

Gestão de Pessoas

Motivação: um estudo de caso sobre a motivação dos colaboradores terceirizados

RESUMO

A terceirização é um modelo de gestão que pode apresentar vantagens para as organizações. No entanto, a prática da terceirização pode ser desfavorável para o funcionário terceirizado e, conseqüentemente, afetar negativamente o estado motivacional dele. O presente estudo tem como objetivo conhecer os fatores que geram a motivação dos funcionários que prestam serviços terceirizados no Instituto Federal do Rio Grande do Sul, Campus Restinga, em Porto Alegre/RS. A classificação do presente estudo se define por ser de caráter descritivo. Por meio de um estudo de caso, agregado a técnica de coleta de dados de caráter qualitativo com entrevistas individuais e com questões semiestruturadas com os terceirizados da instituição de ensino, verificou-se que eles possuem necessidade de melhorias em alguns aspectos referentes ao ambiente físico de trabalho e de alguns benefícios trabalhistas. Observou-se, também, que a equipe tem a necessidade de ser mais reconhecida e próxima da chefia terceirizada. Os resultados obtidos e apresentados com este estudo poderão contribuir e auxiliar as empresas envolvidas no processo da terceirização a se atentarem às necessidades dos funcionários terceirizados e, conseqüentemente, possam tomar providências cabíveis a fim de atender as necessidades dos mesmos.

Palavras-chave: Motivação; terceirização; funcionário terceirizado.

ABSTRACT

Outsourcing is a management model that can present advantages for organizations. However, outsourcing can be unfavorable for the outsourced employees and negatively affect their motivational state. Therefore, the present study aims to understand the factors that generate the motivation of employees who provide outsourced services at the Instituto Federal Campus Restinga, in Porto Alegre/RS. The classification of this study is defined as descriptive. Through a case study combined with the qualitative data collection technique, individual interviews guided by semi-structured questions outsourced staff and other actors of the institution. It was found that they need improvements in some aspects, regarding the physical environment of work and some employment benefits It was also observed that the team needs to be more recognized and closer to the outsourced management. The results obtained and presented with this study can contribute and help companies involved in the outsourcing process to pay attention to the needs of outsourced employees and consequently be able to take appropriate measures to meet their needs.

Key words: motivation; outsourcing; outsourced employment

1) Introdução

A terceirização é uma prática de gestão que vem sendo adotada pelas empresas, pois trata-se de um modelo gerencial que apresenta vantagens para as organizações. Entretanto, a utilização da estratégia da terceirização pode ser desfavorável para o trabalhador terceirizado deixando-o vulnerável dentro da organização, ocasionando, assim, a desmotivação ou a insatisfação com o trabalho (PINTO; QUELHAS, 2008). No Brasil o trabalho terceirizado surgiu em meados da década de 1950, desde então o modelo de gestão vem ganhando o seu espaço dentro das organizações públicas e privadas. Segundo Monte (2020, p.9) "Com a competitividade crescendo, as empresas começaram a buscar na terceirização uma forma de reduzir seus custos, maximizar seus ganhos e melhorar a qualidade de seus serviços ou produtos".

Apesar da terceirização apresentar vantagens para as organizações que adotam esta prática de gestão, por outro lado, existe um fator de extrema importância que não pode passar despercebido, o fator humano. Conforme a pesquisa de Santos, Ferro e Alves (2016) o trabalhador terceirizado pode sofrer com a desmotivação devido ao modelo de gestão terceirizada, a desmotivação do funcionário em relação ao trabalho pode ocorrer por diversas razões, como más condições de trabalho, diferenças de recompensas e tratamentos diferenciados entre funcionários terceirizados e empregados efetivos da organização. No entanto, as razões que podem interferir na motivação dos funcionários podem passar por variações. Isto ocorre porque o conceito de motivação é definido como algo pessoal. Segundo Gil (2001, p. 202), "cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas...".

Neste contexto, se torna interessante e necessário investigar mais sobre o público terceirizado em relação às suas motivações, uma vez que a gestão terceirizada nem sempre é bem-vista para o fator humano. Com base nisto, este estudo procurou responder o seguinte questionamento: quais são os fatores que geram a motivação dos funcionários que prestam serviços terceirizados no IFRS Campus Restinga, em Porto Alegre/RS? Buscou-se como objetivo geral conhecer os fatores que geram a motivação dos funcionários que prestam serviços terceirizados no IFRS Campus Restinga, em Porto Alegre/RS. Para atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) investigar sobre os aspectos referentes à contratação de serviços terceirizados no IFRS Campus Restinga; b) descrever o ambiente físico de trabalho dos funcionários terceirizados do Campus Restinga; c) analisar os fatores que geram a motivação dos funcionários terceirizados no IFRS Campus Restinga.

A justificativa do presente estudo se dá pelo fato de que a terceirização tem ganhado seu espaço dentro das organizações ao longo dos anos, fazendo com que as empresas se tornem mais competitivas. Conseqüentemente, cresce também o número de discussões sobre as possíveis causas negativas que este modelo de gestão pode causar nos seus colaboradores como, por exemplo, a desmotivação com o trabalho. O assunto tem sido tema de estudo no mundo acadêmico por se tratar de um assunto muito complexo, pois nem sempre as condições de trabalho são favoráveis e adequadas para o colaborador terceirizado. Para os profissionais que prestam serviços no IFRS Campus Restinga esta é a possibilidade dos mesmos expressarem suas necessidades, satisfações ou expectativa com o trabalho prestado na instituição. Conseqüentemente, o estudo poderá auxiliar o IFRS a se atentar às possíveis necessidades dos colaboradores, sendo assim a instituição pode ter uma

percepção dos possíveis pontos que podem ser melhorados ou mantidos a fim de entender as necessidades dos funcionários.

2) Referencial Teórico

2.1) Aspectos conceituais da motivação

A motivação pode ser definida como um processo no qual a pessoa adota um comportamento para alcançar seus objetivos, comportamento este que se define em três propriedades, a direção que é para onde os esforços estão direcionados, isto é para os objetivos, a intensidade que se refere a quantidade de esforços que a pessoa utiliza para o alcance dos objetivos e a persistência que indica a durabilidade dos esforços de uma pessoa (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Para Maximiano (2006, p.177) “A palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. A motivação é energia ou força que movimenta o comportamento...”.

