

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
Curso de Especialização Gestão Pública UAB
PPGA/EA/UFRGS**

Rachel Kerber Gonçalves

**A GESTÃO DA TERCEIRIZAÇÃO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**Porto Alegre
2012**

Rachel Kerber Gonçalves

**A GESTÃO DA TERCEIRIZAÇÃO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de curso de especialização em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul vinculada a Universidade Aberta do Brasil, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Orientador - Prof. Marcelo Zepka Baumgarten
Tutor – Prof. Júlio César Araújo da Silva

**Porto Alegre
2012**

Rachel Kerber Gonçalves

**A GESTÃO DA TERCEIRIZAÇÃO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de curso de especialização em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul vinculada a Universidade Aberta do Brasil, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Orientador - Prof. Marcelo Zepka Baumgarten
Tutor – Prof. Júlio César Araújo da Silva

Conceito final:
Aprovado emdede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof (a)..... - Instituição

Prof (a)..... - Instituição

Orientador - Prof (a). - Instituição

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor orientador Marcelo Zepka Baumgarten e ao professor tutor Júlio César Araújo da Silva pelo auxílio fornecido para que pudesse concluir esta etapa na minha formação acadêmica.

À minha família que sempre me apoiou durante o andamento do curso, especialmente, Liane, Thanie e Christina.

Ao meu namorado Duda que esteve ao meu lado sempre me apoiando e fornecendo auxílio imprescindível para a finalização desta etapa na minha vida.

Aos meus colegas de trabalho, especialmente, Maria da Graça e Alice por terem me auxiliado na construção do tema, além de oportunizarem a realização do trabalho na GERTE.

RESUMO

O tema proposto, neste trabalho, trata sobre a gestão da terceirização na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Inicialmente, aborda-se a origem da terceirização e seu direcionamento para o setor público, além de analisar o planejamento e a gestão dentro das organizações. Além disso, avalia-se o modelo de terceirização adotado considerando as partes envolvidas neste processo. Neste Contexto, para obter resultados fidedignos sobre a terceirização na Universidade, realizou-se entrevistas com assessores das unidades de todos os campi da UFRGS, sendo estes os responsáveis por manterem contato direto com a execução das atividades pelos terceirizados. Assim, durante a pesquisa ressaltou-se as vantagens e desvantagens sobre a terceirização na UFRGS, sendo destacados os benefícios da adoção deste modelo. Porém, esta abordagem, ainda apresenta aspectos a serem aprofundados e aperfeiçoados, conforme fatores ressaltados neste estudo.

Palavras Chaves: terceirização, serviço público, estratégia e planejamento.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2	OBJETIVO	14
1.2.1	Objetivo Geral	14
1.2.2	Objetivos Específicos	14
1.3	JUSTIFICATIVA	15
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	18
2.1	TERCEIRIZAÇÃO	18
2.2	TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL	20
2.3	VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO	21
2.3.1	Vantagens	22
2.3.2	Desvantagens	23
2.4	TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	25
2.5	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA	28
3	METODOLOGIA	32
3.1	MÉTODO ADOTADO	32
3.2	COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES	34
3.2.1	Perfil dos entrevistados	35
4	RESULTADOS	37
4.1	VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO NA UFRGS	38
4.2	DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO NA UFRGS	40
4.3	GESTÃO DA TERCEIRIZAÇÃO	43
4.4	CONVIVÊNCIA COM TERCEIRIZADOS	45
4.5	PERCEPÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO NA UFRGS	46
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	56
	APÊNDICE B - DISTRIBUIÇÃO DOS SERVIÇOS TERCEIRIZADOS	

1 INTRODUÇÃO

Para contextualizar o início da prestação de serviços por empresas terceirizadas na UFRGS, deve-se considerar primeiramente a Lei nº 2.271/1997 da Presidência da República, o qual institui as condições da contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, permitindo, assim, a contratação de empresas prestadoras de serviços pela UFRGS.

Concomitantemente a isso, observou-se a necessidade suprir a demanda de funções contempladas na Lei 9.632/1998 e no Decreto nº 4547/2002 da Presidência de República, o qual dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal, sendo, desta forma, necessária a contratação de empresas para a prestação de serviços terceirizados de forma a garantir a cobertura das funções que foram declaradas como extintos ou em extinção na UFRGS, sendo este quantitativo no total de 41 funções distintas.

A terceirização é um fenômeno intimamente ligado à teoria da flexibilização do Direito do Trabalho, na medida em que rompe com a bilateralidade nas relações de trabalho (empresa e trabalhador), surgindo para participar desta relação um terceiro (empresa tomadora, empresa de prestação de serviços e trabalhador). (Campos, 2002, p. 35)

Assim, para atingir os objetivos deste trabalho, a pesquisa inicia abordando o tema terceirização, o qual é a opção da administração pública transferir a execução de atividades a outrem, sendo esta uma realidade mundial observada nas diversas empresas públicas e privadas. Esta opção representa o posicionamento estratégico dos gestores da organização, desta forma, segundo Mintzberg (2000, p. 222) “o poder sobre o processo deve caber às pessoas que têm uma percepção íntima do contexto no qual as estratégias devem funcionar.”

Num segundo momento, serão identificadas as características desta contratação, além da percepção dos assessores das unidades quanto aos procedimentos adotados, bem como quanto aos benefícios e prejuízos do método adotado. Ressalta-se que a UFRGS possui a presença de profissionais terceirizados nos serviços contínuos correspondente a 40% em relação ao quadro de servidores técnicos-administrativos, o qual demonstra a cobertura desta mão de obra para a Universidade.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

É importante, para princípio deste estudo, referenciar o órgão analisado, além de explicar a problemática que deu origem à pesquisa e suas implicações. O órgão escolhido para realização do desenvolvimento do tema é a Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, o qual foi criada pelo Decreto Estadual 5.758 de 28 de novembro de 1934, assinado pelo Interventor Federal no Estado do Rio Grande do Sul. A história da UFRGS inicia com a fundação da Escola de Farmácia e de Química, em 1895 e, em seguida, da Escola de Engenharia. Assim, iniciava também a educação superior no Estado do Rio Grande do Sul.

Posteriormente foram fundadas as Faculdades de Medicina e de Direito, além dos cursos nos Institutos de Astronomia, Eletrotécnica, Química Industrial, Escolas de Odontologia e Farmácia, Escola de Comércio, Faculdade de Agronomia e Veterinária, Faculdade de Filosofia, Ciências, Letras e Instituto de Belas Artes, mas somente em 1934 houve de fato a criação da Universidade de Porto Alegre, o qual aglutinou estas áreas de ensino. Já em 1947, passou a ser denominada Universidade do Rio Grande do Sul, a URGS, porém em 1950, a Universidade foi federalizada, tornando-se a UFRGS, o qual passou a compor a esfera administrativa da União.

A UFRGS é uma autarquia dotada de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, o qual possui sua sede em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul. Sua estrutura é composta por Conselhos, Pró-reitorias, Câmaras, Comissões, Coordenadorias, Secretarias, Superintendência, Centros, Associações, Diretórios e Órgãos Suplementares.

BRASIL. Estatuto da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Aprovado pelo Conselho Universitário em sessão de 23 de setembro de 1994, apresenta no seu artigo 5º, a seguinte colocação: “A UFRGS, comunidade de professores, alunos e pessoal

técnico- administrativo, tem por finalidade precípua a educação superior e a produção de conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, integradas no ensino, na pesquisa e na extensão”. Sendo assim, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul possui grande representatividade para a comunidade brasileira.

Em virtude disso, a UFRGS possui um papel relevante para o País, pois é reconhecida como uma das melhores Universidades do Brasil. Assim, para contextualizar a atual estrutura que a Universidade possui, ressaltamos que, em novembro de 2011, a UFRGS possui o total de 97 cursos de graduação, 81 áreas de mestrado, 68 áreas de doutorado, 141 cursos de especialização, além disso, a Universidade também oferece ensino nos níveis fundamental e médio, através do Colégio Aplicação, e educação profissional, através da Escola Técnica.

A UFRGS possui aproximadamente 46.000 discentes, 2.540 docentes de Ensino Superior, 52 docentes de Ensino Básico e Profissional e 2.550 Técnicos-Administrativos. A área física da UFRGS é composta por 363.000,00 m² de área construída e 22.000.000,00 m² de terreno, sendo estes distribuídos pelos quatro campi (Centro, Vale, Saúde, Olímpico), além das unidades distribuídas em outras regiões.

A administração universitária é realizada sob a coordenação e supervisão da Reitoria, pelo seu Reitor, o qual realiza as articulações entre os órgãos externos à UFRGS e as unidades universitárias internas, refletindo na estruturação do planejamento, sendo primordial para dar continuidade as atividades de ensino, pesquisa e extensão no Estado do Rio Grande do Sul. Deste modo, conforme Rezende (2008) o objetivo do planejamento estratégico da organização está relacionado com as múltiplas atividades de definição e esclarecimento coletivo do que se almeja para a organização, além disso, o objetivo deve ser amplamente discutido e coletivamente assumido, sendo este aspecto imprescindível para o prosseguimento dos serviços prestados.

