uma revisão bibliográfica dos conceitos de terceirização, qualidade de serviços, vantagens e desvantagens da terceirização, e também da legislação vigente que regulamenta a contratação via terceirização no âmbito da administração pública federal. A pesquisa caracterizou-se como estudo de caso, com abordagem quali-quantitativa, utilizando-se de dados extraídos de questionários aplicados através do sistema Collecta, nos centros de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina, no *campus* em Florianópolis. O universo da pesquisa contou com uma população de aproximadamente 2.855 participantes em potencial. Desse total, 2.122 são docentes e 733 técnicos-administrativos; no entanto obteve-se 261 atores envolvidos diretamente no processo da pesquisa, ou seja, que responderam de forma voluntária ao questionário aplicado. Os resultados obtidos nesta pesquisa apontam que os serviços terceirizados apresentam um desempenho insatisfatório relativo à qualidade, com uma avaliação regular para aproximadamente 50% dos pesquisados. Ressalta-se, ainda, a necessidade de estabelecer estratégias, planejamento e parâmetros que devem ser observados pelos gestores e fiscais que conduzem o processo de terceirização dessa instituição.

Palavras-chave: Terceirização. Qualidade de serviços. Prestação de serviços.

ABSTRACT

The present research had the objective of evaluating the outsourcing of maintenance services of the Federal University of Santa Catarina, in the perspectives of the administrative and teaching staff of the teaching centers. Outsourcing is seen as an administrative technique that consists of transferring the activities to third parties, also as a process of innovation, through the hiring of specialized companies. In order to support this research, a bibliographical review of the concepts of outsourcing, quality of services, advantages and disadvantages of outsourcing and the current legislation regulating contracting through outsourcing within the federal public administration was made. The research was characterized as a case study, with a qualitative-quantitative approach using data extracted from questionnaires applied through the collecta system, at the academic units Teaching Centers of the Federal University of Santa Catarina at the campus in Florianópolis. The research universe with a population of approximately 2,855 (two thousand, eight hundred and fifty-five), potential participants, of this total 2,122 teachers and 733 administrative technicians, however, 261 (two hundred and sixty one) actors were directly involved in the research process, that is, that they voluntarily answered the applied questionnaire. The results obtained in this research indicate that the outsourced services have an unsatisfactory quality performance, with a regular evaluation for approximately 50% of the respondents. It is also worth noting the need to establish strategies, planning and parameters that must be observed by the managers and inspectors who conduct the outsourcing process of the Institution.

Keywords: Outsourcing. Quality of services. Provision of services.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Universo e amostragem pesquisada.....	60
Tabela 2 – Você conhece os serviços de manutenção terceirizados que a UFSC possui atualmente?	61
Tabela 3 – Se a resposta anterior foi sim, assinale qual(is) conhece.....	62
Tabela 4 – Qual é a frequência de utilização dos serviços de manutenção terceirizados pelo seu ambiente de trabalho?	63
Tabela 5 – Na sua percepção, como é a qualidade da execução dos serviços de manutenção terceirizados na UFSC?.....	64
Tabela 6 – Na sua visão, os prestadores de serviços terceirizados de manutenção estão uniformizados e identificados adequadamente aos serviços que executam?.....	65
Tabela 7 – Na sua visão, os prestadores de serviços de manutenção terceirizados utilizam os equipamentos de proteção individual adequadamente aos serviços que executam?.....	66
Tabela 8 – Na sua percepção, o relacionamento e a interação do pessoal das empresas terceirizadas com a comunidade universitária pode ser considerado	67
Tabela 9 – Como você classifica o custo-benefício dos serviços terceirizados para UFSC?.....	68
Tabela 10 – Na sua visão, os equipamentos, maquinários e as tecnologias empregadas na execução dos serviços podem ser considerados	69
Tabela 11 – Na sua avaliação, a qualificação do pessoal terceirizado enquadra-se em.....	70
Tabela 12 – Na sua percepção, a UFSC acompanha e fiscaliza adequadamente os contratos de serviços terceirizados?.....	71
Tabela 13 – Em sua opinião, as pessoas contratadas através da terceirização recebem o treinamento adequado para os serviços nos quais foram contratados para atuarem?	72
Tabela 14 – No seu entendimento, você considera a terceirização como estratégia válida para melhoria da qualidade dos serviços prestados na UFSC?.....	73
Tabela 15 – Os serviços terceirizados na UFSC atendem às expectativas e suprem as necessidades do seu ambiente de trabalho?.....	74

Tabela 16 – Você conhece os processos e os procedimentos adotados pela UFSC na contratação dos serviços terceirizados?	75
Tabela 17 – Em sua análise, você acredita que a contratação de empresas especializadas nas respectivas áreas terceirizadas melhorou a qualidade dos serviços prestados na UFSC?	76
Tabela 18 – Você está satisfeito com a qualidade dos serviços terceirizados na UFSC?.....	77
Tabela 19 – Você está satisfeito com o tempo de espera para o atendimento das solicitações dos serviços terceirizados na UFSC?.....	78
Tabela 20 – Se a resposta anterior foi não, assinale em quais serviços..	79
Tabela 21 – Qual nota você atribui aos serviços terceirizados prestados na UFSC?.....	80
Tabela 22 – Você considera que o modelo de terceirização utilizado na UFSC vem ao encontro das mais novas técnicas utilizadas em outras organizações e que atende as necessidades da instituição?.....	81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Você conhece os serviços de manutenção terceirizados que a UFSC possui atualmente?	61
Gráfico 2 – Se a resposta anterior foi sim, assinale qual(is) conhece?..	62
Gráfico 3 – Qual é a frequência de utilização dos serviços de manutenção terceirizados pelo seu ambiente de trabalho?	63
Gráfico 4 – Na sua percepção, como é a qualidade da execução dos serviços de manutenção terceirizados na UFSC?	64
Gráfico 5 – Na sua visão, os prestadores de serviços terceirizados de manutenção estão uniformizados e identificados adequadamente aos serviços que executam?	65
Gráfico 6 – Os prestadores dos serviços terceirizados utilizam os equipamentos de proteção individual adequadamente?	66
Gráfico 7 – Na sua percepção, o relacionamento e a interação do pessoal das empresas terceirizadas com a comunidade universitária pode ser considerado.	67
Gráfico 8 – Como você classifica o custo-benefício dos serviços terceirizados para UFSC?.....	68
Gráfico 9 – Na sua visão os equipamentos, maquinários e as tecnologias empregadas na execução dos serviços podem ser considerados.	69
Gráfico 10 – Na sua avaliação, a qualificação do pessoal terceirizado enquadra-se em.....	70
Gráfico 11 – Na sua percepção, a UFSC acompanha e fiscaliza adequadamente os contratos de serviços terceirizados?	71
Gráfico 12 – Em sua opinião, as pessoas contratadas através da terceirização recebem o treinamento adequado para os serviços nos quais foram contratados para atuarem?	72
Gráfico 13 – No seu entendimento, você considera a terceirização como estratégia válida para melhoria da qualidade dos serviços prestados na UFSC?	73
Gráfico 14 – Os serviços terceirizados na UFSC atendem às expectativas e suprem as necessidades do seu ambiente de trabalho?	74
Gráfico 15 – Você conhece os processos e os procedimentos adotados pela UFSC na contratação dos serviços terceirizados?	75

Gráfico 16 – Em sua análise, você acredita que a contratação de empresas especializadas nas respectivas áreas terceirizadas melhorou a qualidade dos serviços prestados na UFSC?.....	76
Gráfico 17 – Você está satisfeito com a qualidade dos serviços terceirizados na UFSC?.....	77
Gráfico 18 – Você está satisfeito com o tempo de espera para o atendimento das solicitações dos serviços terceirizados na UFSC?.....	78
Gráfico 19 – Se a resposta anterior foi não, assinale em quais serviços.	79
Gráfico 20 – Qual nota você atribui aos serviços terceirizados prestados na UFSC?.....	80
Gráfico 21 – Você considera que o modelo de terceirização utilizado na UFSC vem ao encontro das mais novas técnicas utilizadas em outras organizações e atende as necessidades da instituição?.....	82

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	21
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....	23
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA	24
1.3 JUSTIFICATIVA.....	25
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	26
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1 TERCEIRIZAÇÃO	27
2.1.1 Conceitos de terceirização	28
2.1.2 Histórico da terceirização	31
2.1.3 Terceirização no Brasil	33
2.1.4 Terceirização na administração pública	36
2.2 ASPECTOS A SEREM OBSERVADOS NA TERCEIRIZAÇÃO	39
2.2.1 Conceito de qualidade	47
2.2.2 Conceito de serviços	48
2.2.3 Qualidade de serviços	48
2.2.4 Qualidade na terceirização	49
2.2.5 Vantagens e desvantagens da terceirização	49
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	55
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	55
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	57
3.3 ETAPAS DA PESQUISA	57
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	59
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.....	59
4.2 UNIVERSO E AMOSTRAGEM PESQUISADA	60
4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA..	60
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	85
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
5.2 RECOMENDAÇÕES	86
REFERÊNCIAS	87
APÊNDICE	97

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO98

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho propõe um estudo da terceirização na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) dos serviços prestados à comunidade universitária, que compreende os servidores docentes, técnicos-administrativos e alunos. A terceirização na UFSC ocorre especialmente pela falta de profissionais no quadro efetivo em função da extinção dos cargos de nível de apoio e, portanto, sem concursos para essas áreas e devido à necessidade desses serviços para o funcionamento da UFSC.

A edição da Lei n.º 9.632, de 7 de maio de 1998 (BRASIL, 1998), que apresenta os cargos extintos na administração pública federal, trouxe sérios problemas para as Instituições Federais de Ensino Superior, abrindo espaço para a terceirização.

A adoção da terceirização nas organizações é considerada, atualmente, um processo de gestão racional moderna e de inovação. Em resumo, define-se como sendo uma técnica de gestão que consiste no repasse de algumas atividades-meio a terceiros especialistas, ficando a organização concentrada apenas nas suas atividades-fim.

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 a mudanças estruturais da empresa, à mudança cultural, procedimentos, sistemas de controles, capitalizando para toda a malha gerencial, com o objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa em sua atividade principal (GIOSA 1995, p. 11).

O termo terceirização, de acordo com Giosa (1995), tem sua origem com a introdução nos países do Primeiro Mundo do processo de desverticalização.

Para Martins (1995), a terceirização consiste na contratação de terceiros para a realização de atividades-meio, que não constituem o objeto principal da organização e envolvem tanto a produção de bens quanto a execução de serviços, como limpeza, vigilância entre outros.

Ao definir terceirização, Giosa (1993, p. 14) a considera como “[...] um processo pelo qual as organizações repassam algumas atividades para terceiros e com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que ela atua”.

Queiroz (1992) defende o que não seria a terceirização, apresentando o que pode ser aplicado nos casos em que as organizações buscam a terceirização com “[...] a intenção de obter apenas vantagens ou ganhos com prejuízos para os trabalhadores [...]”, como a diminuição de benefícios, reduções salariais ou desobrigação nos encargos sociais o que pode trazer perda na qualidade de vida, desemprego ou problemas de ordem social.

Em seguida, o autor define a “verdadeira” terceirização como sendo a que tem por objetivo o ganho de qualidade, especialização e eficácia e melhoria da competitividade.

Prevalece a relação de parceria, confiança, atuação em conjunto, crescimento mútua, comprometimento com resultados, com predominância da ética, lealdade e transparência das idéias e objetivos. Os parceiros se concentram nos atendimentos das necessidades dos clientes, oferecendo serviços com qualidade, preços e prazos compatíveis com os interesses dos seus clientes (QUEIROZ, 1992, p. 32)

A terceirização é um fenômeno existente há tempo, não podendo ser considerada como algo que é totalmente novo. Em outras palavras, trata-se de uma forma de exploração típica das sociedades modernas. Segundo Carelli (2003, p. 74-75):

A terceirização não é um fenômeno recente [...]. Robert Castel conta que na Europa, entre os séculos XVI e XVIII, praticava-se o “putting-outsystem” sistema de subcontratação onde o comerciante fornecia a lã, o tecido de lã ou o metal, e às vezes até as ferramentas, a trabalhadores habitantes no meio rural, retornando estes o material acabado ou semiacabado. O interessante é que, ainda segundo Castel, a subcontratação teve como móvel contornar as regras da organização tradicional das profissões (Corporações de Ofício), já que os subcontratados (ou terceirizados da época) eram camponeses, fora do âmbito da estruturação urbana dos ofícios.

Para Pagnoncelli (1993), as principais expectativas que são criadas em torno de um processo de terceirização – por exemplo,

mudança de comportamento e aumento de desempenho – estão distribuídas por toda a organização e, por esse motivo, somente poderão ser observadas a médio ou longo prazo. A redução de custos não deve ser a finalidade principal da terceirização. Deve ser buscada por meio de melhoria da qualidade, produtividade e focalização naquilo que a instituição faz de melhor.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A implantação do processo de terceirização nas IFES obedece estritamente aos requisitos e procedimentos legais, de acordo com o que determina a Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, e pelo Decreto-Lei n. 2.271, de julho de 1997, que, em seu artigo 1º, inciso I, prescreve que “[...] as atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações serão, de preferência, objeto de execução indireta”.

Com a aprovação, em março de 2017, da Lei n.º 13.429/2017, esta é aparentemente clara e categórica ao dispor que “[...] não se configura vínculo empregatício entre os trabalhadores, ou sócios das empresas prestadoras de serviços, qualquer que seja o seu ramo, e a empresa contratante”. Daí seria possível extrair que na vigência da nova lei será absolutamente impossível invalidar a contratação terceirizada e declarar o vínculo de emprego direto com o tomador (pessoa jurídica/empresa contratante).

A interpretação das novas disposições legais em conjunto com normas já existentes no mundo jurídico, com destaque para os arts. 2º, 3º e 9º da CLT, certamente conduzirá à resposta negativa. Se verificados os requisitos do vínculo de emprego diretamente com a empresa tomadora (contratante), notadamente subordinação e pessoalidade serão impositivas ao reconhecimento do vínculo empregatício diretamente com o tomador dos serviços.

Ainda sobre o processo de contratação, o mesmo decreto estabelece, no seu artigo 2º, que é necessária a apresentação de plano de trabalho que contenha, entre outros, o “[...] demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e o melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis”.

Sendo possível verificar a necessidade de o Estado ser responsabilizado pelos reflexos que a terceirização das suas funções e dos trabalhadores que a desenvolvem vem acarretando para a sociedade,

é inadmissível que haja trabalho análogo ao escravo no interior das instituições públicas do Estado, “[...] quiçá nas Universidades Federais, espaços que devem, por obrigação, garantir a valorização e desenvolvimento humano” (AMÂNCIO, 2013, p. 2).

Quando as finalidades peculiares da universidade fazem com que ela seja imprescindível na construção da sociedade, a universidade não pode estar isolada no mundo, ela precisa estar presente e atuar de maneira que seu ensino, suas pesquisas e extensões estejam voltados às necessidades e às exigências da atualidade, sob a perspectiva de um enfrentamento dos problemas da estrutura socioeconômica vigente (SILVA, 2012).

Nesse contexto, as universidades federais devem desenvolver programas efetivos de responsabilidade social, visando minimizar os efeitos dos conflitos entre categorias de trabalhadores concursados e terceirizados. Contudo, é de responsabilidade do Estado rever a política de terceirização adotada nas IFES, restabelecendo o quadro de servidores efetivos na área de serviços de apoio dessas relevantes instituições sociais.

Em 1996, devido às dificuldades e impedimentos impostos pelo governo federal a tais procedimentos, a administração da UFSC passa a adotar a contratação via licitação, de acordo com a legislação que regulamenta os procedimentos de licitação (Lei n. 8.666).

Dessa forma, pretende-se, no desenvolvimento desta pesquisa, conhecer como ocorre a terceirização dos serviços de manutenção da Universidade Federal de Santa Catarina.

O problema central da presente pesquisa visa responder à seguinte pergunta: **Como ocorre a terceirização dos serviços de manutenção da Universidade Federal de Santa Catarina?**

Desse problema emerge o tema da dissertação, cujo título é: **Terceirização dos serviços de manutenção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).**

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Para atender ao problema de pesquisa, definiram-se o objetivo geral e os objetivos específicos. Em termos gerais, o objetivo deste estudo é analisar como ocorre a terceirização dos serviços de manutenção na Universidade Federal de Santa Catarina, identificando a percepção dos servidores docentes e técnicos-administrativos sobre a qualidade dos serviços de manutenção terceirizados. Já quanto aos objetivos específicos, foram estabelecidos os seguintes:

- a) conhecer os serviços de manutenção terceirizados utilizados na UFSC;
- b) identificar os aspectos positivos e negativos na operacionalização dos referidos serviços na percepção dos servidores docentes e técnicos-administrativos dos centros de ensino da UFSC;
- c) acolher sugestões dos respondentes visando aprimorar os referidos serviços de manutenção terceirizados na UFSC.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema assim se justifica pela sua significativa importância, tendo em vista haver na atualidade uma série de obstáculos e riscos potenciais existentes no mercado competitivo e, com isso, a necessidade das organizações de utilizarem estratégias de redução de custos e melhoria em seu desempenho.

A terceirização se apresenta como uma tendência cada vez mais presente nas organizações. Assim, a opção pelo tema proposto justifica-se por ser oportuno e envolver um problema de **grande importância** para UFSC, que afeta as rotinas de toda a comunidade universitária.

De acordo com Castro (1977), um tema se justifica em virtude de sua **importância, oportunidade e viabilidade**. Assim sendo, um bom tema pode ser caracterizado como aquele que consegue satisfazer a esses três critérios, e não a apenas alguns individualmente.

Assim sendo, no contexto atual, entender os mecanismos de flexibilização das relações de trabalho faz-se relevante, tendo em vista que estamos num estágio do capitalismo no qual o trabalho flexível surge como uma das soluções viáveis de contorno à sua crise estrutural (ANTUNES, 2002).

A proposta de investigação é construída exatamente no interior desse contexto de transformações e mudanças no mercado de trabalho e nas condições de trabalho, no qual pesquisou-se a questão da terceirização dos serviços de manutenção na UFSC.

No contexto deste estudo, verificou-se que, na última década, a opção pela terceirização está cada vez mais presente nas instituições públicas e privadas.

Dada a possibilidade de acesso aos dados e informações disponíveis na UFSC, bem como de aplicação do questionário, justifica-se a relevância desta pesquisa pelo fato de, até o momento, a literatura não dispor de um estudo específico sobre o tema proposto.

Dessa forma, pretende-se analisar como ocorre a terceirização dos serviços de manutenção na UFSC na percepção dos servidores docentes e técnicos-administrativos.

Diante do exposto, a presente pesquisa está alinhada com linha de pesquisa Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho foi dividido em quatro capítulos. **O primeiro capítulo**, intitulado Introdução, apresenta a contextualização do tema escopo deste estudo e do problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa a respeito da necessidade do trabalho para realização do estudo de caso, abordando os conceitos de terceirização no serviço público como ferramenta de gestão.

O segundo capítulo consiste na fundamentação teórica, baseada em autores que tratam do assunto sobre a terceirização de serviços, buscando na literatura embasamento teórico para a utilização do estudo de caso da terceirização nas instituições públicas.

O terceiro capítulo aborda a metodologia aplicada para que os objetivos da pesquisa sejam alcançados. Trata dos instrumentos utilizados para o levantamento e coleta dos dados, da população selecionada e amostragem.