Pode-se entender que a motivação se compreende como um mecanismo ou processo no qual se inicia por uma causa se prossegue por uma ação até atingir o objetivo. A causa pode ser definida como uma necessidade, sendo que esta necessidade é específica, própria de cada pessoa, no qual não pode ser introduzida por ninguém (GIL, 2001). A partir deste momento a pessoa passa a ter um comportamento que pode ser definido como uma ação onde a pessoa não mede esforços e se empenha para atingir o seu objetivo que é suprir a sua necessidade.

A teoria das necessidades de Abraham Maslow (1950) é uma teoria de conteúdo que procura explicar os fatores ou as causas que influenciam a pessoa a agir, conseqüentemente gerando assim a motivação. Maximiano (2006, p.184) expõem que “a mais importante explicação moderna sobre o conteúdo da motivação estabelece que as pessoas são motivadas essencialmente pelas necessidades humanas”.

A teoria das necessidades foi estabelecida de forma hierárquica, baseado nas necessidades humanas, onde foram divididas em cinco categorias: a) fisiológica que compõem abrigo, descanso, alimentação, sede, e saúde; b) segurança que significa estar assegurado de danos eventuais; c) social que está associado à amizade, aceitação em grupos; d) estima que está relacionado ao sentimento de ser reconhecido, valorizado e amado pelos outros; e) autorrealização está relacionado ao maior desejo que a pessoa almeja alcançar (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Maximiano (2006, p. 184) expõem que “...uma vez satisfeita a necessidade extingue-se o motivo que movimenta o comportamento humano e a motivação cessa.” A partir deste momento a pessoa continua com o desejo de satisfazer as outras necessidades próprias, iniciando-se um novo processo motivacional.

A teoria de Maslow é uma maneira de auxiliar a gestão de pessoas a mapear e conseqüentemente obter uma percepção mais clara das necessidades dos funcionários, sendo assim a gestão poderá fazer escolhas mais assertivas na hora de definir as recompensas organizacionais que poderão satisfazer as necessidades de seus colaboradores e conseqüentemente contribuir no mecanismo motivacional dos funcionários.

A teoria motivacional de processo de Victor Vroom é uma teoria em que foi desenvolvida baseada na premissa de que a recompensa está associada aos esforços e desempenho de uma pessoa (MAXIMIANO,2006). A teoria de Vroom também conhecida como a teoria da expectativa, procura explicar a maneira em que a

motivação funciona em uma pessoa de forma individualizada, onde estabelece que cada pessoa tem seus objetivos e necessidades diferentes (MAXIMIANO,2006).

Vroom esclarece que para a motivação funcionar irá depender dos esforços e do desempenho do ser humano, e do valor que a recompensa vai representar para ela, ou seja, os esforços de uma pessoa irá ocorrer apenas se a recompensa que for oferecida a ela for significativa e satisfatória, caso a recompensa for insignificante ou insatisfatória para a pessoa, a mesma não irá tomar de nenhum esforço para obter tal gratificação (MAXIMIANO,2006).

A teoria da expectativa estabelece três variáveis que estão relacionadas à situação de trabalho, as variáveis são valência, instrumentalidade e expectativas. A valência está relacionada à percepção prévia e opinião que a pessoa tem em relação às recompensas organizacionais, ou seja, é o nível em que os funcionários irão se perguntar se essas recompensas são desejáveis, atraentes ou se será algo satisfatório para elas. A instrumentalidade está relacionada ao nível em que demonstra se o desempenho vai levar à recompensa. E a expectativa está relacionada à probabilidade que o esforço levará ao resultado almejado (MULLINS, 2001).

Uma abordagem mais detalhada a respeito das três variáveis da teoria da expectativa se estabelecem em relação que se definem em esforço-desempenho que está relacionado à possibilidade de que o esforço do funcionário levará ao desempenho. A relação desempenho-recompensa é o nível em que o funcionário considera que o desempenho levará ao resultado almejado. E a relação recompensa-metas pessoais que está relacionado ao nível em que as recompensas organizacionais atraem ou satisfazem as necessidades do funcionário (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

2.1.1) O trabalho e a motivação

Existem evidências de que a motivação humana parte de uma necessidade que é própria da pessoa e ninguém pode impor isso a ela (GIL, 2001). Porém, isto não significa dizer que a gestão de uma organização não deva dar a devida atenção para a motivação dos seus colaboradores, ao contrário, a organização tem um papel significativo neste processo, pois parte da organização proporcionar recompensas organizacionais que irão interferir neste processo de forma que poderá contribuir para a motivação ou proporcionar a desmotivação em seus colaboradores.

Mullins (2001) defende que as pessoas enxergam no trabalho a oportunidade de satisfazer as suas necessidades e expectativas através das recompensas organizacionais. No entanto, uma das tarefas mais difíceis em uma organização é cuidar da motivação dos funcionários (GIL,2001). Apesar de ser uma tarefa complexa e desafiadora para um gerente, segundo Mullins (2001), existem algumas sugestões de recompensas organizacionais que poderão ajudar a organização no processo motivacional dos seus colaboradores, os fatores estão divididos em dois grupos. O primeiro grupo são os fatores extrínsecos, que se referem a benefícios, condições de trabalho adequadas, salários justos, entre outros. Outro grupo está relacionado às recompensas intrínsecas, como atenção, críticas favoráveis, reconhecimento, dentre outros.

Conforme mostra a pesquisa de Fröhlich (2021), para algumas empresas é vital cuidar da motivação de seus funcionários, pois essas empresas entendem que os funcionários são peças fundamentais para o desenvolvimento da organização. No entanto, para as empresas que adotam os serviços terceirizados, quando o assunto é motivação de funcionários, as organizações são negligentes, isto ocorre porque é característica da gestão terceirizada não ter nenhum empenho ou o cuidado devido

com os seus funcionários, conseqüentemente este tipo de conduta poderá afetar alguns aspectos básicos da motivação deste pessoal (PINTO; QUELHAS, 2008).

2.2) A terceirização nas organizações

A terceirização teve origem na década de 1940 nos Estados Unidos no período da Segunda Guerra Mundial. À primeira vista a terceirização surge para atender as necessidades da indústria bélica. Para focar em sua produção de armas, a indústria bélica deixou aos cuidados de outras empresas as suas atividades organizacionais mais simples, as quais não estavam relacionadas à produção dos armamentos (NETO; SCARPIM, 2014). No Brasil, os primeiros registros da trajetória da terceirização se iniciam com a indústria automobilística na década de 1950, desde então o modelo de gestão vem se desenvolvendo e conquistando seu espaço dentro das organizações públicas e privadas (KNIHS, 2020).

