



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

AYNOAN GOMES DE ALMEIDA SANTOS

**ADMINISTRAÇÃO DO SERVIÇO TERCEIRIZADO EM
ALGUMAS ESCOLAS PÚBLICAS DO DISTRITO FEDERAL .**

Brasília – DF

2011

AYNOAN GOMES DE ALMEIDA SANTOS

**ADMINISTRAÇÃO DO SERVIÇO TERCEIRIZADO EM
ALGUMAS ESCOLAS PÚBLICAS DO DISTRITO FEDERAL**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Mestre Alexandre Domanico da Cunha

Brasília – DF

ano

SANTOS, Aynoan Gomes de A.

Administração do serviço terceirizado em algumas escolas públicas do Distrito Federal. – Brasília, 2011.

38 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. Msc. Alexandre Domanico da Cunha, Departamento de Administração

AYNOAN GOMES DE ALMEIDA SANTOS

**ADMINISTRAÇÃO DO SERVIÇO TERCEIRIZADO EM
ALGUMAS ESCOLAS PÚBLICAS DO DISTRITO FEDERAL**

.

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Aynoan Gomes de Almeida Santos

Mestre, Alexandre Domanico da Cunha
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, 04 de abril de 2011

Dedico este trabalho à minha mãe (*in memoriam*) e minhas filhas Ayalla e Beatriz.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo seu infinito amor e misericórdia, às minhas filhas Ayalla e Beatriz pelo amor, cumplicidade e companheirismo, à minha irmã Sulamita e minha amiga Tânia por toda a contribuição, ao meu orientador e a todos meus amigos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho buscou mostrar como são administrados e coordenados os prestadores de serviço de copa e limpeza de algumas escolas públicas do Distrito Federal. Partindo-se da premissa de que a administração pública deve prestar um serviço de qualidade, esse trabalho buscou verificar quais as condições de trabalho oferecidas aos prestadores, as características físicas das escolas e identificação do grau de comprometimento dos empregados terceirizados com a organização a que são vinculados. Os dados foram coletados por meio de entrevista aplicada aos gestores, que forneceram as informações referentes à estrutura física das escola, atribuição e coordenação das atividades e avaliação do serviço prestado pelos empregados terceirizados. Aos prestadores foi aplicado um questionário com indicadores de comprometimento nas bases afetiva, instrumental e normativa (MEYER e ALLEN), composto de 18 perguntas. A quantidade de participantes do questionário foi 53 prestadores de 07 escolas públicas, localizadas nas cidades satélites de Samambaia e Taguatinga/DF. Foi percebido um maior nível de comprometimento organizacional no fator de base instrumental, que denota uma permanência do empregado na organização mais por necessidade que por desejo. Na avaliação dos gestores das escolas o serviço prestado pode ser considerado entre bom e excelente. Foi possível concluir que o processo de terceirização nas escolas pode ser melhorado na questão de ter um maior acompanhamento das atividades pelo supervisor da empresa contratada, que em muitas escolas deixam a desejar.

Palavras-chave: Palavra1. Palavra2. Palavra3.

SUMÁRIO

1 __ INTRODUÇÃO.....	07
1.1 Contextualização do Assunto.....	07
1.2 Formulação do problema	10
1.3 Objetivo Geral	10
1.4 Objetivos Específicos.....	10
1.5 Justificativa.....	11
2 __ REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
3 __ MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	17
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....	17
3.2 Caracterização da organização, setor ou área.....	18
3.3 População e amostra	18
3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	19
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	19
4 __ RESULTADOS E DISCUSSÃO	19
5 __ CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	32
REFERÊNCIAS.....	33
APÊNDICES.....	35
Apêndice A – Carta de apres. Empregados participantes do questionário.....	35
Apêndice B – Questionário de Perfil Sóciodemográfico.....	36
Apêndice C – Quest. de Comprom. Org. de base afetiva, inst. e normativa.....	37
Apêndice D - Entrevista aplicada aos gestores.....	38

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A economia mundial tem passado por diversas transformações. Devido à globalização houve a necessidade de reestruturação dos processos econômicos mundiais. Nessa reestruturação se destacou o processo de terceirização que é muito adotado nas empresas.

A terceirização é uma forma de gestão administrativa que consiste no fato de uma empresa, contratante ou tomadora, transferir para outra empresa, prestadora de serviço, a execução de suas atividades meio, com a finalidade de reduzir custos e se especializar em sua atividade fim.

Nessa prática ou processo administrativo, a empresa contratada coloca seus empregados à disposição da empresa contratante, para execução de serviços. Essa execução pode ser realizada dentro das dependências da empresa contratante ou fora dela, desde que fique descaracterizado o vínculo empregatício entre os empregados prestadores de serviço e a empresa contratante.

Essa forma de gestão teve início nos Estados Unidos e chegou ao Brasil na década dos anos 50, trazida pelas montadoras de automóveis. Atualmente é uma alternativa adotada em grandes e pequenas empresas, para execução tanto de tarefas simples, como execução de serviços de limpeza, quanto para a elaboração e execução de serviços estratégicos e tecnológicos.

De acordo com Salerno (1993, apud ALMEIDA e SILVA,1999, P. 02) a terceirização que vem sendo objeto de muitas análises é vista a partir de três possibilidades não excludentes:

A terceirização da atividade produtiva propriamente dita, quando a empresa que terceiriza deixa de produzir certos itens e passa a comprá-los de fornecedores;

A terceirização de atividades de apoio, de serviços de apoio à produção, via a contratação de empresas que fornecem esse serviço – é o caso típico das atividades de vigilância, jardinagem, restaurante, serviço médico, limpeza, manutenção, etc.;

A sublocação de mão-de-obra para ser empregada na atividade produtiva – a empresa contrata uma “agenciadora” de mão-de-obra que aloca trabalhadores para trabalharem na atividade direta da contratante, mas com vínculo com a contratada.

A terceirização de atividades de apoio, relacionada com serviços restaurante, limpeza e manutenção é a que está sendo mais utilizada, nas empresas privadas e em instituições públicas.

Considerando que vivemos num contexto mundial globalizado em que ocorrem diversas mudanças que afetam a economia de forma direta e indireta, para sobreviver no mercado, as organizações precisam se adaptar a essas mudanças por meio de mecanismos que tornam o trabalho dinâmico e eficiente. Para isso empresas aderiram à contratação de serviços terceirizados, que dependendo do contexto, trazem na maioria das vezes, resultados positivos.

Como consequência de todas as transformações econômicas, o setor público precisou se ajustar ao novo contexto, visto a necessidade de promover o corte nos gastos públicos; para tanto, passou a utilizar o processo de gestão de serviços terceirizados.

No enunciado 331/TST, inciso III, baseado na Lei nº 7.102, de 20.06.83, afirma que na contratação de serviços de vigilância, conservação e limpeza e de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, não haverá vínculo de emprego com o tomador desde que inexista a personalidade e a subordinação direta.

Seguindo esse conceito, é possível afirmar que na prestação de serviço terceirizado não pode haver relação direta entre a empresa contratante e o prestador de serviços, mesmo que essas atividades sejam desempenhadas nas dependências da empresa tomadora, ou seja, não deve haver relação de subordinação do tipo patrão e empregado, entre a empresa tomadora e o prestador.

