

Eficiência na Administração Pública: o modelo do outsourcing de impressão na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC*

Efficiency in Public Administration: the model of outsourcing of printing in Federal University of Santa Catarina – UFSC

Jair Napoleão Filho¹
Paula Martins Nunes²
Roberto Carlos Alves³
Andressa Sasaki Vasques Pacheco⁴

Resumo

O objeto do presente artigo refere-se à terceirização de serviço de impressão realizado pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, também chamado de outsourcing, que é uma tendência crescente na Administração Pública. Essa ferramenta de gestão, que se formaliza por meio de contratação, tem por finalidade a redução de custos por meio da prestação de serviços e/ou fornecimento de bens de consumo, fazendo com que a administração Pública se preocupe mais com suas atividades principais. A Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, no ano de 2009, fez um levantamento com a finalidade de verificar o quantitativo de impressoras que eram utilizadas na Instituição, chegando-se ao número de 2.699 impressoras, sendo as impressoras de diferentes marcas e modelos. Tendo acesso a estes dados, a Administração Central da Universidade Federal de Santa Catarina determinou a abertura de processo licitatório para contratação de outsourcing de serviços de impressão. A pesquisa foi realizada de forma descritiva, bibliográfica e um estudo de caso. A coleta dos dados foi documental e por meio de questionários e a análise dos dados de forma estatística com medidas descritivas. Esse estudo teve por finalidade analisar os resultados obtidos com a contratação do serviço de outsourcing de impressão mostrando as suas vantagens a UFSC.

Palavras-chave: *Outsourcing*. Terceirização. Administração Pública. Universidade.

Abstract

The object of this article is outsourcing printing service conducted by the Federal University of Santa Catarina – UFSC, also called outsourcing, which is a growing trend in Public Administration. This management tool, which is formalized through hiring, aims to reduce costs by providing services and / or supply of consumer goods, making the public administration more worry about their core activities. The Directors of the Federal University of Santa Catarina – UFSC, in 2009, made a survey in order to verify the amount of printers that were used in the institution, came to the number of 2,699 printers, and printers of different brands and models. At par of such data to the Central Administration of the Federal University of Santa Catarina decided to open bidding process for procurement outsourcing printing services. The research was conducted a descriptive, literature and a case study. Data collection was documentary and through questionnaires and analysis of data in statistical form with descriptive measures. This study aimed to analyze the results obtained with the hiring of service outsourcing print showing its advantages UFSC.

Keywords: *Outsourcing*. Public Administration. University.

* Recebido em 07/03/2014

Aprovado em 11/11/2014

¹ Servidor da Universidade Federal de Santa Catarina, graduado em Ciências Econômicas (1994), especialista em gestão universitária (UFSC), mestre em administração universitária pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Universitária da UFSC (2013).

² Graduanda do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com previsão de conclusão para 2014. É servidora técnico-administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), lotada na Secretaria do Curso de Graduação em Ciências Econômicas EaD.

³ Servidor da Universidade Federal de Santa Catarina, graduado em educação Artística (1991), mestrando em administração universitária pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da UFSC.

⁴ Professora do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Bacharel (2005) e mestre (2007) em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento - UFSC. Professora do Programa de Pós-graduação em Administração e do Programa de Pós-graduação em Administração Universitária.

1 Introdução

O presente artigo tem por objetivo apresentar as vantagens e desvantagens obtidas pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC com a contratação de serviços de *outsourcing* de impressão. Tal contratação foi necessária tendo em vista o grande número de impressoras que eram utilizadas pela instituição. A Universidade Federal de Santa Catarina dispunha, antes da contratação do *outsourcing*, de 2.699 impressoras de marcas e modelos diferenciados, causando dificuldades para a gestão eficiente quanto aos serviços de manutenção e, principalmente, aquisição de suplementos.

