



UNIVERSIDADES PÚBLICAS E A TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS: ANÁLISE DE FATORES CRÍTICOS DE QVT PARA UMA GESTÃO PÚBLICA *BOTTOM UP*

MARCELA REBECCA PEREIRA

UFPE

marcelarebecca@hotmail.com

LUIZ SEBASTIÃO DOS SANTOS JUNIOR

UFPE

lui:ssjr@hotmail.com

ERNANI RODRIGUES DE CARVALHO NETO

UFPE

ernani_carvalho@hotmail.com

BIANCA GABRIELY FERREIRA SILVA

UFPE

bianca_ferreira@hotmail.com

MARIA MORGANA DA PAZ PEREIRA

UFPE

morganapereira@hotmail.com

RESUMO

Este artigo emergiu da investigação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de funcionários terceirizados contratados pelo setor público, mais especificamente, pela Universidade Federal de Pernambuco, que exercem suas funções no Centro Acadêmico do Agreste. Por meio da inferência da percepção dos funcionários terceirizados com relação à própria QVT, foram gerados *insights* que poderão subsidiar a gestão pública na elaboração dos termos de referência para os processos licitatórios de serviços. Desta forma, intenciona-se destacar a importância de se considerar, no fluxo do processo de planejamento, a percepção dos atores que estão mais próximos às ações resultantes, ou seja, de baixo para cima, gerando *insights bottom up* para a gestão. Em se tratando da escolha ontológica, este estudo é objetivo, seguindo o padrão epistemológico delineado pelo funcionalismo. Evidenciando, fundamentalmente, a concepção de um estudo padronizado, de caráter quantitativo, de natureza exploratório-descritiva, e de corte transversal. Destacou-se como principal fator crítico de qualidade de vida no trabalho a ausência de um plano de saúde, gerando assim, um *insight* para elaboração do termo de referência, a partir de uma gestão pública *bottom up*.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho; Terceirização; Gestão pública.



ABSTRACT

This article emerged from research of Quality of Life at Work (QLW) outsourced employees hired by the public sector, more specifically, from the Federal University of Pernambuco, exercising their functions in the Centro Acadêmico do Agreste. By inference the perception of outsourced employees in relation to their own QWL, insights were generated that can support the public administration in drafting the terms of reference for the bidding process services. Thus intends to highlight the importance of considering, in the planning process flow, the perception of the actors who are closer to the resulting actions, that is, from the bottom up, generating bottom-up insights for management. In the case of the ontological choice, this study is objective, following the pattern outlined by epistemological functionalism. Showing basically the design of a standardized study of quantitative character, exploratory and descriptive, and cross-sectional. Stood out as the main critical factor of quality of working life the absence of a health plan , thus generating an insight to prepare the terms of reference, from a public management bottom up.

Keywords: Quality of Life at Work; outsourcing; public administration



1 INTRODUÇÃO

Diante de intensas transformações sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, as análises sobre trabalho humano têm evidenciado em seus achados diversas perspectivas que aduzem a significados diferenciados atribuídos ao termo, revelando ainda, alterações relevantes no que concerne às atitudes e aos valores a ele relacionados (NORTHCRAFT; NEALE, 1990; OFFERMAN; GOWING, 1990). Em torno desta constatação, Lévy-Leboyer (1994), aponta que as atitudes coletivas frente ao trabalho perpassaram por profundas reviravoltas, conduzindo o significado do trabalho, bem como a sua primazia em relação a outras atividades humanas, a numerosas mudanças radicais, sucessivas vezes ao longo dos anos.

A expansão organizacional proveniente da revolução industrial afetou de forma contundente a sociedade moderna, fazendo emergir uma sociedade basicamente organizacional. Em alinhamento a esta constatação, Sander (1984) afirma que tanto a sociedade como suas organizações, impulsionam a socialização e a modelação da vida humana de um modo que não pode ser subestimado. Em virtude do cenário de competição e constante busca e cobrança por resultados, as especificidades demandadas atualmente requerem do gestor habilidades cada vez mais peculiares e refinadas. O estímulo e a manutenção de um bom relacionamento entre organização e funcionários podem ser determinantes à sobrevivência, ao aumento da competitividade e/ou ao crescimento de uma organização. O desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável, que ofereça boas condições laborais, não é uma questão de altruísmo dos gestores, mas de estratégia organizacional.

De acordo com Picarelli (2002 APUD MAIER; JUNIOR, 2010), as organizações entenderam que os aspectos considerados mais relevantes de todas as suas estratégias, aqueles que de fato geram um diferencial competitivo, são relacionados às pessoas. Para atendimento da demanda de melhores condições de trabalho e satisfação, foram desenvolvidas pesquisas sobre qualidade de vida e sobre a satisfação do indivíduo no trabalho, o que fez com que a temática ganhasse um espaço considerável tanto entre os gestores, quanto na academia. O termo QVT, que foi utilizado pela primeira vez por Eric Trist, por volta da década de 1950, fazendo alusão às experiências relacionadas ao indivíduo, ao trabalho e à organização, tomando por base a análise e reestruturação da tarefa, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos sacrificante (FERNANDES, 1996).

A partir da década de 1970, outros estudiosos contribuíram de forma mais expressiva para o avanço da QVT nas organizações. Entre os de maior destaque estão Richard Walton (1973), Hackman e Oldham (1975) e Westley (1979), que publicaram estudos nos quais defendiam a humanização das formas de gestão do trabalho (FERREIRA ET AL., 2009).

Rodrigues (1998) afirma que o homem tem uma preocupação com a QVT desde o início de sua existência. Com uso de outras terminologias, avaliando-se até outros contextos, mas sempre no intuito de facilitar ou de trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador em suas tarefas laborais. Promover a Qualidade de Vida no Trabalho contribui para a consecução de objetivos e resultados, traduzidos em eficiência e eficácia nos serviços prestados e, conseqüentemente, na satisfação do cliente/consumidor/usuário, o que caracteriza uma relação de ganho mútuo. Ganha não apenas o trabalhador que tem a garantia da QVT, mas todos os atores envolvidos no processo: administradores/empresários/chefias, como também o cliente/consumidor/usuário.



Pesquisas no campo da QVT têm crescido significativamente nos últimos anos. Todavia, a prática gerencial de QVT no setor público brasileiro, sobretudo no que tangencia a gestão dos contratos de terceirizados, permanece uma questão incipiente. Ratificando esta afirmação, Ferreira (2006) evidencia que a temática QVT possui historicamente uma inserção de destaque no setor privado, por outro lado, no âmbito público, ela continua sendo pouco explorada em termos de estudo e principalmente de aplicação, emergindo uma discussão científica de interesse ainda restrito.