Segundo MELCHOR (2004), nessa relação não pode haver qualquer subordinação hierárquica, isto é, poder de mando ou chefia do contratante sobre a contratada, devendo esta última prestar os serviços da forma que melhor lhe convier, mas nos termos do contrato, objetivando a satisfação do cliente. A contratante não deve sequer exigir que este ou aquele empregado da contratada realize os serviços, cabendo a esta disponibilizar empregados capacitados para exercer a função de acompanhar e coordenar a execução das tarefas realizadas pelos empregados terceirizados.

Dessa forma, embora o contratante não possa atribuir tarefas diretamente ao prestador, poderá acompanhar a execução das atividades e exigir da empresa que o serviço prestado seja eficiente, realizado por pessoas que tenham compromisso de cumprir as cláusulas estabelecidas no contrato.

Assim a execução das atividades é acompanhada por supervisores vinculados à empresa prestadora, que têm o dever de registrar as falhas relatadas pela empresa contratante e procurar corrigi-las.

Logo, entre as obrigações da empresa contratada, representada por seu supervisor, estão: atribuir as tarefas a serem executadas, disponibilizar pessoas para substituir aquelas que por algum motivo não compareçam ao trabalho, acompanhar o registro do ponto e demais registros.

Considerando que as instituições públicas, tanto na esfera estadual, distrital e federal, também passaram a adotar a terceirização como forma de gestão, fica a indagação de saber se os resultados dessa forma de gestão são positivos, uma vez que não há fiscalização efetiva por parte do estado em relação ao cumprimento das cláusulas contratuais dos serviços terceirizados quando se refere à qualidade do serviço prestado, eficiência e resultado satisfatório, contrapondo a premissa da Administração do Serviço Público, que é zelar pelo patrimônio e pelos recursos do Estado evitando o mau uso, gerenciamento precário e prejuízos.

Ao decidir pela terceirização a empresa tomadora não deve ter como objetivo apenas a redução do custo. Na atual conjectura, a organização que deseja sobreviver no mercado deve ter visão de que, a satisfação do cliente é o principal ponto de partida para que ela sobreviva no mercado que se torna cada vez mais competitivo. Para tanto, a organização deve oferecer um serviço de qualidade que tenha condições de satisfazer as necessidades do cliente.

Assim, é imprescindível que a empresa prestadora seja uma parceira confiável, que tenha empregados comprometidos com o trabalho, dispostos a fazer cumprir os objetivos propostos pela tomadora.

Segundo Batista (1994, apud VALENÇA e BARBOSA, Jan. 2002, p.164), um indivíduo que se identifica culturalmente com a organização a que pertence somará esforços para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. De maneira inversa, um indivíduo que não se identifica culturalmente com a organização a que pertence ou cuja identidade cultural começa a ser desvirtuada da identidade cultural dos demais membros, começará a desenvolver, consciente ou inconscientemente,

esforços cada vez menores ou até mesmo negativos para a consecução dos objetivos organizacionais. Assim, a perda da identidade cultural por parte de determinados membros é um processo negativo para o desenvolvimento da organização. Para se trabalhar com outra cultura, uma das empresas, ou ambas, têm que efetuar ajustes, baseados nos entendimentos a respeito das suas diferenças culturais.

1.2 Formulação do problema

Como são administrados e coordenados os prestadores de serviço nas escolas públicas no Distrito Federal?

Esta pergunta nasce da indagação do compromisso que a administração Pública tem de apresentar resultados positivos à sociedade.

1.3 Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo geral Mostrar como são administradas e coordenadas as atividades desempenhadas pelos prestadores de serviço de copa e limpeza em algumas escolas públicas do Distrito Federal.

1.4 Objetivos Específicos

Levantar as condições de trabalho oferecidas aos prestadores, relacionar as características físicas das escolas objeto dessa pesquisa, informações sobre a forma de coordenação e distribuição das atividades, avaliação dos gestores e identificação do grau de comprometimento dos prestadores de serviço de copa e limpeza em algumas instituições públicas de ensino no Distrito Federal.

1.5 Justificativa

Considerando que as instituições públicas, tanto na esfera estadual, distrital e federal, também passaram a adotar a terceirização como forma de gestão, fica a indagação de saber se os resultados dessa forma de gestão são positivos, uma vez que não há fiscalização efetiva por parte do estado em relação ao cumprimento das cláusulas contratuais dos serviços terceirizados quando se refere à qualidade do serviço prestado, eficiência e resultado satisfatório, contrapondo a premissa da Administração do Serviço Público, que é zelar pelo patrimônio e pelos recursos do Estado evitando o mau uso, gerenciamento precário e prejuízos.

Dessa forma, esse trabalho pretende mostrar como é gerida a terceirização do serviço de copa e limpeza em algumas instituições públicas de ensino do Distrito Federal.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Enfoque sobre a terceirização na gestão pública

Para Lastres,(1999, apud GUIMARÃES, 2000, p. 126) A segunda metade do século XX marca o início da era do conhecimento e da Informação caracterizada por um período de grandes transformações tecnológicas, sociais e econômicas, que impõem novos padrões de gestão às organizações públicas e privadas. Trata-se de um processo de reestruturação produtiva apoiado no desenvolvimento científico e tecnológico e na globalização de mercados. Nesse contexto, parece haver um consenso entre estudiosos da teoria organizacional de que o sucesso de uma organização é, cada vez mais, influenciado pela sua capacidade de implementar formas flexíveis de gestão que possam fazer face às mudanças do mundo contemporâneo.

No setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras.

Esse processo de racionalização organizacional implica a adoção, pelas organizações públicas, de padrões de gestão desenvolvidos para o ambiente das

empresas privadas, com as adequações necessárias à natureza do setor público (Ferlie et alii, 1996; Pereira & Spink, 1998, apud Guimarães, 2000, p. 127). As tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão.

Ferlie et alii (1996, apud GUIMARÃES, p. 127), com base em pesquisas realizadas sobre os movimentos de mudança no setor público da Grã-Bretanha e em extensa revisão da literatura sobre tais movimentos em diferentes países, sugerem a existência de quatro modelos de gestão que podem ser percebidos no setor público, representando, cada um deles, momentos de distanciamento de modelos clássicos de administração pública. Utilizando a técnica analítica do “tipo ideal” weberiano, esses autores descrevem os referidos modelos da nova administração pública — *impulso para a eficiência, downsizing e descentralização, em busca da excelência, e orientação para o serviço público* —, cujas principais características são indicadas a seguir.

Segundo Guimarães (2000), dois pressupostos estão presentes nos quatro modelos referenciados:

O primeiro é que a prestação de serviços públicos deveria ser realizada tendo como elementos norteadores a qualidade, a eficiência e a efetividade. O segundo é que as organizações públicas devem passar por um processo de racionalização organizacional, que implica a adoção de novos processos de gestão e de organização e divisão do trabalho, baseados em alianças e parcerias interorganizacionais, na organização matricial, em rede, por projeto, por processo etc. A lógica que está por trás dessa racionalização é uma mudança paradigmática na qual o modelo de gestão, baseado na hierarquia, cede lugar a um novo modelo fundamentado na flexibilidade, da qual a abordagem da competência um dos componentes. A seguir, são descritas as principais características da abordagem da competência, com ênfase em sua aplicação em organizações públicas

A administração pública gerencial ou nova gestão pública é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade, (SECCHI, 2009).