As organizações passaram a adotar a terceirização ao longo dos anos pelas vantagens que a gestão poderia proporcionar. Quando bem empregada, a terceirização pode proporcionar conseqüências positivas para a organização, podendo se tornar mais ágil e competitiva, pois existirá mais concentração e foco total no objetivo principal da empresa. A prática da terceirização também pode proporcionar redução de custos, flexibilidade na contratação de funcionários e melhoria na qualidade de produtos e serviços (ARAÚJO 2010).

Para Santos, Ferro e Alves (2016), uma das vantagens para a organização que adota a terceirização é que a empresa contratante não necessita de compra de materiais, equipamentos ou uniformes para os terceirizados realizarem suas tarefas, pois em muitos casos é a empresa terceirizada é quem fornece o material. Segundo Araújo (2010), para a terceirização funcionar se faz necessário que a empresa tenha um planejamento, para ficar claro o que realmente a empresa quer no futuro, a mesma precisa identificar os setores que realmente precisam ser terceirizados, agregado a isso se faz necessário que a empresa também acompanhe as atividades, passadas a terceiros para avaliar se o procedimento está proporcionando os resultados desejados.

2.2.1) A terceirização e o fator humano

Conforme foi apresentado nas seções iniciais deste estudo, a teoria de Maslow postula que a motivação de uma pessoa é gerada ou causada a partir de fatores, que estão relacionados às necessidades humanas (MAXIMIANO, 2006). Para Mullins (2001), as pessoas enxergam no trabalho a oportunidade de sanar as suas necessidades através das recompensas organizacionais. No entanto, a terceirização pode interferir de forma negativa no processo motivacional dos funcionários, pois a estratégia da terceirização deixa a desejar nos aspectos referentes aos cuidados e atenção aos funcionários terceirizados (MENDES, 2016). Para Barbosa, Vieira e Santos (2021), a terceirização visa a lucratividade apenas e coloca os trabalhadores em condições precárias. Conseqüentemente este tipo de conduta poderá levar os colaboradores terceirizados a desmotivação com o trabalho.

Alguns estudos realizados com o público terceirizado apontam a desmotivação e a insatisfação dos colaboradores terceirizados com a terceirização. Segundo o estudo de Rosa, Bellei e Junior (2019), os principais fatores motivacionais que estão sendo impactados de forma negativa com a terceirização conforme a teoria de Maslow são os fatores relacionados às necessidades fisiológicas, segurança e estima em seu estudo os autores expõem que os terceirizados apresentam grandes reclamações e insatisfações com as condições de trabalho que apontam ser precárias de estrutura

como alojamentos e refeitórios inadequados, o estudo também relata que os terceirizados enfrentam atrasos de salários. Outro ponto que os autores destacam está relacionado aos sinais de desvalorização que os funcionários enfrentam por parte da gestão terceirizada. Para Monte (2020), o reconhecimento e a valorização de equipes são fundamentais, pois poderá trazer bons resultados para a organização como desempenho de equipe, a autora defende que a ausência de valorização e do reconhecimento pode gerar a insatisfação do funcionário. Para Mendes (2016), feedback e reuniões periódicas não são recompensas financeiras e não geram custos significativos para a empresa, mas são medidas que podem contribuir no processo motivacional e valorizar as equipes terceirizadas.

Segundo o estudo de Barbosa, Vieira e Santos (2021), que objetivou investigar sobre as condições de trabalho dos funcionários terceirizados, a pesquisa apontou que diversos fatores estão sendo afetados de forma negativa. A pesquisa aponta que a terceirização resultou nos terceirizados investigados a ausência de plano de saúde e salários desfavoráveis para a categoria terceirizada. A pesquisa de Barbosa, Vieira e Santos (2021), também apontou o sentimento de abandono da equipe terceirizada pela gestão, a ausência de crescimento profissional e divergências no relacionamento entre funcionários efetivos e terceirizados. Para Marques (2019), os terceirizados podem sofrer com o distanciamento social entre terceirizados e funcionários efetivos da organização tal condição poderá afetar negativamente o bom convívio dos colaboradores dentro da organização.

A pesquisa realizada por Monte (2020) não apontou grandes reclamações em relação ao ambiente de trabalho. No entanto, os fatores motivacionais afetados negativamente com a terceirização estão relacionados à segurança e autorrealização, pois a pesquisa apontou índices elevados de reclamações em relação aos benefícios e a falta de oportunidade de crescimento profissional, a autora propõe que a empresa deva dar mais atenção a este fator. Segundo Mendes (2019), as pessoas no ambiente de trabalho não procuram satisfazer apenas as suas necessidades básicas elas também procuram por autorrealização.

3) Metodologia

O presente estudo se define como descritivo, porque busca estudar e descrever os fatores que geram a motivação dos funcionários terceirizados. Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como propósito a descrição dos aspectos de um determinado fenômeno ou descrever as características de um grupo de pessoas. Foi adotada a estratégia do estudo de caso, aplicado no IFRS Campus Restinga, com o objetivo de conhecer de forma detalhada os fatores que geram a motivação dos funcionários terceirizados. O estudo de caso permite investigar o fenômeno de maneira mais profunda e conseqüentemente obter uma compreensão mais detalhada do fenômeno estudado (GIL, 2002; YIN, 2010).

Optou-se pela técnica de coleta de dados qualitativos, com entrevistas semiestruturadas, pois permitem que haja mais liberdade dos entrevistados para expressar suas opiniões, percepções e anseios. Para alcançar o objetivo primeiro específico do estudo e descrevê-lo, foi realizada uma entrevista com o fiscal técnico que faz parte do grupo que fiscaliza os aspectos contratuais do IFRS a entrevista foi gravada composta por sete questões. Já para o segundo objetivo específico, foi realizada uma entrevista com uma representante dos terceirizados do IFRS, a entrevista será gravada composta por seis questões semiestruturada. A representante conduziu a pesquisadora pelas dependências do IFRS para que a mesma tenha uma percepção mais clara do ambiente físico de trabalho dos

funcionários e conseqüentemente possa descrevê-lo melhor, a fim de atingir o objetivo estabelecido. Por fim, na busca do terceiro objetivo específico, foram realizadas entrevistas individuais com 10 colaboradores terceirizados. As entrevistas foram gravadas e compostas por um questionário semiestruturado com nove questões abertas.

