

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

**TERCEIRIZAÇÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:
UM ESTUDO DE CASO NA UFSC**

LUIZ ALFREDO SILVEIRA

**FLORIANÓPOLIS
2000**

Luiz Alfredo Silveira

**TERCEIRIZAÇÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:
UM ESTUDO DE CASO NA UFSC**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração

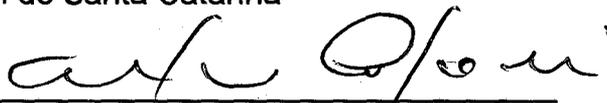
Orientador: Nelson Colossi, Dr.

Florianópolis, Agosto de 2000

TERCEIRIZAÇÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO NA UFSC

Luiz Alfredo Silveira

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina

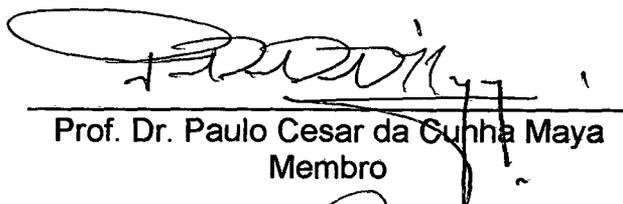


Prof. Dr. Nelson Colossi
Coordenador

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:



Prof. Dr. Nelson Colossi
Orientador



Prof. Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya
Membro



Prof. Dr. Pedro Carlos Schenini
Membro

“Os conhecimentos podem ser transmitidos
ao longo da caminhada, mas nunca a
sabedoria”.

Hermann Hesse
(Sidarta)

DEDICATÓRIA

À MARIA DA GRAÇA TAVARES SILVEIRA, minha esposa - companheira das horas fáceis e difíceis que passou por minha causa - e incentivadora desta tarefa e à minha filha MARIANA, por me dedicarem amor, carinho e estímulo.

À ALFREDO JOÃO SILVEIRA (*in memoriam*) e ANA CUNHA SILVEIRA, meus pais.

Ao meu esforço pessoal, empenho, teimosia e persistência na elaboração e conclusão deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao término deste trabalho, muitas são as pessoas que considero especiais por terem contribuído, de alguma forma, para o alcance de mais esta vitória em minha vida, a quem desejo expressar minha sincera gratidão:

. Ao Professor Dr. Nelson Colossi, Coordenador do CPGA – UFSC, pela confiança em mim depositada.

. Ao Professor Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya, por aceitar fazer parte da Banca Examinadora desta dissertação e, acima de tudo, pela amizade demonstrada em todos os momentos.

. Ao Professor Dr. Pedro Carlos Schenini, por aceitar o convite para fazer parte da Banca Examinadora desta dissertação e, acima de tudo, pela compreensão demonstrada em todos os momentos.

. Aos amigos do curso de Mestrado Luiz Alberto, Luiz Laertes, Antônio e Rubens e aos professores, pela convivência, lições e mensagens compartilhadas.

. Aos funcionários do CPGA, em especial à Graziela, pela atenção dispensada durante o curso.

. À Ivo Lusa, pela colaboração e revisão gramatical.

. À meus parentes mais próximos e demais amigos, pela expectativa e incentivo para a conclusão deste trabalho.

. À Deus – por estar sempre comigo e ter-me concedido o privilégio de uma vida cheia de alegrias – sem O qual nada teria sido possível.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
RESUMO	x
ABSTRACT	xi
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 PROBLEMA E TEMA	2
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA.....	7
1.3 JUSTIFICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 MUDANÇA E INOVAÇÃO	9
2.2 QUALIDADE	13
2.2.1 Qualidade em Universidades	18
2.3 TERCEIRIZAÇÃO.....	24
2.3.1 Conceituação e Características da Terceirização.....	28
2.3.2 Vantagens e Desvantagens da Terceirização	35
2.3.3 Implicações Legais, Trabalhistas e Sindicais da Terceirização.....	38
3 METODOLOGIA.....	48
3.1 PROBLEMA DE PESQUISA	48
3.2 PRESSUPOSTO DE PESQUISA	48
3.3 PERGUNTAS DE PESQUISA	49
3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA	49
3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA	51
3.6 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	51
3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	53
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	56
4.1 APRESENTAÇÃO DA UNIDADE DE ESTUDO: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	56
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES.....	58
4.3 PERCEPÇÃO QUANTO AO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS	65
4.3.1 Concepção sobre a terceirização.....	66
4.3.2 Características do processo de terceirização	68
4.3.3 Mecanismos de controle do processo de terceirização.....	75
4.3.4 Ambiente no processo de terceirização.....	79
4.4 SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS PRESTADOS PELAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS	82
4.4.1 Satisfação em relação à qualidade dos serviços de limpeza	83
4.4.2 Satisfação em relação à qualidade dos serviços de segurança	92
4.4.3 Satisfação em relação à qualidade dos serviços de conservação de parques e jardins	96
4.4.4 Satisfação em relação à terceirização e a seus resultados.....	99
4.4.5 Imagem da UFSC perante a comunidade resultante da terceirização.....	103
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	108
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113
7 ANEXOS	116
7.1 ANEXO 1 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	116
7.2 ANEXO 2 - DECRETO 2.271/97	120

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo o sexo	58
Tabela 2 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo a faixa etária idade	59
Tabela 3 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo o tempo de serviço.....	60
Tabela 4 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo a categoria funcional.....	61
Tabela 5 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo nível operacional.....	62
Tabela 6 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo o regime de trabalho	63
Tabela 7 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo o exercício de chefia	64
Tabela 8 – Percepção dos servidores quanto à terceirização como alternativa empresarial.....	66
Tabela 9 – Percepção dos servidores quanto ao conhecimento da legislação que regulamenta a terceirização como alternativa empresarial.....	67
Tabela 10 – A legislação da terceirização nas IES é uma opção que contribui para a qualidade dos serviços.....	69
Tabela 11 – A terceirização dos serviços na UFSC foi estratégica.....	70
Tabela 12 – A terceirização dos serviços é uma alternativa viável na UFSC	71
Tabela 13 – A terceirização trouxe vantagens para a UFSC.....	72
Tabela 14 – A Universidade é uma organização sensível às mudanças.....	73
Tabela 15 – A Universidade fiscaliza a execução dos serviços terceirizados.....	75
Tabela 16 – Os servidores conhecem alguns problemas nos serviços terceirizados	76
Tabela 17 – A UFSC toma medidas para sanar as falhas nos serviços terceirizados.....	77
Tabela 18 – A administração central tem dificuldade em exercer controle nas unidades.....	78
Tabela 19 – As empresas terceirizadas estimulam seus empregados ao trabalho criativo	80
Tabela 20 – Relacionamento entre a comunidade universitária e os empregados das empresas.....	80
Tabela 21 – Relacionamento entre os servidores da UFSC e os empregados de limpeza	81
Tabela 22 – Diferenças na qualidade dos serviços terceirizados de limpeza comparativamente com os realizados anteriormente.....	84
Tabela 23 – Os serviços de limpeza do <i>campus</i> são satisfatórios	84
Tabela 24 – Os serviços de limpeza externa são satisfatórios	85
Tabela 25 – Melhoria nos serviços de limpeza dos departamentos.....	86
Tabela 26 – Condições das salas de trabalho.....	87
Tabela 27 – Melhoria da qualidade dos serviços de limpeza nas salas de aula.....	88
Tabela 28 – Satisfação em relação às condições de trabalho nas salas de aula	89
Tabela 29 – Satisfação em relação aos serviços de limpeza realizados nos centros.....	90
Tabela 30 – Satisfação em relação às condições dos banheiros.....	91
Tabela 31 – Diferenças entre os serviços de segurança antes e após a terceirização	92
Tabela 32 – Satisfação com a qualidade dos serviços de segurança.....	93
Tabela 33 – Qualidade dos serviços de segurança nos centros de ensino.....	94
Tabela 34 – Melhoria dos serviços de segurança após a terceirização.....	95
Tabela 35 – Diferenças entre os serviços de manutenção de parques e jardins	97
Tabela 36 – Satisfação em relação aos serviços de manutenção de parques e jardins	98
Tabela 37 – Satisfação em relação aos serviços prestados pela empresas.....	99
Tabela 38 – A qualidade dos serviços melhorou após a terceirização.....	100
Tabela 39 – A qualidade dos serviços atende aos objetivos da Universidade.....	101
Tabela 40 – As empresas contratadas oferecem serviços de qualidade para a Universidade.	102
Tabela 41 – Satisfação em relação aos serviços terceirizados.....	102
Tabela 42 – Reflexos da terceirização sobre a imagem da UFSC perante a comunidade	104
Tabela 43 – Valorização da UFSC pela qualidade dos serviços de limpeza	104
Tabela 44 – Valorização e prestígio da UFSC pelos serviços de segurança	105
Tabela 45 – Valorização e prestígio da UFSC pelos serviços de jardinagem.....	106

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo o sexo	59
Gráfico 2 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo a faixa etária	60
Gráfico 3 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo o tempo de serviço.....	61
Gráfico 4 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo a categoria funcional	62
Gráfico 5 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo nível operacional.....	63
Gráfico 6 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo o regime de trabalho	64
Gráfico 7 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo o exercício de chefia	65
Gráfico 8 – A terceirização é uma alternativa empresarial	67
Gráfico 9 – Nível de conhecimento sobre a legislação que regulamenta a terceirização no país	68
Gráfico 10 – A legislação da terceirização nas IES é uma opção que contribui para a qualidade dos serviços.....	69
Gráfico 11 – A terceirização dos serviços na UFSC foi estratégica.....	71
Gráfico 12 – A terceirização dos serviços é viável na UFSC.....	72
Gráfico 13 – A terceirização é vantajosa para a UFSC	73
Gráfico 14 – A UFSC é sensível às mudanças do ambiente externo	74
Gráfico 15 – A UFSC exerce controle sobre os serviços terceirizados	76
Gráfico 16 – Os servidores identificam problemas nos serviços terceirizados	77
Gráfico 17 – A UFSC toma medidas para sanar as falhas nos serviços terceirizados	78
Gráfico 18 – A administração central tem dificuldade em exercer controle sobre os serviços nas unidades.....	79
Gráfico 19 – Estímulo à criatividade e inovação nas empresas terceirizadas.....	80
Gráfico 20 – Relacionamento entre a UFSC e os empregados das empresas terceirizadas	81
Gráfico 21 – Relacionamento os servidores da UFSC e os empregados de limpeza.....	82
Gráfico 22 – Existem diferenças entre os serviços de limpeza terceirizados e os anteriormente realizados	84
Gráfico 23 – Satisfação em relação aos serviços de limpeza do <i>campus</i>	85
Gráfico 24 – Satisfação em relação aos serviços de limpeza externa.....	86
Gráfico 25 – Satisfação em relação aos serviços de limpeza nos departamentos	87
Gráfico 26 – Condições das salas de trabalho.....	88
Gráfico 27 – Melhoria da qualidade dos serviços de limpeza nas salas de aula.....	89
Gráfico 28 – Satisfação em relação às condições de trabalho nas salas de aula	90
Gráfico 29 – Satisfação em relação à limpeza dos centros.....	91
Gráfico 30 – Satisfação em relação às condições de uso dos banheiros	91
Gráfico 31 – Percepção de diferenças entre os serviços de segurança antes e após a sua terceirização.....	93
Gráfico 32 – Satisfação com os serviços de segurança.....	94
Gráfico 33 – Satisfação com os serviços de segurança nos centros de ensino.....	95
Gráfico 34 – Melhoria dos serviços de segurança após a terceirização.....	96
Gráfico 35 – Diferenças entre os serviços de manutenção de parques e jardins	97
Gráfico 36 – Satisfação com os serviços de parques e jardins	98
Gráfico 37 – Satisfação em relação à qualidade dos serviços.....	99
Gráfico 38 – A qualidade dos serviços melhorou após a terceirização.....	100
Gráfico 39 – A qualidade dos serviços atende aos objetivos da Universidade.....	101
Gráfico 40 – As empresas prestam serviços de qualidade para a UFSC.....	102
Gráfico 41 – Satisfação em relação aos serviços terceirizados.....	103
Gráfico 42 – A terceirização e a imagem da UFSC.....	104
Gráfico 43 – Valorização da UFSC pela qualidade dos serviços de limpeza.....	105
Gráfico 44 – Valorização e prestígio da UFSC pela segurança no <i>campus</i>	106
Gráfico 45 – Valorização e prestígio da UFSC pela qualidade dos parques e jardins	107

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo avaliar, na perspectiva dos servidores técnico-administrativos e docentes, o processo de terceirização de serviços implantado pela Universidade Federal de Santa Catarina, concebido como uma técnica gerencial de flexibilização e de ganhos operacionais que consiste na transferência a terceiros das atividades acessórias e de apoio de uma empresa, permitindo que esta se concentre naquelas consideradas essenciais e indispensáveis para a finalidade a que se propõe. Como contextualização desta pesquisa foi feita uma breve revisão dos conceitos, das vantagens e da legislação que regulamenta a terceirização no âmbito da Administração Pública Federal. A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso do tipo descritivo, utilizando-se de dados primários extraídos de questionários aplicados a servidores técnico-administrativos e docentes da UFSC com o objetivo de verificar sua satisfação em relação à qualidade dos serviços de limpeza, segurança e de manutenção de parques e jardins terceirizados pela UFSC. Para a análise dos dados foram utilizados procedimentos de natureza quantitativa, com o uso de técnicas de análises estatísticas, tendo os resultados demonstrado que, na percepção dos servidores entrevistados, a qualidade dos serviços de limpeza, segurança e de manutenção de parques e jardins realizados pela empresas terceirizadas deixa a desejar, sendo considerada inferior àquela verificada anteriormente a sua terceirização.

ABSTRACT

This study aimed the opinion about the tertiary sector service assessment from the teaching staff and technical-administrative public servants of Universidade Federal de Santa Catarina, in which was hired by this university. The third party service was granted as a management tool of operational flexibility and gaining, that consists on the transference of auxiliary activities to a third party. This third party service company concentrates its effort and support in activities considered essential and indispensable to the proposed end. As a contexture of this research a brief revision of concepts, advantages and rules was done about Federal public administration structure and its legislation on tertiary services hiring. The research was featured as a case study of descriptive type, using primary data taken from published surveys applied to teaching staff and technical-administrative servants of UFSC. Its aim was to find out about their satisfaction in relation to the quality of cleaning, security and maintenance services of the third party served on parks and gardens of UFSC. For the data analyses quantitative proceedings, as well as statistical analyses, were used. Results over the interviewed servants perception about the quality of service, showed that the third party service companies did not accomplished what was expected over cleaning, security and maintenance of parks and gardens, being considered inferior to those services done previously to the hiring of the third party companies.

1 INTRODUÇÃO

A crescente expansão do mercado consumidor, ocorrida principalmente a partir da 2ª Guerra Mundial, forçou as grandes corporações industriais a reestruturarem seus processos produtivos, transferindo a terceiros algumas atividades de suporte à produção, permitindo que, cada vez mais, concentrassem seus esforços em atividades consideradas essenciais e indispensáveis para a finalidade a que se propunham.

Este procedimento, inicialmente adotado como uma técnica de incremento à produção, hoje se investe de uma ação mais caracterizada, como sendo uma técnica moderna de administração baseada num processo de gestão que leva a mudanças estruturais e de cultura na empresa, adotadas com o objetivo único de atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energias da empresa para a sua atividade principal, potencializando ganhos em qualidade, produtividade e competitividade.

Portanto, pode-se definir a terceirização como um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com as quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

Sob este ponto de vista, o sucesso de sua aplicação está na visão estratégica que os dirigentes deverão ter quando da sua adoção nas empresas, de modo que se consolide a técnica com a prática. O sucesso da empresa moderna depende de suas operações e, fundamentalmente, da estratégia decorrente, da formatação em que a terceirização foi e está sendo implementada, pois a gestão de operações, que sempre foi importante, assumiu singular magnitude no mundo atual, em que a competição empresarial torna-se dia a dia mais acirrada. Conseqüentemente, é necessária a excelência das decisões e das operações em todos os níveis hierárquicos da empresa, mais especificamente em relação aos métodos empregados para a produção de bens e serviços e às novas formas de organização do trabalho para alcançar a competitividade no mercado.

A esse respeito, SENGE (1994) comenta que a terceirização se constitui numa inovação contínua, tanto a nível da maior competitividade como da própria sobrevivência. Segundo o autor, para satisfazer aos consumidores e conseguir a competição no mercado, a terceirização vem sendo usada pelas empresas como técnica administrativa capaz de reformular a gestão administrativa, tornando-a ágil e dinâmica na busca de proteção contra as ameaças existentes no ambiente organizacional e para o eficaz aproveitamento das oportunidades.

De acordo com este enfoque, a transferência das atividades-meio a terceiros, que as fazem com especialização e qualidade, é uma ótica estratégica, dimensionada para alcançar objetivos determinados e reconhecidos pela organização. Isto porque, com o advento da globalização e com a ampliação de competição pelo mercado, as exigências da qualidade e de satisfação do consumidor insuflaram a competitividade, fazendo com que as organizações começassem a refletir e a definir qual a sua missão e nela se concentrar.

Ao que parece, o mercado foi o provedor destas mudanças nas empresas, pois, segundo a concepção de GIOSA (1993), o cliente é hoje o foco de toda ação empresarial, pois ele passou a exigir de forma mais consistente a qualidade dos produtos e serviços recebidos, fazendo com que as empresas atentassem, cada vez mais, para a sua satisfação.

1.1 PROBLEMA E TEMA

Na atualidade, onde as portas se abrem para o terceiro milênio e em que todos almejam a modernidade, os clientes ou consumidores possuem acesso a uma crescente disponibilidade de informações e um a ferramental jurídico que lhes permite serem exigentes quanto à qualidade dos bens e serviços. Qualidade, assistência técnica, bom atendimento, entre outras, são exigências que, mais e mais, fazem parte das decisões tomadas pelo cidadão comum.

Neste sentido, as organizações necessitam estar atentas para os aspectos das mudanças e da rápida evolução tecnológica geradora de competitividade, que a globalização tem exigido nos dias atuais.

Além disso, a conjunto mundial tem colocado novos desafios diante das organizações. Crescimento dos custos de matérias-primas, escassez de recursos financeiros, organizações sindicais, exigências governamentais, concorrentes eficientes, são alguns fatores que demonstram a necessidade de as empresas serem altamente competitivas. A ineficiência, aliada à burocratização excessiva, podem comprometer seriamente a situação dos empreendimentos privados e públicos.

Para satisfazer aos usuários ou clientes e conseguir a sobrevivência no mercado, a terceirização vem sendo usada pelas empresas como técnica capaz de reformular a gestão administrativa, tornado-a ágil e dinâmica na busca de proteção contra as ameaças existentes no ambiente organizacional e eficaz no aproveitamento das oportunidades.

Segundo essas novas técnicas administrativas, as empresas devem concentrar suas forças naquilo que fazem bem, na sua atividade fim. As atividades meio devem ser repassadas para terceiros, que as fazem com especialização e qualidade. Neste processo, é imprescindível transformar os prestadores de serviços em parceiros, cooperando de todas as maneiras possíveis para que o produto, objeto da parceria, seja melhor.

Atualmente, a tendência mundial de mensurar o desempenho de uma organização está na avaliação da qualidade dos seus produtos e serviços. Mais do que nunca, as organizações deverão conscientizar-se da melhoria contínua dos produtos e serviços, fatores indispensáveis para atingir e assegurar um bom desempenho na competitividade econômica, considerando a crescente expectativa dos consumidores com relação à qualidade.

A competitividade passou a ser o grande desafio que preside a vida das empresas, fazendo com que as organizações estejam em estado permanente de alerta para os importantes movimentos que acontecem no mundo empresarial, bem como, sejam capazes de assimilar e responder a esses movimentos com rapidez, eficiência e eficácia para adaptar-se às transformações dos vários segmento da sociedade.

Dada à extrema velocidade nas transformações que caracterizam nossa sociedade de mudanças, urge refletir sobre novos métodos e técnicas na forma de

administrar e de gerir as organizações. Muitas das idéias convencionais concebidas sobre organizações e administração foram construídas sobre um aparato de imagens tidas como certas, especialmente no que diz respeito à organização mecanizada. E, de acordo com essa visão, o elemento humano é por vezes “esquecido” frente ao processo produtivo dentro da empresa. Entretanto, para a concretização do processo de sucesso de uma empresa é importante inferir a qualidade, o desempenho e a competência do seu pessoal. Por isso, o fator humano é sempre uma preocupação em todas as organizações, para assegurar uma economia fundamental baseada na informação e no alcance do objetivo empresarial.

DRUCKER (1988), apontava para a “organização baseada na informação” e para a organização de especialistas, concentrados nas atividades essenciais da empresa, deixando atividades de apoio a parceiros. Outros autores, como Peters, Waterman, Kanter e Morgam, segundo WOOD (1990) insistiram na idéia de que a organização moderna, para garantir sua sobrevivência, precisaria não apenas estar aberta às mudanças impostas pelo ambiente, mas também aprender com a contínua inovação.

SENGE (1994) comenta que a gestão empresarial constitui-se de inovações contínuas, tanto ao nível da maior competitividade como da própria sobrevivência na produtividade e qualidade.

Na procura pelo aumento da produtividade e qualidade, várias fórmulas têm sido utilizadas pelos consultores e empresários brasileiros, a maioria delas calcadas nas técnicas administrativas norte-americanas e japonesas. Uma destas técnicas, a terceirização, vem hoje recebendo maior atenção por parte dos estudiosos do tema.

Esta técnica é tão simples quanto seu conceito: todas as prestações de serviços ou de produtos que não são vocação de uma empresa deve ser entregues para uma empresa especializada, com a finalidade de reduzir custos e conquistar e manter a melhor qualidade e a competitividade no mercado. Por este procedimento, o prestador de serviços passa a ser um cliente interno na vida das organizações.

Nas organizações, essas transformações pela competitividade passam pela utilização de ferramentas adequadas, como a implementação da terceirização para o desempenho dos serviços e sobre as novas formas de administrá-la. Neste

contexto, a terceirização é resgatada e sua prática disseminada nas organizações, devendo buscar formas organizacionais mais achatadas (orientando-se para a tendência à desverticalização) e flexibilização do sistema de produção. A prática de contratação de serviços de terceiros para execução de trabalhos específicos ou temporários não deverá ser propriamente uma coisa nova para as organizações, sob o paradigma do “Sistema Toyota” a terceirização foi revisada.

A idéia é concebê-la num sentido muito mais próximo ao de parceria, estimulando os conceitos de quebra de fronteiras e de formação de uma aliança. Nos dias atuais, o mercado exige qualidade e, em vista disto, o nível de exigência do consumidor aumentou bastante, fazendo com que as organizações começassem a refletir e a definir qual a sua missão, e nela ser exigentes, pois a competição no mercado aumentou com o processo de globalização da economia.

QUEIROZ (1993) comenta que é importante ressaltar que a terceirização não deve ser vista apenas como um meio de se reduzir custos, mas antes como um processo que proporcionará aumento de qualidade e eficiência, proporcionando a efetividade da organização e, conseqüentemente, a redução dos custos.

Apesar dessa assertiva de QUEIROZ (1993), atualmente no Brasil, entretanto, o interesse pela terceirização, na maioria dos casos é somente o de “fazer com menos” esquecendo-se do “mais”. E isto parece válido tanto para as empresas privadas como para os órgãos públicos.

Nestes últimos, embora o discurso oficial aparente ser diametralmente oposto, a prática reflete que a preocupação com custos, especialmente aqueles decorrentes da contratação de pessoal, tem peso significativo na adoção da terceirização. A política de reduzir, a qualquer custo, as despesas com pessoal, inicialmente adotada pelo Governo Federal e posteriormente estendida aos governos estaduais e municipais através da fixação de limites constitucionais de gastos com folhas de pagamentos, tem reduzido significativamente o número de cargos públicos, limitando-os quase que exclusivamente àqueles voltados para a execução das atividades consideradas mais imediatamente ligadas à missão dos órgãos públicos.

Entretanto, há que se ressaltar que se, por um lado, a racionalização e a eliminação dos custos com o processo da terceirização tornaram-se elementos

essenciais para melhoraria do desempenho das empresas privadas, por outro, a ineficiência, aliada à burocratização excessiva, pode comprometer seriamente a situação dos empreendimentos públicos.

É propósito, aqui fazer uma análise da técnica de terceirização, tanto na área privada quanto no setor público, destacando, principalmente, neste último caso, um segmento específico que envolve a produção de bens e serviços educacionais. Com este objetivo, pretende-se analisar, especificamente, o caso da Universidade Federal de Santa Catarina, instituição de caráter público onde a terceirização vem sendo progressivamente adotada.

Segundo essa nova técnica administrativa, as organizações devem concentrar forças naquilo que fazem bem dentro das atividades-fim e as atividades-meio devem ser repassadas para terceiros, para executá-las com os especialistas de qualidade, valorizando os empreendimentos e a prestação de serviços nas empresas contratantes.

Sob esta perspectiva, o governo federal contempla a terceirização nas universidades públicas como uma técnica administrativa capaz de reformular o processo de gestão administrativa, tornando-as ágeis e dinâmicas na busca de proteção contra as ameaças existentes no ambiente organizacional e eficazes no aproveitamento das oportunidades.

Satisfazer os consumidores e conseguir a sobrevivência do Ensino Superior num mercado cada vez mais competitivo, entretanto, não parece tarefa fácil para essas instituições, dada a falta de suplementação de recursos mínimos de custeio das atividades-fim.

No Brasil, as universidades privadas encarregaram-se de promover internamente as inovações trazidas por este movimento em torno do toyotismo e da qualidade total. Assim, o dinamismo na administração das universidades privadas deve-se, principalmente, à busca de melhores posições no mercado, oportunizando importantes experiências no que se refere à adoção das estratégias que vem sendo implementadas, considerando a complexidade das instituições universitárias. Já as universidades públicas parecem ter sido compelidas a adotar esta técnica de gestão não por desejo próprio, mas como alternativa frente à falta de apoio do Governo Federal, encontrando-se hoje à mercê deste movimento.

Observados esses delineamentos, e, além deles, a preocupação do Autor com a escassez de estudos que possam contribuir para a melhoria do processo de terceirização dos serviços de modo a influir na produtividade e na qualidade dos serviços prestados à comunidade universitária pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, esta pesquisa procurará responder ao seguinte problema central de pesquisa:

- **Qual a percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes da Universidade Federal de Santa Catarina sobre o processo de terceirização de serviços implantado na UFSC?**

Deste problema emerge o tema da dissertação, cujo título é: **Terceirização em Instituições de Ensino Superior: um estudo de caso na UFSC.**

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Em termos gerais, o objetivo deste estudo é analisar o processo de terceirização dos serviços na Universidade Federal de Santa Catarina, identificando a percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes sobre a qualidade dos serviços terceirizados.

Especificamente, espera-se:

- Identificar os serviços terceirizados pela UFSC;
- Analisar os fatores legais e administrativos relacionados à terceirização dos serviços na UFSC;
- Analisar o nível de satisfação dos servidores da UFSC com relação aos serviços terceirizados;
- Identificar os principais aspectos relacionados com a melhoria da qualidade dos serviços, em virtude do processo de terceirização implantado na UFSC.

1.3 JUSTIFICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Os estudos sobre os processos de terceirização de serviços nas organizações ainda são restritos, principalmente em Universidades. Tratando-se de um tema atual e extremamente evidente junto a todos os tipos de organização, espera-se que o estudo venha a trazer elementos teóricos que, de alguma forma, possam contribuir para a evolução dos conceitos que envolvem a Administração Universitária. Sob este aspecto, o estudo parece ser importante, original e viável,

pois, de acordo com CASTRO (1977), um estudo é interessante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade.

Ao gerenciar as vantagens administrativas e competitivas no mercado neste final de século, o país encontra-se diante de um derradeiro desafio: ou se lança em busca da modernidade com idéia e condições dignas de vida para todos os brasileiros, ou mantém uma postura inerte, permanecendo como espectador atônito em face do avanço do primeiro mundo.

Dentro deste contexto, especialmente para as Instituições de Ensino Superior, abordam-se os cenários atuais e as tendências futuras da terceirização como ferramenta da modernidade e da procura do desenvolvimento organizacional. Sob este aspecto, a pesquisa, poderá servir como um parâmetro na expansão deste tipo de experiência, dando a sua contribuição para que os acertos na implementação da terceirização na Universidade Federal de Santa Catarina sejam maximizados e os riscos minimizados, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos e para a satisfação dos cliente internos e externos da comunidade universitária.

Este estudo poderá, ainda, despertar nas organizações o interesse pela utilização da terceirização como uma opção estratégica para o seu fortalecimento, em especial nas Instituições de Ensino Superior, destacando quais os passos a serem seguidos para sua implementação, tanto nas fases de planejamento e controle, como em relação às precauções na fase de seleção das empresas e de administração do processo.

Sob esta perspectiva, o trabalho foi dividido em 5 (cinco) capítulos, que envolvem a apresentação do contexto geral do tema, o problema e os objetivos de pesquisa; o referencial teórico que deu sustentação ao estudo, envolvendo a conceituação, evolução e vantagens e desvantagens da terceirização; a metodologia empregada na pesquisa, com a formulação das questões de pesquisa, a descrição do tipo de pesquisa e suas limitações, a identificação da população e da amostra e a forma de coleta e tratamento de dados; a apresentação dos dados e a análise de seus resultados pesquisa; e, finalmente, as considerações finais, apresentadas de uma forma sucinta, sublinhando a necessidade da técnica de terceirização ser adotada mediante um cuidadoso processo administrativo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Propõe-se, para a segunda parte deste trabalho, uma fundamentação teórica, baseada em diversos autores de renome na área de das Ciências Administrativas, objetivando demonstrar termos e expressões pertinentes ao estudo. Sob este aspecto, proceder-se-á uma abordagem dos principais aspectos relacionados com a importância da mudança e da inovação organizacional, partindo do pressuposto de que o sucesso organizacional passa pelo controle destes fatores, tendo na gestão da qualidade e na terceirização aliados importantes, capazes de tornar a organização ágil e dinâmica na busca da proteção contra ameaças e eficaz na busca de oportunidades.

2.1 MUDANÇA E INOVAÇÃO

CHAMPION (1975) afirma que as organizações são entidades dinâmicas que tendem a mudar no decorrer do tempo, sendo imprescindível que as organizações, para assegurarem sua sobrevivência, sejam capazes de planejar a mudança e a inovação como uma forma prevista e amplamente programada para a implantação de novos sistemas de funcionamento

DRUCKER (1988) vê a mudança como sendo uma ação de comando e controle para uma organização "baseada na informação", enquanto que, para SENGE (1994), a implementação das mudanças nas organizações de aprendizagem exigem contudo uma profunda compreensão da organização humana, capaz de contribuir na construção e administração de uma empresa. Valendo-se da apressada transformação que se depara nosso mundo dos negócios, torna-se imprescindível constituir novas idéias, bem com, soluções urgentes para gerir resultados.

Entretanto, vale ressaltar que apesar de propulsoras no desenvolvimento da capacidade criativa e de habilidades, as organizações ditas do conhecimento vêem-se ainda coagidas frente aos entraves correspondentes à cultura tão arraigada

aos preconceitos da forma burocrática de gestão, ainda bastante presente na maioria de nossas instituições contemporâneas.

Não obstante, embora preponderante em nossa cultura empresarial, urge confrontar-se com tal realidade – disfunções da burocracia – em prol de melhorias no que tange às conseqüências advindas da feroz e profunda transição com que se depara no mundo dos negócios.

Indiscutivelmente a mudança do futuro será o elemento humano; precisamos investir demasiadamente no mesmo. A organização dita do futuro terá como premissa que o conhecimento está nas pessoas, razão pela qual SENGE (1997) diz que a valorização do ser humano constitui-se como pressuposto essencial no que diz respeito a esta almejada forma de organização.

Caminha-se constantemente em direção à mudança e para o mundo do conhecimento, pois não somente o futuro, mas também o presente aspira por mudanças.

No que diz respeito a esta “nova” forma de organização proposta, pode-se afirmar que a mesma proporcionará o desenvolvimento da capacidade criadora e inovadora pelos componentes da organização em detrimento ao obsoleto paradigma mecânico e concomitantemente ao pensamento disciplinado, como forma favorável ao lidar-se com o todo organizacional.

Segundo STONER (1985), as organizações podem ser mudadas a partir de alterações em sua estrutura tecnológica e de pessoal, pois a mudança da estrutura envolve a reformulação dos sistemas internos como fluxo de trabalho e hierarquia administrativa. Adaptar a tecnologia significa alterar seus equipamentos, processos de engenharia, técnicas de pesquisas e métodos de produção. A mudança do pessoal envolve a mudança de seleção, do treinamento, das relações, das atitudes ou dos papéis dos membros das organizações.

Os três aspetos - **estrutura**, **tecnologia** e **pessoal** são altamente interdependentes, uma mudança em qualquer nível de um deles provavelmente afetará os outros que são interligados na estrutura da empresa. Assim, para um programa de mudança eficaz será necessário relacionar e implementar alterações nos três elementos, pois os programas de mudanças que só se concentram em um dos três componentes têm poucas chances de sucesso.