Deste modo, com a estrutura cada vez mais crescente da Universidade verificou-se a necessidade de ter um departamento responsável pela gestão dos processos de terceirização. Tendo em vista a gama de funções a serem substituídas por terceirizados, em junho de 2007, foi criada a Gerência de Serviços de Terceirizados da UFRGS - GERTE. Tal setor surgiu com o propósito de administrar a prestação dos serviços contínuos de terceirizados solucionando entraves anteriormente existentes.

A criação deste setor é considerada como um grande avanço no que tange a espécie de contratação destes serviços, assim, a UFRGS, busca a profissionalização no trato com os contratos de terceirização de serviços contínuos. Para tanto, faz parte de suas rotinas a constante busca pela legislação vigente das áreas dos cargos terceirizados, além de consultar jurisprudências afins, mantendo atualizados os padrões a serem utilizados na contratação de terceirizados pela UFRGS, bem como seguirem as normativas quanto ao planejamento da Universidade, porém melhorias contínuas são necessárias em todas as etapas que envolvem a terceirização.

Conforme Mintzberg (2000) a estabilidade da estratégia aplicada pode indicar um papel para o planejamento de ações, mas a complexidade do trabalho profissional e sua descentralização para os funcionários operacionais impedem ou pelo menos restringem o desenvolvimento do trabalho da equipe de apoio, bem como de áreas muito amplas e periféricas da atividade organizacional podendo afetar as rotinas que envolvem a terceirização tendo em vista a separação física existente. Este fato é observado dentro na UFRGS, principalmente, quando fazemos referência à gestão da terceirização com relação à distância existente entre os campi.

Assim, quando tratamos de organizações complexas em virtude do crescente nível atribuições gera a necessidade termos uma estrutura capaz de comportar o crescimento das demandas de novos terceirizados. Porém, divergência de opiniões e deliberações fundamentadas em rotinas habitualmente praticadas afeta o pleno andamento da terceirização nas unidades acadêmicas, acarretando dificuldades na prestação dos

serviços, necessidade de gestão conjunta entre as áreas, além da necessidade de prover benefícios e melhorias para a terceirização

Portanto, neste trabalho a questão de pesquisa é:

Como a terceirização de serviços extintos ou em extinção na Universidade Federal do Rio Grande do Sul é gerida nas unidades acadêmicas?

1.2 OBJETIVO

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o método de gestão da terceirização de serviços contínuos utilizada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul para que seja estimulada uma coordenação moderna e eficiente com vistas ao aperfeiçoamento das rotinas executadas pelos envolvidos no processo de terceirização.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar a opinião dos entrevistados sobre a prestação de serviços dos terceirizados;
- Identificar aspectos positivos e negativos decorrentes da terceirização na Universidade;
- Verificar as dificuldades da gestão de terceirizados na Universidade.

1.3 JUSTIFICATIVA

Inicialmente, no setor público há grande expansão de serviços terceirizados desde a edição do Decreto-Lei 200/1967 da Presidência da República, que recomenda, no âmbito da Administração Direta e Autárquica, sempre que possível, a contratação de serviços de forma indireta, quando for conveniente, tendo como objetivo impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa. Neste caso, vale destacar a opinião de Rezende (1997, p. 11) "É inegável o fato de que a terceirização, em termos amplos, apresenta-se hoje como uma possibilidade de decisão muito mais adequada para uma série de situações enfrentadas pelas empresas".

A contratação de empresas prestadoras de serviços aos órgãos públicos é realizada de forma indireta e está amparada pela Lei nº 9.632/98 que dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, o qual coloca que as atividades correspondentes aos cargos extintos ou em extinção poderão ser objeto de execução indireta.

Verifica-se, assim, que a terceirização é uma tendência nas organizações e não é diferente na UFRGS. Além disso, a Universidade deve seguir as diretrizes do governo quanto às determinações do modelo de contratação para a prestação do serviço. Esta determinação, após a publicação da Lei nº 9.632/98, gerou opiniões divergentes na classe dos servidores de carreira, bem como nos usuários.

Com o aumento das contratações de empresas terceirizadas, devido à diminuição dos servidores ocupantes de cargos extintos ou em extinção, a administração da Universidade tomou a decisão de implementar um setor que possuísse a responsabilidade de gerenciar os contratos de terceirização e coordenasse as relações entre os agentes envolvidos.

A GERTE, vinculada hierarquicamente à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFRGS, é o setor responsável pelo processo que envolve toda a terceirização na UFRGS, desta forma, conforme coloca Rezende (2008) o grupo deve ser composto por uma equipe multidisciplinar que possui diversas competências, vivências, experiências, valores para a efetiva construção do planejamento estratégico numa organização.

As atividades desenvolvidas pela GERTE partem da elaboração do projeto de referência do edital de licitação até o controle de execução contratual, atuando em conjunto com todos os agentes envolvidos no processo de terceirização, sendo estes os fiscais, assessores, empresas contratadas, supervisores e usuários. A necessidade da criação desta gerência deve-se à dispersão de informações e processos dentro da UFRGS, o que tornava o controle da atuação dos serviços prestados de difícil controle e com deficiência na qualidade obtida.

Atualmente, a GERTE vem direcionando seu trabalho para as Unidades Acadêmicas e os Órgãos da Administração Central. O resultado do modelo adotado é um processo fragmentado de formação de estratégia, sendo as estratégias da organização normalmente a agregação de todos os tipos de estratégias individuais e coletivas, segundo Mintzberg (2000).

Assim, a gerência atua constantemente na racionalização dos processos administrativos, no controle das faltas dos postos contratados, no dimensionamento das necessidades de pessoal, na substituição de terceirizados, na conscientização e na divulgação do trabalho. Em virtude disso, verifica-se uma preocupação para que a gestão seja gerida de forma eficiente, ou seja, um processo de gestão mal gerido pode resultar em problemas tanto na qualidade de prestação dos serviços quanto nos custos envolvidos da atividade delegada.

A análise deste estudo volta-se para a organização, bem como para os docentes, técnicos-administrativos e discentes que usufruem da prestação dos serviços destas empresas contratadas como terceirizadas.

Portanto, justifica-se a apreciação deste tema, tendo em vista a prerrogativa de redução do quantitativo de cargos para que não ocorra um crescimento desmedido de servidores estatutários o que acaba gerando um aumento da contratação de terceirizados. Além disso, o estudo visa trazer respostas as necessidades latentes da UFRGS perante as dificuldades apresentadas quanto ao processo de terceirização de cargos extintos ou em extinção da Universidade, além de verificar os benefícios e os prejuízos da sua utilização, bem como apresentar os aspectos do planejamento que envolvem este tema. Por essas razões é que foi escolhido o tema em questão.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para o embasamento do estudo, serão abordados os temas sobre a legislação que envolve a contratação de empresas terceirizadas, bem como suas vantagens e desvantagens, prestação de serviço público e sobre planejamento e estratégia.

2.1 TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização é um processo estratégico de gestão pelo qual são repassadas algumas atividades para terceiros, estabelecendo, assim, conforme Giosa (1999), uma relação de parceria, em que a organização ficará focada na atividade fim do negócio em que atua. Já para Leiria (1991, p.84) “terceirização é a agregação de uma atividade de uma empresa (atividade-fim), na atividade-meio de outra empresa.”

Para Di Pietro (2008) a contratação de terceiros realizada pela organização pública é considerada como um ajuste de vários modelos para buscar a colaboração do setor privado, como os contratos de obras e prestação de serviços, os convênios, os contratos de gestão e os termos de parceria.

Ressalta-se que a terceirização originou-se nos Estados Unidos da América - EUA, na eclosão da II Guerra Mundial. Surgiu como processo e técnica de gestão administrativa-operacional corrente nos países industrialmente competitivos. As indústrias bélicas alavancaram este método, as quais tinham como objetivo concentrar os esforços no desenvolvimento da produção de armamentos a serem usados contra as forças do Eixo, sendo delegada algumas atividades de suporte a empresas portadoras de serviços mediante contratação, segundo Giosa (1999). Essa prática de delegar atividades

para terceiros nos EUA, segundo Leiria (1991) consolidou-se como uma técnica administrativa a partir da década de 50 juntamente com o processo acelerado da indústria.

Rezende (1997, p. 12) diz que “terceirização no eixo de atividades de apoio não é sinônimo de desverticalização, podendo ser chamada de *downsizing*¹; *rightsizing*¹; desburocratização, enxugamento etc”, além disso, segundo Giosa (1999, p. 13) “a prática do “*downsizing*” determinou uma reorientação empresarial que correspondeu a enfrentar um outro paradigma: questionar as atividades secundárias executadas internamente e redefinir a verdadeira missão da empresa”.

Giosa (1999, p. 13) coloca que ““*outsourcing*”¹ expressão em inglês, que significa “terceirização”, foi, então, desbravado e adotado de forma plena pelas empresas, referenciado sempre pela concepção estratégica de implementação”.

Desta forma, surgiu um novo modelo de gestão de descentralização produtiva, o qual as técnicas atuais de administração focam no cliente, Giosa (1999). Deste modo, verificou-se a necessidade de ocorrerem mudanças organizacionais devido às alterações no mercado mundial.