Segundo Marcelino e Cavalcante (2012), durante os anos de 1990, muitos defendiam a ideia de que as organizações deveriam focar em suas “atividades-fim” e passar atividades e processos acessórios (“atividades-meio”) a outras organizações especializadas. De acordo com Guimarães e Carvalho (2012) a terceirização traz alguns benefícios para a organização, como: mitigação de risco, redução de custos, operação de mudanças rápidas sem comprometer recursos interno. Porém segundo o mesmo autor, existem os “custos escondidos” que são os custos indiretos (custos de transição, adjudicação, de monitorização e de maus contratos) e os custos sociais (alta rotação, redução da “moral” e baixa produtividade de colaboradores). Esses custos sociais geralmente se traduzem em insatisfação dos empregados, afetando a qualidade de vida no trabalho.

A Lei 8.666 de 21 de junho de 1993 institui normas para licitações e contratos da Administração Pública (BRASIL¹, 1993). Esta Lei delibera que para que ocorra a terceirização de serviços no âmbito da administração pública, faz-se necessária a abertura de um processo de licitação, para que só então se estabeleça um contrato entre estes órgãos e particulares, em acordo de vontades com a estipulação de obrigações recíprocas. Desde a edição da Lei 10.520, de 17 de fevereiro de 2002, que instituiu o pregão aumentaram os números de licitações nesta modalidade, consubstanciadas nas inúmeras vantagens em relação às outras modalidades de licitação, sendo as principais a celeridade, economia, diminui impugnações e recursos (BRASIL², 2002).

Decreto 5.450/2005 dispõe que o termo de referência caracteriza-se como uma ferramenta utilizada no processo licitatório para especificação do objeto ou serviço a ser licitado (BRASIL, 2005). Aprecia-se desta forma, que dentre os elementos que devem estar contidos no termo de referência inclui-se os deveres do contratado. Sendo assim, em se tratando de contratação de serviços, inclui-se todas as garantias que deverão ser observadas com relação aos funcionários contratados para a execução do serviço. Os termos de referência são elaborados pela administração pública previamente, sem que se conheçam os funcionários que serão contratados. O processo pode ser considerado como tendo decisões de cima para baixo, *top down*, ou seja, as decisões são tomadas por autoridades que têm certo controle do processo e decidem o que e como será implementada a gestão (MAZMANIAN; SABATIER, 1983; VAN METER; VAN HORN, 1975), neste caso, dos funcionários terceirizados. Uma visão, de certa forma, antagônica, destaca a importância se considerar no fluxo do processo de planejamento os atores que estão mais próximos às ações resultantes, ou seja, o processo deveria acontecer de baixo para cima, *bottom up* (ELMORE, 1979; LIPSKY, 1980; KAUFMAN, 1973).

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

O objeto de estudo desta pesquisa a percepção dos funcionários de uma empresa terceirizada que presta serviços de limpeza e de conservação predial para a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) no Centro Acadêmico do Agreste (CAA), localizada na



cidade de Caruaru/PE. O contrato da empresa possui a vigência de um ano, iniciado em 27 de Agosto de 2012, podendo ser renovado anualmente, se houver interesse da contratada e da contratante, desde que estejam sendo cumpridas todas as cláusulas contratuais e não excedendo o limite máximo de quatro renovações, quando deverá ser aberto outro processo licitatório para contratação do serviço.

A realização deste estudo sobre Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários terceirizados do setor público teve o intuito de identificar as variáveis que interferem diretamente na satisfação e motivação pessoal dos funcionários. Por meio da inferência da percepção dos funcionários terceirizados com relação a própria qualidade de vida no trabalho, gerando *insights* aos gestores públicos para a elaboração dos termos de referência para os processos licitatórios de serviços, levando em consideração a percepção das pessoas que serão diretamente afetadas, os funcionários que serão contratados.

O processo de investigação proposto neste artigo se alicerça num arcabouço estruturado para convergir com a solução da situação-problema conferida nas duas perguntas de pesquisa básicas do estudo a seguir:

- PERGUNTA 1: “Quais os fatores críticos de QVT na percepção dos funcionários terceirizados de limpeza da UFPE-CAA?”
- PERGUNTA 2: “Quais os *insights* gerados para subsidiar uma gestão pública *bottom up*?”

Estas perguntas são consubstanciadas em um único objetivo geral, que por sua vez, se desdobra e delimita os objetivos específicos, a partir dos quais se torna possível o delineamento do marco teórico pertinente ao tema e a modelagem dos procedimentos de pesquisa para sua consecução.

2.1 Objetivos da pesquisa

A base de estudo deste artigo se consolida no seguinte objetivo geral: verificar os fatores críticos de Qualidade de Vida no Trabalho na percepção dos funcionários terceirizados de limpeza da UFPE – CAA, para a construção de *insights* que subsidiem uma gestão pública *bottom up*.

2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar os fatores críticos na QVT dos funcionários terceirizados;
- Levantar os possíveis elementos que podem intervir na QVT sob a ótica dos funcionários terceirizados e literatura da área;
- Identificar *insights* que possam subsidiar a gestão pública *bottom up*.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este item pretende apresentar um melhor entendimento dos construtos envolvidos nesta pesquisa. Para isso, inicia-se com a conceituação da QVT do ponto de vista dos principais autores para maior esclarecimento, visto que não existe um conceito universalmente aceito. O tópico seguinte mostrará o modelo teórico de compreensão da teoria utilizado na pesquisa. E por fim, serão destacados os aspectos da qualidade de vida no trabalho no setor público, tendo em vista que o enfoque deste trabalho se dá na gestão de contratos de terceirização de serviços por órgãos públicos.

3.1 Conceitos de QVT



A QVT tem sido tratada de forma ampla, e geralmente confusa, pois suas definições vão desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até atividades voluntárias dos empregados e empregadores nas áreas de lazer, motivação, entre outras. (LIMONGI-FRANÇA, 2011). A QVT, às vezes também é confundida como sendo apenas uma política de benefícios, ou atividades festivas da organização, embora essas sejam importantes como estratégias, não se resume a isto. A QVT tem a ver com a cultura organizacional. Cultura esta que pode ser traduzida como: os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a elas e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação entre a empresa e o trabalhador (MATOS, 1997 apud ALVES, 2011).

Visto isso, a conceituação do que é a QVT se torna uma tarefa difícil, pois a Qualidade de Vida de um trabalhador depende de fatores intrínsecos e extrínsecos os quais variam para cada pessoa, sendo esta sujeita à influências do seu cotidiano, do local onde ele vive, de seu estilo de vida além de seus hábitos, onde estes fatores independem das políticas adotadas pelas empresas (RIBEIRO; CAMPOS, 2009).

