

Terceirização na administração pública: estudo das relações interpessoais dos colaboradores terceirizados

Outsourcing in the public administration: study of the interpersonal relationships of outsourced employees

Naiara Ingrid Aparecida dos SANTOS [1](#); Márcio ECKARDT [2](#); Núbia Adriane DA SILVA [3](#)

Recebido: 27/01/2018 • Aprovado: 12/02/2018

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2. Metodologia](#)
 - [3. Referencial teórico](#)
 - [4. Resultados e discussão](#)
 - [5. Considerações finais](#)
- [Referências bibliográficas](#)

RESUMO:

Estudo de caso único objetivou verificar a relação interpessoal entre colaboradores terceirizados e servidores da empresa contratante. Pesquisa descritiva de natureza aplicada que inclui levantamentos bibliográficos, documentais, observações e entrevistas. Percorre Teorias das Necessidades de Abraham Maslow, Teoria X e Y, Teoria dos Dois Fatores, Teoria ERC de Alderfer e Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas e procura, de forma simples, contextualizar a terceirização na administração Pública. Identificou-se a importância das relações interpessoais dos colaboradores terceirizados e a existência de fatores passíveis de melhoria.

Palavras chave: Terceirização. Satisfação. Relação interpessoal.

ABSTRACT:

A single case study aimed to verify the interpersonal relationship between outsourced employees and contracting company employees. Applied descriptive research that includes bibliographical surveys, documentaries, observations and interviews. It covers Abraham Maslow's Theories of Needs, X and Y Theory, Two Factor Theory, Alderfer's ERC Theory and Socially Acquired Needs Theory and seeks, in a simple way, to contextualize outsourcing in Public Administration.

The importance of the interpersonal relationships of outsourced employees and the existence of factors that could be improved were identified. key words

Keywords: : Outsourcing. Satisfaction. Interpersonal relationship

1. Introdução

Visando garantir melhorias no ambiente organizacional, as empresas estão buscando colaboradores que se adaptem às mudanças impostas pelo mercado atual, sendo a

terceirização de colaboradores uma alternativa. Segundo Guimarães (2012), terceirização é compreendida como a transferência de parte da execução de serviços que, em regra, não é inerente ao núcleo de trabalho da empresa, permitindo assim a empresa se concentrar na efetiva atividade preponderante por ela desenvolvida.

Gil (2007), afirma que ao contrário do que muitos gestores acreditam o desígnio da terceirização não é apenas cortar os custos, pois muitas vezes as reduções de custos só ocorrem em longo prazo, mas contribuir com o aumento da produtividade e nível de competitividade da empresa contratante, que pode ser medido segundo Gil (2007) utilizando-se o índice de produtividade de sua mão de obra, que por sua vez depende de dois fatores: capacitação e motivação.

Para que a empresa se torne competitiva e tenha colaboradores terceirizados capacitados e motivados é preciso avaliar-se à cultura da empresa prestadora de serviços, condiz com a realidade cultural da empresa contratante. Fator este que influencia diretamente na vida pessoal de colaboradores envolvidos no desempenho pessoal dos terceirizados de forma negativa (OLIVEIRA, 2009).

Ao abordar a temática de contratação de colaboradores, muitos administradores e equipes de gestão preferem trabalhar com colaboradores terceirizados, pelo fato de atingir rentabilidade maior e com resultados positivos ao ambiente organizacional (ZENARO, 2001). Pois, com a utilização desta política a empresa pode economizar tempo e dinheiro que poderão ser investidos na eliminação de gargalos e melhoria contínua de processos.

Diante do exposto, este estudo objetivou verificar a relação interpessoal entre funcionários terceirizados e servidores do quadro pessoal permanente em uma Instituição Pública Federal, sob a ótica dos terceirizados e tendo como base os conceitos e princípios das principais teorias motivacionais. Trata-se de um estudo realizado na região norte do Brasil, com um total de 30 colaboradores terceirizados, ocupando as seguintes funções: limpeza, recepção, operador de máquina, vigilante, motorista, trabalhador braçal, jardinagem.

Para o alcance do objetivo interposto foi realizado uma pesquisa descritiva na Instituição, apresentando uma reflexão teórica, referente às principais teorias motivacionais, utilizando-se de questionário voltados a responder o objetivo proposto. Assim, considera-se necessário o desenvolvimento de estudo que busque identificar se o estado de motivação interfere na satisfação do indivíduo com o trabalho.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: na primeira parte (seção atual) a introdução; na segunda o referencial teórico. Na terceira parte, será detalhada a metodologia utilizada; na sequência a análise dos resultados da pesquisa e por fim as considerações finais.

2. Metodologia

O método utilizado para realização do estudo foi pesquisa bibliográfica. Para Prodanov e Freitas (2013) este modelo de pesquisa se constitui é um estudo elaborado a partir de materiais já publicados, tais como: livros, revistas, artigos, dissertações, e tem por objetivo principal colocar o pesquisador diretamente em contato com os materiais já publicados sobre o tema em estudo. Os autores ressaltam que é importante verificar a confiabilidade e veracidade das fontes e dos dados consultados eletronicamente.

O trabalho é de natureza aplicada, que tem o intuito de gerar conhecimentos para aplicações práticas direcionadas à resolução de problemas que envolvam interesses locais (PRODANOV; FREITAS, 2013). Assim, através do estudo foi possível identificar o nível de satisfação dos colaboradores terceirizados e expor as principais causas da desmotivação, e apresentar sugestões para um possível ambiente de trabalho favorável e produtivo.