O quarto capítulo apresenta a análise dos dados e os resultados esperados deste trabalho, visando buscar contribuições para melhoria dos serviços terceirizados de manutenção prestados na UFSC, pois se trata de um tema relevante para a instituição nos dias atuais, a qual tem de atender às legislações vigentes e também visar à economicidade de recursos financeiros e à eficiência e eficácia dos serviços de manutenção prestados através da terceirização nessa instituição.

O quinto capítulo apresenta os dados da pesquisa, visando atender aos objetivos específicos, que são: conhecer os serviços de manutenção terceirizados utilizados na UFSC, identificar os aspectos positivos e negativos, e acolher sugestões dos respondentes da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A relação de emprego vem mudando rapidamente nesses novos tempos e assim continuará nos tempos vindouros. A revolução tecnológica, com suas novas formas de prestação de serviços, o fenômeno de globalização pelo qual passa a sociedade, tudo vem contribuindo para essas mudanças. Exemplos dessa nova forma de prestação de trabalho são: o cooperativismo, a terceirização e a economia informal, os quais serão tratados nas seções a seguir.

2.1 TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização pressupõe um contrato de prestação de serviços ou transferência de atividades e tecnologia, cujas características devem ser diferentes do contrato de emprego.

A Consolidação das Leis do Trabalho, instituída pelo Decreto-lei 5452/43, em seu art. 3º, afirma: “Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviço de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste mediante a salário” (BRASIL, 1943). De acordo com Silveira, Saratt e Moraes (2002), existem quatro elementos obrigatórios que identificam a relação de emprego:

- a) subordinação jurídica: poder de comando exercido pelo empregador, que torna o empregado dependente na relação de emprego. É o empregador quem determina o horário de trabalho, o período de férias, a forma de realização das atividades, etc.;
- b) pessoalidade: significa que o empregado não pode fazer-se substituir por outro, devendo o serviço ser feito sempre pela pessoa que foi delegada a realizá-lo;
- c) onerosidade: troca do tempo de trabalho por uma remuneração;
- d) não eventualidade: também chamada de habitualidade, ou permanência, em que estão presentes quando o empregado fica à disposição do empregador.

No contrato de emprego, o empregador poderá ser pessoa jurídica ou física. Para Pastore (2003, p. 11):

O Brasil desenvolveu ao longo de várias décadas um imenso cipoal de leis e sentenças trabalhistas como tentativa de organizar o mercado de

trabalho, evitar e resolver os conflitos entre as partes. Depois de todo esse esforço verifica-se que, no que tange à organização, o poder desse aparato legal está cada vez menor, pois hoje é de quase 60% a parcela da força de trabalho que está fora da proteção legal – no mercado informal.

Já o contrato de terceirização possui características diferentes do contrato de emprego. Nesse processo, sempre haverá a participação de pessoas jurídicas, tendo, de um lado, a contratante, ou tomadora, e, de outro, a contratada, ou executora, das atividades, que também poderá ser uma cooperativa.

No Brasil, a terceirização se consolidou a partir da década de 1990, porém, ela tem sua origem nos USA, por volta de 1940, onde foi aplicada, especialmente, nas indústrias bélicas dos países aliados na guerra contra o regime nazista e o Japão. Consolidou-se no Japão e nos USA, na década do pós-guerra, e evoluiu como uma técnica administrativa eficiente e eficaz (QUEIROZ, 1992).

Conforme a terceirização vem se ampliando, surge certa perversidade, já que trabalhadores terceirizados são “jogados” de um local de trabalho para outro, principalmente quando se “atrevem” a pleitear o respeito aos seus direitos (SOUTO MAIOR, 2009). Nesse contexto, vale lembrar que o uso da instabilidade no trabalho na sociedade capitalista, em que o mercado de trabalho é cada vez mais seletivo, é uma maneira de assegurar o controle do trabalhador, bem como reduzir direitos sociais e trabalhistas (SIRELLI, 2009).

A seção a seguir apresenta alguns conceitos sobre a terceirização.

2.1.1 Conceitos de terceirização

A literatura que trata da terceirização traz inúmeros conceitos sobre o assunto, mas, de modo geral, se assemelham ou se complementam. Dessa forma, citam-se os mais representativos no contexto e tema aqui estudado.

A terceirização contratada pelas instituições públicas pode ser definida como um processo de gestão que visa repassar algumas atividades não essenciais a terceiros sob a égide das normas de Direito Administrativo, conservando-se dedicada apenas às suas atividades de império, as quais são absolutamente indelegáveis (GIOSA, 1995).

Ao definir terceirização, Giosa (1993) a considera como “[...] um processo pelo qual as empresas repassam algumas atividades para terceiros e com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a

empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que ela atua”.

Para Martins (1995), a terceirização consiste na contratação de terceiros para a realização de atividades-meio, que não constituem o objeto principal da organização e que envolvem tanto a produção de bens quanto de serviços, como os de limpeza, vigilância e temporários.

Ainda ressaltando o processo de transferência de atividade:

Terceirização é a passagem de atividades e tarefas a terceiros. A empresa concentra-se em sua atividade fim, aquela para a qual foi criada e que justifica sua presença no mercado, e passa a terceiros (pessoas físicas ou jurídicas) atividades-meio (DAVIS, 1992).

Robortella define a terceirização como:

A palavra Terceirização incrustou-se definitivamente ao processo econômico, indicando a existência de um terceiro que, com competência, especialidade e qualidade, em condição de parceria, presta serviços ou produz bens para empresa contratante (ROBORTELLA, 1994).

Queiroz (1992) defende o que não seria a terceirização, apresentando o que pode ser aplicado nos casos em que os empresários buscam a terceirização com “[...] a intenção de obter apenas vantagens ou ganhos com prejuízos para os trabalhadores [...]”, como a diminuição de benefícios, reduções salariais ou desobrigação nos encargos sociais, o que pode ocasionar perda na qualidade de vida, desemprego ou problemas de ordem social.

Em seguida, o autor define a “verdadeira” terceirização como sendo a que tem por objetivo o ganho de qualidade, especialização, eficácia e melhoria da competitividade.

Prevalece a relação de parceria, confiança, atuação em conjunto, crescimento mútuo, comprometimento com resultados, com predominância da ética, lealdade e transparência das ideias e objetivos. Os parceiros se concentram nos atendimentos das necessidades dos clientes, oferecendo serviços com qualidade, preços e prazos compatíveis com os interesses dos seus clientes (QUEIROZ, 1992, p. 32).

Os processos de terceirização e de parceria, de acordo com Roblez Junior (1994), exigem níveis elevados de qualidade. Existe a necessidade de os parceiros envolvidos nesse processo adotarem um sistema de garantia dessa qualidade. O mesmo autor também coloca a relação estreita entre a qualidade e processos permanentes de treinamento e aperfeiçoamento pessoal.

Silva (1997) conceitua a terceirização como sendo a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade.

Kardec e Carvalho (2002) definem que terceirização é uma relação de resultados empresariais para as partes envolvidas, trazendo uma vantagem competitiva para a empresa contratante, através de uma economia de escala, e para a empresa contratada, através de uma maior especialização, comprometimento com resultados e autonomia gerencial.

Queiroz (1998) salienta ainda que o tomador e o prestador de serviços têm interesse igual, ou seja, devem ser parceiros integrados e conscientes das necessidades das partes. Entretanto, ainda são observados resquícios de atitudes conservadoras que objetivam unicamente o ganho em curto prazo, seja financeiro, seja econômico, sem preocupação com aprimoramento da qualidade e busca da especialidade e da eficiência, para garantia de competitividade no mercado.

Vidal (1993) alerta que a empresa não deve terceirizar o que não conhece ou cuja rotina não domina, pois corre o risco de não saber informar para a empresa parceira quais as consequências e implicações dos serviços na estratégia empresarial.

Segundo a afirmação de Quinn (2005) sobre terceirização: “se você não é o melhor do mundo em fazer algo, e está fazendo internamente, você está desistindo do limite da competitividade. Você pode terceirizar para o melhor do mundo, melhorar o valor e reduzir o custo”.

Perez e Zwicker (2001) chamam a atenção para uma distinção importante com relação à terceirização. Para eles não se pode confundir terceirização com desverticalização. Ambas dizem respeito a parcerias com outras empresas, mas não são exatamente a mesma coisa. Leite (1994) diz que, na desverticalização, a empresa retira-se das etapas iniciais e finais da sua cadeia de valor, adquirindo insumos em vez de

produzi-los e contratando distribuidores ou revendas em vez de vender seus produtos diretamente. Na terceirização, como visto anteriormente, as atividades envolvidas estão ligadas às chamadas “atividades de apoio”.

Outro aspecto que também é confundido com terceirização está relacionado à falta de entendimento do assunto por parte dos dirigentes das organizações. Muitas vezes, diante de problemas, as organizações optam por demissões, redução salarial, redução ou extinção de benefícios ou contratam outras empresas para ficarem desobrigadas de pagamento de encargos sociais. Araújo (2001) ressalta que muitas vezes estas são as consequências da terceirização, mas transferir atividades e serviços é uma opção estratégica, e não um mero recurso para enxugamento do quadro de pessoal ou redução de custos fixos.

Para Girardi (2008, p. 28), “[...] terceirizar não significa que as atividades repassadas a terceiros devam ser abandonadas”. As empresas que optam por trabalhar com a terceirização devem estabelecer rotinas de acompanhamento de seus prestadores de serviços, tanto em relação à qualidade do serviço/produto quanto às novas tecnologias que podem ser ofertadas. Apesar da racionalização de custos, não devem deixar de ter certeza sobre a idoneidade do parceiro, que deve cumprir, na íntegra, as questões legais. Com efeito, a ação de empresas em processo de terceirização repousa no fato de que a economia de escala, a curva de experiência e a utilização de métodos mais modernos e produtivos podem possibilitar ao terceiro a otimização econômica dos processos e a melhoria da qualidade do produto ou serviço fornecido ao tomador.

De forma geral, todos os autores apresentam uma visão de que a terceirização é, antes de tudo, um processo de parceria e implica um alto grau de especialização e qualidade.

2.1.2 Histórico da terceirização

A terceirização vem sendo utilizada pelas organizações em maior escala principalmente após a II Guerra Mundial, quando a indústria bélica dos Estados Unidos percebeu a necessidade de se concentrar na produção de armamentos e passou a delegar algumas atividades de suporte a empresas prestadoras de serviços mediante contratação. Desde então vem sendo incorporada pelas organizações como uma prática corrente, principalmente nos países desenvolvidos. A partir da segunda metade do século passado, o cliente passou cada vez mais a ocupar um lugar de destaque para as organizações, considerado como o “centro das atenções”. As empresas deixaram de impor produtos, serviços e preços

ao mercado e passaram a “voltar-se ao cliente”. Nesse contexto, a terceirização auxiliou as empresas a concentrar seus esforços nas suas atividades principais e mais focadas ao cliente (GIOSA, 1997).

De acordo com Martins, foi durante a Segunda Guerra Mundial que a terceirização foi gerada:

Tem-se uma ideia de Terceirização no período da Segunda Guerra Mundial, quando as empresas produtoras de armas estavam sobrecarregadas com a demanda. Verificaram que poderiam delegar serviços a terceiros, que seriam contratados para dar suporte ao aumento da produção de armas (MARTINS, 2010, p. 2).

Sendo um fenômeno tão presente e amplo a partir dos anos 1970, a tentativa de conceituá-lo parece ser algo um tanto complexo. Várias denominações são utilizadas para identificar a contratação de terceiros pela empresa para prestação de serviços ligados à sua atividade-meio, argumentando-se que o correto seria a utilização do termo terceirização, em função de que o setor terciário na atividade produtiva seria o setor de serviços, pois o primário corresponderia à agricultura, e o secundário, à indústria.

No entanto, Martins (2000, p. 160) admite que o uso da denominação terceirização

[...] poderia ser justificado como decorrente da palavra latina tertius, que seria o estranho a uma relação entre duas pessoas. No caso, a relação entre duas pessoas poderia ser entendida como a realizada entre o terceirizante e seu cliente, sendo que o terceirizado ficaria de fora dessa relação, daí, portanto ser terceiro. A terceirização, entretanto, não fica restrita a serviços, podendo ser feita também em relação a bens ou produtos.

Assim sendo, a terceirização consiste na possibilidade de contratar terceiro para a realização de atividades que não constituem o objeto principal da organização, podendo esta contratação envolver tanto a produção de bens como serviços especializados e serviços temporários.

De acordo com autores especialistas nesse assunto, a terceirização

[...] está calcada no objetivo de acrescentar valor à empresa, buscando crescimento estratégico pela criação de novas responsabilidades de gerenciamento, foco nos serviços e suporte,

liberação das demais unidades de negócio para voltarem-se aos aspectos estratégicos das operações (objetivo-fim), transparência de atividades secundárias das unidades de negócio para os processos principais dos Serviços Compartilhados, concentração de recursos que desempenham as mesmas atividades de suporte, sendo tais atividades fornecidas a custos baixos e com altos níveis de serviço, alavancagem dos investimentos tecnológicos e, por fim, busca pela melhoria contínua (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006, p. 22).

Hoje a terceirização é vista como uma técnica administrativa moderna amplamente utilizada no ambiente organizacional brasileiro e mundial, principalmente nos países do Primeiro Mundo, sendo encarada não como modismo, mas sim como um enfoque estratégico capaz de melhorar os serviços oferecidos.

No próximo tópico será descrita a terceirização no Brasil.

2.1.3 Terceirização no Brasil

No Brasil, o fenômeno da terceirização encontrou espaço considerável para a sua inserção. Contando com o apoio da frágil legislação trabalhista brasileira, a terceirização adentrou as áreas industriais, passando nas décadas seguintes (1980/1990) a se expandir por outras áreas do mundo do trabalho brasileiro.

De acordo com Antunes (2001, p. 44), a terceirização se configurava no país como: “[...] uma nova forma de envolvimento e de exploração do trabalho, que usa cada vez menos trabalho estável e intensifica a exploração no tempo de trabalho”.

Podendo ser demonstrada por intermédio de dois fenômenos observáveis, que são: a fragmentação da classe trabalhadora e a degradação do meio ambiente laboral, a terceirização causou e vem causando no Brasil efeitos destrutivos para os trabalhadores, que, no contexto atual, são submetidos à exploração, expressão utilizada por Bourdieu (1998, p. 124) para designar o novo modelo de dominação que é fundado na: “[...] instituição de uma situação generalizada e permanente de insegurança, visando obrigar os trabalhadores a submissão, à aceitação da exploração”.

Por ter sido um processo intensificado na década de 1970, a terceirização vem no Brasil crescendo a passos largos, trazendo consigo

novas relações de trabalho, que são marcadas pela insegurança e instabilidade.

Os trabalhadores submetidos à terceirização vivem diariamente o terror do desemprego, podendo ser considerados, indubitavelmente, como “[...] o mais precário de todos no sentido etimológico, pois, como vimos, pode ser-lhe tirado o trabalho a qualquer momento” (CARELLI, 2003, p. 220).

De acordo com Borges e Druck (1993, p. 41), todo este contexto de flexibilização e precarização causado pela terceirização leva a seguinte constatação:

Com efeito, a forma que vem esse processo (de terceirização), bem como as consequências negativas que ele engendra sobre o mercado de trabalho, evidenciam fragilidade de regulação (nos planos jurídico, político e institucional) do uso da força de trabalho pelo capital, no Brasil. Com isto, expõe a incapacidade do Estado brasileiro para proteger, minimamente, os trabalhadores dos padrões de exploração adotados pelo capital e que, neste âmbito, goza de quase absoluta liberdade.

Considerada como uma forma de acompanhar uma tendência internacional, a terceirização se apoia numa legislação que, ao invés de priorizar os direitos dos trabalhadores, favorece os patrões e aqueles que detêm os meios de produção, o que acaba por lançar os trabalhadores numa condição de insegurança, Como afirma Carelli (2003, p. 157), esses trabalhadores são:

Descartáveis para os tomadores, que, conforme vimos [...], podem ser dispensados sem ônus para os contratantes, os seres humanos trabalhadores são descartáveis também para o intermediador, que sempre encontrará no mercado outros tantos trabalhadores dispostos (lembre-se do exército industrial de reserva, figura tão atual a cederem sua força laboral para serem alugadas).

Hodiernamente, tal fenômeno não se restringe mais aos limites das organizações, atingindo também uma gama de profissões, afetando a vida daqueles que vendem sua força de trabalho: “[...] e neste processo de horizontalização recorre-se à terceirização dentro da organização, a terceirização fora da organização, trazendo efeitos diretos sobre as

condições de trabalho da classe trabalhadora do Brasil” (ANTUNES, 2001, p. 40).

De acordo com Alves (2000), ocorre uma diminuição dos benefícios sociais para grande parte dos profissionais terceirizados, os salários se diferenciam e se tornam mais baixos, há uma gradativa perda de representação sindical, devido ao fato de que a terceirização fragmenta o coletivo dos trabalhadores, e a jornada de trabalho intensifica-se para estes profissionais que se encontram na situação de terceirizados.

Na tentativa de compreender a inserção desse fenômeno no cenário brasileiro, parte-se de um conjunto de hipóteses e, ao mesmo tempo, justificativas que são enunciadas da seguinte forma por Druck (2001, p. 128):

- a) é a prática que mais tem se difundido na atividade industrial e também em outras áreas (serviços, comércio, setor público e outros) nestes últimos anos;
- b) além da rapidez no seu crescimento, detecta-se uma mudança qualitativa fundamental, qual seja: intensifica-se a terceirização não somente nos serviços de apoio, considerados como atividades periféricas (alimentação, transporte, vigilância etc.), mas também atingindo as atividades nucleares/centrais das organizações, como a produção e manutenção;
- c) é o processo que torna mais visíveis as transformações do espaço fabril e da cultura fabril, através de um movimento de desintegração dos coletivos de trabalho;
- d) as implicações para o mercado de trabalho já começaram a ser observadas, agravando as suas características estruturais, como segmentação, fragmentação, desorganização, informalização.

A seguir, apresentam-se as formas de terceirização.

De acordo com Queiroz (1992), a terceirização pode ser classificada em:

- a) franquias: utilizada por empresas que possuem uma marca de qualidade reconhecida nacionalmente ou internacionalmente, é a forma de conceder a terceiros o uso de sua marca, em condições preestabelecidas, para a comercialização dos produtos ou serviços;
- b) consultoria: prestação de serviços altamente especializados;

- c) prestação de serviços: técnica de contratar serviços de terceiros, na forma autorizada e regulamentada pelo governo, na qual se fixam as condições de prestação de serviço;
- d) autônomos: contratação de pessoa física para funções especializadas, sendo exercidas com completa autonomia e utilizando suas próprias instalações;
- e) contratação de serviços gerais ou auxiliares: é quando o terceiro exerce atividades auxiliares do tomador, executando o seu trabalho onde for determinado, inclusive nas instalações da contratante. Os serviços executados poderão ser de caráter permanente (limpeza e conservação) ou temporário.

Passa-se a descrever a terceirização no serviço público.

2.1.4 Terceirização na administração pública

Segundo Martins (2010), o serviço público é de responsabilidade da administração pública, e não do setor privado. O autor afirma que:

O poder público ou presta e executa diretamente os serviços públicos através da Administração direta ou da Administração indireta, ou os realiza mediante concessão ou permissão simples (Lei federal 8.987/1995) ou concessão patrocinada ou administrativa da parceria público-privada (Lei federal 11.079/2004), tudo nos termos do art. 175 da Constituição Federal.