A terceirização se investe de uma ação mais caracterizada como sendo uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão, que leva a mudanças de cultura, procedimentos, sistemas e controles, capilarizando toda a malha organizacional, com um objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa para a sua atividade principal. (Giosa, 1999, p. 11)

Assim, a terceirização faz parte da organização de uma empresa moderna, pois de acordo com Leiria (1991) não se pode mais perder tempo com assuntos que não fazem parte da essência de suas atividades, desta forma, a empresa consegue se de-

¹ As expressões em inglês *downsizing*, *rightsizing* e *outsourcing* são traduzidas para o português como terceirização.

dicar integralmente à sua atividade-fim, o qual facilita o alcance de maior produtividade e qualidade no produto final além da redução de seus custos.

2.2 TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

Já no Brasil, a terceirização iniciou nas décadas de 1950 e 1960 através das empresas multinacionais automobilísticas. Assim, devido ao período de recessão que se instalava no País, nesta época, a terceirização possibilitou a criação de novas empresas e o crescimento de novos postos de trabalho. Para Leiria (1991) essas empresas querendo ser mais ágeis, transformaram-se em meras montadoras, ou seja, independentes da produção de peças entregue as demais empresas da área.

O processo de terceirização, até início da década de 90, tinha como objetivo a redução de custos com a execução de tarefas esporádicas ou daquelas não incluídas no núcleo empresarial, porém com a globalização surgiu um novo viés para a terceirização, o qual incentivava a busca por maior qualificação e produtividade não deixando de lado a redução de custos, Leiria (1991).

Como fontes legais que iniciaram as discussões para embasar a terceirização no Brasil pode-se citar o Enunciado n 256/86 do Tribunal Superior do Trabalho (TST), o qual fez referência às ações judiciais alusivo a este tema e o Enunciado 331/83 do T.S.T., que considerou a contratação de mão-de-obra por empresa interposta ilegal, com exceção do trabalho temporário, de serviço de vigilância, conservação e limpeza e aqueles serviços especializados ligados à atividade-meio da tomador. Para Oliveira (2004), neste momento, iniciou-se a busca pela identificação das atividades meio e atividades fim para o novo contexto empresarial.

Portanto, a terceirização surgiu como um elo de ligação para as grandes organizações entre um estágio de formalização para de flexibilização, segundo Imhoff e Mortari (2005), pois garante uma certa previsibilidade para atingir os objetivos organizacionais, através da formalização por contratos, o qual deixa explícito o que, como, quando, e por quanto uma atividade será realizada, sem deixar de ser flexível uma vez que estes mesmos contratos terão prazos preestabelecidos com cláusulas de renovação ou descontinuidade dos serviços, garantindo à organização contratante maior agilidade estratégica frente às mudanças no cenário competitivo mundial.

Conforme Imhoff e Mortari (2005) a terceirização não é mais um modismo, e sim uma nova forma de gestão moderna, pois se observa novos modelos como o acesso a novos recursos tecnológicos, agilidade na implementação de novas soluções, previsibilidade dos gastos/custos e prazos, aumento de especialização, liberação da criatividade, acesso ao pessoal qualificado, crescimento do mercado regional, mudança na cultura interna, etc.

Conseqüentemente, o setor privado e o setor público incorporaram a terceirização a sua rotina. Leiria (1991) cita alguns serviços que foram entregues a outras empresas parceiras como de limpeza, vigilância, alimentação, transporte, entre outros. Desta forma, atualmente, segundo Leiria (1991, p.88) “difícilmente se imagina qualquer empreendimento [...] que não possua ramificações ou que não tenha parte de seus serviços ou produtos realizados por terceiros”.

2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização possui seus pontos positivos e negativos. Cabe à administração gerenciá-los de forma a garantir a execução de forma satisfatória, assim, para Giosa

(1999, p. 11) “o sucesso de sua aplicação está na visão estratégica que os dirigentes deverão ter quando de sua aplicação nas empresas, de modo que ele se consolide como metodologia e prática”.

Ressalta-se que a terceirização “jamais diminui o número de empregados numa comunidade”, Leiria (1991, p.21), pelo contrário incentivou a criação de novas empresas com livre atuação e com incentivo ao crescimento de mão-de-obra especializada e melhor remunerada.

2.3.1 Vantagens

Numa organização podem-se elencar muitas vantagens, pois quando o público interno é bem preparado quanto as suas responsabilidades, direitos e deveres perante os terceirizados as rotinas de trabalhos se desenvolvem mais facilmente, assim, como considera-se importante a clareza na decisão de terceirizar uma atividade pela gerência e como esta contratação se dará, conforme Leiria (1991).

Para Leiria (1991) a terceirização se bem administrada só traz vantagens, pois pode ser considerado com estratégico, oportuno e legal. Caracteriza-se como estratégico porque permite a concentração da execução na atividade fim da empresa. É oportuno, pois o Judiciário Trabalhista está alterando seus preceitos de prioridades individuais para ganhos coletivos e é considerado como legal porque existem as prerrogativas legais que possibilitam tal contratação.

Para Serra (2006), Leiria (1991) e Rezende (1997) verificam-se algumas vantagens sobre o processo de terceirização, conforme segue relação consolidada e adaptada pela autora.

- melhoria da qualidade dos serviços, pois os serviços são especializados;
- possibilidade da transferência de tecnologia sem custos extras pelas contratadas;
- revisão estrutural e cultural da empresa;
- redução dos níveis hierárquicos;
- diminuição dos custos fixos e variáveis da contratante;
- maior facilidade de controle de custos pelo contratante, bem como a redução de desperdício;
- melhoria do ambiente de trabalho com a otimização dos serviços;
- focalização dos negócios da empresa em sua área de vocação, sinergismo das atividades-fim;
- diminuição de risco de obsolescência de equipamentos, como os de manutenção predial, conservação;
- pagamento do bem ou serviço quando de sua efetiva utilização, ou seja, faltas, férias, licenças são descontadas;
- cálculo econômico, ou seja, foco na área que demanda maior qualificação;
- exploração das competências centrais;
- desmobilização para greves dos servidores estatutários;

2.3.2. Desvantagens

No processo de terceirização, verificam-se algumas desvantagens na sua implantação, pois a resistência dos membros das unidades pode travar o andamento do processo na organização, além de outros problemas relacionados a legislação trabalhista. Assim, para buscar respaldo durante a execução da terceirização, de acordo com Leiria (1991) o sindicato representativo da classe deve ser considerado como um aliado

para que a implantação e a continuação do processo de terceirização perpetue com clareza e apoio da equipe de trabalho.

Além disso, as condições de contratação como o contrato, parceiros adequados, falta de qualificação das contratadas são verificadas, entre outros motivos, como desvantagens para a terceirização.

Para Serra (2006), Leiria (1991) e Rezende (1997) verificam-se algumas desvantagens sobre o processo de terceirização, conforme segue relação consolidada e adaptada pela autora.

- dificuldade de encontrar o parceiro ideal, ou seja, a contratada;
- dificuldade de formular contratos de parceria, como nos casos de licitações desertas/ sem interessados ;
- necessidade de desenvolver estrutura para controle de contratos;
- problemas com o corpo funcional da contratante, como os contrários a inclusão de outras formas de contratação;
- desconhecimento da legislação trabalhista;
- demissões na fase inicial;
- resistências internas;
- dependência de mão de obra contratada;
- dificuldade de gerenciar os contratados, ou seja, aumento do risco a ser administrado;
- características do processo produtivo ou do mercado.

Para que a organização obtenha melhores resultados deve ser capaz de reduzir as desvantagens da terceirização para que este modelo de gestão seja capaz superar os riscos inerentes da contratação, além de ser capaz de atender com qualidade a demanda constatada.

2.4 TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Com a expansão da terceirização, a Administração Pública visualizou uma forma de reduzir os custos com a máquina estatal, em virtude disso, apesar da edição do Decreto-Lei 200/1967 da Presidência da República que recomendava a contratação de serviços de forma indireta, somente a partir da aprovação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado da Presidência da República, em 1995, foi viabilizada a contratação de empresas terceirizadas, pois visava à flexibilização de procedimentos e a alteração quanto à forma de controle, o qual deixa de ser formal e passa a ser de resultados, segundo Di Pietro (2008). Assim, conforme colocado por Vieira (2006, p. 119), o governo

[...] teve como política de pessoal a criação de novas carreiras de nível superior, extinguindo-se os cargos de nível médio e nível intermediário, não autorizado mais em concurso público para esses cargos, e sim adotando a política de contratação desses serviços.

Assim, conforme Leiria (1991) “inspirado no sucesso das empresas privadas, e independentemente de qualquer corrente política (o que demonstra seu caráter apartidário), o setor público, em todo o Brasil, também passou a adotar a nova alternativa da administração, embora de maneira dispersa.” Juntamente a isso, a terceirização nos órgãos públicos enxuga os quadros superlotados, ao mesmo tempo que garante a execução dos serviços de modo eficiente.