Com a efetivação do contrato de *outsourcing* de impressão, somada aos esforços da Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC/UFSC), o montante de impressoras diminuiu consideravelmente, passando para um total de 918 impressoras em funcionamento efetivo.

Além da diminuição do número de máquinas em funcionamento, houve também diminuição do número de aquisições de cartuchos para impressoras, e consequentemente de despesas com manutenção de equipamentos. A intenção da UFSC a longo prazo é que o número total de impressoras existentes na instituição seja apenas as contratadas por meio do *outsourcing*.

2 Fundamentação teórica

Segundo Varajão (2001), *outsourcing* é um instrumento a que organizações, sejam elas públicas ou privadas, têm vindo a recorrer cada vez mais nos últimos anos. A origem da palavra *Outsourcing* advém da junção de duas palavras inglesas *out* (fora) e *source* (recursos). A palavra é utilizada para designar a procura, por parte das organizações, de recursos que são necessários ao seu funcionamento fora da própria organização em áreas tão importantes como gestão de pessoas, recursos humanos ou a gestão de instalações.

A necessidade da eficiência administrativa e operacional causada pelo aumento da competitividade internacional nos apresenta o *outsourcing* como uma fonte de mão de obra barata e como uma alternativa de aumento de competitividade (REZENDE, 1997). Embora tendo várias à sua prática, o *outsourcing* ganha importância no momento no qual as empresas precisam racionalizar recursos, redefinir suas operações, funcionar como estruturas mais enxutas e flexíveis (BARBOSA, 2002).

O *outsourcing* constitui, segundo Marx e Schrammer (2005), a modalidade de contrato especial mais frequente no Brasil, com 56% das empresas utilizando esse tipo de ocupação, o que corresponde a 71% dos trabalhadores ocupados em modalidades flexíveis de contratos de trabalho.

Outsourcing de impressão é a locação, terceirização dos equipamentos e gerenciamento de cópias e impressão com o objetivo de minimizar o trabalho, as operações por meio do gerenciamento de tarifas por página com a ajuda de *software*. Normalmente, a responsabilidade dos equipamentos e dos insumos incide sob a contratada, ficando o cliente livre da depreciação dos equipamentos e dos investimentos, pagando somente as páginas copiadas e impressas, mas também podendo ser negociado.

A contratação de serviços periféricos visa reduzir custos internos aproveitando o “*know how*” e a especialização de empresas externas que, em determinadas áreas específicas, revelam-se como opção mais vantajosa.

O *outsourcing* de impressão é diferenciado pelos seus projetos inovadores e eficientes, oferecendo as precisas soluções de impressão: locação de copiadoras, locação de multifuncionais, digitalização de documentos, locação de *scanners*, etc.

Porém, é importante ressaltar o que refere Varajão (2001) o *outsourcing* não é uma solução para todas as organizações.

2.1 A aplicação do *outsourcing* na administração pública

Segundo Di Pietro (2008) foi a partir da década de 80 que a Administração Pública Brasileira iniciou um processo de reforma, que visava reduzir o tamanho do seu aparelhamento administrativo, tornando-a mais flexível, eficiente e voltada para o atendimento ao cidadão. Surge o instituto da privatização, em sentido amplo, o qual compreendia entre outros a quebra de monopólio de atividades exercidas exclusivamente pelo poder público, a delegação de serviços públicos aos particulares e a terceirização, na qual se buscava a colaboração de entidades privadas no desempenho de atividades acessórias da Administração.

Verifica-se então que, por meio da terceirização, a administração se utiliza dos meios privados da execução dos serviços para transferir a execução material mantendo, contudo, a titularidade do serviço público, a qual é constitucionalmente atribuída a ela (RAMOS, 2001).

Segundo Abelson (2005), para a administração pública, o *outsourcing* pode ser entendido como a prática por meio da qual o Governo contrata a provisão de bens ao setor privado. A contratação do *outsourcing* tem uma diferença das contratações tradicionais de compra de bens e serviços por se basear numa relação cujo contrato é temporal, podendo ser de médio ou longo prazo.