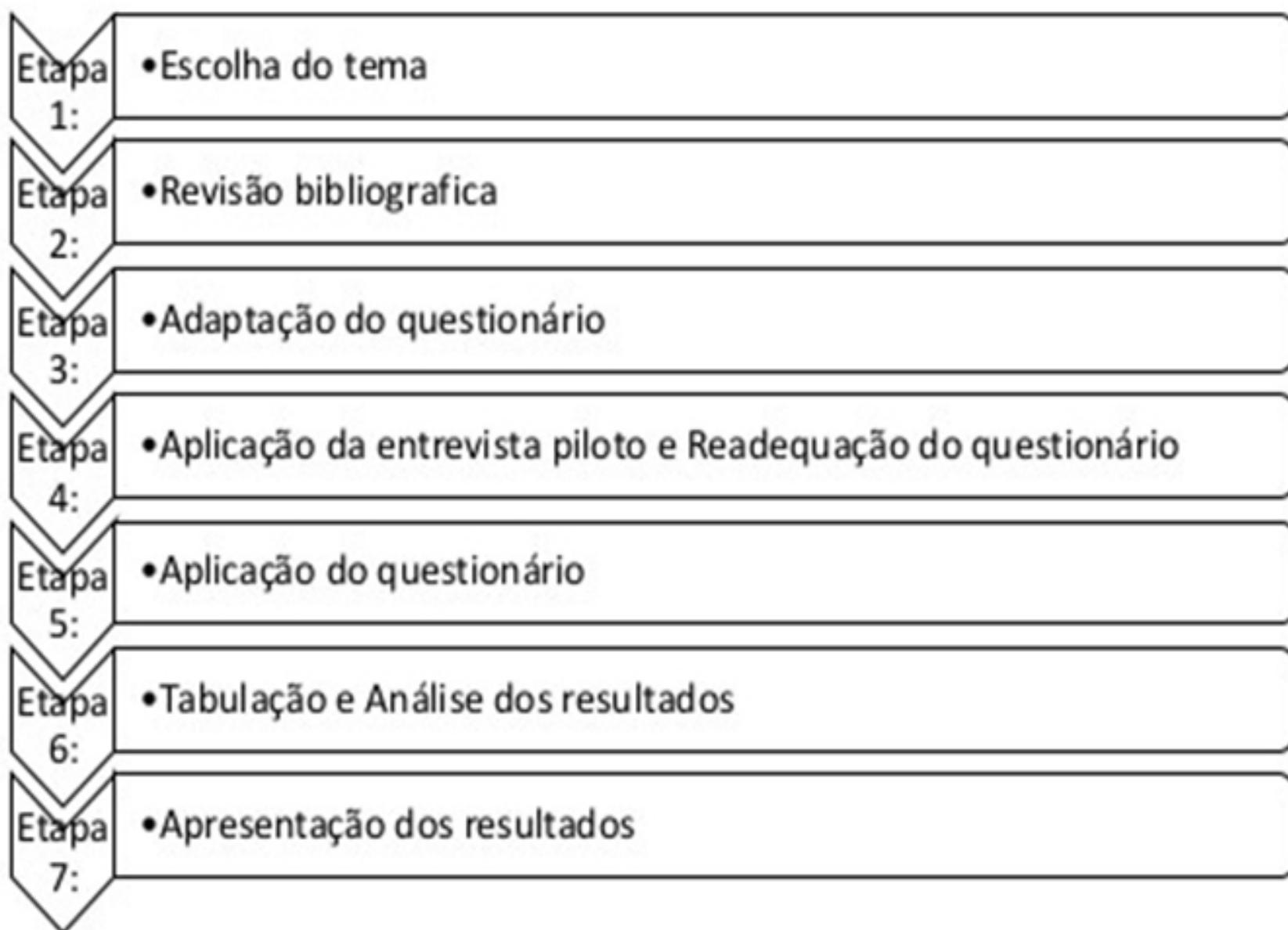
O modo de investigação utilizado foi o estudo de caso, que de acordo com Acevedo e Nohara (2010), a pesquisa de estudo de caso permite maior eficiência na análise de um objeto ou grupo de objetos, sendo tanto indivíduos quanto organizações. O estudo de caso possui a metodologia de natureza aplicada, pois busca demonstrar na prática o conhecimento adquirido e soluções para problemas sociais.

Posteriormente foi realizada uma pesquisa descritiva, para complementação do alcance do objetivo. A pesquisa descritiva conforme Kauark, Manhães e Medeiros (2010) procura descrever as características de determinada população ou estabelecimento, e de relações entre variáveis, sendo realizada uma coleta de dados através de técnicas padronizadas tais como: questionário e observação sistemática.

A principal ferramenta utilizada para coleta de dados foi questionário adaptado de Silva (2012), onde segundo Prodanov e Freitas (2013) questionário é uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo respondente.

Na Figura 4 estão explícitos os passos que foram utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

Figura 1
Método de trabalho proposto



Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme apresentado na Figura 1, a estruturação do método de pesquisa está dividida nas seguintes etapas:

Etapa 1 - Escolha do tema: surgiu com a necessidade de identificar o nível de satisfação dos colaboradores terceirizados, em prol de se obter um ambiente de trabalho mais produtivo e favorável.

Etapa 2 - Revisão bibliográfica: para o desenvolvimento do estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica, sendo construída a partir de materiais mais recentes já publicados em artigos científicos, jornais, boletins, monografia e dissertações, voltadas para o tema proposto, visando obter informações necessárias para o embasamento teórico.

Etapa 3 - Adaptação do questionário: o questionário utilizado para o desenvolvimento da pesquisa foi adaptado de Silva (2012) para a realidade da instituição.

Etapa 4 - Aplicação da Entrevista Piloto e Readequação do Questionário: o questionário teste foi aplicado em uma amostra de 03 de um total de 100% dos colaboradores terceirizados da

empresa foco do estudo; e com 100% dos representantes gestores responsáveis pela contratação dos serviços terceirizados da instituição pública. Nesta etapa, foram evidenciados pontos a serem aprimorados, todos foram adequados para a obtenção da versão final.

Etapa 5 - Aplicação do questionário: aplicado a 26 dos 30 colaboradores terceirizados da empresa e dois gestores, estes representando 100% dos responsáveis pela contratação dos serviços terceirizados. O questionário foi aplicado entre os dias 30 de setembro a 26 de novembro de 2016.