Observa-se que o Governo Federal para cumprir as metas de gestão, entre 1996 e 2002, editou diversas medidas provisórias e leis que determinavam a extinção de cargos públicos, sendo fator preponderante para o crescimento de contratações de terceirizados. Uma das normativas mais representativas para a contratação de forma indireta é a edição da Lei nº 9.632/98 da Presidência de República, o qual dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundaci-

onal, o qual o seu artigo 2º coloca que as atividades correspondentes aos cargos extintos ou em extinção, constantes dos anexos da Lei, poderão ser objeto de execução indireta.

Desta forma, o Estado que é orientado por regulamentações, somente, deve realizar o que a lei permite, assim, segundo Imhoff e Mortari (2005), este se baseia no princípio da legalidade, o qual realiza a distinção entre o Direito Público e o Direito Privado. É importante ressaltar, neste caso, que toda compra de bens ou serviços dá-se na forma da lei, assegurando igualdade de condições a todos os concorrentes por meio de licitação pública.

A Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993 que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública, sendo esta a base legal para as contratações de empresas prestadoras de serviços terceirizados nos órgãos públicos, além desta lei, deve-se considerar também a Instrução normativa nº 2 de 30 de abril de 2008, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o qual dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços continuados ou não, sendo estas as normativas que regem as condições para a contratação de empresas prestadoras de serviços em órgãos públicos.

Inserida neste contexto, a UFRGS, apresentou uma perda no seu quadro de pessoal, tendo em vista a extinção de diversos cargos no seu Plano de Cargos e Salários. Além da extinção dos cargos, houve o Plano de Demissão Voluntária, o qual reduziu ainda mais os recursos humanos da Universidade. Na busca por manter as atividades cotidianas, a terceirização, apresentou-se como uma forma de manutenção dos trabalhos a serem realizados.

A Administração Pública para cumprir as orientações legais na execução dos contratos acaba enfrentando problemas em virtude do nível de qualidade das empresas contratadas e, conseqüentemente, dos problemas envolvidos na prestação dos servi-

ços, principalmente, em virtude da burocratização da área pública. Para evitar estes problemas, a administração deve realizar um planejamento capaz de suprir as demandas das unidades e garantir que a execução dos serviços pelas empresas terceirizadas atinja os resultados esperados tendo como base as normativas legais que regem este modelo de contratação.

Para Giosa (1999), algumas mudanças administrativas e políticas podem ser consideradas como reflexo da terceirização, pois gera o incentivo a mudanças de postura, modernização da máquina administrativa, estímulo à criatividade, otimização de gerenciamento, redução de custos trazendo, assim, aperfeiçoamento na prestação dos serviços públicos.

Desta forma, a terceirização pode ser dividida em fatores conjunturais e estruturais, conforme Rezende (1997, p. 12), assim, são fatores conjunturais da terceirização, “a crescente burocratização das organizações, que significou um inchaço, um crescimento desmesurado das atividades de apoio, configurando-se uma disfuncionalidade da burocracia”, além disso, temos os aspectos “diminuição dos níveis hierárquicos, não só por uma questão de custos, mas também em função de novos processos de trabalho, cuja racionalidade exigia uma quantidade menor de chefes e gerentes”.

Ainda segundo Rezende (1997), temos como os fatores estruturais que interferem na terceirização, principalmente os decorrentes da revolução da microeletrônica e da economia da informação e que estão intimamente ligados aos novos padrões produtivos e competitivos.

A terceirização nos órgãos públicos, portanto, é um processo estratégico de gestão pelo qual são repassadas algumas atividades para terceiros, estabelecendo, assim, uma relação de parceria, em que a organização ficará focada na atividade fim do negócio que atua. Assim, segundo Giosa (1999, p.05), “a cultura e o clima organizacional

reinantes, a situação econômica e de mercado no qual estão presentes servirão de elementos balizadores e facilitadores ou não desta definição”.

2.5 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão amplamente utilizada pelas organizações. Segundo Rezende (2008) além das funções de administração como planejamento, organização, direção e controle a vivência e o entendimento durante a elaboração do planejamento estratégico também compõe sua estruturação.

Elucida-se que o planejamento refere-se à capacidade de percepção da realidade em que são realizadas as projeções para o futuro e as escolhas a serem feitas, podendo estas serem subdivididas. De acordo com Mintzberg (2000, p. 27) “o planejamento é caracterizado pela natureza de decomposição da análise – reduzindo situações e processos a suas partes.”

O planejamento faz alusão às opções de escolha das ações, projetando os resultados esperados. Assim, a busca por resultados concretos e factíveis de níveis mais complexos exigem que um planejamento eficiente seja elaborado. Desta forma, segundo Mintzberg (2000, p. 21) “a necessidade, portanto, não é criar um lugar para o planejamento, mas apenas reconhecer o lugar que ele já ocupa.”

Já para Dagnino (2009), o planejamento deve vir antes da execução /ação. Assim, possibilitará a análise dos problemas envolvidos, ou seja, os nós críticos, para que, posteriormente, este levantamento forneça soluções para obtenção de um resultado satisfatório.

No setor público de acordo Mintzberg (2000), o planejamento refere-se ao modo mais estruturado e profissional do fazer política tendo em vista à atenção a consistência interna verificada e o empenho em proporcionar uma estrutura adequada.

Já a estratégia segundo Mintzberg et al (2003, p. 39) é :

[...] criar ajuste entre as atividades de uma empresa. O sucesso de uma estratégia depende de fazer bem várias coisas – e não apenas algumas – e da integração entre elas. Se não houver ajustes entre as atividades, não há estratégia diferenciada e há pouca sustentabilidade.

Estratégia é a capacidade de utilizar das diversas soluções, combinações táticas, união de forças, conjunto de coordenadas e de capacidades em prol dos objetivos da organização, conforme Dagnino (2009). Ainda para o autor, um plano de ação deve passar constantemente por avaliação e revisão de seus elementos garantindo a coordenação, formulação e implementação na situação-problema, garantindo, portanto, um resultado benéfico para a administração. Para Mintzberg et al (2003, p. 17) a:

[...] formulação e implementação estão interligados como processos interativos complexos nos quais políticas, valores, cultura organizacional e estilos gerenciais determinam ou constroem determinadas decisões estratégicas. E estratégia, estrutura e sistemas se juntam de maneira complexa para influenciar os resultados. Embora formulação e implementação de estratégia possam ser separadas em algumas situações – talvez em crises, em alguns empreendimentos totalmente novos, e também em empresas enfrentando futuros previsíveis - esse fato não é comum.

Desta forma, o planejamento atuando em conjunto com a estratégia fornece subsídios para a complexa formulação e implementação do planejamento estratégico. Mintzberg (2000) menciona que o planejamento estratégico baseia-se na fragmentação do processo de formulação de estratégia em uma série de passos em seqüência pré-estabelecida construindo um planejamento articulado. Estas fragmentações atuam na construção da formalização do planejamento estratégico. Assim, a terceirização deve ser considerada como uma estratégia do Governo Federal para reduzir os gastos da máquina pública, cabendo a administração realizar seu planejamento de acordo com as prerrogativas determinadas na estratégia.

Observa-se que o modelo, atualmente, utilizado de planejamento estratégico resulta das alterações decorrentes na gestão das organizações, tendo em vista a evolução dos preceitos da administração como a de prever e de se antecipar as mudanças. Segundo Rezende (2008) cinco são as etapas relacionados aos sistemas de administração estratégica: analisar o ambiente, estabelecer a diretriz organizacional, formular estratégias, implementar estratégias e elaborar o controle estratégico.

Já para Juran (2004, p. 305) “o planejamento estratégico de negócios é, essencialmente, um processo estruturado para definir a missão ampla e as metas estratégicas para a empresa e, a seguir, determinar os meios a serem usados para se atingir aquelas metas.”

No setor público, segundo Juran (2004), o planejamento estratégico baseia-se na orientação das metas estratégicas para as missões como administração da justiça, defesa nacional e arrecadação de impostos. Assim sendo, na terceirização nos órgãos públicos são observados os preceitos legais existentes, sem deixar de lado o planejamento estratégico elaborado pela administração.

Em virtude disso, segundo Rezende (2008, p.3) “nenhum planejamento estratégico ou administração estratégica terá sustentação se os gestores responsáveis pela macrodecisão da organização não tiverem um pensamento estratégico.” Ou seja, os gestores devem possuir a capacidade de gerir estrategicamente toda organização, o qual o raciocínio deverá abranger do geral para o particular e do particular para o geral, conforme coloca Rezende (2008).

Conclui-se que dependendo do ponto de observação e de quem esta analisando a realidade esta pode ser entendida de forma diferente, segundo Dagnino (2009). Desta forma, verifica-se que pode haver mais de uma alternativa para cada pessoa (ator), bem como depende de como ele esta situado, levando em consideração os interesses e os objetivos de cada um. Assim, cabe a UFRGS, realizar a gestão do modelo elaborado

estrategicamente pelo Governo Federal, sendo capaz de realizar o planejamento mais adequado às suas necessidades.

3 METODOLOGIA

3.1 MÉTODO ADOTADO

A Metodologia a ser utilizada é o estudo de caso. Este método visa apresentar critérios adotados para a instrumentalização do trabalho. Assim, segundo Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia escolhida para examinar acontecimentos recentes, o qual não se pode manipular comportamentos relevantes. Para um estudo de caso são importantes cinco componentes de um projeto de pesquisa: as questões de um estudo, suas proposições, sua unidade de análise, a lógica que une os dados às proposições e os critérios para interpretar as descobertas.