Sendo utilizado primeiramente no setor privado, o *outsourcing* aparece na Administração Pública no contexto das reformas de gestão empreendidas no setor público nas últimas décadas do século XX.

Conhecendo *outsourcing* e sua aplicação, muitas instituições públicas estão terceirizando suas necessidades de impressão para reduzir os custos de manutenção e proteger-se do investimento em impressoras que se tornam obsoletos.

Outsourcing de impressão é uma tendência importante e de valor acrescentado.

Depois de concluir a compra de impressoras, uma instituição pode achar que uma impressora está ficando ultrapassada e precisa ser atualizada. Ciclos de vida do produto são mais curtos no domínio da impressão, e a manutenção de produtos obsoletos, leva tempo e dinheiro.

Cartuchos ou toners se tornam um problema, os mais velhos têm elevado o custo de consumo como também eles têm uma vida de prateleira.

Assim, optando pelo *outsourcing* de todas as suas necessidades de impressão, a instituição pode obter as últimas atualizações de tecnologia em impressão a frente, e evitar a obsolescência tecnológica. Optando por *outsourcing*, a instituição poderá ter uma economia de, aproximadamente, 30% com impressões, e também conta com controle total das impressões como preferir por computadores, por arquivos por usuário ou por horário.

2.2 Aspectos gerais do *outsourcing*

De acordo com Sekido (2010), pode-se notar que o emprego do *outsourcing* pela administração Pública não irá retroceder, pois, apesar dos problemas enfrentados, ele ainda aparece como uma ferramenta que gera vantagem para as instituições. Porém é necessário que se observem algumas regras para que seja possível atender os benefícios pretendidos:

Antes da decisão pelo *outsourcing*, a instituição deve realizar um estudo prévio da real necessidade e vantagens da contratação:

- A empresa contratada deve estar legalmente

constituída, possuir capacidade técnica e administrativa para executar o serviço, ter idoneidade econômica e assumir os riscos da contratação;

- A mão de obra empregada deve ser especializada, adequadamente remunerada e subordinar-se exclusivamente à empresa contratada, não devendo existir entre os empregados da contratada e o contratante, elementos que pressupõem a relação de emprego;
- As partes devem buscar a parceria, visando ao mútuo crescimento e à qualidade total dos produtos e serviços, pois os interesses devem ser convergentes;
- A atividade terceirizada deve estar relacionada à atividade meio da contratante, evitando-se o *outsourcing* da atividade fim.

3 Cenário da UFSC antes e após a efetivação do *outsourcing* de impressão

O Quadro 1 apresenta o demonstrativo da situação anterior e da situação atual do número de impressoras eram e que estão sendo utilizados na UFSC.

Quadro 1 – Cenário

TECNOLOGIA	ANTERIOR	ATUAL	REDUÇÃO/AUMENTO
Equipamentos Impressão	2250	532	-76%
Equipamentos Mono-função	76	2	-97%
Equipamentos Multifunção	373	384	+3%
Equipamentos Inteligentes	0	384	-
Tecnologia jato de tinta	1836	0	-100%
Tecnologia Laser	747	876	+17%
Equipamentos Impressão	2250	532	-76%
Total dos equipamentos de Impressão	2699	918	-66%

Fonte: SETIC/UFSC¹ Analisando-se o quadro acima, nota-se claramente a vantagem que a UFSC obteve em relação à realização do contrato de outsourcing de impressão. A quantidade de impressoras utilizadas diminuiu de 2.699 para 918, uma diminuição de 66%.

1 Secretária de Governança e Tecnologia da Informação e Comunicação.

4 Metodologia

Trata-se de uma pesquisa descritiva, predominantemente quantitativa, bibliográfica e um estudo de caso. A coleta dos dados foi documental e por meio de questionários. O estudo de caso foi realizado na Universidade Federal de Santa Catarina, que implementou o *outsourcing* de impressão em 2012.