Etapa 6 - Tabulação e Análise dos resultados: as informações levantadas foram transformadas em dados quantitativos, e organizadas em forma de gráficos para facilitar a compreensão. Na sequência, foram feitas análises dos resultados obtidos, tendo por base os conceitos e princípios das principais teorias motivacionais.

Etapa 7 - Apresentação dos resultados: apresentação e discussões dos dados coletados sobre o caso apresentando suas conclusões.

3. Referencial teórico

Serão apresentados os conceitos e detalhes referentes ao tema proposto, com base em levantamento bibliográfico.

3.1. Terceirização

Terceirização é compreendida como o ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação / fase de um processo de produção ou de comercialização de uma empresa para outras, nesse caso conhecidas como terceiras (AMATO NETO, 1995).

A terceirização surgiu no meio empresarial e estendeu-se ao setor público. Segundo Chiavenato (2007), administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o uso de recursos para alcançar objetivos de desempenho. Administração pública pode ser designada como a gestão de atividades que assegurem os interesses da comunidade nas esferas federal, estadual e municipal, visando ao bem comum (GUARDA, 2011).

O serviço terceirizado originou-se nos Estados Unidos com o nome de outsourcing, no início da Segunda Guerra Mundial, e se consolidou como estratégia empresarial começando na década de 1950 (DA SILVA; DA SILVA; ARAUJO NETO, 2009). Após à guerra a terceirização evoluiu e consolidou-se como um processo eficiente.

No Brasil, a terceirização iniciou-se na década de 1980 com a expansão da globalização e com as crescentes inovações tecnológicas. A Reforma Administrativa de 1995, conhecida como Reforma Gerencial, possibilitou a terceirização de atividades de apoio (serviços de limpeza, segurança patrimonial, manutenção predial e transporte), sendo esta orientação ampliada com o passar dos tempos (PINTO, 2009). Assim, nas décadas de 80 e de 90 a terceirização atingia apenas serviços de limpeza, manutenção e transporte, já hoje, atinge atividades fim da empresa, essa evolução do processo de terceirização é chamada pelos especialistas de 'superterceirização' (GUARDA, 2011).

A legislação impede, no Brasil, que a escolha de fornecedor de serviços para Administração Pública se dê por livre vontade do gestor, existe um complexo conjunto de leis, decretos e instruções normativas a serem seguidos, no processo de aquisição de bens e serviços para quaisquer esferas da Administração Pública, dos três poderes (PINTO, 2009).

A terceirização aplicada à Administração Pública é um método de gestão em que uma pessoa jurídica ou privada transfere, a partir de uma relação marcada por colaborações, a prestação de serviços ou o fornecimento de bens a terceiros (LIMA, 2007). Para a contratação de serviços pela Administração Pública, à escolha de fornecedor deve necessariamente ser feita por meio de uma licitação, regulamentado pela Lei 8.666/93 (Lei de licitação e contratos da Administração Pública) e pela Introdução Normativa 02 de 30 de abril de 2008, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), que estabelecem normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, incluíse de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito

Federal e dos Municípios.

A licitação objetiva garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a administração, de maneira a assegurar oportunidade igual a todos os interessados a possibilitar o comparecimento ao certame do maior número possível de concorrentes (GUARDA, 2011).

Assim, a terceirização ganha importância em um momento em que as empresas precisam racionalizar recursos, redefinir suas operações, funcionar com estruturas mais enxutas e flexíveis (HERINGUER; RAMOS; SANTIAGO, 2011). Visando garantir estas modificações é necessário que os colaboradores terceirizados sintam-se parte ativa do processo (SANTANA; ANDRADE; JESUS, 2016), para que desta forma, as instituições consigam alcançar os objetivos propostos.

Desta forma, para o desenvolvimento deste estudo, considerou-se como base o conceito de Terceirização compreendido como um processo onde parte das atividades de uma empresa contratante é passada para outra organização prestadora de serviços, sendo responsável pela realização destas atividades de forma adequada e eficaz, fazendo com que a empresa contratante possa manter o foco em suas atividades principais como planejamento estratégico da empresa (GUIMARÃES, 2012).

3.2. Motivação

As instituições vêm valorizando o comprometimento dos colaboradores, focando o desenvolvimento do ser humano em toda sua potencialidade, a motivação é considerada chave voltada a estimular o empenho dos colaboradores. Estando os colaboradores motivados tendem a desenvolver suas atividades individualmente ou em grupo atendendo ao solicitado e atingindo melhores resultados. Por isso, motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa (GIL, 2007).

A motivação pode influenciar diretamente na qualidade da execução dos serviços, necessitando cada colaborador de atenção diferenciada, isso traz para as organizações obstáculos direcionados a manter seus colaboradores motivados, considerando a motivação como algo intrínseco (PEGORARA et al., 2012).

Considerada um dos principais combustíveis para estimular a ação das pessoas, a motivação se torna importante em um ambiente organizacional. Gil (2007) complementa esta afirmação relatando que:

A motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar a outra (GIL, 2007, p. 202).

A motivação varia de pessoa para pessoa, portanto motivar ou manter pessoas motivadas pode ser considerado uma das tarefas mais difíceis no ambiente organizacional. A motivação trabalha com o coração e a mente das pessoas e isso só é viável quando realizados de forma honesta, desta forma a teoria existe e as ações devem ser apoiadas nelas (KONDO, 1991).

Segundo Bezerra (2010), a motivação humana é caracterizada por um conjunto de fatores dinâmicos existentes na personalidade, que determinam a conduta de cada um. Desta forma, para o desenvolvimento do ser humano em toda sua potencialidade é essencial à existência da motivação (LYKAWKA, 2013). Onde, o clima motivacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes (CHIAVENATO, 2005).