Destacamos que, no serviço público, existe uma forte tendência em se terceirizar como forma de trocar conhecimentos da área privada para a esfera pública e acelerar os processos de execução que ficam comprometidos no âmbito público em função da burocracia. Segundo Giosa (1997, p. 24):

Iniciativas como a tentativa da diminuição da máquina pública e busca de menos interferência na economia, com a participação da iniciativa privada em parceria com o Governo, dão o destaque ideal que consagram a Terceirização como o processo gerador da reflexão sobre o papel do Estado e a necessidade de redução de custos, melhoria na qualidade dos serviços prestados à população, uso

da tecnologia e transferência de conhecimentos entre as empresas.

Em relação à evolução legislativa, o Decreto-Lei n. 200/67 foi o primeiro diploma a regular a terceirização, contudo, restrito à Administração Pública. O seu artigo 10, § 7º, estabelecia a faculdade da transferência de serviços operacionais a terceiros, sem caráter deliberativo, como uma forma de descentralização administrativa.

Esta regulamentação adveio com a reforma administrativa instituída no âmbito da União, a partir de meados da década de 1960, sendo posteriormente publicada a Lei n. 5645, de 10 de dezembro de 1970, a qual discriminava em seu artigo 3º, parágrafo único, exemplificativamente, as áreas em que a terceirização seria cabível na esfera da União e das autarquias federais, como serviços de transportes, conservação, limpeza, entre outras.

O artigo 175 da Constituição estabelece e incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através da licitação, a prestação de serviços públicos.

Destaca-se, portanto, como limite da terceirização no serviço público, a subordinação total do administrador público à norma legal do poder público, o interesse público no que diz respeito à gestão estratégica, administração, gestão e o gerenciamento como limite de transferência de obrigações públicas em forma de terceirização.

Para Abreu e Sorj (1994) existem “duas modalidades de terceirização”, um exemplo claro é visto em seu artigo sobre formas distintas de subcontratação.

A primeira [modalidade de subcontratação] [...] envolve uma terceirização da produção motivada pelas necessidades de alcançar níveis de qualidade e produtividade superiores. As inovações tecnológicas e de gestão da produção obtida ao nível da empresa subcontratante são transferidas para as empresas subcontratadas. O segundo caso que pode ser chamado de “terceirização por contingência” significa a externalização da produção como mecanismo de redução de custos de produção. Transferir para o trabalhador os custos de energia, equipamento e espaço e apoiar-se numa força de trabalho sem o ônus da legislação trabalhista, são as motivações principais da subcontratação no segundo modelo (ABREU; SORJ, 1994, p. 64).

De acordo com Di Pietro (2005), no âmbito do direito do trabalho, terceirização é a contratação, por determinada empresa (o tomador de serviço), do trabalho de terceiros para desempenho de atividade-meio, e o conceito é o mesmo para a Administração Pública, que, com muita frequência, celebra contratos de empreitada (de obra e de serviço), com fundamento no art. 37, XXI da CF/88, observadas as normas da Lei n.º 8.666/93, que regulamenta os contratos administrativos.

Para Ramos (2001), a terceirização é um método de gestão em que uma pessoa jurídica pública ou privada transfere, a partir de uma relação marcada por mútua colaboração, a prestação de serviços ou fornecimento de bens a terceiros estranhos aos seus quadros. Esse conceito prescinde da noção de atividade-meio e atividade-fim para ser firmado, uma vez que tanto podem ser delegadas atividades acessórias quanto parcelas da atividade principal da terceirizante. Segundo a autora, portanto, a terceirização é uma das formas de inserção do particular na prestação do serviço público, que se faz por meio de contrato administrativo. O terceiro é um mero executor material, destituído de qualquer prerrogativa com o Poder Público, uma vez que não se trata de gestão do serviço público, mas uma mera prestação de serviços.

Nas últimas décadas, estudos vêm sendo desenvolvidos para identificar os vínculos que se estabelecem entre os indivíduos e as organizações referentes ao comprometimento organizacional (COHEN *et al.*, 2003). Os estudos visam justificar e considerar o comprometimento organizacional como uma maneira de antecipar, de forma confiável, os comportamentos relevantes para o contexto organizacional, como absenteísmo, rotatividade e desempenho dos indivíduos, além de possibilitar a identificação de um padrão comportamental desejável para as organizações (COHEN *et al.*, 2003). Tratando-se, em particular de um contexto de trabalho terceirizado, o comprometimento requer um compromisso individual e organizacional do trabalhador (CASTRO, 2002), sendo os serviços prestados à empresa contratante, sem perder o vínculo com aquela que contrata o colaborador.

Após a crise econômica da década de 1970, inicia-se a discussão acerca do papel do Estado nas relações econômicas, prevalecendo a ideia de um Estado Mínimo, que influenciou no surgimento de duas premissas principais na economia: a limitação da participação do Estado nas atividades econômicas e a terceirização das atividades não produtivas, mesmo que públicas (ALVES, 2006).

No contexto das universidades federais, são necessários novos modelos de gestão:

A gestão do conhecimento poderá representar um avanço significativo na gestão pública brasileira, interferindo favoravelmente na gestão das universidades federais, pois tais práticas tendem a eliminar os resquícios do patrimonialismo, que ainda persistem, e as principais disfunções da burocracia e do gerencialismo. (SOUZA, 2009, p. 41).

Para Souza (2009, p. 39), “A administração pública continua sendo alvo de críticas há muito tempo, o que suscita a necessidade de reformas e mudanças estruturais profundas em seu funcionamento e dinâmica.”

2.2 ASPECTOS A SEREM OBSERVADOS NA TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização é uma forma de modernização das relações trabalhistas, proporcionando às empresas redução dos custos operacionais e maior competitividade por meio da flexibilização dos direitos trabalhistas. Também é uma alternativa para minorar a falta de postos de trabalho (MARTINS, 2005, p. 171-174).

Conforme indicado no artigo de Conceição e Lima (2009), no qual essa questão é apresentada de forma ainda mais explícita, uma vez que esses autores discutem as reivindicações atuais de organizações patronais e sindicais a respeito de uma nova legislação referente à terceirização no país, a terceirização não é uma novidade, pois está presente desde os primórdios da Revolução Industrial no sistema de *putting out*, de forma que, de uma maneira abrangente, pode-se afirmar que o ato de terceirizar é indissociável do próprio processo de divisão social do trabalho. Em qualquer sistema econômico baseado na divisão social do trabalho, capitalista ou não, a terceirização será elemento constitutivo, já que a divisão do trabalho resulta sempre em especialização e troca (CONCEIÇÃO; LIMA, 2009).

A terceirização é transferência de algumas atribuições de apoio às atividades-fim de uma organização a terceiros, surgindo do reflexo da necessidade na adaptação ao mercado e às mudanças advindas da globalização, a qual, conforme Ramos (2001, p. 35):

[...] pode ser entendida, pois, como um fenômeno que assola o mundo contemporâneo, com facetas econômicas, sociais e políticas. Cuida-se de processo movido pela força do capital econômico e que tem como causa palpável o avanço

tecnológico, provocando reflexos na organização dos Estados (processos de desestatização e desregulamentação) e alterando as relações de trabalho (aumento do desemprego e criação de técnicas de flexibilização das relações trabalhistas, como a terceirização).

A *externalização da contratação de trabalhadores* se dá, conforme afirmam diversos autores, entre eles Morin (1994), Carelli (2002, 2003), toda vez que uma empresa resolve terceirizar, uma vez que o que ela faz é transferir para outra os riscos e parte dos custos com a contratação dos trabalhadores, os terceiros. Isso porque o contrato deixa de ser trabalhista entre a empresa e o trabalhador e passa a ser comercial ou civil ente duas empresas. Isso acontece se a empresa subcontratada é ou não especialista na função, se o contrato dela com seus trabalhadores é ou não por tempo indeterminado e se a relação entre contratante e ou tomadora e subcontratada ou terceira é ou não duradoura. Destaca-se, ainda, a definição Ramos (2001, p. 40), que, com singela e clareza, conceitua a privatização em sentido amplo:

O termo (privatização) abrange uma acepção ampla e outra restrita. Genericamente pode-se englobar no conceito amplo de privatização todo um conjunto de medidas adotadas com o objetivo de diminuir a influência do Estado na economia, ampliando a participação da iniciativa privada em uma série de atividades antes sob controle estatal. Essa concepção ampla abrange a venda de ativos do Estado, notadamente com a transferência do controle acionário de empresas estatais (desnacionalização); a desregulamentação, diminuindo a intervenção do Estado no domínio econômico, inclusive com a flexibilização das relações trabalhistas e a desmonopolização de atividades econômicas; a concessão, permissão ou autorização de serviços públicos e a adoção, cada vez mais frequente, de contratações externas (*contracting out*), com a celebração de ajustes para que a iniciativa privada desempenhe atividades no âmbito do setor público. Essas contratações têm sido, no direito brasileiro, denominadas de terceirização.

Importante na decisão para a terceirização é a observação dos aspectos da legislação, e uma atenção para a relação dos custos

operacionais para uma análise entre custo e benefício. Após a implantação da terceirização, deverá ocorrer uma avaliação periódica para verificar se a decisão foi acertada ou não (TOMÉ, 1998).

Outro aspecto importante que deve ser observado no processo de implantação é a reação aos conflitos que tal processo causa aos trabalhadores, especialmente os impasses sindicais, sociais e até mesmo jurídicos, quando envolve redução de quadro de pessoal com demissões.

Antes de tomar a decisão de se adotar a terceirização, é importante, segundo Costa (1994), que se avalie a empresa contratada, informe, discuta e negocie com todos os participantes do processo, entre eles as bases sindicais, visando minimizar os riscos da terceirização.

De acordo com o que se observa, a terceirização, assim como qualquer processo de mudança, apresenta riscos. Santos (2003) relaciona os seguintes riscos associados:

- a) choque cultural entre o tomador do serviço e o terceiro;
- b) conflitos sindicais;
- c) escolha de parceiros inadequados;
- d) falta de prestadores de serviços adequados na região;
- e) resistência interna às mudanças;
- f) falta de transparência nas informações gerenciais entre o tomador do serviço e o terceiro;
- g) caracterização de vínculo empregatício do empregado da contratada com o contratante, situação que ocorre normalmente quando existe entre as partes dependência econômica, subordinação e grande frequência das transações;
- h) terceirizar apenas pela ótica da redução de custos;
- i) terceirização doméstica, ou seja, a demissão de funcionários da empresa para a sua contratação como prestador de serviços.

Como consequência, Santos (2003) propõe o seguinte tratamento para os riscos apresentados:

- a) transferir atividades para empresas já constituídas e idôneas;
- b) não permitir que funcionários de terceiros fiquem subordinados a executivos da empresa para evitar a relação de trabalho presumida e as ações na justiça;
- c) selecionar prestadores de serviços que tenham outros clientes, impedindo a exclusividade;
- d) fazer frequentes auditorias de qualidade nas empresas prestadoras de serviços;

- e) exigir que o prestador de serviços treine seus funcionários, para que eles se habilitem aos padrões da qualidade e procedimentos;
- f) estabelecer prazos nos contratos;
- g) solicitar investimentos nos sistemas de qualidade;
- h) desenvolver um programa de informações para os funcionários. Isso evita as rejeições internas ao processo de terceirização e o medo de desemprego;
- i) terceirizar atividades a partir de análises dos ganhos de qualidade e produtividade, e não da redução de custos.

A terceirização precisa ser bem elaborada e gerenciada, para obtenção dos resultados esperados. Um projeto consistente e um acompanhamento periódico fazem parte de um bom programa para o sucesso completo da decisão de realizar a atividade escolhida fora da empresa.

Stutz (1999) afirma que, uma vez decidido o que terceirizar, é necessário considerar os riscos de tal decisão, que não são poucos. Podem ser riscos associados a contratos de longo prazo, que se apresentam nas mudanças estratégicas do negócio, mudança de necessidades tecnológicas, não cumprimento do contrato, entre outros. Os contratos de curto prazo também geram riscos, porém em menor grau.

Franceschini *et al.* (2004, p. 2) salientam que, “[...] apesar da grande difusão da terceirização, ainda há necessidade de se adotar um procedimento estruturado capaz de coordenar a evolução dos processos gerais de terceirização”. Em seu estudo, esses autores criaram um modelo que abrange quatro etapas, com o intuito de organizar todos os “[...] elementos que podem causar impactos em decisões estratégicas, os fatores econômicos, a empresa e os recursos humanos”.

Conforme Alvarez (1996),

[...] é impossível eliminar todos os riscos inerentes a uma iniciativa do porte da terceirização, no entanto, eles podem ser diminuídos, com a conscientização dos envolvidos, de suas possibilidades da ocorrência. Do mesmo modo, não há como afastar definitivamente prováveis rupturas no processo, provenientes, em sua maioria, de questões relacionadas com a cultura empresarial, com o hermetismo das tecnologias empregadas, com a pouca ou nenhuma experiência

no assunto dos envolvidos no processo, com as contendas judiciais e com a baixa qualidade, muito embora esses malogros possam ser minimizados pela adoção de uma política de pleno engajamento.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia ideal consiste na combinação de duas ações. A primeira é a concentração dos recursos da empresa nas competências essenciais e a segunda é a terceirização estrategicamente de outras atividades, de forma a se obter o máximo de eficiência.

A combinação dessas duas estratégias traz os seguintes benefícios (MINTZBERG; QUINN, 2001):

- a) maximiza os retornos dos recursos investidos no que a empresa faz melhor;
- b) essências competitivas bem desenvolvidas criam barreiras de entrada aos concorrentes;
- c) utilização plena das capacidades dos fornecedores externos;
- d) diminui o risco em situações de mercado e tecnologia em rápida mutação.

Segundo Cabral (2003), a questão da terceirização pode ser encarada sob três perspectivas: análise econômica, análise de competências essenciais e análise dos custos de transação.

Com relação ao tema competências essenciais, destacam-se os autores Prahalad e Hamel (1990). Segundo eles, as competências essenciais apresentam três características básicas: (a) oferecem acesso potencial a uma variedade de mercados, (b) contribuem de maneira significativa para os benefícios percebidos pelos clientes no produto final e (c) devem ser difíceis de serem imitadas pelos concorrentes.

De forma resumida, Prahalad e Hamel (1990) conceituaram as competências essenciais como uma complexa harmonização das tecnologias individuais com as habilidades de produção. Segundo eles, são necessárias razões estratégicas e razões táticas. As primeiras consistem em melhorar o foco do negócio; obter acesso a capacidades de nível mundial; acelerar os benefícios de reengenharia; compartilhar os riscos; liberar recursos para outras finalidades. As razões táticas, por sua vez, são: reduzir ou controlar os custos de operação; tornar disponíveis os fundos de capital; gerar a introdução de capital; compensar a falta de recursos internos; melhorar a gestão de funções difíceis ou fora do controle.

O mundo do trabalho apresenta três atores que interagem de modo importante, sendo eles: os trabalhadores e os empregadores, pessoalmente ou por meio de órgãos ou instituições que os representam, e o Estado.

O modo como esses atores interagem é de grande importância, quer seja para o funcionamento da economia, quer seja para o funcionamento da sociedade de determinado país (DUNLOP, 1978).

A relação de trabalho é a relação jurídica central do direito do trabalho. Firmada ao longo dos séculos XVIII e XIX, apresenta como elemento central o conceito de subordinação jurídica, enquanto situação jurídica derivada do contrato de trabalho, pela qual o empregado comprometer-se-ia a acolher o poder de direção empresarial no modo de realização de sua prestação de serviços (DELGADO, 2001, p. 302).

De acordo com Fábria Tuma (1999, p. 140), a caracterização de um sistema de relações de trabalho implica inicialmente na compreensão da forma como agem e interagem seus atores: trabalhadores, empregadores e o Estado.

Conforme Franco Filho (1999, p. 73), “[...] para desregulamentar é preciso preservar o mínimo, adotando, com a necessária cautela, o chamado neoliberalismo, que preconiza o afastamento do Estado como gestor do desenvolvimento econômico e social”.

A flexibilização, por sua vez, exprime o processo de ajustamento das instituições jurídicas às novas realidades da sociedade capitalista. Vincula-se às questões do desemprego, novos processos de administração de produção, entre outros. Por meio dela a empresa ajusta sua produção, mão de obra e condições de trabalho às flutuações do sistema econômico (MANNRICH, 1998, p. 75).

No Brasil, as relações de trabalho têm sua origem histórica com a abolição da escravidão no ano de 1888. A partir desse momento, Estado, empregadores e trabalhadores livres passaram a conviver e a se relacionar no plano econômico nacional.

Num primeiro momento, o Estado brasileiro caracterizou-se pela ausência de regulação pública do mercado de trabalho, em função da visão liberal predominante. Somente no início do Século XX, com o surgimento das primeiras leis sindicais, surgiu no Brasil um sistema nacional de relações de trabalho regulado e institucionalizado (DUNLOP, 1978).

A industrialização tardia do Brasil, assim como a presença de problemas estruturais no mercado de trabalho, tais como abundância, desagregação e baixa qualificação da mão de obra existente, contribuiu

para o retardamento da organização da classe operária e, com isso, da sua influência sobre as condições de trabalho (DUNLOP, 1978).

Nesse mesmo período, a Constituição Federal de 1934 consagra a pluralidade sindical e a autonomia dos sindicatos; contudo, isso jamais se concretizou na prática, tendo em vista que a nova ordem constitucional de 1937 consagrou de modo cabal o corporativismo no Brasil, afirmando em seu artigo 138:

[...] somente o sindicato regularmente reconhecido pelo Estado tem o direito de representação legal dos que participarem da categoria de produção para a qual foi constituído, e de defender-lhes os direitos perante o Estado e as outras associações profissionais, estipular contratos coletivos de trabalho obrigatórios para todos os seus associados, impor-lhes contribuições e exercer em relação a eles funções delegadas do poder público.

No ano de 1943 surge a Consolidação das Leis do Trabalho, a qual vigora até hoje.

As características autoritárias e corporativas do sistema de relações de trabalho brasileiro passaram a sofrer críticas e questionamentos a partir dos anos 1970, em meio ao movimento sindical que lutava pela reestruturação do modelo vigente (DEDECCA, 1998, p. 178).

A crise econômica enfrentada pelo Estado, o arrocho salarial, o desemprego e as altas taxas de inflação redirecionaram as lutas operárias para a busca de recomposição salarial, retardando, assim, as mudanças no sistema de relações de trabalho.

Apesar dos problemas econômicos vivenciados pelo país, consolida-se, durante a década de 1980, o poder político do movimento sindical, ampliando-se as negociações coletivas de trabalho, além do aumento da taxa de sindicalização.

Por outro lado, ao mesmo tempo que a Constituição Federal de 1988 trouxe importantes conquistas para as relações de trabalho no Brasil, errou pela timidez com que as reestruturou, sobretudo no que se refere ao movimento sindical, tendo em vista manter intactos vários mecanismos que desestimulam a negociação coletiva e a atividade sindical (DEDECCA, 1998).

Dessa forma, pode-se afirmar que as relações de trabalho no Brasil sempre foram marcadas pela forte ausência ou presença do Estado, dado que, no século XIX e início do século XX, o Estado

brasileiro manteve-se praticamente ausente das relações de trabalho, em uma atitude liberal típica do momento histórico e político da época. Posteriormente, com o avanço do processo de industrialização, sobretudo a partir da década de 1930, o Estado modifica seu comportamento, passando a interferir ativamente nas relações de trabalho por meio da organização, legalização e custeio do movimento sindical, avocando a si a solução de conflitos coletivos e individuais de trabalho (DEDECCA, 1998).