Para Hood e Jackson (1991, apud SECCHI, 2009, p.354) a Administração Pública Gerencial é um argumento administrativo ou uma filosofia de administração,

na qual eficiência e desempenho são valores que prevalecem. Essa filosofia de administração é baseada em um conjunto de doutrinas e justificativas. As doutrinas são prescrições para a ação, receitas para serem aplicadas na gestão e no desenho das organizações públicas. As justificativas são as razões para a pertinência das doutrinas, dando a elas um sentido racional. Como argumentado por Hood e Jackson (1991, apud SECCHI, 2009, p.354), doutrinas e justificativas são relativamente coerentes umas com as outras, e algumas filosofias podem usar certas prescrições baseadas em algumas justificativas, já outras filosofias podem usar as mesmas prescrições baseadas em justificativas totalmente diferentes.

2.2 Conceito de Terceirização

A palavra terceirização vem do termo inglês Outsourcing , em que "Out" significa "fora" e "source" ou "sourcing" significa fonte e designa a ação que existe por parte de uma organização em obter mão-de-obra de fora da empresa, (<http://pt.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>).

Para IMHOFF e MORTARI, (julho, 2005) terceirização consiste em transferir a terceiros a execução de tarefas para as quais a relação custo/benefício da execução interna não é das mais vantajosas, seja do ponto de vista financeiro, de qualidade, ou mesmo de especialidade.

Segundo Martins (2001, p.23, apud IMHOFF e MORTARI , julho, 2005, p. 82) a terceirização “consiste na possibilidade de contratar terceiro para a realização de atividades que não constituem o objeto principal da empresa”. Essa contratação pode envolver tanto a produção de bens como serviços, como ocorre na necessidade de contratação de serviços de limpeza de vigilância ou até de serviços temporários.

Podemos conceituar “terceirização” como a contratação, feita por uma empresa de serviços prestados por uma pessoa física (profissional autônomo) ou jurídica (empresa especializada), para realizar determinados serviços de que necessite, desde que não relacionados às suas atividades-fim e sem a existência dos elementos caracterizadores da relação de emprego que são: subordinação, habitualidade, horário, pessoalidade e salário . (SEBRAE)

2.3 Origem da Terceirização

O fenômeno da terceirização originou-se nos Estados Unidos, logo após a eclosão da Segunda Guerra Mundial. Hoje, a terceirização configura-se como uma técnica moderna de administração direcionada ao enxugamento das estruturas gerenciais, constituindo-se em uma prática integrante das novas formas de gestão, como a formação de redes organizacionais e de parcerias, que permitem às empresas concentrar-se em suas atividades-fim (ALMEIDA; SILVA, 1999, apud MARCHALEK, et alii, p.288).

2.4 Terceirização no Brasil

No Brasil, conforme Queiroz (1998, p.63) a terceirização foi gradativamente implantada com a vinda das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas no início da década de 80. Essas fábricas adquiriam as peças de outras empresas, guardando para si a atividade fundamental de montagens de veículos.

2.5 OBJETIVOS DA TERCEIRIZAÇÃO

Segundo SÁ, (1997, apud VALENÇA e BARBOSA, 2002, p. 164), há três propósitos básicos na mente de quem decide terceirizar: a diluição dos custos diretos e indiretos; a elevação do nível de eficiência dessa atividade, pela sua execução terceirizada; e a manutenção de um nível mínimo aceitável de lealdade à empresa, por parte dos novos executores das atividades terceirizadas.

2.6 CONCEITOS DE ATIVIDADES MEIO E FIM

Atividades-meio são todas aquelas não essenciais da empresa, ou seja, as que têm a finalidade de dar suporte às atividades principais constantes em seus objetivos sociais. As atividades principais estão descritas na cláusula objeto do contrato social das empresas e são chamadas de atividades-fim . (SEBRAE).

2.7 CONCEITO DE PRESTADOR DE SERVIÇOS

Considera-se prestador de serviços a empresa, pessoa jurídica de direito privado, de natureza comercial, que se destina a realizar determinado e específico serviço a outra empresa fora do âmbito das atividades essenciais e normais para

que se constituísse esta última. Pela natureza da prestação de serviços, o local de trabalho se situa nas instalações físicas da empresa contratante ou um outro local por ela determinado. (QUEIROZ, 1992, p.127).

2.8 CONCEITO DE VÍNCULO EMPREGATÍCIO

Vínculo empregatício é a circunstância que gera a obrigatoriedade da contratante firmar contrato de trabalho (registro na carteira de trabalho do empregado) com o trabalhador, segundo as regras estabelecidas pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), por configurar relação de emprego. (SEBRAE).

Art. 3º – Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário, (CLT – Consolidação das Leis do Trabalho).

2.9 ENFOQUE SOBRE O COMPROMETIMENTO NO TRABALHO DESENVOLVIDO

De acordo com Dwyer *et al.* (1987, p.19, apud, MARCHALE, et al, 2007, p.290), o comprometimento refere-se à “promessa implícita ou explícita de continuidade relacional entre os parceiros”.

Morgan e Hunt (1994, apud, MARCHALE, et al, 2007, p.290) descrevem o comprometimento como o desejo em manter o relacionamento e a confiança em que a outra parte também trabalhará para mantê-la.

Segundo Ellram (1991, apud, MARCHALE, et al, 2007, p.290), uma parceria deve ser construída sobre um forte comprometimento de ambas as partes, e o que é especialmente importante é o comprometimento da alta gerência, além de uma filosofia que encoraje a parceria.

Para VALENÇA e BARBOSA, (2002), para que funcionem de maneira adequada, as empresas necessitam estruturar áreas e designar pessoas responsáveis pelo gerenciamento, acompanhamento e avaliação da prestação dos serviços terceirizados, pois quanto maior o estreitamento de relações entre empresa-mãe e terceiros, melhores têm sido os resultados com a prestação de serviços. Além disso, para que o serviço prestado pelos terceiros seja compatível com o que é demandado pela contratante, é preciso estender os métodos de gestão e de trabalho dessa para aqueles.

Segundo Batista (1994, apud VALENÇA e BARBOSA, 2002, p.164), um indivíduo que se identifica culturalmente com a organização a que pertence somará esforços para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. De maneira inversa, um indivíduo que não se identifica culturalmente com a organização a que pertence ou cuja identidade cultural começa a ser desvirtuada da identidade cultural dos demais membros, começará a desenvolver, consciente ou inconscientemente, esforços cada vez menores ou até mesmo negativos para a consecução dos objetivos organizacionais. Assim, a perda da identidade cultural por parte de determinados membros é um processo negativo para o desenvolvimento da organização.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este estudo é resultado de uma pesquisa de campo, descritiva, quantitativa e qualitativa. Foi realizado em três etapas: a primeira consistiu no estudo exploratório sobre os conceitos e objetivos da terceirização. Na segunda etapa foi desenvolvida a redação das partes constitutivas do trabalho, onde constam os elementos que fundamentam o estudo proposto. A terceira e última etapa se constitui na coleta de dados, organização e sistematização gráfica e estética da Monografia de Conclusão de Curso.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados)