Tratar desses cinco componentes precedentes de projetos de pesquisa o forçará efetivamente a iniciar a formulação de uma teoria preliminar relacionada ao seu tópico de estudo. Esse papel de elaboração da teoria, anterior à realização de qualquer coleta de dados, apresenta uma diferença entre os estudos de caso e os métodos relacionados, como a etnografia e a construção de teoria. (YIN, 2001, p. 49)

Para Severino (2007, p. 121) o estudo de caso é uma “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo.”

A investigação tem caráter exploratório, no qual foi realizado um estudo sobre a percepção da terceirização para as funções extintas ou em extinção na Universidade Federal do Rio Grande do Sul diante dos entrevistados, levantamento bibliográfico, além do levantamento de situações práticas. Assim, para Severino (2007), nesta fase, são realizados os levantamentos de informações sobre o objeto de estudo, delimitando o campo de trabalho e realizando o mapeamento das condições de manifestação do objeto.

Desta forma, para dar subsídios à apreciação do estudo de caso, Gil (2007), coloca que os estudos bibliográficos e análise de documentos devem partir de uma questão de pesquisa e apresentar comentários em forma de uma síntese com uma apreciação crítica. Assim, a pesquisa exploratória visa fornecer uma visão geral das informações levantadas.

A pesquisa tem uma abordagem qualitativa, pois segundo Roesch (1996, p. 146),

[...] pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

Minayo (2003) diz que a pesquisa qualitativa trata-se de uma atividade que visa à construção de uma realidade, embasado no universo de crenças, significados, valores das relações que não podem ser reduzidos a variáveis quantitativos.

Para Thiollent (1998, p. 62) o estudo envolvendo uma amostra para análise qualitativa envolve uma sistemática, em que “pessoas ou grupos são escolhidos em função de sua representatividade social dentro da situação considerada.”

Desta forma, os meios utilizados para a investigação foram a empírica com a pesquisa de campo e a documental. A pesquisa de campo, incluiu entrevistas que objetivou a coleta de dados sobre a percepção dos gestores quanto a terceirização na UFRGS, já a análise documental foi realizada tendo como base estudo dos registros dentro da Universidade.

Devido ao fato do trabalho envolver aspectos comportamentais e subjetivos da organização, acredita-se que esta abordagem seja mais adequada.

3.2 COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES

As entrevistas individuais foram realizadas pessoalmente por meio de um roteiro semi estruturado, sendo este o principal instrumento da pesquisa. Segundo Severino (2007, p. 124) a entrevista é a “técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitadas aos sujeitos entrevistados.”

Para a contratação de serviços contínuos, a UFRGS, realiza o pregão eletrônico, sendo que os 21 contratos existentes foram contratados por este método. Assim, temos a seguinte distribuição dos terceirizados nos contratos existentes, conforme apêndice B – Distribuição dos serviços terceirizados na UFRGS, p. 54.

Foram utilizados dados primários e secundários na execução desta análise. Desta forma, os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas com os assessores das unidades administrativas em que os terceirizados prestam serviços, sendo que estes somam um total de 34 pessoas. Os entrevistados foram escolhidos de forma a cobrir a totalidade dos contratos existentes na UFRGS. Já os dados secundários foram obtidos com a análise de documentos na Gerência de Serviços Terceirizados, bem como na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas tais como contratos firmados, controles de entrada e saída de terceirizados, entrega de equipamentos de proteção, ferramentas e uniformes, controle das faltas e substituições dos postos de trabalho, entre outros dados.

A opção de entrevistar os assessores faz referência às atividades que estes efetuam nas unidades, levando em consideração que possuem contato direto com a execução das atividades pelos terceirizados. Grande parte dos assessores acaba sendo responsáveis por mais de um contrato da mesma unidade, o qual fornecerá uma gama de informações das diferentes unidades. Assim, para Severino (2007, p.121) “os dados

devem ser coletados e registrados com o necessário rigor e seguindo todos os procedimentos da pesquisa de campo.”

O roteiro de entrevista foi testado com dois dos assessores. Desta forma, foram realizadas algumas alterações no roteiro original para que a entrevista fosse compreendida mais facilmente pelos entrevistados. As entrevistas foram transcritas no momento da fala dos entrevistados, além de terem sido gravadas, com a autorização de todos os participantes. Durante a entrevista foi possível extrair informações funcionais e dados biográficos dos entrevistados (Apêndice A – Roteiro de entrevista p.53).

3.2.1 Perfil dos entrevistados

Foram entrevistados 10 assessores, atingindo um percentual de 29,41 por cento do escopo. Os entrevistados possuem entre 38 a 57 anos, bem como possuem entre 13 e 35 anos de tempo de serviço na UFRGS. Destes cinco são do sexo masculino e cinco são do sexo feminino. Este quantitativo de entrevistas deve-se à dificuldade de disponibilidade dos assessores em participarem desta pesquisa, principalmente, devido ao período em que foram realizadas, mês de janeiro, bem como devido a gama de atribuições destes em suas unidades, os quais são responsáveis por diversos assuntos da administração de seus locais de trabalho.

Durante o período dedicado às entrevistas, 27 assessores foram contatados, porém 9 encontravam-se em férias e 8 solicitaram que outro assessor fosse entrevistado em seu lugar. No entanto, os assessores que participaram da pesquisa trouxeram dados substanciais para que a análise do tema fosse realizada.

Todos os entrevistados são técnicos-administrativos, sendo que 7 possuem nível superior e os demais possuem nível médio. A primeira pergunta realizada na entrevista possibilitou uma análise sobre o conhecimento dos entrevistados perante as áreas terceirizadas, desta forma verificou-se que 7 possuíam conhecimento de no mínimo 65 por cento contratos, o qual demonstra que estes possuem abrangência de grande parte dos contratos existentes, sendo representativo para tal pesquisa. Os contratos mais lembrados foram aqueles que realizam a cobertura de todos os campi, como da recepção, portaria, cancelista, limpeza, motorista, segurança, cozinha/ copa, almoxarifes, carregadores, recreacionista.

4 RESULTADOS

Para que a terceirização na UFRGS seja capaz de executar atividades de acordo com as necessidades das unidades esta deve possuir uma organização interna e externa capaz de suprir tal demanda. Desta forma, a Gerência de Serviços Terceirizados realiza um trabalho de controle, supervisão, apoio e administração das rotinas que envolvem a prestação dos serviços terceirizados, ou seja, auxiliando internamente e externamente todo processo.

Para caracterizar a separação das responsabilidades de cada atuante nesta organização de trabalho, deve-se distinguir, primeiramente, dentro da Universidade o papel do assessor, o qual realiza suporte à direção das unidades, esclarecendo questões relacionadas à gestão dos terceirizados. Já os fiscais dos contratos, controlam a presença e as faltas dos terceirizados, bem como a utilização dos uniformes, equipamentos de proteção individual e coletivo, ferramentas e atividades relacionadas às unidades. Estes possuem um contato direto com os terceirizados e com a empresa contratada, sendo os responsáveis por administrar as demandas internas nas unidades.

Por outro lado, como representante da empresa verifica-se a função do preposto, o qual é o responsável legal pela prestação dos serviços da contratada na UFRGS. Esta figura é obrigatória em todos os contratos. Já o supervisor é uma pessoa contratada pela empresa, o qual ocupa um posto no contrato firmado. Este posto não é obrigatório nos contratos, sendo incluído pela UFRGS conforme necessidade.

Neste estudo, portanto, o modelo de gestão, as etapas realizadas neste processo, os participantes das rotinas envolvidas, entre outros aspectos da terceirização na UFRGS, serão abordados no decorrer da análise dos resultados desta pesquisa.

4.1 VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO NA UFRGS

As vantagens da terceirização envolvem algumas prerrogativas comumente observadas por muitos autores, conforme consta na revisão bibliográfica realizada neste estudo, desta forma a terceirização na UFRGS apresenta muitos destes aspectos benéficos identificados nesta pesquisa.

Observa-se que os participantes deste processo possuem o conhecimento sobre a necessidade da prestação de serviços por empresas terceirizadas, tendo em vista a legislação vigente, o qual determinou a extinção de algumas funções. Esta deliberação gerou uma carência de servidores, o qual foi suprida com a implementação dos postos de terceirizados, conforme cita o entrevistado 6 “as vantagens [...] bem, nós temos falta de pessoal (servidor) [...] nós temos uma força de trabalho com eles”.

Neste contexto, observa-se como vantagem a utilização de uniforme pelos terceirizados o qual fornece a identificação da empresa prestadora dos serviços, além de prover maior profissionalização nas atividades prestadas, ou seja, execução dos serviços menos pessoal e mais profissional, assim ressalta-se a opinião do entrevistado 1, o qual diz que “[...] existe hoje um serviço muito mais profissional [...], principalmente, por causa do uniforme [...] ele dá uma credibilidade maior, uma postura. Outra vantagem é quando o funcionário falta tem um substituto ou é realizado o desconto.”