Em seguida, a década de 1990 vivenciou mudanças cujos pressupostos básicos consistiam na redução da intervenção do Estado na economia, abertura e desregulamentação dos mercados, buscado constituir e desenvolver um mercado financeiro alinhado com os países de capitalismo avançado.

Tais mudanças, por sua vez, geraram transformações significativas para a sociedade brasileira, sobretudo para as relações de trabalho, com forte impacto no movimento sindical na década de 1990 (OLIVEIRA, 2002, p. 296).

No âmbito das relações de trabalho, levaram à disseminação de ideias acerca da flexibilização e desregulamentação das relações de trabalho.

A atividade econômica, na sociedade contemporânea, caracterizada pela rapidez, qualidade e informalidade, se não for rápida, perderá as oportunidades de um mercado em que a concorrência é o fator predominante; se os produtos não tiverem qualidade, cederão lugar a outros que estão à espera de um lugar no mercado; se for gerida por métodos rígidos e pouco flexíveis, não terá capacidade de adaptação a um mercado exigente e variado, cada vez mais seletivo. O relacionamento entre empregado e empregador é o termômetro básico dessa situação. Nascido da simbiose do capital e o trabalho, torna-se uma alavanca propulsora da produtividade se há entre ambos harmonia e cooperação (SILVA, 1997).

Na atualidade, o mundo do trabalho caracteriza-se por significativas mudanças na relação capital-trabalho oriundas da reestruturação do setor produtivo. A reestruturação produtiva, por sua vez, tem seu início na década de 1970 como saída para a crise do sistema capitalista em razão da diminuição nas suas taxas de lucro; do esgotamento do modelo taylorista/fordista, que levou a um grande excedente de produção; do avanço do capital especulativo, que retirava capital da esfera produtiva; da concentração dos monopólios e oligopólios; assim como da crise do Estado de bem-estar social, que provocou a crise fiscal do Estado (ANTUNES, 2001).

Ademais, objetivando a saída para essa crise, ocorreu um processo de reorganização do capital, tanto do ponto de vista das forças produtivas quanto do ponto de vista político e ideológico. Entre as principais estratégias para a recomposição do capital, pode-se destacar: a) a privatização do Estado; b) a desregulamentação dos direitos trabalhistas; c) a desestruturação das empresas estatais; e d) a reestruturação da produção e do trabalho (ANTUNES, 2001).

2.2.1 Conceito de qualidade

A conceituação de qualidade é imprecisa, pois diversos fatores são levados em consideração para o julgamento objetivo da qualidade de um produto ou serviço; portanto, encontramos na literatura diversas definições sobre qualidade de serviços e produtos.

Em linhas gerais, podemos conceituar a qualidade como sendo o processo de oferta de bens e serviços visando à satisfação dos clientes com custos otimizados. Na visão de Ishikawa (1986), “[...] qualidade é o desenvolvimento primordial de uma empresa, projeto, produção e assistência de um produto ou serviço que seja o mais econômico e o mais útil possível, proporcionando satisfação ao usuário.”

A primeira etapa da qualidade em serviços, segundo Horovitz (1993), consiste na realização de um autodiagnóstico pela organização. É necessário saber como anda a qualidade de serviços, incluindo atendimento, rapidez na prestação, cortesia dos funcionários, grau de confiabilidade e outras dimensões. E a melhor maneira de se conseguir tais informações é consultando o cliente. Somente ele poderá dizer quais são suas expectativas em relação ao serviço e se elas vêm sendo atendidas ou não.

Atualmente, muitas organizações estão percebendo que a qualidade do serviço pode se tornar um meio altamente efetivo de criação e manutenção de suas vantagens competitivas. Entretanto, os resultados com a qualidade dependem, fundamentalmente, de seu planejamento.

Não há, no entanto, diferença entre qualidade de produtos e qualidade de serviços. A forma de planejar ambas também é semelhante (CARDOSO, 1995).

Para Paladini (1994), a conceituação de qualidade está relacionada com o planejamento, com a missão da organização.

Através da oferta de serviços de alta qualidade e conquista de clientes leais, as organizações aumentam a sua participação no mercado

a longo prazo diferenciando-se dos seus competidores (CANNIE; CAPLIN, 1994).

As conceituações de qualidade encontradas na literatura de uma forma geral convergem para definições semelhantes. Paladini (1994) resume, em poucas palavras, o conceito de qualidade como sendo aquela que prioriza o consumidor.

2.2.2 Conceito de serviços

Podemos apresentar uma gama enorme de tipos de serviços e de natureza das mais variáveis possíveis. À medida que o país vai se industrializando, vai crescendo a força de trabalho em atividades de serviços. Outro fator para esse crescimento é a modernização, o crescimento tecnológico, a globalização e o crescimento dos centros urbanos e diminuição das pessoas empregadas no campo. A tendência no Brasil é seguir o mesmo caminho de muitos países altamente desenvolvidos, onde o segmento de serviços é responsável por dois terços dos postos de trabalho.

Nesse contexto, os níveis de qualificação exigidos nos serviços também são variados. Ocupam-se nessa atividade pessoas de baixa qualificação com tarefas simples e de pouca exigência técnica até profissionais altamente qualificados, representando desde os serviços de limpeza e de entrega até trabalhos gerenciais, de alto nível de formação científica e intelectual.

Assim, temos a chamada “indústrias de serviços” (QUINN, 1996), que relaciona, entre outros, os serviços de transporte, comunicação, financeiros, comércio atacadista e varejista, a maioria dos serviços de utilidade pública, serviços profissionais: jurídicos, de consultoria, de entretenimento, de atendimento à saúde, de sistemas de entrega, e todos os serviços governamentais no setor público.

2.2.3 Qualidade de serviços

Convém acrescentar que os serviços prestados por uma organização podem variar muito, pois muitas vezes dependem do prestador de serviços; portanto, variações no humor desses funcionários, problemas pessoais, nível de *turn-over* elevado, entre outros fatores, contribuem para a heterogeneidade da prestação dos serviços (LAS CASAS, 1991).

A qualidade do serviço, do ponto de vista do cliente, está relacionada com o grau de satisfação do cliente, ou seja, os desejos e as

expectativas do seu recebedor. Um cliente percebe a qualidade como sendo superior ou inferior, dependendo da sua experiência (MATTOS, 1998).

É importante, para tanto, a organização satisfazer as exigências do segmento de mercado para os quais ela presta seus serviços.

A organização deve monitorar a satisfação dos clientes, uma vez que a insatisfação dos clientes não detectada pode significar uma ameaça. Essa análise pode ser feita com pesquisas de mercado regulares (LOVELOCK, 1995).

2.2.4 Qualidade na terceirização

Um dos aspectos preponderantes do sucesso na adoção do processo de terceirização está na qualidade dos serviços que a empresa terceirizada presta à empresa contratante. A qualidade deve ser, assim, a principal preocupação, pois dela depende a continuidade da parceria.

Para Queiroz (1992, p. 137), a efetividade da qualidade está diretamente ligada a:

Pleno conhecimento de todas as metas a serem atingidas; inteirar-se perfeitamente de todas as fases do processo; o aprimoramento constante da mão-de-obra; modernização contínua das máquinas, equipamentos e instrumentos; atualização dos materiais de consumo; consciência do empreendedor; comprometimento e ciência de que é importante o serviço bem prestado e com qualidade, no resultado mútuo da parceria, que são os produtos finais respectivos.

Segundo Queiroz (1992), da parte do tomador do serviço, deve haver um processo permanente de auditoria da qualidade da parceria, observando e avaliando o desenvolvimento dos serviços, que devem ser comparados com os objetivos e parâmetros preestabelecidos. Já o prestador deve estar plenamente a par das metas de qualidade definidas pelo seu contratante. Para tanto, é necessário que o prestador esteja perfeitamente integrado e execute um acompanhamento próximo do desempenho dos seus colaboradores nas instalações do contratante.

2.2.5 Vantagens e desvantagens da terceirização

Kling (2000, p. 37) afirma que a “[...] decisão pela terceirização de determinado tipo de atividade é, com certeza, um momento crítico do

processo”. É preciso observar a atividade principal da organização para se conduzir um processo competente e responsável de terceirização.

Para Santos e Oliveira (2000), a decisão sobre terceirizar ou não é hoje uma questão crucial com que se deparam os diretores de empresas, principalmente quando não possui relação com a atividade-fim.

McFarlan e Nolan (1995) afirmam que as empresas optam por terceirizar por diversos motivos, como custo e qualidade, receio de não acompanhar o desempenho das novas tecnologias, pressão dos fornecedores e outros fatores financeiros.

Outro ponto é apresentado por Porter (1989), que defende que a empresa deve maximizar aquilo que faz bem ou que lhe proporciona uma importante capacidade, podendo ser uma habilidade, uma perícia, um recurso organizacional, terceirizando, conseqüentemente, as atividades que não representam um diferencial, que não são uma *core competence*.

De acordo com Franceschini *et al.* (2004, p. 3), entre os principais motivos que levam as empresas a terceirizar, pode-se destacar a racionalização dos custos e a reestruturação da produção.

Prado e Takaoka (2001) também estudaram os motivos que levam as empresas a terceirizar. Eles comentam que muitas organizações têm um alto grau de expectativa em relação à terceirização, alimentada tanto pela propaganda quanto por fornecedores dos serviços terceirizados.

Quanto aos cuidados externos, a contratante deve exigir a qualificação da parceria, que se dá através de confiança, justiça, concorrência leal e valorização dos indivíduos, superando-se, assim, questões de natureza técnica e fazendo a solidariedade entre as partes transcender cláusulas contratuais, associando o sucesso à mudança no estilo de gestão, e não à estrutura (ALVAREZ, 1996).

Santos (1998) afirma que existe a possibilidade de o subcontratado se revelar mais ineficaz e ineficiente do que o subcontratante, havendo risco de surgirem, num futuro próximo, subcontratados mais eficientes e com maior diversidade de soluções ou melhores alternativas em relação ao desempenho das atividades, ou, ainda, de a organização se encontrar numa situação fragilizada e sem competências internas para se adaptar à mudança.

Já os aspectos internos que podem levar ao fracasso dizem respeito às variáveis internas capazes de afetar de alguma forma o processo de terceirização, como a resistência interna, desemprego, êxodo, benefícios pecuniários, necessidade de participação, visão global, treinamento, capacitação, bem como a própria previsibilidade.

Ao terceirizar, as empresas brasileiras costumam pensar que não terão que pagar os impostos trabalhistas e treinamentos, por exemplo; porém se esquecem de fatores importantes como custo mais alto por hora dos consultores, custo de ter um terceiro não treinado pelas consultorias e, acima de tudo, alguém que não terá tanto compromisso com a empresa.

Contudo, apesar de todos os problemas que podem advir da opção pela terceirização como estratégia, muitas vantagens também são obtidas. Giosa (1997) ressalta apenas algumas, tais como: o acesso a novos recursos tecnológicos, agilidade na implantação de novas soluções, previsibilidade dos gastos/custos e prazos, aumento de especialização e liberação da criatividade.

Embora a adoção de processos administrativos modernizantes, em especial a estratégia da terceirização, seja colocada hoje como uma questão de competitividade e sobrevivência das organizações, esta pode apresentar não apenas pontos positivos como também uma série de riscos ou desvantagens.

A seguir, relacionamos alguns pontos positivos e riscos na implantação da terceirização que podem impactar uma organização.

A implantação do processo da terceirização, quando devidamente planejada, discutida e negociada com todos os participantes do processo, permite o alcance de resultados positivos, como redução de níveis hierárquicos e custos administrativos fixos, aprimoramento tecnológico e padrões de qualidade (COSTA, 1994).

Outras vantagens citadas por Fontanella, Tavares, Leiria (apud SILVEIRA, 2002, p. 36-37) são: “[...] melhoria na qualidade dos serviços [...]; geração de facilidades na desburocratização [...]”.

Queiroz (1993) complementa essas afirmações descrevendo outras vantagens da terceirização:

- a) “incremento na produtividade”;
- b) “concentração de esforços na criação de novos produtos [...], maior especialização”;
- c) “melhor distribuição de renda com geração de mais empregos em novas empresas.”

Ainda podemos citar como vantagens da terceirização:

- a) uma estrutura administrativa simplificada, já que não terá que realizar registros e demissões, pagamentos de salários, FGTS, INSS dos empregados;

- b) mais participação dos dirigentes nas atividades-fim da instituição;
- c) maior facilidade na gestão do pessoal e das tarefas;
- d) controle da atividade terceirizada por conta da empresa contratada;
- e) ampliação do mercado para pequenas empresas que terão oportunidade de oferecer seus serviços terceirizados.

Na realidade atual, marcada por uma sociedade globalizada e cada vez mais volátil, a terceirização apresenta algumas vantagens:

- a) perspectiva econômica-contábil: transformação de custos fixos em variáveis e disponibilização de recursos financeiros;
- b) competências essenciais: foco sobre a atividade-fim da empresa;
- c) eficiência operacional: maior flexibilidade de produção e acesso às melhores tecnologias disponíveis;
- d) custos de transação: melhor eficiência por meio da escolha da forma organizacional adequada à redução dos custos de transação.

Além dessas, outras vantagens podem ser destacadas no processo de terceirização, entre as quais: especialização do serviço, maior produtividade, comprometimento com resultados e qualidade, diminuição do tempo de implementação, permite maior agilidade das decisões.

Apesar das inúmeras vantagens, existem algumas desvantagens da terceirização, sobretudo no que diz respeito ao processo de gestão desta por parte da empresa contratante.

De acordo com Giosa (1997), constituem-se desvantagens da terceirização: o desconhecimento sobre o assunto por parte da alta administração, o que se reflete nas demais áreas da organização; a dificuldade de se encontrar parceiros que possam atender às condições de qualidade e produtividade definidas no contrato; o risco de coordenar as atividades de terceiros, com perda do poder de execução; o desconhecimento da legislação trabalhista; a falta de atenção adequada aos impactos na cultura organizacional; a visão de curto prazo na expectativa de resultados; contratos incompletos ou pouco detalhados; falta de parâmetros de preço nas contratações iniciais; resistências e conservadorismo; risco de coordenação dos contratos; falta de parâmetros de custos internos; falta de cuidado na escolha dos

fornecedores; dificuldade de encontrar a parceria ideal; mudanças na estrutura do poder; aumento da dependência de terceiros; perda da identidade cultural da empresa, a longo prazo, por parte dos funcionários.

A terceirização também se apresenta como uma questão social, uma vez que a sua implantação pode levar à necessidade de dispensa de pessoal por parte da empresa, ocorrendo com isso um processo de precarização do trabalho.

Antunes (2002, p. 54) afirma que: “[...] para numerosos autores, o processo de precarização, levando em conta a transformação das formas de organização do trabalho, não atinge só o grupo operário, que foi afetado em primeiro lugar, mas vai bem além”.

Ainda de acordo com Antunes (2002), entre as principais desvantagens e custos sociais, pode-se destacar: risco de desemprego e não absorção da mão de obra na mesma proporção; perda do vínculo com o empregado; e demissões na fase inicial.

De uma forma geral, especialmente no Brasil, o que mais induz as empresas a partir para um processo de terceirização é a possibilidade de redução de custos fixos de suas atividades. No entanto, essa concepção de terceirizar apenas com o intuito de reduzir custos em curto prazo, especialmente a redução no quadro de pessoal, constitui decisão equivocada e inviável (COSTA, 1994).

Entre os aspectos mais significativos que dificultam a implantação da terceirização ainda podemos destacar:

- a) aumento dos riscos a serem administrados; má escolha das empresas parceiras; aumento da dependência de terceiros; conflito de culturas; falta de parâmetro para a contratação das primeiras empresas; problemas na elaboração e cláusulas contratuais; demissões na fase inicial; seu custo e desconhecimento da legislação;
- b) risco de contratação de empresa não qualificada/especializada;
- c) dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados;
- d) fiscalização dos serviços prestados para verificar se o contrato de prestação de serviços está sendo cumprido integralmente, conforme contrato.

As jornadas mais extensas e as condições de saúde e segurança precárias, as empresas menores, por serem menos visíveis, fazem o serviço sujo para as grandes empresas, sonogando direitos e propondo

contratos mais baratos e por isso mais atraentes, essa realidade é ainda mais visível quando a grande empresa expulsa trabalhadores e os reaproveita através das pequenas, em condições mais precárias, por meio da terceirização.

A seguir será apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia que foi proposta para a elaboração da pesquisa, por meio da qual se buscou os elementos que deram suporte científico para o desenvolvimento teórico e prático através da coleta, tratamento e análise dos dados.

Além disso, descreve o tipo de pesquisa, seu delineamento, os procedimentos adotados na composição e determinação da população e amostragem, os instrumentos utilizados na coleta e na análise dos dados, bem como as limitações da pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo descrever o caminho metodológico percorrido durante o processo de desenvolvimento da pesquisa, que está alinhado à área de concentração da Gestão Universitária, na linha de pesquisa Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária, do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), atendendo às demandas do programa, e tem como estudo de caso a terceirização dos serviços de manutenção da UFSC, com a finalidade de alcançar o objetivo proposto: analisar como ocorre a terceirização dos serviços de manutenção na UFSC.

Para os autores Gil (2008) e Marconi e Lakatos (2003), o desafio que se propõe ao pesquisador envolve cumprir preceitos metodológicos. Para isso, é necessário utilizar técnicas de pesquisa adequadas, baseadas em conceitos e teorias já fundamentadas.

A realização de uma pesquisa consiste na racionalidade de um processo coerente e sistêmico para desvendar problemas propostos, por meio de um processo de integração entre teoria e prática para desvendar tal realidade (GIL, 2008).

A investigação científica depende de um “[...] conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” (GIL, 1999, p. 26) para que os objetivos sejam atingidos. Métodos científicos são um conjunto de processos mentais que se deve empregar na investigação.

A abordagem quantitativa, que poder ser coletada através de questionários, “É um excelente instrumento de coleta de dados, principalmente quando se busca a padronização nas perguntas e nas respostas, facilitando a tabulação dos dados”. (ALMEIDA, 2014, p. 62).

Já na abordagem qualitativa, segundo Minayo (2001), a pesquisa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das

relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Alencar (1999) destaca que, na pesquisa qualitativa, o pesquisador inicia o trabalho de campo com pressuposições sobre o problema da pesquisa, originadas do paradigma teórico que orienta o estudo.

Mayring (2002) apresenta seis delineamentos da pesquisa qualitativa: estudo de caso, análise de documentos, pesquisa-ação, pesquisa de campo, experimento qualitativo e avaliação qualitativa.

Assim sendo, para atingir os objetivos propostos, definiu-se a perspectiva utilizada na elaboração da presente pesquisa, demonstrando seus procedimentos e elementos adotados em seu desenvolvimento, a partir da classificação quanto aos meios e quanto aos fins.

A abordagem quali-quantitativa não é oposta ou contraditória em relação à pesquisa quantitativa, ou à pesquisa qualitativa, mas de necessária predominância ao se considerar a relação dinâmica entre o mundo real, os sujeitos e a pesquisa, ainda mais quando se intensificam os consensos nos questionamentos acerca das limitações da Pesquisa Operacional Clássica em incorporar os sujeitos, objetos e ambientes no contexto de construção do conhecimento e, conseqüentemente, nas metodologias de pesquisa.

No entanto, a validade da pesquisa, seja quantitativa, qualitativa ou quali-quantitativa, depende de um rigor científico disciplinado por uma rigorosa obediência aos fundamentos científicos (critérios), às sociedades científicas (paradigma) e ao atendimento das necessidades de seus usuários (usabilidade, interesses, valores, personalização). A ausência de um dos três elementos compromete sua validade. (ROY, 1993, p. 184-203).