Logo, para este estudo será considerado como conceito de motivação o apresentado por Gil (2007). Este autor afirma que motivação pode ser compreendida como algo intrínseco, pois não é plausível que os gerentes coloquem necessidades em seus colaboradores, para que posteriormente as mesmas sejam supridas. Portanto, gerentes não podem motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho (GIL, 2007).

3.3. Teoria da hierarquia das necessidades

A hierarquia das necessidades de Maslow é apresentada em forma de pirâmide no qual as necessidades humanas estão organizadas em níveis, abrangendo a importância de suprir as necessidades humanas em prol da motivação dos indivíduos. Esta hierarquia está representada na Figura 2, onde na base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas), e no topo estão as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização) (CHIAVENATO, 2003).

Figura 2
Pirâmide das necessidades humanas



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003)

Segundo Chiavenato (2003), os níveis que compõem a pirâmide das necessidades de Maslow são: i) Necessidades fisiológicas: estão presentes no nível mais baixo da pirâmide, porém é de grande importância. Pois neste nível estão às necessidades mais básicas do ser humano; ii) Necessidades de segurança: apresentada no segundo nível da pirâmide, as necessidades de segurança envolvem garantia, estabilidade, proteção contra ameaças etc., estas necessidades surgem quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas; iii) Necessidades sociais: surgem no comportamento do indivíduo quando as necessidades fisiológicas e de segurança estão relativamente satisfeitas. As necessidades sociais envolvem: necessidade de associação, participação e aceitação por parte de outros demais indivíduos que compõem o ambiente organizacional, troca de amizade, afeto e amor; iv) Necessidades de estima: envolvem dois modos de comportamento, onde o primeiro é a forma com que o indivíduo se vê, e se auto avalia, envolvendo a sua autoconfiança, independência e autonomia; e o segundo é a maneira como o mesmo é visto pelas outras pessoas, incluindo a aprovação social, respeito e prestígio; v) Necessidade de auto realização: são as necessidades humanas mais elevadas que estão no topo da pirâmide. Voltada para o próprio potencial do indivíduo, e seu auto desenvolvimento contínuo.

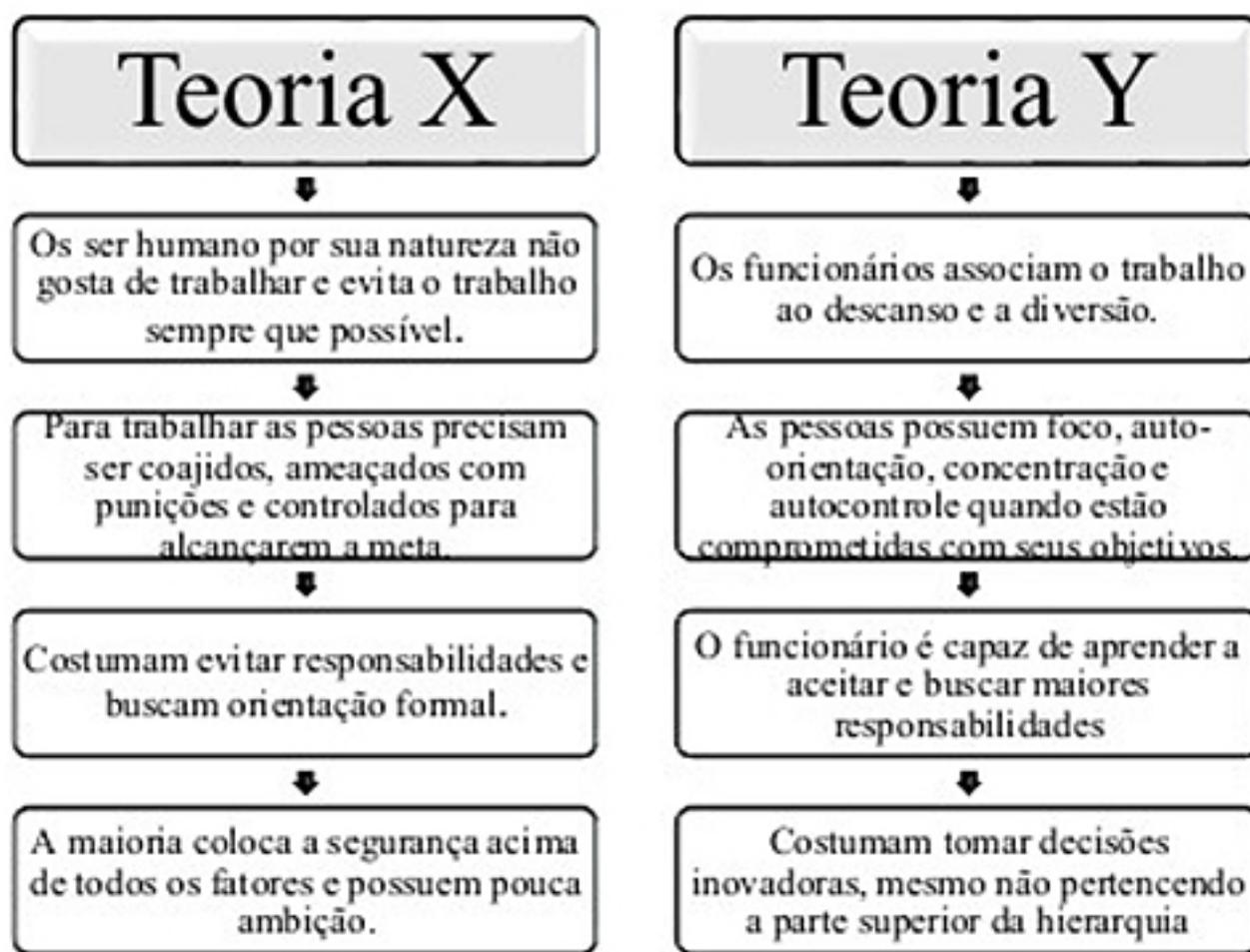
A Teoria de Maslow afirma que somente quando as necessidades inferiores são satisfeitas, é que as outras demais vão se manifestando e elevando assim consequentemente o nível da hierarquia. Porém, quando uma necessidade é satisfeita ela deixa de ser motivadora de comportamento, dando espaço para que outra necessidade venha a se manifestar.