Muitos terceirizados realizam atividades com mais empenho e presteza que muitos servidores ativos. Este fato se justifica pela agilidade e rapidez que os terceirizados executam as atividades que necessitam de uma capacidade física apropriada para a execução de certos movimentos e esforço.

Além disso, enfatizou-se a vantagem da substituição do terceirizado quando este não comparece ao trabalho, em até 2 horas, bem como a garantia da troca do terceiri-

zado que não está cumprindo com as suas atribuições, conforme colocado pelo entrevistado 9 “Grande vantagem é poder substituir aqueles não estão executando um bom trabalho [...] maior disposição em comparação ao pessoal da UFRGS”, além disso o entrevistado 10 coloca como outra vantagem o fato de “[...] ter um serviço contínuo, com a possibilidade de reposição [...] nas férias, substituições.” Este fato garante uma gerência impessoal, tendo em vista que a Universidade contrata e gerencia postos e não pessoas.

Para a UFRGS, ainda observa-se como vantagem a realização do desconto na fatura, conforme já citado pelo entrevistado 1 quando não ocorrem às substituições dos postos de terceirizados no prazo devido, sendo esta caracterizada como uma grande vantagem financeira sem deixar de respeitar as cláusulas contratuais e as regulamentações que regem este modelo de contratação. As substituições dos terceirizados devem ocorrer quando estes se encontram em férias, nas faltas e durante o período do atestado o que garante a continuidade na prestação dos serviços. No entanto, no ano de 2011, a UFRGS realizou o desconto de aproximadamente R\$ 2.252.000,00 das faturas a serem pagas às empresas terceirizadas em virtude de faltas e de reposições não realizadas, conforme controle de dados da Gerte.

Também se ressaltou que há um distanciamento benéfico entre os servidores de carreira e os terceirizados, o qual traduz um relevante aspecto da atual organização interna das unidades, resultante do trabalho realizado pela Gerte em conjunto com os setores que possuem os prestadores de serviço terceirizado. Um dos aspectos que proporcionaram esse entendimento refere-se ao fato de que as empresas contratadas possuem maior capacidade de cobrança perante seus funcionários, ou seja, maior interferência sobre as atribuições delegadas e sobre as obrigações a serem cumpridas.

A presença dos supervisores dos contratos representa apoio substancial para execução das atividades pelos terceirizados nas unidades, sendo caracterizado como papel fundamental, principalmente, no contrato de limpeza e conservação. O posto do

supervisor também é verificada nos contratos de bioterismo, auxiliar de consultório dentário, manutenção, gráfica, auxiliar de agropecuária, cancelista, portaria e recepção, copa e cozinha e de motorista, devido ao quantitativo e/ou a complexidade das atividades, conforme dados extraídos da Gerte.

Para elucidar as vantagens da terceirização, destaca-se a opinião sobre terceirização para o entrevistado 8:

[...] permite que a Universidade possa realmente exercer seu papel de instituição de ensino, não se perdendo no contexto de fazer todas as atividades necessárias [...] consegue ter mais foco no resultado [...] trabalhando na atividade fim, além disso, o custo é mais reduzido apesar de no curto prazo ser elevado [...] não gera um custo no longo prazo.

Desta forma, entende-se que a terceirização permite que a UFRGS possa se voltar para as atividades ao qual se destinada, como o de ensino, pesquisa e extensão, ou seja, sua atividade fim, possibilitando delegar as atividades meio para empresas prestadoras de serviços terceirizados.

4.2 DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO NA UFRGS

A legislação que rege a contratação foi destacada como uma das desvantagens, pois afeta o vínculo empregatício com a contratada, riscos na contratação, regimes de trabalho distintos, alta rotatividade, salários baixos, entre outros motivos, pois de acordo com o entrevistado 1 “Nem todas as pessoas contratadas respeitam os preceitos da empresa [...] também ocorre uma altíssima rotatividade de profissionais [...] nem sempre por culpa da empresa, mas dos profissionais”.

Nota-se, o despreparo de alguns prestadores de serviço terceirizado, em virtude da falta de informação sobre o órgão em que atuarão, falhas na postura, deficiência do

apoio por parte da empresa, assim, cita-se a opinião do entrevistado 3, o qual diz que “[...] a supervisão deles (contratada) deveria ser maior [...] mais rígida [...] as substituições, muitas vezes, não ocorrem no tempo devido [...] ficamos sem cobertura”. Estes fatores podem influenciar a qualidade da prestação do serviço, ou seja, pode resultar na insatisfação das unidades em que os serviços são prestados, bem como a falta de cobertura dos postos.

Juntamente a isso, ressalta-se o fato de ocorrerem muitas substituições de terceirizados em todos os contratos. Estas trocas dificultam a continuidade da execução dos serviços, pois é necessária a reorientação das rotinas de trabalho para cada novo ingressante. Além disso, ressaltou-se como prejuízo a troca de supervisores, nos contratos que possuem tal posto, o qual inibe o bom andamento da execução das atividades, pois os terceirizados perdem a referência da empresa nestas substituições.

Outro aspecto a ser considerado é o fato de que, principalmente, no contrato de limpeza e conservação as substituições dos postos descobertos não ocorrem no prazo devido, tendo em vista que a contratante deverá informar a contratada, os postos que não estão cobertos. Esta informação dificilmente ocorre, pois os fiscais que muitas vezes ficam distantes dos locais de prestação de serviço não informam à empresa deixando de realizar os tramites de substituição contratual.

Como desvantagem também se verificam os salários baixos pagos pelas empresas contratadas, assim, o entrevistado 2 diz que “[...] com a licitação, as pessoas possuem remuneração muito baixa [...] retorno muito baixo [...] pode causar desânimo pela falta de incentivo”, o qual pode afetar a qualidade na prestação dos serviços. Em consequência disso, os terceirizados, muitas vezes, não possuem a qualificação adequada para a execução das atividades. Esclarece-se que os salários são regidos pelo que as convenções coletivas de trabalho definem, assim, as empresas ficam presas aos valores estipulados como média salarial e acabam não oferecendo salários mais atraentes, ou seja, sem a possibilidade de valorização e incentivo para que consigam vencer a

licitação. Assim, para o entrevistado 9 “o salário entrava nas questões legais que envolvem a contratação de terceirizados [...] as convenções coletivas impõem quais serão os valores dos salários”.

Além disso, temos os atrasos de pagamento do salário, vales alimentação e transporte o que prejudica a contratante, pois os serviços deixam de serem prestados, tendo que, muitas vezes, a UFRGS realizar a intermediação com a empresa contratada e o terceirizado para solucionar tal fato.

Por outro lado, observa-se que os terceirizados, em casos pontuais, acreditam que possuem as mesmas garantias, vantagens e obrigações dos servidores de carreira, a qual afeta, principalmente, a distribuição das atividades nas unidades, embora cada prestador de serviço possua seu vínculo empregatício distinto.

Contudo, reclamações trabalhistas por alegação de acúmulo de função, equiparação salarial e desvio de função podem ser caracterizados como resultantes do despreparo dos servidores de carreira das unidades em exigir somente o que cada contrato permite e exige, tratando os terceirizados como prestadores de serviço terceirizado e não como servidores de carreira, este fato foi trazido pelo entrevistado 7, o qual diz que “[...] o passivo trabalhista é uma dificuldade em função destas solicitações que “nasceram” dos terceirizados [...] temos o despreparo da administração em receber o terceirizado [...] apesar da publicidade [...] terceirizado é visto como um coitadinho, o que causa os processos judiciais.” O quantitativo médio de reclamações trabalhistas é de 11 processos em andamento, ao mês, conforme dados extraídos da Gerte.

Logo, a interferência da administração das unidades em conjunto com as empresas deve ser capaz de esclarecer os pontos balizadores entre os dois modelos de contratação, a fim de reduzir os processos trabalhistas abertos pelos terceirizados contra a contratada e a contratante.

Observa-se o julgamento por parte de alguns servidores de carreira de que a prestação dos serviços de apoio realizados por terceirizados possui um custo mais elevado para a administração que a contratação de servidores de carreira, o qual se cita a opinião do entrevistado 8 “[...] acho que a terceirização custa muito para os cofres públicos [...] o servidor custa menos para a Universidade [...] precisa trabalhar com servidor”. Este conceito, entre outros aspectos, é resultante dos limites de atribuições estabelecidos para cada posto de trabalho terceirizado, bem como suas atividades a serem prestadas, o qual inibe que uma mesma pessoa tenha diversas atribuições como é comumente praticado pelas unidades. Este fato acarreta a impressão de prejuízo com relação à terceirização, já que é necessário contratar para cada função um prestador de serviço distinto, respeitando, assim, a Classificação Brasileira de Ocupações, sendo esta prerrogativa a ser considerada tanto na contratação de terceirizados quanto na contratação de servidores de carreira.

Ainda, com a terceirização, de acordo com Rezende (1997, p. 12), o custo que era fixo como a manutenção, aquisição de ferramentas, pagamento de salários, equipamentos, encargos sociais passa a ser custo variável, sendo somente considerado como custo para a empresa quando for utilizado o serviço.