Para a análise de dados optou-se pela técnica de análise de conteúdo com grade fechada. As categorias da grade deste estudo foram desenvolvidas baseada na teoria de Maslow, sendo assim para construir a categoria foram relacionadas as cinco necessidades humanas que Maslow defende ser geradoras de motivação com as necessidades que os colaboradores poderão ter em relação ao trabalho. Segundo Vergara (2005), para elaborar as categorias de uma pesquisa de grade fechada o pesquisador recorre à literatura referente ao tema pesquisado, o método é indicado para pesquisas de caráter descritivo. Os dados coletados nas entrevistas serão analisados e os trechos mais relevantes serão transcritos na grade e relacionados com cada categoria da grade.

4) Apresentação e análise de resultados

4.1) A terceirização no IFRS Campus Restinga

O Instituto Federal Campus Restinga está localizado no extremo sul da cidade de Porto Alegre, por se tratar de uma instituição de ensino de caráter público, a instituição adota alguns serviços terceirizados, segundo Knihs (2020, p.44) "Na administração pública, assim como ocorre na iniciativa privada, o objetivo, com a terceirização, é a redução de custos, com a busca de melhor desempenho". O IFRS Restinga dispõe de uma equipe de terceirizados que atende às atividades acessórias, sendo estes oito funcionários que atuam na higienização da instituição, dois profissionais que atuam na recepção, dois jardineiros e seis profissionais que prestam serviços no setor de segurança.

Para aquisição de serviços para o IFRS Campus Restinga, é utilizado o processo licitatório na modalidade de pregão eletrônico, na qual se trata de um processo que se inicia com a abertura de um edital com os requisitos importantes para que as empresas terceirizadas interessadas se inscrevam no processo. Sendo assim o pregão se prossegue para um encontro virtual em que se faz presente o pregoeiro que conduz todo o processo, o órgão comprador sendo este o IFRS e os licitantes sendo estes as empresas que oferecem os serviços terceirizados, neste processo o órgão comprador adquirir a empresa prestadora de serviço que irá oferecer o menor preço de prestação de serviços para a instituição.

O IFRS mantém contratos com diferentes empresas que prestam serviço terceirizado, ou seja, para cada equipe existe uma empresa prestadora de serviço, totalizando assim quatro contratos. Os contratos com as prestadoras de serviços são anuais e podem ser renovados por até cinco anos. Entretanto, o contrato pode ser quebrado pelo IFRS caso a empresa não ofereça os serviços adequados ou ocorra a falta de funcionários, esse são alguns dos fatores entre outros que poderão levar a quebra de contrato. Os contratos do IFRS estabelecem também que as empresas prestadoras de serviços deverão fornecer os uniformes e equipamentos para os funcionários terceirizados realizarem suas atividades.

Sendo assim no IFRS os contratos são avaliados mensalmente por uma equipe de fiscalização sendo esta composta por um gestor de contratos que cuida de todo o aspecto global da prestação de serviços, o fiscal administrativo que fiscalização se a empresa prestadora está realizando os pagamentos de salários e as obrigações

trabalhistas e o fiscal técnico que verifica se foram entregues os insumos para a realização de serviços, se ocorreu falta de funcionários e se houve a reposição dos colaboradores que faltaram, ou seja, o fiscal técnico faz a parte de campo para fiscalizar se o serviço foi prestado devidamente.

4.2) Ambiente de trabalho no IFRS

O IFRS dispõe para cada equipe de terceirizados um local para que os mesmos possam realizar suas refeições e descanso. O espaço que a equipe de higienização ocupa para fazer suas refeições é composto por equipamentos como mesa, cadeiras de fibras, geladeira, microondas e ar-condicionado, o espaço possui armários para os funcionários guardarem seus pertences, o local também serve para o descanso de alguns funcionários na hora do intervalo. A equipe de jardinagem possui um espaço mais simples para fazerem suas refeições e descanso, a equipe não tem tantos equipamentos como a equipe da higienização possui, a equipe de jardinagem possui um espaço que contém cadeiras, mesa e armários, mas não possui microondas e ar-condicionado. A equipe de segurança e recepção divide o mesmo espaço que se define por ser uma copa. No espaço contém mesas, cadeiras, fogão, microondas e um sofá. O IFRS também disponibiliza um vestiário com chuveiro para todos os terceirizados utilizarem.

No que tange a delegação de tarefas cada funcionário terceirizado chega ao IFRS destinado à sua tarefa específica, ou seja, no caso da higienização, se o profissional está destinado a limpar os corredores e salas da instituição o mesmo não pode limpar os banheiros, caso ocorra a falta de algum funcionário a empresa prestadora de serviço terá de fornecer um funcionário intermitente, tal regra serve também para os demais setores. O IFRS não pode interferir no processo de delegação de tarefas, no entanto, cabe ao fiscal do IFRS verificar se os funcionários estão desempenhando as suas atividades e prestando os serviços corretamente. As avaliações que o IFRS realiza com os funcionários é transmitida para a empresa terceirizada na qual o funcionário pertence, o IFRS não transmite avaliações direto ao funcionário, o IFRS apenas avalia o funcionário terceirizado, sendo assim, o supervisor da empresa terceirizada comparece ao IFRS e fica responsável de transmitir aos terceirizados a avaliação feita pelo IFRS.

4.3) Análise das entrevistas por categorias

Nesta seção serão apresentados os trechos mais relevantes das entrevistas realizadas com os profissionais terceirizados do IFRS Campus Restinga. Foram criadas categorias baseadas nas cinco necessidades humanas de Maslow.

4.3.1) Condições físicas de trabalho

A categoria condições de trabalho é a categoria que se refere às opiniões que os funcionários terceirizados têm referente ao espaço que o IFRS disponibiliza para os terceirizados realizarem suas refeições e descanso. Nesta categoria também foram descritas as opiniões que os funcionários têm em relação às ferramentas que eles utilizam para executarem suas tarefas na instituição de ensino. Observou-se que nessa categoria alguns funcionários estão satisfeitos com o espaço que o IFRS disponibiliza para os terceirizados, alguns relatam também que possuem o material necessário para executar as suas tarefas.