Na pesquisa quali-quantitativa, os meios de coleta de dados são estruturados através de questionários de múltipla escolha, com perguntas claras e objetivas. E estes foram aplicados com rigor para se obter a confiabilidade necessária para os resultados.

Recorreu-se inicialmente à busca de orientação, através dos conceitos acerca do tema em questão, objetivando facilitar sua compreensão e desenvolvimento. Esta pesquisa, obviamente, embasada por autores do tema e área relacionada, foi realizada da seguinte maneira: a princípio foi feito um levantamento bibliográfico com as fontes de pesquisas levantadas, como os livros, revistas e periódicos. Em seguida, realizou-se análise teórica, culminando em uma abordagem analítica, compondo a conclusão da pesquisa.

Para Zanella (2006, p. 21), “[...] método é um procedimento, ou melhor, um conjunto de procedimentos para alcançar os fins de uma investigação. É o procedimento geral. É o caminho percorrido em uma investigação.”

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Os onze centros de ensino da UFSC localizados no *campus* em Florianópolis são responsáveis pelo ensino, pesquisa e extensão, através da graduação e pós-graduação, visando à melhoria da sociedade catarinense, do Brasil, e geral, pois têm estudantes de todo o país, inclusive estrangeiros, através dos programas de intercâmbio.

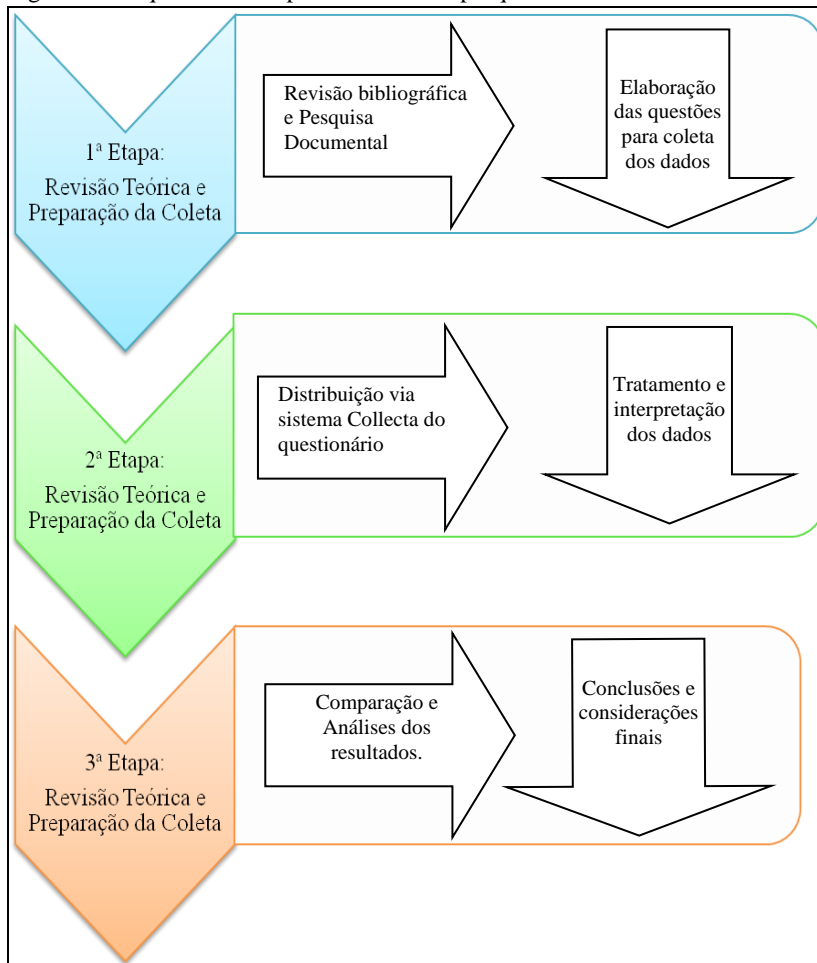
A escolha dos onze centros para esta pesquisa deu-se em virtude da viabilidade de acesso às informações que foram necessárias à realização da pesquisa.

O universo da pesquisa apresenta uma população de aproximadamente 2.855 (dois mil e oitocentos e cinquenta e cinco) participantes em potencial, dos quais 2.122 são docentes e 733 técnicos-administrativos; no entanto, obteve-se 261 (duzentos e sessenta e um) atores envolvidos diretamente no processo da pesquisa, ou seja, que responderam ao questionário, compreendendo, servidores dos 11 centros de ensino do *campus* de Florianópolis da Universidade Federal de Santa Catarina.

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

Apresenta-se a seguir o esquema das etapas utilizadas para elaboração da presente pesquisa.

Figura 1 – Esquema das etapas utilizadas na pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção apresentam-se um breve histórico da instituição pesquisada, que é a Universidade Federal de Santa Catarina, e os dados desta pesquisa, segundo as formulações metodológicas já apresentadas, sobre os serviços de manutenção terceirizados na UFSC.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

A Universidade Federal de Santa Catarina foi criada em 18 de dezembro de 1960 é uma autarquia federal vinculada ao Sistema Federal de Ensino Superior do Ministério da Educação (MEC) pela Lei n.º 3.849, de 18 de dezembro de 1960 (LIMA, 1980). Compreende uma comunidade de aproximadamente 50 mil pessoas, sendo 2.452 professores e 3.189 técnicos, que atuam em atividades administrativas e acadêmicas. É uma universidade pública e gratuita que, além da sua sede em Florianópolis, possui *campi* em mais quatro municípios: Araranguá, Curitibanos, Joinville e Blumenau, os quais foram instituídos com recursos do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), do Ministério da Educação (MEC), em um processo de interiorização da universidade para outras regiões em Santa Catarina.

Desde 1995, com o surgimento de novas tecnologias aplicadas, começou a implantar programas de educação a distância, particularmente cursos de extensão, com a utilização de videoaulas transmitidas via satélite, internet e outras mídias.

A administração da Universidade Federal de Santa Catarina se sustenta numa estrutura organizacional composta por colegiados acadêmicos e câmaras, encarregados de pôr em prática as políticas universitárias emanadas do Conselho Universitário, órgão máximo da instituição.

Com relação às funções de fiscalização, a Universidade Federal de Santa Catarina conta com o Conselho de Curadores, a Auditoria Interna e a Ouvidoria. Os órgãos executivos integram a gestão superior da universidade, com sete pró-reitorias e dez secretarias, coordenadas pelo Gabinete da Reitoria. As pró-reitorias englobam a Graduação, a Pós-Graduação, a Pesquisa, a Extensão, a Administração, os Assuntos Estudantis e o Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. As dez secretarias são de Planejamento e Orçamento; Aperfeiçoamento Institucional; Relações Internacionais; Cultura e Artes; Obras Manutenção e

Ambiente; Inovação; Esportes; Ações Afirmativas e Diversidades; Segurança Institucional; e Educação a Distância. Ainda, vinculados ao Gabinete da Reitoria encontram-se os órgãos suplementares, como o Hospital Universitário, a Biblioteca Central, a Editora, a Agência de Comunicação e a Imprensa Universitária.

A Universidade Federal de Santa Catarina atualmente possui 108 cursos de graduação presenciais e 14 cursos de educação a distância. Conta, ainda, com 63 mestrados acadêmicos, 15 mestrados profissionais, 55 cursos de doutorado e 12 cursos de especialização.

4.2 UNIVERSO E AMOSTRAGEM PESQUISADA

O universo da pesquisa é composto de aproximadamente 2.855 (dois mil, oitocentos e cinquenta e cinco) participantes em potencial. Desse total, 2.122 são docentes e 733 técnicos-administrativos; no entanto, obteve-se 261 (duzentos e sessenta e um) atores envolvidos diretamente no processo da pesquisa; ou seja, que responderam ao questionário, compreendendo servidores dos 11 centros de ensino do *campus* de Florianópolis da Universidade Federal de Santa Catarina (Tabela 1).

Tabela 1 – Universo e amostragem pesquisada

Seq.	Centro	Docentes	Técnicos	População	Respondentes
1.	CCA	102	92	194	10
2.	CCB	160	76	338	20
3.	CCE	227	63	290	19
4.	CCJ	59	23	82	03
5.	CCS	365	87	452	49
6.	CDS	50	19	69	19
7.	CED	265	90	355	25
8.	CFH	185	67	252	14
9.	CFM	191	57	248	18
10.	CSE	144	47	191	16
11.	CTC	374	112	486	68
12.		TOTAL: 2.122	TOTAL: 733	TOTAL: 2.855	TOTAL: 261

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Neste item são apresentados os dados, que foram coletados entre os dias 15 janeiro e 9 fevereiro de 2018, e a análise dos resultados da

pesquisa, que visa mostrar de maneira fidedigna a percepção dos usuários dos serviços de manutenção terceirizados na UFSC sobre esses serviços nas áreas de alvenaria, ar-condicionado, carpintaria, eletricidade, hidráulica, jardinagem e vidraçaria.

Para facilitar a compreensão e a análise dos resultados, optou-se pela divisão das questões em duas partes, sendo a primeira com 21 questões objetivas e a segunda com uma questão aberta, visando coletar opiniões dos servidores docentes e técnicos-administrativos sobre a terceirização dos serviços de manutenção na UFSC, tema desta pesquisa.

Assim, são apresentados e interpretados os aspectos relacionados aos serviços de manutenção terceirizados na UFSC.

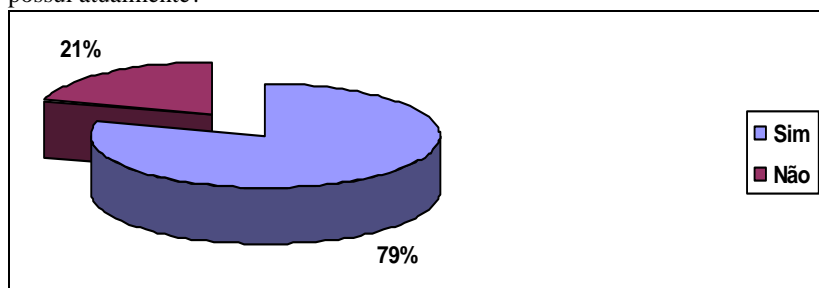
A Questão 1 objetivou verificar se os respondentes conhecem os serviços de manutenção terceirizados na UFSC. Os resultados são apresentados na Tabela 2 e no Gráfico 1 a seguir.

Tabela 2 – Você conhece os serviços de manutenção terceirizados que a UFSC possui atualmente?

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sim	206	79%
Não	55	21%
Total	261	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Gráfico 1 – Você conhece os serviços de manutenção terceirizados que a UFSC possui atualmente?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

De acordo com os dados obtidos e apresentados no gráfico acima, 79% dos respondentes conhecem os serviços de manutenção terceirizados que a UFSC possui atualmente. Constatou-se, portanto, que a maioria tem conhecimento da terceirização nessa instituição, apenas uma parcela menor (21%) desconhece tais serviços.

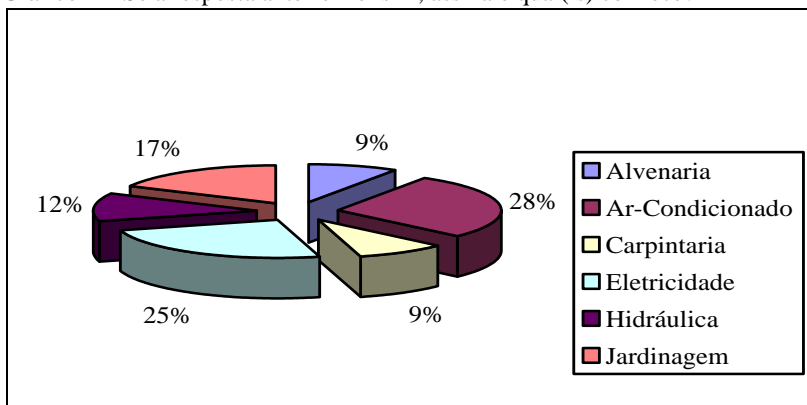
A **Questão 2** procurou verificar quais os serviços prestados através da terceirização são conhecidos pelos entrevistados (Tabela 3 e Gráfico 2).

Tabela 3 – Se a resposta anterior foi sim, assinale qual(is) conhece.

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Alvenaria	63	25%
Ar-condicionado	194	28%
Carpintaria	62	9%
Eletricidade	174	25%
Hidráulica	83	28%
Jardinagem	122	17%
Total	698	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Gráfico 2 – Se a resposta anterior foi sim, assinale qual(is) conhece?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Observa-se neste gráfico que os serviços mais conhecidos são respectivamente: ar-condicionado (28%), eletricidade (25%), jardinagem (17%) e hidráulica (12%). Já a carpintaria e a alvenaria ficaram com 9% cada do total.

Presume-se que os serviços de manutenção na área de eletricidade e ar-condicionado sejam os que afetam diretamente os participantes da pesquisa, devido à demanda excessiva e a necessidade de constantes manutenções nessas duas áreas, por isso é evidenciado na pesquisa o conhecimento das referidas áreas. A imediata percepção dos resultados evidenciados pela jardinagem a mantém em segundo lugar. Na terceira posição, constatamos os serviços de hidráulica, em função da constante

necessidade de sua utilização. Os serviços de carpintaria e alvenaria, por sua vez, aparecem em último lugar, na opinião dos pesquisados.

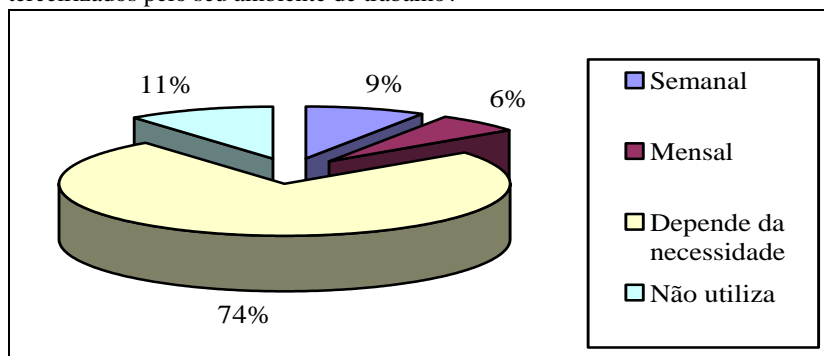
A **Questão 3** procurou verificar a frequência do uso dos serviços de manutenção terceirizados pelo ambiente de trabalho dos participantes da pesquisa (Tabela 4 e Gráfico 3).

Tabela 4 – Qual é a frequência de utilização dos serviços de manutenção terceirizados pelo seu ambiente de trabalho?

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Semanal	22	9%
Mensal	16	6%
Depende da necessidade	192	74%
Não utiliza	27	11%
Total	257	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Gráfico 3 – Qual é a frequência de utilização dos serviços de manutenção terceirizados pelo seu ambiente de trabalho?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Observa-se neste gráfico que 74% dos respondentes utilizam os serviços conforme a necessidade; 11% não utilizam; 9% utilizam semanalmente, enquanto para 6% é mensal a utilização dos serviços de manutenção terceirizados pelo seu ambiente de trabalho.

Conforme a apresentação dos dados, verifica-se que não há uma programação de manutenção preventiva. Na instituição prevalece a manutenção corretiva, de acordo com a necessidade da demanda.

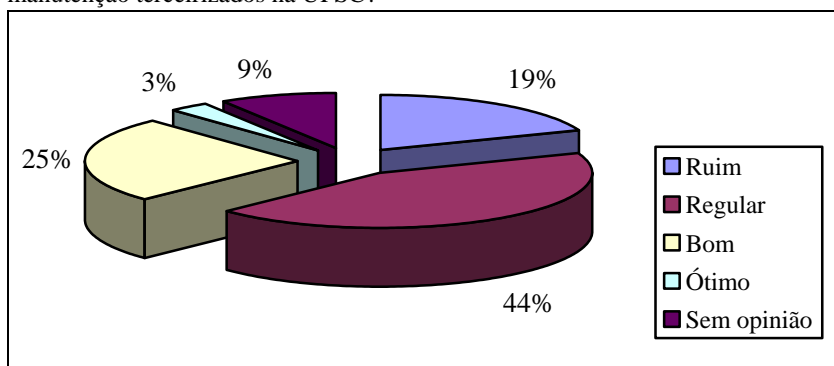
A **Questão 4** se propôs a verificar a qualidade da execução dos serviços de manutenção terceirizados na UFSC (Tabela 5 e Gráfico 4).

Tabela 5 – Na sua percepção, como é a qualidade da execução dos serviços de manutenção terceirizados na UFSC?

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Ruim	50	19%
Regular	114	44%
Bom	66	25%
Ótimo	08	3%
Sem opinião	23	9%
Total	261	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Gráfico 4 – Na sua percepção, como é a qualidade da execução dos serviços de manutenção terceirizados na UFSC?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Na percepção dos respondentes, conforme o gráfico acima, não há um consenso na qualidade da execução dos serviços de manutenção terceirizados na UFSC: 44% avaliam como regular, 19% definem que é ruim, 25% consideram bom e para 3% é ótimo, os demais 9% não têm opinião sobre a qualidade da execução de tais serviços.

Constata-se que a maioria dos participantes da pesquisa considera a execução dos serviços de manutenção de ruim a regular, apenas uma pequena parcela considera de bom a ótimo, ou seja, esses serviços, na visão dos pesquisados, estão abaixo do que seria uma qualidade satisfatória em sua execução.

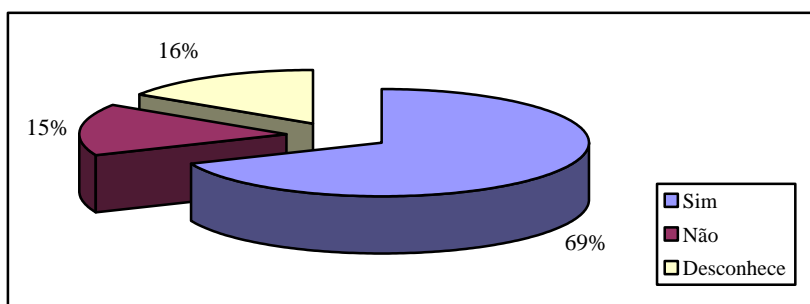
A **Questão 5** procurou verificar, na percepção os respondentes, se os prestadores de serviços de manutenção terceirizados na UFSC estão devidamente uniformizados. Os resultados são apresentados na (Tabela 6 e no Gráfico 5).

Tabela 6 – Na sua visão, os prestadores de serviços terceirizados de manutenção estão uniformizados e identificados adequadamente aos serviços que executam?

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sim	178	69%
Não	40	15%
Desconhece	41	16%
Total	259	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Gráfico 5 – Na sua visão, os prestadores de serviços terceirizados de manutenção estão uniformizados e identificados adequadamente aos serviços que executam?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Como demonstra o gráfico, 69% respondem que sim; apenas 15% responderam que os trabalhadores não estão uniformizados e identificados adequadamente, e 16% desconhecem a questão.

Ao aferir os dados, neste quesito, verificou-se que os prestadores de serviços terceirizados de manutenção na UFSC estão adequados na questão de utilização de uniformes e de identificações, demonstrando um resultado satisfatório.