Segundo Walton (1973 apud FREITAS; SOUZA, 2009), durante a década de 70, o conceito de QVT deveria incorporar as necessidades e aspirações humanas da época, tais como o desejo de um empregador socialmente prestativo.

Segundo Rodrigues (2009), a QVT pode ser vista como uma abordagem sócio-técnica em relação à organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador com o seu trabalho. Neste contexto, a QVT está diretamente relacionada com a produtividade e a competitividade das organizações, servindo como estratégia de sobrevivência de mercado.

Nesta linha de raciocínio, Fernandes (1996, p. 35) diz que:

Qualidade de vida no trabalho pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, se eleve também a produtividade das empresas, como resultados de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.

Albuquerque e Limongi-França (1998), relatam que a QVT se trata de um conjunto de ações, dentre elas a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, que ocorrem dentro e fora da organização, propiciando melhores condições para a realização do trabalho.

Segundo Rodrigues (2009), a QVT resulta da combinação entre as diversas dimensões básicas da tarefa com outras dimensões não relacionadas à tarefa, assim é capaz de proporcionar motivação e satisfação ao indivíduo resultando nas atividades e condutas dos trabalhadores dentro da organização.

A QVT envolve alguns fatores, que na visão de Sucesso (1998 apud VASCONCELOS, 2001), são: renda capaz de satisfazer às necessidades humanas, orgulho pelo trabalho realizado, vida emocional satisfatória, auto-estima, imagem da empresa junto à sociedade, equilíbrio entre trabalho e lazer, horários e condições de trabalho sensatos, oportunidades e perspectivas de carreira, respeito aos direitos e justiça nas recompensas.

A QVT é composta por duas posições antagônicas: de um lado, a dos empregados, em busca do bem-estar e da satisfação no trabalho, e do outro, o interesse das organizações em se beneficiar com um potencial aumento de produtividade e qualidade total (CHIAVENATO, 2004).



A definição exata de QVT é um desafio, visto a rotina desgastante que a maioria dos trabalhadores convive, onde o único objetivo da organização é a produtividade e, conseqüentemente, o lucro (RIBEIRO, CAMPOS, 2009; VASCONCELOS, 2001).

Diversos modelos têm sido desenvolvidos com o intuito de identificar os aspectos que influenciam na Qualidade de Vida no Trabalho, para fins desta pesquisa, foi utilizado o modelo de Walton (1973).

3.1.1 Modelo de Walton (1973)

O modelo de Walton, segundo Pinto (2006), é o mais utilizado nas pesquisas de campo no Brasil, e em estudos sobre a temática da QVT. Walton (1973), estabelece oito categorias para avaliação da QVT nas organizações, preocupando-se com as condições da organização e com as necessidades básicas do ser humano até a sua autorrealização. O seu diferencial é uma maior amplitude em relação aos outros modelos (FERNANDES, 1996).

Freitas e Souza (2009), descrevem de forma detalhada as oito categorias conceituais de Walton (1973):

- **Compensação justa e adequada:** Justa, se o que é pago ao empregado é apropriado para o trabalho executado se comparado a outro trabalho. Adequada, se a renda é suficiente para atender os padrões sociais determinados ou subjetivos do empregado. Não há nenhum consenso em padrões objetivos ou subjetivos para julgar a compensação adequada, pois são consideradas questões parcialmente ideológicas. Por outro lado, a compensação justa pode estar associada à capacidade de pagar (empresas mais lucrativas deveriam pagar mais) e também quando mudanças nas formas de trabalhar ocasionam aumento de produtividade (é justo que os ganhos obtidos sejam divididos com os funcionários envolvidos).

- **Segurança e saúde nas condições de trabalho:** envolve variáveis como horas adequadas de trabalho, pagamento de horas extras requeridas, condições físicas do trabalho que minimizem risco de doenças e acidentes ocupacionais, limite de idade quando o trabalho é potencialmente destrutivo para o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de uma certa idade.

- **Oportunidade Imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana:** Cinco variáveis são necessárias para que haja este desenvolvimento, afetando a participação, a autoestima e mudanças no trabalho: (a) autonomia (quando o trabalho permite a autonomia e auto-controle das atividades); (b) habilidades múltiplas (quando o trabalhador pode usar suas habilidades); (c) informação e perspectiva (está relacionada a obtenção de informações significativas, um feedback, sobre o processo do seu trabalho e os resultados de suas próprias ações, permitindo que o funcionário possa apreciar a relevância e as conseqüências destas ações); (d) tarefas completas: se o trabalho envolve uma tarefa completa ou é apenas uma parte significativa desta); e, (e) planejamento: se o trabalho envolve o planejamento e implementação do próprio trabalho.

- **Oportunidade futura para crescimento e segurança continuados:** Referem-se a oportunidade de carreira no emprego, como: (a) desenvolvimento (intensidade com que as atividades atuais - atribuições de trabalho e atividades educacionais); (b) aplicação futura (a expectativa de utilizar conhecimentos avançados ou novos conhecimentos e habilidades em futuros trabalhos); oportunidades de progresso (disponibilidade de oportunidades de avançar em termos organizacionais ou de carreira reconhecidos por pares, por membros da família, ou por associados); e, segurança (emprego ou renda segura associada ao trabalho).

- **Integração social na organização do trabalho:** Os seguintes atributos são considerados no ambiente de trabalho: (a) ausência de preconceitos (aceitação do trabalhador por suas habilidades, capacidade e potencial independente de raça, sexo, credo, nacionalidade,



estilo de vida ou aparência física); (b) igualitarismo (ausência de divisão de classes dentro da organização em termos de status traduzido por símbolos e/ou por estrutura hierárquica íngreme); (c) mobilidade (mobilidade ascendente como, por exemplo, empregados com potencial que poderiam se qualificar para níveis mais elevados); (d) grupos preliminares de apoio (grupos caracterizados pela ajuda recíproca, sustentação sócio-emocional e afirmação da unicidade de cada indivíduo); (e) senso comunitário (extensão do senso comunitário além dos grupos de trabalho); e, (f) abertura interpessoal (forma com que os membros da organização relatam entre si suas ideias e sentimentos).