Pra mim aqui o IF é perfeito, a gente tem o nosso canto, a gente tem geladeira microondas, a gente tem o nosso ar, a gente tem também armários para guardar nossas coisas, eu já trabalhei em escolas que eu não tinha onde

guardar a minha bolsa e a minha roupa onde eu conseguisse me organizar ali seria o meu armário. (E4)

Os resultados desta categoria se diferenciam dos resultados da pesquisa de Rosa, Bellei e Junior (2019), em que os autores relatam que não existem condições de trabalho adequadas como alojamentos e refeitórios com estrutura apropriada para os funcionários. Alguns resultados desta categoria se assemelham com o estudo de Monte (2020), onde os terceirizados não apontaram grandes reclamações em relação ao ambiente de trabalho. No entanto, para outros entrevistados existem pontos a serem melhorados. Na maioria dos casos as condições de trabalho não são favoráveis e se deve dar atenção aos funcionários (MENDES, 2016).

Pra mim aqui é bom, nosso espaço aqui no IF é bom pra refeição, mas descanso as cadeiras ali são bem duras pra sentar, as cadeiras poderiam ser mais confortáveis. (E5)

Perto de outros lugares que eu já trabalhei aqui é bom. Mas pra nós aqui falta um microondas a gente tem que ir até a higienização pra esquentar o nosso almoço. (E7)

É responsabilidade da empresa contratante fornecer condições e locais adequados, apropriados e seguros para os profissionais terceirizados se acomodarem e utilizarem no momento em que são contratados para a prestação de serviços (MARQUES, 2019).

Aqui é bom, mas eu sinto falta do ventilador, aqui a peça é muito quente no verão. Mas é bom, aqui a gente tem os equipamentos pra trabalhar, só falta o trator cortador que tá no contrato e a empresa ainda não mandou. (E8)

Para Santos, Ferro e Alves (2016), uma das vantagens de se contratar os serviços terceirizados está relacionado ao fato de que a empresa terceirizada pode ficar responsável de fornecer os materiais, equipamentos e uniformes para os terceirizados realizarem suas tarefas e atividades. Para Pereira et al. (2020), a empresa contratante dos serviços terceirizados deve também fiscalizar e assegurar de que a empresa terceirizada está fornecendo os materiais e equipamentos, pois a fiscalização não se limita apenas nos aspectos referentes aos pagamentos.

4.3.2) Salário e benefícios

A categoria salário e benefícios é a categoria que se refere às opiniões que os terceirizados têm em relação aos benefícios que a classe terceirizada possui. Nesta categoria também se aborda as possíveis dificuldades que os terceirizados enfrentam para receber seus salários e benefícios. Os dados obtidos nesta categoria não apontam indícios de atrasos de salários e benefícios, pelo contrário os entrevistados transparecem seguros quanto a esse aspecto, pelo fato de existir a fiscalização de pagamentos por parte do IFRS.

Aqui nunca tive dificuldade de receber meu salário, a contabilidade do campus fica em cima do pessoal. Mas eu tenho um valor de uma empreiteira que eu trabalhei como terceirizado, e até hoje eu não recebi meu dinheiro. (E8)

Nunca tive dificuldade de receber meu salário, sempre recebi em dia. A gente poderia ter aqui um plano de saúde bom com desconto que fosse razoável um dentista também.(E6)

Os resultados apontados nesta categoria divergem dos resultados apresentados no estudo de pesquisa de Rosa, Bellei e Junior (2019), que apontou grandes reclamações referentes aos atrasos de salários. No entanto, os entrevistados desta categoria relatam desigualdade de benefícios entre alguns funcionários.

Eu acredito que nós deveríamos ter direitos iguais porque aqui agente é entre 40% e 20% (insalubridade) porque todos no geral mexemos com o mesmo produto, a única diferença é que os salistas não estão dentro dos banheiros para mexer nas cestas do lixo, mas eles lidam com os mesmos produtos de limpeza que é colocado em questão de perigo, eu acredito que todos deveriam ter os 40%. (E4)

Segundo o estudo de Barbosa, Vieira e Santos (2021), o avanço da terceirização aumenta a precarização, a redução de salários e a perda de benefícios e direitos, os autores ainda defendem que os terceirizados na área pública recebem salários inferiores aos praticados no mercado, isso ocorre pelo fato de que a fim de obter contrato com os órgãos públicos as empresas terceirizadas oferecem o menor preço possível de prestação de serviços. Conseqüentemente esta atitude leva as empresas terceirizadas a oferecerem o menor valor possível para pagamento de benefícios e salários para cada categoria terceirizada.

Outros entrevistados desta categoria mencionam a ausência do plano de saúde. “A gente aqui tem o cartão alimentação e as passagens, mas a gente não tem plano médico” (E1). Para Barbosa, Vieira e Santos (2021), boa parte da classe terceirizada não possui plano de saúde e conseqüentemente acabam dependendo do Serviço Único de Saúde. Para Santos, Ferro e Alves (2016), geralmente a categoria terceirizada é mal remunerada e seus benefícios são restritos, a ausência de algum benefício poderá gerar a insatisfação do funcionário, afetando em alguns casos a produtividade do mesmo conseqüentemente poderá levar a perda tanto para a empresa quanto para o funcionário.

4.3.3) Relacionamento com colegas e chefias

A categoria relacionamento com colegas e chefias é a categoria que se refere ao relacionamento dos terceirizados com os servidores do IFRS e o gestor da empresa terceirizada no qual os funcionários são efetivamente contratados. Os dados obtidos nesta categoria apontam que os terceirizados possuem um bom relacionamento com os servidores do IFRS. “Aqui o meu relacionamento com o pessoal é bom, é tranquilo, o nosso fiscal aqui do IF também é bem de boas” (E9).

Aqui com os professores e com o pessoal que cuida do nosso contrato é um tratamento tão íntimo, eles têm um cuidado com a gente, aqui o tratamento é igual se eu brinco com os meus colegas eu brinco com os servidores também. (E4)

Os resultados desta categoria no sentido relacionamento entre terceirizados e servidores se diferenciam dos resultados do estudo de Marques (2019), onde o autor defende existir distanciamento social entre terceirizados e funcionários efetivos da organização. No entanto, os resultados desta categoria também apontam que os terceirizados do IFRS não possuem ou possuem pouco contato com o supervisor da empresa terceirizada.