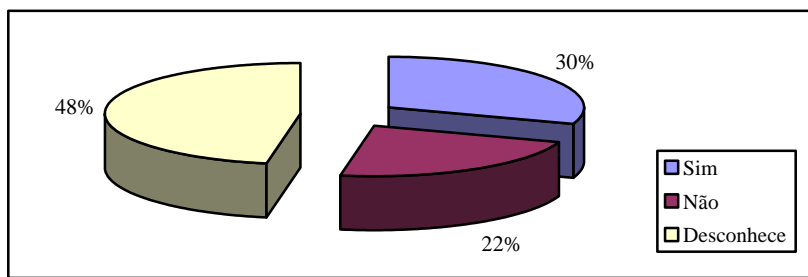
A **Questão 6** procurou verificar, na percepção os respondentes, se os prestadores de serviços terceirizados de manutenção utilizam os equipamentos de proteção individual adequadamente aos serviços que executam. Observe os resultados na (Tabela 7 e no Gráfico 6).

Tabela 7 – Na sua visão, os prestadores de serviços de manutenção terceirizados utilizam os equipamentos de proteção individual adequadamente aos serviços que executam?

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sim	78	30%
Não	58	22%
Desconhece	122	48%
Total	258	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Gráfico 6 – Os prestadores dos serviços terceirizados utilizam os equipamentos de proteção individual adequadamente?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Conforme demonstra o gráfico acima, 30% responderam que sim; 22% responderam que não; e 48% dizem que desconhecem se os prestadores dos serviços terceirizados utilizam os equipamentos de proteção individual adequadamente.

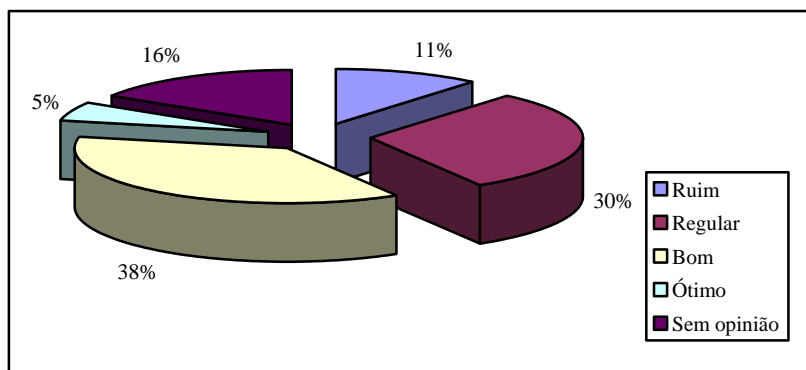
Tendo em vista que o resultado dos dados obtidos foi insatisfatório, pois a maioria dos respondentes admitiu desconhecimento no quesito referente à utilização dos equipamentos adequados à realização dos serviços de manutenção de proteção individual (EPIs) pelos terceirizados, a **Questão 7** buscou verificar a percepção dos respondentes quanto ao relacionamento e interação existente entre a comunidade universitária e o pessoal terceirizado prestador de serviço de manutenção na UFSC. A Tabela 8 e o Gráfico 7 apresentam os resultados da pesquisa.

Tabela 8 – Na sua percepção, o relacionamento e a interação do pessoal das empresas terceirizadas com a comunidade universitária podem ser considerado

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Ruim	29	11%
Regular	78	30%
Bom	96	38%
Ótimo	15	5%
Sem opinião	42	16%
Total	259	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Gráfico 7 – Na sua percepção, o relacionamento e a interação do pessoal das empresas terceirizadas com a comunidade universitária pode ser considerado.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Nesta questão, observa-se que, na opinião dos respondentes, o relacionamento e a interação do pessoal das empresas terceirizadas com a comunidade universitária podem ser considerados bom, com 38%; regular fica com 30%; sem opinião somam 16%; ruim 11%; e ótimo 5%.

Nos resultados apresentados pela pesquisa, percebe-se que a relação do pessoal terceirizado com a comunidade universitária pode ser considerada aceitável, havendo apenas conflitos esporádicos.

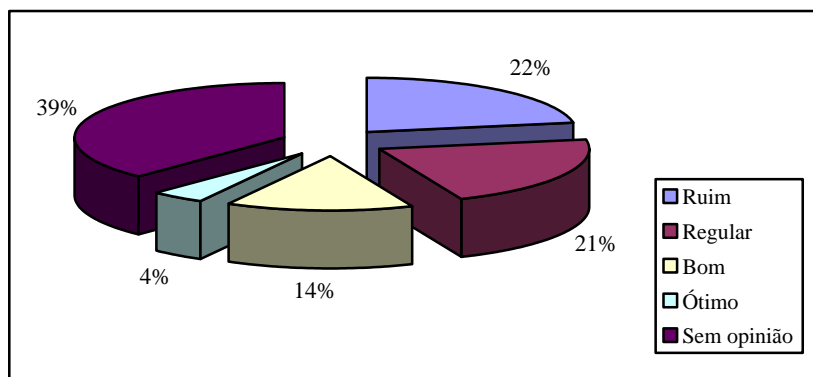
A **Questão 8** buscou verificar a percepção dos respondentes quanto ao custo-benefício dos serviços terceirizados para UFSC. Na Tabela 9 e no Gráfico 8 são apresentamos os resultados da pesquisa.

Tabela 9 – Como você classifica o custo-benefício dos serviços terceirizados para UFSC?

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Ruim	57	22%
Regular	55	21%
Bom	37	14%
Ótimo	11	4%
Sem opinião	97	39%
Total	257	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Gráfico 8 – Como você classifica o custo-benefício dos serviços terceirizados para UFSC?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Nesta questão, observa-se que, na opinião dos respondentes sobre o custo-benefício dos serviços terceirizados para a UFSC, 39% não têm opinião sobre esse assunto; 22% avaliam como ruim; 21% consideram regular; 14% o classificam como bom e para 4% é ótimo.

Constata-se, assim, uma insatisfação relacionada tanto à falta de qualificação dos colaboradores quanto à falta de insumos para a execução dos serviços de manutenção, tornando-os deficientes.

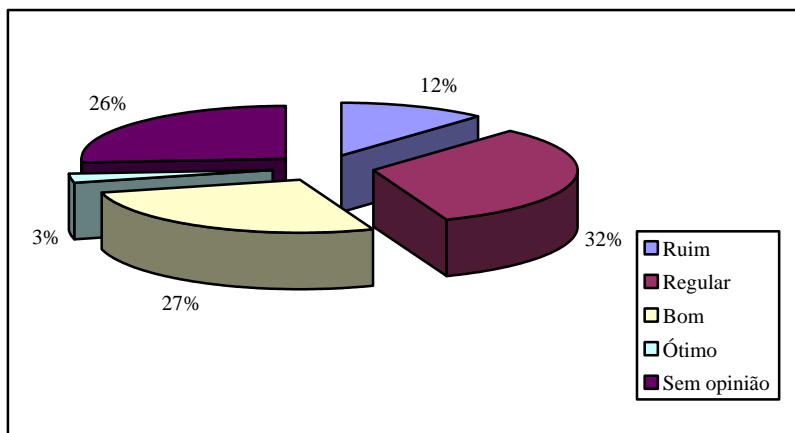
A **Questão 9** teve como objetivo verificar, na visão dos servidores respondentes, os equipamentos, maquinários e tecnologias empregados na execução dos serviços de manutenção (Tabela 10 e Gráfico 9).

Tabela 10 – Na sua visão, os equipamentos, maquinários e as tecnologias empregadas na execução dos serviços podem ser considerados.

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Ruim	30	12%
Regular	85	32%
Bom	70	27%
Ótimo	07	3%
Sem opinião	68	26%
Total	260	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Gráfico 9 – Na sua visão os equipamentos, maquinários e as tecnologias empregadas na execução dos serviços podem ser considerados.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Conforme demonstrado no Gráfico 9, observa-se que 32% não têm opinião sobre o assunto; 27% avaliam como bom, seguido de 26%, que consideram regular; ruim ficou com 12%; e ótimo com 3%.

Tendo em vista o resultado dos dados obtidos na pesquisa, constatou-se que a alternativa “Sem opinião” ficou com o maior índice, pois um terço dos respondentes admitiu desconhecimento desse quesito.

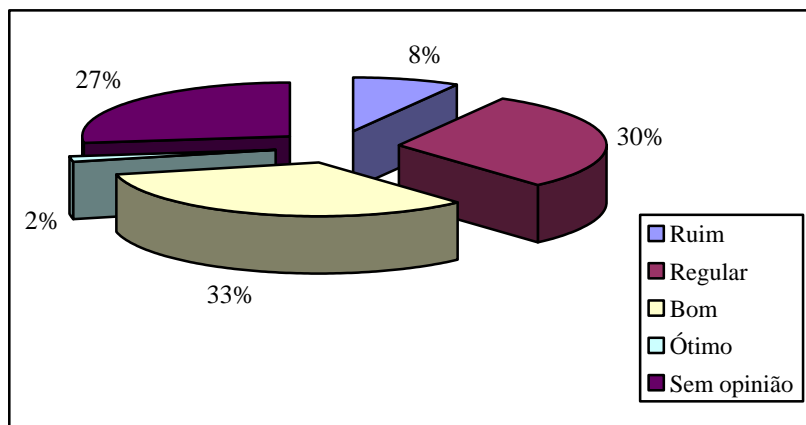
A **Questão 10** objetivou avaliar a qualificação do pessoal terceirizado que presta serviços de manutenção na UFSC (Tabela 11 e Gráfico 10).

Tabela 11 – Na sua avaliação, a qualificação do pessoal terceirizado enquadra-se em.

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Ruim	22	8%
Regular	78	30%
Bom	86	33%
Ótimo	5	2%
Sem opinião	70	27%
Total	261	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Gráfico 10 – Na sua avaliação, a qualificação do pessoal terceirizado enquadra-se em.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Conforme o Gráfico 10, observa-se que, na opinião dos respondentes, em relação à qualificação do pessoal terceirizado que presta serviços de manutenção na UFSC, 33% a consideram boa, seguido de regular, com 30%; sem opinião somam 27%; ruim fica com 8% e ótimo com 2%.

Na apresentação dos resultados desta pesquisa, observa-se a necessidade de treinamento visando à qualificação dos terceirizados, pois poderão executar os serviços de manutenção para a UFSC com eficiência, até então não apresentada.

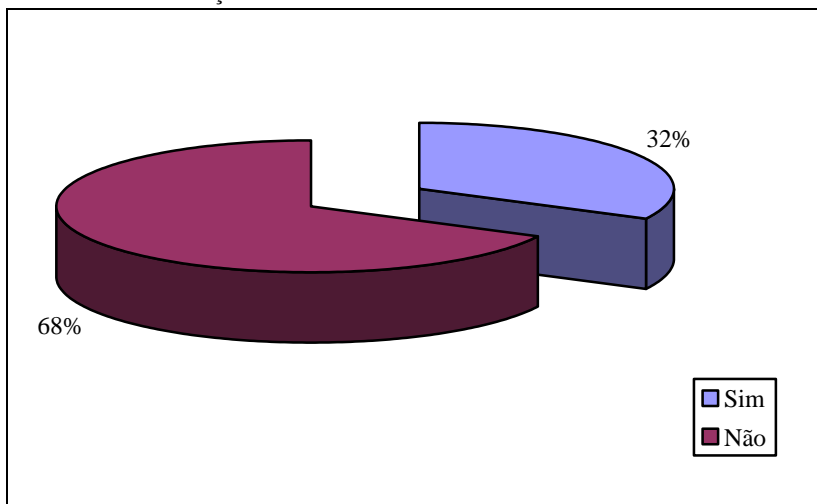
A Questão 11 objetivou avaliar o acompanhamento e a fiscalização dos contratos de serviços terceirizados de manutenção na UFSC (Tabela 12 e Gráfico 11).

Tabela 12 – Na sua percepção, a UFSC acompanha e fiscaliza adequadamente os contratos de serviços terceirizados?

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sim	84	32%
Não	175	68%
Total	259	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Gráfico 11 – Na sua percepção, a UFSC acompanha e fiscaliza adequadamente os contratos de serviços terceirizados?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O gráfico representa que a maioria dos respondentes (68%) responderam não, e apenas 32% responderam sim, a UFSC acompanha e fiscaliza adequadamente os contratos de serviços terceirizados.

Nesse quesito, é perceptível que a maioria dos respondentes afirma que a UFSC não faz a devida fiscalização dos contratos terceirizados conforme previsto na legislação vigente.

Há de se considerar a falta de servidores técnicos-administrativos (STAs), os quais, via de regra, além de todos os afazeres rotineiros, têm um ou mais de um contrato para fiscalizar, o que impossibilita o acompanhamento dos terceirizados na execução dos serviços, provocando deficiência nas fiscalizações.

Através da **Questão 12**, procurou-se verificar se, na percepção dos respondentes, existe um treinamento adequado do pessoal

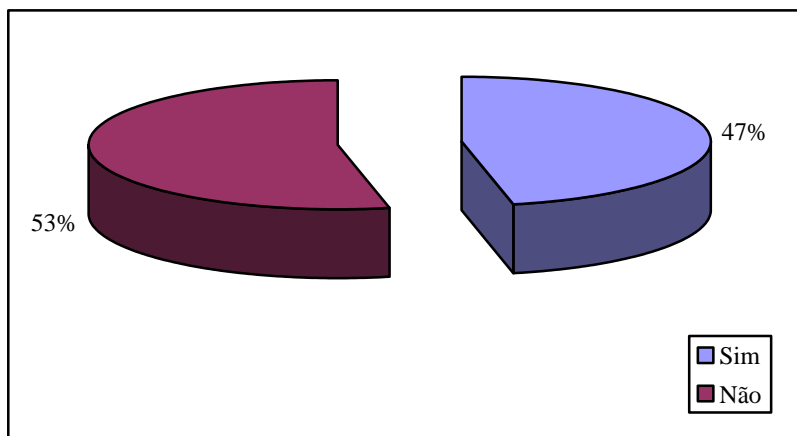
terceirizado para as funções para as quais foram contratados. Os resultados são apresentados na Tabela 13 e no Gráfico 12.

Tabela 13 – Em sua opinião, as pessoas contratadas através da terceirização recebem o treinamento adequado para os serviços nos quais foram contratados para atuarem?

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sim	121	47%
Não	138	53%
Total	259	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Gráfico 12 – Em sua opinião, as pessoas contratadas através da terceirização recebem o treinamento adequado para os serviços nos quais foram contratados para atuarem?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Na opinião de 53% dos entrevistados, não há treinamento adequado, enquanto os demais 47% responderam que sim, acreditam que as pessoas contratadas através da terceirização recebem o treinamento adequado para os serviços nos quais foram contratados para atuarem.

Verifica-se, no resultado apresentado na pesquisa, um empate técnico em relação ao universo dos respondentes, não sendo possível verificar, via questionário, se os terceirizados recebem treinamento adequado, resultado incoerente com as questões 4 e 10.

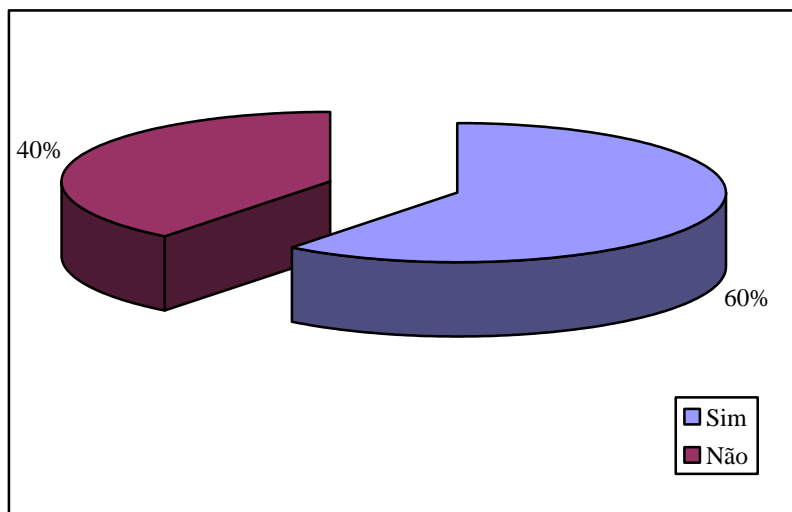
Através da **Questão 13**, procurou-se saber, no entendimento dos respondentes, se a terceirização pode ser considerada uma estratégia válida na busca da melhoria da qualidade dos serviços prestados na UFSC (Tabela 14 e Gráfico 13).

Tabela 14 – No seu entendimento, você considera a terceirização como estratégia válida para melhoria da qualidade dos serviços prestados na UFSC?

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sim	156	60%
Não	102	40%
Total	258	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Gráfico 13 – No seu entendimento, você considera a terceirização como estratégia válida para melhoria da qualidade dos serviços prestados na UFSC?



Nota: Elaborado pelo autor (2018).

Nesta questão, observou-se que as opiniões ficaram relativamente divididas: 60% consideram a terceirização uma estratégia válida para melhoria da qualidade dos serviços prestados na UFSC, enquanto 40% responderam que não.

Na percepção dos pesquisados, a terceirização como estratégia é válida, embora o modelo empregado, em virtude da contratação através de licitação via pregão eletrônico, a qual ganha o menor preço, faz com que sejam contratadas empresas com deficiência na qualidade e especialidade quanto à execução dos serviços.

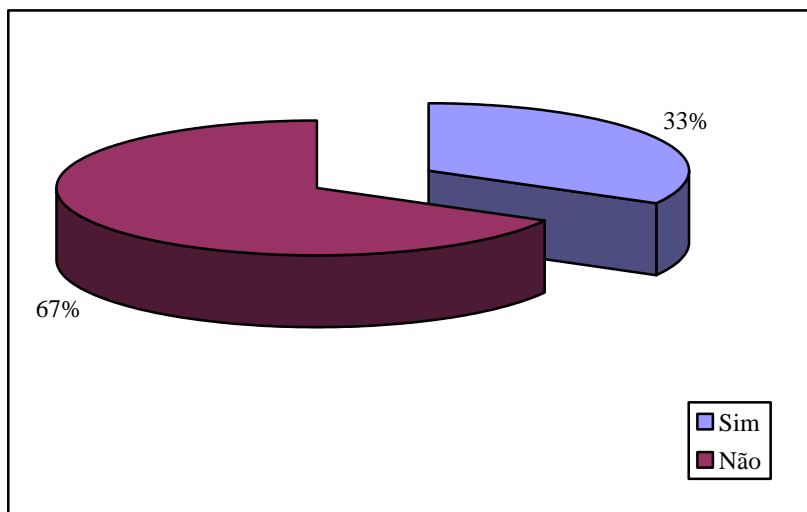
Na **Questão 14**, o objetivo foi saber dos respondentes se os serviços terceirizados na UFSC atendem às expectativas e suprem as necessidades do seu ambiente de trabalho (Tabela 15 e Gráfico14).

Tabela 15 – Os serviços terceirizados na UFSC atendem às expectativas e suprem as necessidades do seu ambiente de trabalho?

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sim	85	33%
Não	173	67%
Total	258	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Gráfico 14 – Os serviços terceirizados na UFSC atendem às expectativas e suprem as necessidades do seu ambiente de trabalho?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Para a maioria dos respondentes (67%), os serviços terceirizados na UFSC não atendem as suas necessidades e expectativas; no entanto, 33% responderam que sim.

Observa-se que a maioria dos participantes da pesquisa considera que suas expectativas e necessidades não são supridas pelos serviços terceirizados. O percentual negativo se deve à demanda dos serviços, gerando um atendimento inadequado, e ao não cumprimento dos serviços em tempo hábil pelos trabalhadores das empresas terceirizadas contratadas pela UFSC.