Além disso, a previsão do alto custo a longo prazo da seguridade social para o governo, caso a terceirização deixe de ser aplicada traz subsídios para que este modelo perpetue nos órgãos públicos, sendo esta uma das premissas para a implementação da terceirização nos órgãos públicos no ano de 1967 pelo Governo Federal.

4.3 GESTÃO DA TERCEIRIZAÇÃO

O modelo de gestão adotado dentro de uma coordenação pode possuir dificuldades e deficiências que estão presentes nas diversas áreas dentro da organização. Assim, a pesquisa aborda quais aspectos que a gestão de serviços terceirizados não é realizada de acordo com o projetado deixando falhas em seu processo. Do mesmo modo, de acordo com as informações coletadas, o suporte que é oferecido pela contratada, por intermédio do preposto e do supervisor não oferece o respaldo suficiente perante as dificuldades apresentadas no dia-a-dia da execução dos serviços terceirizados.

Infere-se que os supervisores das empresas contratadas possuem falhas na orientação quanto às atribuições dos terceirizados e suas responsabilidades o que acaba trazendo prejuízos para a contratante. Também se aponta a falha na cobertura das unidades pelo supervisor, tendo em vista a necessidade de cobrir unidades distantes o que afeta a resolução de problemas como a de substituições de faltas de terceirizados dentro do tempo limite determinado em contrato, desta forma cita-se o entrevistado 1:

Os supervisores dos contratos precisam cobrir uma área muito grande [...], mas quando eu entro em contato, sou atendida [...] o que falta é a possibilidade deles trabalharem mais no local [...] eles trabalham com a intermediação e com o que a empresa tem [...] quantidade de funcionários para suprir faltas, necessidades.

Vale ressaltar que para obter resultado que agregue positivamente tanto para a contratada quanto pelo contratante o contrato de social da contratada, segundo Leiria (1991, p.41) “deve primeiramente “casar” a atividade-fim de um com a atividade meio do outro.” Este aspecto foi ressaltado, tendo em vista que muitas das contratadas não conseguem suprir com as atribuições de uma atividade específica, ou seja, muitas das empresas contratadas possuem ramos de atividades distintos, por exemplo, verifica-se na UFRGS a existência de dois contratos de prestação de serviços terceirizados realizados pela mesma empresa, sendo eles os de auxiliares de agropecuária e de auxiliares de consultório dentário. Este exemplo demonstra que muitas das empresas contratadas não são especialistas de um ramo de atividade, o que acaba causando algumas dificuldades de gestão no contrato firmado. Deste modo, cita-se o entrevistado 3, o qual diz

que “[...] tá faltando apoio da empresa para os supervisores [...] é necessário ter intermediação e isso dificulta [...] ocorre perda de tempo”.

Assim, considera-se que a empresa contratada deverá executar o que foi contratado, ou seja, que esta seja capaz de realizar as atividades com as prerrogativas descritas no contrato assinado entre a contratada e a contratante, sob pena de multa para a contratada e sob riscos da contratante, conforme Leiria (1991). Estas prerrogativas são utilizadas pela UFRGS em prol de um maior respaldo na execução das atividades dos contratos firmados na Universidade.

As unidades, em sua maioria, consideram satisfatório o retorno recebido pela contratada e pela UFRGS sendo pontos de apoio para decisões, problemas, dificuldades e esclarecimentos, neste caso, cita-se a opinião do entrevistado 2 “[...] não tenho dificuldades na gestão com os terceirizados [...] assim, na maioria das vezes [...] quando tenho uma questão para ser resolvida entro em contato direto ocorre com a Gerte [...] o supervisor também auxilia. Fica claro que o apoio fornecido apresenta subsídio para a resolução das dificuldades apresentadas, mas melhorias na qualificação dos profissionais envolvidos são necessárias.

Percebe-se, portanto, que não se observa grandes problemas de gestão, porém não existe de fato uma separação clara das atribuições de cada atuante neste processo dentro da Universidade, conforme colocado pelo entrevistado 8 “Quando temos a definição clara das atividades não ocorrem problemas, nem dificuldades de gestão [...] a UFRGS precisa caminhar para este caminho”. Este fato acaba sendo fonte causadora de retrabalho, dispersão de dados, desconhecimento de decisões, entre outros aspectos que dificultam a gestão da terceirização pela administração da UFRGS.

4.4 CONVIVÊNCIA COM TERCEIRIZADOS

A abordagem sobre a convivência dos servidores de carreira com os terceirizados trouxe ferramentas para esclarecer o nível de compreensão deste modelo de contratação dentro da UFRGS. Desta forma, a pesquisa aborda a situação em que pode haver problema de relacionamento entre os terceirizados e os servidores de carreira quanto da prestação de serviço concomitante. Observou-se durante o estudo que dificilmente ocorre uma situação que cause dificuldades de relacionamento, porém casos pontuais foram observados, principalmente, durante as entrevistas realizadas.

Pode-se citar que em alguns casos servidores de carreira exercem poder de mando sobre os terceirizados, em virtude da falta de informação sobre a impossibilidade de gerência da contratante sobre os terceirizados, situação exemplificada pelo entrevistado 1 “[...] temos um servidor e um terceirizado que ocupam as mesmas atividades (...) só que o servidor acha que é chefe do terceirizado (...) e dá ordens mesmo sem poder dar.” Assim, cita-se Leiria (1991), o qual diz que a empresa que adquire a responsabilidade na prestação dos serviços não deve subordinar-se à contratada, sob pena de a prestadora tornar-se um departamento da própria contratada.

Em virtude disso, podem ocorrer dificuldades na convivência entre os servidores de carreira e os terceirizados por não diferenciarem os modelos de trabalho de cada atuante. Assim, o entrevistado 6 diz que “ocorre que alguns servidores acham que o terceirizado tem que fazer a atividade dele [...] o trabalho dele, mas não é isso que deve acontecer [...] cada um tem o seu trabalho”. Porém, de uma forma geral, a separação das rotinas de trabalho está em processo de elucidação, tendo em vista o trabalho contínuo da Gerte junto às unidades.

4.5 PERCEPÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO NA UFRGS

A última abordagem desta pesquisa faz referência quanto à percepção da terceirização dentro das unidades da UFRGS nos dias de hoje. Este aspecto possibilita a realização da análise mais abrangente sobre a terceirização, além de ressaltar as informações coletadas nas entrevistas realizadas. Assim, verificou-se a existência de aspectos negativos, porém com a predominância de aspectos positivos, conforme destaca o entrevistado 1 “[...] genericamente falando tem mais bônus que ônus [...] num total vem para beneficiar, pois, atualmente, tem carência estas funções [...] as necessidades foram criadas [...] é necessário supri-las”. Apesar disso, a administração deve permanecer realizando intervenção, conforme cita o entrevistado 8 “[...] melhorias são necessárias na terceirização dentro da Universidade.”

Deste modo, constata-se a predominância de vantagens e benefícios da terceirização na UFRGS. Conseqüentemente foi relatado que a terceirização trouxe mais agilidade na prestação dos serviços. Este fato é devido, principalmente, pela responsabilidade que a empresa contratada possui após a assinatura do contrato, bem como devido às prerrogativas de multas em casos de não cumprimento das normas estabelecidas em contrato.

Apesar dos aspectos positivos, observou-se alguns pontos a serem aperfeiçoados, deste modo cita-se a falha na orientação sobre as responsabilidades de cada atuante, além do descumprimento das ordens fornecidas pela contratante a contratada. Este aspecto é ressaltado pelo entrevistado 9, pois este considera que “a UFRGS está refém das empresas terceirizadas”. Entretanto, a GERTE, sob orientação da administração da UFRGS, possui a responsabilidade de acompanhamento dos contratos, sendo responsável pela prorrogação ou não do contrato após a avaliação do cumprimento das obrigações, caracterizando a capacidade de alteração e substituição de empresas que não estejam cumprindo com as normativas que regem o contrato.

Assim, considera-se a criação da Gerência de Serviços Terceirizados com sendo um departamento fundamental para o pleno andamento das contratações de empresas

terceirizadas, conforme explicita o entrevistado 6, “[...] só de a Universidade ganhar a GERTE já foi um ganho muito grande, pois antes a terceirização havia de qualquer jeito [...] era uma bagunça [...] hoje a gente já tem um norte para trabalhar.”

Segundo Dagnino (2009), a análise do momento vivenciado depende do ponto de vista de cada entrevistado (ator), o qual faz referência à profundidade que este ator que realiza o planejamento está da realidade apresentada, desta forma cita-se o entrevistado 6, o qual diz que “A Universidade fica em cima do muro [...] dividida em duas formas de contratação (terceirizados e servidores)”, por outro lado, cita-se o entrevistado 2, o qual diz que “[...] a administração teve um ganho bem importante [...] respeitando os tramites normais possui um resultado significativo”.

Infere-se que de uma forma geral a terceirização trouxe melhorias para as unidades, pois surgiu para abranger as funções deixadas de serem oferecidos aos servidores de carreira, além de trazer uma maior cobertura para funções de apoio como de segurança, portaria, recepção, limpeza e conservação, entre outros, primordiais a UFRGS, oportunizando que o foco permaneça na sua atividade fim.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluiu-se que os objetivos deste estudo foram alcançados, tendo em vista o levantamento sobre a compreensão da gestão da terceirização dentro das unidades da UFRGS, no qual puderam ser evidenciadas as vantagens e desvantagens ressaltadas pela literatura e observadas no cotidiano das unidades, além de verificar as dificuldades de gestão envolvidas no processo de terceirização. Esta análise ressalta quais as deliberações que envolvem a terceirização e os planejamentos que devem ser realizados pela administração da UFRGS.