Nesse sentido de relacionamento é bem tranquilo, não tem nada assim de problema é bem tranquilo tanto com servidor como com os outros. Nós não

temos contato direto com a liderança eu pelo menos nunca tive, não que seja proibido, mas contato direto não, eles aparecem só quando acontece algum problema ou pra dar um aviso. (E1)

Aqui o pessoal é agradável, eles não me diferenciam, aqui todo mundo é tratado igual, aqui eu até tenho a nossa líder, mas eu não tenho muito contato com a chefia da empresa. (E3)

A prática da terceirização amplifica a desigualdade e a invisibilidade dos funcionários terceirizados muitas das vezes passam despercebidos e se destacam apenas quando cometem erros (BARBOSA; VIEIRA; SANTOS, 2021). Para Santos, Ferro e Alves (2016), os funcionários terceirizados muitas das vezes não sabem a quem se dirigir por terem diversos níveis de supervisores, conseqüentemente isto poderá afetar de maneira negativa a comunicação entre funcionário e chefia, os autores defendem que em muitos casos a chefia terceirizada não proporciona retorno aos colaboradores referente ao desempenho das atividades realizadas.

4.3.4) Valorização e reconhecimento

Esta é a categoria que se refere à maneira em que os funcionários terceirizados percebem a existência ou a ausência da valorização e o reconhecimento que o IFRS e a empresa terceirizada têm por eles. Observa-se que os resultados alcançados nesta categoria apontam possíveis indícios de uma equipe que se sente desvalorizada por não existir uma chefia mais presente.

Eu percebo valorização mais por parte do IF, porque a gente lida diretamente com o pessoal aqui do IF e o relacionamento aqui com o pessoal é bom. A agente é terceirizada, acabo não tendo muito contato com a minha firma só quando necessário, mas reconhecimento mesmo só pela parte do IF. (E9)

Os resultados obtidos nesta categoria se assemelham com a pesquisa de Rosa, Bellei e Junior (2019), onde os terceirizados procuram também reconhecimento e valorização por parte da gestão da empresa. Em seu estudo Monte (2020), defende que no ambiente de trabalho os funcionários na maioria das vezes necessitam primeiramente de atenção e posteriormente de alguma gratificação financeira. A ausência de criação de uma relação entre funcionários e a gestão terceirizada resulta em uma equipe que sofre com o abandono, insegurança e carência de apoio (BARBOSA; VIEIRA; SANTOS, 2021).

Não me sinto valorizada, eu precisei colocar atestado e eles me descontaram, eu acho assim que eles poderiam bonificar quem não falta, quem não chega atrasado, quem não coloca atestado, às vezes precisa colocar atestado não tem o que fazer, mas isso incentiva mais, dá uma valorizada. (E5)

O reconhecimento pode converter desgosto em prazer, a ausência de reconhecimento e da valorização poderá gerar a insatisfação do funcionário (MONTE, 2020). Para o entrevistado E10, “um *feedback* da chefia de certa forma ajuda a dar uma valorizada”. Mendes (2016) postula que existem algumas medidas que poderão ajudar a valorizar mais os funcionários tais medidas não se baseia em recompensas financeiras, para a autora realizar reuniões periódicas, dependendo da equipe aplicar rotação de tarefas e *feedbacks*, são algumas maneiras de valorizar equipes que não envolvem grandes custos para a organização.

4.3.5) Realização profissional

A categoria realização profissional é a categoria que procura conhecer os sonhos e objetivos profissionais dos funcionários, e se de alguma maneira o IFRS ou a empresa terceirizada contribuem para que esses objetivos sejam realizados. Observa-se que alguns funcionários não enxergam a possibilidade da empresa contribuir para a realização dos seus objetivos: “quando eu fui contratado, o meu próprio chefe já falou que eu seria sempre da recepção. Mas tenho vários planos fora daqui (E10)”. Neste sentido, os dados desta pesquisa se assemelham ao estudo de Barbosa, Vieira e Santos (2021), onde apontou a ausência de oportunidade de crescimento profissional onde os terceirizados não possuem a chance de trocar de cargo ou de posto que ocupam na empresa.

Não, não tem oportunidade de crescimento, nas outras empresas que trabalhei tinha, mas elas não eram terceirizadas. Eu já voltei a estudar, terminei o ensino fundamental, fiz umas provas pra terminar o ensino médio e não consegui então agora eu não tenho muito o que realizar. (E5)

Segundo Marques (2019), em seu estudo o autor constatou que os terceirizados quando instigados a propor melhorias para a qualidade dos serviços prestados, nenhum mencionou treinamentos ou capacitação, o que pode indicar a falta de expectativa profissional.

4.4) Discussão dos resultados

O estudo foi realizado com foco em profissionais da categoria terceirizada. Analisando os perfis dos funcionários que prestam serviços para o IFRS, possuem idades entre 27 e 59 anos, de todos os entrevistados 1 apenas está cursando o ensino superior, 3 possuem o ensino médio completo e os demais variam entre ensino médio e fundamental incompleto. O tempo de serviços prestado para a instituição de ensino varia entre 1 semana e 7 anos de serviços. Todos já viveram experiências em outras empresas terceirizadas, em alguns casos experiências não tão boas. Para Barbosa, Vieira e Santos (2021), geralmente esta classe é desfavorecida e sofre com a estratégia da terceirização por existir descaso, salários baixos e ausência de benefícios. Para Mendes (2016), a terceirização deixa a desejar aos aspectos referentes aos cuidados e atenção das necessidades dos profissionais terceirizados.

O primeiro objetivo específico deste estudo foi investigar sobre os aspectos referentes à contratação de serviços terceirizados no IFRS Campus Restinga. Verificou-se que por se tratar de uma instituição pública de ensino, o IFRS para aquisição de serviços terceirizados utiliza de processo licitatório. Para Knih (2020), vence o processo licitatório a empresa terceirizada que oferecer a melhor proposta. Para Barbosa, Vieira e Santos (2021), visando ganhar o processo licitatório, as empresas terceirizadas normalmente oferecem o menor preço de prestação de serviços, no qual se resulta em menor valor possível de pagamentos de salários e benefícios para os profissionais terceirizados. Nos depoimentos obtidos durante as entrevistas com os terceirizados do IFRS não existem reclamações referentes aos salários, mas existem insatisfações por parte de alguns por não existir plano de saúde, alguns afirmam que a empresa oferece apenas cartão alimentação e passagens e nada mais. Há ainda quem diga que existe desigualdade entre benefícios como insalubridade, uns relatam que realizam quase as mesmas tarefas, mas que recebem valores entre 20% e 40% e que as demais empresas terceirizadas pagam para todos os 40%.