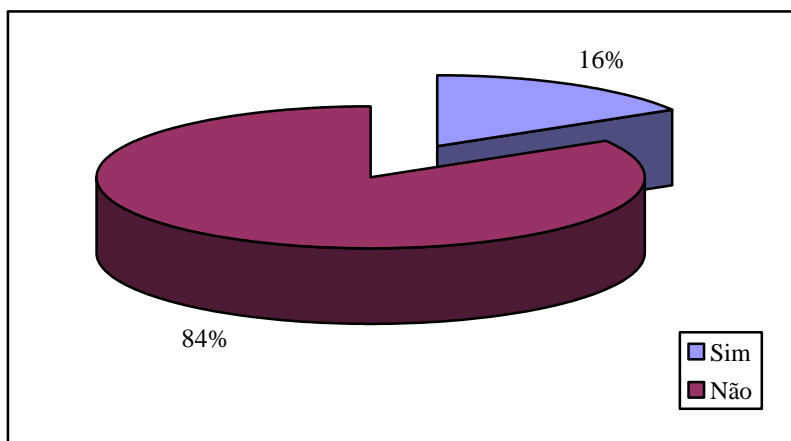
Na **Questão 15**, procurou-se averiguar se os respondentes conhecem os procedimentos adotados pela UFSC na contratação dos serviços terceirizados (Tabela 16 e Gráfico 15).

Tabela 16 – Você conhece os processos e os procedimentos adotados pela UFSC na contratação dos serviços terceirizados?

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sim	42	16%
Não	215	84%
Total	257	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Gráfico 15 – Você conhece os processos e os procedimentos adotados pela UFSC na contratação dos serviços terceirizados?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Aqui também a maioria (84%) respondeu desconhecer os procedimentos adotados na contratação dos terceirizados na UFSC, apenas 16% afirmam conhecer tais procedimentos.

O desconhecimento dos procedimentos adotados pela UFSC para a contratação dos serviços terceirizados pelos participantes da pesquisa é um assunto complexo, no que tange à contratação de serviços terceirizados, uma vez que envolve legislação específica de licitação. Como a UFSC atua em diversas áreas, voltadas especificamente para a atividade-fim, outras atividades envolvendo as atividades-meio ficam relegadas a segundo plano.

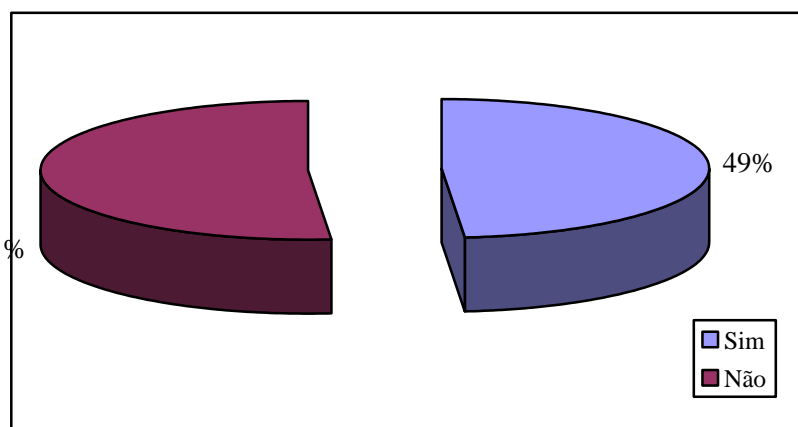
Na **Questão 16**, os servidores foram inquiridos a responder se a contratação de empresas especializadas nas respectivas áreas melhorou a qualidade dos serviços prestados na UFSC (Tabela 17 e Gráfico 16).

Tabela 17 – Em sua análise, você acredita que a contratação de empresas especializadas nas respectivas áreas terceirizadas melhorou a qualidade dos serviços prestados na UFSC?

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sim	127	49%
Não	134	51%
Total	261	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Gráfico 16 – Em sua análise, você acredita que a contratação de empresas especializadas nas respectivas áreas terceirizadas melhorou a qualidade dos serviços prestados na UFSC?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Conforme os resultados, 51% dos respondentes, ou seja, a maioria, acreditam que não houve melhoria na qualidade dos serviços, enquanto 49% consideram que sim, a contratação de empresas especializadas nas respectivas áreas terceirizadas melhorou a qualidade dos serviços prestados na UFSC.

Observa-se que houve um empate técnico em relação ao universo dos respondentes. Considera-se que não houve uma melhoria na qualidade dos serviços terceirizados prestados na UFSC, com a contratação de empresas especializadas nas respectivas áreas, questão que se harmoniza com as questões 13 e 14.

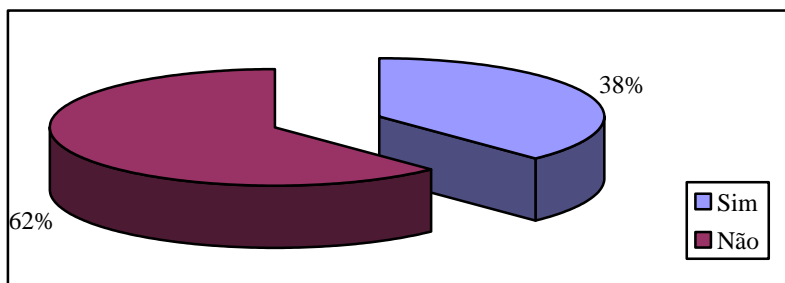
A **Questão 17** objetivou verificar a opinião dos respondentes quanto à satisfação com a qualidade dos serviços terceirizados na UFSC (Tabela 18 e Gráfico 17).

Tabela 18 – Você está satisfeito com a qualidade dos serviços terceirizados na UFSC?

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sim	98	38%
Não	161	62%
Total	259	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Gráfico 17 – Você está satisfeito com a qualidade dos serviços terceirizados na UFSC?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Nesta questão, observou-se que a maioria não está satisfeita com a qualidade, visto que 62% responderam não; no entanto 38% responderam que sim, estão satisfeitos com a qualidade dos serviços terceirizados na UFSC.

Como já mencionado em questões anteriores, a qualidade dos serviços está aquém do esperado, embora seja feita a licitação de empresas especializadas, a maioria dos trabalhadores não são especialistas nas respectivas áreas para as quais são contratados, as questões 16, 13 e 12 do questionário corroboram essa afirmativa.

Mais uma vez, vem à tona a questão do menor preço nos processos de licitação, pois as empresas, para ganhar a licitação, ofertam um preço com o qual não conseguem cumprir os requisitos de qualidade desejada nos contratos, ficando ainda mais agravado com os problemas de fiscalização e da burocracia, que fazem com que essa qualidade, desejada por todos, seja quase impossível de ser atingida.

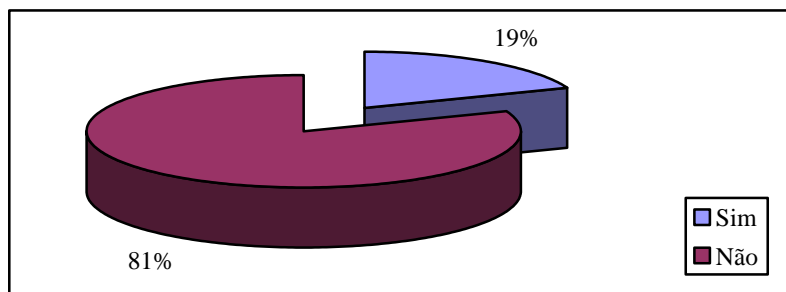
A **Questão 18** objetivou verificar a opinião dos respondentes quanto à satisfação com o tempo de espera para o atendimento das solicitações de serviços terceirizados na UFSC (Tabela 19 e Gráfico 18).

Tabela 19 – Você está satisfeito com o tempo de espera para o atendimento das solicitações dos serviços terceirizados na UFSC?

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sim	50	19%
Não	211	81%
Total	261	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Gráfico 18 – Você está satisfeito com o tempo de espera para o atendimento das solicitações dos serviços terceirizados na UFSC?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Nesta questão, observou-se que a maioria não está satisfeita com o tempo de espera para o atendimento das solicitações dos serviços terceirizados, visto que 81% responderam não e 19% sim, estão satisfeitos com o tempo de espera para o atendimento das solicitações dos serviços terceirizados na UFSC.

Cabe destacar o crescimento da UFSC, principalmente na última década, promovendo um aumento considerável nas demandas pelos serviços de manutenção, ficando evidente que os participantes da pesquisa não estão satisfeitos com o tempo de espera no atendimento das solicitações de serviços terceirizados na UFSC.

Vale salientar a falta de servidores efetivos para coordenar, acompanhar e fiscalizar os serviços. Na última década, a UFSC teve uma expansão não somente de cursos novos como também no número de alunos, todavia a sua estrutura administrativa não acompanhou tal crescimento, muitos servidores se aposentaram e não houve novas contratações nas mesmas proporções, tornando impossível atender todas as necessidades institucionais com um contingente de trabalhadores reduzido e as demandas com crescimento em ascendência quase que aritmética.

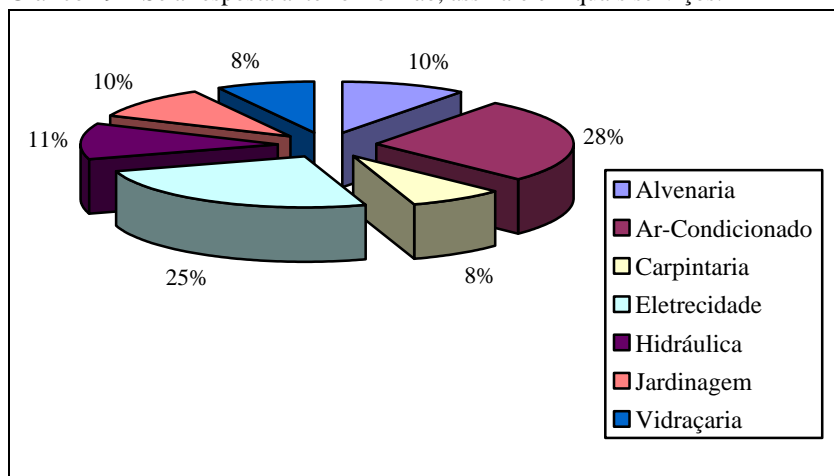
A **Questão 18** procurou verificar quais serviços prestados através da terceirização os respondentes não estão satisfeitos com o tempo de espera para o atendimento das solicitações (Tabela 20 e Gráfico 19).

Tabela 20 – Se a resposta anterior foi não, assinale em quais serviços.

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Alvenaria	66	10%
Ar-condicionado	172	28%
Carpintaria	51	8%
Eletricidade	162	25%
Hidráulica	72	11%
Jardinagem	66	10%
Vidraçaria	52	8%
Total	641	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Gráfico 19 – Se a resposta anterior foi não, assinale em quais serviços.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Observa-se neste gráfico que os serviços com maior insatisfação com o tempo de espera no atendimento das solicitações são: em primeiro fica o ar-condicionado, com 28%; seguido da eletricidade, com 25%; na sequência, a hidráulica, com 11 %; e jardinagem e alvenaria, com 10%; carpintaria e vidraçaria ficaram com 8% cada um.

A insatisfação dos participantes da pesquisa, segundo os dados, é em relação a todos os serviços de manutenção. Porém, destacam-se os serviços de manutenção em eletricidade e ar-condicionado, com o maior índice de insatisfação entre os sete serviços pesquisados. Essa

insatisfação, já observada nas questões 17, 13 e 12, deve-se à questão da qualidade, tempo de espera no atendimento e qualificação dos trabalhadores de cada serviço prestado.

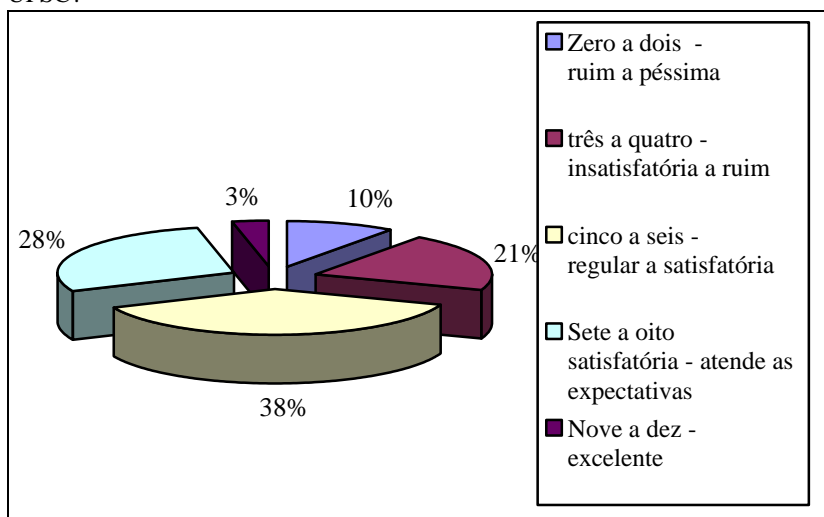
A **Questão 20** procurou verificar que nota os respondentes atribuem aos serviços prestados através da terceirização na UFSC (Tabela 21 e Gráfico 19).

Tabela 21 – Qual nota você atribui aos serviços terceirizados prestados na UFSC?

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Zero	8	3,10%
Um	4	1,53%
Dois	14	5,36%
Três	28	10,72%
Quatro	26	9,96%
Cinco	62	23,75%
Seis	36	13,79%
Sete	45	17,24%
Oito	29	11,11%
Nove	6	2,29%
Dez	3	1,15%
Total	261	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Gráfico 20 – Qual nota você atribui aos serviços terceirizados prestados na UFSC?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Observa-se neste gráfico que as notas atribuídas aos serviços terceirizados prestados na UFSC ficaram com a seguinte distribuição: 38% com nota entre cinco a seis, 28% com nota entre sete a oito, 21% com a avaliação entre três a quatro, 10% atribuíram nota de zero a dois, apenas 3% atribuíram nota de nove a dez.

Notas máximas, ou seja, que consideraram os serviços terceirizados excelentes, foram aproximadamente um décimo de um terço ($1/3$ de $1/10$) do total de participantes de participantes.

Já a avaliação positiva, ou seja, que atende às expectativas, apresentou notas de sete a oito, apresentando aproximadamente um pouco menos de um terço ($1/3$) dos participantes.

Os participantes da pesquisa que atribuíram as notas cinco e seis, ou seja, uma avaliação de regular a satisfatória, sendo coerentes com as questões em que avaliaram a qualidade dos serviços, representam um pouco mais de um terço ($1/3$).

Para as notas três e quatro, um quinto ($1/5$) dos respondentes fez uma avaliação de insatisfatória a ruim.

As avaliações de ruins a péssimas correspondem a um décimo ($1/10$), apresentando incoerência com as questões de qualidade respondidas anteriormente.

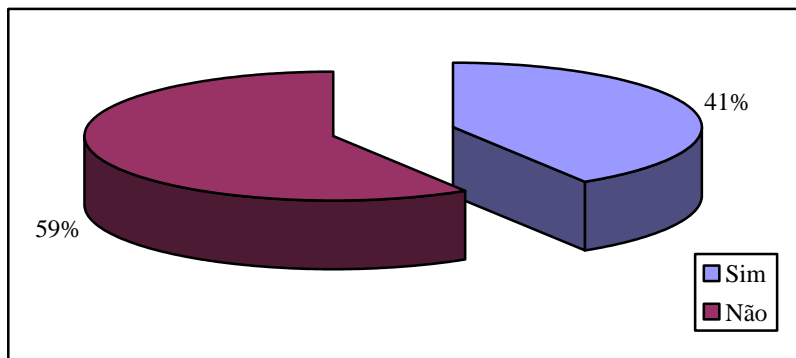
Na **Questão 21**, os servidores foram inquiridos a responder se o modelo de terceirização utilizado na UFSC vem ao encontro das novas técnicas utilizadas em outras organizações e atende às necessidades da instituição (Tabela 22 e Gráfico 21).

Tabela 22 – Você considera que o modelo de terceirização utilizado na UFSC vem ao encontro das mais novas técnicas utilizadas em outras organizações e que atende às necessidades da instituição?

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sim	108	41%
Não	154	59%
Total	262	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Gráfico 21 – Você considera que o modelo de terceirização utilizado na UFSC vem ao encontro das mais novas técnicas utilizadas em outras organizações e atende as necessidades da instituição?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Nesta questão, observou-se que 59% responderam que o modelo de terceirização utilizado na UFSC não atende às necessidades da instituição; no entanto, 41% responderam sim, que o modelo de terceirização utilizado na UFSC vem ao encontro das mais novas técnicas utilizadas em outras organizações e atende às necessidades da instituição.

A maioria dos respondentes, ao afirmarem que o modelo de terceirização utilizado na UFSC vem ao encontro das mais novas técnicas utilizadas em outras organizações e que não atende às necessidades da instituição, sugerem uma reformulação no processo de contratação das empresas terceirizadas de serviço.

Na **Questão 22**, os servidores foram inquiridos a expor suas sugestões para melhoria dos serviços de manutenção prestados pelos trabalhadores terceirizados.

Na questão aberta: “Quais as suas sugestões para a melhoria dos serviços de manutenção prestados pelos trabalhadores terceirizados na Universidade Federal de Santa Catarina, em Florianópolis?”, do universo de 261 respondentes, 22,60%, ou seja, 59 participantes, destacam que existe burocracia e elevado tempo de resposta no atendimento dos serviços de manutenção terceirizados.

Salientam também que deveria ser empregado material de melhor qualidade nos serviços executados pelos terceirizados e ser exigida uma melhor qualificação das empresas e dos colaboradores contratados através da terceirização, sendo esses aspectos observados por 19,54%, o que equivale a 51 participantes da pesquisa.

Os pesquisados que acreditam que a UFSC deveria ter um melhor gerenciamento e fiscalização dos serviços de manutenção terceirizados também salientam a necessidade de treinamento para aos colaboradores terceirizados, representado 17,62% do universo de 261 respondentes, totalizando 46 servidores.

Não responderam nada ou nada quiseram declarar totalizaram 15,70%, do total das 261 respostas obtidas, ou seja, 41 respondentes.

Respostas que não estão alinhadas à pesquisa, ou seja, cujos assuntos foram alheios ao tema do estudo, representando 14,94% da amostra pesquisada, são de 39 respondentes.

Das respostas obtidas no questionário, representando 9,58% do universo das 261 respostas, 25 participantes responderam que a UFSC deve punir quem não cumpre os contratos e fazer concursos públicos visando abandonar a contratação por meio da terceirização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

As instituições vêm passando por profundas mudanças devido às exigências da globalização que as tornam, por sua vez, muito mais exigentes no que diz respeito às estratégias de competitividade.

O atual cenário competitivo demanda respostas e soluções cada vez mais rápidas por parte das instituições. Nesse contexto, a administração das instituições deve dar mais importância as novas exigências e obstáculos enfrentados.

O impacto causado pelas grandes transformações ocorridas na sociedade mundial tem produzido, e ainda produzirá no futuro, reformulações no direito do trabalho. A importância crescente do chamado fator econômico reflete a influência causada pelas razões de políticas econômicas em matéria de relação de trabalho.

Tais transformações e suas consequências vêm proporcionando a incorporação de elementos de reflexão de ordem econômica no campo da disciplina legal, nas decisões judiciais e na análise doutrinária do direito.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou responder ao problema de pesquisa: a terceirização dos serviços de manutenção da Universidade Federal de Santa Catarina no que tange ao conhecimento dos serviços, qualidade, frequência de utilização, satisfação quanto ao tempo de espera do atendimento, equipamentos e tecnologias empregadas, e custo-benefício para UFSC.