O instrumento de coleta utilizado foi uma entrevista aplicada aos gestores das escolas, cuja finalidade foi fazer um levantamento da infra-estrutura das escolas e entender de qual forma é feita a distribuição e coordenação das tarefas, bem como avaliação dos serviços prestados pelos terceirizados. Aos empregados terceirizados foi aplicado um questionário dividido em duas partes. A primeira parte foi composta por questões fechadas, cujo objetivo foi coletar dados demográficos sobre os respondentes. A segunda parte foi composta por 18 questões de um

questionário utilizado para avaliar o comprometimento organizacional de base afetiva, instrumental e normativa (Allen e Meyer (1993). O questionário é dividido em 3 grupos de seis perguntas cada, que correspondem a indicadores de comprometimento organizacional de base afetiva, instrumental e normativa.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

A pesquisa foi realizada em 01 Centro de Ensino Médio, 01 escola Classe e 02 Centros de ensino fundamental da Samambaia e 02 Centros de Ensino Fundamental e um Centro de Ensino Infantil de Taguatinga. O Centro de Ensino Infantil abrange a educação pré-primária que consiste na educação das crianças antes da sua entrada no ensino obrigatório. É ministrada normalmente no período compreendido entre os zero e os seis anos de idade de uma criança. A atividade principal das Escolas-classe é a iniciação do aluno no aprendizado, por meio da alfabetização e socialização, contemplando o primeiro ao quinto ano. A faixa etária das crianças que freqüentam essas escolas é de 06 a 11 ano. Os Centros de ensino fundamental contemplam o 6º ao 9º ano. A faixa etária dos alunos é dos 12 aos 15 anos. Os Centros de ensino médio contemplam o ensino médio ou antigo segundo grau, equivalente à última fase da educação básica, cuja finalidade é o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no ensino fundamental, bem como a formação do cidadão para a vida social e para o mercado de trabalho, oferecendo o conhecimento básico necessário para o estudante ingressar no ensino superior, com que foram objeto de estudo é ensino básico, fundamental e médio. (http://pt.wikipedia.org/wiki/Ensino_m%C3%A9dio)

3.3 População e amostra ou participantes do estudo

Foram entrevistados 07 gestores de escolas e 53 Empregados terceirizados. A coleta de informações dos gestores foi por meio de entrevista com perguntas básicas sobre a quantidade de salas da escola, quantidade de alunos, quantidade de empregados terceirizados e forma de distribuição e coordenação das tarefas

atribuídas aos terceirizados. Os questionários foram aplicados aos empregados terceirizados.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Análise documental baseada nas respostas coletadas nas entrevistas e nos questionários.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para aplicação das entrevistas aos gestores, foi agendado horário prévio, que nem sempre foi cumprido em razão da rotina tumultuada de início de ano letivo. Os dados coletados por meio de questionários, foram analisados utilizando métodos estatísticos, cujos cálculos foram efetuados pelo Excel, visando identificar a frequência, a média e o desvio padrão dos fatores de comprometimento organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os dados coletados na pesquisa e que foram submetidos a análises de acordo com as respostas fornecidas pelos participantes.

Na etapa da coleta de dados junto aos empregados terceirizados, foram entregues 57 questionários com retorno de 53 preenchidos. A intenção era estender o questionário a todos os empregados terceirizados, mas não foi possível por motivo de férias e outros afastamentos de alguns.

A entrevista foi aplicada aos gestores, que se limitaram, a responder às questões de forma resumida.

Os participantes dos questionários eram compostos por homens (15%) e mulheres como maioria em 85%. A idade mais presente ficou entre 18 e 30 anos(37,7%) e entre 41 e 50 anos(41,5%). Um pouco mais da metade são casados,

(54,8%), com nível de escolaridade entre fundamental completo (54,8%) e médio incompleto (45,2%), todos com renda de um salário mínimo e tempo de serviço predominante até 05 anos (73,6%), conforme a tabela 01, que apresenta os dados demográficos dos participantes.

Tabela 01 – Dados demográficos e funcionais dos participantes

Gênero	
Feminino	85%
Masculino	15%
Idade	
entre 18 e 30	37,7%
entre 31 e 40	7%
entre 41 e 50	41,5%
Estado civil	
Solteiro	22,6%
casado	54,8%
Separdo	22,6%
Grau de instrução	
Fundamental completo	54,8%
médio incompleto	45,2%
Tempo de trabalho na organização	
até 5 anos	73,6%
6 a 10 anos	17%
11 a 20 anos	9,4%
21 A 30 anos	

Para preenchimento dos questionários, na maioria das vezes, foi necessária a explicação de cada item do questionário e acompanhamento da pesquisadora, devido ao grau de dificuldade para interpretação das questões, provavelmente por se tratar de pessoas simples, com baixo nível de escolaridade. No entanto, houve boa vontade de todos para participar e quando não era possível preencher por falta de tempo, era solicitado o retorno da pesquisadora em outro horário. Alguns se reuniam em grupo e concordavam com a resposta que acreditavam ser a melhor, motivo pelo qual, em alguns questionários houve uma mesma frequência de respostas em alguns itens, como pode ser observado na tabela 04, de comprometimento organizacional de base instrumental, que teve frequência de 6% em três itens.

Para Mowday, Steers e Porter (1979, apud IRALA e HOFFMANN, 2007, p. 34), o comprometimento se apresenta no indivíduo através de atitudes ou comportamentos que retratam um estado de identificação com a organização e seus

objetivos, desejando permanecer como membro e com a intenção de participar e facilitar o alcance desses objetivos.

Para (MEYER e ALLEN *apud* IRALA e HOFFMANN, 2007, p. 17,) a ligação psicológica entre empregados e sua organização pode tomar três formas distintas, cada uma delas com uma nomenclatura bem definida. O comprometimento afetivo refere-se à identificação, ao envolvimento e à ligação emocional com a organização. Assim os empregados com um forte comprometimento afetivo, permanecem na organização por assim o querem.

Logo o comprometimento afetivo nasce de um desejo que o empregado tem de permanecer na organização porque se identifica com ela e se sente integrado a ela.

Na tabela 02, os resultados obtidos nos indicadores do fator de comprometimento organizacional de base afetiva, pelas frequências na questão 01, é possível interpretar que mais da metade dos respondentes ficarão insatisfeitos caso permaneçam na organização pelo resto de suas vidas, na questão 02 – mais da metade demonstram que são indiferentes aos problemas da organização, na questão 03 o resultado se contrapõe ao resultado das questões 01 e 02, pois denota sentimento de integração por parte de 49 % dos participantes. Na questão 04 o resultado apresentado demonstra que mais da metade dos participantes não se sentem emocionalmente vinculados à organização, no entanto o resultado da questão 05 foi semelhante ao resultado da questão 03, em que 47% dos participantes se sentem confortável na organização. Na questão 06 - Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim não houve resultado considerável uma vez que a resposta não concordo nem discordo apresentou uma frequência de 15%, obtendo frequências semelhantes nas respostas de concordância e discordância. As respostas discordantes contribuem para a interpretação de que não há comprometimento afetivo por parte dos participantes. Essa ausência de comprometimento afetivo evidencia o desejo de mudar de emprego, considerando que os três componentes do comprometimento têm implicações diretas entre o desejo de ficar ou se desligar da organização.