O segundo objetivo deste estudo foi descrever o ambiente físico de trabalho dos funcionários terceirizados do Campus Restinga. Verificou-se que o IFRS dispõe de três espaços para as equipes de terceirizados. O espaço da equipe de higienização é composto por equipamentos que permitem que os funcionários realizem suas refeições e descanso no momento do intervalo. Para a equipe de segurança e recepção, que divide o mesmo espaço, o lugar contém mesas, cadeiras, fogão, microondas e um sofá. Para a equipe de jardinagem, o local é mais simples, no espaço contém cadeiras, mesa e armários, mas não possui microondas e ar-condicionado. É responsabilidade da empresa contratante fornecer condições e locais adequados para os profissionais terceirizados se acomodarem e utilizarem no momento em que são contratados para a prestação de serviços (MARQUES,2019).

Observando as respostas obtidas nas entrevistas com os terceirizados do IFRS, percebe-se que para alguns funcionários um dos espaços que a instituição de ensino oferece é perfeito e não falta nada. No entanto, outros gostam do espaço que o IFRS disponibiliza, mas existem pontos a serem melhorados em um dos espaços, como a necessidade de ter microondas e ventiladores. E há quem aponte reclamações referentes às cadeiras de fibra que existem em um dos locais, pois alguns relatam que as cadeiras são desconfortáveis para descanso. De modo geral, os funcionários relatam também que possuem todo o material para realizarem as suas atividades. Outros relatam que esperam da empresa terceirizada certos equipamentos que ainda não foram enviados. Observou-se que apesar de existirem pontos a serem melhorados no ambiente físico dos trabalhadores, alguns afirmam que o local é bom e possui estrutura, resultados estes que se diferenciam dos estudos de Rosa, Bellei e Junior (2019), onde as condições físicas de trabalho apontam ser precária de estrutura.

O terceiro objetivo da pesquisa foi analisar os fatores que geram a motivação dos funcionários terceirizados no IFRS Campus Restinga. Maslow defende que a motivação em uma pessoa é gerada a partir das necessidades humanas e que estas estão relacionadas a necessidades fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização (MAXIMIANO, 2006). Porém, observou-se ao longo da literatura deste estudo que os profissionais terceirizados possuem essas necessidades que Maslow defende ser geradora de motivação, no entanto, a prática da terceirização tem afetado negativamente o estado motivacional dos terceirizados (SANTOS; FERRO; ALVES, 2016). No que se trata dos investigados do IFRS, em certos aspectos a terceirização também tem afetado negativamente o estado motivacional dos terceirizados do IFRS.

Para Mendes (2016), geralmente as condições físicas de trabalho não são favoráveis aos terceirizados. Os terceirizados do IFRS quando questionados sobre a opinião das condições físicas de trabalho que estavam relacionadas com as necessidades fisiológicas, alguns funcionários relatam que um dos locais que o IFRS disponibiliza é perfeito, para outros os locais são bons. Porém, quando instigados a propor melhorias para os espaços, alguns não acrescentariam nada. Para outros existe a necessidade de um ventilador em um dos locais, pois a sala é muito quente no verão. Outro cita a necessidade de microondas, pois em seu local não possui. Há, ainda, quem mencione a necessidade de cadeiras mais confortáveis para descanso, pois as que têm são de fibra e doem as costas. Segundo Marques (2019), é responsabilidade da empresa contratante fornecer condições e locais adequados, apropriados e seguros para os profissionais terceirizados.

Analisando as respostas dos entrevistados, no tocante às necessidades de segurança que se referem às necessidades de se sentir seguro com os salários e benefícios, não houve reclamações referente a atraso de salários, no entanto

identificou-se que boa parte dos entrevistados sente a necessidade de ter plano de saúde. Há quem diga que o benefício faz falta e a empresa não oferece. Outros ainda relatam a necessidade de receberem o mesmo valor de insalubridade, pois relatam correrem os mesmos riscos que os demais colegas e recebem valores inferiores. Para Santos, Ferro e Alves (2016), geralmente a categoria terceirizada é mal remunerada e seus benefícios são reduzidos, o que poderá gerar a insatisfação do funcionário.

No que se refere ao relacionamento entre colegas e chefias, que está relacionado às necessidades sociais, percebe-se que os trabalhadores, de forma geral, têm um bom relacionamento com os servidores do IFRS e não possuem queixas. Porém não possuem ou possuem pouco contato com a chefia terceirizada. Quando instigados a propor sugestões de valorização de funcionários, identificou-se que a equipe necessita de valorização, reconhecimento e de um relacionamento mais próximo com a chefia terceirizada, pois boa parte sugeriu reconhecimento, valorização e *feedback* por parte da gestão, pois alguns relataram que se sentiam desvalorizados por ter uma chefia ausente, distante e desconhecidora do desempenho de alguns. Para Barbosa, Vieira e Santos (2021), a ausência de criação de uma relação entre funcionários e a gestão terceirizada resulta em uma equipe que sofre com o abandono e carência de apoio.

No que se refere a autorrealização, que estava relacionado aos objetivos profissionais dos funcionários, identificou-se que alguns não têm expectativa profissional, pois alguns não acreditam que existe chance de crescimento na empresa terceirizada. Nos depoimentos obtidos durante as entrevistas com os terceirizados do IFRS, percebe-se a falta de expectativa e o conformismo de alguns profissionais com a situação, pois relatam que não tem muito o que realizar profissionalmente e que não tem oportunidade ou chance de crescimento profissional. Quando instigados a propor melhorias, um relata que é bem difícil e limitado, e acredita que apenas qualificação não é o suficiente. Monte (2019), sugere que as empresas devem dar mais atenção a este aspecto. Para Marques (2019), dificilmente a empresa irá propor medidas para qualificar um terceirizado. O autor defende que isso resulta em um trabalhador praticamente com uma carreira sem futuro.

5) Considerações finais

O presente estudo objetivou conhecer os fatores que geram a motivação dos funcionários que prestam serviços terceirizados no IFRS Campus Restinga, em Porto Alegre/RS. Para atingir o objetivo geral foram definidos três objetivos específicos. Pode-se dizer que os objetivos propostos foram alcançados por meio de um estudo de caso, suportado por entrevistas com 10 funcionários terceirizados do IFRS. Foi elaborado um roteiro de entrevistas individuais com questões semiestruturadas para que os entrevistados se sentissem mais à vontade para expressarem suas opiniões. Para alcançar os objetivos também foram realizadas entrevistas com um fiscal de contratos do IFRS e uma líder dos terceirizados, para descrever o ambiente físico de trabalho dos mesmos.