Constatou-se que os serviços terceirizados são amplamente utilizados e divulgados à população pesquisada, pois os resultados (dos questionários) mostram que 79% dos pesquisados conhecem os serviços de manutenção terceirizados na instituição.

Um fator importante, nesta análise, é a afirmativa quanto ao relacionamento e interação entre o pessoal terceirizado com a comunidade universitária, o qual até o momento não apresenta problemas.

Os resultados obtidos nesta pesquisa apontam que os serviços terceirizados apresentam um desempenho insatisfatório relativo à qualidade, uma vez que 43% o avaliaram como regular.

Nesse aspecto, é importante salientar a necessidade de criação pela UFSC de políticas de gerenciamento e fiscalização dos serviços terceirizados, com o cuidado para o aprimoramento, através de

treinamentos, qualificação e motivação, juntamente com as empresas prestadoras de serviço ou que fornecem a mão de obra presente nas terceirizações.

A implantação dos processos de terceirização também deve ter participação das unidades acadêmicas (centros de ensino) e outros setores envolvidos na utilização desses serviços, viabilizando a compreensão e conhecimento da legislação, bem como o engajamento nos sistemas de fiscalização e controle, objetivando a melhoria na qualidade dos serviços prestados, compatibilizando-os com os objetivos e as necessidades da instituição.

Ressalta-se, ainda, a necessidade de se estabelecerem estratégias, planejamento e parâmetros que devem ser observados pelos gestores e fiscais que conduzem o processo de terceirização da instituição.

Os objetivos apresentados neste trabalho foram cumpridos, tanto em relação ao objetivo geral, que foi analisar os serviços de manutenção terceirizados da UFSC, quanto ao conhecimento dos serviços de manutenção terceirizados utilizados na UFSC; identificação dos seus aspectos positivos e negativos na operacionalização dos referidos serviços na percepção dos servidores docentes e técnicos-administrativos dos centros de ensino da UFSC; acolhimento das sugestões dos entrevistados, visando aprimorar os referidos serviços de manutenção terceirizados na UFSC, ou seja, os objetivos específicos apresentados nesta dissertação.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Este trabalho limitou-se a pesquisar apenas os serviços de manutenção na Universidade Federal de Santa Catarina, no *campus* de Florianópolis. Sugerimos que o tema terceirização de serviços nessa universidade seja aprofundado em estudo levantado todos os serviços que estão sendo terceirizados na instituição.

Sugerimos, ainda, a elaboração de um estudo de avaliação de desempenho organizacional em nível de pós-graduação/doutorado, devido ao fato de este ser um assunto atual que envolve um problema de relevância institucional e vem apresentando impacto nas atividades-fins da UFSC.

REFERÊNCIAS

ABREU, A.; SORJ, B. Subcontratação e trabalho a domicílio. In: MARTINS, Heloísa Helena Teixeira de Souza; RAMALHO, José Ricardo (Orgs.). **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho**. São Paulo: Hucitec; CEDI/NETS, 1994.

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa**. Lavras: UFLA, 1999. 125 p.

ALVAREZ, M. S. B. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo**. São Paulo: Boitempo, 2000.

ALVES, O. N. **Terceirização de serviços na administração pública: sociedade democrática, direito público e controle externo**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2006.

AMÂNCIO, W. T. **Quando a lógica do capital “invade” o Estado: a terceirização das funções, trabalhadores e responsabilidades nas instituições públicas**. 2013. Disponível em: <http://www.sinditest.org.br/noticias_detalhe/6/1438/quando-a-logica-do-capital-%E2%80%9Cinvade%E2%80%9D-o-estado>. Acesso em: 22 maio 2017.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2002.

_____. **Os sentidos do trabalho: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Bom tempo, 2001.

ARAUJO, L. C. G. **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

BORGES, Â.; DRUCK, M. G. Crise global, terceirização e a exclusão no mundo do trabalho. **Caderno CRH**, Salvador, n. 19, 1993. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/crhviewarticle.php?id=349>>. Acesso em: 18 maio 2017.

BOURDIEU, P. **Contrafogos**: táticas para enfrentar a invasão neoliberal. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1998.

BRASIL, A. G. A empresa e a estratégia da terceirização. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 6-11, mar./abr. 1993.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: Promulgada em 5 de outubro de 1998. Disponível em <<http://www.presidencia.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 18 maio 2017.

_____. Decreto-lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 9 ago. 1943. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-5452-1-maio-1943-415500-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 18 maio 2017.

_____. Decreto-Lei n. 2.271, 7 de julho de 1997. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 8 jul. 1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm>. Acesso em: 16 ago. 2017.

_____. Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inc. XXI da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jul. 1993. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 22 jan. 2018.

_____. Lei n.º 9.632, de 7 de maio de 1998. Dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 8 maio 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9632.htm>. Acesso em: 16 ago. 2017.

_____. Lei n.º 13.429, de 31 de março de 2017. Altera dispositivos da Lei n.º 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 mar. 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm>. Acesso em: 18 jan. 2018.

_____. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Instrução Normativa n.º 2/2008 do MPOG**. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Disponível em: <http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in02_30042008.htm>. Acesso em: 22 jan. 2018.

CABRAL, S. Estratégias de desintegração vertical: um olhar sob a perspectiva de custos de transação. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: Enanpad, 2003.

CANNIE, J. K.; CAPLIN, D. **Mantendo clientes fiéis e para sempre**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CARDOSO, O. **Foco da qualidade total de serviços no conceito do produto ampliado**. 1995. 2 v. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Florianópolis, 1995.

CARELLI, R. L. **Terceirização e intermediação da mão-de-obra: ruptura do sistema trabalhista, precarização do trabalho e exclusão social**. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

_____. **Terceirização e intermediação de mão-de-obra na administração pública**. Seminário de Integração do Ministério Público Federal e Ministério Público do Trabalho. Goiânia, 2002. [mimeo].

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGrawHill do Brasil, 1977.

CASTRO, R. R. S. **Comprometimento de trabalhadores terceirizados em um estudo de caso em duas empresas de prestação de serviços**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3517/000339355.pdf>>. Acesso em 6 jan. 2018

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COHEN, J. *et al.* **Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences**. 3. ed. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2003.

CONCEIÇÃO, J. J.; LIMA, C. R. Empresários e trabalhadores diante da regulamentação da terceirização: é possível um acordo mínimo? In:

DAU, D. M.; RODRIGUES, I. J.; CONCEIÇÃO, J. J. (Org.).

Terceirização no Brasil: do discurso da inovação à precarização do trabalho. 1. ed. São Paulo: Annablume, 2009, p. 187-213.

COSTA, M. S. Terceirização/parceria e suas implicações no âmbito jurídico-sindical. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 1, p. 6-11, jan./fev. 1994.

DAVIS, F. S. **Terceirização e multifuncionalidade**. 2. ed. São Paulo: STS, 1992.

DEDECCA, C. S. Emprego e qualificação no Brasil dos anos 90. In: OLIVEIRA, M. A. (Org.). **Reforma do Estado e políticas de emprego no Brasil**. Campinas: UNICAMP, TE, 1998.

_____. Reorganização econômica e mercado de trabalho no Brasil. In: CONGRESSO DE ECONOMISTAS DA LÍNGUA PORTUGUESA, 3., 1998, Macau. **Anais...** Macau: [s.n.], 1998.

DELGADO, M. G. **Introdução ao Estudo do Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2001.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DRUCK, M. G. **Terceirização:** desfordizando a fábrica: um estudo do Complexo Petroquímico. 2. ed. Salvador: Edufba; São Paulo: Boitempo, 2001.

DRUCK, M. G. FRANCO, T. A precarização do trabalho no Brasil: um Estudo da Evolução da Terceirização no Brasil e na Indústria da Bahia na última década. **Revista Latinoamericana de Estudios Del Trabajo**, v. 13, p. 97-120, 2008.

DUNLOP, J. T. **Sistemas de Relaciones Industriales**. Barcelona: Ediciones Peninsula, 1978.

FERNANDES, J. U. J. A terceirização no serviço público. **Revista Síntese Trabalhista**, Porto Alegre, n. 79, p. 132, jan. 1996.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FONTANELLA, D.; TAVARES, E.; LEIRIA, G. S. **O Lado (des) humano da terceirização:** o impacto da terceirização nas empresas nas pessoas e como administrá-las. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

FRANCESCHINI, F. et al. Um modelo para a terceirização. **Revista HSM Management**, v. 1, n. 42, p. 74-80, 2004.

FRANCO FILHO, G. S. **Globalização & desemprego**: mudanças nas relações de emprego. São Paulo: LTR, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOSA, L. A. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 1995.

_____. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIRARDI, D. **O impacto da terceirização nas organizações**: evolução histórica e tendências. Florianópolis: Pandion, 2008.

HOROVITZ, J. **Qualidade de serviço**: a batalha pela conquista do cliente. São Paulo: Nobel, 1993.

ISHIKAWA, F. **TQC, Total quality control**: estratégia e administração da qualidade. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Metodologia do trabalho científico**. Florianópolis: Departamento de Ciências da administração. UFSC, 2009.

KARDEC, A.; CARVALHO, C. **Gestão estratégica e terceirização**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KLING, M. C. **Um modelo para implementação de terceirização**. 2000. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Pós-Graduação em Engenharia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONE, M. A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

- LEITE, J. C. **Terceirização em informática**: informações ágeis e eficazes através de parceiras sólidas e confiáveis. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LIMA, J. D. F. **UFSC**: sonho e realidade. 2. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2000.
- _____. **UFSC**: sonho e realidade. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1980.
- LOVELOCK, C. **Product plus**: produto service vantagem competitiva. Trad. Maria Lúcia G.L.Rosa; revisão técnica: Ernani Beyrodt. São Paulo: Makron Books, 1995.
- MANNRICH, N., **A modernização do contrato de trabalho**. São Paulo: LTr, 1998.
- MARTINS, H. H. T. S.; RAMALHO, J. R. **Terceirização**: diversidade e negociação no mundo do trabalho. São Paulo: Hucitec: CEDI/NETS, 1995.
- MARTINS, S. P. **A terceirização e o direito do trabalho**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. **A terceirização e o direito do trabalho**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- _____. **A terceirização e o direito do trabalho**. São Paulo: Malheiros Editores, 1995.
- MARTINS, S. P. **A terceirização e o direito do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MATTOS, R. *et al.* **Análise crítica de uma metodologia de solução de problemas na prestação de serviços**: uma aplicação prática do MASP. 1998.
- MAYRING, Ph. **Einführung in die qualitative Sozialforschung** [Introdução à pesquisa social qualitativa]. 5ª ed. Weinheim: Beltz, 2002.
- MCFARLAN, F. W.; NOLAN, R. L. How to manage an IT outsourcing alliance. **Sloan Management Review**, v. 36, n. 2, p. 9-23, Winter, 1995.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social*: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORIN, M.-L. Sous-traitance et relations salariales. Aspects de droit du travail. **Travail et Emploi**. Paris, n. 60, p. 23-43, 1994.

OLIVEIRA, M. A. **Política trabalhista e relações de trabalho no Brasil**: da era Vargas ao governo FHC. 2002. 365 f. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas)– Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, 2002.

PAGNONCELLI, D. **Terceirização e parceirização**: estratégias para o sucesso empresarial. Rio de Janeiro: Gráfica JB, 1993.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade no processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Qualidade total na prática**: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1994.

PASTORE, J. **Reforma sindical**. São Paulo: LTr, 2003.

PEREZ, G.; ZWICKER, R. **Terceirização da TI**: um estudo sobre os motivos que levaram as empresas brasileiras a terceirizar TI na década de 90 e início dos anos 2000. São Paulo: Série de Working Papers, 2001.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. *Fundamentos de pesquisa em enfermagem*: métodos, avaliação e utilização. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 27. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRADO, E. P. V.; TAKAOKA, H. Os fatores que motivam a adoção da terceirização da TI: uma análise do setor industrial de São Paulo. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** São Paulo, 2001.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 3-15, May/June, 1990.

QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de terceirização**. São Paulo: STS, 1992.

_____. **Manual de terceirização**. São Paulo: STS, 1993.

_____. **Manual de terceirização**: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STS, 1998.

QUINN, J. B. **Empresas muito mais inteligentes**. São Paulo: Makron Books, 1996.

_____. **Managing outsourcing and intellect**: discussion with Dr. James Brian Quinn. The Outsourcing Institute: Q&A. 2005. Disponível em: <http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/quinn_interview.htm>. Acesso em: 26 jan. 2018.

RAMOS, D. M. O. **Terceirização na administração pública**. São Paulo: LTr, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Souza (Colab.). Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2015.

ROBLES JUNIOR, A. **Custos da qualidade**: uma estratégia para a competição global. São Paulo: Atlas, 1994.

ROBORTELLA, Luiz Carlos Amorim. Terceirização: aspectos jurídicos: responsabilidades: direito comparado. **Revista LTr**, São Paulo, v. 58, n. 8, ago. 1994.

SANTOS, A. **Terceirização e flexibilidade**. São Paulo: Texto Editora, 1998.

SANTOS, C. A. P. N.; OLIVEIRA, F. C. Terceirização no processo de desenvolvimento de sistemas de informação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000.

SILVA, C. P. da. **A terceirização responsável**: modernidade e modismo. São Paulo: LTr, 1997.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

SILVA, J. A. T.; SANTOS, R. F.; SANTOS, N. M. B. F. **Criando valor com serviços compartilhados**: aplicação do BALANCED SCORECARD. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, J. C. Reforma administrativa brasileira e a terceirização no setor público. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 217, p. 13-30, mar. 2015. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/47404>>. Acesso em: 24 maio 2017.

SILVA, M. H. **Universidade pública e sociedade: a inserção social dos Programas *stricto sensu* em administração e a coprodução do bem público.** 2012. 361 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2012. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/universidade-publica-sociedade-insercao-social-programas-scrito-sensu-administracao>>. Acesso em: 22 maio 2017.

SILVEIRA, A. D. *et al.* **Um passo além da terceirização: a transferência de atividades e tecnologia.** Porto Alegre: Badejo, 2002.

SILVEIRA, A. D.; SARATT, N.; MORAES, R. P. **Um passo além da terceirização: a transferência de atividades e tecnologia.** Porto Alegre : Badejo, 2002.

SIRELLI, P. M. Terceirização no âmbito público estatal: estratégia (im)posta à Universidade Federal de Juiz de Fora. **Libertas: Revista da Faculdade de Serviço Social, Juiz de Fora**, v. 9, n. 2, p. 131-157, jul./dez. 2009. Disponível em: <<http://libertas.ufjf.emnuvens.com.br/libertas/article/view/1857>>. Acesso em: 18 maio 2017.

SOUTO MAIOR, J. L. Reduzir custos com o sacrifício de terceiros é imoral e ilegal. **Jornal do Campus**, São Paulo, 16 jun. 2009. Disponível em: <<http://www.jornaldocampus.usp.br/index.php/2009/06/debate-a-terceirizacao-de-servicos-deve-ser-adoptada-pela-universidade-publica/>>. Acesso em: maio 2017.

SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento.** 2009. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

STUTZ, D. Questionando a validade do uso da terceirização em TI. **Developer's Magazine**, v. 3, n. 36, p. 26-27, ago. 1999.

TOMÉ, D. M. **Metodologia para estruturar o processo de terceirização.** 1998. 148 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1998.

TUMA, Fábila. **Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas: incentivo à eficiência ou substituição dos salários?** São Paulo: LTr, 1999.

VIDAL, A. G. **Terceirização**: a arma empresarial. São Paulo: Érica, 1993.

VERGARA S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2006.

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO NA UFSC

Este estudo tem por finalidade colher a opinião dos servidores técnicos-administrativo em Educação e Docentes da Universidade Federal de Santa Catarina, que servirá de subsídio para a dissertação de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da UFSC, do mestrando Newton Neves de Carvalho, aluno e servidor da UFSC. O objetivo deste estudo é conhecer sua opinião sobre os serviços de manutenção terceirizados de alvenaria, ar-condicionado, carpintaria, eletricidade, hidráulica, jardinagem e vidraçaria prestados na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), onde serão levados em consideração a qualidade, a frequência utilizada e a satisfação com os serviços terceirizados em cada categoria. Você é fundamental para viabilização desta importante pesquisa.

01) Você conhece os serviços de manutenção terceirizados que a UFSC possui atualmente?

- Sim
- Não

02) Se a resposta anterior foi sim, assinale qual(is) conhece.

- Alvenaria
- Ar-condicionado
- Carpintaria
- Eletricidade
- Hidráulica
- Jardinagem

03) Qual é a frequência de utilização dos serviços de manutenção terceirizados pelo seu ambiente de trabalho?

- Semanal
- Mensal
- Depende da necessidade
- Não utiliza

04) Na sua percepção, como é a qualidade da execução dos serviços de manutenção terceirizados na UFSC?

- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Sem Opinião

05) Na sua visão, os prestadores de serviços terceirizados de manutenção estão uniformizados e identificados adequadamente aos serviços que executam?

- Sim
- Não
- Desconhece

06) Na sua visão, os prestadores de serviços de manutenção terceirizados utilizam os equipamentos de proteção individual adequadamente aos serviços que executam?

- Sim
- Não
- Desconhece

07) Na sua percepção, o relacionamento e a interação do pessoal das empresas terceirizadas com a comunidade universitária pode ser considerado.

- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Sem Opinião

08) Como você classifica o custo-benefício dos serviços terceirizados para a UFSC?

- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Sem Opinião

09) Na sua visão os equipamentos, maquinários e as tecnologias empregados na execução dos serviços podem ser considerados.

- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Sem Opinião

10) Na sua avaliação, a qualificação do pessoal terceirizado enquadra-se em.

- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Sem Opinião

11) Na sua percepção, a UFSC acompanha e fiscaliza adequadamente os contratos de serviços terceirizados?

- Sim
- Não

12) Na sua opinião, as pessoas contratadas através da terceirização recebem o treinamento adequado para os serviços nos quais foram contratados para atuarem?

- Sim
- Não

13) No seu entendimento, você considera a terceirização como estratégia válida para melhoria da qualidade dos serviços prestados na UFSC?

Sim

Não

14) Os serviços terceirizados na UFSC atendem às expectativas e suprem as necessidades do seu ambiente de trabalho?

Sim

Não

15) Você conhece os processos e os procedimentos adotados pela UFSC na contratação dos serviços terceirizados?

Sim

Não

16) Em sua análise, você acredita que a contratação de empresas especializadas nas respectivas áreas terceirizadas melhorou a qualidade dos serviços prestados na UFSC?

Sim

Não

17) Você está satisfeito com a qualidade dos serviços terceirizados na UFSC?

Sim

Não

18) Você está satisfeito com o tempo de espera para o atendimento das solicitações dos serviços terceirizados na UFSC?

- Sim
- Não

19) Se a resposta anterior foi não, assinale quais serviços.

- Alvenaria
- Ar-condicionado
- Carpintaria
- Eletricidade
- Hidráulica
- Jardinagem
- Vidraçaria

20) Qual nota você atribui aos serviços terceirizados prestados na UFSC?

- Zero
- Um
- Dois
- Três
- Quatro
- Cinco

- Seis
- Sete
- Oito
- Nove
- Dez

21) Você considera que o modelo de terceirização utilizado na UFSC vem ao encontro das mais novas técnicas utilizadas em outras organizações e atende às necessidades da instituição?

- Sim
- Não

22) Quais as suas sugestões para a melhoria dos serviços de manutenção prestados pelos trabalhadores terceirizados na Universidade Federal de Santa Catarina, em Florianópolis?