- **Constitucionalismo na organização do trabalho:** está relacionado aos direitos e deveres que um membro da organização tem quando é afetado por alguma decisão tomada em relação a seus interesses ou sobre seu status na organização, e a forma como ele pode se proteger. Os seguintes aspectos são elementos chaves para fornecer qualidade de vida no trabalho: (a) privacidade (direito de privacidade pessoal, por exemplo, não revelando informações do comportamento do empregado fora do trabalho ou de membros da sua família); (b) liberdade de expressão (direito de discordar abertamente da visão de seus superiores, sem medo de represálias); (c) equidade (direito a tratamento igual em todos os aspectos, incluindo sistema de compensação, premiações e segurança no emprego); e, (d) processo justo (uso da lei em caso de problemas no emprego, privacidade, procedimentos de processos e apelações).

- **Trabalho e o espaço total de vida:** A experiência individual no trabalho pode trazer efeitos positivos ou negativos na vida pessoal e nas relações familiares. Prolongados períodos de trabalho podem causar sérios danos na vida familiar. O trabalho encontra-se em seu papel de maneira equilibrada quando as atividades e cursos requeridos não excedem ao tempo de lazer e o tempo com a família.

- **A relevância social do trabalho na vida:** a autoestima do trabalhador pode ser afetada quando a organização em que trabalha não é socialmente responsável, causando uma depreciação do próprio trabalho ou de sua carreira. O trabalhador deve ter orgulho em participar da organização.

Os critérios apresentados no modelo de Walton (1973), são intervenientes na QVT de modo geral. Tais aspectos são determinantes para os níveis de satisfação experimentados pelos clientes internos, repercutindo nos níveis de desempenho. (FREITAS; SOUZA, 2009).

Segundo Pedroso (2010), o modelo proposto por Walton (1973), é o mais utilizado em pesquisas, tanto de caráter quantitativo quanto qualitativo, na área da qualidade de vida no trabalho. Pedroso (2010) afirma que, o modelo de Walton é o mais utilizado no Brasil, pois é considerado o mais completo, visto que as dimensões propostas são bastante heterogêneas e fazem menção a diferentes aspectos de ordem política, econômica, social, psicológica e jurídica. Apesar de ser um dos mais antigos, continua sendo utilizado, principalmente, por estudiosos da administração de recursos humanos e da psicologia organizacional. Por este motivo também foi escolhido para servir como base para esta pesquisa.

3.1.2 Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público

Segundo Machado et al (2001, p. 12), “o mundo vem mudando velozmente nas duas últimas décadas e os governos burocráticos, lentos e lineares por natureza, começaram a ficar cada vez mais inadequados e ineficientes”. Diante destas transformações, nota-se que o setor privado promoveu consideráveis e revolucionárias mudanças, seja em seu processo produtivo



ou gerencial, enquanto que o setor público continuou trabalhando com poucas inovações, com rotinas fragmentadas e no modelo burocrático. Segundo Porto (2006), acrescenta-se a isso o fato de que estão alicerçadas sobre normas jurídicas complexas, por vezes contraditórias.

O acima exposto evidencia que a necessidade de uma mudança em relação aos processos que estruturam a organização, sejam eles produtivos ou gerenciais, se faz necessária diante das exigências que acompanham a evolução da sociedade, razão pela qual, observa-se constante implementação de novas ações e modelos em conformidade a essas novas exigências, especialmente no âmbito privado. Por outro lado, no setor público, a inserção desses conceitos ainda acontece de forma moderada em virtude de fatores limitadores, como por exemplo, a rigidez das normas jurídicas que regem o setor.

Outra realidade é que a maioria dos setores de RH em órgãos públicos tem suas atividades focadas no controle (burocrático) de pessoal: admissão e demissão/exoneração de pessoal, folha de pagamento, férias, licenças, etc. Conforme afirma Porto (2006, p. 03):

Admitindo que vivemos na “era do conhecimento” em que a sociedade se transforma constantemente podemos também admitir uma crise instrumental para a gestão de pessoas no setor público (política de remuneração, ausência de prêmios, remuneração fixa, estreito horizonte de desenvolvimento profissional para a maioria das carreiras).

Tendo em vista este contexto, “os gestores de recursos humanos foram se distanciando da elaboração de planos de ação que possam contribuir diretamente para o aumento da produtividade das equipes.” (PORTO, 2006, p. 03). Assim, os moldes contemporâneos que norteiam as atividades de gestão de recursos humanos se restringem ao setor privado, onde há uma preocupação latente da eficácia e manutenção da eficiência, e ainda, aumento dela, fato que não é refletido com equivalência no setor público. Longo e Vergueiro (2003, p. 54) mostram outras questões a considerar:

Questões como a necessidade de existência de um planejamento estratégico com diretrizes claras, visão de futuro, missão, valores e objetivos de longo prazo nas organizações, uma liderança forte, disposta a mudar seu modo de gerir a organização a partir de sua mudança interna sobre os paradigmas gerenciais vigentes, são elementos que dificultam a aplicação dos preceitos da Gestão da Qualidade no setor público.

O autor ratifica estas questões quando cita diferenças relevantes do setor público em relação ao privado: “[...] as mais conhecidas e comuns [diferenças] são a autonomia de gestão administrativa e financeira, a menor incidência de descontinuidade administrativa e o menor índice de ingerência política no setor privado.” (LONGO; VERGUEIRO, 2003, p. 53) Além das barreiras já mencionadas, junta-se a isso algumas dificuldades citadas por Longo e Vergueiro (2003) para mudança de um modelo burocrático para um modelo gerencial da qualidade no setor público, como: ausência de diretrizes de médio e longo prazos, clientelismo, descompromisso, rotatividade de pessoal, descontinuidade administrativa, dentre outras questões. Longo e Vergueiro (2003, p. 55) afirmam que:

Em conjunto, todos esses elementos fazem com que garantir profissionais motivados, comprometidos e sentindo-se parceiros e co-responsáveis pela coisa pública, dando o melhor de si e recebendo o melhor da organização para que haja excelência nos serviços prestados e garantia de satisfação total dos clientes internos e externos constitua tarefas das mais hercúleas.

Diante do exposto, torna-se perceptível que o serviço público não possui uma estrutura organizacional muito favorável à qualidade de seus serviços e por isso a introdução de novas



ações neste setor não é tarefa fácil. Por outro lado, é notória a necessidade de mudança no serviço público para atender às novas demandas e necessidades da sociedade e do mercado por meio de metodologias adequadas e adaptadas a sua realidade. Afinal, a busca pela qualidade não deve ser algo limitado às instituições privadas.

É importante que seja percebido que as organizações públicas, embora não tenham considerável ameaça da concorrência, não devem viver em estado de isolamento e sim devem aderir a medidas que as tornem mais eficazes e que melhorem sua eficiência. Segundo Freitas (2004, p.18) “os cidadãos, cada vez mais conscientes de seus direitos, põem em dúvida a competência do Estado enquanto prestador de serviços, exigindo que o setor público ofereça-lhes serviços e produtos de melhor qualidade em todos os segmentos em que atua.”