Os questionários foram encaminhados aos servidores técnicos administrativos da UFSC e houve o retorno de 52 questionários devidamente respondidos, sendo esta a população acessível da pesquisa.

A análise dos dados foi estatística, por meio de medidas descritivas, sendo representadas por meio dos gráficos.

5 Vantagens e desvantagens do *outsourcing* de impressão para a UFSC

O *outsourcing* de impressão começa a ser visto como um meio de redução global de custos nomeadamente de manutenção, consumíveis (suprimentos) e infraestrutura. Isso por existir nas empresas uma noção mais exata dos custos inerentes a um parque de impressão e da possibilidade de redução destes. Outro aspecto de análise relevante é a atual situação econômica que obriga as organizações a repensarem as infraestruturas e os processos com o objetivo de potenciar a redução de custos.

Vantagens com o *outsourcing* de impressão:

- Redução nos gastos de impressão e cópia;
- Eliminação do estoque e logística consumível;
- Atualização tecnológica sem investimentos;
- Rastreabilidade de utilização das impressoras por Centro de Ensino;
- Nova cultura de trabalho na área de impressão, evitando desperdícios e perdas;
- Gerenciamento dos equipamentos em rede;
- Pró-atividade de atendimento aos usuários;
- Substituição de equipamentos somente impressão por multifuncionais;
- Serviço especializado - qualidade e alta disponibilidade;
- Substituição de impressoras jato de tinta por laser e;
- Aprimoramento no ambiente de trabalho a fim de aumentar sua produtividade.

Desvantagens com o *outsourcing* de impressão

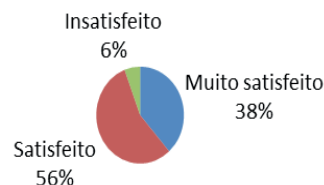
- Maior necessidade de controle da execução do contrato;
- Perda da confidencialidade;
- Má qualidade dos serviços prestados e diminuição do nível de satisfação;
- Dependência excessiva em relação à empresa contratada;
- Elevados custos de um eventual regresso a situação anterior;
- Desmotivação do pessoal gerada pela instabilidade do processo;
- Surgimento de melhores alternativas para o serviço contratado;
- Eventual ocorrência de custos ocultos.

6 Análise dos resultados da pesquisa

A análise dos dados foi realizada de forma estatística com medidas descritivas e são apresentados na sequência:

Gráfico 1: Pergunta nº 01

Você está satisfeito com a implementação do novo sistema para utilização de impressoras?

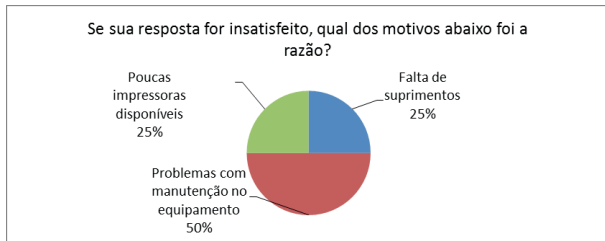


Fonte: dados primários

Como pode ser analisado, 56% dos entrevistados estão satisfeitos com o implemento do *outsourcing* de impressão contratado pela UFSC. Nos chama a atenção o número de Servidores que manifestaram estar muito satisfeito com o *outsourcing*, o que revela o acerto da Administração em contratar o serviço.

Por outro lado, 6% dos entrevistados estão insatisfeitos com o contrato de *outsourcing*. Ao nosso entender, a Administração da UFSC deve procurar saber, junto aos insatisfeitos, o que está causando essa insatisfação.

Gráfico 2: Pergunta nº 02



Fonte: dados primários

Para essa pergunta, 4 (quatro) dos servidores entrevistados se manifestaram insatisfeitos com a contratação do *outsourcing* de impressão.