Tabela 2 - Frequência das respostas, médias e desvio padrão de cada indicador do fator de Comprometimento organizacional de base afetiva

Questão	N	DT	DC	DP	NDN C	CP	CC	CT	Média	Desv padrão
1 - Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização	53	26,4 %	28,3%	11,3%	9,4%	7,6%	9,4%	7,6%	3	2
2 –Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus	53	13,2%	41,5%	18,8%	1,9%	7,6%	13,2%	3,8%	3	1,8
3 -Eu sinto um forte senso de integração com esta organização..	53	13,2%	18,9%	11,3%	7,6%	11,3%	26,4%	11,3%	4,1	2,1
4- Eu me sinto emocionalment e vinculado a esta organização	53	9,4%	49,0%	6,0%	3,8%	7,6%	17,0%	7,6%	4,6	2
5-Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização	53	13,2%	30,0%	3,8%	6,0%	11,3%	18,8%	17,0%	4	2,2
6 -Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim	53	15,0%	19,8%	13,2%	15,0%	9,4%	24,0%	3,8%	3,7	1,9

Para (MEYER e ALLEN *apud* IRALA e HOFFMANN, 2007, p. 17,) o comprometimento instrumental refere-se ao comprometimento baseado na percepção pelos empregados dos custos associados ao sair da organização. Então os empregados com forte comprometimento instrumental, permanecem na organização porque assim o precisam.

O comprometimento instrumental é considerado neutro em relação ao comprometimento afetivo, uma vez que apesar de conhecer os custos de deixar a organização, o empregado não tem sentimento negativo ou positivo em relação à permanência na organização. O comprometimento instrumental desenvolve um reconhecimento por parte do empregado de que os investimento feitos na

organização (tempo e esforço empreendido entre outros), são mais importantes que possíveis alternativas de trabalho.,(Allen e Meyer, 1996, apud IRALA e HOFFMANN, 2007, p. 39).

Os resultados obtidos nos indicadores do fator de comprometimento organizacional de base instrumental, relacionados na tabela 03, indicam uma frequência de mais de 60% de concordância nas questões 01 a 04. Há um destaque nas questões 02 - Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora com 74% de concordância, 3 - Se eu decidisse deixar essa organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada, com 81% de concordância, o que evidencia o comprometimento do empregado com a organização, em razão da necessidade de permanência no emprego, não por vínculo afetivo, mas pelas dificuldades encontradas com o desemprego, como pode ser comprovado nas respostas da questão 04-Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização 06- Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a escassez de alternativas imediatas com 63,8% de concordância. Esses resultados provavelmente são decorrentes da falta de especialização, presente entre trabalhadores que se apresentam com um baixo grau de instrução, conforme ficou demonstrado na tabela 01. O indivíduo que tem a oportunidade de se especializar, provavelmente terá maiores oportunidades no campo de trabalho, tendo em contrapartida maiores salários e mais benefícios. Na questão 05-Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar (56,6%) reconhecem que não houve por parte deles maior contribuição para a organização, que a já esperada. Esse reconhecimento pode estar relacionado com o tempo de permanência na organização, em que 73,6% tem entre 01 e 05 anos, conforme pode ser verificado na tabela 01.

Tabela 3 - Indicador do fator de Comprometimento organizacional de base instrumental

Questão	N	DT	DC	DP	NDN C	CP	CC	CT	Média	Desv padrão
1-Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade mais do que um desejo	53	7,6%	17,0%	1,9%	9,4%	11,3%	36,0%	17,0	4,8	2
2- Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora	53	3,8%	15,0%	7,6%	0,0%	6,0%	45,0%	23,0	5,2	1,9
3 - Se eu decidisse deixar essa organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	53	9,4%	1,9%	3,8%	3,8%	11,3%	41,5%	28,3%	5,4	1,8
4 - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização.	53	11,3%	18,8%	6,0%	0%	15,0%	39,6%	9,4%	4,5	2,1
05 - Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar	53	9,4%	39,6%	7,6%	13,2%	11,3%	13,2%	6%,	3,4	1,8
6 - Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a escassez de alternativas imediatas.	53	6,0%	24,5%	3,8%	1,9%	9,4%	45,0%	9,4	4,6	2

Para (MEYER e ALLEN *apud* IRALA e HOFFMANN, 2007, p. 17,) o comprometimento normativo, refere-se ao comprometimento baseado em sentimentos de obrigação com a organização. Os empregados com forte comprometimento normativo, permanecem na organização porque assim o devem.

Nos resultados obtidos nos indicadores de comprometimento normativo, apresentados na tabela 04, as respostas das questões apresentaram resultados de discordância acima dos 50%, diferenciando pra maior na questão 02 - Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar essa organização agora, com discordância de 60,3% e 03 - Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora com discordância de 79,4%, o que pode ser interpretado que não há sentimento de culpa por parte do empregado ao se desligar da organização, caso tenha uma oportunidade de trabalho mais vantajosa. A questão 04 - Essa organização merece minha lealdade foi a única em que se diferenciou das demais por apresentar uma concordância de 67,8%. Esse resultado pode ser interpretado como reconhecimento de que mesmo inexistindo o desejo de permanecer na organização, existe a obrigação por parte do empregado de ser leal no cumprimento de suas obrigações.

Segundo Allen e Meyer, (1996, APUD Irala e Hoffmann, p.41), o comprometimento normativo aumenta nos casos em que o empregado tem a sensação de estar recebendo mais que ele é capaz de retribuir, o que pode gerar um sentimento de obrigação ou ressentimento, capaz de dispersar, mas não de impedir o empregado de realizar suas obrigações. Pelas respostas dos participantes é possível interpretar que não há comprometimento normativo por parte dos empregados, o que pode contribuir para uma maior rotatividade de empregados dentro da organização.

Tabela 4 - Indicador do fator de Comprometimento Organizacional de base Instrumental

Questão	N	DT	DC	DP	NDN C	CP	CC	CT	Média	Desv padrão
1 - Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.	53	9,4%	26,4%	18,8%	13 %	9,4%	17,0%	6%	3,6	1,8
2 - Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar essa organização agora.	53	17,0%	32,0%	11,3%	11,3%	11,3%	11,3%	6%	3,2	1,9
3 - Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora	53	30,0%	43,4%	6,0%	9,4%	1,9%	9,4%	6,0%	2,4	1,5
4 - Essa organização merece minha lealdade.	53	7,6%	7,6%	7,6%	9,4%	11,3%	35,8%	0%	5	1,9
5 - Eu não deixaria essa organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	53	22,6%	20,7%	7,6%	15%	3,8%	20,7%	20,7	3,6	2,1
6 - Eu devo muito a essa organização	53	20,7%	24,5%	9,4%	6,0%	22,6%	15,0%	9,4	3,4	1,4

Os dados obtidos com a soma dos resultados dos indicadores de comprometimento organizacional nas bases afetiva, instrumental e normativa, estão representados nas tabelas 05, 06 e 07, com seus respectivos gráficos. Desses resultados foi extraída a média e o desvio padrão, demonstrados na tabela 08.

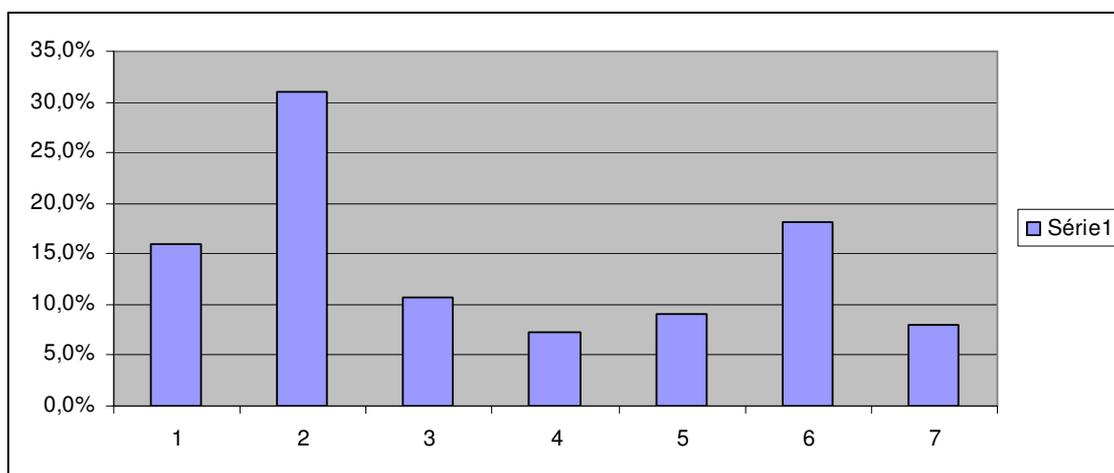
O fator de comprometimento organizacional de base afetiva, tabela 05, teve a soma dos resultados de discordância de 57,8%, não concorda nem discorda 7% e

concordância de 35,2% com média de 3,7 e desvio padrão 02. A média e o desvio padrão estão demonstrados na tabela 08. Pelos resultados individuais foi possível perceber uma frequência maior de não comprometimento por parte dos empregados, no entanto quando examinados em sua totalidade.

Tabela 05 -Fator 01 - Comprometimento Organizacional de Base Afetiva

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Não concordo, nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
48	99	34	23	29	58	27
16,0%	31,1%	10,7%	7 %	9,0%	18,2%	8,0%

Gráfico da tabela 05 representado em percentuais de frequência



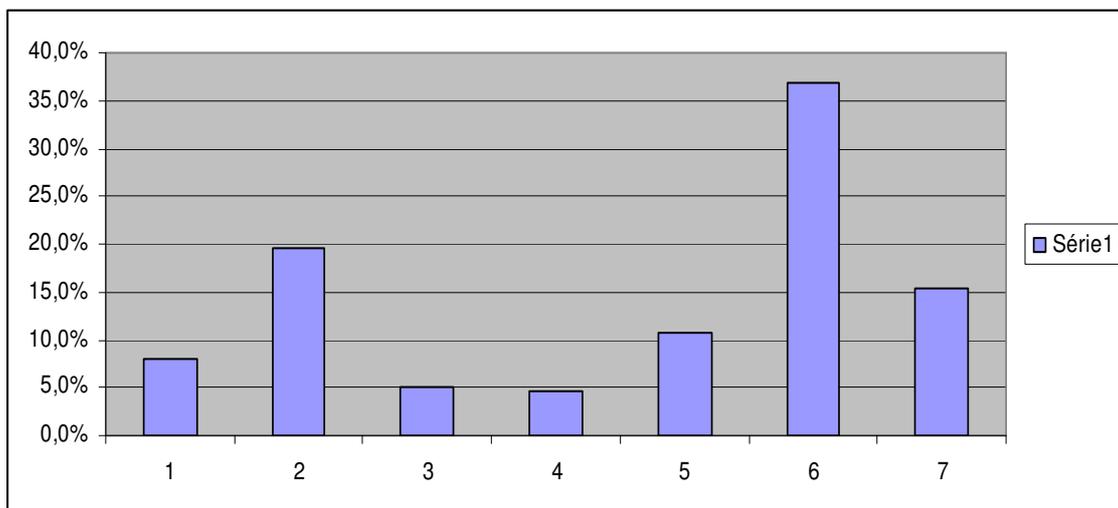
O fator de comprometimento organizacional de base instrumental, tabela 06 teve a soma dos resultados de discordância de 32,4% não concorda nem discorda 4,7% e concordância de 62,9% com média de 4 e desvio padrão 02. A média e o desvio padrão estão demonstrados na tabela 08. Conforme foi verificado nos itens

examinados de forma individual, o resultado mostra um maior comprometimento por parte dos empregados no fator de comprometimento de base instrumental.

Tabela 06 - Fator 02 - Comprometimento Organizacional de Base Instrumental

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Não concordo, nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
25	62	16	15	34	117	49
7,9%	19,5%	5,0%	4,7%	10,7%	36,8%	15,4%

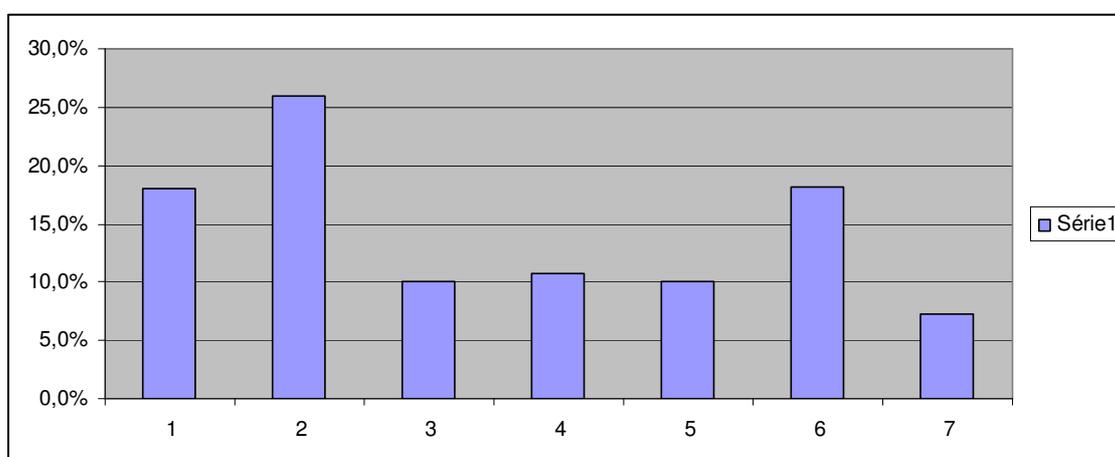
Gráfico da tabela 06 representado em percentuais de frequência



O fator de comprometimento organizacional de base normativa, tabela 07 teve a soma dos resultados de discordância de 54%, não concorda nem discorda 10,6% e concordância de 35,4%, com média de 3,5 e desvio padrão 02. A média e o desvio padrão estão demonstrados na tabela 08. Semelhante ao resultado apresentado no fator de comprometimento de base afetiva, os itens analisados de forma individual apresentaram uma frequência maior de não comprometimento por parte dos empregados.

Tabela 07 - Fator 03 - Comprometimento Organizacional de Base Normativa

Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Não concordo, nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
57	82	32	34	32	58	23
18,0%	26,0%	10,0%	10,6%	10,0%	18,2%	7,2%

Gráfico da tabela 06 representado em percentuais de frequência**Tabela 8 - Médias e desvio padrão dos indicadores de comprometimento organizacional**

COMPROMETIMENTO	N	Média	Desvio Padrão
Comprometimento Organizacional de base afetiva	53	3,7	2
Comprometimento Organizacional de base Instrumental	53	4,6	2
Comprometimento Organizacional de base Normativa	53	3,5	2

A seguir serão apresentadas as características físicas das escolas e Avaliação dos gestores referente ao trabalho desempenhado pelos prestadores. A entrevista direcionada aos gestores foi com perguntas básicas, cuja finalidade era fazer um breve levantamento da infra-estrutura das escolas, para entender o funcionamento da distribuição de atividades dos empregados terceirizados.

Para preservar o sigilo da identificação dos gestores, por solicitação deles que não quiseram se identificar, as escolas de Taguatinga serão chamadas de A, B e C, as da Samambaia serão chamadas de D, E, F, G.

Na tabela 09 é informado a quantidade de alunos estudantes das escolas, quantidade de salas de aula, banheiro e quantidade de empregados terceirizados no serviço de limpeza e copa.

As escolas CEI se referem a Centro de Ensino Infantil (pré-escola), CEF - Centro de Ensino Fundamental, EC – Escola Classe e CEM – Centro de Ensino Médio. As escolas que se apresentaram com menor número de alunos foram as escolas **C** de Taguatinga e a escola **G** da Samambaia, provavelmente por se tratar pré-escola com alunos de 04 a 06 anos e escola-classe, com crianças de 06 a 11 anos. É possível perceber desajustes entre a quantidade de empregados terceirizados nas escolas, como o exemplo do Centro de Ensino Infantil de Taguatinga com 429 alunos e 10 salas, que tem 07 empregados na área de limpeza, enquanto que o Centro de Ensino Médio com 1890 alunos e 16 salas, tem apenas 09 empregados na área da limpeza.

Tabela 09 – Dados de Infra-estrutura das escolas

Escola	alunos	salas	banheiros	ter.limp	terc.copa	total.ter
A CEF TAGUATINGA	1200	25	08	9	3	12
B - CEF TAGUATINGA	864	16	5	6	0	6
C - CEI TAGUATINGA	429	10	8	7	0	7
D CEF SAMAMBAIA	1.350	18	2	8	6	14
E CEF SAMAMBAIA	1450	20	08	0	5	5
F CEM SAMAMBAIA	1.890	16	4	9	6	15
G EC- SAMAMBAIA	779	16	6	6	3	9

Na entrevista aos gestores das escolas, foi perguntado se existe alguém da escola responsável pelas atribuições dos empregados terceirizados, foi respondido que existe um supervisor administrativo. Em relação à distribuição das tarefas, os gestores responderam que a distribuição é feita por escala, onde as tarefas são divididas de forma proporcional à quantidade de empregados. Os empregados da limpeza ficam responsáveis pela limpeza da escola, incluindo os banheiros, salas e demais compartimentos, enquanto que os merendeiros são responsabilizados por elaborar e distribuir a merenda, e organizar a copa. Dois gestores informaram que a disponibilização dos empregados pela empresa terceirizada é feita levando em conta a quantidade de salas e banheiro a serem limpos, ficando excluídas as demais dependências físicas das escolas, como sala de direção, secretária, pátio e etc. o que segundo eles, prejudica o resultado da qualidade dos serviços prestados. Em

pergunta feita referente ao fornecimento de material para trabalho, foi informado que a empresa contratada tem o dever de fornecer o material de limpeza, no caso dos empregados da limpeza, e que por vezes o material fornecido é insuficiente para a execução de um trabalho de qualidade. Para os merendeiros a empresa fornece apenas o uniforme, ficando a merenda e demais materiais necessários para o desempenho do trabalho por conta do governo. Foi perguntado se existe alguém da empresa responsável pelo acompanhamento das atividades dos empregados terceirizados e como é a frequência desse acompanhamento, ao que foi respondido que nas escolas de Taguatinga o acompanhamento é feito diariamente por um supervisor da empresa terceirizada. Nas escolas da Samambaia 01 gestor respondeu que o acompanhamento é feito diariamente, outro gestor respondeu que o acompanhamento é feito semanalmente e a outro mensalmente, sob a justificativa que antes era a cada duas semanas. Na tabela 10 é informada a frequência do acompanhamento do supervisor da empresa terceirizada e avaliação dos gestores quanto aos serviços prestados pelos empregados terceirizados.

Foi perguntado se as solicitações das escolas junto às empresas contratadas são atendidas, ao que apenas um dos gestores respondeu que não.

Foi perguntado como os gestores avaliam o serviço prestado pelos empregados terceirizados. Dos sete diretores dois classificaram o serviço como bom, outro como bom, sob a justificativa de que são poucos para a quantidade de serviço prestado, um classificou como muito bem realizado, um como ótimo um como de boa qualidade e outro como excelente. Ao analisar a infra-estrutura da escola que classificou o serviço como excelente, foi possível verificar que ela apresenta vantagens em relação às demais, em quantidade de empregados disponibilizados, conforme já verificado na tabela 09.

Pelas informações coletadas é possível perceber que a quantidade de empregados disponibilizados é pouca para a quantidade de tarefas a serem executadas. No entanto, ao relacionar a avaliação dos gestores quanto à qualidade dos serviços oferecidos pelos prestadores, com os resultados obtidos nos questionários de comprometimento organizacional, é possível concluir que os empregados são comprometidos com a organização e desempenham suas atribuições com a responsabilidade que se requer para a execução das tarefas. A problemática maior está relacionada com a questão de disponibilização de empregados suficiente para apresentar resultados eficazes.

Tabela 10 – Avaliação do acompanhamento e da qualidade do serviço dos terceirizados

Escola	Com que frequência o encarregado da empresa faz o acompanhamento do trabalho executado pelos prestadores?	Como o senhor(a) avalia o serviço prestado pelos terceirizados desta escola?
ESC.A - Tag	Diariamente	Bom
ESC.B- Tag	Diariamente	Muito Bem Realizado
ESC.C- Tag	Diariamente	Excelente
ESC.D – Sam.	Mensalmente	Bom
ESC.E – Sam.	Diariamente	Bom
ESC.F –Sam.	Semanalmente	Boa Qualidade
ESC.G – Sam.	Quinzenalmente ou quando procurado	Ótimo.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve enfoque na forma de administração dos serviços terceirizados de copa e limpeza em algumas escolas públicas do Distrito Federal.

Buscou-se identificar o grau de comprometimento dos empregados terceirizados e as condições de trabalho oferecidas e relacionar com a forma como são coordenados em suas atividades.

Pelos resultados obtidos nos fatores de comprometimento é possível afirmar que os empregados apresentaram comprometimento parcial nos fatores de comprometimento de base afetiva e normativa, com maior resultado no fator de comprometimento instrumental.

É possível concluir que esses fatores não são suficientes para que os empregados apresentem deficiência na execução de suas tarefas, tendo em vista a avaliação dos gestores que classificaram os serviços prestados como bom, ótimo e excelente.

O processo de terceirização pode ser melhor aproveitado, no caso de exigência de um acompanhamento mais freqüente por parte dos supervisores da empresa terceirizada, que apresentou falha nesse acompanhamento, principalmente nas escolas localizadas na periferia da Samambaia.