É importante ressaltar que não são todas as pessoas que alcançam o nível mais alto da pirâmide, algumas estacionam nas necessidades de estima, outras nas necessidades sociais e muitas ficam preocupadas com as necessidades de segurança e fisiológicas, por não conseguir satisfazê-las adequadamente.

3.4. Teoria X e Teoria Y

Apresentada por Douglas McGregor a Teoria X e a Teoria Y, propõe duas visões distintas do ser humano, onde segundo Robbins (2005) a primeira distingue o indivíduo de maneira negativa e a segunda caracteriza o ser humano de forma positiva. McGregor, afirma que os executivos costumam tratar seus funcionários conforme a maneira com que cada um se comporta (ROBBINS, 2005). Desta forma Robbins (2005), apresenta a seguinte asserção (Figura 3):

Figura 3
Teoria X e Teoria Y



Fonte: adaptado de Robbins (2005)

3.5. Teoria dos Dois Fatores

De acordo com Chiavenato (2003), Frederick Herzberg elaborou a Teoria dos Dois Fatores para explicar o comportamento do indivíduo em diferentes situações no trabalho. Chiavenato (2003) descreve esses dois fatores como: i) Fatores Higiênicos (extrínsecos): envolvem salários, benefícios sociais, tipo de chefia, supervisão, condições físicas do trabalho, políticas e diretrizes da empresa, ou seja, os fatores higiênicos abrangem o ambiente no qual o indivíduo está exposto no ambiente de trabalho; e ii) Fatores Motivacionais (intrínsecos): estão voltados para aquilo que o indivíduo faz e desempenha, portanto estão sobre o controle do mesmo, envolvem sentimentos de crescimento, reconhecimento e auto realização.

Segundo o autor os fatores higiênicos são os causadores das insatisfações no trabalho e, ao contrário, os fatores motivacionais são os responsáveis pelas satisfações.

3.6. A Teoria ERC de Alderfer

Em uma tentativa de modificar a pirâmide das necessidades de Maslow, Alderfer baseado em análise das pesquisas existentes, nos apresenta as necessidades humanas de forma reduzida em apenas três níveis de necessidades, conhecida como: i) Existência, ii)

Relacionamento e iii) Crescimento - ERC: que envolve as necessidades básicas de Existência (sobrevivência), as necessidades de Relacionamento (Interação Social, reconhecimento e status) e as necessidades de Crescimento (Sucesso e autonomia) (BOWDITCH; BUONO, 2013), conforme exposto na Figura 4.

Figura 4
Teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento) de Alderfer



Fonte: adaptado de Bowditch & Buono (2013)

A pesquisa de Alderfer, afirma que por muitas vezes os indivíduos passavam de um estágio para o outro sem ao menos ter suprido totalmente o nível anterior (BOWDITCH; BUONO, 2013).

3.7. Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland

Aprimorado por McClelland o ser humano é movido por três níveis de necessidades básicas sendo: i) realização, ii) poder e iii) afiliação. McClelland supõe que em algum momento o indivíduo é movido pela necessidade de realização, poder e afiliação. E que a força que move cada necessidade específica varia de acordo com a situação. Sendo assim, cada um, entretanto, provavelmente terá desenvolvido uma tendência dominante para uma dessas necessidades, baseada nas suas experiências sociais e de vida (BOWDITCH; BUONO, 2013).

Segundo os autores, alguns indivíduos são motivados pelas necessidades de participação (necessidades sociais), enquanto outros são movidos pela necessidade de alcançar metas, ou obter influência sobre outras pessoas. Desta forma, apresenta-se a metodologia abordada no estudo voltado a atingir o objetivo proposto.

4. Resultados e discussão

Na sequência encontra-se apresentando os resultados das entrevistas com os colaboradores terceirizados e com gestores da Instituição foco do estudo.

4.1. Caracterização dos colaboradores terceirizados

No que se refere ao perfil dos colaboradores terceirizados, apresentado na Tabela 1, identifica-se que existe equilíbrio quanto ao gênero, a escolaridade dos colaboradores é adequada para as funções pois a maioria dos colaboradores está cursando ou já cursou o ensino médio, 65,38%. Coincidentemente, quando observada a idade 65,38% dos terceirizados estão com idade entre 26 a 42 anos, o que pode levar aos trabalhadores a permanecer trabalhando na empresa por maior período de tempo, já que estão longe de se aposentar.

Tabela 1
Perfil dos Colaboradores Terceirizados

|--|--|--|--|

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Sim	16	61,54%
Não	10	38,46%
Total	26	100%
Justificativa dos participantes que responderam "SIM"		
Se sentem rejeitados, os servidores efetivos os tratam com indiferença	11	42,30%
Alguns colaboradores efetivos se incomodam com sua presença e os tratam diferentes	5	19,24%
Justificativa dos participantes que responderam "NÃO"		
Todos são tratados com igualdade	10	38,46%
Total	26	100%

Fonte: dados da pesquisa

A distribuição dos cargos justifica-se pelo perfil da instituição, logo as atividades são divididas respeitando o gênero dos colaboradores, onde limpeza, recepção e operadora de máquina são serviços destinados ao colaborador do gênero feminino, e serviços braçais, motorista, jardinagem, vigilância são destinados aos colaboradores do gênero masculino. Ressaltando que itens como idade e nível de escolaridade não são atributos que influenciam o processo de contratação na Instituição.

Os setores com maior necessidade encontram-se na área da limpeza e vigilância, conforme Tabela 2.