Percebe-se que como resultado de maior difusão de informação e conhecimento, o aumento do grau exigência e cobrança dos cidadãos. Os gestores se veem, portanto, pressionados a melhorar seu estilo de gestão não só para atender a essas novas cobranças/demandas, como para tornar mais eficiente e eficaz a execução de seu trabalho e prestação dos serviços, melhorando também sua imagem perante a sociedade.

Ainda segundo o mesmo autor, “as instituições públicas, sem dúvida, precisam ser mais flexíveis, adaptáveis, e capazes de implantar e implementar novos procedimentos com maior agilidade” (FREITAS, 2004, p. 02). Segundo Leite Filho e Almeida (2005, p. 06):

O modelo de gestão pública empreendedora,[...] prescreve às organizações públicas a adoção de práticas sistemáticas de promoção do bem-estar e satisfação dos servidores, considerando que os níveis de motivação, de satisfação e de comprometimento profissionais têm relação direta com a eficiência dos resultados das organizações.

É evidente que “o setor público vem se defrontando com a necessidade de melhorar os serviços oferecidos à população. Se isso pode ser alcançado via profissionais motivados e valorizados, a qualidade de vida no trabalho assume posição de destaque.” (IORKORKI; RISSI, 2010, p. 02)

Experiências já ilustram os esforços de instituições públicas de todas as esferas que buscam a modernização e qualificação do setor público. São algumas delas: o Programa de Reestruturação e Qualidade dos Ministérios e o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública que integrou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

A QVT no setor público vem despertando interesse dos gestores, que melhorarão seus resultados e imagem perante os funcionários e sociedade. Para isso, afirmam Leite Filho e Almeida (2005), as instituições públicas precisam investir em métodos e ferramentas gerenciais que proporcionem a melhoria das condições físicas do trabalho; a disponibilização de benefícios, serviços, atividades e oportunidades aos servidores; proporcionando maior qualidade de vida no trabalho.

Após este detalhamento sobre Qualidade de Vida no Trabalho, será abordado na seção seguinte outro tema desta pesquisa, a terceirização, mais especificamente, a terceirização de serviços pelo setor público, com vistas a explorar a teorização que conduz ao entendimento do objeto de pesquisa, para melhor compreendê-lo e delimitá-lo.

3.2 Terceirização

O termo “terceirização”, bastante disseminado no mundo empresarial, caracteriza uma tendência de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou processo/fase operacional de produção ou de comercialização, de uma empresa para outra(s), neste caso



conhecida(s) como terceira(s), com a(s) qual(is) se estabelece uma relação de parceria. Deste modo, evidencia-se que a empresa tomadora se abstém da realização de alguma ou de várias atividades cumpridas com seus próprios recursos (pessoal, instalações, equipamentos etc.) e passa-as para empresa(s) contratada(s), ficando, assim, a empresa contratante concentrada em atividades relacionadas essencialmente ao negócio principal em que a atua. (ARÍLATO NETO, 1995; GIOSA, 1999).

A terceirização não é algo novo no mundo dos negócios. Tanto em empresas do primeiro mundo e como nas do Brasil esta prática de contratação, via prestação de serviços de empresa especializadas em atividades específicas que não cabem ser desenvolvidas no ambiente interno da empresa se desenvolve (GIOSA, 1999). Entenda-se desta forma a terceirização como sendo uma alternativa empresarial, emergente na década de 1950, nos Estados Unidos, onde atividades específicas são realizadas para uma empresa, mas contratadas de maneira imediata por outra. (LEIRIUA, 1995; MARCELINO, 2007). A terceirização surgiu nos EUA logo após a II Guerra Mundial, como processo e técnica de gestão administrativa-operacional fundamental aos países industrialmente competitivos, uma vez que as indústrias bélicas tinham como desafio concentrar-se no desenvolvimento da produção de armamentos a serem usados contra as forças do Eixo e passaram a delegar algumas atividades de suporte a empresas prestadoras de serviço mediante contratação (GIOSA, 1999).

A ideia a de que a empresa moderna de canalizar esforços nas atividades/operações que realmente possam ser traduzidas em vantagens competitivas para a empresa, por meio da especialização em unidades de negócios, reduzindo o máximo possível a quantidade e a variedade de atividades, limitando o número de processos, minimizando suas estruturas administrativas e delegando a uma rede de outras empresas (fornecedoras, subcontratadas etc.) as funções que subsidiárias, complementares ou acessórias (ARÍLATO NETO, 1995).

Algumas empresas estão mais preparadas que outras para a terceirização. A cultura e o clima organizacional vigentes servirão de elementos balizadores e facilitadores ou não desta definição (GIOSA, 1999). No Brasil, a implantação e desenvolvimento da terceirização começou apenas por advento das multinacionais, principalmente na década de 1980, sendo potencialmente disseminada, aproximadamente no final da década de 1980, como contratação de terceiros. O objetivo da terceirização desde o início era o de reduzir custos, assim como gerar aumento de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade (QUEIROZ, 1998).

Neste sentido, para fins desta pesquisa, considera-se esta estratégia de implantação de processos, a terceirização, ou *outsourcing*, no inglês (GIOSA, 1999), como sendo a contratação de terceiros para atividades-meio da empresa, ou seja, para atividades que não são elencadas no seu objeto principal (MARTINS, 2001).

3.3 Gestão Pública *Bottom Up*

Existem duas abordagens metodológicas utilizadas para a gestão de políticas públicas: o enfoque ou modelo *top down* e o *bottom up*, que serão entendidas para fins desta pesquisa, em analogia, como meios que podem ser utilizados na gestão pública de forma mais generalizada (BARRET, 2004)

Nesta visão mais tradicional, a implementação pode ser caracterizada como um processo no qual as ações são direcionadas ao cumprimento de objetivos bem delimitados em decisões políticas existentes, ou seja, a implementação é, segundo Silva e Melo (200, p.5)



“como um jogo de uma só rodada, onde a ação governamental expressa em programas ou projetos de intervenção é implementada de cima para baixo”. Este modelo *top-down* é um ideal normativo para pôr em prática as políticas; nele, as circunstâncias e o ambiente de implementação desejados seriam os melhores possíveis. Para que os objetivos da política e sua efetividade sejam consoantes, estratégias de coordenação, comunicação e gestão de recursos, além do controle sobre as pessoas envolvidas na implementação devem estar muito bem alinhadas. Qualquer falha na implementação poderia ser atribuída à insuficiência ou falta de algum dos itens citados acima.

Sob uma ótica opositora, e até certo ponto antagônica, evidencia-se a relevância de considerar que no ciclo processual de planejamento aqueles que estão mais próximos das ações resultantes das políticas, ou, no caso desta pesquisa, da gestão, vindo as ações de baixo para cima (*bottom up*) têm uma outra perspectiva quanto à implementação, e poderiam e deveriam influenciar de forma mais intensa o processo de planejamento de políticas públicas. (ELMORE, 1979; LIPSKY, 1980; KAUFMAN, 1973; PALUMBO; HARDER, 1981).

Os autores que convergem a esta abordagem, corroboram que ela seria justificada, em primeiro lugar, por questões de efetividade e eficiência, uma vez que esses atores têm contato direto com o impacto das ações e conseguem identificar mais claramente o que acontece e o que facilitaria no alcance dos resultados esperados com a política (PALUMBO; HARDER, 1981); secundariamente, defende-se que seria mais democrática a participação das pessoas interessadas diretamente no processo e nas decisões que lhes afetam. No período da ascensão dos pe

nsamentos vinculados à escola do *bottom up* paralelamente era emergente a literatura defensora da descentralização (RONDINELLI, 1981), que justificava com argumentos similares sua necessidade e aplicabilidade nas políticas públicas.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo realizado, em se tratando da escolha ontológica, é objetivo. Evidenciando, fundamentalmente a concepção de um estudo padronizado, de caráter quantitativo, de natureza exploratório-descritiva, e de corte transversal, já que a amostra foi estudada uma única vez. Em menor grau, a pesquisa também tem contornos prescritivos e qualitativos, entretanto, a matriz seminal concentra-se em relacionar os dados à causalidade, mensurando a realidade de forma objetiva, seguindo o padrão epistemológico delineado pelo positivismo, ou, o que têm-se denominado de neo-positivismo (VERGARA, 2000; COOPER; SCHINDLER, 2003; MALHOTRA, 2006, FLICK, 2013).

4.1 População da Pesquisa

A pesquisa foi realizada com os funcionários de uma empresa terceirizada que presta serviços de limpeza para o CAA UFPE. O campus da UFPE-CAA fica situado em Caruaru/PE, cidade polo da região Agreste de Pernambuco. A empresa foi contratada para prestação de serviços de limpeza no CAA UFPE através de pregão eletrônico e iniciou suas atividades no CAA UFPE no dia 27 de Agosto de 2012.

A empresa possui um total de trinta e dois funcionários lotados no CAA UFPE e que são gerenciados pelo setor da infraestrutura da universidade. Os funcionários trabalham de segunda-feira a sexta-feira em dois turnos com uma carga horária de 44 horas semanais.



4.2 Instrumento de Coleta de Dados

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um formulário estruturado com 77 questões, subdivididas nas 8 categorias baseadas e adaptadas do modelo proposto por Walton (1973). As perguntas foram elaboradas tomando como base na revisão de literatura e no trabalho desenvolvido por um grupo de estudo constituído por 5 alunos que estavam produzindo suas monografias com o tema QVT em organizações diferentes, sob orientação de um professor da graduação e minha co-orientação, buscando assim, a preparação de um questionário mais completo e de simples entendimento, utilizando de questões que se aplicam à empresa, facilitando as respostas e acrescentando as ideias e percepções dos envolvidos no processo para enriquecimento da pesquisa.

O formulário foi disposto em duas colunas, uma para respostas em relação ao grau de satisfação com determinado fator e outra com o grau de importância dada ao fator em questão, evidenciando uma escala tipo Likert. Com base nos resultados obtidos, serão identificados os fatores considerados críticos, ou seja, com alto grau de importância considerado e baixo nível de satisfação. “Fator crítico é qualquer variável (ou conjunto de variáveis) que afeta, positiva ou negativamente, o desempenho de um sistema.” (EMBRAPA, 2010). Estes, portanto, merecem atenção para possíveis correções e busca de melhoria.

Em virtude do nível de escolaridade dos terceirizados da limpeza era baixo e que, portanto, não seria ideal utilizar um questionário, pois existiam terceirizados analfabetos, então se optou por utilizar um formulário, onde o próprio pesquisador realiza a leitura da pergunta e de acordo com a resposta do pesquisado, realiza a devida marcação na resposta escolhida pelo pesquisado.

A tabulação dos dados e os gráficos gerados foram todos produzidos através do programa Microsoft Office Excel 2007.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com os dados obtidos, dos 77 itens, 1 foi considerado extremamente crítico, pois apresentou uma média de importância atribuída de 4,87 estando caracterizado como extremamente importante e uma média de satisfação de 1,65, caracterizado como muito insatisfeito. Esse item é o Plano de Saúde que ficou com uma diferença nas médias de importância e satisfação de 3,23, mostrando que esse item foi o único com uma média de satisfação abaixo de 2 (muito insatisfeito). Outros 8 itens foram considerados críticos, pois a média de importância ficou entre “muito importante” e “extremamente importante” e a média de satisfação ficou entre “insatisfeito” e “indiferente”.

No quadro 5.1, a seguir, foram selecionados os nove fatores do ranking dos mais críticos segundo a percepção dos funcionários terceirizados da empresa de limpeza.

Quadro 5.1. Ranking dos fatores críticos para a QVT

Posição	Nº	Itens Avaliados	Grau de Importância	Grau de Satisfação	Diferença
1º	62	Plano de saúde	4,87	1,65	3,23
2º	70	PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) / e PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais)	4,81	2,13	2,68
3º	72	CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes)	4,68	2,10	2,58



4°	60	Treinamento	4,70	2,47	2,23
5°	64	Acompanhamento psicológico	4,45	2,23	2,23
6°	42	Refeitório	4,81	2,65	2,16
7°	12	Cooperação entre a equipe	4,74	2,77	1,97
8°	20	Creches	4,29	2,39	1,90
9°	7	Espaço de convivência / sala de descanso	4,55	2,77	1,77

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Analisando detalhadamente o quadro 5.1, percebe-se que a relação entre o grau de importância e o nível de satisfação dos itens elencados contém uma disparidade elevada, ou seja, determinados itens considerados importantes pelos funcionários para a QVT não estão sendo atendidos satisfatoriamente pela empresa terceirizada de limpeza.

O quadro 5.2 mostra a categoria *II - Condições de Trabalho* como a que possui maior importância para os pesquisados, mas que os mesmos não estão satisfeitos. Essa categoria é tida pelos funcionários como um fator preponderante para a geração de uma melhor QVT para os indivíduos da empresa terceirizada de limpeza.

Relacionando os dados com a teoria estudada, percebe-se que a categoria *Condições de Trabalho* pode ser associada aos fatores higiênicos, que são extrínsecos, pois correspondem ao *contexto* em que o trabalho é realizado e sua falta gera insatisfação. Porém o atendimento desses itens não gerará necessariamente satisfação nos pesquisados.

Outra análise interessante é que entre os nove fatores críticos, dois são exigidos por lei para todas as empresas que se enquadram em determinados critérios. O PCMSO é obrigatório para todas as pessoas, físicas ou jurídicas, que admitam trabalhadores como empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Existe o exame periódico que deve ocorrer pelo menos uma vez por ano. Talvez um dos motivos que os pesquisados se mostraram tão insatisfeitos em relação a esse item, seja por que a empresa terceirizada nunca realizou o exame periódico, pois a mesma possuía no período menos de um ano com esses funcionários e ainda está com prazo para realização dos exames periódicos.

A CIPA também é obrigatória para empresas de limpeza em prédios e em domicílios com o número de empregados acima de 19 pessoas, porém pelos relatos dos pesquisados não existe nenhum cipeiro no CAA-UFPE da empresa terceirizada.

Quadro 5.2. Categorias dos fatores críticos para a QVT

Posição	N°	Itens Avaliados	Categorias para a QVT
1°	62	Plano de saúde	II - Condições de Trabalho
2°	70	PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) / e PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais)	II - Condições de Trabalho
3°	72	CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes)	II - Condições de Trabalho
4°	60	Treinamento	IV - Oportunidade de Crescimento e Segurança
5°	64	Acompanhamento psicológico	II - Condições de Trabalho
6°	42	Refeitório	II - Condições de Trabalho
7°	12	Cooperação entre a equipe	V - Integração Social na Organização



8º	20	Creches	VII - Trabalho e o Espaço Total de Vida
9º	7	Espaço de convivência / sala de descanso	II - Condições de Trabalho

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

6 CONCLUSÕES

De acordo com os resultados obtidos através da efetivação da pesquisa, pode-se chegar a conclusão do quanto significativa é a satisfação dos terceirizados da limpeza no ambiente de trabalho, pois é através desta que eles estarão ou não motivados com a atividade atualmente desempenhada.

A partir dessa pesquisa pode ser feito um trabalho pela própria empresa para interferir nesses fatores, aumentando o grau de satisfação dos seus empregados em relação aos fatores críticos percebidos por eles em relação à QVT.

Os fatores críticos identificados na pesquisa agrupando todos os respondentes foram nove: plano de saúde, PCMSO/PPRA, CIPA, treinamento, acompanhamento psicológico, refeitório, cooperação entre a equipe, Creches e sala de descanso.

A maioria dos pesquisados informavam, durante a pesquisa, que o fato de não possuir um plano de saúde os deixavam apreensivos, pois sempre que precisavam ir ao médico tinham que passar o dia todo em postos de saúde e muitas vezes nem eram atendidos. O sentimento que se percebeu durante a pesquisa foi que o plano de saúde ajudaria bastante na QVT dos funcionários terceirizados da limpeza.

Ficou perceptível durante a pesquisa que o item PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) / e PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) era considerado importante pelos funcionários, mas que a empresa nunca havia feito o exame periódico com nenhum dos funcionários.

No que se refere à Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA percebe-se que a empresa terceirizada de limpeza não possui nenhuma CIPA formada no CAA-UFPE, o que se torna um problema na percepção dos funcionários, pois por trabalharem com produtos químicos e em ambientes com certa periculosidade, como é o caso dos laboratórios de química, os funcionários se sentem expostos a perigos e nunca foram orientados por nenhum cipeiro ou representantes da empresa terceirizada sobre os perigos e como evitá-los. Na grande maioria das vezes os próprios servidores da UFPE instruem os terceirizados mostrando medidas e práticas para reduzir ou eliminar os riscos existentes. Verifica-se que a presença de um cipeiro é importante para estabelecer uma relação de diálogo e conscientização, de forma criativa e participativa, objetivando sempre melhorar as condições de trabalho.

No decorrer da pesquisa, percebeu-se que quando o pesquisado era perguntado sobre o item *treinamento*, a maioria falava que nunca tinha tido qualquer treinamento e que eram *jogados* para trabalhar, sem nem saber o que era para ser feito. Iam aprendendo uns com os outros e *descobrimo* como utilizar os produtos de limpeza e os Equipamentos de Proteção Individual – EPI.

Muitos entrevistados responderam que gostariam de ter um acompanhamento de um psicólogo, mas que a empresa não oferecia o serviço para os funcionários. Alguns disseram que praticamente a saúde pública não oferece esse serviço e que uma consulta é muito cara para que os funcionários possam pagar.

Durante a pesquisa os respondentes informavam que possuíam um refeitório para almoçarem, mas que o mesmo era em tamanho insuficiente para comportar todas as pessoas



durante o horário de almoço. Os funcionários gostariam de um espaço maior para que quando todos estivessem juntos não ficassem muito *apertados*.

Também ficou perceptível que não existia um ambiente de cooperação entre os próprios funcionários, muitos reclamaram que os próprios colegas de trabalho não *ajudavam* a realizar as tarefas diárias e quando acontece algum problema, nenhum se propõe a resolver. E pela empresa terceirizada estar *distante* não existe uma pessoa responsável por amenizar os conflitos, *sobrando* para os servidores responsáveis pela gestão do contrato.

Muitos dos funcionários da empresa terceirizada da limpeza possuem filhos pequenos e precisam deixar com familiares ou vizinhos durante o horário de trabalho. Portanto, esses funcionários acham que é importante a empresa disponibilizar uma creche para que os funcionários deixem os seus filhos.

Segundo relatos dos próprios funcionários da empresa, eles não possuem um espaço reservado para descanso. Esse item foi considerado importante para os funcionários, mas não estão satisfeitos, pois os pesquisados informaram que ficam '*espalhados*' no CAA-UFPE e descansam em todos os lugares.

Com o que foi visto nesse trabalho, percebe-se que a insatisfação sobre estes fatores críticos identificados pelos pesquisados podem influenciar negativamente no processo produtivo da organização. Estes fatores não devem ser descuidados pela administração da empresa, visto que pode trazer consequências indesejáveis para o seu desenvolvimento, tendo em vista que, por se tratar de uma empresa contratada por licitação, pode ser advertida e notificada pela UPFE e, posteriormente, perder o direito da licitação por descumprimento do contrato de licitação.

Salienta-se, portanto, a relevância da implantação de nuances de uma gestão pública *bottom up* de forma híbrida, com a inferência de fatores críticos de QVT dos funcionários terceirizados, para elaboração, por parte dos gestores públicos, de TRs que possam contemplar esses aspectos em específico. Medidas estas, tenderiam a minimizar deficiências na prestação do serviço à instituição contratante, impactando, sobremaneira, na gestão e processos licitatórios destes contratos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, E. F. **Programas e ações em qualidade de vida no trabalho**: possibilidades e limites das organizações. Faculdades Integradas de Itararé – FAFIT – FACIC, v.02, n. 01, 2011, p. 14-25, São Paulo, Brasil. Disponível em <<http://www.fafit.com.br/revista/index.php/fafit/article/viewFile/16/12>> Acesso em: 02 de jun. 2016.

ARÍLATO NETO, João. Reestruturação Industrial, Terceirização E Redes De Subcontratação. **RAE**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 33-42 Mar./Abr. 1995

BRASIL¹. **Lei nº 8.666**, de 21 de junho de 1993.

BRASIL². **Lei nº 10.520**, de 17 de fevereiro de 2002.

BRASIL³. **Decreto nº 5.450**, de 31 de maio de 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ELMORE, Richard F. **Backward mapping**: implementation research and policy decisions. *Political Science Quarterly*, v. 94, n. 4, p. 601-616, 1979

EMBRAPA. Metodologia de construção de cenários: conceitos básicos. Ministério da Agricultura e do Planejamento. Disponível em: <http://www.cgee.org.br/arquivos/pro0103.pdf>



Acesso em: 13 de jun de 2015.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 2.ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, Mário César. Qualidade de vida no trabalho. In: CATTANI, A.D. Cattani; HOLZMANN, L. (Orgs.), **Dicionário**: trabalho e tecnologia. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 219-222.

FREITAS, A.; SOUZA, R. Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**. Rio de Janeiro, maio a agosto, 2009, v.4, nº 2, p. 136-154. Disponível em: <www.researchgate.net/publication/.../32bfe512cd50f0f632.pdf> Acesso em: 06 de fev. 2015.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização**: Uma Abordagem Estratégica. 5. Ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

GUIMARÃES, C.M.; CARVALHO, J. C. A terceirização em cuidados continuados - uma abordagem de gestão de risco. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.17, n.5, 1179-1190. Lisboa, 2012.

IORKORKI, Cássia R. Baruffi; RISSI, Vanessa. **Avaliação da qualidade de vida no trabalho**: estudo de caso no setor público. 2010. Disponível em: <http://www.imed.edu.br/files/publications/20.pdf> Acesso em: 02 de jun. de 2016.

LEIRIUA; Jerônimo Souto; SARATT, Newton Dornelles. **Terceirização**: uma alternativa de flexibilidade empresarial. 8. ed. São Paulo: Gente, 1995.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho - QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós industrial. 2 ed. 7 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

LIPSKY, Michael. **Street-level bureaucracy**. New York: Russell Sage Foundation, 1980.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LONGO, Rose M. Juliano; VERGUEIRO, Waldomiro. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Gestão da qualidade em serviços de informação do setor público: características e dificuldades para sua implantação. Campinas, 2003. Disponível em: <http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/include/getdoc.php?id=36&article=8&modpdf>. Acesso em: 02 de jun. de 2016.

MACHADO, Geraldo *et al.* **Gestão Pública**: desafios e perspectivas. Cadernos da Fundação Luís Eduardo Magalhães. Disponível em: <http://ftcteoriaegestaopublica.files.wordpress.com/2009/05/cadernosflem1-reinventadoestado.pdf> Acesso em: 05 de jun. de 2016.

MAIER, R. C.; JUNIOR, G. S. Análise exploratória sobre a qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho em colaboradores bancários da cidade de Ponta Grossa-PR. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, São Carlos. **Anais...** São Carlos, 2010.

MARCELINO, Paula.; CAVALCANTE, S. Por uma definição de terceirização. **Cad. CRH**, Salvador, v. 25, n. 65, Ago. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010349792012000200010&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 04 Jul. 2016.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAZMANIAN, Daniel A.; SABATIER, Paul A. **Implementation and public policy**.



- Chicago: Scott Foresman, 1983.
- NORTHCRAFT, G. B., NEALE, M. A. **Organizational behavior: a management challenge**. Chicago: The Dryden Press, 1990.
- OFFERMAN, L. R., GOWING, M. K. **Organizations of the future: changes and challenges**. American Psychologist, v. 45, n. 2, p. 95-108, 1990.
- PEDROSO, B. **Desenvolvimento do TQWL-42: Um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2010. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/138/Dissertacao.pdf>> Acesso em: 17 de Jun. 2016
- PINTO, F. R. **Gestão de Recursos Humanos para o terceiro setor**. Fortaleza: Apostila, 2006. Disponível em: <<http://www.robertopinto.com/apostilas.html/>> Acesso em: 11 mai. 2016.
- PORTO, Mário Augusto. **A qualidade de vida no trabalho do servidor público da administração estadual e o papel do gerente de recursos humanos**. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/6935833/A-Qualidade-De-Vida-No-Trabalho-Do-Servidor-Publico-Da-Administracao-Estadual> Acesso em: 01 de jun de 2016.
- QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual e terceirização**. 9. ed. São Paulo: STS, 1998.
- RIBEIRO, C. A.O; CAMPOS, L, N. M. Qualidade de vida no trabalho. **Revista Tecer** - Belo Horizonte – vol. 2, nº 2, maio 2009. Disponível em: <<http://pe.izabelahendrix.edu.br/ojs/index.php/tec/article/view/201/183>> Acesso em: 02 de jun. 2016.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Análise no nível gerencial**. 4 ed. Vozes, Petrópolis, RJ, 1998.
- _____, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Análise no Nível Gerencial**. 12. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009
- RONDINELLI, Dennis A. Government decentralization in comparative perspective: theory and practice in developing countries. **International Review of Administrative Sciences**, v. 47, n. 2, p. 133-145, 1981.
- SANDER, Benno. **Consenso e conflito: perspectivas analíticas na pedagogia e na administração da educação**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- UFPE. Contrato Nº 108 de 2012.
- VAN METER, Donald; VAN HORN, Carl E. **The policy implementation process. Administration and Society**, v. 6, n. 4, p. 445-488, 1975.
- VASCONCELOS, P. H. et al. Qualidade de Vida no Trabalho Docente: Um Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino Superior. **RAI**, vol. 9, núm, 2, P. 79-77, São Paulo, Brasil, 2012. Disponível em: < http://www.revistarai.org/rai/article/view/696/pdf_1 > Acesso em: 16 de jun. 2016.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.