Conclui-se que para que esse processo apresente melhores resultados, se faz necessária uma disponibilização maior na quantidade de empregados terceirizados para as escolas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C.; SILVA, R. A. R. **Estratégias de terceirização: um estudo em grandes empresas mineiras – 23º ENANPAD – 1999 – (OLS-13)** - Disponível em: [http://www.4shared.com/get/F4-cfbWl/Almeida e Silva - ENANPAD 1999.html](http://www.4shared.com/get/F4-cfbWl/Almeida_e_Silva_-_ENANPAD_1999.html) - Acesso em: 07 de setembro de 2010. 16:23h.

GONÇALVES, Vera. **O. Manual de Terceirização – MTE** - Disponível em: http://www.4shared.com/account/document/B2cX4jyC/MANUAL_DE_TERCEIRIZAO_-_MTE.html - Acesso em: 07/09/10. 16:12h.

GUIMARÃES, T. A. **Gestão Por Competência e Gestão do Desempenho - A nova administração pública e a abordagem da competência** - RAP Rio de Janeiro 34(3):125-40, Maio/Jun.2000. Disponível em: http://uab.unb.br/admead/mod/resource/view.php?id3143&subdir=/Gestao_por_competencias. Acesso em 12/11/2010.

IMHOFF, M. M.; MORTARI, A. P. **Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas** - R revista eletrônica de contabilidade – Ed. Especial – julho de 2005 - Disponível em: http://w3.ufsm.br/revista_contabeis/anterior/artigos/vIInEspecial/a06vIInesp.pdf - Acesso em: 07 de setembro de 2010. 16:05h.

IRALA, Clarissa Hoffman; HOFFMANN, Meg Schwarcz. **Comprometimento no trabalho de funcionários do serviço de nutrição do Hospital Universitário de Brasília**. 2007. 71 f. Monografia (Especialização em Desenvolvimento Gerencial)- Universidade de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: <http://bdm.bce.unb.br/handle/10483/1358> Acesso em 20/03/2011.

MELCHOR, Paulo. **SEBRAE - Terceirização de Serviços** – Disponível em: http://www.4shared.com/document/gDC3O-QP/Sebrae_-_Saiba_mais_Terceiri.htm - Acesso em: 07/09/10. 16:07h.

MARCHALEK, C. R. L.; REBELATO, M. G.; RODRIGUES, I. C. **Estudo sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre empresa e terceirizado**. *Prod.*, Ago 2007, vol.17, no.2, p.286-301. ISSN 0103-6513 - Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v17n2/a06v17n2.pdf> - Acesso em 12/11/2010.

REZENDE, A. C. da S. **A sua empresa está preparada para a terceirização** – Disponível em : <http://www.guialog.com.br/ARTIGO186.htm> - acesso em 04 de setembro de 2010. 16:16h.

SECCHI, L. **Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública** – Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf> acessado em 12/11/2010.

VALENÇA, M. C. A.; BARBOSA, A. C. Q. **A Terceirização e seus Impactos:** Um estudo em grandes organizações de Minas Gerais – Revista administração contemporânea. vol.6 no.1. Curitiba Jan./Apr. 2002 – Disponível em: http://www.anpad.org.br/rac/vol_06/dwn/rac-v6-n1-mcv.pdf - Acesso em: 07 de setembro de 2010. 16:30h.

APÊNDICES

Apêndice A – Carta de Apresentação aos Funcionários participantes do questionário

Aynoan Gomes de Almeida Santos

Prezado Colega,

Esta é uma pesquisa da Universidade de Brasília sobre Administração do Serviço Terceirizado nas escolas públicas do DF. tendo como um dos objetivos a identificação do grau de comprometimento dos empregados terceirizados.

Estamos nos dirigindo a você para solicitar a sua colaboração respondendo ao questionário em anexo. O objetivo desta pesquisa é identificar o grau de comprometimento dos empregados terceirizados das escolas públicas do DF. A sua participação é voluntária. Se você decidir participar ou não, isto não afetará a sua relação atual ou futura com a equipe de pesquisa ou com a instituição. Queremos que você se sinta inteiramente à vontade para dar suas opiniões. Se você aceitar participar, pedimos que responda o questionário que terá duração de aproximadamente 8 min. Os participantes não serão identificados e os dados fornecidos serão utilizados apenas para fins de pesquisa. Não escreva seu nome em qualquer lugar do questionário.

Por favor, responda conforme as instruções e não deixe nenhuma questão em branco.

Qualquer dúvida entre em contato comigo diretamente ou pelo e-mail: noanzinha@ig.com.br .

Agradeço desde já a sua colaboração!

Apêndice B – Questionário de Perfil Sócio-demográfico

Esta pesquisa possui caráter absolutamente confidencial e os dados serão coletados, apenas, para fins de pesquisa – Não é necessário indicar seu nome.

1) Sexo: feminino masculino

2) Idade:

entre 18 e 30 anos

entre 31 e 40 anos

entre 41 e 50 anos

de 51 anos em diante

3) Escolaridade:

nível básico nível médio nível superior completo

pós-graduação

4) Estado civil

solteiro casado / união estável

separado / divorciado

viúvo

5) Renda

01 salário mínimo

02 salários mínimos

03 salários mínimos

6) Tempo de serviço nessa empresa

até 5 anos

de 6 a 10 anos

de 11 a 20 anos

de 21 a 30 anos

mais de 31 anos

Apêndice C – Questionário de Comprometimento Organizacional de base afetiva, instrumental e normativa

QUESTIONÁRIO						
Esta pesquisa possui caráter absolutamente confidencial e os dados serão coletados, apenas, para fins de pesquisa – Não é necessário indicar seu nome						
1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Não concordo, nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.						
Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.						
Eu me sinto um forte senso de integração com esta organização.						
Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.						
Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.						
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.						
Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade mais do que um desejo.						
Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.						
Se eu decidisse deixar essa organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.						
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização.						
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.						
Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a escassez de alternativas imediatas.						
Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.						
Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar essa organização agora.						
Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora.						
Essa organização merece minha lealdade.						
Eu não deixaria essa organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.						
Eu devo muito a essa organização.						

Apêndice D – Entrevista aplicada aos gestores das escolas

Objetivo	Questões
Coletar dados da infraestrutura da escola	1- A escola tem quantos alunos estudando? 2- Tem quantas salas de aula? 3- Tem quantos banheiros? 4- Qual a quantidade de empregados terceirizados responsáveis pela limpeza? 5- Qual a quantidade de empregados terceirizados responsáveis pelo serviço de copa?
Obter informações sobre os terceirizados	6- Existem servidores de carreira responsáveis pela limpeza e pela copa? 07- Se sim, são quantos? 08- Existe alguém da escola responsável pelas atribuições dos empregados terceirizados?
Obter informações sobre a forma de administração e coordenação dos terceirizados	09- Como são distribuídas as atividades aos empregados terceirizados da limpeza? 10- E como são distribuídas as atividades aos empregados terceirizados da copa? 11- Quem fornece material e equipamento de trabalho, o governo ou a empresa prestadora de serviços? 12- Existe alguém da empresa contratada responsável pelo acompanhamento das atividades dos empregados terceirizados? 13- Com que frequência essa pessoa faz esse acompanhamento?
Obter informações relacionadas à avaliação do serviço prestado pelos terceirizados	14- Como o senhor(a) avalia o serviço prestado pelos terceirizados desta escola? 15- As reivindicações da escola junto à empresa contratada, costumam ser atendidas?