Tabela 2
Área em que os colaboradores terceirizados atuam na empresa

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Limpeza	10	38,46%
Recepção	2	7,69%
Operador de máquina	1	3,85%
Vigilante	6	23,07%
Motoristas	3	11,55%
Trabalhador braçal	2	7,69%
Jardinagem	2	7,69%
Total	26	100%

Em relação ao tempo em que os colaboradores terceirizados trabalham na empresa, 23,08% afirmaram trabalhar menos de um ano; 23,08% trabalham de 02 a 04 anos; 38,46% trabalham na empresa entre 05 a 07 anos, e 15,38% mencionaram trabalhar entre 08 a 10 anos. O vínculo empregatício com a empresa tomadora de serviço de trabalhadores com mais de cinco anos de serviço soma 53,84% apontando ambiente de trabalho agradável. Um dos fatores que colabora com a fixação dos trabalhadores é a modalidade de contrato por tempo indeterminado, sendo 88,46% do total de contratados.

4.2. Entrevistas com os colaboradores terceirizados

Os colaboradores foram estimulados a opinar sobre as condições do ambiente de trabalho sua satisfação e união da equipe. Os resultados se apresentaram favoráveis, conforme Tabela 3, justificando valores apresentados quanto a permanência na empresa por mais de cinco anos.

Tabela 3
Ambiente de trabalho ser considerado favorável

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Sim	25	96,15%
Não	1	3,85%
Total	26	100%
Justificativa dos participantes que responderam "SIM"		
Pela transparência no relacionamento interpessoal e pela positividade repassada pelos superiores.	13	50%
Pela autonomia que ambos possuem para realização de suas atividades.	10	38,46%
Pelo fato das pessoas serem compreensíveis aos erros cometidos e por considerarem um ambiente de trabalho amigável.	2	7,69%
Justificativa dos participantes que responderam "NÃO"		
Por não serem valorizados e não receberem incentivos.	1	3,85%
Total	26	100%

Fonte: dados da pesquisa

Ao comparar resultados com as necessidades expostas na Pirâmide de Maslow, exibidas em Chiavenato (2003), aspectos como a necessidade de segurança, se evidenciam por terem os colaboradores oportunidades de discutir e corrigir possíveis erros cometidos sem se preocupar com retaliações dos supervisores.

Quanto abordadas as necessidades sociais é identificada transparência nos relacionamentos interpessoais e positividade repassada pelos gestores, fatores que influenciam o processo de motivação humana. Já a necessidade de auto realização, é suprida pela autonomia e liberdade em executar suas atividades.

Ao serem questionados sobre recursos e equipamentos todos os entrevistados afirmam receber o necessário para realizar seu trabalho.

Em relação aos colaboradores sentem satisfação em trabalhar na empresa tomadora de

serviços, a maioria afirmou que 'sim', que sentem satisfação em trabalhar na instituição, onde segundo Herzberg os fatores higiênicos, como tipo de gerência e condições de trabalho são responsáveis pela satisfação no trabalho, dados estes apresentados na Tabela 4.

Tabela 4
Satisfação dos colaboradores terceirizados em trabalhar na empresa

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Sim	25	96,15%
Não	1	3,85%
Total	26	100%
Justificativa dos participantes que responderam "SIM"		
Por ter um bom relacionamento com seus superiores	14	53,85%
Por ser um ótimo ambiente de trabalho	6	23,07
Pela empresa cumprir com suas obrigações trabalhistas	3	11,54%
Pela confiança que é passada para os colaboradores	2	7,69%
Justificativa dos participantes que responderam "NÃO"		
Pela falta de oportunidade de crescimento	1	3,85%
Total	26	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Como pode ser verificado, a satisfação dos colaboradores está de acordo com o relacionado na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg descrita por Chiavenato (2003), onde pode-se observar que o comportamento dos entrevistados enquadra-se nos fatores higiênicos, sendo citado pelo colaborador como fatores que causam satisfação, (Tabela 4). Porém, considerando a teoria a empresa deve buscar melhorias, como por exemplo, proporcionar oportunidade de crescimento.

Quanto à existência de meios de comunicação para expressar as sugestões e reclamações, 80,77% afirmam ser possível a comunicação verbal direto com o encarregado ou gerente, ou via e-mail. Já, 19,23% afirmaram não existir canais de comunicação o que aponta para falhas no modelo adotado para ouvir os colaboradores.

Quando questionados sobre se ocorreria demissão em massa por parte da empresa, 88,46% acreditam que a demissão em massa seria a última opção a ser realizada pelos gestores, e 11,54% afirmaram acreditar que a demissão em massa não ocorreria. Este ponto, proporciona segurança aos colaboradores contribuindo para a motivação.

Acerca do relacionamento interpessoal dos terceirizados com os servidores da instituição contratante, 76,92% afirmaram ser bom, 7,70% alegam ser ótimo, 15,38% consideram regular e nenhum considerou ruim, denotando existência de respeito, companheirismo e relacionamento interpessoal satisfatório no ambiente de trabalho.

Quanto à equipe de trabalho ser considerada unida o resultado foi satisfatório considerando que 80,77% dos entrevistados afirmaram que 'sim', justificando suas afirmações, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5
Equipe de trabalho ser considerada unida

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Sim	21	80,77%
Não	5	19,23%
Total	26	100%
Justificativa dos participantes que responderam "SIM"		
Pelo bom relacionamento que ambos possuem uns com os outros	13	50%
Por serem unidos e pelo fato de todos estarem sempre dispostos a ajudarem um ao outro	6	23,08%
Pelo fato de não haver discussões entre os colegas no ambiente de trabalho	2	7,69%
Justificativa dos participantes que responderam "NÃO"		
Pela falta de respeito e educação de alguns membros	5	19,23%
TOTAL	26	100%

Fonte: dados da pesquisa.

No que concerne aos benefícios oferecidos pela empresa prestadora de serviços, 65,38% dos trabalhadores terceirizados relataram que recebem auxílio transporte e auxílio alimentação, e 34,62% recebem apenas auxílio alimentação, e nenhum dos entrevistados recebem assistência médica ou qualquer outro benefício. Estes fatores demonstram oportunidade de melhoria ao atendimento do trabalhadores com a ampliação ou implantação de benefícios como plano de saúde.