A base teórica deste estudo salienta que apesar da estratégia da terceirização apresentar vantagens para uma organização que adota esta prática de gestão, existe, por outro lado, o funcionário terceirizado, que em muitos casos pode ser negligenciado e, conseqüentemente, pode sofrer com precariedade devido ao modelo desta gestão.

Nos depoimentos obtidos com as entrevistas realizadas com os terceirizados do IFRS é possível identificar que existem evidências de que a prática da terceirização pode afetar de forma negativa o estado motivacional dos colaboradores. Dentre esses resultados obtidos se destaca a ausência de benefícios trabalhistas, relacionamento

com chefias e desvalorização de profissionais, pois quando os entrevistados foram instigados a falar a respeito do relacionamento com colegas e chefias da empresa terceirizada a maioria relatou ter bom relacionamento com os colegas, mas boa parte dos entrevistados também relataram não possuir um relacionamento próximo com os supervisores da terceirizada. Quando instigados a propor melhorias para a valorização de funcionários, boa parte sugeriu a presença da chefia terceirizada mais próxima, a fim de serem reconhecidos pelos serviços prestados.

Sendo assim, os resultados obtidos e apresentados com este estudo poderão contribuir e auxiliar as empresas envolvidas no processo da terceirização a se atentarem às necessidades dos funcionários terceirizados e, conseqüentemente, possam propor melhorias e tomar providências cabíveis a fim de atender as necessidades dos colaboradores terceirizados.

Por se tratar de uma temática bastante discutida no mundo acadêmico, não houve limitações ou dificuldades para a realização deste estudo. Os funcionários entrevistados mostraram grande interesse em participar deste estudo, pois puderam compartilhar suas experiências como terceirizados e, ainda, tiveram a oportunidade de expressar suas opiniões e anseios como terceirizados no IFRS. O interesse dos entrevistados contribuiu de forma positiva para o desenvolvimento deste estudo. No que se refere a futuras pesquisas sugere-se que outro caminho que pode ser perseguido são estudos relacionados aos administradores das empresas terceirizadas referente às sugestões de melhoria que os mesmos poderão ter referente ao impacto negativo que a terceirização tem ocasionado nos funcionários terceirizados.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. D. **Organização Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 115-128
- BARBOSA, Marisa; VIEIRA, Edson Trajano; SANTOS, M. J. D. Trabalhadores Terceirizados da Área Meio no Âmbito da Administração Pública Federal: Assimetrias Sociais e Precarização. **American Journal of Business Management**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 86-96, dez./2021. Disponível em: <https://lajbm.com.br/index.php/journal/article/view/679>. Acesso em: 29 nov. 2022.
- FRÖHLICH, Angélica Ferraz Antunes. Análise da motivação dos funcionários perante a intervenção ergonômica no ambiente de trabalho. **Repositório Jesuíta**, 2021. Disponível em: http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/10105/Angelica%20Ferraz%20Antunes%20Frohlich_.pdf?sequence=1. Acesso em: 07 dez. 2022.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 42-42.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 201-210.
- KNIHS, Karla. **Terceirização da Mão de Obra**. 1. ed. Curitiba: Contentus, 2020. p. 26-48.
- MARQUES, Alexandre Francisco Bittencour. Precarização do trabalho: O impacto da lei da terceirização. **Repositório Digital UFRGS**, 2019. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/201978>. Acesso em: 23 dez. 2022.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 177-181.

MENDES, Andressa Da Silva. O Impacto da terceirização na motivação e sentido do trabalho dos trabalhadores: Estudo de caso de uma empresa de telecomunicações e localizada na cidade de Americana SP.. Repositório Institucional do Conhecimento - RIC-CPS, 2016. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/200>. Acesso em: 22 nov. 2022.

MONTE, Karine Ávila Silva. Um Estudo de Caso Sobre a Motivação dos Funcionários de uma Empresa de Terceirização no Ceará. **Unifametro Repositório**, 2020. Disponível em: <http://repositorio.unifametro.edu.br/handle/123456789/903>. Acesso em: 25 out. 2022.

MULLINS, Laurie J.. **Gestão de Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. 4. ed. [S.l.: s.n.], 2001. p. 171-174.

NETO, Alexandre Shigunov; SCARPIN, João Augusto. **Terceirização em Serviços de Manutenção Industrial**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Interciência, 2014. p. 83-108.

PEREIRA, Aylla Rodrigues Da Silva et al. ESTUDO DA TERCEIRIZAÇÃO SOB A PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS. Google Acadêmico, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Maximilian-Espuny/publication/350194584_Estudo_da_terceirizacao_sob_a_perspectiva_dos_funcionarios/links/605610a5a6fdccbfeaf511ad/Estudo-da-terceirizacao-sob-a-perspectiva-dos-funcionarios.pdf. Acesso em: 17 dez. 2022.

PINTO, M. F. F; QUELHAS, O. L. G. Funcionários terceirizados: estudo da sua relevância para a organização brasileira. **FAE**, Curitiba, v. 11, n. 2, p. 51-58, dez./2008. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/310>. Acesso em: 23 out. 2022.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. [S.l.: s.n.], 2010. p. 230-252.

ROSA, L. C. L; BELLEI, Poliana; JUNIOR, F. R. D. S. M. Gestão de Pessoas com os Gestores, Funcionários e Terceirizados em Três Construtoras de Chapeco- SC. **Latin American Journal of Business Management**, Santa Catarina, v. 10, n. 2, p. 143-155, dez./2019. Disponível em: <https://www.lajbm.com.br/index.php/journal/article/view/579>. Acesso em: 19 dez. 2022.

SANTOS, Cintia Cristina Alves Dos; FERRO, Edilma França; ALVES, Sílvia Neli De Lima Guedes. Motivação no Trabalho Versus Colaboradores Terceirizados. **RACE-Revista de Administração do Cesmac**, 2016. Disponível em: <https://revistas.cesmac.edu.br/administracao/article/view/517>. Acesso em: 27 out. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005. p. 15-23.

YIN, Ribert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. Ed. Porto Alegre, Bookman, 2010.