Dois dos entrevistados acusaram problemas com a manutenção dos equipamentos; um acha que tem poucas impressoras disponíveis no seu local de trabalho e, um registrou que falta suprimento no momento que a unidade precisa.

Essas insatisfações devem ser objeto de análise e resolução do problema por parte da empresa contratada. É preciso que seja realizado um melhor trabalho de fiscalização do contrato.

Gráfico 3: Pergunta nº 03

Você acha que o outsourcing trouxe economia para a UFSC

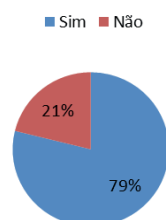


Fonte: dados primários

Observando-se o gráfico, não há dúvida de que a contratação do *outsourcing* de impressão trouxe benefícios para a UFSC. Observa-se que 86% (45 servidores) dos entrevistados não têm a menor dúvida sobre a diminuição de custos com o advento da contratação.

Gráfico 4: Pergunta nº 04

Você sabe utilizar as funções disponíveis na impressora?

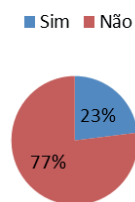


Fonte: dados primários

A respeito da utilização das funções disponíveis na impressora, observa-se 79% dos entrevistados sabem utilizar as funções disponíveis nas impressoras. Por outro lado, 21% não sabem utilizar a impressora de forma correta. A fiscalização do contrato é exercida pela UFSC, portanto, cabe a ela fazer com que a empresa vencedora do certame licitatório do *outsourcing* capacite os usuários para que melhor utilizem da capacidade que a impressora dispõe. Nota-se um percentual significativo de usuários que não sabem utilizar o equipamento.

Gráfico 5: Pergunta nº 05

Você tem conhecimento do valor que a UFSC paga por folha impressa?



Fonte: dados primários

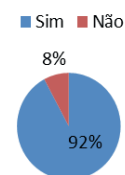
É de suma importância que os Servidores da UFSC, que se utilizam dos trabalhos de impressão, tenham conhecimento do valor que a Instituição paga por folha impressa.

Sabedores dos custos, evidentemente, terão mais cuidado com o tipo de material que será impresso. Com essa atitude, com certeza, os custos tenderão a baixar.

É importante ressaltar que 77% dos entrevistados não sabem os custos da folha impressa, ou seja, dos 52 servidores entrevistados 40 não sabem o quanto a Instituição paga por folha impressa.

Gráfico 6: Pergunta nº 06

Os trabalhos executados pela empresa atendem a demanda do seu setor?

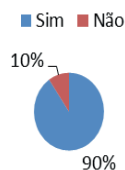


Fonte: dados primários

Aqui temos uma grata surpresa ao verificarmos que a empresa, que possui o contrato de *outsourcing* com a UFSC, vem satisfazendo as necessidades da Instituição. São 92% de servidores satisfeitos com os trabalhos desenvolvidos, ou seja, 47 dos servidores entrevistados, de um total de 52, estão satisfeitos com os trabalhos da empresa.

Gráfico 7: Pergunta nº 07

No seu entendimento ao término do contrato o mesmo deve ser renovado?

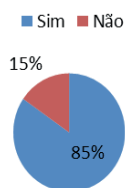


Fonte: dados primários

Seguindo a pergunta anterior, 90% dos entrevistados pensam que o contrato de *outsourcing* deva ser renovado, o que mostra a satisfação dos servidores com o contrato de *outsourcing* de impressão.

Gráfico 8: Pergunta nº 08

A quantidade de impressoras, no seu setor, atende a demanda?



Fonte: dados primários

Embora 85% dos entrevistados tenham respondido que estão satisfeito, com o número de impressoras disponibilizado em seu setor de trabalho, cabe à UFSC identificar o porquê de 15% dos entrevistados terem respondido que não estão satisfeito com o número de impressoras em seu setor. No nosso entendimento, em hipótese alguma um setor pode ter seu funcionamento prejudicado por falta de impressoras.

É importante ressaltar que o número de impressoras por setor foi determinado por meio de estudo realizado pela SETIC.

Gráfico 9: Pergunta nº 09

Quanto ao controle do material impresso, o mesmo deve ser controlado por senha?



Fonte: dados primários

Mas uma vez, cabe à UFSC a implementação de senhas para garantir que apenas usuários autorizados possam se utilizar dos trabalhos oferecidos pelas impres-

soras, pois 77% dos entrevistados acham importante a utilização de senhas para acesso aos trabalhos de impressão. Já 19% acham que não devem ser utilizadas senhas para controles de uso da impressora e 4% não responderam a questão. É sabido que em alguns Centros de Ensino a utilização de senhas já vem sendo utilizado. Importante ressaltar, que dos 52 entrevistados 2 servidores não responderam a pergunta.

Gráfico 10: Pergunta nº 10

Para que tipo de trabalho é utilizado a impressora?



Fonte: dados primários

Observando-se o gráfico com as resposta, fica bem definido que os trabalhos de impressão são utilizados, na sua grande maioria, 95%, para impressão de serviços administrativos (memorandos, ofícios, requerimentos, etc.), 4% dos usuários utilizam a impressora apenas para provas e 2% para impressão de trabalhos para alunos.

Estão de parabéns os Servidores da UFSC que têm bem definido a finalidade para que devam ser utilizadas as impressoras na instituição, evitando desperdício de material e diminuindo os custos.

7 Conclusão

Após análise da fundamentação teórica e com os dados obtidos da pesquisa, conclui-se que o *Outsourcing* de Impressão é um importante instrumento de gestão que foi contratado pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

No caso da UFSC, o *outsourcing* de impressão é muito mais que simplesmente realizar a terceirização. O uso em sua plenitude engloba a modernização e modificação de processos operacionais, não se restringido apenas à redução de custos, ou ainda, repassar, a terceiros, áreas com problemas operacionais dentro da Instituição.

Ressalta-se o trabalho realizado pela Administração da UFSC por meio de levantamento das necessidades e sugestões para melhorias no processo de utilização de impressoras. Percebe-se que muito foi feito e muito ainda

precisa ser feito para que o *outsourcing* de impressão esteja totalmente implementado, porém, a que se ressaltar a capacidade administrativas dos gestores no momento de optar pela contratação do serviço terceirizado.

Finalizando, ressalta-se que a terceirização é uma forma de modernização das relações trabalhistas, proporcionando às instituições redução dos custos operacionais e maior competitividade por meio da flexibilização dos direitos trabalhistas. Também é uma alternativa para minorar a falta de posto de trabalho (MARTINS, 2005).

Referências

- ABELSON, Peter. *Outsourcing of public services in Australia: seven case studies*. Sydney: Macquarie University. Dept. of Economics, 2005.
- BARBOSA, A.; VALENÇA, M. A. A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada e outras formas*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARTINS, Sérgio Pinto. *A terceirização e o direito do trabalho*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARX, R.; SCHIRRMESTER, R. A. A organização do trabalho nas novas organizações: as formas de contratação e suas repercussões na organização do trabalho. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 8, 2005. *Anais...* São Paulo: FEA-USP, 2005.
- RAMOS, Dora Maria de Oliveira. *Terceirização na administração pública*. São Paulo: LTr, 2001.
- REZENDE, W. Terceirização: a integração acabou? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n. 4, out/dez. 1997.
- SEKIDO, Amelia Midori Yamane. *Terceirização na administração pública: a gestão e a fiscalização dos contratos*. 2010. Monografia (Graduação) – Universidade Gama Filho, Brasília, 2010.
- VARAJÃO, João Eduardo Quintela. *Outsourcing de serviços de sistemas de informação*. Lisboa: FCA – Editora de Informática, 2001.