HALL (1984) afirma que mudança e inovação são processos cruciais para as organizações, uma vez que contribuem para o crescimento, sobrevivência e a morte das mesmas. Entretanto, a mudança pode ser planejada, quando imposta por pressões do universo organizacional, uma vez que as características organizacionais, os valores das elites e as pressões ambientais são fatores essenciais que contribuem para a implantação de inovações, conseqüentemente, para a efetiva mudança nas organizações, ainda que as inovações dentro das empresas não sejam casuais, mas ocorram em relação às condições passadas e presentes da organização.

Neste processo, as características de inovação interagem com as características organizacionais e ambas estão inseridas numa situação ambiental.

HININGS e GREENWOOD (1988) sugerem que a mudança organizacional não se configure simplesmente numa questão de ajustamento das pressões externas, pois para compreender tanto a estabilidade quanto a mudança é necessário examinar a interpenetração dos contextos organizacionais e os processos e arranjos internos.

A existência e a manutenção organizacional dependem do maior ou menor grau de capacidade para responder a estes contextos. Para os autores, as organizações devem ser capazes de interpretar o que é importante e significativo no ambiente, uma vez que este não é constituído de características sem significado. Os valores constituem-se numa importante base para interpenetração, no entanto coexistem nas organizações com os valores divergentes e com as estratégias da coalizão dominante.

Para STONER (1985), um outra abordagem de mudança é aquela que ocorre a partir da aplicação sistemática do método tecnológico que teve início com os trabalhos de Frederick Taylor e sua administração científica, ou seja, em suas pesquisas Taylor procurou analisar e aperfeiçoar as interações existentes entre empregados e as máquinas para aumentar a eficiência no trabalho. Também existe um constante jogo entre as características externas e internas que delineiam o processo de mudança.

Os conceitos analíticos subjacentes a esta visão da dinâmica da estabilidade e da mudança segundo HININGS e GREENWOOD (1988) são:

- As restrições situacionais;
- Os esquemas interpretativos;
- Os interesses;
- As dependências de poder e dominação;
- A capacidade organizacional.

HAGE (1980) continua essa linha de raciocínio, sustentando que as inovações mais radicais vão ocorrer quando houver uma concentração elevada de profissionais ou especialistas, concluindo que os valores da coalizão dominante são cruciais. Se os valores são pró-mudança então a inovação é mais provável.

Na concepção de PETTIGREW (1987) verifica-se a existência de poucas exceções de mudança organizacional com características históricas, processuais e contextuais. O autor, analisando as pesquisas sobre o tema mudança, observou um envolvimento entre as idéias relativas ao contexto da mudança, do processo e do conteúdo da mudança, em conformidade com a habilidade de perceber as relações entre as três idéias. Tendo verificado a mudança nas organizações percebeu que o nome de *conteúdo* deriva-se da análise dos contextos internos e externos, podendo-se compreender a mudança pela análise do processo.

E ainda afirma que, a transformação nas organizações deve ser um processo interativo de múltiplos níveis com resultados emergindo não somente como um produto do debate racional, mas também formado pelos interesses e acordos de indivíduos e grupos, a força da burocracia e grandes mudanças no ambiente de trabalho e a manipulação dos contextos estruturais através das decisões.

Destaca ainda, PETTIGREW (1987), o papel da liderança como um ingrediente central, apesar de ser somente um dos ingredientes, em um complexo processo analítico, político e cultural de desafios para a estratégia da organização.

No final da década de 70 e início de 80, a noção de estratégia teve uma grande mudança de ênfase, na medida em que a economia mundial se transformou acentuadamente, ou seja, o excesso de oferta que havia caracterizado muitas indústrias foi substituído por uma recessão em nível mundial, que passou a exigir muita capacidade de gestão por parte dos executivos das empresas. Costuma-se ver na maioria das grandes organizações a estratégia como parte integrante do processo de gestão.

Uma estratégia pode ser entendida, basicamente, como o produto de decisões tomadas nas empresas sobre a ação que estas deverão seguir no futuro imediato até um horizonte cuja distância no tempo varia de caso para caso. Para se cumprir estas ferramentas de ação a estratégia pressupõem igualmente a definição de valores e princípios a serem seguidos, nos quais esses processos de ações serão baseados em diretrizes que apontem o sentido das ações para as empresas.

Diante deste contexto, as empresas serão entidades que estarão em plena atuação, cujos processos em andamento serão, de alguma forma, a mudança imposta a si mesma. Conseqüentemente, quando se define a estratégia, normalmente defini-se a estratégia perante uma situação de mudança no contexto dessa empresa, ou seja, à maneira pela qual uma determinada mudança será implementada.

Conclui-se, que o processo de planejamento estratégico deve começar pelos estudos dos valores e objetivos da administração da empresa, suas forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças enfrentadas.

A partir desse conhecimento, planos estratégicos serão desenhados para resolver os problemas e explorar as oportunidades, reforçando os pontos fortes existentes, a fim de que a organização empreenda seus planos de ação colocando em prática seus valores e crenças, sempre na direção de sua missão, visando atingir seus objetivos ou metas da empresa de acordo com padrões de qualidade preestabelecidos.

2.2 QUALIDADE

O conceito da qualidade é um tanto ambíguo, não sendo possível apresentá-lo de forma clara e objetiva. A razão disto é que muitos fatores devem ser levados em consideração ao se julgar a qualidade de qualquer desempenho, seja de produto ou serviço.

Sob este aspecto, a qualidade é uma poliédrica, palavra-chave que absorve diversas leituras, desde a face iluminada pelos filósofos gregos (Sócrates, Platão, Aristóteles) e os chamados "gurus" (Deming, Juran e outros), até às perspectivas apresentadas por pessoas de empresas, funcionários do setor público

e aqueles que, de modo geral, se sentem confortáveis e imunes às transformações que estão ocorrendo na atualidade e que permitem atuar no presente, visando um futuro melhor.

A preocupação com a qualidade não é recente. As empresas têm-se preocupado com a qualidade do produto desde o início da civilização na era Industrial. O que se pode considerar mais ou menos atual e recente é a preocupação com o processo da qualidade. Não só o processo nas empresas, mas também com todos os aspectos nos processos de que as empresas ou instituições são responsáveis pelo bom andamento e assumindo a responsabilidade de oferecer em seus produtos ou serviços uma qualidade total, no atendimento e satisfação dos consumidores, que estão cada vez mais exigentes no mercado, tendo em vista os processos industriais e administrativos.

Partindo da ótica de que o futuro das organizações passa pela competência e estratégia do administrador, é fundamental para a aceitação das mudanças, tanto no setor público, como privado, ou do auto-desenvolvimento, que as pessoas tenham consciência de que as transformações são primordiais para a melhoria da qualidade dos bens e serviços.

Para a compreensão do que seja qualidade nas organizações e de quais aspectos que devem ser considerados quando se fala em qualidade, deve-se levar em conta os aspectos econômicos, ambientais e sociais. Não se podendo falar em nenhum tipo de qualidade que não leve em conta pelo menos esses três fatores.

A gestão da qualidade total revela-se como processo de comunicação humana, como um diálogo envolvendo os colaboradores da empresa e os clientes, no qual as diferenças individuais são respeitadas e a unidade de ação é buscada, visando o benefício da sociedade.

A palavra qualidade, segundo KANO (1993), originou-se do latim *qualitas*, que significa diferença de itens, ou clã chinesa, analisando-se os caracteres que são os mesmos usados para definir “alta classe” ou “precioso”. Assim, o conceito comum, de que se deve pagar caro para se ter qualidade, está vinculado à origem da palavra, pois um produto que tem mais coisas que o outro é mais precioso, sendo portanto mais caro.

Prova disto, é o fato de se ter várias definições para o termo, dadas pelos autores clássicos da área, onde cada um vê a qualidade sob perspectivas diferentes.

Na concepção de JURAN (1990), a palavra qualidade tem múltiplos significados, sendo que dois destes são fundamentais tanto para o planejamento estratégico de uma empresa quanto para o planejamento da qualidade:

- **Desempenho do produto** – características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes, proporcionando a satisfação em relação ao produto, como por exemplo, a rapidez no atendimento às solicitações dos clientes.
- **Ausência de falhas** – estas falhas resultam em reclamações, exigências, devoluções, retrabalho e outros prejuízos, produzindo assim insatisfação com o produto, por exemplo, atrasos e faturamentos incorretos.

É importante notar que satisfação e insatisfação com um produto/serviço não se opõem. Satisfação com o produto é a motivação dos clientes ao comprarem e insatisfação, é a reclamação dos mesmos, sendo possível que um produto não tenha deficiências e ainda assim não alcance boas vendas.

A importância de satisfazer às necessidades dos clientes para obtenção da qualidade está em elaborar um raciocínio lógico, onde o cliente passa a ser peça fundamental para atingir a qualidade.

PALADINI (1990), recorrendo a um trabalho de GARVIN (1984) em que é apresentada uma coletânea de definições, propõe cinco abordagens considerações a respeito da qualidade:

- **Abordagem transcendental** – a qualidade seria “primitivamente definida” ou seja, é apenas observável, mas não pode ser descrita.
- **Abordagem centrada no produto** – nela as diferenças de qualidade são observáveis no produto pela diversidade de quantidade de elementos ou atributos que o produto possui, ou seja, qualidade é sinônimo de maior número e melhores características que um produto apresenta.
- **Abordagem centrada no valor** – nela se agrega qualidade aos custos de produção e considera que um produto é de boa qualidade se apresentar alto grau de conformação a um custo aceitável.
- **Abordagem centrada no usuário** – fixa-se no usuário como fonte de toda a avaliação sobre a qualidade de um produto, ou seja, a qualidade fica condicionada ao grau com que ela atenda às necessidades e conveniências do consumidor.

- **Abordagem centrada no processo produtivo** – fixa-se no esforço feito, à nível da fábrica, para produzir um item completo de acordo com suas especificações básicas determinadas em nível de projeto.

Analisando-se os maiores “gurus” da qualidade nas organizações desde século, vemos que suas definições se enquadram em uma ou mais das abordagens encontradas por GARVIN e PALADINI.

Para 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 (abordagem baseada no valor e no usuário).

Segundo FEIGENBAUM (1961), a qualidade é o melhor caminho para certas condições do cliente. Essas condições são: - o verdadeiro uso e o preço de venda do produto (abordagem baseada no valor).

Na concepção de MISUNO (1988) a qualidade deve ser estudada e definida em termos de vantagens ao consumidor (abordagem baseada no usuário).

Já, CROSBY (1988) diz que é necessário enfrentar os pressupostos errôneos defendidos pela maior parte dos administradores para se poder definir corretamente qualidade. Segundo o autor, um programa de qualidade completa se apoia em quatro pilares, que são construídos de modo a se complementarem:

- participação e atitude da gerência;
- gerência de qualidade profissional;
- programas originais;
- reconhecimento.

Em contrapartida, a idéia central de FEIGENBAUM (1961) é de que todas as funções dentro da organização são responsáveis pela qualidade, surgindo assim o conceito de controle total da qualidade. Para o autor, a qualidade total é vista como um sistema efetivo que visa integrar esforços para o desenvolvimento, manutenção e aperfeiçoamento da qualidade de vários grupos numa organização, de forma a habilitar áreas essenciais da empresa – como marketing, engenharia, produção e serviços – a desenvolverem suas atividades a um nível o mais econômico possível, com a finalidade primeira de atender à satisfação integral do consumidor.

Por sua vez, ISHIKAWA (1986) interpreta a qualidade total como uma revolução dentro da mentalidade administrativa, definindo-a como a incorporação do processo do controle de qualidade ao desenvolvimento, ao projeto, à produção e à assistência de um produto ou serviço que seja o mais econômico possível e o mais útil, proporcionando satisfação ao usuário.

O processo de controle total proporciona a base fundamental da motivação pela qualidade de todos os funcionários dentro da empresa, como forma principal para que os serviços e a produtividade sejam os elementos primordiais no desempenho da organização.

O conceito do processo pela qualidade, voltada principalmente para a satisfação do cliente, deverá ser estabelecido como um dos objetivos dos empresários no planejamento, na implementação dos produtos e na determinação dos padrões de desempenho da qualidade e da produção.

Para CAMPOS (1992), qualidade total é uma questão de vida e de morte na organização, que só sobreviverá se for a melhor no seu negócio. O autor ressalta, ainda, que no processo de mudança cultural para a qualidade é preciso que as pessoas sintam a ameaça de morte da empresa, ainda que isso possa estar num horizonte distante.

FEIGENBAUM (1961) entende que é essencialmente um modo de gerenciar organizações, pois causa melhoramentos nos negócios, no gerenciamento e nas atividades técnicas, ao mesmo tempo, permitindo que sejam alcançados a satisfação dos clientes, a eficiência e a eficácia dos recursos humanos e menores custos administrativos.

Conclui-se, portanto, que uma compreensão sobre o que se entende por qualidade não é simples, sendo necessário ter várias formas de conceituar o que influi nos processos interligados.

É importante ressaltar a contribuição, para um melhor entendimento do que seria o conceito de qualidade a ser empregado numa empresa, das questões que envolvem as novas formas de gerenciamento, as técnicas de melhorias na qualidade dos produtos e a comunicação como instrumento fundamental da administração, que acabaram envolvendo a empresa como um todo.

Existem diferentes conceitos e abordagens para a qualidade na administração, no entanto, todos os autores são unânimes em ressaltar a importância de se adotar numa empresa tanto de bens, quanto de serviços uma política voltada para a qualidade, como forma única (nestes tempos difíceis, onde existe recessão e grande competitividade), para reduzir custos, aumentar a produtividade e garantir a sobrevivência dentro de uma organização.

Apesar das diferentes interpretações, existe quase que unanimidade em admitir que o consumidor ou usuário é a peça mais importante de qualquer definição. Isto vai de encontro à definição de produtividade, onde o aumento do valor agregado só pode ser dado pelo valor que o consumidor dá ao produto ou serviço e este valor é função direta da qualidade. Buscando aumentar a competitividade, a qualidade passou a ser a razão que preside a vida das empresas. Esta existência com luta pela competitividade exige que as organizações estejam o tempo todo em estado de alerta para importantes movimentos que acontecem no mundo empresarial, bem como sejam capazes de assimilar e responder a esses movimentos com rapidez, eficiência e eficácia, adaptando-se às transformações dos vários segmentos da sociedade, sobre a preocupação com os custos e com a qualidade em serviços e produtos.

2.2.1 Qualidade em Universidades

Embora as universidades, em alguns aspectos se caracterizem como organizações produtoras de bens, nos dias de hoje, elas vêm assumindo cada vez mais o papel de agentes prestadores de serviços. E é como tal, e principalmente por esta razão, que a sociedade passou a exigir destas instituições um maior compromisso com a qualidade.

Pressionadas pela sociedade, e seguindo o exemplo de indústrias de ponta do complexo empresarial, as Instituições de Ensino Superior começaram um processo de busca da qualidade total dos serviços, desencadeando uma discussão crucial que envolve a concepção do que seja qualidade total em uma instituição de ensino.

Assim como o conceito de qualidade, a resposta a esta questão, está na concepção de que a educação é, antes de tudo, um processo. Então, educação, enquanto processo, reclama intrinsecamente em ser exercitada com qualidade.

Qualidade é um processo, conseqüentemente não se pode conceber educação sem qualidade. É arriscando, entretanto, dizer que não se consegue qualidade sem educação.

Para JULIATO (1988, p.14) "a qualidade de uma Instituição de Ensino Superior é um composto de muitos elementos interdependentes, dessa forma deve ser analisado pela comparação de insumo e produto, onde os insumos perfazem as instalações, equipamentos, materiais, salários de funcionários e docentes, grau de inteligência dos alunos, currículos e metodologia de ensino, dentre outros, enquanto o produto expressa-se nos resultados do ensino, da pesquisa e da extensão".

Na concepção MEYER (1993), o atual momento que vive a educação superior brasileira é o da busca de maior eficiência e eficácia no uso de recursos, de maior competitividade e de maior qualidade dos serviços prestados a comunidade, o que exige uma maior competência das Instituições, extremamente flexíveis e adaptáveis; que produzem bens e serviços de maneira produtiva e de alta qualidade. Exige-se organizações que respondam às necessidades dos clientes, oferecendo-lhes opções de serviços personalizados: que tenham, para os seus servidores empregados um significado e um sentido de controle, para que eles as sintam como se fossem deles, assim como qualquer organização, a Universidade tem o compromisso com a boa qualidade incluída em suas metas como um fator concreto de garantir a sobrevivência social, que supõe a melhoria continuada, abrangendo a organização como um todo.

O processo pela qualidade total nas Universidades surge não apenas como inovação, mas como algo necessário e para a sociedade como um recurso amplamente abrangente, dispondo de uma ferramenta holística que visa a globalidade da ação comunitária.

Para SCHWARTZMAN, (1989) no Brasil as Universidades sempre foram avaliadas de tal forma, seja pelos estudantes, professores ou pelos próprios governos, a não se referirem diretamente à "Qualidade do Ensino Superior" ou da "Pesquisa", haja vista a natureza mais política dos movimentos e a falta de

motivação no interior de nossa sociedade para promover as mudanças necessárias nesse sentido na organização.

No que tange à questão da queda de qualidade total no Ensino Superior, BUARQUE (1988, p.121), “acredita que o patamar da crise em que se encontra o Brasil, fruto da implantação do processo de modernização do país iniciado na década de 30, faz da lógica, a perda da qualidade em um sentimento natural em relação à Universidade”.

Diante disso, acredita este autor que esse sentimento encontra-se baseado em dois parâmetros, a dizer:

- A perda da qualidade em relação ao passado: a qualidade intrínseca;
- A perda de qualidade em relação às exigências externas: a qualidade efficientista.

Porém afirma ainda que, a perda de qualidade realmente se dá a nível de qualidade utilitária o que corresponde ao que se espera da Universidade, muito mais em relação à expectativa do que com base na comparação com o passado compartilhando com a sociedade. Reitera contudo que, na verdade não foi a quantidade de qualidade que mudou e sim a “qualidade da qualidade”, tendo-se portanto como questão crucial “o padrão” que define qualidade. Um dos resultados mais importantes relacionado à análise dos diferentes sentidos que toma o termo qualidade é o fato deste levar a importantes diferenciações das funções e papéis a serem legitimamente desempenhados pelas Instituições de Ensino Superior (IES). Ainda associado a este fator de que as IES servem a distintos órgãos públicos, o que as torna incomparáveis em termos de resultados, gerando preocupações e interesses dos diversos segmentos que participam da educação. A qualidade na educação emerge, como um problema socialmente significativo quando os resultados ou produtos que se obtém das IES deixem de corresponder às expectativas dos diferentes grupos e setores que delas participam.

Qualidade total no Ensino Universitário, para Osvino Toillier, Presidente do SINEPE/RS, é qualidade em toda a instituição, não bastando que o professor tenha qualidade em sala de aula, é preciso que esse conceito seja aplicado de forma bastante ampla, em cada setor e em cada atividade da Instituição.

Se a qualidade pode ser definida, então como fazer exatamente os serviços que o cliente desejam? Primeiro é preciso considerar que em educação, no ensino propriamente dito, nem sempre o aluno recebe o que pretende e a escola nem sempre estará disposta, especialmente nos tempos atuais, a pagar o preço que este serviço custa. Existe um grande problema que não pode ser desprezado: o cliente quer o que deve querer e dispor-se a pagar o que deve pagar. O ensino não acontece sem a participação do aluno, logo se o cliente não tiver o que quer não estará motivado a participar. Na verdade, este obstáculo acontece desde que existe a escola, formalmente constituída, e fazer qualidade assim exige redobrado esforço por parte da escola particular, especialmente quanto se sabe que a escola pública não goza de uma qualidade invejável e nem é mais o padrão para a escola particular, como ocorria no passado.

Pode-se dizer que, qualidade em educação, aliás qualidade no sentido restrito, somente se faz a partir de pessoas, de coisas, de informações, de uma meta e de ideologias de Instituições de Ensino Superior. As pessoas devem saber claramente o que devem fazer e devem contar com as melhores condições de trabalho para realizarem aquilo que pretendem que bem se realize, devendo ter muita consciência do desempenho que delas se espera. O estabelecimento de desempenhos é a base essencial para a realização do controle de qualidade. Nesse ponto, encontramos a equação-chave, pois é impossível obter do cliente uma taxa de satisfação maior do que as apresentadas pelos funcionários responsáveis pelo produto ou pelo serviço oferecido. As taxas de satisfação da clientela geralmente são inferiores às taxas de satisfação daqueles que trabalham nos empreendimentos.

O ambiente oferecido às pessoas, os equipamentos, as máquinas, a tecnologia colocadas à disposição devem permitir uma ação sem erros por parte das pessoas, devendo estar ajustadas às necessidades dos serviços que elas devem prestar e com a qualidade que exigida. As informações devem estar disponíveis para que todos saibam dos avanços dos tempos modernos e estejam devidamente instruídos de com executá-las, já as metas estabelecidas com clareza, devem permitir que se proceda sistematicamente a avaliação dos resultados, de modo que se possam corrigir eventuais falhas da consecução do processo.

As Instituições devem contar com uma ideologia, sendo o estabelecimento desta fundamental, e a ideologia da qualidade se traduz pelo

compromisso permanente de fazer bem feito o que se faz. Quando se cogita qualidade, o importante na vida das instituições não é trabalhar pelo defeito-zero, mas pelo zero-erro. O defeito-zero acontece como consequência, quando o que predomina na instituição é zero-erro, este exige muito planejamento de tudo quanto se faz ou quando vai fazer, para que seja bem feito. Entendido assim, qualidade logicamente tem custo, mas a não-qualidade gera um brutal prejuízo. Então, é melhor ter o custo da qualidade do que contar com o prejuízo da má qualidade.

Algumas questões devem ser analisadas para alcançar qualidade em uma universidade brasileira. A primeira, é que realmente é dos dirigentes que deve partir a iniciativa de aperfeiçoar qualitativamente a instituição. Esta iniciativa é a ação pertinente e a implantação de um programa de qualidade depende, basicamente, de um planejamento seguro e de avaliação do desempenho, pois qualidade e avaliação do desempenho andam sempre juntas. Deve-se salientar que não se consegue qualidade sem o desmonte de uma série de paradigmas existentes dentro desta instituições. A segunda questão é tão importante quanto a primeira, consistindo de que não se consegue qualidade sem recompensas, pois as pessoas contribuem positivamente para o processo. A terceira questão é que antes de treinar, ou melhor, educar os outros, deve-se promover treinamento interno voltado para a qualidade nas Instituições.

Cabe salientar que para se conseguir uma melhor assimilação do programa por parte dos funcionários, a própria Instituição deve promover este treinamento em serviço, definindo cada vez mais e com maior clareza os desempenhos que deseja-se de cada um. Já a última questão é a de querer tratar a qualidade como um programa a mais a ser realizado na instituição, podendo ser o fim do programa. Assim como a qualidade não acontece sozinha, numa organização não se pode pensar simplesmente em qualidade dentro da sala de aula, esquecendo de outras ferramentas necessárias como, do pessoal de limpeza, da segurança e de outros mais que são os responsáveis pela qualidade total almejada. Ter um certo cuidado, no que se refere a outra importante questão em que, aparentemente, todas as Instituições de Ensino parecem ser iguais, pois tem um objetivo comum de formar indivíduos capacitados para competir no mercado de trabalho.

No entanto, nesse processo de formação, ou melhor, de ensino há diferenças vitais que fazem uma instituição ser totalmente diferente da outra e é no

aperfeiçoamento destas diferenças que está a caminhada e a demonstração da qualidade.

No caso das Instituições de Ensino Superior ressalta-se o fato de que a sociedade é um cliente em potencial e que está em constante mudança, assim como o ambiente interno e externo em que ela se insere, por isso estas instituições devem ser flexíveis para atender as necessidades da sociedade. As próprias empresas atuantes no mercado (as maiores clientes das IES), vêm também exigindo maior qualidade, sendo as IES formadoras de profissionais cada vez mais capacitados elas devem estar sempre atualizadas tecnologicamente para atender a esta demanda. Sob este ponto de vista, a busca da qualidade nas universidades é quase uma imposição para estas sobreviverem, atendendo às exigências e necessidades do mercado e da sociedade.

Diante deste ponto de vista, a grande função dos professores, com a colaboração firme, decidida e permanente da direção, bem como dos demais funcionários, está em gerenciar os estudantes de tal forma que eles deixem a instituição com uma idéia muito forte de qualidade, devendo ser aplicada nos momentos da sua vida, em qualquer coisa que faça, seja particularmente ou profissionalmente.

Segundo DEMING (1990), a qualidade de um produto ou serviço é definida pelo seu gerenciamento. No caso das IES ela seria definida como consequência de uma gestão voltada para a excelência acadêmica. Entretanto, para poder gerenciar esta excelência dever-se-iam levantar algumas variáveis que poderiam vir a influir diretamente nesse processo e serem atacadas. Estas variáveis estariam divididas em três abordagens: **Recursos Humanos, Recursos Materiais e Recursos Financeiros**. Seria difícil listar a todas, pois como cada Instituição possui distinções entre si, não poderia deixar de listar algumas que para uma dada instituição fossem de grande importância. Por isso, um programa destes exige planejamento prévio e de preferência devendo passar por um processo de planejamento estratégico onde se analisaria pontos fortes e fracos da instituição, para então elaborar um plano de qualidade total. A qualidade total nas IES consiste numa metodologia de desenvolvimento organizacional com vistas à otimização dos procedimentos internos e na perspectiva de melhor atender aos clientes; implica na mudança substancial da

filosofia de gerenciamento e do comportamento e comprometimento adotado, promovendo, basicamente, a integração e o espírito de cooperação.

A qualidade total nas Universidades, consiste numa metodologia de desenvolvimento organizacional, com vistas a otimização dos procedimentos internos e na perspectiva de melhor atender aos clientes em sua comunidade universitária. No entanto, um programa de qualidade total a ser assumido por uma Instituição de Ensino deverá constituir-se num roteiro individualizado a partir das características e especificidades próprias da instituição, não podendo portanto num trabalho do nível deste, elaborar um plano genérico para todas as Instituições.

A cada década iniciam-se os termos característicos que acompanham o comportamento da sociedade. Para os brasileiros, os anos 90 começaram com um chamamento à qualidade e competitividade nas organizações, como ingredientes para alcançar a modernidade, na qual já se enquadram confortavelmente as nações do primeiro mundo, destacando-se a terceirização como alternativa para melhoria da qualidade e competitividade no mercado.

2.3 TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização pode ser comparada com um processo de escambo onde o que alguns agentes econômicos possuem em excesso é trocado por aquilo que estão necessitando. Observa-se desta forma, que, desde os tempos mais remotos, os homens ainda primitivos necessitavam obter de “terceiros” produtos ou serviços imprescindíveis à sua sobrevivência nas aldeias, pois nessa época alguns pescavam, outros caçavam e outros se dedicavam aos afazeres domésticos.

O homem como ser social tornou-se incapaz de suprir todas as suas próprias necessidades, tendo que forçosamente utilizar o sistema de trocas, seja através do câmbio ou intermediação da moeda. O próprio Adam Smith afirmava, em sua teoria sobre a divisão do trabalho, que quanto maior o desenvolvimento da sociedade menor seria a quantidade de necessidades supridas pelo homem através do produto direto de seu serviço, ou seja, o homem tem a necessidade dos produtos gerados por terceiros.

Portanto, através das trocas, mercado/mercadorias, moeda/mercadorias, o processo de terceirização surgiu de forma natural, não consciente e até mesmo não empresarial.

Desde que têm sido estruturadas, mas principalmente nos tempos atuais, as empresas estão percebendo que não são auto-suficientes e que também necessitam de produtos e serviços de terceiros, não apenas como meio de suprir necessidades, mas também como uma estratégia de negócios.

LEIRIA (1992, p. 24) afirma que, de forma sistemática nas empresas, a “terceirização surgiu nos EUA, antes da II Guerra Mundial, consolidando-se como técnica de administração a partir da década de 50, quando surgiu um desenvolvimento acelerado na Indústria Automobilística”.

QUEIROZ (1992) defende a mesma idéia de que a técnica de contratar terceiros tenha surgido no Estado Unidos, nos anos 40, quando este aliou-se aos países europeus para combater os nazistas e, em seguida, para lutar contra o Japão. Ainda, segundo o autor, a terceirização teve papel fundamental na II Guerra, pois as indústrias da época precisavam concentrar-se na produção cada vez mais eficiente de armas necessárias para os serviços de manutenção da superioridade aliada, fazendo com que as indústrias descobrissem que algumas atividades de suporte à produção dos armamentos poderiam ser passadas a outros empresários prestadores de serviços. Após a II Guerra, a terceirização evoluiu e passou a ser considerada como uma técnica administrativa, sendo chamada de prestação de serviços de terceiros, em inglês, *outsourcing*, com o significado “fornecimento de fora”.

Na Europa e nos EUA a terceirização está definitivamente consolidada e as organizações estão buscando através dessa estratégia empresarial uma alternativa de aproveitamento das vantagens da tecnologia de ponta, com fornecedores mais especializados. No Japão, por exemplo, utiliza-se a terceirização como bloco de parceiras no processo industrial, pois a indústria japonesa não tem um grande centro produtivo e sim um grande ciclo de fornecedores, formado por pequenos, médios e micros empresários.

Segundo PAGNONCELLI (1993), a Toyota terceirizava os seus serviços mas não somente para beneficiar ou promover a ligação com os fornecedores, pois

facilitava grandes entendimentos no sistema produtivo, proporcionando um envolvimento no processo de produção dando boa performance na qualidade, competitividade e produtividade. A economia em Taiwan é terceirizada e integrada a diferentes economias, repassando a outros países a produção de diferentes componentes necessários ao processamento final de uma variedade de produtos.

A terceirização surgiu realmente quando as empresas perceberam que seriam necessárias mudanças no processo administrativo, devido ao fato de que os clientes estavam cada vez mais exigentes e fazendo parte das relações da empresa.

Pode se dizer que o mercado foi o provedor destas mudanças nas organizações, uma vez que, de acordo com GIOSA (1993), o cliente exige qualidade nos serviços e as empresas buscam a satisfação do cliente. Portanto, é necessário que as empresas tenham mecanismos ágeis e adequados para atender às exigências do mercado. Segundo o próprio GIOSA (1993 p. 12), um dos primeiros esforços de mudança nesse sentido "foi feito com a introdução do *downsizing*, que consiste na redução dos níveis hierárquicos e providências necessárias para 'enxugar' o organograma, reduzindo o número de cargos e agilizando a tomada de decisões, o que não implica necessariamente em cortes de pessoal", fazendo com que as empresas tivessem realmente mais dinâmica e maiores condições de atingir seus resultados.

Para GIOSA (1993), o *downsizing* foi uma das etapas que preparou as empresas para o *outsourcing* (expressão inglesa que significa terceirização), uma vez que propiciou o que a empresa mais precisava: olhar para seu interior e sintonizar-se na sua missão principal para atingir mais facilmente seu cliente.

No Brasil a terceirização foi implantada na medida em que as grandes empresas multinacionais foram se instalando no país, mais especificamente no setor automobilístico, a partir da década de 50, no governo Juscelino Kubitschek de Oliveira, como forma de trabalho temporário. Serviços estes legalmente permitidos nas áreas de limpeza e segurança, respectivamente regulamentados pelas Leis nº 6.019/74 e 7.102/83, trazendo no seu bojo as rudimentares concepções dos serviços prestados por terceiros, nas chamadas atividades-meio das empresas clientes, visando maior agilidade e flexibilidade. Os primeiros trabalhadores a serem

terceirizados face às referidas Leis foram logo assimilados pelas empresas nacionais.

Com a promulgação da Lei 7.102/83, adveio, também, em decorrência da necessidade de introdução da vigilância privada em propriedades particulares face à crescente onda de violência e do aumento da criminalidade, a regulamentação de uma área comercial de segurança privada, em virtude do aparelhamento humano com instruções de combate à criminalidade, por meio de técnicas de segurança e aparato de armas compatíveis com o exercício da profissão e por meio de empresa regulamente constituída.

Queiroz (1992) enfatiza que no Brasil, até recentemente, a terceirização era aplicada apenas em atividades pouco significativas visando somente a redução de custos de mão-de-obra. Não havia ainda, por parte das empresas, preocupação com ganhos, qualidade, eficiência, eficácia e produtividade nos serviços oferecidos.

Os especialistas de serviços também não investiam na especialização de seus empregados, bem como utilizavam equipamentos e instrumentos simples e rudimentares. Conseqüentemente, a obtenção do produto final não atingia o grau mínimo de qualidade e eficiência necessárias.

Segundo BARBUTO (1992), uma pesquisa realizada pela consultoria Coopers & Lybrand mostra que a terceirização ainda é uma novidade no país e até por isso continua muito discutida, com pouca aplicabilidade mas de forma eficaz. A pesquisa que contou com respostas de 67 grandes corporações mostrou que, via de regra, estes processos estão restritos às atividade de apoio administrativo e serviços gerais, como restaurante, limpeza, transporte e segurança. Outra pesquisa realizada pela empresa de consultoria Price & Waterhouse, no primeiro quadrimestre de 1993, revelou que das 500 maiores empresas do país 37,8% resistem em terceirizar as atividade de apoio e que apenas 16,8% obtiveram resultados satisfatórios com a adoção desta prática.