No que se refere à questão acatar as sugestões levantadas pelos terceirizados, 92,30% afirmaram que são aceitas e utilizadas no processo de tomada de decisões, e 7,70% alegaram que as sugestões não são aceitas nem colocadas em prática. A participação de colaboradores no processo de tomada de decisões é uma forma de influenciar e motivar.

A comunicação é considerada um fator de extrema importância dentro do ambiente de trabalho, pois o colaborador precisa ser informado sobre suas atividades, de mudanças ocorridas, principalmente quando estas influenciam diretamente seu desempenho. Quando analisada a comunicação é possível identificar os colaboradores estão informados de mudanças nos processos e de decisões já que 88,46% responderam positivamente.

Quando abordado o reconhecimento e a valorização 53,85% disseram que se sentem valorizados e reconhecidos, e 46,15% afirmaram não se sentirem reconhecidos nem valorizados pelas atividades que desempenham, o que se contrapõe ao resultado encontrado quanto a utilização e implantação das sugestões dadas pelos funcionários, fatores estes importantes para a motivação.

Os colaboradores terceirizados quando questionados sobre os gestores fazem dos erros cometidos uma oportunidade de aprendizagem, 57,69% responderam que 'sim' e 42,31%

afirmaram que 'não'. Fazer dos erros cometidos uma oportunidade de aprendizagem, faz com que o colaborador tenha uma chance de fazer suas atividades de maneira correta, eliminando erros cometidos anteriormente.

Em relação às tarefas serem distribuídas de forma justa e adequadas a todos os colaboradores, 88,46% afirmaram que 'sim', demonstrando que os responsáveis elaboram planejamento.

No que se refere ao bom relacionamento interpessoal dos colaboradores com seu líder, 84,62% afirmaram possuir bom relacionamento. Um líder reconhecido e respeitado traz ao ambiente de trabalho tranquilidade além de torna-lo criativo e propício a inovações e melhorias, apesar de mais de cinquenta por cento dos trabalhadores afirmarem não serem envolvidos em programas de treinamento e desenvolvimento para disseminar práticas de sucesso aprendidas e aprimorar técnicas ainda falhas.

Tabela 6
Colaboradores se sentirem Indiferentes ou Discriminados por serem terceirizados

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Sim	16	61,54%
Não	10	38,46%
Total	26	100%
Justificativa dos participantes que responderam "SIM"		
Se sentem rejeitados, os servidores efetivos os tratam com indiferença	11	42,30%
Alguns colaboradores efetivos se incomodam com sua presença e os tratam diferentes	5	19,24%
Justificativa dos participantes que responderam "NÃO"		
Todos são tratados com igualdade	10	38,46%
Total	26	100%

Fonte: dados da pesquisa.

A apatia diagnosticada com a pesquisa pode ter origem no tratamento indiferente recebido e necessita ser trabalhada, porém os gestores entrevistados afirmaram que buscam sempre deixar claro que os colaboradores terceirizados são de grande importância para instituição, afirmando que são fundamentais para que os objetivos almejados sejam alcançados.

4.3. Entrevistas com os gestores do contratante

Os gestores encarregados de trabalhar com os terceirizados possuem ensino superior completo, pertencentes ao quadro efetivo da instituição e trabalham na instituição entre 08 a 10 anos.

Quanto aos benefícios oferecidos pela empresa prestadora de serviço o Gestor 1 afirmou que a prestadora auxilia alimentação, transporte e uniforme", o Gestor 2 respondeu "que empresa contratada registra os funcionários, garantindo pois garante os direitos trabalhistas, resguardando direitos como aposentadoria por tempo de contribuição, FGTS, entre outros". Todos os benefícios citados pelos gestores são considerados benefícios básicos, portanto

ocorrendo a necessidade de melhorias voltadas a motivar futuras contratações.

Quando questionados sobre as ideias e sugestões dos colaboradores terceirizados serem acatadas, os gestores confirmam as afirmações dos colaboradores. O Gestor 1 afirmou que "sim, pois eles são colaboradores que tem acesso a vários ambientes institucionais e trazem uma perspectiva diferente para resolução de problemas" e Gestor 2 respondeu "sempre que ideias novas são expostas, são levadas e debatidas juntamente com o encarregado da prestadora de serviço".

No que diz respeito aos funcionários terceirizados serem sempre informados sobre mudanças, os gestores afirma que as informações são repassadas aos trabalhadores ou ao encarregado da empresa. Já ao quando questionados sobre o feedback as respostas foram divergentes quanto a periodicidade do repasse das informações, um confirmando o repasse diário e o outro afirmando que eram passadas apenas quando da necessidade de mudanças ou melhorias.

No que se refere à forma com que os gestores costumam incentivar o trabalho em equipe, o Gestor 1 mencionou que "estas orientações são repassadas pelo fiscal do contrato", Gestor 2 afirmou que "são realizadas reuniões periódicas para discussão das atividades e problemas encontrados, sempre estimulando a troca de ideias para solucionar problemas". É importante incentivar o trabalho em equipe, desta forma, contribuindo para ambiente de trabalho adequado.

Quanto ao relacionamento e acesso entre gestores e colaboradores terceirizados, os gestores afirmaram que não existem entraves para o diálogo e que é ressaltado que os colaboradores terceirizados são fundamentais e fazem parte do processo. Além disso destacaram a disponibilidade em atendê-los, mesmo fora do horário de trabalho.

Ainda na percepção dos gestores, sobre as principais vantagens da contratação dos serviços terceirizados, os mesmos apontaram como vantagem a redução de custos, mão de obra especializada, foco nos principais objetivos da organização, qualidade dos serviços fornecidos e desenvolvimento econômico. Evidenciou como desvantagens no processo de terceirização, a dificuldade em encontrar parcerias firmes, qualidade de vida desfavorável para os colaboradores terceirizados e a desigualdade dos benefícios.