Infere-se que, apesar dos aspectos a serem aperfeiçoados, este modelo de contratação é benéfico, pois trouxe maior agilidade, qualidade, flexibilidade na execução dos serviços. Além disso, não pode deixar de ser considerado o fato de haver uma legislação que possui esta prerrogativa e do fato da contratação de empresas terceirizadas vir a suprir uma carência de vagas de concursos públicos.

Contudo, a necessidade de treinamento contínuo é um aspecto ressaltado no estudo realizado, tanto para os assessores e fiscais quanto para os terceirizados e supervisores que irão prestar os serviços. Este aperfeiçoamento trará maior qualificação para as rotinas executadas fornecendo melhores resultados para a contratante.

Entretanto, a contratada não deve deixar de considerar a importância do gerenciamento do contrato, bem como sua execução, a fim de não considerar ato de subordinação ao terceiro, segundo Leiria (1991). Desta forma, as unidades necessitam de maior respaldo tanto da UFRGS quanto da empresa contratada para que não ocorra subordinação do terceirizado à contratante. Portanto, este fato foi observado como um dos aspectos a serem aperfeiçoados, pois, muitas vezes, o supervisor e o preposto não estão disponíveis para solucionar o problema observado, ocorrendo o gerenciamen-

to por parte das unidades diretamente aos terceirizados, mesmo com a existência da proibição legal.

Em virtude disso, reuniões entre fiscais, supervisores, preposto e terceirizados com a participação da GERTE podem trazer maiores esclarecimentos sobre a execução dos trabalhos, além de fornecer maior compreensão das rotinas administrativas e soluções para as tarefas do dia-a-dia, ou seja, aperfeiçoar a parceria necessária entre a UFRGS e as contratadas.

A gestão de terceirização de serviços extintos ou em extinção na UFRGS é gerida nas unidades acadêmicas em consonância com os demais setores envolvidos em todo o processo. Este fato deve-se ao modelo em que esta forma de contratação está inserida, em virtude disso, somente existirá uma gestão eficiente e que agregue valor para a UFRGS se os atuantes unirem-se em prol do mesmo objetivo.

Recomenda-se, portanto, que a UFRGS realize uma gestão atuante em conjunto com as empresas terceirizadas, de forma a garantir a plena execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão, o qual somente será garantida com o apoio das áreas meio e fim da Universidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BRASIL. Decreto Estadual 5.758 de 28 de novembro de 1934. **Criação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Disponível em: http://www8.ufrgs.br/ufrgs/75anos/index.php?pagina=linha_do_tempo. Acessado em: 23 de novembro de 2011.

BRASIL. Decreto nº 2.271 de 07 de julho de 1997. **Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências**. Disponível em: <http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/23/1997/2271.htm>. Acessado em: 23 de novembro de 2011.

BRASIL. Decreto-Lei 200 de 25 de fevereiro 1967. **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm. Acessado em: 23 de novembro de 2011.

BRASIL. **Estatuto da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Aprovado pelo Conselho Universitário em sessão de 23 de setembro de 1994 (Decisão nº 148/94) e publicado no Diário Oficial da União em 11 de janeiro de 1995 e **Regimento Geral da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Aprovado pelo Conselho Universitário e pelo Conselho de Coordenação do Ensino e da Pesquisa em sessão de 22 de dezembro de 1995 (Decisão nº 183/95 e Resolução nº 42/95) publicado no Diário Oficial da União em 30 de janeiro de 1996. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/estatuto-e-regimento>. Acessado em: 27 de novembro de 2011.

BRASIL. Instrução Normativa nº 02 de 30 de abril 2008. **Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não.** Disponível em: http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in02_30042008.htm. Acessado em: 23 de novembro de 2011.

BRASIL. Lei nº 9.632 de 07 de maio de 1998. **Dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências.** Disponível em: <http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1998/9632.htm>. Acessado em: 23 de novembro de 2011.

BRASIL. Lei Nº 8.666 de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm. Acessado em: 23 de novembro de 2011.

BRASIL. Portaria nº 1.510, de 21 de agosto de 2009. **Disciplina o registro eletrônico de ponto e a utilização do Sistema de Registro Eletrônico de Ponto - SREP previsto no artigo 74, parágrafo 2º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).** Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/pontoeletronico/>. Acessado em: 13 de fevereiro de 2012.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Enunciado Nº 331, de 11 de setembro de 2000. **Contrato de prestação de serviços: Legalidade** – Revisão do pelo Enunciado Nº 256. Diário da Justiça [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 19 set. 2000. Seção 1.

BRASIL. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/inicial>. Acesso em: 27 de novembro 2011.

CAMPOS, José Ribeiro de. **Aspectos da Terceirização e o Direito do Trabalho**. Revista IMES. Ano II – n. 5 – julho/dezembro. Ano 2002.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento Estratégico Governamental**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na Administração Pública: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privado e outras formas**. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

GIOSA, Livio Antonio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5 ed. rev e ampl – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

IMHOFF, Márcia Moraes e MONTARI, Aline Perico. **Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas**. 1º Simpósio de iniciação Científica dos cursos de ciências contábeis de Santa Maria. Revista Eletrônica de Contabilidade. Santa Maria/RS, Ano 2005.

JURAN, Joseph Moses. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. 5 reimpressão - São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização – Uma alternativa de flexibilidade empresarial**. Porto Alegre: Ed. Ortiz, 1991.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (ORG.). **Pesquisa social : teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2003.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. São Paulo: Artmed Editora S.A, 2000.

MINTZBERG, Henry. LAMPEL, Joseph. QUINN, James Brian. GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contexto e casos relacionados**. São Paulo. Ar-tmed Editora S.A, 2003.

OLIVEIRA, Lourival José de. **Do Trabalho Terceirizado: possibilidade de cumprimento da sua função social na nova dinâmica empresarial?** ARGUMENTUM Revista de Direito. Universidade de Marília. Vol. 04. Marília: UNIMAR, 2004

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

REZENDE, Wilson. **Terceirização: A Integração acabou?** Revista de Administração de Empresas – ERA. São Paulo, v. 37, n. 4, p, 6-15. Ano 1997.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia – 2 ed. rev. E atual. – São Paulo : Martins Fontes, 1993.**

SERRA, Sheyla Mara Baptista. **Gestão da Qualidade. Tópicos avançados. Qualidade na Terceirização**. Capítulo 10. Editora Thomson. Ano 2006

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. – 23. ed. Rev. E atual. – São Paulo : Cortez, 2007.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. – 8 ed. – São Paulo : Cortez, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais : A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Ed. Atlas, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2º. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

VIEIRA, Antonieta Pereira et al. **Gestão de contratos de terceirização na administração pública: teoria e prática**. Belo Horizonte: Fórum, 2006.

APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

A terceirização como uma abordagem estratégica na Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Dados pessoais:

Nome Completo: _____

Idade: _____

Formação profissional: _____

Cargo e função ocupados: _____

Tempo de serviço: _____

1. Quais as atividades o Sr (a) conhece que são terceirizadas na UFRGS?
2. Quais as vantagens em se utilizar a prestação dos serviços terceirizados na execução de trabalhos sob sua assessoria?
3. Quais as desvantagens em se utilizar a prestação dos serviços terceirizados na execução de trabalhos sob sua assessoria?
4. Quais problemas de gestão que verifica na administração de serviços terceirizados?
5. Quais dificuldades enfrenta em seu dia-a-dia em decorrência de um trabalhador terceirizado realizar suas atividades juntamente com um servidor do quadro da UFRGS?
6. Qual a sua percepção da terceirização dos serviços, hoje na UFRGS?

Espaço aberto para comentários adicionais.

APÊNDICE B – DISTRIBUIÇÃO DOS SERVIÇOS TERCEIRIZADOS NA UFRGS

Serviço	Quantitativo de postos
LIMPEZA E CONSERVAÇÃO	544
BIOTERISMO	27
ALMOXARIFES	35
SEGURANÇA	178
MOTORISTAS	73
RECREACIONISTAS	39
CARREGADORES	40
AUXILIAR DE CONSULTÓRIO DENTÁRIO	18
ÁREA DE COMUNICAÇÃO	18
TÉCNICO EM ESPETACULO DE DIVERSÕES	3
MANUTENÇÃO	210
LABORATORISTA FOTOGRÁFICO	1
ZELADORIA	7
AUXILIARES DA GRÁFICA	10
AUXILIAR DE AGROPECUÁRIA	32
CONTÍNUOS	3
CANCELISTAS, PORTEIROS E RECEPCIONISTAS	369
AUXILIAR DE PROCESSAMENTO DE DADOS	62
OPERADORES DE CAIXA	18
AUXILIAR DE COZINHA E COPA	162
TRADUTOR / INTÉRPRETE DE LIBRAS	10
21	1859
TOTAL	