A grande dificuldade de implantação da terceirização no Brasil está na própria concepção que dela se tem, na medida em que é visualizada muito mais pela possibilidade de reduzir custos, quadros de funcionários e diminuição de benefícios, do que de ganhar em qualidade, eficiência e produtividade, portanto de forma bem diversa da concepção consolidada nos países mais desenvolvidos, para os quais a

terceirização é vista como uma técnica para o aprimoramento na qualidade dos serviços para a sobrevivência no mercado competitivo e para ter maiores possibilidades de sucesso.

LEIRIA (1992, p. 20) destaca, entretanto, que pela "importância que a terceirização adquiriu nos panoramas culturais, sociais e econômicos do mundo todo, e no Brasil em especial nos campos jurídico trabalhista e empresarial", as empresas brasileiras têm hoje a oportunidade de terceirizar, pois a maioria dos clientes funcionais já conhece a terceirização como um processo de sobrevivência nas organizações e como alternativa para melhoria da qualidade e competitividade no mercado.

2.3.1 Conceituação e Características da Terceirização

A terceirização é uma técnica administrativa que consiste na contratação de terceiros e que vem sendo utilizada em larga escala, principalmente no meio empresarial. Constitui neologismo oriundo do vocábulo terceiro, no sentido de intermediário, interveniente e mediador, que significa a contratação de atividades não essenciais da empresa, visando sobretudo a melhoria da qualidade eficaz de seu produto ou serviço na busca da competitividade para a sobrevivência no mercado que está cada vez mais competitivo.

O fenômeno da terceirização deve, pois, ser analisado sob os pontos de vista econômico-empresarial e jurídico-trabalhista.

Como esclarece LEIRIA (1992), o termo terceirização é empregado para designar a prática adotada por muitas empresas em contratar serviços de terceiros para suas atividades-meio, o que permite que a empresa, no entender de DAVIS (1992), concentre sua atenção nas atividades para as quais foi estabelecida sua criação e que justificam sua presença no mercado.

Esta conceituação é referendada por GIOSA (1993, p. 14) quando afirma que "a terceirização é 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 atua".

Para FONTANELLA, TAVARES e LEIRIA (1994) a terceirização é um neologismo criado para representar a horizontalização da atividade econômica, através da qual grandes empresas estão transferindo para outras parte das funções até então por elas diretamente exercidas, concentrando-se progressivamente em atividades cada vez mais restritas e identificadas com a finalidade da própria empresa.

Segundo MARTINS (1995), a terceirização consiste na possibilidade de contratar terceiros para a realização de atividades que não constituem o objetivo principal da empresa. A contratação pode envolver tanto a produção de bens como de serviços, sobressaindo-se, entretanto, a contratação de serviços de limpeza, vigilância ou temporários.

VERÇOSA (1992) define a terceirização como uma técnica administrativa de flexibilização empresarial e de ganhos operacionais, vista sob um enfoque de parceria que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência a terceiros das atividades acessórias e de apoio às atividades-fim, que são o escopo das empresas, permitindo a estas concentrarem-se nos seus negócios, ou seja, no objetivo final.

Para QUEIROZ (1993, p. 25), terceirização é “uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens e ou de serviços especializados, de forma sistêmica e intensiva, para serem integrados na condição de atividades-meio à atividade-fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com intuito de potencializar ganhos em qualidade, produtividade e competitividade”.

Segundo MANGANO (1995, p. 281), “quando se fala hoje em terceirização, alude-se à tendência de se transferir a terceiros atividades e cargos da própria empresa. A terceirização, assim concebida, possui duas vertentes: transferência a terceiros de toda e qualquer atividade ou apenas das chamadas atividades-meio”.

SILVA (1993, p. 569), entretanto, estabelece uma diferença entre terceirização e desverticalização, uma vez que, para ele, “desverticalização é o processo de aquisição de produtos e serviços fornecidos por terceiros, que anteriormente eram produzidos pela própria empresa. A terceirização, por sua vez, trata da descentralização e transferência a terceiros das atividades de uma empresa

que são consideradas essenciais e indispensáveis para verdadeira finalidade a que se propõe”.

Uma classificação mais abrangente da terceirização foi, entretanto, apresentada por QUEIROZ (1992), para o qual várias são as alternativas possíveis:

- **Desverticalização** - é uma das formas mais comuns desde o início da implantação da terceirização e por isso mesmo a mais amplamente utilizada pelas empresas, consiste na aquisição de matéria-prima e insumos industrializados por terceiros, para compor o produto final da empresa;
- **Prestação de serviços** - é a técnica de contratar serviços de terceiros que intervém na atividade-meio da empresa contratante, executando as atividades nas instalações do contratante ou no local indicado;
- **A Franquia** - é a forma utilizada pelas empresas que possuem uma marca de qualidade reconhecida nacionalmente ou internacionalmente, de conceder a terceiros, mediante o estabelecimento de um contrato de parceria, o direito de uso de sua marca ou de comercializar os seus produtos/serviços, conforme condições preestabelecidas;
- **Compra de Serviços** - ocorre quando as empresas buscam obter de terceiros especialistas e mediante determinadas especificações técnicas a prestação de serviços de manipulação de materiais;
- **Concessão** - ocorre quando uma empresa atua em nome da outra, que cede a sua marca sob determinadas condições, para comercializar os seus produtos no mercado onde encontra a impossibilidade de atuar;
- **A Nomeação de Representantes** - é uma forma utilizada pelas empresas que contratam profissionais especializados para atuarem como seus prepostos no mercado, vendendo produtos ou prestando serviços.

Na prática, as pesquisas vêm confirmar que as empresas brasileiras estão receptivas não somente à idéia de terceirizar, mas também de mudar os parâmetros que definem as suas relações com os contratados. Entretanto, em função das dificuldades de se modificar a cultura de uma organização, a terceirização no Brasil encontra-se no seu estágio inicial. Este primeiro estágio compreende a terceirização nas atividades de apoio administrativo e social, como aqueles já mencionados em parágrafos anteriores.

Para efeito desta pesquisa, o conceito de terceirização adotado assemelha-se aos dos autores consultados, pois trata-se de um processo de

transferência de serviços de uma empresa para outra, que assume a responsabilidade pelo fornecimento dos serviços ou produtos através de contrato oneroso, podendo ser realizado no mesmo local ou não, em atividades essenciais ou meio.

Uma das principais características que envolve o processo de terceirização de serviços ou produtos entre empresas, refere-se ao comprometimento mútuo entre as partes, pois, no entender de QUEIROZ (1992), a terceirização, para obter sucesso, deve estar calcada na parceria, com lealdade bilateral, transparência de ideais e comprometimento com resultados.

A parceria é a essência da terceirização nas atividades participativas que devem ser sempre uma constante na relação entre o prestador e o contratante. Na verdade, a parceria deverá ter a identidade cultural e a integração no negócio, sem perda para nenhuma das partes participantes. A transparência dos objetivos do contratante e do prestador de serviços e o amadurecimento das idéias e a concordância mútua sobre as metas a serem atingidas são a garantia de solidificação da parceria, uma vez que, entre o contratante e o parceiro, se estabelece uma relação de cumplicidade e reciprocidade para o mesmo alvo, ou seja, o objetivo do negócio, com eficiência e qualidade.

A parceria deve sempre prevalecer nas relações entre o contratante e o parceiro, uma vez que ambos tem o mesmo interesse e preocupação nos negócios e no comprometimento com os objetivos finais que são a qualidade, a melhoria nos custos, a produtividade, a eficiência, a eficácia e, finalmente, a satisfação de todos.

O processo administrativo de terceirização de uma empresa, segundo SILVA (1993 p. 570) se desenvolve, geralmente, em três estágios consecutivos:

- Inicial – quando a empresa repassa a terceiros a prestação de serviços das áreas de apoio administrativo e social, que são essenciais porém não ligadas às atividades-fim da empresa, tais como, serviços de restaurantes e creches, manutenção em geral, limpeza e conservação, segurança e transporte;
- Intermediário – quando são terceirizadas atividades ligadas mais diretamente à função principal da empresa, como, por exemplo,

assistência técnica de maquinaria, manutenção de fábrica, usinagem de certas peças, etc.;

- Avançado – neste estágio inclui-se a denominada terceirização gerenciada, na qual são repassadas para terceiros atividades-chave da empresa, tais como gestão de certos processos, como a implantação da qualidade total, e algumas atividades de pesquisa e desenvolvimento ou, até mesmo, a gestão de outros fornecedores.

As principais razões que justificam o processo de terceirização de uma empresa foram identificadas por GIOSA (1993). No seu entender, as empresas terceirizam seus serviços e/ou produtos porque:

- "é saudável" - a empresa se organiza visando a sua "saúde" interna, através de mudanças estruturais, culturais e sistêmicas, garantido resultados e motivação para os funcionários;
- "é mais negócio" - a empresa irá voltar-se totalmente para sua atividade principal, otimizando seus recursos, desenvolvendo práticas precisas para a atingir as metas e treinar os talentos humanos para a conquista dos resultados e dos desafios propostos;
- "agiliza" - voltada para a missão básica, estará presente em todas as operações que a levem a se adequar ao novo modelo organizacional; sem preocupar-se com "atividades secundárias", terá mais competitividade e agilidade na consecução de suas operações e maior habilidade na tomada de decisão;
- "é estratégico" – refletindo nas seguintes principais aplicações:
 - a) uma nova filosofia organizacional que deverá ser implantada, uma revisão da missão, dos valores, dos objetivos e das metas (estes dois à luz de um plano de gestão que complete o novo processo);
 - b) uma reestruturação interna ocorrerá com uma redistribuição de atividades e de funções, passando da execução para a coordenação; a visão de custeio deverá ser adaptada à qualidade para estes novos procedimentos;

- c) o processo de terceirização fará com que o processo de planejamento orçamentário aloque recursos e condições mais objetivas em relação aos resultados esperados pelas empresas; os recursos instalados passem por ampla reavaliação de seu uso; se processe uma inevitável reestruturação funcional interna, com parte do pessoal podendo ser alocado em novas posições de maior significância;
- d) a relação entre contratantes/contratados refletirá na prestação dos serviços contratados, dando ênfase à qualidade.

A terceirização vem sendo cada vez mais discutida nos meios empresariais mais desenvolvidos, apesar de historicamente o processo de terceiros ser muito difundido. É, nestas organizações que o processo passa a ter uma dimensão consciente e intencional, passando a fazer parte de um contexto mais amplo, dentro de uma visão estratégica. A história das grandes organizações mostra, segundo FONTANELLA, TAVARES e LEIRIA (1994) que, já no início de suas existências, inúmeras necessidades eram supridas por terceiros. Muitos produtos eram comprados para atender às demandas destas empresas e os contratos de fornecimentos eram estabelecidos sem provocar veiculação na mídia.

A terceirização é acima de tudo, uma decisão estratégica para a sobrevivência da organização. Esta atividade exigirá da prestadora de serviços um esmerado cuidado quando decidir pela terceirização, no que diz respeito à identificação dos setores onde essa técnica será aplicada. Dois são os fatores que mais devem preocupar as pessoas responsáveis pela contratação.

- A estratégia da terceirização consiste em procurar conhecer perfeitamente a sua importância no contexto da empresa. Verificar o risco da possível queda da qualidade, da produtividade e da eficácia do produto em relação ao mercado consumidor. Será necessário passar tecnologia ao parceiro? De que forma?. Quais são as garantias da manutenção do segredo industrial?. Se perdermos competitividade, quais são as conseqüências ?.
- A complexidade das funções – será necessário uma avaliação ocupacional criteriosa para inteirar-se de todas as fases do trabalho e de todo o seu envolvimento técnico-ocupacional. Somente depois

da conclusão e contratação dessas informações é que devemos iniciar a busca do parceiro.

Na contratação de terceiros-parceiros é muito importante uma análise bastante acurada, de forma a atender aos seguintes aspectos:

- o que fazer;
- as conseqüências do processo de terceirização;
- determinar a participação certa de cada parte;
- conhecer claramente a capacidade de cada um;
- a qualidade dos serviços;
- o conceito de mercado;
- o relacionamento com as outras empresas;
- o interesse na parceira.

Na verdadeira parceira deverá haver a identidade cultural e a integração no negócio, sem perda para nenhuma das partes das empresas participantes.

A procura de um empreendedor que tenha competência para assumir um processo de terceirização em áreas estratégicas ou complexas, deverá basear-se em dois fatores:

- A **especialidade** – o eventual parceiro deverá ter um profundo conhecimento e dominar todas as informações técnicas e operacionais das atividades.
- A **competência** – a capacidade operacional deverá ser qualitativamente e quantitativamente adequada às necessidades do mercado em que atua e dos possíveis prestadores de serviço.

Após conhecer todos os aspectos comportamentais dos setores onde a terceirização será implantada, iniciam-se as avaliações sobre os custos operacionais, para estabelecer qual será o custo-benefício do processo. Desenvolve-se a planilha de cálculo onde relacionam-se todos os itens inerentes às atividades a serem passadas aos eventuais parceiros, solicitando que apresentem os custos operacionais tomando o devido cuidado para que as informações sejam coerentes com as necessidades.

O desenvolvimento de parceiros veio suprir esta necessidade na ampliação e na solidificação das relações entre as empresas, batizando esta nova/velha forma de relacionamento com o nome de terceirização.

No final da última década todo o mercado empresarial sofreu grandes mudanças, inclusive culturais, onde o foco dos negócios passou a ser o cliente. Diante deste contexto, as pequenas e médias empresas adotaram medidas estratégicas para atrair os clientes e conquistar uma fatia no mercado, despertando nas grandes organizações a necessidade de uma nova reestruturação, visando a sua sobrevivência e, se possível, a expansão estratégica de mudança no mercado.

Segundo LEIRIA (1993) a terceirização, se bem administrada, traz inúmeras vantagens. Além disso, terceirizar, atualmente é estratégico pois permite que a empresa concentre suas energias nas atividades-fim reduzindo custos, é oportuno na medida em que o judiciário trabalhista dirige-se mais aos ganhos coletivos sendo legal desde que, alguns cuidados sejam tomados no momento das contratações, onde a vontade da empresa esteja firmada pela ótica judicial.

QUEIROZ (1993) enfatiza que os “terceiros” devem ter competência, especificidade e qualidade, para ter condições de prestar serviços à empresa contratante. Esta última, por sua vez, poderá aprimorar sua atividade principal, passando a ter produtos mais competitivos, ganhando em qualidade e preços, que são as expectativas de um público consumidor cada vez mais exigente. Também o autor salienta o caráter de busca da parceria que a terceirização tem embutido em seus conceitos. Neste sentido, a confiança mútua torna-se fundamental e indispensável uma vez que os recursos são despendidos em conjunto e os dados confidenciais partilhados entre os parceiros.

2.3.2 Vantagens e Desvantagens da Terceirização

Embora teoricamente sejam enaltecidas as vantagens administrativas da terceirização, é principalmente no aspecto financeiro que as empresas brasileiras mais se atêm para adotar o processo. A economia de escala decorrente do repasse de serviços para terceiros reduz o custo de produto final e dos estoques elevando a competitividade.

Além da focalização dos negócios da empresa na sua área de vocação o desenvolvimento das atividades-meio por terceiros conta com maior especialização, o que agrega à empresa mais qualidade, bem como aumenta sua agressividade no mercado. O “terceiro”, normalmente, ao possuir estrutura mais enxuta e administração mais ágil e menos burocrática, tem condições de oferecer serviços mais baratos e com mais qualidade em comparação aos disponíveis nas próprias empresas.

De uma maneira ampla, FONTANELLA, TAVARES e LEIRIA (1994) apresentam como conseqüências positivas da implantação da terceirização vantagens tais como:

- melhoria da qualidade dos serviços, barateando o custo do produto final;
- mudança na relação entre as partes da cadeia produtiva;
- geração de facilidades na desburocratização;
- aumento da eficiência dos processos;
- melhoraria da qualidade dos serviços e dos produtos;

OLIVEIRA (1993) acrescenta ainda as vantagens para as pequenas empresas que são contratadas para prestarem serviços:

- assimilação tecnológica;
- possibilidade de expressão de novos mercados;
- maior estabilidade;
- surgimento de novos empreendedores.

Queiroz (1993) amplia do leque de vantagens decorrentes da terceirização, considerando principalmente a empresa contratante:

- incremento de produtividade;
- redução dos controles e das perdas;
- concentração de esforços na criação de novos produtos;
- liberação de recursos para aplicação em tecnologia;
- redução no sucateamento dos equipamentos;
- otimização do uso de espaços colocados em disponibilidade;
- maior especialização;

- melhor distribuição de renda com a geração de mais empregos em novas empresas.

É bom salientar que todas as vantagens listadas acima, bem como outras que eventualmente poderiam ser apontadas em novas pesquisas, não são obtidas sem que haja uma profunda reflexão das empresas quanto aos hábitos e valores historicamente estabelecidos. A terceirização não deixa de ser uma forma de gestão participativa em um processo cujo denominador comum entre parceiros passam a ser as relações de confiança, de proximidade, de transferência de objetivos e da definitiva superação da política. São mudanças que exigem novos padrões de comportamento e alterações na própria mentalidade empresarial.

Apesar das vantagens advindas da terceirização, COSTA (1994, p. 11) aponta para alguns problemas enfrentados pelas empresas terceirizantes, tais como "a dificuldade de integração da cultura do contratante e do fornecedor, os riscos na escolha dos parceiros (negligência e incapacitação, inexperiência), a não conformidade do produto ou serviço (qualidade), o não cumprimento das cláusulas contratuais como acordadas, os riscos de desemprego, a não absorção da mão-de-obra na mesma proporção e o confronto sindical"

De acordo com COSTA (1994), citando pesquisa relatada por COOPERS e LYBAND, a maioria (64%) das empresas terceirizantes pesquisadas citaram como empecilho o fato das empresas contratadas não manterem os padrões de qualidade exigido pela empresa-origem, enquanto que 40% indicaram que o problema está nos fornecedores tecnicamente incapacitados e 29% revelaram a dificuldade em negociar sob a política de ganho.

A despeito das inúmeras vantagens apregoadas pelos defensores das técnicas de terceirização, pode-se encontrar entre autores como Queiroz (1993) e Leiria (1993) um elenco de desvantagens, dentre as quais se destacam:

- aumento de riscos a serem administrados;
- uma eventual deteriorização no relacionamento sindical;
- desligamento de funcionários já treinados e que não são aproveitados pelo prestador;
- demissões na fase inicial e o seu custo;

- má escolha de parceiros e má administração do processo;
- falta de parâmetros de preço nas contratações iniciais;
- aumento da dependência de terceiros;
- se houver desemprego, poderá haver negociações entre o contratante e o prestador, para que esse absorva a mão-de-obra colocada à disposição;
- desleixo contratual, ou seja, a falta de cuidado e critério do contratante na discussão e no preparo do contrato de prestação de serviços, principalmente no que diz respeito às condições nas quais os serviços serão prestados, pode comprometer a terceirização;
- se o contratante exercer má administração do contrato, poderão advir sérias conseqüências futuras que podem inviabilizar a continuidade do processo de terceirização;
- análises inadequadas na fase do planejamento geram erros de avaliação e viabilidade;
- conflitos entre culturas e uma série de outras questões que podem dificultar ou até mesmo inviabilizar a continuidade do projeto.

2.3.3 Implicações Legais, Trabalhistas e Sindicais da Terceirização

Do contexto da terceirização tem advindo uma série de dúvidas relacionadas aos aspectos jurídicos, trabalhistas e legais que envolvem este procedimento gerencial, uma vez que a contratação de serviços de terceiros para a execução de funções que não estão diretamente ligadas ao objetivo primordial da empresa poderia confrontar-se com impedimentos dessa natureza.

A dinâmica concreta de gestão de relações trabalhistas tem inspirado no Brasil, após 1964, a formulação de mecanismos distintos de contratação de forças de trabalho. Em conseqüência desta dinâmica, tem sido muito questionada a absoluta singularidade, na ordem jurídica, da fórmula clássica de relação empregatícia bilateral, expressa nos artigos 2º, caput e 3º, caput, da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). De um lado, a Administração Pública, em consonância

a uma manifesta meta de descentralização organizacional, que tem criado meios institucionalizados de utilização de trabalho assalariado sem contratação direta aos serviços prestados nas atividades. De outro lado, as empresas privadas, por entenderem que a terceirização é um avanço decorrente da modernidade que permite a concentração de energias nas atividades-fim, com ganhos adicionais pela redução de custos administrativos.

O artigo 455, da CLT, ao regular a responsabilidade pelas obrigações trabalhistas decorrentes da empreitada e sub-empreitada apresenta, de forma indireta, características da terceirização. Segundo OLIVEIRA (1993), a lei estabelece que nos contratos de sub-empreitada responderá o sub-empreiteiro pelas obrigações derivadas do contrato de trabalho que celebrar, cabendo todavia, aos empregados o direito de reclamação contra o empreiteiro principal pelo inadimplência das obrigações por parte do primeiro, ficando ressalvado, entretanto, ao empreiteiro principal, nos termos da lei civil, a ação regressiva contra o sub-empreiteiro e a retenção de importâncias a este devido, para a garantia das obrigações previstas.

Note-se que o empreiteiro principal pode contratar um sub-empreiteiro terceirizando a mão-de-obra, tornando-o responsável pelos direitos trabalhistas de seus empregados. A diferenciação entre o contrato de trabalho e o contrato de empreitada não está nem no modo pelo qual o serviço realizado pelo trabalhador é remunerado e nem na qualificação profissional do operário, em contraposição estará a falta de qualidade profissional do empreiteiro. No âmbito da Administração Pública, foram criados mecanismos propiciadores da descentralização administrativa, permitindo-se a execução de serviços de forma indireta. Neste sentido, surgiram o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 e a Lei 5.645 de 10 de dezembro de 1970.

É oportuno transcrever o que consigna o artigo 10, parágrafo 7º, do Decreto-Lei 200/67:

Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas recorrendo sempre que possível à execução indireta, mediante contrato desde que exista na área iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.

A posterior, Lei nº 5.645/70 veio relacionar algumas das atividades que na Administração Pública deveriam ser terceirizadas, como a propósito, consta em seu artigo 3º, parágrafo único: "As atividades relacionadas com transporte, conservação, custódia, operação de elevadores, limpeza e outras assemelhadas serão, de preferência, objetivo de execução mediante contrato, de acordo com o artigo 10, parágrafo 7º, do Decreto-Lei nº 200.

Na verdade, o Estado foi o primeiro empregador a terceirizar algumas das suas atividades, com base numa legislação própria, verificando-se a chamada contratação por uma interposta pessoa. A partir de então, iniciou-se um verdadeiro avanço a ruptura rígida sistemática adotada pela CLT que, à exceção do seu artigo 455, impossibilitava qualquer tentativa de pactuação de normas trabalhistas fora do caminho por ela indicado, o que veio a modernizar e dinamizar as relações entre empregado, empregador e terceiros.

A Lei nº 6.019 de 03 de janeiro de 1974, publicada no Diário Oficial da União de 04/01/74, dispondo sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas, também representou um grande avanço no que diz respeito à quebra da rigidez da CLT. O Decreto nº 73.841, de 13 de março de 1974, regulou a lei supramencionada. A Ordem de Serviço MPS/INSS/DAF nº 87, de 20 de agosto de 1993, D.O.U. de 17 de setembro de 1993, estabeleceu procedimentos para fiscalização das empresas de trabalho temporário e das empresas de mão-de-obra temporária.

Isto leva a afirmar que o trabalho temporário, obedecidas as outras exigências legais, é aquele de substituição de empregados permanentes da empresa-cliente, como nos casos de férias daqueles, ou então outras interrupções ou suspensões dos contratos de trabalho, qualquer que seja a natureza dessas cessações momentâneas. Não se deve perder de vista, ainda, a duração máxima da substituição.

É possível apontar algumas situações em que se pode contratar trabalhadores temporários:

- ausência temporária de um assalariado permanente, durante a respectiva ausência;
- suspensão do contrato de trabalho, durante o período da suspensão, salvo em caso de conflito coletivo;

- trabalhos urgentes cuja execução imediata é necessária;
- criação de novas atividades;
- aumento ocasional de atividade;
- superveniência da extinção do contrato de trabalho, durante a espera da entrada em serviço do trabalhador permanente chamado a substituir aquele cujo contrato terminou.

O Decreto-Lei nº 2.300, de 21 de novembro de 1986, D.O.U. de 27/7/1987, veio regular a contratação de terceiros para execução de obras e serviços públicos, nos termos do Decreto-Lei 200/67.

A Instrução Normativa nº 7 de 21 de fevereiro de 1990, do Ministério do Trabalho, veio definir a intermediação de mão-de-obra, admitindo-a a fora das atividades essenciais e normais da empresa contratante dos serviços.

O tributarista MANGANO (1992, Gazeta Mercantil), alerta que as empresas devem atentar para a forma de contratação do serviço, porque a justiça do trabalho entende como vínculo empregatício a inexistência de autonomia e a dependência econômica. Mesmo que o serviço seja prestado por outra empresa especializada, o vínculo empregatício pode ser alegado na justiça se o prestador prever que seu faturamento era proveniente exclusivamente da empresa contratante e que responda hierarquicamente à sua direção.

É de salientar que mesmo a Lei 7.102/83 tendo sido recentemente modificada em função da alteração feita pela Lei nº 8.863/94, na legislação brasileira nunca foi proibida a prática de serviços temporários até o surgimento do enunciado nº 256 do Tribunal Superior do Trabalho – TST, posteriormente referendado, por meio do enunciado 331 do mesmo TST, em que é classificada como ilegal a contratação de trabalhadores pelas empresas interpostas, sob a alegação de que o vínculo empregatício forma-se diretamente com os prestadores de serviços, exceto nos casos admissíveis no referido enunciado.

O Tribunal Superior do Trabalho entende que é desfavorável à contratação de terceiros no que diz respeito à caracterização do vínculo empregatício. Em um processo sobre prestação de serviços de limpeza, o tribunal decidiu pela ilegalidade da contratação de trabalhadores por empresas interpostas,

formando-se o vínculo empregatício direto com o contratante dos serviços. A decisão exclui apenas os casos previstos nas leis 6.019/74 e 7.102/83, pois a primeira prevê a contratação do trabalho temporário pelo prazo máximo de noventa dias para não ter vínculo empregatício e a segunda regulamenta a contratação de serviço de vigilância com intermediação de outra empresa.

O entendimento predominante na justiça do Trabalho sobre "terceirização" de serviços está, pois, consubstanciado no Enunciado do Tribunal Superior do trabalho – TST n.º. 331, que dispõe:

"I – A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o contratante dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei No. 6.019, de 03/01/74).

II – A contratação irregular de trabalhadores, através de empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública Direta, Indireta ou Funcional (art. 37 da Constituição da República).

III – Não forma vínculo de emprego com o contratante a contratação de serviços de vigilância (Lei No. 7.102, de 20/06/83), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do contratante, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

IV – O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do contratante dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que este tenha participado da relação processual e consta também do título executivo judicial (resolução OE No. 23, de 17/12/93 – DJU de 21/12/93)."

Sob este enfoque jurídico, é de grande importância a diferenciação entre atividades-meio e atividades-fim num processo produtivo, normalmente encontradas nas relações estratégicas entre empresas que buscam associações com horizontes maiores, ou seja, que visam uma parceria duradoura.

Em princípio, pode-se definir como atividade-meio aquela não representativa do objetivo da empresa, configurando-se como serviço necessário (paralelo ou secundário), porém não essencial.

Já a atividade-fim é aquela a qual a empresa se destina e o seu objetivo é a exploração do ramo de atividade expresso em contrato social ou no registro de firma individual, conforme o caso. Trata-se, portanto, da parte final ou conclusão de um serviço relacionado ao acabamento do produtos, ou ainda, se relacionado à prestação de serviço, diz respeito à atividade final do prestador para a conclusão

Sob este aspecto, as contratadas são empresas legalmente constituídas que têm, necessariamente, como atividade-fim, alguma atividade-meio da empresa terceirizada (contratante).

Como exemplo, pode considerar uma indústria de tintas como uma empresa cuja atividade-fim é a produção de tintas. Os serviços de assistência jurídica, contábil, assistência médica, seleção de pessoal, auditoria, informática, transporte, telefonia, alimentação dos empregados, segurança, etc., por ela realizados são considerados atividade-meio que, em princípio, podem ser repassados a terceiros. Terceiros que obrigatoriamente, têm como atividade-fim o serviço que irão absorver da indústria de tintas.

A prática administrativa da “terceirização” não possui previsão legal que estabeleça regras à sua implantação. O que existe são entendimentos doutrinários que tratam basicamente, da difícil definição da atividade-meio e fim, em determinados tipos de empreendimento e das medidas a serem tomadas pela contratante desses serviços, para não configuração de vínculo empregatício dos empregados da contratada que lhes prestam serviços.

Os defensores da “terceirização” como meio ideal para as empresas livrarem-se da administração das atividade-meio e dedicarem-se ao melhor desempenho, fundamentam-se na Instrução Normativa MTB n.º. 07/90 em que se define, perante a fiscalização do trabalho, Empresa de Prestação de Serviços a Terceiros (contratada), como pessoa jurídica de direito privado, de natureza comercial legalmente constituída que se destina a realizar determinado e específico serviço a outra empresa fora do âmbito das atividades essenciais e normais.

A referida Instrução Normativa dispõe, ainda, que as empresas contratantes, de pessoas física ou jurídica, de direito público ou privado, que celebrarem contrato com instituições de prestação de serviços a terceiros deverão desenvolver atividade e ter finalidades diversas das exercidas pela contratada não podendo manter trabalhador em atividade diversa daquela para a qual foi contratado o serviço.

Amparam-se também os defensores desse tipo de contratação no parágrafo único do art. 170 da Constituição Federal, no artigo 1.216 do Código Civil Brasileiro – CCB e na possibilidade prevista no Enunciado TST n.º. 331 que além

dos casos citados, considera legal para a contratação por terceiros, os serviços especializados ligados à atividade-meio do contratante, desde que inexistente a personalidade e subordinação direta.

Para QUEIROZ (1993. p. 29), "os projetos de terceirização podem ser implantados tanto nas empresas públicas como privadas". Considerando a afirmativa, nas indústrias suporte, as atividade-meio são terceirizadas em áreas como: serviços de alimentação, conservação patrimonial e de limpeza, serviços de segurança, serviços de manutenção em geral predial e especializada, engenharias, arquitetura, manutenção de máquinas e equipamentos, serviços de oficina mecânica para veículos, frota de veículos, transporte de funcionários, serviços de mensageiros, distribuição interna de correspondência, serviços jurídicos, serviços de assistência médica, serviços de telefonistas, serviços de recepção, serviços de digitação, serviços de processamento de dados distribuição de produtos, serviços de movimentação interna de materiais, administração de recursos humanos, administração de relações trabalhistas e sindicais, serviços de secretaria e outros, considera também que para o setor público aplica-se a terceirização praticamente como nas indústrias.

MANGANO (1992), lembra que o entendimento da justiça do trabalho está diretamente relacionando a algumas práticas de admissão do empregado sem registro sob o disfarce da terceirização. Não adianta demitir um empregado e fazer com ele próprio um contrato de prestação de serviços, porque se ele recorrer à justiça, com certeza a empresa terá de pagar todos os benefícios e ainda recolher o imposto sobre serviço de qualquer natureza (ISS) e o fundo de garantia por tempo de serviços (FGTS). Sua recomendação é de que as empresas devem tomar o cuidado de só contratar pessoas jurídicas que já estejam estabelecidas e possuam outros clientes. Desta forma, não existe a dependência econômica nem a subordinação hierárquica.

Ainda, para BARROS (1998), o Tribunal Superior do Trabalho é contrário à contratação de terceiros, sua adoção depende de um critério para diferenciar a terceirização da contratação de empregados sem registro. A terceirização tem como base a contratação de serviços que não estão ligados ao objetivo social da empresa e são realizados por outras companhias especializadas. Neste caso, não deveria ser caracterizado o vínculo empregatício.

À inflexibilidade da legislação trabalhista vigente, ALBRECHT (1993, p. 95), recomenda que “nesta virada de século as organizações precisam se esforçar mais do que nunca para competir e ter sucesso neste mundo globalizado de mercado cada vez mais competitivo, o desperdício de recursos internos está se tornando intolerável e fazer o trabalho básico de entregar valor ao cliente de uma forma excelente não é mais suficiente”.

Os próprios ganhos importantes em eficácia organizacional no processo de serviços internos ou seja, a terceirização, pode colocar os produtos da empresa na preferência do cliente tornando-se inevitável a contratação dos serviços de terceiros que reúna condições de fazer mais e melhor pelo cliente.

SANCHEZ (1993, p.23) entende que “a terceirização no seu aspecto trabalhista, leva a algumas considerações relativas à figura do empregado, quando cita o artigo 3º da consolidação das leis do trabalho CLT. “Considera-se empregado toda pessoa física que presta serviços de natureza não eventual (continuidade) a empregador (exclusividade), sob a dependência deste (subordinação) e mediante salário. Entende-se que a terceirização denominou-se do recurso adotado pelo empresariado na contratação dos serviços de terceiros para a consecução de suas atividade-meio”. Esta forma de contratação está bem difundida no mundo moderno em decorrência dos progressos, da técnica e da intensificação da concorrência no mundo empresarial.

Outra questão crucial que envolve o estudo em pauta refere-se à questão do relacionamento entre as empresas contratantes de serviços terceirizados, as empresas prestadoras de serviços e os sindicatos representativos das categorias profissionais afetadas.

A maioria das correntes sindicais existentes no país entende que a terceirização deve ser implantada de forma negociada com o sindicato e os empregados para que possa participar dialogando sobre a situação do movimento e do desenvolvimento da terceirização.

Diante dessa conduta os sindicatos procuram impedir que se demitam os empregados, incentivando a criação de programas de absorção de mão de obra pelo prestador do serviço de terceirizado, preocupando-se ainda com a abordagem do

relacionamento entre as partes, a manutenção dos benefícios, dos salários e com a segurança no trabalho.

São ainda precárias as informações disponíveis sobre o impacto da terceirização no nível geral de emprego e sobre o mercado de trabalho. Os defensores da terceirização costumam dizer que ela não gera desemprego, em alguns casos chega até a expandi-lo. O argumento é que, se de um lado a terceirização reduz os postos de trabalho na empresa cliente, por outro, faz expandir o emprego na empresa contratada. Alguns consultores afirmam que a terceirização jamais diminuiu o número de empregos numa comunidade, ao contrário, a criação de novas empresas com a livre atuação estimula cada vez mais a necessidade de mão-de-obra especializada, portanto melhor remunerada.

No entanto, tendo em vista a realidade da economia brasileira, torna-se difícil considerar um efeito favorável ou mesmo neutro da terceirização sobre o emprego. Um outro efeito possível da terceirização sobre o emprego se relaciona com a crescente precarização da inserção dos trabalhadores no mercado de trabalho. Nos países centrais, um conjunto de mudanças na organização do trabalho tem conduzido a um número cada vez maior de trabalhadores precários, oscilando entre o desemprego, o trabalho temporário, tempo parcial e o mercado informal. Nos próximos dez anos, segundo pesquisa da Central Sindical Alemã (DGB), do total de trabalhadores ocupados e desempregados, 25% serão trabalhadores periféricos nas empresas de subcontratação e serviços; 50% estarão desempregados ou realizando trabalhos ocasionais e apenas 25% seriam trabalhadores qualificados de grandes empresas e protegidos pelas concessões coletivas.

Quanto ao impacto da terceirização sobre os salários pode-se dizer que também tende a ser negativo. Pesquisa realizada pelo DIEESE mostra que em aproximadamente 68% dos casos de terceirização registrados em 40 empresas observou-se a degradação salarial. Esta tendência pode ser justificada pelo fato de que em geral as atividades que têm sido terceirizadas passam a ser executadas por firmas menores, com padrões salariais inferiores.

No complexo automotivo, por exemplo, o salário médio pago nas empresas de autopeças, especialmente nas pequenas firmas, costuma ser 2/3 do salário pago nas montadoras. Na base territorial de São Bernardo do Campo e

Diadema, o salário médio nas autopeças era, em junho de 1992, US\$ 386, enquanto que nas montadoras alcançava 599 dólares.

Através do pensamento de SANTOS (1993, p. 77), pode-se ter noção do posicionamento sindical. “Não basta aos trabalhadores apenas resistirem ao processo de aplicação de terceirização, mas buscar formas adequadas e novos caminhos de sua própria ação sindical, sem abandonar sua ação nas grandes empresas, devem os sindicatos intensificar seu trabalho de atuação nas pequenas e médias empresas para impedir o achatamento salarial, lutando ao mesmo tempo pela implantação do salário profissional, independentemente do porte da empresa e a médio prazo procurar estabelecer o contrato coletivo de trabalho, como forma de valorizar o trabalhador e coibir o abuso do poder econômico”.

Inegavelmente, a ação sindical deve ser mais dinâmica para fazer frente às mudanças do comportamento empresarial e às transformações tecnológicas, tanto no campo da automatização quanto de suas conseqüências para a classe trabalhadora.

Os sindicatos identificam a terceirização como causadora de vários efeitos negativos sobre os empregos, dentre os quais destacam-se:

- aumento do desemprego, atingindo o pessoal menos qualificado.
- degradação das condições de trabalho nas empresas de terceiros no que se refere a benefícios, condições de saúde e segurança;
- degradação salarial e ausência de legislação que proteja os trabalhadores quanto à forma e efeitos da terceirização;
- desorganização sindical pela fragmentação das categorias.

Na visão sindical, a terceirização é um fator determinante para a redução de empregos e para a precarização das relações trabalhistas, representando uma forma de fuga à legislação trabalhista. A tendência dominante entre as representações de classe é de que se incentive a criação de empresas administradas pelos ex-empregados com reconhecida especialidade e conhecimento das atividades que serão terceirizadas.

3 METODOLOGIA

No capítulo anterior foi realizada uma revisão dos conceitos relacionados com a importância da mudança e da inovação organizacional, partindo do pressuposto de que o sucesso organizacional passa controle destes fatores, tendo na gestão da qualidade e na terceirização aliados importantes, capazes de tornar a organização ágil e dinâmica na busca da proteção contra ameaças e eficaz na busca de oportunidades.

Este capítulo tem por objetivo a apresentação da metodologia a ser utilizada na consecução da pesquisa proposta, a começar pela especificação do problema e questões de pesquisa, seus pressupostos, passando pelo delineamento do tipo de pesquisa, os procedimentos adotados na composição e determinação da população e amostra, os instrumentos utilizados na coleta e análise dos dados, bem como as limitações da pesquisa realizada.

3.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A partir da revisão da literatura que embasou a fundamentação teórico-empírica referente ao objeto deste estudo, pretendeu-se operacionalizar o seguinte problema de pesquisa:

- **Qual a percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes da Universidade Federal de Santa Catarina sobre o processo de terceirização de serviços implantado na UFSC?**

3.2 PRESSUPOSTO DE PESQUISA

Através do referencial teórico constatou-se que, na busca pela inserção num mercado cada vez mais competitivo, as empresas têm procurado adotar novas estratégias que lhes possibilitem fazer frente e tirar proveito de um ambiente cada

vez mais incerto. A terceirização situa-se entre essas novas tecnologias, e têm sido apontada como uma estratégia de gerenciamento capaz de contribuir com o processo na busca de sucesso dentro de uma organização, a fim de garantir a sua sobrevivência e adaptação aos novos padrões de qualidade, produtividade e competitividade.

Tendo por base esta constatação, este trabalho parte do pressuposto de que a terceirização dos serviços na Universidade Federal de Santa Catarina parte da premissa de que ela é uma técnica de gerenciamento capaz de aprimorar os níveis de qualidade, produtividade e competitividade, propiciando, conseqüentemente, maior satisfação dos clientes internos e externos.

3.3 PERGUNTAS DE PESQUISA

As respostas às perguntas apresentadas abaixo têm a finalidade de conduzir o estudo na resolução do problema de pesquisa:

- Que fatores têm levado a Universidade Federal de Santa Catarina a adotar o processo de terceirização?
- Qual a percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes sobre o processo de terceirização na UFSC?
- Qual a percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes da UFSC em relação à qualidade dos serviços prestados pelas empresas terceirizadas?

3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, já que procura analisar de forma intensiva a percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes em relação aos resultados decorrentes do processo de terceirização dos serviços na Universidade Federal de Santa Catarina. Segundo GOOD & HATT (1973), um estudo de caso é uma abordagem que considera qualquer unidade social como um todo, implicando o trabalho em um estudo em profundidade de um fenômeno em

particular. Para LÜDKE e ANDRÉ(1986), deve-se optar por este método quando se deseja analisar algo singular, que tenha valor por si só, mesmo que, posteriormente, identifiquem-se semelhanças com outros casos.

Segundo YIN (1987), esta é a estratégia adequada quando se deseja investigar um fenômeno atual a partir do seu real contexto, sendo que os limites entre fenômeno e contexto não apresentam-se bem definidos -, e fazendo o uso de múltiplas fontes de evidência.

BRUYNE et al. (1982) salientam que, ao utilizar o método de estudo de caso, o pesquisador procura demonstrar as dimensões presentes em uma situação, enfatizando sua complexidade natural e a inter-relação de seus componentes, o que caracteriza sua natureza como descritiva e exploratória, identificando características de um determinado fenômeno que, no caso do presente estudo, refere-se ao tipo de contribuição advinda do processo de terceirização dos serviços na UFSC para a elevação do nível de satisfação dos servidores técnico-administrativos e docentes.

Para BEST (1972), o método descritivo *delineia o que é* – abordando quatro aspectos: investigação, registro, análise e interpretação dos fatos ocorridos no passado, para, através de generalizações, compreender o presente e predizer o futuro. Já, para SELTZ et al. (1987) a pesquisa exploratória enfatiza a descoberta de idéias e discernimentos.

Trata-se, também, de uma pesquisa não-experimental, pois como bem define KERLINGER (1980), a pesquisa não-experimental, ou *ex post facto*, é qualquer pesquisa na qual não é possível manipular variáveis ou designar sujeitos ou condições aleatoriamente.”

No curso da pesquisa foram utilizadas abordagens quantitativas, através de métodos estatísticos do tipo levantamento; uma vez que, na opinião de KERLINGER (1979), os levantamentos descritivos procuram determinar a incidência e distribuição das características e opiniões de populações de pessoas, obtendo e estudando as características e opiniões de amostras pequenas e presumivelmente representativa de tais populações.

Finalmente, a perspectiva da pesquisa foi sincrônica, com corte transversal, posto que pretendeu investigar as relações entre a adoção da estratégia de terceirização e a organização como um todo, refletindo a situação existente no

momento da coleta dos dados por meio da representatividade de um universo, o que significa que estudos posteriores poderão identificar outros fatores.

3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

A população do presente estudo é composta por todos os servidores técnico-administrativos e docentes em exercício de suas funções na UFSC. Para efeito de delimitação da população da pesquisa foram considerados apenas os servidores no uso de suas funções e não os enquadrados como substitutos, visitantes, ou afastados.

A população foi dividida em (5) cinco grupos, sendo assim distribuídos segundo critérios que atendem às necessidades e expectativas desta pesquisa.

- Grupo 1 - Centro Tecnológico;
Centro de Ciências Físicas e Matemáticas;
Centro de Ciências Agrárias.
- Grupo 2 - Centro de Ciências da Saúde;
Centro de Ciências Biológicas.
Hospital Universitário;
- Grupo 3 - Centro de Ciências Humanas;
Centro de Desportos;
Centro de Ciências da Educação;
- Grupo 4 - Centro Sócio-Econômico.
Centro de Comunicação e Expressão.
Centro de Ciências Jurídicas;
- Grupo 5 - Órgãos Suplementares
Administração Universitária.

A amostragem foi do tipo estratificada proporcional, considerando cada grupo previamente definido como um estrato, com retirada aleatória e sistemática de 1 (um) a cada 10 (dez) servidores (técnico-administrativos e docentes).

3.6 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados utilizados nesta pesquisa são oriundos de fontes primárias e secundárias.

Os dados oriundos de fontes secundárias foram levantados em documentos oficiais da organização e foram utilizados para a definição da amostra e caracterização do objeto de estudo.

Já, os dados primários foram obtidos através de questionário específico, aplicado aos servidores técnico-administrativos e docentes sorteados na amostra, com o objetivo de verificar a percepção dos mesmos sobre o processo de terceirização de serviços na UFSC e o grau de satisfação com a qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas terceirizadas.

O questionário (ANEXO), elaborado com base nos vários autores citados na fundamentação teórica, foi composto de duas partes, sendo a primeira, composta de 7 questões, destinada à identificar o perfil dos respondentes e, a segunda, à captar sua percepção sobre o processo de terceirização dos serviços na UFSC. Nesta segunda parte, o questionário foi composto de 38 (trinta e oito) questões-afirmativas consideradas relevantes para identificar a opinião dos respondentes sobre o processo de terceirização dos serviços na UFSC (17 questões) e o grau de satisfação em relação à qualidade dos serviços desenvolvidos pelas empresas prestadoras de serviços terceirizados (21 questões).

Para cada uma destas trinta e oito afirmações, foi apresentada uma escala de respostas numeradas, onde cada número corresponde gradualmente a uma opção de resposta que melhor expressa a opinião do respondente. A utilização das escalas, segundo GOOD e HATT (1977) justifica-se quando o problema é ordenar uma série de itens ao longo de um *continuum*, ou seja, quando se faz necessário transformar uma série de fatores qualitativos ou atributos, numa série de dados quantitativos ou variáveis. Além do que, o desenvolvimento de um estudo mais científico na área da teoria social reclama medidas comparativas e quantitativas que podem ser supridas pela utilização criteriosa das técnicas de escalonamento.

As respostas foram escalonadas em números seqüenciais de 1 a 5, de modo a identificar a percepção do respondente em relação a cada uma das afirmativas da seguinte forma:

- O número 1 corresponde ao grau máximo, significando que o respondente concorda integralmente ou muitíssimo com a afirmativa;

- O número **2** corresponde a um valor entre o grau máximo e médio, significando que o respondente concorda parcialmente ou muito com a afirmativa;
- O número **3** corresponde ao valor médio, significando que o respondente está indeciso quanto à afirmativa;
- O número **4** corresponde a um valor entre o grau médio e mínimo, significando que o respondente discorda parcialmente da afirmativa.
- O número **5** corresponde ao valor mínimo, significando que o respondente discorda integralmente da afirmativa.

Para coleta dos dados, aplicaram-se 274 (duzentos e setenta e quatro) questionários, conforme determinava o plano de amostragem. Na aplicação dos questionários, os pesquisadores foram orientados a entregar em mãos e em cada unidade, para cada servidor selecionado, aguardando o tempo necessário ao seu preenchimento. Esse procedimento garantiu do retorno de todos os questionários aplicados.

A coleta de dados, ocorreu no período de maio de 2000, tendo sido realizada pelo autor deste trabalho, auxiliado pelo professor de Metodologia da Pesquisa do Curso de Administração. Cabe menção, à prestimosa colaboração desses membros do corpo Técnico-Administrativo e Docente, sem a qual seria impossível concluir a presente pesquisa no prazo previsto.

A análise dos dados foi feita mediante o uso de procedimentos de natureza quantitativa, com o uso de técnicas de análises estatísticas.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo apresenta algumas limitações, que devem ser consideradas de forma paralela a seus resultados. Entre estas, destacaríamos as seguintes:

- Uma das principais limitações da pesquisa está relacionada às próprias limitações do método empregado, o estudo de caso. Se por uma lado este método possibilita investigação mais aprofundada, é impossível generalizar as conclusões obtidas além da instituição

pesquisada, apesar de fazer-se uma análise em profundidade de determinados aspectos inerentes ao processo de terceirização dos serviços na UFSC, ficando, portanto, seus resultados limitados à abrangência do estudo, que se restringe à experiência da UFSC. Contudo, guardando a devida cautela, é possível considerar os resultados desta pesquisa em relação a outras instituições com características semelhantes, mesmo porque a pesquisa permite fazer induções;

- Apesar da relevância do problema que motivou este estudo, razões de ordem técnica - considerando-se que o assunto é ainda pouco pesquisado e que são poucos os trabalhos recentes publicados sobre o mesmo - além de limitações de ordem temporal do pesquisador impediram que o mesmo fosse ampliado a um número maior de instituições. Os dados e, por conseqüência, os resultados desse estudo somente são aplicáveis ao processo de terceirização dos serviços na UFSC;
- O caráter da pesquisa, em que se busca identificar a percepção dos entrevistados, pode limitar o alcance dos objetivos, já que os fatores ambientais e pessoais podem influenciar nas respostas podendo variar de acordo com oportunidades diferentes, decorrendo assim que a postura de cada entrevistado reflete o seu modo de ver, sentir e interpretar a realidade, além de que os entrevistados podem não ter manifestado a percepção que realmente possuem em relação ao problema de pesquisa em estudo;
- A análise de dados contém, igualmente, em seu bojo algumas limitações cruciais. Partiu-se de um referencial teórico, daí para a construção de um instrumento, cujas respostas foram o ponto de partida para a análise dos dados. A própria experiência oportunizada por esta pesquisa indica que se poderiam obter informações mais relevantes e análise mais rica, caso se tivesse propiciado a participação dos informantes nos diferentes momentos do trabalho.

Apesar dessas limitações, dada a absoluta carência na instituição pesquisada de estudos sobre o tema, acredita-se que o objetivo tenha sido alcançado. Toma-se a decisão de considerá-lo como uma primeira aproximação do fenômeno, cujo conhecimento poderá e deverá ser aprofundado em novas e mais abrangentes investigações, já que o objetivo de qualquer pesquisa é abrir novos horizontes.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, apresentam-se os dados e analisam-se os resultados desta investigação que visa captar a percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes sobre o processo de terceirização dos serviços na UFSC e o grau de satisfação em relação à qualidade dos serviços prestados pelas empresas contratadas para a sua realização.

Para maior clareza, o capítulo foi subdividido em quatro partes correspondentes à identificação da unidade de estudo, à caracterização do perfil pessoal e profissional dos entrevistados, à sua percepção em relação ao processo de terceirização dos serviços na UFSC e ao grau de satisfação em relação a estes serviços.

4.1 APRESENTAÇÃO DA UNIDADE DE ESTUDO: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

A Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, organizada sob a forma de regime autárquico e vinculada ao Ministério da Educação e do Desporto (MEC), foi criada em 1960 através da Lei nº 3.849, de 18 de dezembro, com a reunião das já existentes Faculdades de Direito, Medicina, Farmácia, Odontologia, Filosofia, Ciências Econômicas, Serviço Social e Engenharia Industrial. Dois anos depois ocorreu a sua instalação oficial, em 12 de março de 1962.

A estrutura da UFSC, homologada pelo Presidente da República em 15/9/1969 através do Decreto nº 64.824, sofreu diversas modificações ao longo dos anos, incorporadas de forma lenta no decorrer de 38 anos, pois a UFSC, tal como as demais instituições universitárias, apresenta característica conservadoras e dificuldades em justificar qualquer alteração na sua forma de organização, tanto por seu perfil de complexidade intrínseca, como pelo caráter de instituição pública.

Atualmente, a UFSC está estruturada em 11 Unidades Acadêmicas (CCA - Centro de Ciências Agrárias, CCB - Centro de Ciências Biológicas, CCE - Centro de Ciências da Educação, CCS - Centro de Ciências da Saúde, CFS - Centro de Ciências Físicas e Matemáticas, CFH - Centro de Filosofia e Ciências Humanas, CCJ - Centro de Ciências Jurídicas, CED - Centro de Desportos, CCE - Centro de Comunicação e Expressão, CSE - Centro Sócio-Econômico e CTC - Centro Tecnológico), com um total de 57 Departamentos de Ensino.

Constituindo na única Universidade Federal no Estado de Santa Catarina, a UFSC oferece, atualmente, 38 cursos de graduação (com 56 habilitações/opções), 66 cursos de pós-graduação (21 de especialização, 34 de mestrado e 11 de doutorado) e ocupa uma área construída de 248.678,65 m² em seu campus central, na Trindade, e 34.927,67 m² fora do campus.

O apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão é assegurado pelos órgãos suplementares (Biblioteca Universitária, Restaurante Universitário, Imprensa Universitária, Museu Universitário, Hospital Universitário, Núcleo de Processamento de Dados, Escritório de Assuntos Internacionais, Editora Universitária e Biotério Central).

Hoje a UFSC atende a 20.725 alunos nos diversos níveis (15.785 na graduação, 3.163 na pós-graduação, 1.415 no 1º e 2º Graus e 272 na pré-escola).

O quadro de docentes, nos três níveis, é de 1.808 professores, incluindo os docentes da área de educação básica. Deste total, 1.569, atuam no ensino superior, sendo 103 (6,6%) graduados, 206 (13,1%) especialistas, 735 (46,8%) mestres e 525 (33,5%) doutores. Quanto ao regime de trabalho, os docentes que atuam no ensino superior distribuem-se em 165 (10,5%) em 20 horas, 63 (4,0%) em 40 horas e 1.341 (85,5%) em regime de dedicação exclusiva.

O corpo técnico-administrativo é constituído por 2.905 servidores, dos quais 722 classificados como de nível superior, 1.884 de nível intermediário e 299 como de nível apoio, dos quais, 1.118 lotados no Hospital Universitário.

As recentes políticas governamentais, estabelecidas pelo Governo Federal em relação ao funcionalismo público – congelamento dos salários e benefícios, programa de incentivo à demissão voluntária, mudanças no sistema de

aposentadoria – levaram a uma redução significativa do quadro de servidores da UFSC nos últimos 5 anos.

Para fazer frente à escassez de recursos humanos para atender à crescente expansão das atividades, a Universidade tem adotado duas alternativas diferenciadas, de acordo com a especificidade das tarefas: contratação de substitutos e terceirização dos serviços.

Para suprir as deficiências de quantitativos de pessoal nas áreas de ensino e atendimento à saúde (Hospital Universitário), foram contratados, respectivamente, 518 docentes substitutos e 619 técnicos. Já, para atender às necessidades das áreas administrativas e de apoio, onde foram extintos 104 cargos e existem 502 cargos vagos, a UFSC optou pela terceirização de alguns tipos de serviços, especificamente os de limpeza, segurança e conservação de parques e jardins, serviços estes identificados com o objeto de estudo desta pesquisa.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES

Este item refere-se aos dados básicos que compõem o perfil dos respondentes, concernentes à primeira parte do questionário. As variáveis analisadas foram; sexo, idade, tempo de serviço na instituição, categoria funcional, nível operacional, regime de trabalho e cargo de chefia.

> Perfil dos respondentes quanto ao sexo

A Tabela 1 mostra a distribuição de freqüência dos servidores técnico-administrativos e docentes segundo o sexo.

Tabela 1 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo o sexo

Sexo	Freqüência	Freqüência acumulada	Percentagem	Percentagem acumulada
Masculino	149	149	54,38	54,38
Feminino	123	272	44,89	99,27
NR	2	274	0,73	100,00
Total	274		100,00	

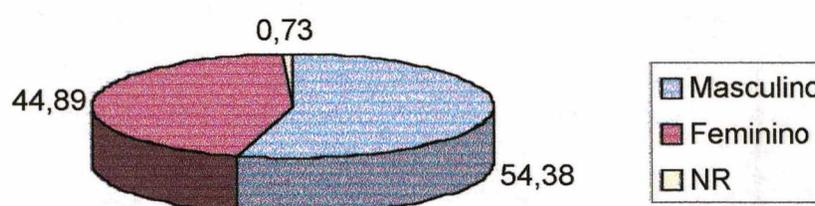
Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Observa-se que há um equilíbrio de pessoas de ambos os sexos (masculino e feminino), evidenciando que, no geral, não há uma concentração acentuada de servidores de um mesmo sexo, muito embora haja pequena

predominância de servidores respondentes do sexo masculino (54,38%), em relação aos do sexo feminino (44,89%).

O cruzamento dos dados desta Tabela com os da Tabela 5, que apresenta a distribuição dos servidores segundo a categoria funcional, permite concluir que o predomínio dos respondentes do sexo masculino decorre de que a maioria é de técnico-administrativos (74,82%), onde predominam os servidores do sexo masculino, o que não ocorre entre os docentes.

Gráfico 1 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo o sexo



O gráfico acima demonstra o perfil dos servidores técnico-administrativos e docentes da UFSC, maio, 2000, quanto ao sexo, em percentuais.

➤ Perfil dos respondentes quanto à idade

A Tabela 2 mostra a distribuição de freqüências de idade dos servidores técnico-administrativos e docentes da UFSC, em 5 (cinco) categorias ou faixas etárias.

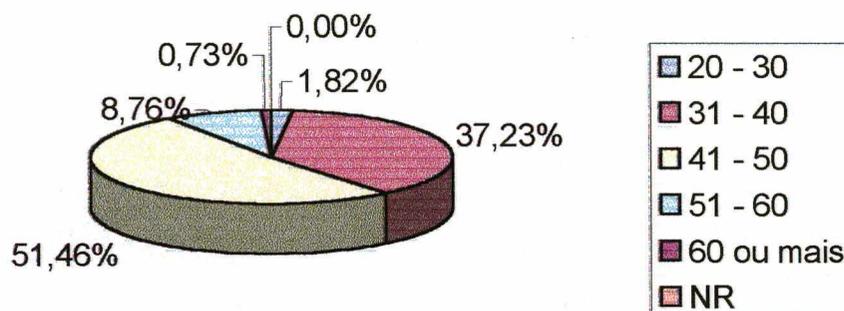
Tabela 2 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo a faixa etária idade

Idade	Freqüência	Freqüência acumulada	Percentagem	Percentagem acumulada
20 – 30	5	5	1,82	1,82
31 – 40	102	107	37,23	39,05
41 – 50	141	248	51,46	90,51
51 – 60	24	272	8,76	99,27
60 ou mais	2	274	0,73	100,00
NR	0	274	0,00	100,00
Total	274			

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Observa-se a partir da Tabela 02 uma maioria de trabalhadores com idade entre 31 e 40 anos (37,23%) e de 41 a 50 anos (51,46%).

Gráfico 2 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo a faixa etária



O gráfico acima mostra a distribuição percentual de freqüências de idade dos servidores técnico- administrativos e docentes da UFSC, maio, 2000.

➤ Perfil dos respondentes quanto ao tempo de serviço

A Tabela 3 mostra a distribuição de freqüências de Tempo de Serviço dos servidores técnico-administrativos e docentes da UFSC.

Tabela 3 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo o tempo de serviço

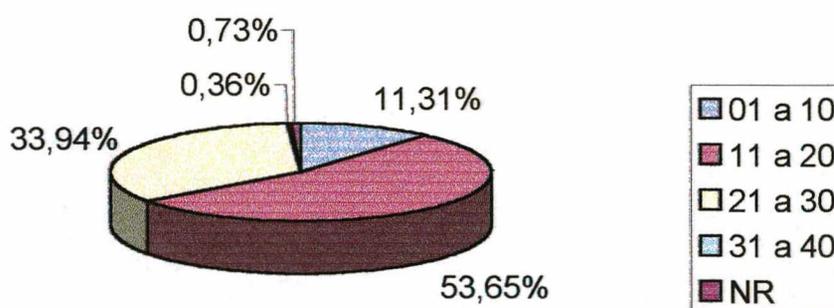
Tempo	Freqüência	Freqüência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
01 a 10	31	31	11,31	11,31
11 a 20	147	178	53,65	64,96
21 a 30	93	271	33,94	98,91
31 a 40	1	272	0,36	99,27
NR	2	274	0,73	100,00
Total	274			

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Observa-se, na Tabela 03, que os servidores, em sua maioria (53,65%) trabalham na universidade entre 11 e 20 anos, sendo significativo também o número dos que trabalham a entre 21 e 30 anos (33,94%). O somatório destas duas faixas de tempo de serviço (87,59%) reflete a política governamental de não contratar funcionários públicos, adotada pelos diversos governos a partir de 1989, ou seja nos

últimos 11 anos. Deve-se observar que durante este período apenas tem sido autorizadas contratações de docentes e, ainda assim, em caráter excepcional. Esta política se reflete tanto nos quadros técnico-administrativo, onde existem 502 cargos vagos, como no docente, que é preenchido por 518 substitutos, com contrato de serviço temporário, conforme já comentado anteriormente.

Gráfico 3 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo o tempo de serviço



O gráfico acima reflete a distribuição de freqüências dos servidores técnico-administrativos e docentes da UFSC em maio de 2000 por tempo de serviço.

> Perfil dos respondentes quanto à categoria funcional

A Tabela 4 mostra a distribuição de freqüências dos servidores técnico-administrativos e docentes da UFSC em maio de 2000, segundo a Categoria Funcional.

Tabela 4 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo a categoria funcional

Categoria	Freqüência	Freqüência acumulada	Percentagem	Percentagem acumulada
Téc. Administ.	205	205	74,82	74,82
Docente	68	273	24,82	99,64
NR	1	274	0,36	100,00
Total	274		100,00	

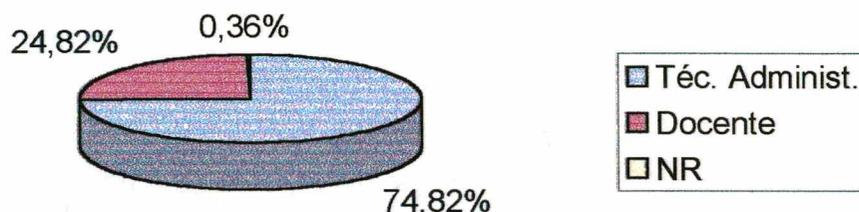
Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Observa-se na Tabela acima que a maioria dos trabalhadores da universidade (74,82%) são do setor técnico administrativo, enquanto que apenas 24,82% são docentes.

Deve-se observar, que do total de 2905 servidores técnico-administrativos da UFSC, 1.109 pertencem ao quadro permanente de servidores lotados no Hospital

Universitário, o que representa aproximadamente 48,5% dessa categoria de servidores.

Gráfico 4 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo a categoria funcional



O gráfico acima apresenta a distribuição de freqüências dos servidores técnico-administrativos e docentes da UFSC segundo a categoria funcional.

> Perfil dos respondentes quanto ao nível operacional

A Tabela 5 apresenta a distribuição de freqüências dos servidores técnico-administrativos e docentes da UFSC em maio de 2000s quanto ao nível operacional.

Tabela 5 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo nível operacional

Nível operacional	Freqüência	Freqüência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Superior	115	115	41,97	41,97
Intermediário	137	252	50,00	91,97
Apoio	19	271	6,93	98,91
NR	3	274	1,09	100,00
Total	274		100,00	

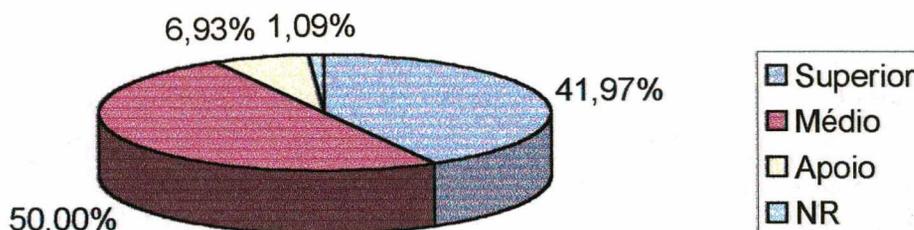
Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Como se pode observar, há um certo equilíbrio de distribuição entre os servidores de nível superior (41,97%) e os de nível intermediário (50%). Já, os servidores de nível de apoio representam um percentual bastante reduzido, de apenas 6,93%. Esta característica decorre de uma política governamental que vem sendo implementada desde 1995 e que estabelece a extinção dos cargos considerados não essenciais e privativos das funções do Estado, resultando, no caso da UFSC, em extinção de 104 cargos. Os reflexos desta política têm conduzido

a Universidade à adoção da terceirização dos serviços de limpeza, segurança e de conservação de parques e jardins, privativos deste grupo de servidores.

Apresenta-se no gráfico a seguir uma visualização destes dados, para um melhor entendimento.

Gráfico 5 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo nível operacional



O gráfico acima apresenta a distribuição de frequências dos servidores técnico-administrativos e docentes da UFSC em maio de 2000, quanto ao nível operacional.

> Perfil dos respondentes quanto ao regime de trabalho

A Tabela 6 apresenta a distribuição de frequências dos servidores técnico-administrativos e docentes da UFSC quanto ao regime de trabalho.

Tabela 6 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo o regime de trabalho

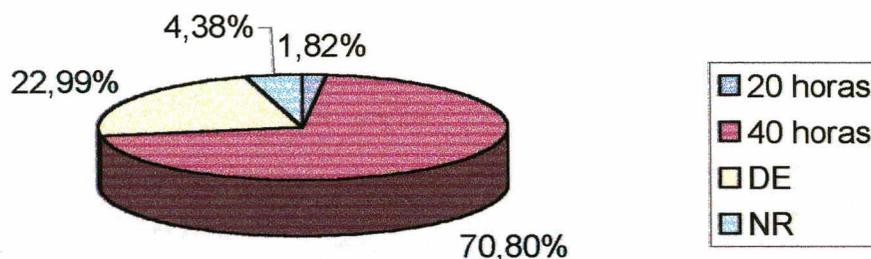
Carga horária	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
20 horas	5	5	1,82	1,82
40 horas	194	199	70,80	72,63
DE	63	262	22,99	95,62
NR	12	274	4,38	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Observa-se, pelo dados da Tabela acima que a grande maioria dos funcionários da universidade trabalha em regime de 40 horas semanais (70,80%), o que faz sentido uma vez que os dados da Tabela 4 mostram um percentual

semelhante de funcionários da categoria técnico-administrativa, em que predomina este tipo de regime.

Gráfico 6 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo o regime de trabalho



O gráfico acima demonstra o perfil dos servidores técnico-administrativos e docentes da UFSC 2000, quanto à carga horária semanal dedicada à organização

➤ Perfil dos respondentes quanto à função de chefia

A Tabela a seguir apresenta a distribuição de freqüências dos servidores técnico-administrativos e docentes da UFSC em maio de 2000 em relação ao exercício ou não de funções de chefia.

Tabela 7 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo o exercício de chefia

Função de Chefia	Freqüência	Freqüência acumulada	Percentagem	Percentagem acumulada
Sim	82	82	29,93	29,93
Não	191	273	69,71	99,64
NR	1	274	0,36	100,00
Total	274		100,00	

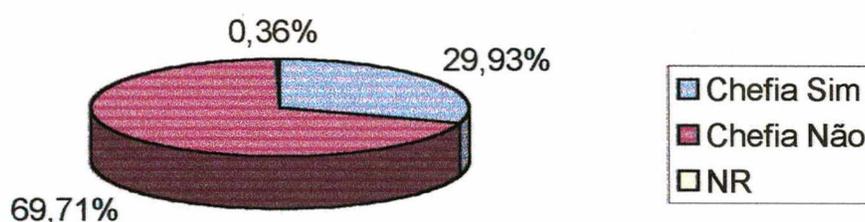
Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Como se pode verificar, há um número considerável de respondentes em exercício de cargos de chefia (29,93%) comparando-se com aqueles que não as exercem (69,71%). Esta situação, aparentemente esdrúxula, talvez possa ser explicada tanto pelas delimitações fixadas para a determinação da população da pesquisa, uma vez que se estabeleceu que dela fariam parte apenas os servidores técnico-administrativos e docentes no exercício do cargo, excluindo-se, portanto, os

servidores afastados e os não efetivos, (aproximadamente 20% do efetivo da UFSC), como pela condicionante regimental que classifica os cargos de chefia como privativos dos servidores do quadro permanente.

Apresenta-se no gráfico a seguir uma visualização desses dados para um melhor entendimento.

Gráfico 7 – Distribuição dos servidores pesquisados, segundo o exercício de chefia



O gráfico acima apresenta a distribuição de freqüências de ocupação de cargo de chefia pelos servidores técnico-administrativos e docentes da UFSC.

De acordo com os dados da pesquisa, o informante padrão caracterizou-se como sendo do sexo masculino (54,38%), com idade média entre 41 e 50 anos (51,46%), com tempo médio de serviços na UFSC entre 11 e 20 anos (53,65%), pertencente à categoria de técnico-administrativo (74,82) de nível intermediário (50%), com regime de trabalho de 40 horas semanais (70,80%) e não ocupante de cargo de chefia (69,71%).

4.3 PERCEPÇÃO QUANTO AO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS

Nesta terceira parte da pesquisa, analisam-se e interpretam-se os diversos aspectos relacionados com a percepção dos servidores Técnico-Administrativos e Docentes sobre o processo de terceirização dos serviços na UFSC.

Com a finalidade de captar a percepção dos informantes sobre os diversos aspectos relacionados com o assunto foram elaboradas 14 (catorze) perguntas que, para efeito de análise, são agrupadas em quatro fatores, discriminados a seguir:

- concepção da terceirização – questões 1 e 2;
- caracterização da terceirização – questões 3, 5, 6, 9 e 18;
- mecanismos de controle do processo de terceirização – questões 8, 15, 16 e 17 e
- ambiente no processo de terceirização – questões 1, 12 e 31.

4.3.1 Concepção sobre a terceirização

Neste item são analisadas as questões 1 e 2, que objetivaram captar a forma como os servidores técnico-administrativos concebem o processo de terceirização em si mesmo e qual o seu conhecimento sobre a legislação que o regulamenta no Brasil.

A **Questão 1** objetivou verificar a opinião dos servidores técnico-administrativos e docentes sobre a afirmativa de que "no Brasil a terceirização é uma alternativa empresarial". A percepção dos servidores sobre esta afirmativa é apresentada na tabela a seguir.

Tabela 8 – Percepção dos servidores quanto à terceirização como alternativa empresarial

	Freqüência	Freqüência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	47	47	17,15	17,15
2. Concordo	110	157	40,15	57,30
3. Indeciso	43	200	15,69	72,99
4. Discordo	37	237	13,50	86,50
5. Discordo muito	31	268	11,31	97,81
NR	6	274	2,19	100,00
Total	274		100,00	

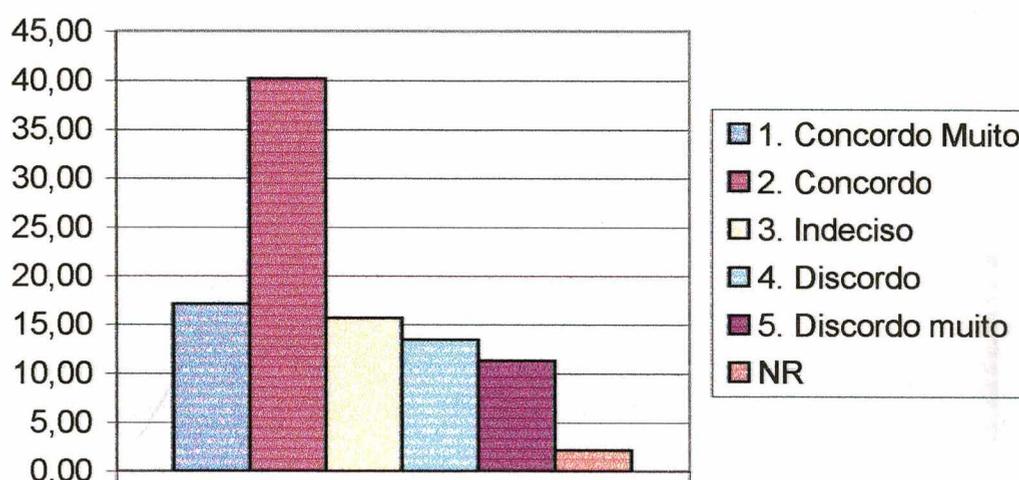
Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Os dados acima expostos indicam que, na percepção da maioria dos servidores técnico-administrativos e docentes da UFSC (57,30%) a terceirização é uma alternativa empresarial no Brasil, parecendo haver concordância com o posicionamento de diversos estudiosos referenciados anteriormente de que a terceirização é uma estratégia eminentemente empresarial que, entretanto, vem sendo progressivamente apropriada pelos órgãos públicos.

Entretanto, é significativo o número de respondentes que não concordam com a afirmativa ou se mostraram indecisos (40,53%), o que, provavelmente, indica que possa ter havido uma interpretação valorativa, no sentido de não perceber a terceirização como uma alternativa viável ou positiva para as empresas no país.

As freqüências de respostas à Questão são representadas no gráfico 8

Gráfico 8 – A terceirização é uma alternativa empresarial



A **Questão 2** objetivou verificar a profundidade com que os servidores técnico-administrativos e docentes conhecem a legislação brasileira que regulamenta a terceirização no país. Os resultados são apresentados na Tabela a seguir.

Tabela 9 – Percepção dos servidores quanto ao conhecimento da legislação que regulamenta a terceirização como alternativa empresarial

	Freqüência	Freqüência acumulada	Percentagem	Percentagem acumulada
1. Concordo Muito	15	15	5,47	5,47
2. Concordo	65	80	23,72	29,20
3. Indeciso	110	190	40,15	69,34
4. Discordo	56	246	20,44	89,78
5. Discordo muito	19	265	6,93	96,72
NR	9	274	3,28	100,00
Total	274		100,00	

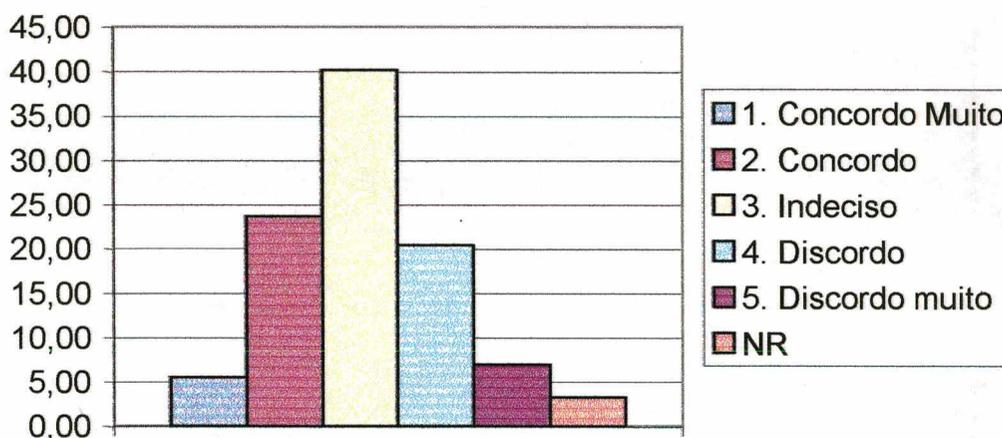
Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Observa-se, na tabela 09, que apenas 29,20% dos servidores entrevistados afirma conhecer a legislação que regulamenta a terceirização no país, sendo que destes, 5,47% afirmam conhecer muito bem e 23,72% afirmam simplesmente conhecê-la. Número aproximado, afirmam não conhecê-la (27,37%).

A grande maioria, entretanto, mostrou-se indecisa (40,15%), e uma maioria indecisa sobre o nível de conhecimento que dispõe sobre a legislação referida indica, provavelmente, que não se consideram suficientemente informados sobre o assunto. Pode-se concluir, portanto, que a grande maioria dos servidores técnico-administrativos e docentes entrevistados não tem nenhum ou tem muito pouco conhecimento sobre a legislação brasileira que regulamenta a terceirização como uma alternativa para as empresas.

O gráfico a seguir apresenta estes dados de maneira que se possa visualizar melhor esta conclusão.

Gráfico 9 – Nível de conhecimento sobre a legislação que regulamenta a terceirização no país



De acordo com as duas questões analisadas, constata-se que os servidores técnico-administrativos e docentes entrevistados concebem a terceirização como uma opção empresarial estratégica (57,30%), embora um grande número de entrevistados admita não conhecer a legislação que a regulamenta (27,27%) ou não ter certeza de que conheça suficientemente esta legislação (40,15%).

4.3.2 Características do processo de terceirização

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa em relação às Questões 3, 5, 6, 9 e 18, onde são analisadas algumas das características do processo de terceirização, na percepção dos entrevistados.

Na **Questão 3** foi perguntado aos entrevistados se eles consideram que "a legislação que regulamenta a terceirização nas Instituições de Ensino Superior é uma opção de trabalho que contribui para a qualidade dos serviços". Os resultados da enquete, são apresentados na Tabela a seguir.

Tabela 10 – A legislação da terceirização nas IES é uma opção que contribui para a qualidade dos serviços

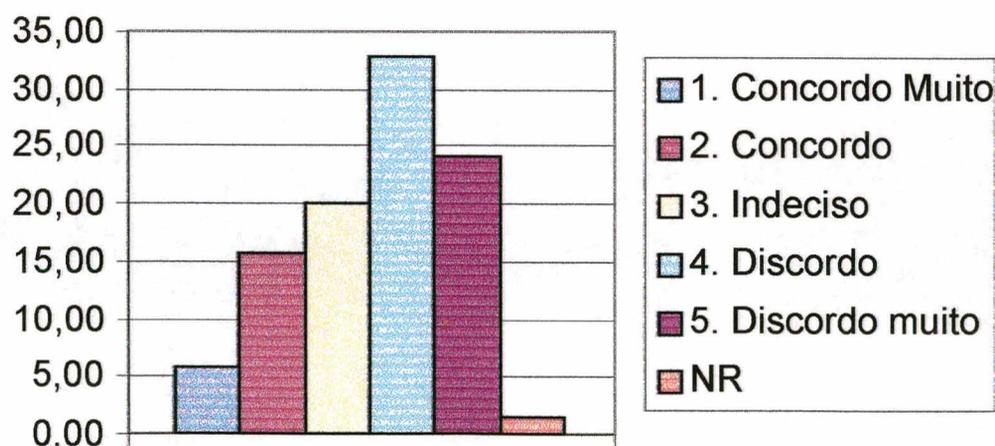
	Freqüência	Freqüência acumulada	Percentagem	Percentagem acumulada
1. Concordo Muito	16	16	5,84	5,84
2. Concordo	43	59	15,69	21,53
3. Indeciso	55	114	20,07	41,61
4. Discordo	90	204	32,85	74,45
5. Discordo muito	66	270	24,09	98,54
NR	4	274	1,46	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Como se observa nos dados da Tabela anterior, os servidores técnico-administrativos e docentes julgam que a legislação que contempla a terceirização não contribui para a qualidade dos serviços nas IES, uma vez que 32,85% dos entrevistados discordam e 24,09% discordam muito, correspondendo a um percentual de 56,94% do total de respondentes.

O gráfico a seguir demonstra com maior propriedade o posicionamento dos entrevistados.

Gráfico 10 – A legislação da terceirização nas IES é uma opção que contribui para a qualidade dos serviços



De acordo com os dados obtidos nesta questão, apenas 21,53% dos entrevistados admitem que a legislação que contempla a terceirização nas IES apresenta uma opção de trabalho que contribui para a qualidade dos serviços.

A **Questão 5** se propôs verificar se, na percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes a terceirização dos serviços na UFSC foi uma opção estratégica dos dirigentes. Os resultados são apresentados na Tabela a seguir.

Tabela 11 – A terceirização dos serviços na UFSC foi estratégica

	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	45	45	16,42	16,42
2. Concordo	84	129	30,66	47,08
3. Indeciso	69	198	25,18	72,26
4. Discordo	46	244	16,79	89,05
5. Discordo muito	28	272	10,22	99,27
NR	2	274	0,73	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

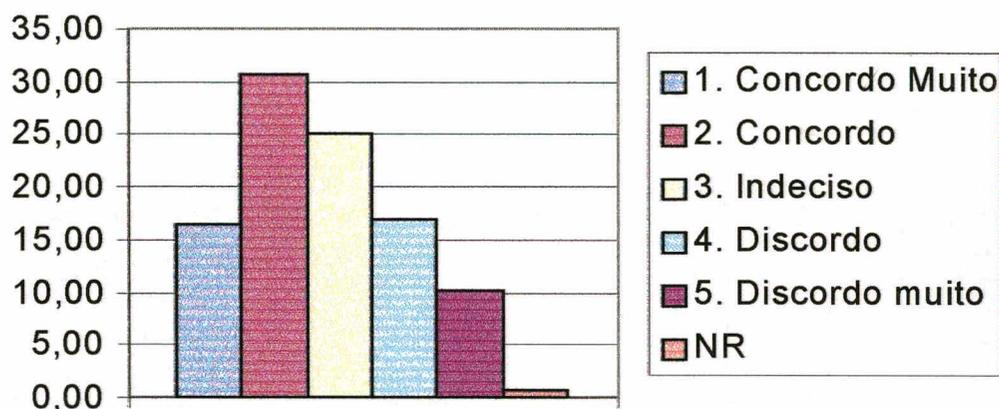
Observa-se, na Tabela 11, que um elevado percentual de respondentes (47,08%) concordam que a terceirização na UFSC foi uma opção estratégica (16,42% concordam muito e 30,66% concordam), enquanto que 25,18% mostraram-se indecisos. Já para 27,01% dos entrevistados não se tratou de uma opção estratégica.

É interessante observar, aqui, que a legislação federal que trata da terceirização dos serviços nos órgãos públicos não é impositiva, uma vez que faculta que possam "ser objeto de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade, não podendo, entretanto, ser objeto de execução indireta as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos e salários do órgão ou entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal" (DECRETO 2.271/97). A par disto, entretanto, é fundamental considerar que o governo extinguiu, a nível federal, os cargos relacionados com as atividades acessórias às atividades-fim das entidades públicas (especificamente, os de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, recepção, reprografia e manutenção de prédios, equipamentos e instalações), declarando-os vagos quando da aposentadoria, exoneração ou demissão de seus ocupantes, o que resulta, conseqüentemente, em progressiva carência de servidores para a execução destas

atividades, condicionando os órgãos ou entidades à adoção da terceirização destes serviços.

O gráfico a seguir reflete a percepção dos servidores em relação à Questão 5.

Gráfico 11 – A terceirização dos serviços na UFSC foi estratégica



A **Questão 6** objetivou verificar se os servidores técnico-administrativos e docentes consideram a terceirização dos serviços na Universidade como uma alternativa viável, percepções estas retratadas na Tabela da página seguinte.

De acordo com a percepção dos entrevistados, não há um consenso em relação a esta afirmativa, sendo que, para 44,16% dos respondentes, a terceirização não é uma alternativa viável na UFSC, enquanto que, para 33,58% a opção administrativa parece viável. Embora a diferença de percentuais não seja tão expressiva, há que se considerar o elevado número de indecisos (21,53), que facilmente penderiam para um dos lados caso sobreviessem fatores novos relacionados com a maior ou menor satisfação com a qualidade dos serviços.

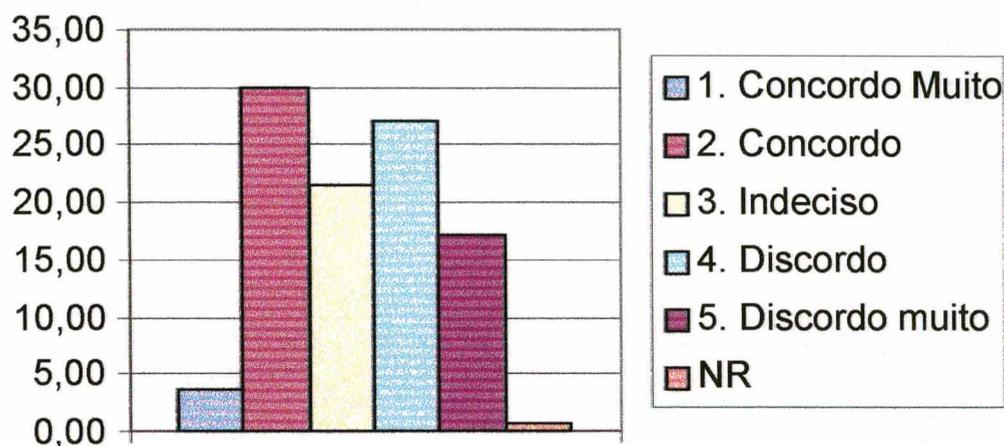
Tabela 12 – A terceirização dos serviços é uma alternativa viável na UFSC

	Freqüência	Freqüência acumulada	Percentagem	Percentagem acumulada
1. Concordo Muito	10	10	3,65	3,65
2. Concordo	82	92	29,93	33,58
3. Indeciso	59	151	21,53	55,11
4. Discordo	74	225	27,01	82,12
5. Discordo muito	47	272	17,15	99,27
NR	2	274	0,73	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

O posicionamento dos servidores entrevistados é apresentado no Gráfico a seguir.

Gráfico 12 – A terceirização dos serviços é viável na UFSC



A **Questão 9** procurou verificar se, na percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes, a Universidade tem vantagens com a terceirização. Os resultados obtidos na pesquisa são apresentados a seguir.

Tabela 13 – A terceirização trouxe vantagens para a UFSC

	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	1	12	4,38	4,38
2. Concordo	65	77	23,72	28,10
3. Indeciso	56	133	20,44	48,54
4. Discordo	82	215	29,93	78,47
5. Discordo muito	54	269	19,71	98,18
NR	5	274	1,82	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

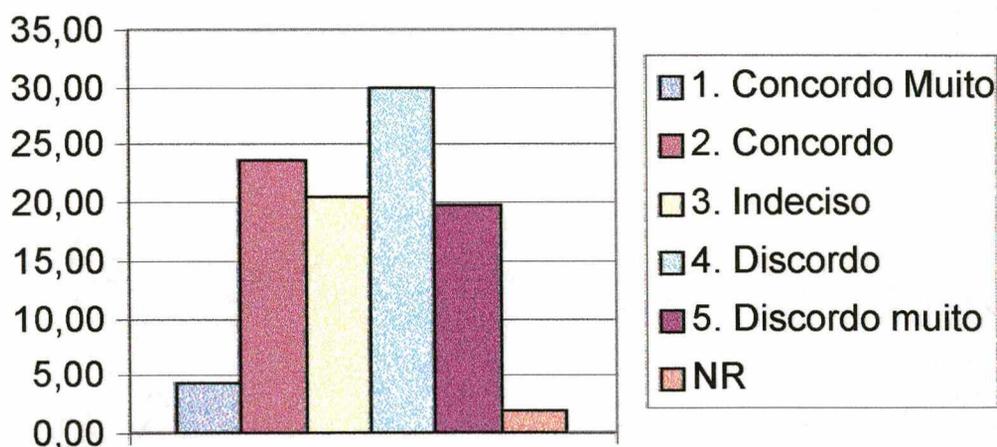
Observa-se que a maioria dos entrevistados (49,64%) discorda da afirmativa, uma vez que, na sua percepção, a terceirização não trouxe vantagens para a UFSC, sendo que destes 29,93% discordam e 19,71% discordam muito. Os servidores que vêem vantagens para a UFSC com a terceirização representam 28,10% dos respondentes, enquanto que os indecisos correspondem a 20,44% dos entrevistados.

Sob este ponto de vista, parecem não se aplicar para, o caso da UFSC, as conseqüências positivas decorrentes da implantação da terceirização, apresentadas por FONTANELLA, TAVARES e LEIRIA (1994) e Queiroz (1993), para os

quais a terceirização propicia a melhoria da qualidade e dos serviços e o incremento de produtividade.

Demonstra-se esta percepção através do gráfico a seguir.

Gráfico 13 – A terceirização é vantajosa para a UFSC



Através da **Questão 18** procurou-se verificar qual a percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes em relação à afirmativa de que a "Universidade é uma organização que percebe as mudanças no ambiente externo e rapidamente se transforma, buscando um novo ciclo de desenvolvimento dos serviços através das empresas terceirizadas".

A percepção dos entrevistados é apresentada na Tabela a seguir.

Tabela 14 – A Universidade é uma organização sensível às mudanças

	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	13	13	4,74	4,74
2. Concordo	65	78	23,72	28,47
3. Indeciso	75	153	27,37	55,84
4. Discordo	86	239	31,39	87,23
5. Discordo muito	31	270	11,31	98,54
NR	4	274	1,46	100,00
Total	274		100,00	

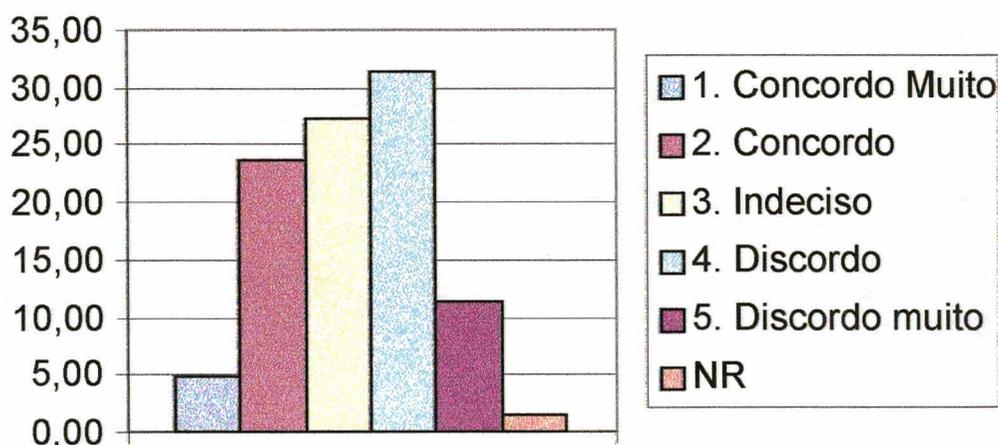
Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Observa-se pelos dados da Tabela 14, que a maioria dos respondentes (42,70%) consideram que a UFSC não se tem apercebido das mudanças no ambiente externo (31,39% discordaram da questão proposta e 11,31% discordam muito, 42,70% no total). Mesmo assim é significativo o número de respondentes

(28,46%) que consideram a UFSC uma organização que percebe as mudanças no ambiente externo e que busca um novo ciclo de desenvolvimento (23,72% concordam e 4,74% concordam muito). Expressivo, ainda, foi o número de indecisos, de 27,37%, que praticamente se iguala à soma dos respondentes concordantes.

Vemos esses dados refletidos no gráfico a seguir:

Gráfico 14 – A UFSC é sensível às mudanças do ambiente externo



De acordo com as cinco questões analisadas, constata-se que, na percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes entrevistados, o processo de terceirização na UFSC caracteriza-se como resultante de uma legislação que não favorece à qualidade dos serviços (56,94%), apresentando-se como uma alternativa pouco viável (44,16%) que não trouxe vantagens para a Instituição ((49,64), resultante, entretanto, de uma opção estratégica (47,08%), advinda, talvez, de circunstâncias impostas pela contingência de redução de pessoal e não de sua capacidade de perceber na terceirização um novo ciclo de desenvolvimento, uma vez que a Universidade é pouco sensível às mudanças do ambiente (42,70%).

4.3.3 Mecanismos de controle do processo de terceirização

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa em relação às Questões 8, 15, 16, 17, onde são analisados alguns aspectos relacionados com o controle das empresas terceirizadas que prestam serviços para a UFSC.

Através da **Questão 8**, procurou-se verificar se, na percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes, existe, por parte da comunidade universitária, acompanhamento dos serviços terceirizados. Os resultados são apresentados a seguir.

Tabela 15 – A Universidade fiscaliza a execução dos serviços terceirizados

	Freqüência	Freqüência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	8	8	2,92	2,92
2. Concordo	32	40	11,68	14,60
3. Indeciso	67	107	24,45	39,05
4. Discordo	108	215	39,42	78,47
5. Discordo muito	57	272	20,80	99,27
NR	2	274	0,73	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Na opinião da maioria dos respondentes (60,22%) não existe, por parte da UFSC, fiscalização das atividades terceirizadas. Uma pequena parcela de respondentes (14,6%) admite, entretanto, que exista algum tipo de controle por parte da UFSC, enquanto que 24,45% dos servidores entrevistados ficaram indecisos em relação a esta afirmativa.

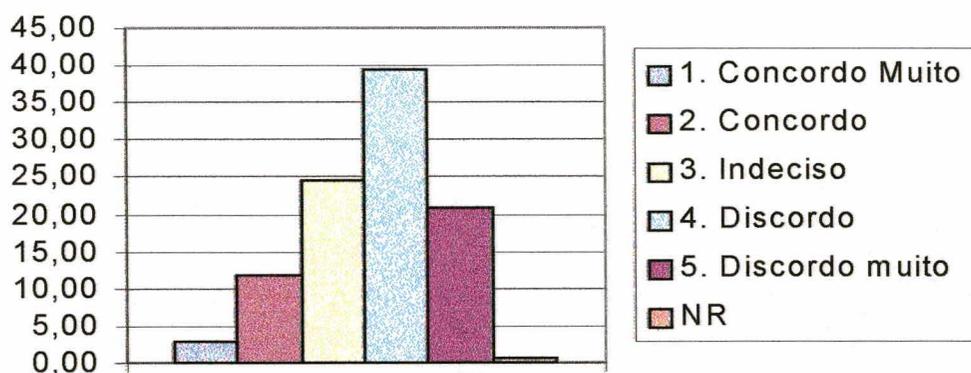
É importante ressaltar que a legislação que regulamenta a terceirização a nível federal estabelece parâmetros e normas específicas para o estabelecimento dos contratos, determinando que sejam estabelecidos os índices de produtividade mínima para cada categoria de serviço, sem fazer referência, entretanto, aos padrões de qualidade exigidos para os diversos tipos de serviços contratados.

Esta inexistência de padrões explícitos de qualidade dos serviços, provavelmente, interfere na percepção dos respondentes, uma vez que, na falta de padrões de qualidade de domínio público estabelecidos pela administração da Universidade para os serviços contratados, cada um percebe os controles de fiscalização de acordo com seus próprios padrões esperados de qualidade. De acordo com a percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes, a fiscalização, parece, deveria ocorrer ao nível dos serviços, o que, segundo a maioria,

não ocorre. Mesmo que possa existir, por parte da Universidade, rígidos controles e fiscalização dos termos contratuais fixados pela legislação específica, estes fatores parecem não interferir na percepção dos entrevistados.

Os resultados da pesquisa são apresentados no gráfico a seguir.

Gráfico 15 – A UFSC exerce controle sobre os serviços terceirizados



A **Questão 15** objetivou verificar se os informantes percebem que existem problemas nos serviços terceirizados. Os dados da pesquisa são apresentados na Tabela a seguir.

Tabela 16 – Os servidores conhecem alguns problemas nos serviços terceirizados

	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	39	39	14,23	14,23
2. Concordo	102	141	37,23	51,46
3. Indeciso	64	205	23,36	74,82
4. Discordo	44	249	16,06	90,88
5. Discordo muito	23	272	8,39	99,27
NR	2	274	0,73	100,00
Total	274		100,00	

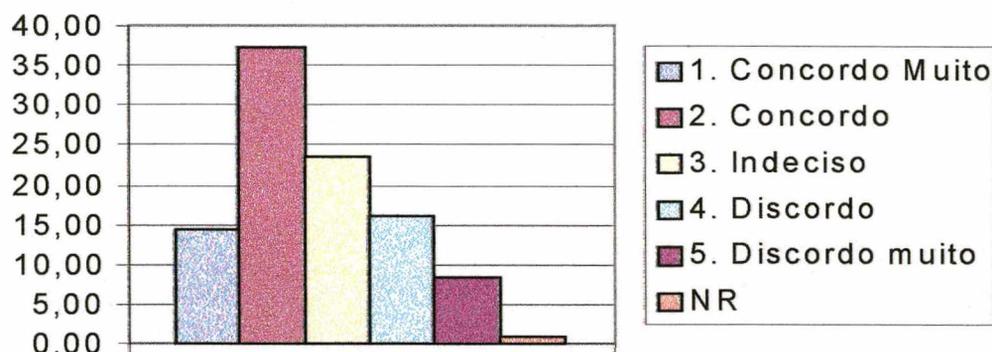
Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Observa-se, na Tabela 16, que a maioria dos pesquisados (51,46%) concorda que existe o conhecimento por parte dos servidores técnico-administrativos de problemas relacionados com os serviços terceirização na UFSC, sendo que destes, 37,23% concordam e 14,23% concordam muito.

Apenas 24,45% das pessoas discordaram da questão colocada (16,06% apenas discordam e 8,39% discordam muito), enquanto que 23,36% ficaram indecisos em relação à questão.

A percepção dos entrevistados em relação a esta questão parece corroborar os resultados da Questão 8, analisada anteriormente. A inexistência de padrões controles de qualidade reflete-se na percepção da existência de problemas.

Gráfico 16 – Os servidores identificam problemas nos serviços terceirizados



A **Questão 16** objetivou verificar se, na percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes, são tomadas ações corretivas para as falhas existentes nos serviços terceirizados. Os dados são apresentados a seguir.

Tabela 17 – A UFSC toma medidas para sanar as falhas nos serviços terceirizados

	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	7	7	2,55	2,55
2. Concordo	53	60	19,34	21,90
3. Indeciso	79	139	28,83	50,73
4. Discordo	96	235	35,04	85,77
5. Discordo muito	36	271	13,14	98,91
NR	3	274	1,09	100,00
Total	274		100,00	

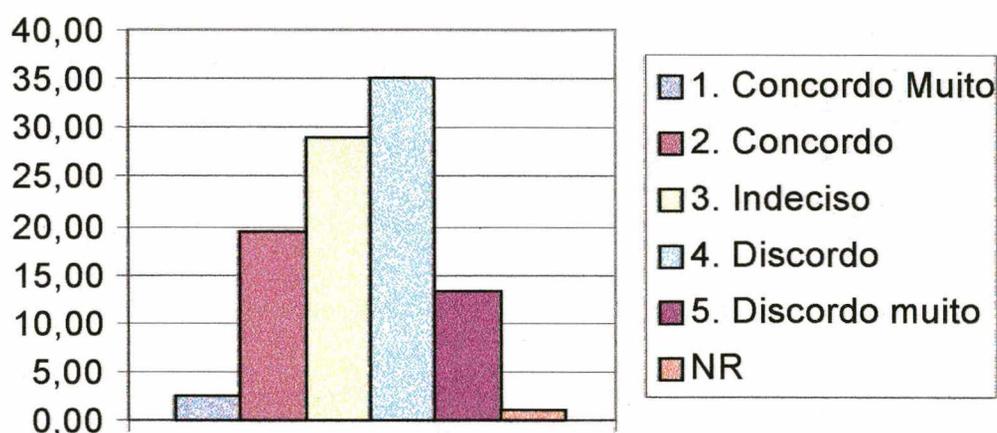
Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Observa-se, de acordo com os dados da tabela 17, que a maioria dos entrevistados (48,18%) é de opinião de que a Universidade não toma medidas corretivas para sanar as falhas nos serviços executados pelas empresas terceirizadas, uma vez que, destes, 35,04% apenas discordam e 13,14% discordam muito da afirmação positiva apresentada.

Observa-se, entretanto, que 28,83% de respondentes ficaram indecisos quanto a questão proposta, enquanto que 21,89% julgam que a UFSC toma as medidas cabíveis para o caso.

Os dados referentes à esta questão são apresentados de forma gráfica na página a seguir.

Gráfico 17 – A UFSC toma medidas para sanar as falhas nos serviços terceirizados



Na **Questão 17** os entrevistados foram inquiridos para se manifestar sobre a afirmativa de que "a administração central da UFSC tem dificuldades em exercer sua autoridade naquelas unidades onde os serviços foram terceirizados, por que seus diretores são eleitos por seus pares, sem estarem vinculados às mesmas propostas de trabalho da administração central".

A percepção dos servidores entrevistados é apresentada abaixo.

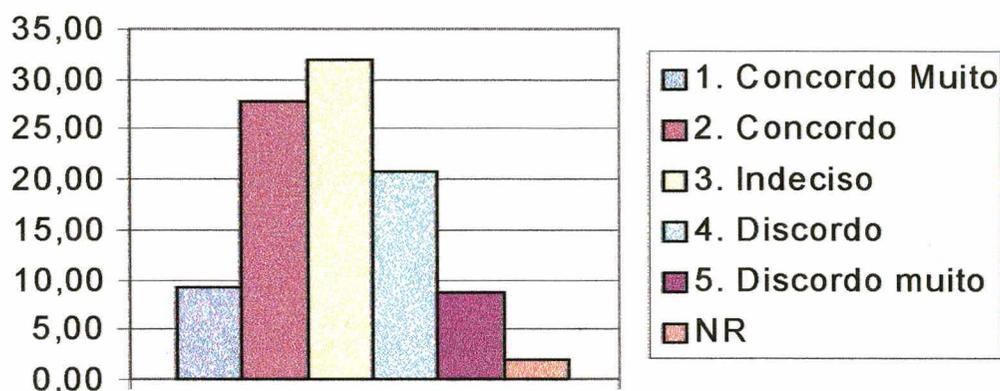
Tabela 18 – A administração central tem dificuldade em exercer controle nas unidades

	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	25	25	9,12	9,12
2. Concordo	76	101	27,74	36,86
3. Indeciso	87	188	31,75	68,61
4. Discordo	57	245	20,80	89,42
5. Discordo muito	24	269	8,76	98,18
NR	5	274	1,82	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Observa-se que não existe uma unanimidade dos servidores quanto à afirmativa de que a administração central tem dificuldades em atuar nas unidades onde existem serviços terceirizados porque seus diretores não estão vinculados às mesmas propostas de trabalho. Enquanto que uma pequena maioria (36,86%) julgam que falta controle por parte da administração central da UFSC sobre as unidades onde são realizados os serviços terceirizados, há 31,75% de indecisos, para os quais talvez não seja este o aspecto relevante, e, ainda, existem números expressivos de servidores que discordam desta posição (29,56%).

Gráfico 18 – A administração central tem dificuldade em exercer controle sobre os serviços nas unidades



De acordo com as quatro questões analisadas, constata-se que, na percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes entrevistados, o controle exercido pela UFSC sobre os serviços terceirizados caracteriza-se como sendo bastante reduzido, uma vez que, mesmo considerando que a maioria conhece problemas relacionados com a qualidade dos serviços (51,46%), não existe um acompanhamento, por parte dos servidores, da fiscalização dos mesmos (60,62%), nem mesmo a Universidade toma as medidas necessárias para saná-los (48,18%), em parte, porque a administração central tem dificuldades para exercer sua autoridade nas unidades setoriais onde os serviços foram terceirizados (36,86%)

4.3.4 Ambiente no processo de terceirização

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa em relação às Questões 11, 12 e 31, onde são analisados aspectos relacionados com o ambiente que envolve o processo de terceirização dos serviços na UFSC.

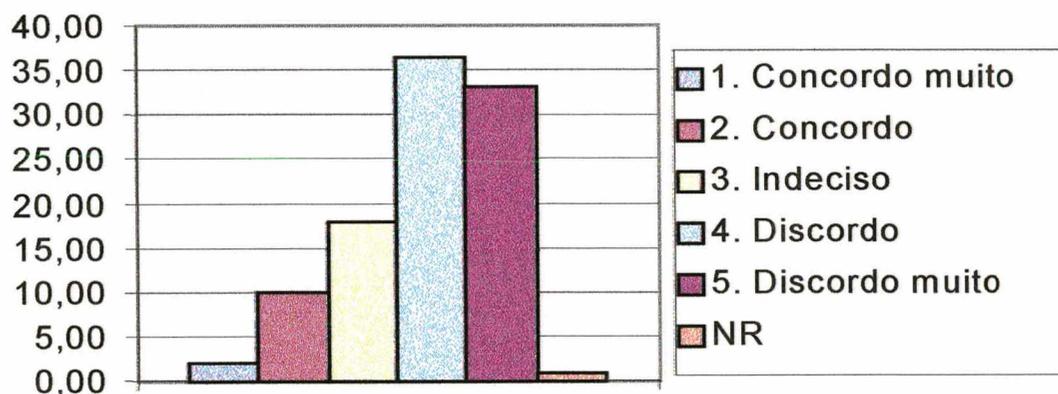
Através da **Questão 12** buscou-se identificar a percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes sobre existência, nas empresas terceirizadas, de ambiente de trabalho propício à qualidade dos serviços, promovido pelo estímulo ao trabalho criativo e à capacidade dos funcionários inovarem a forma de realização de suas tarefas e atividades.

Tabela 19 – As empresas terceirizadas estimulam seus empregados ao trabalho criativo

	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	5	5	1,82	1,82
2. Concordo	27	32	9,85	11,68
3. Indeciso	49	81	17,88	29,56
4. Discordo	100	181	36,50	66,06
5. Discordo muito	91	272	33,21	99,27
NR	2	274	0,73	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Observa-se, de acordo com a percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes, um completo desestímulo ao trabalho criativo e à inovação no que diz respeito ao trabalho nas empresas terceirizadas, de acordo com a opinião de 69,71% dos respondentes, enquanto que apenas 11,67% percebem um ambiente favorável nas empresas. Este resultado é melhor verificado na figura a seguir:

Gráfico 19 – Estímulo à criatividade e inovação nas empresas terceirizadas

A **Questão 11** buscou verificar a percepção dos servidores em relação ao relacionamento existente entre a comunidade universitária e empregados pelas empresas terceirizadas, conforme dados apresentados a seguir.

Tabela 20 – Relacionamento entre a comunidade universitária e os empregados das empresas

	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	15	15	5,47	5,47
2. Concordo	90	105	32,85	38,32
3. Indeciso	71	176	25,91	64,23
4. Discordo	63	239	22,99	87,23
5. Discordo muito	34	273	12,41	99,64
NR	1	274	0,36	100,00
Total	274		100,00	

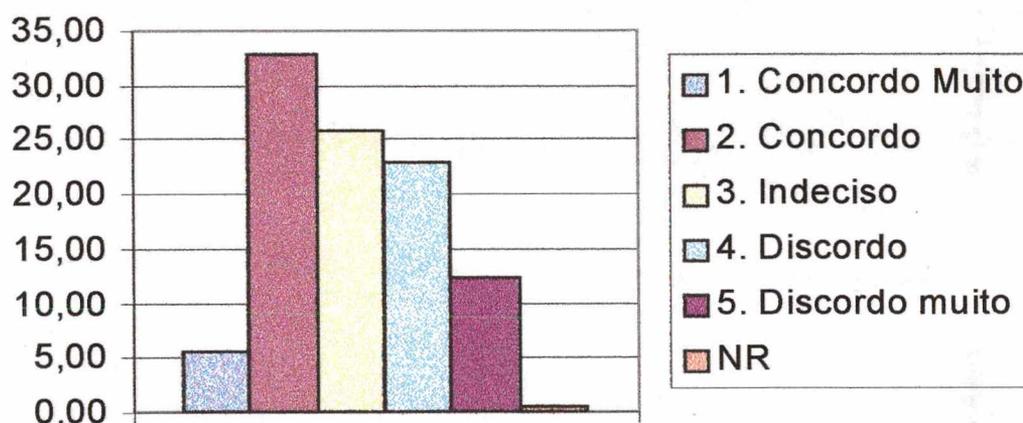
Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Os servidores técnico-administrativos e docentes não apresentaram uma posição nitidamente definida em relação a esta questão, uma vez que para 38,32% dos respondentes o relacionamento entre os dois grupos é bom, assertiva com que não concordam 35,40%% dos entrevistados.

Destaca-se, ainda, com relação a esta afirmativa de um número considerável de resposta indecisas, que respondem por 25,91% do total dos entrevistados.

A figura abaixo demonstra com maior propriedade esses mesmos resultados.

Gráfico 20 – Relacionamento entre a UFSC e os empregados das empresas terceirizadas



A **Questão 31** também busca identificar o relacionamento entre dos servidores técnico-administrativos e docentes e os empregados das empresas terceirizadas, apenas que, neste caso, especificamente em relação aos que atuam nos serviços de limpeza.

Os resultados são apresentados na Tabela a seguir.

Tabela 21 – Relacionamento entre os servidores da UFSC e os empregados de limpeza

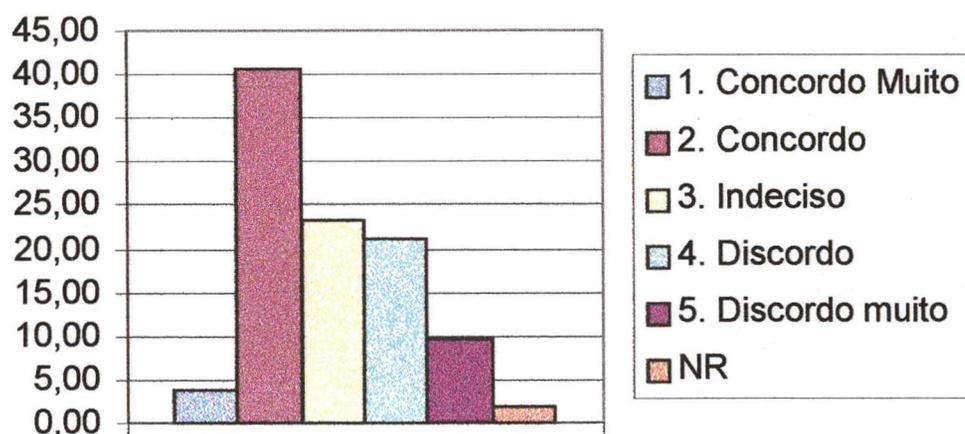
	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	10	10	3,65	3,65
2. Concordo	111	121	40,51	44,16
3. Indeciso	64	185	23,36	67,52
4. Discordo	58	243	21,17	88,69
5. Discordo muito	26	269	9,49	98,18
NR	5	274	1,82	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

No que se refere ao relacionamento com os funcionários de limpeza, observa-se uma percepção mais positiva do que aquela verifica em relação à pergunta anterior, já que para 44,16% dos respondentes há um ambiente favorável.

Observa-se, ainda, que 30,66% não concordam que o relacionamento seja bom, além de 23,36% se manterem indecisos em relação à questão apresentada. Esses resultados estão melhores representados no gráfico a seguir.

Gráfico 21 – Relacionamento os servidores da UFSC e os empregados de limpeza



De acordo com as três questões analisadas, constata-se que, na percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes entrevistados, o ambiente resultante do processo de terceirização na UFSC não é muito favorável à qualidade dos serviços terceirizados, uma vez que, para a maioria dos informantes (69,71%), não existe entre os empregados das terceirizadas estímulo para a criatividade e inovação na forma de realização de suas tarefas e atividades, influenciado ainda por um apenas razoável relacionamento entre os servidores da UFSC e os das empresas (38,32%), mais propício, porém, em relação aos empregados de limpeza (44,16%).

4.4 SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS PRESTADOS PELAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS

Nesta quarta parte deste capítulo, analisam-se e interpretam-se os dados de pesquisa que refletem a satisfação dos servidores técnico-administrativos e

docentes da UFSC em relação à qualidade dos serviços de limpeza, segurança e conservação de parques jardins prestados pelas empresas terceirizadas.

Com a finalidade de captar a percepção dos informantes sobre os diversos aspectos relacionados com o assunto foram elaboradas 24 (vinte e quatro) perguntas que, para efeito de análise, foram agrupadas em cinco fatores, discriminados a seguir:

- satisfação em relação à qualidade dos serviços de limpeza – questões 19, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28 e 29;
- satisfação em relação à qualidade dos serviços de segurança – questões 20, 32, 33 e 35;
- satisfação em relação à qualidade dos serviços de conservação de parques e jardins – questões 21 e 37;
- satisfação em relação à terceirização e seus resultados – questões 4, 7, 13, 14 e 38;
- imagem da UFSC perante a comunidade, resultante da terceirização dos serviços – questões 10, 30, 34 e 36.

4.4.1 Satisfação em relação à qualidade dos serviços de limpeza

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa em relação às Questões 19, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28 e 29, onde são analisados aspectos relacionados com a satisfação dos respondentes em relação aos serviços de limpeza terceirizados pela UFSC.

Através da **Questão 19** buscou-se identificar se, na percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes, existe diferença entre os serviços de limpeza realizados pelas empresas terceirizadas e aqueles anteriormente realizados diretamente pela UFSC.

A opinião dos respondentes é apresentada na Tabela da página seguinte, onde se constata que, para a maioria dos servidores (47,81%) há diferenças entre os serviços de limpeza realizados pela empresas terceirizadas e aqueles anteriormente desenvolvidos pela UFSC.

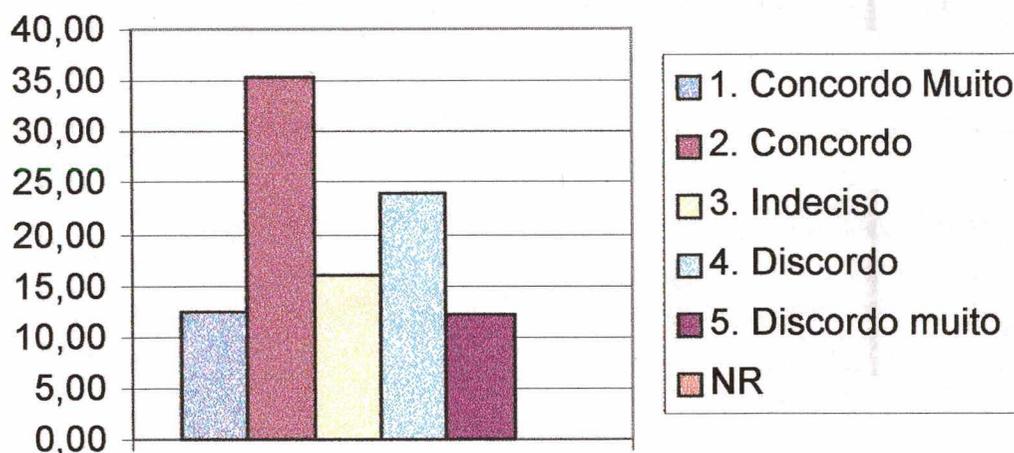
Tabela 22 – Diferenças na qualidade dos serviços terceirizados de limpeza comparativamente com os realizados anteriormente

	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	34	34	12,41	12,41
2. Concordo	97	131	35,40	47,81
3. Indeciso	44	175	16,06	63,87
4. Discordo	66	241	24,09	87,96
5. Discordo muito	33	274	12,04	100,00
NR	0	274	0,00	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Embora os dados da Tabela indiquem que existem diferenças entre os serviços atuais e os anteriormente realizados, observa-se que é significativo o número de respondentes que consideram o contrário (36,13% no total), conforme o gráfico a seguir.

Gráfico 22 – Existem diferenças entre os serviços de limpeza terceirizados e os anteriormente realizados



Na **Questão 22**, apresentada na Tabela a seguir, procurou-se verificar a satisfação dos respondentes em relação à limpeza do *campus* da Universidade.

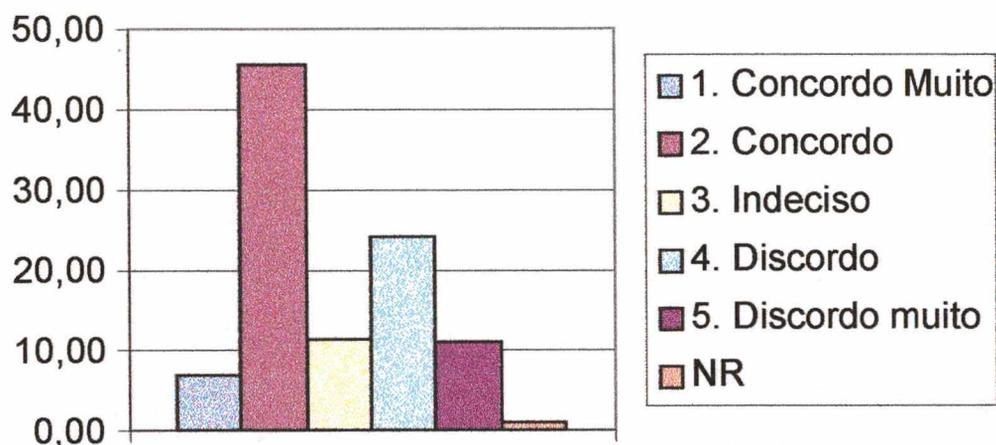
Tabela 23 – Os serviços de limpeza do *campus* são satisfatórios

	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	19	19	6,93	6,93
2. Concordo	125	144	45,62	52,55
3. Indeciso	31	175	11,31	63,87
4. Discordo	66	241	24,09	87,96
5. Discordo muito	30	271	10,95	98,91
NR	3	274	1,09	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

De acordo com os dados da Tabela da página anterior, a maioria dos entrevistados concorda que os serviços de limpeza no campus são satisfatórios (52,55%), ainda que um número significativo de respondentes (35,04%) discordem desta opinião. Esses resultados são também apresentados no gráfico a seguir:

Gráfico 23 – Satisfação em relação aos serviços de limpeza do campus



A **Questão 23** objetivou verificar, na percepção dos entrevistados, o grau de satisfação em relação à qualidade dos serviços de limpeza no ambiente externo aos centros de ensino.

Os dados são apresentados na Tabela a seguir.

Tabela 24 – Os serviços de limpeza externa são satisfatórios

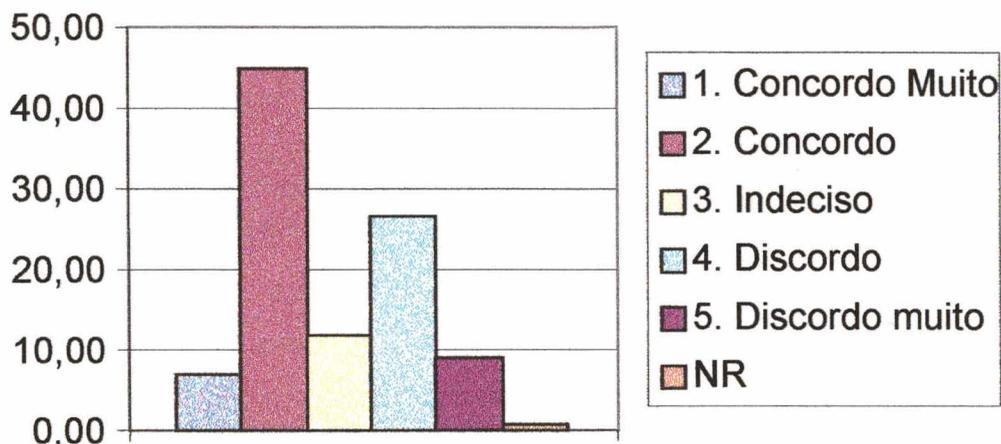
	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	19	19	6,93	6,93
2. Concordo	123	142	44,89	51,82
3. Indeciso	32	174	11,68	63,50
4. Discordo	73	247	26,64	90,15
5. Discordo muito	25	272	9,12	99,27
NR	2	274	0,73	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Para a maioria dos respondentes (51,82%) a qualidade dos serviços de limpeza externa é considerada satisfatória, embora haja um bom número de respondentes discordantes, perfazendo um total de 35,76% das opiniões, mostrando que apesar da concordância, existe um bom número de insatisfeitos.

Na figura a seguir percebem-se esses dados de forma mais fácil:

Gráfico 24 – Satisfação em relação aos serviços de limpeza externa



A **Questão 24** reflete a percepção dos entrevistados em relação à melhoria ou não na qualidade dos serviços de limpeza efetuados pelas empresas terceirizadas nos departamentos de ensino.

Tabela 25 – Melhoria nos serviços de limpeza dos departamentos

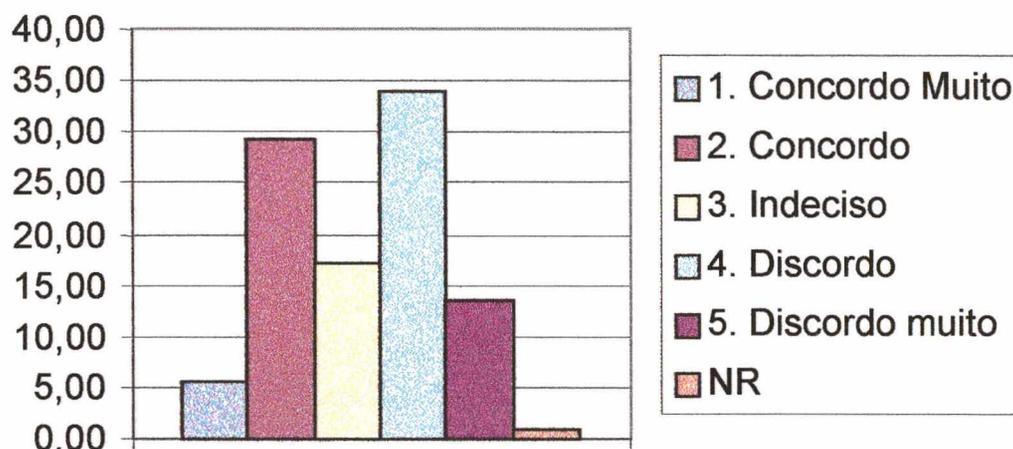
	Frequência	Frequência acumulada	Percentagem	Percentagem acumulada
1. Concordo Muito	15	15	5,47	5,47
2. Concordo	80	95	29,20	34,67
3. Indeciso	47	142	17,15	51,82
4. Discordo	93	235	33,94	85,77
5. Discordo muito	37	272	13,50	99,27
NR	2	274	0,73	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Ao contrário da percepção em relação aos centros (Tabela 24), a maioria (47,44%) dos servidores técnico-administrativos e docentes entrevistados indicam que não houve melhorias na qualidade dos serviços de limpeza nos departamentos praticamente invertendo a situação com relação aos que concordam com a melhoria dos serviços (34,67%). É interessante notar que nos departamentos os indecisos respondem por 17,15% dos questionários respondidos, percentual superior aos que haviam se mantido indecisos em relação à qualidade dos serviços externos nos centros (11,68%). Esta diferença de percepções talvez possa ser explicada pelo fato de que, no primeiro caso, o controle dos serviços é feito por um servidor subordinado diretamente à direção do centro, enquanto que, no caso dos departamentos, não há ninguém indicado para esta tarefa.

Esta opinião dos entrevistados é apresentada no gráfico a seguir.

Gráfico 25 – Satisfação em relação aos serviços de limpeza nos departamentos



A **Questão 25** objetivou captar a percepção dos entrevistados sobre a afirmativa de que "as salas de trabalho estão sempre limpas com os objetos sempre em ordem".

A opinião dos técnico-administrativos e docentes é expressa na Tabela a seguir.

Tabela 26 – Condições das salas de trabalho

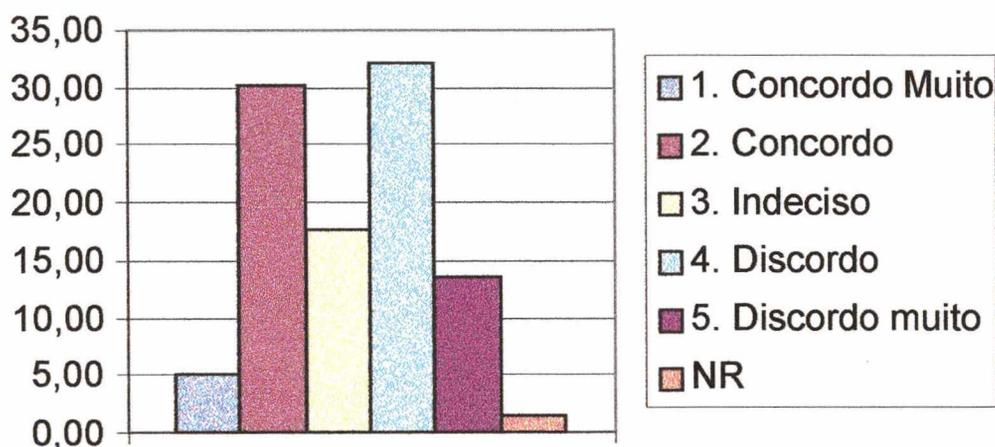
	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	14	14	5,11	5,11
2. Concordo	83	97	30,29	35,40
3. Indeciso	48	145	17,52	52,92
4. Discordo	88	233	32,12	85,04
5. Discordo muito	37	270	13,50	98,54
NR	4	274	1,46	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Observa-se, na Tabela acima, que existe uma maioria (45,62%) de entrevistados que discordam da afirmativa proposta, contra 35,40% que acham que realmente as condições das salas de trabalho são satisfatórias. É significativo o número de indecisos quanto a esta questão, que chegou a 17,52% dos entrevistados.

Essa assertiva consubstancia-se numa melhor visualização no gráfico a seguir:

Gráfico 26 – Condições das salas de trabalho



A **Questão 26** buscou verificar se, na percepção dos entrevistados, houve melhoras na qualidade dos serviços de limpeza nas salas de aula, após a terceirização destes serviços.

Tabela 27 – Melhoria da qualidade dos serviços de limpeza nas salas de aula

	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	5	5	1,82	1,82
2. Concordo	66	71	24,09	25,91
3. Indeciso	102	173	37,23	63,14
4. Discordo	70	243	25,55	88,69
5. Discordo muito	25	268	9,12	97,81
NR	6	274	2,19	100,00
Total	274		100,00	

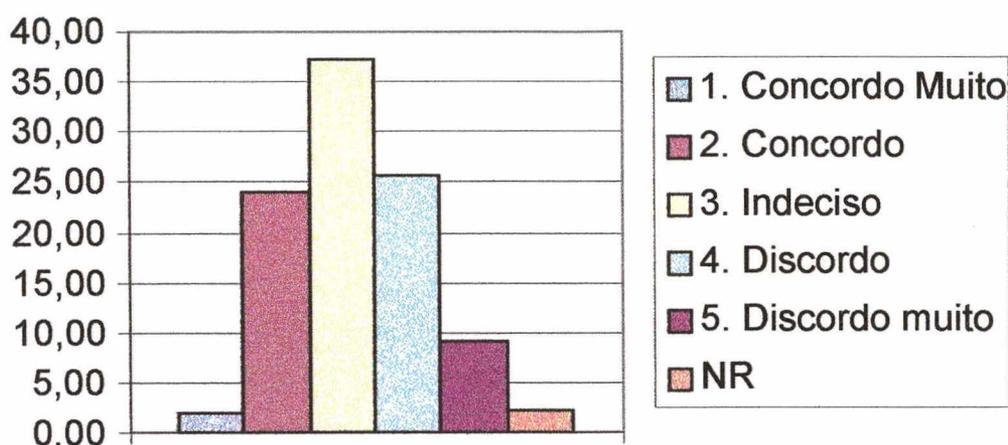
Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

De acordo com os dados apresentados na tabela acima, existem mais entrevistados indecisos (37,23%) em relação à qualidade atual dos serviços comparativamente com os realizados anteriormente, do que o percentual de entrevistados que julgam que houve melhoras (25,91%) ou dos que percebem não ter ocorrido melhorias (34,67%).

Este posicionamento talvez possa ser explicado pelo fato de que a maioria (74,82%) dos entrevistados pertence ao segmento dos técnico-administrativos (ver Tabela 4), categoria funcional onde boa parte dos servidores não têm contato direto com os locais de trabalho onde se desenvolve a atividade docente de magistério.

No gráfico a seguir, esses dados são oferecidos de uma forma mais inteligível.

Gráfico 27 – Melhoria da qualidade dos serviços de limpeza nas salas de aula



A **Questão 27** objetivou verificar as condições de trabalho na salas de aula do ponto de vista do favorecimento para a realização das atividades previstas para esses ambientes.

Tabela 28 – Satisfação em relação às condições de trabalho nas salas de aula

	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	5	5	1,82	1,82
2. Concordo	70	75	25,55	27,37
3. Indeciso	101	176	36,86	64,23
4. Discordo	70	246	25,55	89,78
5. Discordo muito	20	266	7,30	97,08
NR	8	274	2,92	100,00
Total	274		100,00	

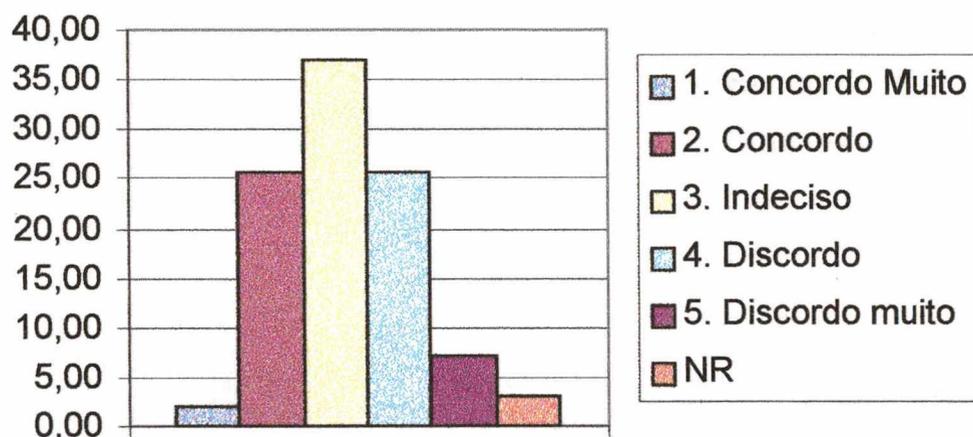
Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

A Tabela acima mostra uma maioria de indecisos (36,86%) e um equilíbrio entre concordantes e discordantes (27,37% e 32,85%, respectivamente), apesar de ter havido uma pequena diferença de 5,48% no total a favor dos discordantes.

Observa-se que os dados desta Tabela repetem os posicionamentos verificados na Tabela anterior, com uma pequena diferença para menor em relação aos que se manifestaram indecisos ou contrários à afirmativa apresentada. Ainda assim, o crescimento das opiniões positivas pode ser considerado insignificante, o que indica que, a maioria (69,77%) dos entrevistados ou está indeciso em relação às condições de trabalho nas salas de aula ou as considera desfavoráveis.

Os dados da Tabela podem ser visualizados no gráfico a seguir.

Gráfico 28 – Satisfação em relação às condições de trabalho nas salas de aula



O gráfico acima apresenta a distribuição de frequências das opiniões em relação à afirmativa de que “as salas de aula estão sempre em condições favoráveis para realização das atividades”.

A **Questão 28** buscou verificar a percepção dos entrevistados em relação aos serviços de limpeza desenvolvidos nos centros de ensino. Os dados são apresentados na Tabela a seguir.

Tabela 29 – Satisfação em relação aos serviços de limpeza realizados nos centros

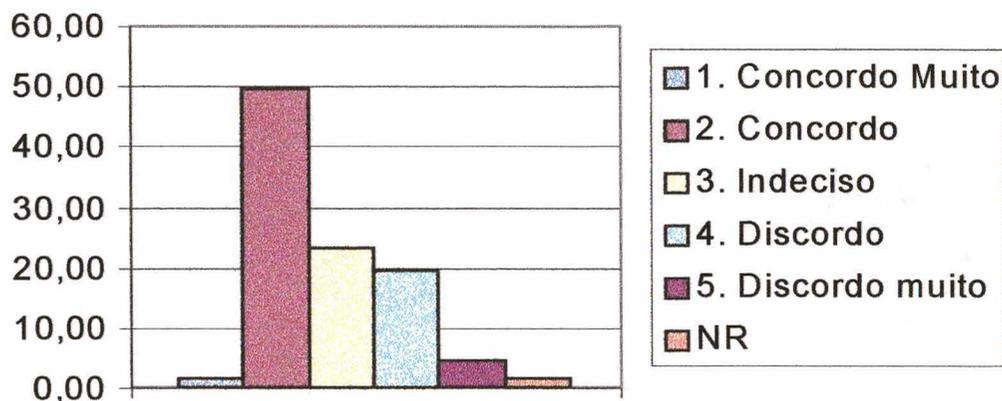
	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	4	4	1,46	1,46
2. Concordo	136	140	49,64	51,09
3. Indeciso	63	203	22,99	74,09
4. Discordo	53	256	19,34	93,43
5. Discordo muito	13	269	4,74	98,18
NR	5	274	1,82	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Segundo os dados da Tabela, a maioria (51,10%) dos respondentes considera a limpeza dos ambientes de uso comum nos centros como tendo um nível aceitável de limpeza. Os indecisos representaram 22,99% dos entrevistados, um resultado significativo, se for levado em conta que os discordantes somaram 24,08% no total.

Na figura a seguir, vêem-se essas mesmas informações em forma de gráfico.

Gráfico 29 – Satisfação em relação à limpeza dos centros



A **Questão 29** objetivou verificar a satisfação dos servidores técnico-administrativos e docentes entrevistados em relação às condições de uso dos banheiros disponíveis nos centros de ensino.

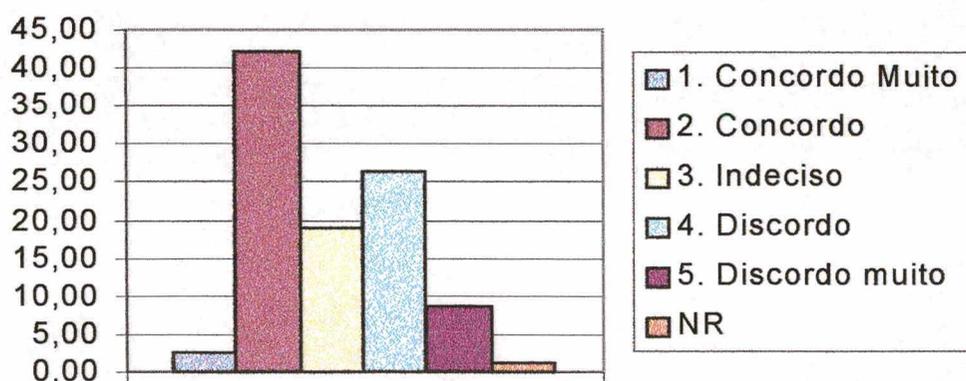
Tabela 30 – Satisfação em relação às condições dos banheiros

	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	7	7	2,55	2,55
2. Concordo	116	123	42,34	44,89
3. Indeciso	52	175	18,98	63,87
4. Discordo	72	247	26,28	90,15
5. Discordo muito	24	271	8,76	98,91
NR	3	274	1,09	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

No gráfico abaixo esses dados são melhores representados.

Gráfico 30 – Satisfação em relação às condições de uso dos banheiros



Observa-se na Tabela 30 e no gráfico anterior que a maioria das pessoas consideram o nível de cuidado em relação aos banheiros como sendo aceitável para uso, representando um total de 44,89% dos entrevistados, contra 35,04% dos que o julgam insatisfatório e 18,98% de indecisos.

De acordo com as nove questões analisadas, constata-se que, na percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes entrevistados, existem diferenças entre os serviços de limpeza oferecidos hoje e os anteriormente realizados (47,81%). Essas diferenças são percebidas como positivas em relação à qualidade dos serviços de limpeza do *campus* (52,55%), no ambiente externo aos centros (51,82%), nos ambientes internos de uso comum dos centros (51,10%), aí incluídos os banheiros (44,89%). Por outro lado, são negativas as percepções em relação à qualidade dos serviços de limpeza nos departamentos (47,44%) e nas salas de trabalho (45,62%), havendo indecisão em relação às condições apresentadas pelas salas de aula (36,86%) e na qualidade destes serviços dentro delas (37,28%).

4.4.2 Satisfação em relação à qualidade dos serviços de segurança

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa em relação às Questões 20, 32, 33 e 35, onde são analisados aspectos relacionados com a satisfação dos respondentes em relação aos serviços de segurança oferecidos pelas empresas contratadas pela UFSC.

Através da **Questão 20** buscou-se identificar se, na percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes, existem diferenças entre os serviços de segurança atualmente oferecidos e aqueles realizados anteriormente a sua terceirização.

Tabela 31 – Diferenças entre os serviços de segurança antes e após a terceirização

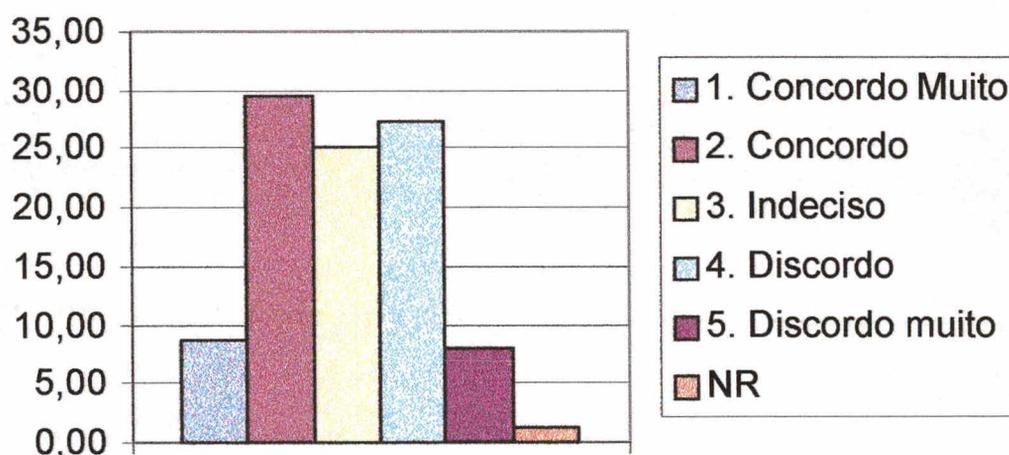
	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	24	24	8,76	8,76
2. Concordo	81	105	29,56	38,32
3. Indeciso	69	174	25,18	63,50
4. Discordo	75	249	27,37	90,88
5. Discordo muito	22	271	8,03	98,91
NR	3	274	1,09	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Observa-se, na Tabela 31, um equilíbrio entre os respondentes que concordam (38,32%) e os que discordam (35,4%) que existem diferenças entre os serviços de segurança oferecidos atualmente e aqueles realizados anteriormente à terceirização. O grande número de indecisos (25,18%) confirmam a divisão de opiniões quanto a esta questão apesar da pequena margem a favor da concordância.

A figura a seguir apresenta esses mesmos dados de forma a se visualizar mais facilmente.

Gráfico 31 – Percepção de diferenças entre os serviços de segurança antes e após a sua terceirização



A **Questão 32** analisa se, na percepção dos entrevistados, os serviços de Segurança no campus são aceitáveis para a segurança das pessoas e dos carros. Os resultados da pesquisa são apresentados na Tabela a seguir.

Tabela 32 – Satisfação com a qualidade dos serviços de segurança

	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	4	4	1,46	1,46
2. Concordo	41	45	14,96	16,42
3. Indeciso	52	97	18,98	35,40
4. Discordo	111	208	40,51	75,91
5. Discordo muito	62	270	22,63	98,54
NR	4	274	1,46	100,00
Total	274		100,00	

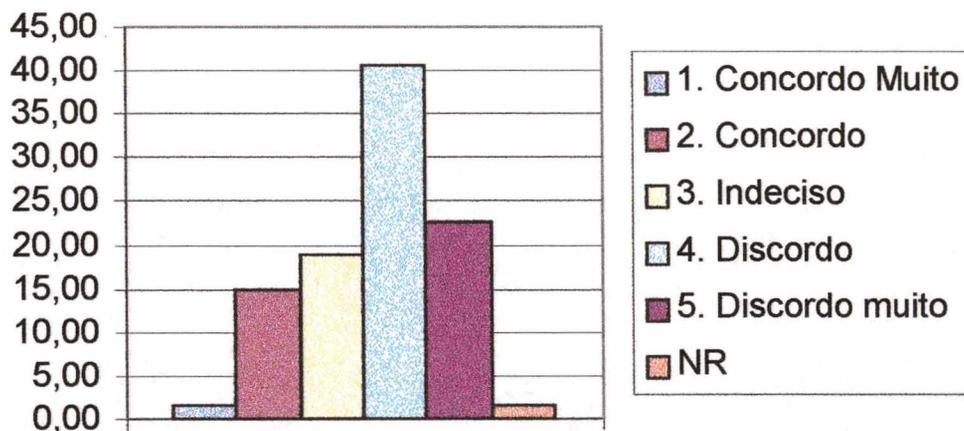
Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Como mostrado a Tabela 32, uma significativa maioria (63,14%) dos respondentes discorda de que os serviços sejam aceitáveis para a segurança das

pessoa e dos carros, contra uma minoria de apenas 16,42% com opinião contrária e 18,98% de indecisos. É importante colocar que a diferença entre o total dos discordantes e dos concordantes é expressiva, atingindo 46,72% dos entrevistados.

O gráfico a seguir reflete melhor essa realidade:

Gráfico 32 – Satisfação com os serviços de segurança



A **Questão 33** procurou captar a opinião dos servidores técnico-administrativos e docentes em relação ao sentimento de segurança decorrente dos serviços oferecidos pela empresas contratadas para vigilância dos centros de ensino.

Os resultados da pesquisa em relação a esta questão são apresentados na Tabela a seguir.

Tabela 33 – Qualidade dos serviços de segurança nos centros de ensino

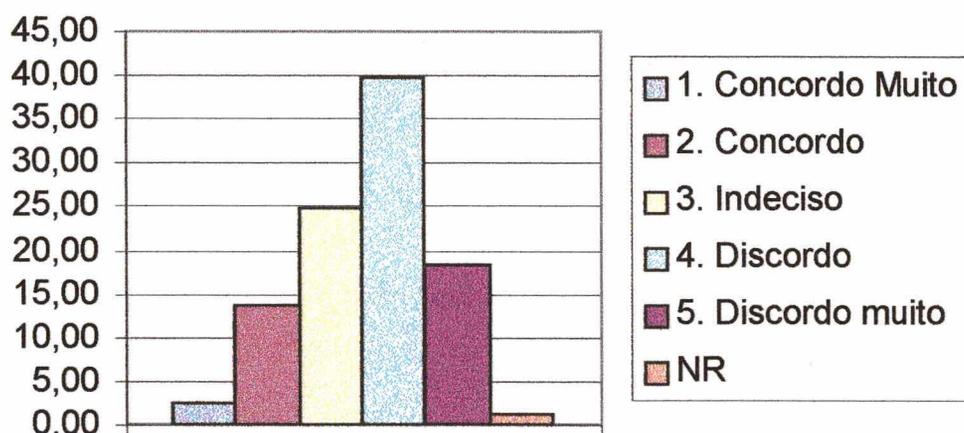
	Freqüência	Freqüência acumulada	Percentagem	Percentagem acumulada
1. Concordo Muito	7	7	2,55	2,55
2. Concordo	37	44	13,50	16,06
3. Indeciso	68	112	24,82	40,88
4. Discordo	109	221	39,78	80,66
5. Discordo muito	50	271	18,25	98,91
NR	3	274	1,09	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Observa-se, na tabela acima, que para a maioria (58,03%) a qualidade dos serviços de segurança oferecidos pelas empresas contratadas não satisfaz ao que os entrevistados consideram como necessário para a sua segurança nos centros de ensino. Já, o número dos entrevistados satisfeitos com a qualidade dos

serviços alcançou o percentual de apenas 16,05%, enquanto que os indecisos representam 24,82%, conforme dados apresentados no gráfico a seguir.

Gráfico 33 – Satisfação com os serviços de segurança nos centros de ensino



A **Questão 35** procurou verificar se, na percepção dos entrevistados houve melhoras na qualidade destes serviços após a sua terceirização, dados estes apresentados na Tabela a seguir.

Tabela 34 – Melhoria dos serviços de segurança após a terceirização

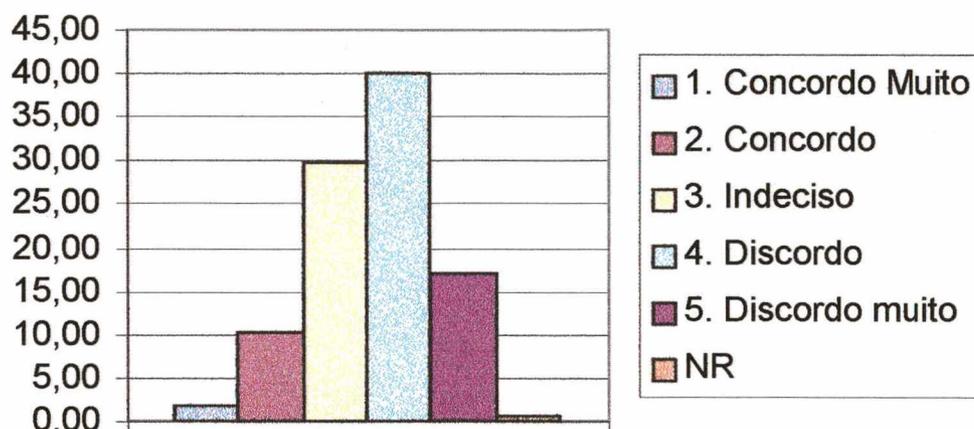
	Frequência	Frequência acumulada	Percentagem	Percentagem acumulada
1. Concordo Muito	5	5	1,82	1,82
2. Concordo	28	33	10,22	12,04
3. Indeciso	82	115	29,93	41,97
4. Discordo	110	225	40,15	82,12
5. Discordo muito	47	272	17,15	99,27
NR	2	274	0,73	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Observa-se, na tabela acima, que segundo a maioria (57,30%) dos pesquisados não houve melhoria na qualidade dos serviços de segurança após a sua terceirização pela UFSC. Levando-se em conta os indecisos, que representaram 29,93%, apenas 12,04% dos entrevistados consideram que o serviço melhorou. É interessante destacar que 17,15% dos que acharam que os serviços não melhoraram optaram pela alternativa máxima, indicando que “discordo muito” da afirmativa proposta.

No gráfico apresentado na página a seguir esses dados são melhor representados.

Gráfico 34 – Melhoria dos serviços de segurança após a terceirização



De acordo com as quatro questões analisadas, constata-se que, na percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes entrevistados, existem diferenças entre os serviços de segurança oferecidos hoje e os anteriormente realizados (38,32%). Essas diferenças são percebidas como negativas, uma vez que para a maioria (57,30%) não houve melhora na qualidade dos serviços, não sendo aceitáveis para a segurança das pessoas e dos veículos no *campus* (63,14%) e nem no âmbito interno dos prédios (58,03%).

4.4.3 Satisfação em relação à qualidade dos serviços de conservação de parques e jardins

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa em relação às Questões 21 e 37, onde são analisados aspectos relacionados com a satisfação dos respondentes em relação aos serviços de conservação de parques e jardins oferecidos pelas empresas contratadas pela UFSC.

A **Questão 21** apresenta a percepção dos entrevistados em relação à existência de diferenças nos serviços terceirizados de conservação de parques e jardins, comparados com os serviços realizados anteriormente pela Universidade.

Os dados da pesquisa em relação a esta questão são apresentados na Tabela a seguir.

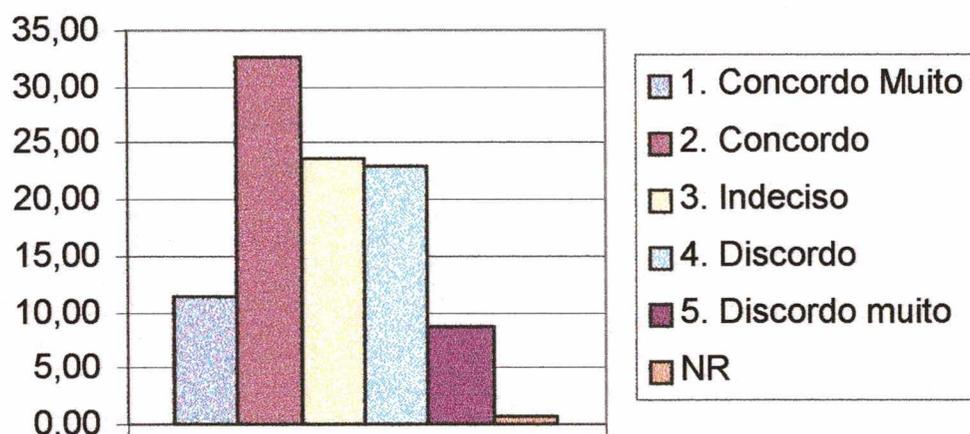
Tabela 35 – Diferenças entre os serviços de manutenção de parques e jardins

	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	31	31	11,31	11,31
2. Concordo	89	120	32,48	43,80
3. Indeciso	65	185	23,72	67,52
4. Discordo	63	248	22,99	90,51
5. Discordo muito	24	272	8,76	99,27
NR	2	274	0,73	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Observa-se, na tabela acima, uma concordância na diferenciação dos serviços relacionados a parques e jardins na UFSC (55,11%) e um considerável número de indecisos (23,72%). Existe uma discordância na opinião de 22,99% dos entrevistados e apenas 8,76% discordam muito.

Os dados são melhor apresentados no gráfico a seguir.

Gráfico 35 – Diferenças entre os serviços de manutenção de parques e jardins

De acordo com o gráfico acima, “existem diferenças nos serviços terceirizados de parques e jardins, comparando com os serviços realizados anteriormente pela universidade”.

A **Questão 37** reflete o grau de satisfação dos servidores técnico-administrativos em relação aos serviços de conservação e manutenção dos parques e jardins realizados pelas empresas contatadas através do processo de terceirização na UFSC. Esta percepção é representada na Tabela da página seguinte.

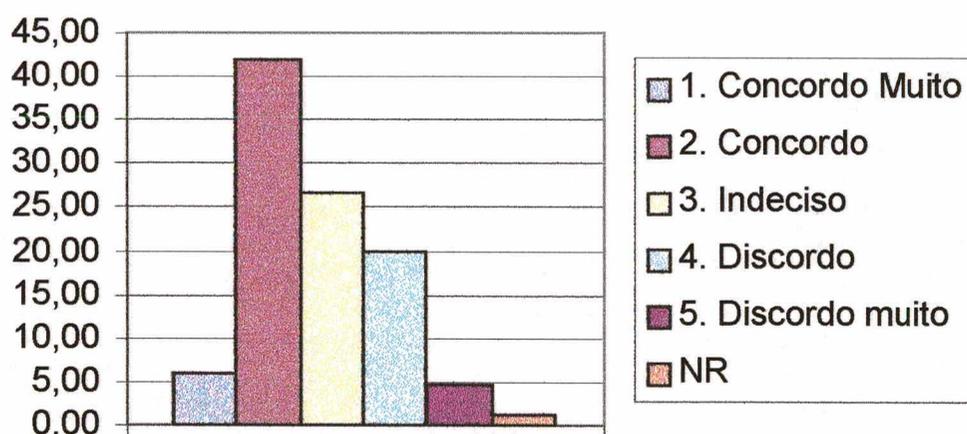
Tabela 36 – Satisfação em relação aos serviços de manutenção de parques e jardins

	Freqüência	Freqüência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	16	16	5,84	5,84
2. Concordo	115	131	41,97	47,81
3. Indeciso	73	204	26,64	74,45
4. Discordo	54	258	19,71	94,16
5. Discordo muito	13	271	4,74	98,91
NR	3	274	1,09	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Observa-se, na Tabela 36, existe uma maioria (47,81%) de respondentes que está satisfeita com os serviços de conservação e manutenção dos parques e dos jardins realizados pela empresas contratadas. Mesmo assim, 24,45% dos entrevistados não consideram satisfatórios estes serviços, enquanto que 26,64% dos entrevistados não têm opinião formada sobre o assunto.

No gráfico a seguir são apresentadas as opiniões dos entrevistados.

Gráfico 36 – Satisfação com os serviços de parques e jardins

De acordo com as duas questões acima analisadas, os servidores (55,11%) consideram que existem diferenças entre os serviços de conservação e manutenção de parques e jardins atualmente realizados e aqueles anteriormente oferecidos pela Universidade, destacando-se que estas diferenças têm reflexos positivos sobre o grau de satisfação da maioria dos entrevistados (47,81%).

4.4.4 Satisfação em relação à terceirização e a seus resultados

No item a seguir são apresentados os resultados da pesquisa em relação às Questões 4, 7, 13, 14 e 38, onde são analisados aspectos relacionados com a satisfação dos respondentes em relação aos resultados decorrentes do processo de terceirização dos serviços realizado pela UFSC.

A **Questão 4**, cujos dados são apresentados na Tabela a seguir, refletem a percepção dos entrevistados em relação aos serviços prestados pelas empresas contratadas pela Universidade.

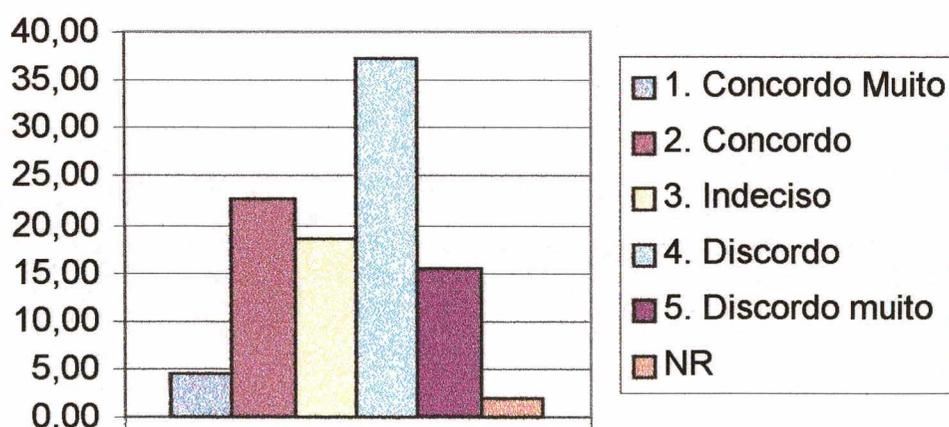
Tabela 37 – Satisfação em relação aos serviços prestados pela empresas

	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	12	12	4,38	4,38
2. Concordo	62	74	22,63	27,01
3. Indeciso	51	125	18,61	45,62
4. Discordo	102	227	37,23	82,85
5. Discordo muito	42	269	15,33	98,18
NR	5	274	1,82	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Estes mesmos dados podem ser verificados no gráfico a seguir.

Gráfico 37 – Satisfação em relação à qualidade dos serviços



Observa-se que, na percepção da maioria (52,56%) dos entrevistados os serviços oferecidos pelas empresas contratadas pela UFSC estão aquém de suas expectativas, sendo significativo o número dos os consideram totalmente

insatisfatórios (15,33%). Já os que se dizem satisfeitos representam apenas 27,01% dos entrevistados, enquanto que os indecisos correspondem a 18,61%.

A **Questão 7** objetivou verificar se, na percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes, a contratação de empresas para a realização de serviços terceirizados melhorou a qualidade dos mesmos.

A percepção dos entrevistados sobre o assunto é apresentada na Tabela a seguir.

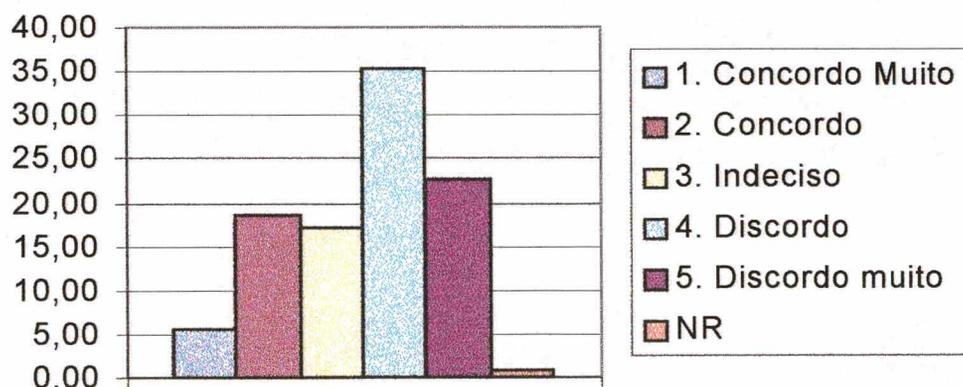
Tabela 38 – A qualidade dos serviços melhorou após a terceirização

	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	15	15	5,47	5,47
2. Concordo	51	66	18,61	24,09
3. Indeciso	47	113	17,15	41,24
4. Discordo	97	210	35,40	76,64
5. Discordo muito	62	272	22,63	99,27
NR	2	274	0,73	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Observa-se claramente na Tabela 38, que a maioria (58,03%) dos respondentes discordam da melhoria na qualidade dos serviços com a terceirização, sendo que 35,40% discordam e 22,63% discordam muito da questão afirmativa que lhes fora apresentada. É interessante observar que os respondentes que percebem ter ocorrido melhoria nos serviços após a terceirização (24,08%) representam um percentual muito pouco superior aos que discordam totalmente da afirmativa (22,63%), como se observa no gráfico a seguir.

Gráfico 38 – A qualidade dos serviços melhorou após a terceirização



A **Questão 13** procurou identificar se, de uma maneira geral do ponto de vista da qualidade, os serviços terceirizados atendem aos objetivos da Universidade, na percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes da UFSC entrevistados.

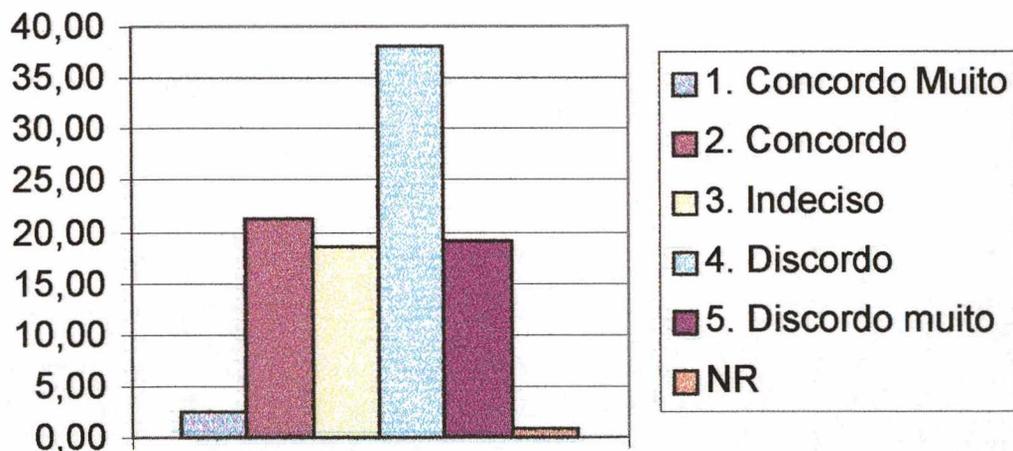
Tabela 39 – A qualidade dos serviços atende aos objetivos da Universidade

	Freqüência	Freqüência acumulada	Percentagem	Percentagem acumulada
1. Concordo Muito	7	7	2,55	2,55
2. Concordo	58	65	21,17	23,72
3. Indeciso	51	116	18,61	42,34
4. Discordo	104	220	37,96	80,29
5. Discordo muito	52	272	18,98	99,27
NR	2	274	0,73	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

De acordo com os dados da Tabela acima, para a maioria (56,94%) dos servidores entrevistados a qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas terceirizadas não atende aos objetivos da Universidade. Entretanto, para 23,72% dos respondentes estes serviços são considerados adequados, enquanto que 18,98% não têm posição formada.

Gráfico 39 – A qualidade dos serviços atende aos objetivos da Universidade



A **Questão 14** objetivou verificar se, na opinião dos entrevistados, as empresas contratadas oferecem qualidade nos serviços prestados à Universidade.

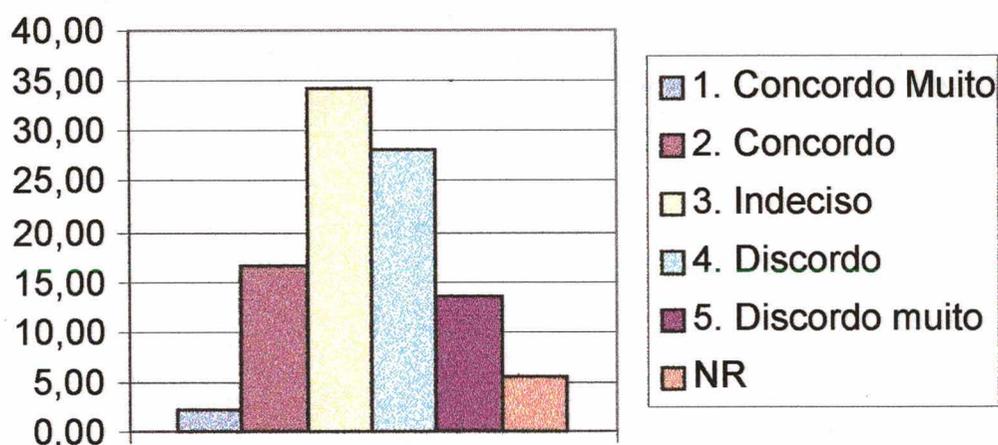
De acordo com os dados apresentados na Tabela da página seguinte, 41,60% dos entrevistados consideram que as empresas não oferecem serviços de qualidade para a Universidade.

Tabela 40 – As empresas contratadas oferecem serviços de qualidade para a Universidade

	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	6	6	2,19	2,19
2. Concordo	45	51	16,42	18,61
3. Indeciso	94	145	34,31	52,92
4. Discordo	77	222	28,10	81,02
5. Discordo muito	37	259	13,50	94,53
NR	15	274	5,47	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

É importante destacar que o número de servidores indecisos (34,31%) é significativamente superior ao dos que consideram que os serviços oferecidos podem ser julgados como de qualidade (18,61%), como se observa no gráfico a seguir..

Gráfico 40 – As empresas prestam serviços de qualidade para a UFSC

Na **Questão 38** perguntou-se aos servidores técnico-administrativos e docentes se estão satisfeitos com a qualidade dos serviços terceirizados. A percepção dos entrevistados é apresentada na Tabela a seguir.

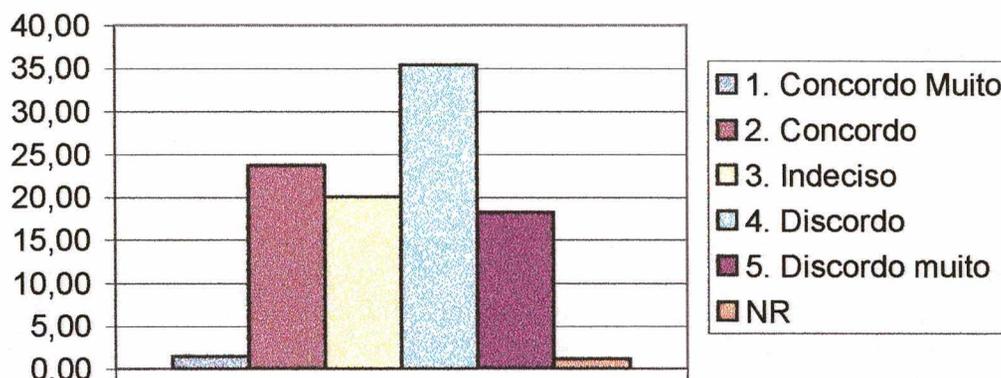
Tabela 41 – Satisfação em relação aos serviços terceirizados

	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	4	4	1,46	1,46
2. Concordo	65	69	23,72	25,18
3. Indeciso	55	124	20,07	45,26
4. Discordo	97	221	35,40	80,66
5. Discordo muito	50	271	18,25	98,91
NR	3	274	1,09	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Observa-se na Tabela da página anterior, que existe uma maioria (53,65%) de entrevistados, ainda que 23,72% tenham concordado, conforme se vê no gráfico abaixo:

Gráfico 41 – Satisfação em relação aos serviços terceirizados



Da análise da cinco questões apresentadas, pode-se afirmar que os serviços oferecidos são de baixa qualidade (41,60%), inferior àquela anteriormente oferecida pela UFSC (58,03%), gerando insatisfação entre os entrevistados (53,65%) por não atender aos objetivo da UFSC (56,94%) e nem às expectativas dos entrevistados (52,56%).

4.4.5 Imagem da UFSC perante a comunidade resultante da terceirização

A seguir são analisada as questões 10, 30, 34 e 36 que objetivaram captar as percepção sobre os reflexos dos processo de terceirização adotado pela UFSC em relação a sua imagem perante a comunidade.

Na **Questão 10** perguntou-se se, na percepção dos servidores entrevistados "a imagem da Universidade melhorou perante a comunidade universitária em função dos serviços terceirizados".

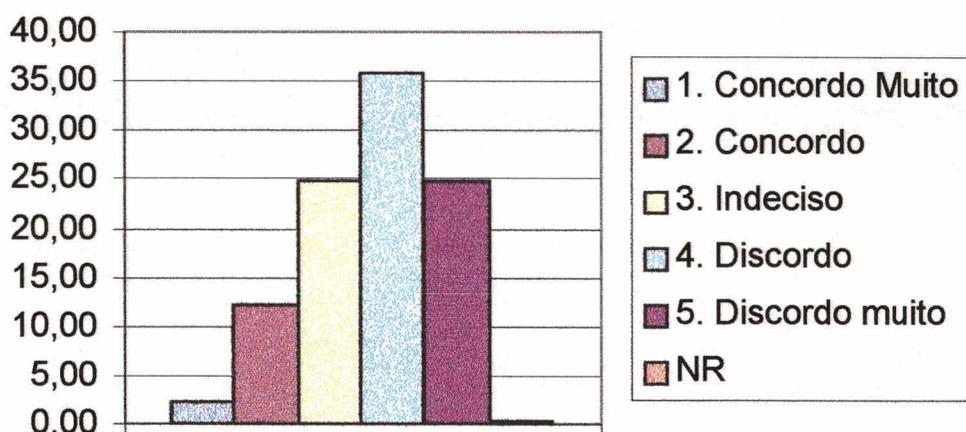
Os resultados apresentados na Tabela da página seguinte indicam que para a maioria (60,59%) dos entrevistados não acreditam que a terceirização dos serviços tenha contribuído para a melhoria da imagem da UFSC perante a comunidade.

Tabela 42 – Reflexos da terceirização sobre a imagem da UFSC perante a comunidade

	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	6	6	2,19	2,19
2. Concordo	33	39	12,04	14,23
3. Indeciso	68	107	24,82	39,05
4. Discordo	98	205	35,77	74,82
5. Discordo muito	68	273	24,82	99,64
NR	1	274	0,36	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

É importante destacar que apenas 14,23% dos entrevistados percebem uma relação positiva entre as variáveis, enquanto que 24,82% não têm opinião formada, de acordo com o gráfico a seguir.

Gráfico 42 – A terceirização e a imagem da UFSC

A **Questão 30** buscou verificar se os entrevistados percebem que a Universidade é valorizada na comunidade externa pelos serviços terceirizados de limpeza, dados estes apresentados a seguir.

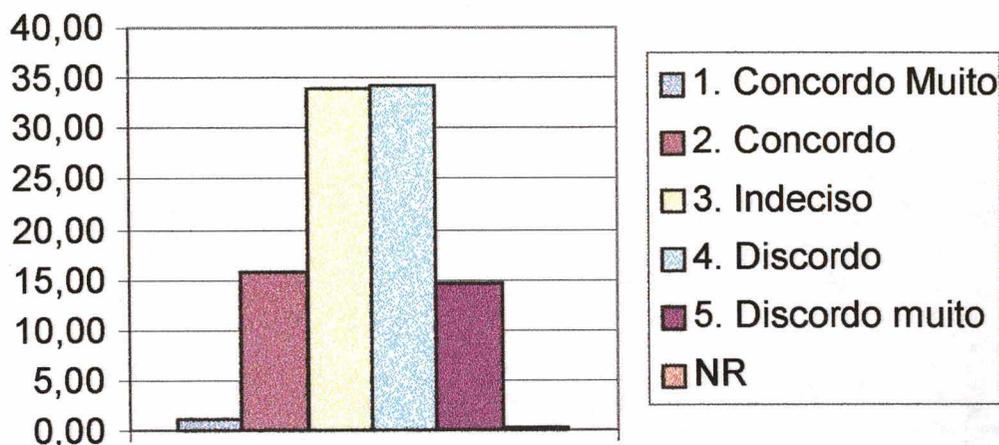
Tabela 43 – Valorização da UFSC pela qualidade dos serviços de limpeza

	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	3	3	1,09	1,09
2. Concordo	43	46	15,69	16,79
3. Indeciso	93	139	33,94	50,73
4. Discordo	94	233	34,31	85,04
5. Discordo muito	40	273	14,60	99,64
NR	1	274	0,36	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

De acordo com os dados da Tabela anterior, observa-se que a maioria (48,91%) da afirmativa, enquanto que apenas 16,78% concordam que a UFSC seja valorizada pela comunidade pela qualidade dos serviços de limpeza. É significativo o número de indecisos, como se observa no gráfico abaixo.

Gráfico 43 – Valorização da UFSC pela qualidade dos serviços de limpeza



A **Questão 34** buscou verificar se os servidores entrevistados consideram que a universidade é valorizada e prestigiada na comunidade externa pelos serviços terceirizados no setor de segurança, sendo sua percepção apresentada na Tabela a seguir.

Tabela 44 – Valorização e prestígio da UFSC pelos serviços de segurança

	Freqüência	Freqüência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	4	4	1,46	1,46
2. Concordo	23	27	8,39	9,85
3. Indeciso	90	117	32,85	42,70
4. Discordo	100	217	36,50	79,20
5. Discordo muito	55	272	20,07	99,27
NR	2	274	0,73	100,00
Total	274		100,00	

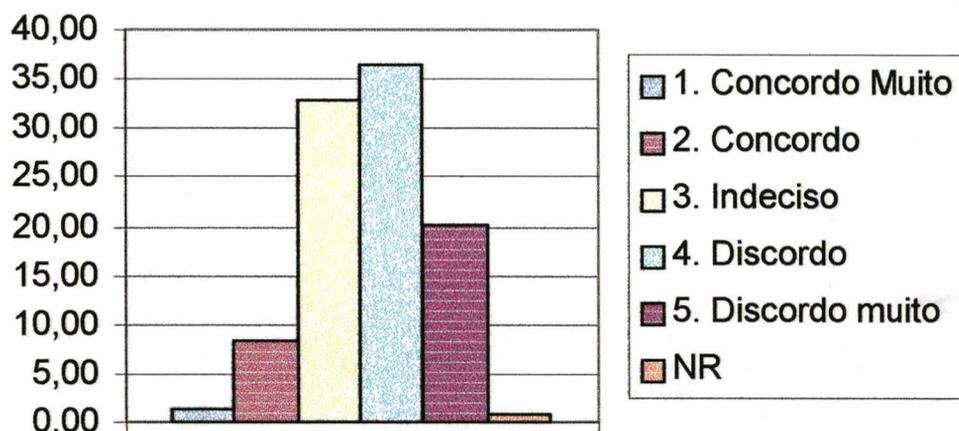
Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

A maioria das pessoas entrevistadas (56,57%) consideraram que a terceirização dos serviços de segurança não aumentaram a valorização e o prestígio da UFSC na comunidade.

Interessante foi o resultado das pessoas que ficaram indecisas e que representam a expressiva soma de 32,85% dos respondentes. Apenas 9,85% do

total concordaram com a questão colocada, o que representa uma diferença de 46,72% com relação aos discordantes, conforme se vê no gráfico abaixo.

Gráfico 44 – Valorização e prestígio da UFSC pela segurança no campus



A Questão 36 objetivou verificar se, na percepção dos entrevistados, a Universidade é valorizada e prestigiada na comunidade externa pelos serviços terceirizados de parques e jardins. Os dados da pesquisa são apresentados a seguir.

Tabela 45 – Valorização e prestígio da UFSC pelos serviços de jardinagem

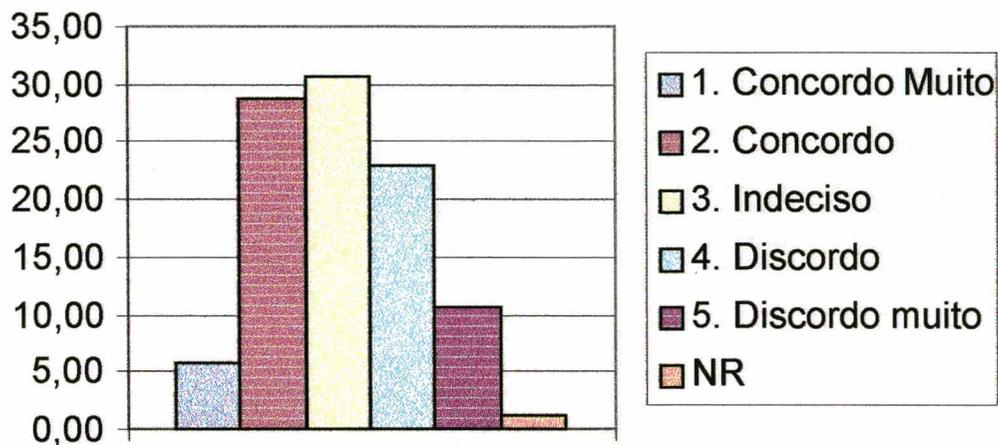
	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1. Concordo Muito	16	16	5,84	5,84
2. Concordo	79	95	28,83	34,67
3. Indeciso	84	179	30,66	65,33
4. Discordo	63	242	22,99	88,32
5. Discordo muito	29	271	10,58	98,91
NR	3	274	1,09	100,00
Total	274		100,00	

Fonte: Questionários respondidos – maio, 2000

Observa-se na Tabela 45, que existe um equilíbrio dos respondentes quanto a concordância ou não em relação à pergunta formalizada. No total 34,67% dos entrevistados acham que a universidade é valorizada e prestigiada pela qualidade apresentada em seus parques e jardins, enquanto que 33,57% julgam o contrário. É significativo o número de pessoas indecisas nesta questão, que somaram 30,66% das respostas.

O gráfico a seguir apresenta esses dados de maneira que se possa visualizar melhor essa conclusão:

Gráfico 45 – Valorização e prestígio da UFSC pela qualidade dos parques e jardins



De acordo com as quatro questões analisadas, verifica-se que a terceirização dos serviços na Universidade não aumentou seu o prestígio e nem sua valorização perante a comunidade interna e externa, nem do ponto de vista da qualidade dos serviços de limpeza (48,91%) e nem da segurança oferecida (56,67%), tendo reflexos positivos apenas da ponto de vista da qualidade dos parques e jardins (34,67%), resultando em que a imagem da UFSC perante a comunidade não foi afetada positivamente pela terceirização dos serviços (60,59%).

No capítulo a seguir são apresentadas as conclusões e recomendações referentes aos resultados da pesquisa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste trabalho de pesquisa nos propusemos a responder a três perguntas, considerando que elas são essenciais para a avaliação da eficiência da uma técnica administrativa de terceirização de serviços no âmbito de uma Instituição de Ensino Superior:

- Que fatores têm levado a Universidade Federal de Santa Catarina a adotar o processo de terceirização?
- Qual a percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes sobre o processo de terceirização na UFSC?
- Qual a percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes da UFSC em relação à qualidade dos serviços prestados pelas empresas terceirizadas?

O nosso problema de pesquisa foi, nessa perspectiva, o de verificar qual a percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes da Universidade Federal de Santa Catarina sobre o processo de terceirização de serviços implantado na UFSC?

Para responder a essas perguntas e alcançar o objetivo a que nos propusemos, consideramos, como pressuposto, que a terceirização dos serviços na Universidade Federal de Santa Catarina parte da premissa de que ela é uma técnica de gerenciamento capaz de aprimorar os níveis de qualidade, produtividade e competitividade, propiciando, conseqüentemente, maior satisfação dos clientes internos e externos.

Sob esta perspectiva, fixamo-nos, para fins de apropriação de dados para pesquisa, nas percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes da Universidade Federal de Santa Catarina, descartando outras fontes de informação, sustentando-nos na premissa de que as opiniões dos indivíduo sobre um determinado assunto trabalha com o universo de significados, motivos , aspirações,

crenças, valores, e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações sociais.

Como instrumento de análise e de processamento dos dados, adotamos o uso de procedimentos de natureza quantitativa, com o uso de técnicas de análises estatísticas.

Os resultados apurados, analisados e interpretados no Capítulo 4 demonstram claramente, na percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes entrevistados, que:

- A terceirização é concebida como uma opção empresarial estratégica (57,30%), embora um grande número de entrevistados admita não conhecer a legislação que a regulamenta (27,27%) ou não ter certeza de que conheça suficientemente esta legislação (40,15%).
- O processo de terceirização na UFSC caracteriza-se como resultante de uma legislação que não favorece à qualidade dos serviços (56,94%), apresentando-se como uma alternativa pouco viável (44,16%) que não trouxe vantagens para a Instituição ((49,64), resultante, entretanto, de uma opção estratégica (47,08%), advinda, talvez, de circunstâncias impostas pela contingência de redução de pessoal e não de sua capacidade de perceber na terceirização um novo ciclo de desenvolvimento, uma vez que a Universidade é pouco sensível às mudanças do ambiente (42,70%).
- O controle exercido pela UFSC sobre os serviços terceirizados caracteriza-se como sendo bastante reduzido, uma vez que, mesmo considerando que a maioria conhece problemas relacionados com a qualidade dos serviços (51,46%), não existe um acompanhamento, por parte dos servidores, da fiscalização dos mesmos (60,62%), nem mesmo a Universidade toma as medidas necessárias para saná-los (48,18%), em parte, porque a administração central tem dificuldades para exercer sua autoridade nas unidades setoriais onde os serviços foram terceirizados (36,86%)
- O ambiente resultante do processo de terceirização na UFSC não é muito favorável à qualidade dos serviços terceirizados, uma vez que, para a maioria dos informantes (69,71%), não existe entre os empregados das terceirizadas estímulo para a criatividade e inovação na forma de realização de suas tarefas e atividades, influenciado ainda por um apenas razoável relacionamento entre os servidores da UFSC e os das empresas (38,32%), mais propício, porém, em relação aos empregados de limpeza (44,16%).
- Existem diferenças entre os serviços de limpeza oferecidos hoje e os anteriormente realizados (47,81%). Essas diferenças são percebidas como positivas em relação à qualidade dos serviços de limpeza do *campus* (52,55%), no ambiente externo aos centros (51,82%), nos

ambientes internos de uso comum dos centros (51,10%), aí incluídos os banheiros (44,89%). Por outro lado, são negativas as percepções em relação à qualidade dos serviços de limpeza nos departamentos (47,44%) e nas salas de trabalho (45,62%), havendo indecisão em relação às condições apresentadas pelas salas de aula (36,86%) e na qualidade destes serviços dentro delas (37,28%).

- Existem diferenças entre os serviços de segurança oferecidos hoje e os anteriormente realizados (38,32%). Essas diferenças são percebidas como negativas, uma vez que para a maioria (57,30%) não houve melhora na qualidade dos serviços, não sendo aceitáveis para a segurança das pessoas e dos veículos no *campus* (63,14%) e nem no âmbito interno dos prédios (58,03%).
- Existem diferenças entre os serviços de conservação e manutenção de parques e jardins atualmente realizados e aqueles anteriormente oferecidos pela Universidade, destacando-se que estas diferenças têm reflexos positivos sobre o grau de satisfação da maioria dos entrevistados (47,81%).
- Os serviços de limpeza, segurança e manutenção de parques e jardins oferecidos pelas empresas contratadas pela UFSC são de qualidade baixa (41,60%), inferior àquela anteriormente oferecida pela UFSC (58,03%), gerando insatisfação entre os entrevistados (53,65%) por não atender às expectativas dos entrevistados (52,56%) e nem aos objetivos da UFSC (56,94%).
- A terceirização dos serviços na Universidade não aumentou seu prestígio e nem sua valorização perante a comunidade interna e externa, nem do ponto de vista da qualidade dos serviços de limpeza (48,91%) e nem da segurança oferecida (56,67%), tendo reflexos positivos apenas do ponto de vista da qualidade dos parques e jardins (34,67%), resultando em que a imagem da UFSC perante a comunidade não foi afetada positivamente pela terceirização dos serviços (60,59%).

➤ **Recomendações**

Com base nas conclusões deste trabalho, embora sejam restritas ao caso estudado, apontam-se algumas recomendações que se apresentam convenientes para o aprofundamento da questão estudada.

Primeiramente, seria interessante desenvolver o mesmo estudo em outras organizações de Ensino Superior, para posterior comparação dos resultados. A qualidade na educação emerge como um problema socialmente significativo quando os resultados, produtos e serviços que se obtém das IES deixam de corresponder às expectativas dos diferentes grupos e setores que delas participam.

Na concepção de MEYER (1993), nos dias atuais em que vive a educação superior brasileira é o da busca de maior eficiência dos serviços prestados à comunidade, o que exige uma maior competência das Instituições, extremamente flexíveis e adaptáveis; que produzem bens e serviços de maneira produtiva e de alta qualidade. Exige-se que as organizações respondam às necessidades dos clientes, oferecendo-lhes opções de serviços personalizados.

A universidade tem o compromisso de apresentar uma boa qualidade, incluída em suas metas como um fator concreto para garantir a sobrevivência social, que supõem-se a melhoria continuada, abrangendo a organização como um todo.

Considerando-se que a busca da eficiência administrativa é condição indispensável para o fortalecimento dos serviços públicos no Ensino Superior, é importante estabelecer os parâmetros que deverão ser observados pelos setores administrativos de controle envolvidos, objetivando a melhoria na qualidade dos serviços prestados pelas empresas terceirizadas de forma a compatibilizá-la com os objetivos e com as necessidades da Instituição.

Além disto, para uma contratação funcionar bem, as empresas contratadas para a execução dos serviços terceirizados têm que ser fortes, ter identidade e estratégias próprias para com seus empregados, de forma a garantir um bom relacionamento e ambiente de trabalho, fatores favoráveis ao desenvolvimento de um serviço de qualidade que satisfaça ao contratante. Assim, caberia também um estudo prático a respeito de como os relacionamentos entre pessoas e entre empresa contratante e contratada podem ser efetivados para que as empresas prossigam com sucesso e alcancem os objetivos desejados.

As Universidades, caracterizadas como organizações complexas devido as suas características peculiares e a sua condição de instituições de ensino, têm o papel determinante dentro da nossa sociedade de contribuir para a formação profissional. Neste contexto, a eficiência dos serviços oferecidos pelas Universidades passa pela questão da qualidade e da própria cidadania.

Esta pesquisa, teve o propósito de conhecer a realidade da qualidade dos serviços de terceirização na UFSC. Como vimos, deve-se ter muita cautela com as contratações, pois a qualidade dos serviços não está diretamente relacionada com a terceirização, tendo como determinantes o desempenho das empresas contratadas

e a fiscalização e controle exercidos pelo contratante, os quais devem ser constantes para que os serviços se mantenham no patamar desejado.

Na Universidade Federal de Santa Catarina, vimos através desta pesquisa que os serviços executados pelas empresas terceirizadas não correspondem com as expectativas de seus usuários. Deste modo, seria interessante que as autoridades que contratam esse tipo de serviços procurassem conhecer a realidade de como são feitos, aumentando a fiscalização e cobrando das empresas contratadas a melhoria e a qualidade destes serviços, favorecendo, conseqüentemente a qualidade de vida da sociedade que passa por esta Instituição.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl. **Trazendo o poder do cliente para dentro da sua empresa** – a única coisa que importa. São Paulo : Pioneira, 1993.
- ALTON, M. **O Método Deming na prática**. Rio de Janeiro : Ed. Campus, 1992.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: UFSC, 1994.
- BARBUTO, Cláudio. O momento das parcerias. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, São Paulo, ano III, n.º 36, jan. 1992.
- BARROS, José Roberto Mendonça de. O crescimento sustentável. **Revista do Ministério do Trabalho**, Brasília, ano 2, n.º 8, mai./jun. 1998.
- BRASIL. **Consolidação das leis Trabalhistas**. São Paulo : Atlas, 1982.
- BRASIL. Decreto n.º 2.271. de 7 de julho de 1997. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.
- BUARQUE, Cristovam. A qualidade da qualidade. **Educação Brasileira**, Brasília, ano X, n.º 20, 1º sem. 1988.
- BRUYNE, Paul et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais** : os pólos da prática metodológica. Rio : F. Alves, 1982.
- CAMPOS, Vicente Falconi: **TQC** : Controle de qualidade total (no estilo japonês), Belo Horizonte : Fundação Christiano Ottoni/Escola de Engenharia da UFMG. 1992.
- CARRION, Valentin. Comentários à consolidação das leis do trabalho. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, p.290-291, 1993.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática de pesquisa**. São Paulo ; McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CERVO, Armando & BERVIAN, Pedro – **A metodologia científica**: para uso estudantes universitários, 3 ed. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1993.
- COSTA, Marcia da S. Terceirização/parceria e suas implicações no âmbito jurídico-sindical. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n.º 1, jan./fev. 1994.
- CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro : José Olympio, 1988.
- CHAMPION, Dean J. **The sociology of organizations**. New York : McGraw-Hill, 1985.
- DAVIS, Franks S. **Terceirização e multifuncionalidade** : idéias práticas para a melhoria da produtividade e competitividade da empresas. São Paulo : STS Publicações e Serviços Ltda., 1992.
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade** : a revolução da administração. Rio : Marques Saraiva, 1990.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. The theory of business. **Harvard Business Review**, p.95-104, sep./oct. 1994.

- FEIGENBAUM, A. V., **Total quality control**. Nova York : McGraw- Hill, 1991.
- _____. **Controle de qualidade total**. São Paulo : Makron Books, 1994
- FONTANELLA, Denise; TAVARES, Eveline e LEIRIA, Jerônimo Souto. **O lado (des) humano da Terceirização** : o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo. Salvador : Casa da Qualidade, 1994.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade** : a visão estratégica e a competitividade. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1984.
- GIOSA, L. A. **terceirização** : uma abordagem estratégica. São Paulo : Pioneira, 1993.
- CHIZZOTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo : Cortez, 1991.
- GOODE, William J., HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. 6 ed. São Paulo : Nacional, 1977.
- HALL, Richard H. **Organizações** : estruturas e processos. 3 ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HAGE, Jenald. **Theories of organizations**. New York: : John Willey and Sans Inc., 1980.
- HINNINGS, C. R; GREWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. Oxford : Brasil Black Well Ltda, 1988.
- ISHIKAWA, F. **TQC, Total quality control** : estratégia e administração da qualidade. São Paulo : IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986,
- JURAN, J. M. **Planejamento para qualidade**. São Paulo : Pioneira, 1990.
- JULIATO, Ivo Clemente. A complexa tarefa de avaliar as universidades. **Encontro Regional Sul sobre Avaliação da Educação Superior**. Florianópolis, 13 a 15 de abril, 1988.
- KANO, N. Basic concepts for TQM promotion, implementation of total quality control and standardization activities. **II Trainig Course**, Tokyo, julho 1993;
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo : EPU/EDUSP; [Brasília] : INEP, 1980.
- LIMA, João David Ferreira. **UFSC** : sonho e realidade. Florianópolis : UFSC, 1980
- LEIRIA, J. S. **Terceirização**. Porto Alegre : Sagra de Luzatto, 1992.
- _____. **Terceirização passo a passo**. Porto Alegre : Sagra de Luzatto, 1992.
- LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação** : abordagens qualitativas. São Paulo : EPU/EDUSP, 1986.
- MANGANO, Otávio Bueno. **Alcance e limites da terceirização do direito do trabalho**. In: PINTO, José Augusto Rodrigues (coord.). **Noções atuais do direito do trabalho**. São Paulo : Letras, 1985, p. 281-289.
- MARTINS, Sergio Pinto. **A Terceirização e o direito do trabalho**. São Paulo : Malheiros Editores, 1995.
- MEYER, Victor Jr. A Busca da Qualidade nas Instituições Universitárias. Rio de Janeiro, **Enfoque**, 10 : 18-21, set. 1993.
- MISUNO, J. **Company-wide total quality control** : Asian productivity organization, 1988.
- OLIVEIRA, Margarida, M. O momento da terceirização. **Pequenas empresas grande negócios**, São Paulo, ano V, n. 52, mai. 1993.

- PALADINI, E. **Controle de qualidade** : uma abordagem abrangente. São Paulo : Atlas, 1990.
- PAGNOCELLI, Dernizo. **Terceirização & parcerização** : estratégia para o sucesso empresarial. Rio de Janeiro : D. Pagnoncelli, 1993.
- PARMEGGIANI, Eduardo Antunes. O Enunciado n.º 331 e a terceirização. **Revista do Ministério do Trabalho**. Brasília, ano 4, n.º 08, p, 84-86.
- PETTIGREW, Andrew M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of management studies**, 1997.
- QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares. **Manual de terceirização** São Paulo : STS, 1993.
- REVISTA DE NEGÓCIOS. Publicação trimestral do Centro de Ciências Aplicadas da FURB, vol. 1, n.º 3, abr./jun. 1996.
- RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica** : guia para eficiência nos estudos 2º ed. São Paulo : Atlas, 1986.
- SANTOS, Silvana Martins. Terceirização. **Revista Brasileira de Contabilidade**, p: 77, set. 1993.
- SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo : EPU/EDUSP, 1987.
- SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa**. São Paulo : Best Seller, 1988
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina** : arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo : Best Seller, 1994
- SCHWARTZMAN, Simon. Funções e metodologia de avaliação do ensino superior. **Estudos e debates**, Brasília : CRUB, n.º 14, 1988.
- SILVA, Leonaldo. Terceirização. **Revista de direito do trabalho**. Curitiba : Editora Gênese, n.º ,12, p. 568-572, dez. 1993.
- STONER, James. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- VERÇOSA, Haroldo Malheiros Duclerc. **Seminário sobre terceirização [S.l.]**: Instituto Brasileiro de Direito Social, 1992.
- WOOD, Stephen J. Buscando a renovação: a nova onda administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, out./dez. 1990.
- YIN, Roberto K. **Case study research** : design and methods. Califórnia : Sage. Publications, 1987.

7 ANEXOS

A seguir são apresentados o Instrumento de Coleta de Dados e a legislação que regulamenta a contratação de serviços pela Administração Pública Federal.

7.1 ANEXO 1 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Esta pesquisa tem por finalidade levantar a opinião dos Servidores Técnicos-Administrativos e Docentes da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e servirá para subsidiar a Dissertação de Mestrado em Administração de Luiz Alfredo Silveira, aluno e funcionário do Centro Sócio-Econômico da UFSC.

Você foi um dos selecionados, por critérios científicos, para colaborar com tão importante projeto. Por isto, contamos com sua colaboração. Qualquer dúvida entrar em contato pelo telefonê 99698008 ou E-mail: silveira @ cse.ufsc.br.

Os dados serão analisados com o máximo sigilo, não há necessidade de identificar-se.

I. DADOS PESSOAIS

Preencha os quadros

1. SEXO

1. masculino
2. feminino

2. IDADE

3. TEMPO DE SERVIÇOS NA UFSC

4. CATEGORIA FUNCIONAL

1. Técnico-Administrativo
2. Docente

5. CARGA HORÁRIA SEMANAL

1. 20 horas
2. 40 horas
3. Dedicção Exclusiva

6. NÍVEL OPERACIONAL

1. nível superior
2. nível médio
3. nível apoio

7. OCUPA CARGO DE CHEFIA

1. sim
2. não

8. INDIQUE A SIGLA DO CENTRO E DEPARTAMENTO OU SETOR EM QUE VOCÊ ESTÁ LOTADO.

II. DADOS OPERACIONAIS

INSTRUÇÕES:

Atenção! As questões a seguir deverão ser respondidas com base na escala abaixo, por favor responda com a maior sinceridade !!!

1. Leia com atenção cada questão.
2. Assinale com um x **SOMENTE UMA VEZ EM CADA QUESTÃO.**
3. Ao lado de cada questão você encontrará uma escala de 1 a 5.
4. O número 1 = significa que **concordo muito** com a afirmativa.
 O número 2 = significa que **concordo** com a afirmativa.
 O número 3 = significa que **estou indeciso** quanto à afirmativa.
 O número 4 = significa que **discordo** da afirmativa.
 O número 5 = significa que **discordo muito** da afirmativa.

ESCALA

01. Na sua opinião, a terceirização no Brasil é uma alternativa empresarial.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

02. Na sua percepção, você conhece a legislação brasileira, onde a terceirização é uma alternativa para as empresas contratantes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

03. Na sua opinião, a legislação que contempla a terceirização nas Instituições de Ensino Superior é uma opção de trabalho para a qualidade dos serviços.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

04. Na sua visão, você avalia que os serviços prestados pelas empresas contratadas pela UFSC satisfazem a sua expectativa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

05. No seu entender, você considera que a terceirização dos serviços da UFSC foi estratégia.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

06. De acordo com sua percepção, a terceirização dos serviços na UFSC é uma alternativa viável.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

07. Você acredita que a contratação dessas empresas melhorou os serviços na UFSC.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

08. Na opinião de seus colegas, a Universidade como um todo acompanha a fiscalização dos serviços terceirizados para as empresas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

09. Na sua visão, a Universidade tem vantagens na terceirização.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. De acordo com sua percepção, você considera que a imagem da UFSC melhorou perante a comunidade universitária em função dos serviços terceirizados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. No seu entender, você percebe que o relacionamento do pessoal das empresas contratadas com a comunidade universitária é um relacionamento bom.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Na sua visão, existe nas empresas contratadas um estímulo ao trabalho criativo e à capacidade dos funcionários inovarem a forma de realização de suas tarefas e atividades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Na sua percepção, de uma maneira geral, do ponto de vista da qualidade, você considera que os serviços terceirizados contribuem para que a UFSC atinja seus objetivos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Na sua visão, até que ponto você concorda que a empresa terceirizada oferece qualidade nos serviços prestados à UFSC.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Na sua percepção, você concorda que conhece alguns problemas nos serviços terceirizados da UFSC.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. De acordo com sua percepção, são tomadas ações corretivas para as falhas, nos serviços terceirizados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Na visão de seus colegas, a administração central da Universidade tem dificuldades em exercer a autoridade sobre as unidades terceirizadas, pois os diretores são eleitos por seus pares, sem estarem vinculados às mesmas propostas de trabalho da administração central.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. No entender de seus colegas, a Universidade é uma organização que percebe as mudanças no ambiente externo e rapidamente se transforma, buscando um novo ciclo de desenvolvimento dos serviços pelas empresa terceirizadas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Na sua opinião, você percebeu diferenças nos serviços terceirizados de Limpeza, comparado com os serviços realizados anteriormente pela UFSC.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. No seu entender, você percebeu diferenças nos serviços terceirizados de **Segurança**, comparando com os serviços realizados anteriormente pela UFSC.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. Na sua percepção, você percebeu diferenças nos serviços terceirizados de **Parques e Jardins**, comparado com os serviços realizados anteriormente pela UFSC.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. No seu entender, você avalia que os serviços de Limpeza no Campus são satisfatórios.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. Na sua percepção, você avalia que a qualidade de Limpeza no ambiente externo do seu Centro é satisfatória.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24. De acordo com sua percepção, a qualidade dos serviços de Limpeza no seu departamento, efetuados pela empresa terceirizada, melhorou.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25. No seu entender, as salas de trabalho, estão sempre limpas e os objetos sempre em ordem.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26. Na sua opinião, a qualidade dos serviços de Limpeza efetuados pela terceirização melhorou nas salas de aula.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27. Na sua percepção, as salas de aula estão sempre em condições favoráveis para realização das atividades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28. Na sua opinião, os corredores e escadas do seu Centro apresentam um nível aceitável de Limpeza.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

29. De acordo com sua percepção, os banheiros do seu Centro apresentam um nível aceitável para o uso.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30. Na sua visão, a Universidade é valorizada na comunidade externa pelos serviços terceirizados de Limpeza.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

31. No seu entender, você avalia que o entendimento / relacionamento com os funcionários da Limpeza é satisfatório.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

32. De acordo com sua percepção, você avalia os serviços de Segurança no Campus são aceitáveis para a segurança das pessoas e dos carros.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

33. No seu entender, você avalia que com os serviços de Segurança no seu Centro você sente-se seguro.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

34. No seu entender e de seus colegas, a Universidade é valorizada e prestigiada na comunidade externa pelos serviços terceirizados no setor de Segurança.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

35. Na sua opinião, após os serviços de Segurança serem terceirizados, houve melhora na qualidade.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

36. De acordo com sua percepção, a Universidade é valorizada e prestigiada na comunidade externa pelos serviços terceirizados de Parques e Jardins.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

37. Na sua percepção, você sente-se satisfeito com os serviços de Parques e Jardins no seu Centro.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

38. Na sua visão, você está satisfeito com a qualidade dos serviços terceirizados pela UFSC.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Obrigado!

7.2 ANEXO 2 - DECRETO 2.271/97

DECRETO Nº 2.271, DE 7 DE JULHO DE 1997

Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto no § 7º do art. 10 do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967,

DECRETA:

Art. 1º No âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional poderão ser objeto de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade.

§ 1º 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.

§ 2º Não poderão ser objeto de execução indireta as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal.

Art. 2º A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá no mínimo:

- I – justificativa da necessidade dos serviços;
- II – relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada;
- III – demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

Art. 3º O objeto da contratação será definido de forma expressa no edital de licitação e no contrato exclusivamente como prestação de serviços.

§ 1º Sempre que a prestação do serviço objeto da contratação puder ser avaliada por determinada unidade quantitativa de serviço prestado, esta deverá estar prevista no edital e no respectivo contrato, e será utilizada como um dos parâmetros de aferição de resultados.

§ 2º Os órgãos e entidades contratantes poderão fixar nos respectivos editais de licitação, o preço máximo que se dispõem a pagar pela realização dos serviços, tendo por base os preços de mercado, inclusive aqueles praticados entre contratantes da iniciativa privada.

Art. 4º É vedada a inclusão de disposições nos instrumentos contratuais que permitam:

I - indexação de preços por índices gerais, setoriais ou que reflitam a variação de custos;

II - caracterização exclusiva do objeto como fornecimento de mão-de-obra;

III - previsão de reembolso de salários pela contratante;

IV - subordinação dos empregados da contratada à administração da contratante.

Art. 5º Os contratos de que trata este Decreto, que tenham por objeto a prestação de serviços executados de forma contínua poderão, desde que previsto no edital, admitir repactuação visando a adequação aos novos preços de mercado, observados o interregno mínimo de um ano e a demonstração analítica da variação dos componentes dos custos do contrato, devidamente justificada.

Parágrafo único. Efetuada a repactuação, o órgão ou entidade divulgará, imediatamente, por intermédio do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais – SIASG, os novos valores e a variação ocorrida.

Art. 6º A administração indicará um gestor do contrato, que será responsável pelo acompanhamento e fiscalização da sua execução, procedendo ao registro das ocorrências e adotando as providências necessárias ao seu fiel cumprimento, tendo por parâmetro os resultados previstos no contrato.

Art. 7º Os órgãos e entidades contratantes divulgarão ou manterão em local visível e acessível ao público, listagem mensalmente atualizada dos contratos firmados, indicando a contratada, o objeto, valor mensal e quantitativo de empregados envolvidos em cada contrato de prestação de serviços.

Art. 8º O Ministério da Administração e Reforma do Estado expedirá, quando necessário, normas complementares ao cumprimento do disposto neste Decreto.

Art. 9º - As contratações visando à prestação de serviços, efetuadas por empresas públicas, sociedades de economia mista e demais empresas controladas direta ou indiretamente pela União, serão disciplinadas por resoluções do Conselho de Coordenação das Empresas Estatais – CCE.

Art. 10. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 11. Ficam revogados o Decreto nº 2.031, de 11 de outubro de 1996, e o art. 6º do Decreto nº 99.188, de 17 de março de 1990, na redação dada pelo Decreto nº 804, de 20 de abril de 1993.

Brasília, 7 de julho de 1997, 176º da Independência e 109º da República.

FERMANDO HENRIQUE CARDOSO

Pedro Malan

Antônio Kandir

Claudia Maria Costin