5. Considerações finais

Com a realização deste estudo, pode-se perceber que as teorias motivacionais auxiliam os gestores no processo de satisfação de seus colaboradores, pois apresentam diversas formas voltadas a assessorar o ambiente organizacional. A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e a Hierarquia das Necessidades de Maslow são eficientes em apontar elementos que produzem a satisfação, demonstrando que cada indivíduo possui suas próprias necessidades e anseios, influenciando as necessidades interpessoais e contribuindo com o clima positivo dentro das equipes.

Com os resultados, pode-se constatar que o nível de satisfação dos colaboradores terceirizados na Instituição pesquisada é satisfatório, podendo ressaltar que o clima organizacional, o ambiente de trabalho e a confiança em não perder o emprego influencia positivamente, isto, além, da valorização do trabalho em equipe

Quando abordada a comunicação, identifica-se possibilidade de melhoria. Neste sentido a teoria X e Y pode ser aplicada para trazer a luz as diferenças existentes entre colaboradores e desta forma, facilitar a compreensão e apontar soluções.

Porém, constatou-se a falta de estímulo ao crescimento pessoal e profissional, além de relatos quanto a indiferença e discriminação por serem terceirizados.

Sugere-se para empresa prestadora de serviços a implantação de plano de carreira, este trará maior segurança e possibilitará aos colaboradores identificar caminhos a seguir para atingir cargos mais elevados no organograma.

Em virtude do que fora mencionado, vale sugerir que a Instituição avalie os fatores de insatisfação no trabalho para que em contratações futuras estabeleça formas de melhoria nas condições para realizar suas atividades o que conseqüentemente contribuirá para o

Referências bibliográficas

- ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. Monografia no curso de Administração: Guia Completo de Conteúdos e Forma. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- AMATO NETO, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 33-42, mar/abr. 1995.
- BATISTA, A. A. V. et al. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. Revista da Escola de Enfermagem da USP, v. 39, n. 1, p. 85-91, 2005.
- BEZERRA, F. D. et al. Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro. Revista Brasileira de Enfermagem, v. 63, n. 1, 2010.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Elementos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- CARVALHO, K. L.; BARBOZA, M. F. P. B.; GOLÇALVES, M. A. Terceirização e Estratégia Competitiva: Perspectivas para a logística no Brasil. XXVI ENEGEP. Fortaleza: CE – Brasil, 2006.
- CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. Editora Manole, 2005.
- CHIAVENATO, I. Administração: teoria, processo e prática. 4º edição. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.
- DA SILVA, J. G. B.; DA SILVA, F. F.; ARAUJO NETO, J. E. Terceirização: um instrumento estratégico para eficácia das organizações. XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A Engenharia De Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. 2009.
- GUARDA, G. F. Análise de contratos de terceirização de TI na Administração Pública Federal sob a ótica da Instrução Normativa nº 4. 2011.
- GIL, A. C. Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais. 1º ed. – 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.
- GUIMARÃES, R. P.F. ENCARGOS TRABALHISTAS: Toda terceirização responsabiliza contratante. 2012. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2012-mar-13/mesmo-licita-terceirizacao-responsabiliza-contratante>>. Acesso em: 17 de abr. de 2016.
- HERINGUER, B.H. F.; RAMOS, C. S. S.; SANTIAGO, M. R. A Díade vantagem e desvantagem: estudo de caso de terceirização da área de recursos humanos. V. 4, Nº 4, 2011.
- KAUARK, F.S.; MANHÃES, F.C.; MEDEIROS, C. H. METODOLOGIA DA PESQUISA: Um guia prático. Itabuna: Bahia. Via Litterarum, 2010.
- KONDO, Y. Motivação Humana. Rio de Janeiro: Gente, 1991.
- LIMA, D. H. C. Terceirização na Administração Pública – As cooperativas de trabalho, 1. Ed. Belo Horizonte: Fórum, 2007.
- LYKAWKA, L. O trabalho terceirizado: reconhecimento, valorização e satisfação. Trabalho de conclusão de especialização. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2013.
- OLIVEIRA, A.L. A. Terceirização e satisfação com o trabalho. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 2009.
- PEGORARA, A.C. et al. A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NA PRODUTIVIDADE NO TRABALHO. Curitiba - PR. Esic Business and Marketing School Emba – Gestão Empresarial. 2012.
- PINTO, R. L. Qualidade no serviço de manutenção predial terceirizado: um estudo de caso em uma organização pública autárquica. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTIFICO: Métodos e

Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. Nova Hamburgo – Rio Grande do Sul. 2º ed. Universidade Feevale. 2013.

ROBBINS, S. P. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL. 11º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTANA, P.B.O.; ANDRADE, D.C.R.; JESUS, J.A.S. Terceirização na Administração Pública: Análise da Motivação dos Colaboradores Terceirizados no Serviço Público. Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia, Julho de 2016, vol.10, n.30, Supl 1, p. 68-84. ISSN 1981-1179.

SEVERO, Renata Vieira Rodrigues. Terceirização do trabalho: estudo com as trabalhadoras do setor de conservação e limpeza em uma instituição pública. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

SILVA, J. C. TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Um estudo do comportamento organizacional sob a ótica da percepção dos funcionários terceirizados. Fortaleza: Faculdade 7 de Setembro. Núcleo de Pós Graduação. MBA em Gestão e Liderança Avançada de Pessoas, 2012.

ZENNARO, O. Aspectos logísticos a serem considerados na terceirização de processos de estampagem da Fiat Automóveis SA. 2001. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Fortaleza.

1. Bacharel em Administração. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins. naiaraingrid2@gmail.com

2. Colegiado de Gestão e Negócios. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins. Mestre em Agroenergia. adm1marcio@ifto.edu.br

3. Colegiado de Gestão e Negócios. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins. Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas. nubia@ifto.edu.br

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 39 (Nº 22) Ano 2018

[Índice]

[Se você encontrar algum erro neste site, por favor envie um e-mail para webmaster]

©2018. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados