



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso tecnologia em Gestão Empresarial

Andressa da Silva Mendes

**O IMPACTO DA TERCEIRIZAÇÃO NA MOTIVAÇÃO E SENTIDO DO
TRABALHO DOS TRABALHADORES: estudo de caso de uma
empresa de telecomunicações localizada na cidade de Americana
SP.**

Americana, SP

2016



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso tecnologia em Gestão Empresarial

Andressa da Silva Mendes

**O IMPACTO DA TERCEIRIZAÇÃO NA MOTIVAÇÃO E SENTIDO DO
TRABALHO DOS TRABALHADORES: estudo de caso de uma
empresa de telecomunicações localizada na cidade de Americana
SP.**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação do Professor Me. Ricardo Bertoni Pompeu.

Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Americana, SP

2016

- M49i MENDES, Andressa da Silva
O impacto da terceirização na motivação e sentido do trabalho dos trabalhadores: estudo de caso de uma empresa de telecomunicações localizada na cidade de Americana SP. / Andressa da Silva Mendes. – Americana: 2016.
45f.
- Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.
Orientador: Prof. Ms. Ricardo Bertoni Pompeu
1. Sociologia organizacional 2. Administração de recursos humanos I. Pompeu, Ricardo Bertoni II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.
- CDU: 658.03

Andressa da Silva Mendes

**O IMPACTO DA TERCEIRIZAÇÃO NA MOTIVAÇÃO E SENTIDO DO
TRABALHO DOS TRABALHADORES: estudo de caso de uma
empresa de telecomunicações localizada na cidade de Americana
SP**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.
Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Americana, 08 de dezembro de 2016.

Banca Examinadora:

Americana, 08 de dezembro de 2016.

Banca Examinadora:



Ricardo Bertoni Pompeu (Presidente)
Mestre
Faculdade de Tecnologia de Americana.



Carlos Augusto Amaraal Moreira (Membro)
Doutor
Faculdade de Tecnologia de Americana.



Pedro Domingos Antonioli (Membro)
Doutor
Faculdade de Tecnologia de Americana.

RESUMO

O presente trabalho visa discutir a respeito da terceirização analisada do âmbito da gestão de pessoas. No decorrer da revisão bibliográfica encontra-se definição do trabalho e a sua importância para a sociedade, seguidos pela definição de motivação e teorias motivacionais, que especificam os fatores que determinam a motivação dos empregados. Em seguida discutiu-se sobre o sentido do trabalho e como ele se relaciona com a manutenção do contrato psicológico de trabalho e comprometimento do funcionário para com a organização. Posteriormente definiu-se a terceirização e foi apresentado seu histórico e sua evolução cuja origem na década de 1940 se deu em decorrência da segunda guerra mundial ganhando força após a alteração do método de produção fordista para o toyotista. Ao reunir esses conceitos estudou-se a relação entre eles e elencaram-se os desafios e o cenário atual do modo de gestão de pessoas voltado a terceirização. Por fim realizou-se um estudo de caso para compreensão e verificação desses desafios tendo como resultado a comprovação da hipótese de que a terceirização pode precarizar as relações de trabalho, afetando a motivação e percepção do sentido do trabalho pelos funcionários.

Palavras-chave: trabalho, terceirização, motivação, sentido trabalho.

ABSTRACT

This current paper aims to discuss outsourcing on people management. In the course of the literature review we can find the paper definition and its importance to the society, followed by the definition of motivation and motivation theories, which specify the factors that determine the motivation of the employees. Then we will discuss the meaning of work and how it is linked to the maintenance of the work psychological contract and the behavior of the employee forward it company. In the next topic we will define the outsourcing and show its history and evolution which began on the 1940 decade, starting in response of the Second World War, gaining strength after the changing of the production style from Fordism to toyotism. Linking these two concepts we studied the relation between them and their challenges with the current scenario of people management toward to the outsourcing. To conclude, we made a case study for the understanding and to verify those challenges proving the hypothesis that outsourcing can upset the work relationships, affecting the motivation and perception of the work meaning by the workers.

Key words: *work, outsourcing, motivation, meanings of work.*

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo Motivacional	16
Figura 2. Pirâmide de Maslow	18
Figura 3. Organograma do setor	32

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Síntese das características de um trabalho que tem sentido associadas aos princípios de organização.....	21
Quadro 2. Organização dos Cargos.....	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

URA: Unidade de resposta audível.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a instituição FATEC e a todos os professores pelo grande trabalho desenvolvido e por todo apoio. Em especial gostaria de agradecer ao meu orientador, professor Ricardo Pompeu, o qual direcionou este projeto.

Agradeço a minha mãe e a minha irmã, pela compreensão, pelo apoio, pelos conselhos e assistência dados os quais me permitiram desenvolver e concluir este projeto. As minhas companheiras do projeto integrador de gestão Ana Paula de Oliveira, Karolai Laleska dos Santos Creolesi, Noelly Diogo, Rejane Maringolo e Susana Zago agradeço pela amizade, pela paciência.

Agradeço ao meu amigo Hugo, que já passou por essa experiência, pelos comentários gentis e não me deixou desistir durante o desenvolvimento desse projeto.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. Justificativa	9
1.2. Situação problema	9
1.3. Objetivos	10
1.3.1. Objetivo Geral	10
1.3.2. Objetivos específicos	11
1.4. Metodologia	11
2. REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1. O trabalho e a sua importância para sociedade	13
2.2. A motivação	15
2.3. O sentido do trabalho	20
2.4. Conceituando a terceirização	22
2.5. A terceirização, a motivação e o sentido do trabalho.	25
3. ESTUDO DE CASO	31
3.1. A empresa	31
3.2. Análise do cenário	33
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

1. INTRODUÇÃO

A qualidade no atendimento já não é um diferencial no mercado globalizado atual e sim uma exigência, visto que devido à concorrência as empresas devem garantir alto padrão em seus serviços e produtos para se manterem no mercado. Com isso, a definição das estratégias empresariais para obter vantagens e definir seu planejamento é fundamental para deste modo conseguir a redução de custos e otimização constante dos processos.

Para isso as empresas necessitam atuar com nível máximo de especialização. Porém é extremamente dispendioso uma empresa por si só garantir a excelência sozinha. Por isso surgem as parcerias empresariais, as quais permitem as empresas se dedicarem aquilo que possuem maior competência.

Nem só de alianças comerciais são formadas as parcerias. Nos últimos anos observa-se a crescente tendência de terceirização de determinados setores ou processos de uma empresa para outras. Entretanto, a terceirização não foi desenvolvida recentemente. A técnica foi criada durante a segunda grande guerra mundial e ganhou força apenas algumas décadas mais tarde com a alteração do modelo de produção fordista para toyotista (CRUZ, 2009). No Brasil a terceirização se consolidou apenas após a década de 90 e segundo Rios e Gondim (2010, p. 693)

Das práticas de gestão usadas no Brasil, a terceirização é, possivelmente, uma das mais difundidas, talvez, por ser um tipo de vínculo de trabalho que se crê como uma alternativa de gestão eficaz para reduzir custos de manutenção de pessoal.

O objetivo principal da terceirização é permitir que as organizações reduzam seus custos e otimizem seus processos, uma vez que por meio dela a empresa contratante pode focar seus esforços naquilo que se destaca, e desta forma manter um alto nível de qualidade e especialização dos seus serviços/produtos.

De fato, a terceirização pode ser altamente vantajosa para organização, já que facilita a gestão como um todo e na cobrança de produtividade devido à existência de um contrato que determina os níveis acordados e regula as relações existentes, todavia esta metodologia é criticada pelos estudiosos da área de gestão de pessoas uma vez que ao analisar neste contexto e não somente os resultados financeiros, as vantagens descritas podem ser praticamente controversas (LOURENÇO, 2015).

A escolha do tema deve-se a observação dos conflitos empresariais entre empresas parceiras e a alta taxa de rotatividade em cargos de base após a terceirização de uma determinada atividade. A utilização da estratégia de terceirizar também causa grande impacto internamente, já que abala as relações internas nas empresas uma vez que o público interno pode se sentir altamente ameaçado ao observar a substituição de muitos de seus colegas. Vale ressaltar também que muitas vezes a relação entre as empresas, contratante e contratada, gera alguns conflitos já que seus valores são diferentes, e cada empregado tem que lidar com culturas organizacionais distintas (CARVALHO, 2008).

Este estudo pretende esclarecer e conceituar a terceirização, apresentando suas características e consequências no meio empresarial, bem como demonstrar as dificuldades de gestão encontradas neste método devido a objetivos empresariais e culturas organizacionais conflitantes.

O estudo começa com uma abordagem geral a respeito do trabalho, desde seu surgimento até a discussão da sua importância para o modo como a sociedade se organiza, e também como fonte de satisfação pessoal dos indivíduos. Em seguida abordou-se a motivação, apresentando seu conceito e teorias dos estudiosos mais importantes, com intuito de compreender sua influência no trabalho.

Na seção seguinte estudou-se o sentido do trabalho que permite analisar os seus aspectos, a forma como é percebido pelas pessoas, e compreender a sua relação com a motivação e a produtividade. Após, há a definição do conceito de terceirização, seu histórico e a sua importância e, por fim, o relacionamento entre os tópicos que serão abordados, as principais dificuldades e desafios. Seguido pelo estudo de caso realizado em uma empresa multinacional onde ocorre por meio da metodologia de observação participante foi possível identificar as dificuldades e relacioná-las aos critérios de classificação do sentido do trabalho desenvolvido por Morin (2001).

1.1. Justificativa

Os seres humanos não são capazes de se desenvolver com excelência em todas as áreas do conhecimento e atividades propostas e, o mesmo acontece com as organizações. A terceirização surge como solução para esta dificuldade empresarial, já que ela se propõe a passar determinada atividade de uma organização que não tem domínio para outra empresa especializada.

Esta estratégia tem se mostrado muito eficaz, pois permite a redução de custos tornando a empresa mais competitiva, sem contar que ela possibilita que a empresa despenda mais esforço em sua atividade principal e tenha todos os seus setores especializados. Porém, no âmbito da gestão de pessoas essa modalidade necessita de grande atenção, pois nem sempre há condições de trabalho adequadas e uma atenção especial ao trabalhador.

A escolha do tema deve-se a observação sobre os conflitos empresariais entre empresas parceiras e a alta taxa de rotatividade em cargos de base, ao terceirizar uma determinada atividade.

Esse estudo é de grande importância para o ambiente acadêmico, pois permite aos futuros empresários e estudiosos organizacionais compreender melhor o processo de terceirização e abrir mais espaço para as discussões sobre o assunto.

Para a sociedade este trabalho é relevante em razão da transmissão de informação e conhecimento sobre uma questão que abrange uma crescente tendência das últimas décadas, e que afeta diretamente na qualidade do produto ou serviço final oferecido pelas empresas e na qualidade de vida dos profissionais envolvidos.

Investigar este assunto agregará imensamente na formação acadêmica da autora, propiciando experiência com a produção científica, e em sua vida profissional irá auxiliar na tomada de decisões como futura gestora.

1.2. Situação problema

Utilizar-se da terceirização permite às organizações reduzirem seus custos, aumentarem a qualidade e desprenderem mais tempo em sua atividade-fim, porém nem sempre é o que acontece. Nos países emergentes o que ocorre normalmente é o desaparecimento de cargos, a redução da remuneração e recompensas para os trabalhadores contratados, e piores condições de trabalho.

A administração adotada por essas organizações tem foco no proprietário do empreendimento, ou seja, os ganhos e recompensas gerados pela empresa são revertidos totalmente ao empregador, conforme discutem Hanashiro *et al* (2008, p.177).

O conjunto desses acontecimentos ou parte deles gera a desmotivação e conseqüentemente aumenta a rotatividade de empregados em um cargo. Além disso, as empresas não buscam investir no *know-how*¹ de seu capital humano, aumentando assim o número de profissionais desqualificados e contribuindo com a baixa qualidade no atendimento. Lima (2010, p. 20) afirma:

As empresas transferem para os trabalhadores a responsabilidade de sua permanência no emprego e mesmo no mercado por meio da valorização de atitudes flexíveis frente à inovação, formação e qualificação.

Muitas vezes a relação entre as empresas, contratante e contratada, gera alguns conflitos já que seus valores são diferentes e cada empregado tem que lidar com culturas organizacionais distintas (CARVALHO, 2008). A cultura organizacional evidencia como a empresa e seus empregados se posicionam em momentos conflituosos e de tomada de decisão, de acordo com Carvalho (2008) quando discute sobre como desvendar a cultura organizacional.

Com base na construção da hipótese de que a terceirização pode provocar desmotivação devido aos conflitos e na forma de transmissão do sentido do trabalho empenhado pelos trabalhadores, proponho um estudo de caso em uma empresa da região para averiguar a questão levantada neste estudo.

1.3. Objetivos

Este tópico compreende os objetivos a serem alcançados por meio do presente estudo iniciando com um propósito geral e finalizando com os específicos.

1.3.1. Objetivo Geral

¹ O termo é utilizado para referir-se ao capital intelectual das organizações, ou seja, o conjunto de conhecimentos práticos para desenvolver as funções na organização. Fonte: <http://www.significados.com.br/know-how/>

O objetivo geral desta pesquisa é compreender o sentido do trabalho para empregados terceirizados, como eles percebem seu trabalho e a forma de gestão de seu capital humano pelos gestores responsáveis, utilizando-se de um estudo de caso.

1.3.2. Objetivos específicos

Visando atingir o objetivo geral proposto, delimitaram-se os seguintes objetivos específicos.

- Conceituar e compreender a terceirização;
- Apresentar as vantagens e desvantagens envolvidas neste processo;
- Compreender como os trabalhadores terceirizados enxergam seu trabalho, por meio de um estudo de caso em um setor de uma empresa do ramo de telecomunicações da cidade de Americana.

1.4. Metodologia

Neste tópico serão apresentadas as técnicas de pesquisa utilizadas, bem como a aplicação do método e a especificação do modo no qual os dados serão interpretados.

Identificou-se que o modelo mais apropriado para este projeto seria o estudo de caso por se tratar de um método que estuda todos os aspectos de uma determinada situação e por também permitir estudar características comuns a um grupo e subgrupos envolvidos em determinada situação (FACHIN, 2006).

Com relação ao levantamento de dados da pesquisa, utilizaram-se periódicos científicos, teses, livros especializados e afins com o uso de palavras e sentenças chaves, como “motivação”, “terceirização” e “sentido do trabalho” a fim de manter uma base consistente de informações necessárias para fundamentar os argumentos e ideias defendidas.

Após o levantamento teórico, e de apresentar as definições, conceitos e histórico; sucedeu o estudo de caso mencionado com intuito de discutir sobre a situação problema levantada e estudá-la mais amplamente.

De acordo com Lakatos e Marconi (2009) o presente estudo pode ser classificado de acordo com a quantidade de membros envolvidos, interpretação da

situação e de acordo com as técnicas utilizadas, portanto trata-se de uma pesquisa individual, descritiva e de observação participante sistemática natural.

Já no âmbito da observação participante as autoras Marconi e Lakatos (2009, p.79) afirmam que a técnica “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo”. No artigo “Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica”, Serva e Jaime (1995, p. 69) afirmam que:

A observação participante refere-se, portanto, a uma situação de pesquisa onde observador e observados encontram-se numa relação face a face, e onde o processo da coleta de dados se dá no próprio ambiente natural de vida dos observados, que passam a ser vistos não mais como objetos de pesquisa, mas como sujeitos que interagem em um dado projeto de estudos.

A observação sistemática consiste no estabelecimento de um foco a ser investigado durante a observação, ou seja, o pesquisador sabe exatamente o que procura e foca apenas em comprovar sua hipótese (MARCONI E LAKATOS, 2009). O período de observação compreendeu os meses de março a junho do ano de 2016. Para o presente estudo foi utilizado o quadro 1, disponibilizado na página 21, para verificar o sentido do trabalho na empresa alvo do estudo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção apresentará a revisão da literatura contendo os assuntos e conceitos mais importantes ao se discutir a motivação e a terceirização para, desta forma, seguir com a pesquisa de campo.

2.1. O trabalho e a sua importância para sociedade

No princípio o trabalho era destinado apenas a escravos e/ou prisioneiros e facilmente relacionado ao sofrimento. Entretanto hoje, na sociedade que se organizou, o trabalho exerce função fundamental na vida de todas as pessoas já que, a partir de seu nascimento, cada indivíduo tem a obrigação de aprender e se preparar para exercê-lo em algum momento da vida.

Para Dias (2009) o trabalho assegura a sobrevivência por meio da satisfação das necessidades. Já Rohm e Lopes (2015, p. 333) afirmam:

O trabalho é uma condição fundamental na existência humana. Por meio dele, o Homem se relaciona com a natureza, constrói sua realidade, significa-se, insere-se em contextos grupais, atua em papéis e finalmente promove a perenização de sua existência.

De acordo com Dias (2009) a palavra trabalho começou a ser empregada apenas na idade média, em meados do século XIV, porém a sua origem é mais antiga. Ela é originada de um instrumento de tortura utilizado na Roma antiga em escravos e prisioneiros chamado de *tripallium*, por se tratar de um instrumento composto de três (*tri*) paus (*pallium*); o que permite a compreensão do significado e sentido do trabalho para esta sociedade.

Na Idade Média o trabalho era caracterizado pela estratificação das camadas sociais e do trabalho em si, sendo compostas pelos extratos: nobreza, clero e os servos. No Feudalismo, de acordo com Rohm e Lopes (2015, p. 334),

Cabia aos nobres, proprietários das terras, a atividade de segurança, e aos camponeses, o trabalho na terra para sustento próprio e do feudo [...] a Igreja Católica detinha bastante poder e o trabalho, por influência do Antigo Testamento, era visto como uma punição.

Durante a transição desta organização econômica e a reforma protestante, o trabalho mudou de figura passando a ser visto como virtude o que fomentou a transição da organização econômica feudal para o capitalismo (Rohm e Lopes, 2015). O trabalho neste período era totalmente monopolizado pelo próprio trabalhador, ou seja, ao desenvolver um projeto ele conduzia as operações do início ao fim e assim tinha autonomia para aprimorá-lo durante a execução diferentemente do que se do que passou a ocorrer após o surgimento da revolução industrial (DIAS, 2009).

Após o surgimento da revolução industrial, segundo Dias (2009), os fabricantes, artesãos e afins foram forçados a abrir mão de seus conhecimentos do processo completo de produção, chamado pelo autor de propriedade produtiva, e obrigados a vender sua força de trabalho para sobreviver nas cidades. Para Dias (2009), o capitalismo criou, do ponto de vista do controle operário, trabalhadores incapazes de acompanhar o processo produtivo completo uma vez que este foi parcelado diversas vezes. Para as organizações os ganhos operacionais foram grandes, uma vez que um trabalhador poderia ser facilmente substituído, dado a facilidade de executar as tarefas, e permitia suprir toda a demanda de emprego trazida pelas diversas pessoas famintas e desempregadas trazidas pelas alterações do modelo de organização social (ROHM e LOPES, 2015).

“As mudanças no mercado de trabalho, com o acúmulo de trabalhadores desempregados ou subempregados, permitem que o capitalista regule sua demanda de mão-de-obra dentro de uma lógica produtiva” (ROHM e LOPES, 2015, p. 335).

A divisão do trabalho trazida pela revolução industrial, para Dias (2009), é possível sob duas visões diferentes, a divisão técnica, que subdivide a mesma ocupação em tarefas executadas por várias pessoas; e a divisão social do trabalho, trata-se na divisão de ocupações/cargos que são diretamente ligados ao produto ou a prestação de serviço. Este processo foi de grande importância para o modo como o trabalho se organiza atualmente.

No que se refere ao significado do trabalho, Dias afirma (2009) que o trabalho humano assume diferentes funções na vida de cada pessoa, portanto pode-se interpretá-lo a partir de suas características, isto é, seus efeitos na transformação do meio ambiente e do próprio ser humano, e do significado que ele assume para cada indivíduo. Pode-se caracterizar o trabalho do seguinte modo:

(...) Atividade realizada por seres vivos (não só da espécie humana), que modifica a natureza de modo a transforma-la para melhor satisfazer suas necessidades. Desse modo, na raiz da caracterização do que é o trabalho, está a sua condição de uma atividade desenvolvida para modificar a natureza e adapta-la para satisfação de suas necessidades (DIAS, 2009, p. 112).

Embora todo e qualquer ser possa realizar trabalho, existe uma grande diferença no que diz respeito ao trabalho humano uma vez que ele “ é consciente e proposital, ao passo que o dos outros animais é instintivo” de acordo com Braverman (1980, p.50; *apud* Dias, 2009, p.112).

Todo o trabalho que um indivíduo executa, pode ser analisado pela ótica das condições objetivas e subjetivas do trabalho que permitem contribuir para uma melhor compreensão do próprio ser humano (DIAS, 2009).

Observa-se que das condições classificadas como objetivas tem-se todas aquelas relacionadas ao modo como o trabalho se organiza para execução, seu grau de complexidade, forma de gerenciamento e mensuração da produtividade, como se apresenta a rotina, as pressões ao qual o indivíduo se expõe as recompensas/castigos (DIAS, 2009). Nota-se que as condições de trabalho objetivas, no que diz respeito à divisão racional do trabalho, é responsável também pelas modificações das estruturas hierárquicas sociais nas comunidades.

Já nas condições subjetivas, o autor identifica como aquelas relacionadas à satisfação pessoal, isto é, se o indivíduo sente prazer ou não em executar determinado trabalho e também seu grau de comprometimento para com ele. “As condições subjetivas e objetivas de trabalho exercem grande influência nos seres humanos como indivíduos e de como estão organizados em sociedades” (DIAS, 2009, p.112).

Pode-se afirmar que:

Os diferentes trabalhos realizados pelas pessoas apresentam a mesma característica interativa. Ou seja, o trabalho a ser realizado, primeiramente, surge na forma de planejamento na mente humana, uma vez levado à prática sofre modificações, e ao mesmo tempo modifica a natureza humana. Isso vale para qualquer tipo de trabalho humano, inclusive prestação de serviço (DIAS, 2009, p.113)

Neste tópico pode se constatar que o trabalho está presente na vida de todos os indivíduos e que realiza papel muito importante em sua formação como ser humano, já que além de transformar o ambiente a sua volta também age como agente transformador de sua própria natureza.

2.2. A motivação

Neste tópico pretende-se definir a motivação apresentando teorias a respeito do assunto e estudando o modo que ela influencia na vida e no desenvolvimento do trabalho das pessoas.

Limongi-França (2006) defende que a motivação é um processo interno que ocorre com base nas necessidades que são pessoais, e muitas vezes subjetivas, além de serem grandemente influenciadas pela cultura o indivíduo. "Essas forças motivacionais afetam a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas." (LIMONGI-FRANÇA, 2006, p. 23).

Já para Vergara (2008), a motivação é uma força que encoraja, isto é, os estímulos exteriores nos impulsionam a agir e pensar de formas diferentes. Ela ainda complementa que a motivação não é estática, pois ela se comporta como um processo do qual nunca acaba. Este processo ocorre internamente a todo momento e é intrínseco ao comportamento humano. Vergara (2008, p.42) afirma "ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não [...] tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar ou provocar nossa motivação".

Sendo assim, podem-se relacionar de certo modo as duas definições com o ciclo motivacional demonstrado a seguir.

Figura 1. Ciclo Motivacional

Ciclo Motivacional



FONTE: Adaptado LIMONGI-FRANÇA (2006).

O ciclo a seguir inicia-se com o surgimento de uma necessidade, em seguida surge a tensão seguida pelo estímulo a realizar determinado comportamento e, por fim, a ação em si.

Em suma, Stocco e Dias (2006, p.07) afirmam:

Todos os conceitos apresentados estão interligados, os autores conceituam a motivação como sendo uma força que estimula a pessoa a agir por conta própria, buscando atender suas necessidades. Esta força vem de dentro de cada um, podendo ser estimulada por outras pessoas.

Bergamini (2008, p.30) afirma que “o estudo da motivação abrange [...] aquelas tentativas de conhecer como o comportamento é iniciado, persiste e termina”. Portanto a importância de se estudar a motivação está ligada a compreensão do ser humano bem como a maneira como ele faz suas escolhas e se comporta para desta forma saber como recompensa-lo e puni-lo de modo a extrair ao máximo a sua produtividade sem que haja exploração, mas sim cooperação (BERGAMINI, 2008).

Glasser (1994, *apud* BERGAMINI, 2008) afirma que o fracasso da maioria das organizações reside na importância dada aos aspectos do conhecimento técnico em detrimento dos estudos comportamentais que dão suporte auxiliar na maneira de lidar com as pessoas.

Durante a década de 50, diversos estudos foram desenvolvidos sobre o homem no ambiente de trabalho, seu comportamento e sua motivação. Deste modo foram formuladas teorias muito importantes e estudos que devem, obrigatoriamente, levar-se em conta ao se discutir sobre a motivação.

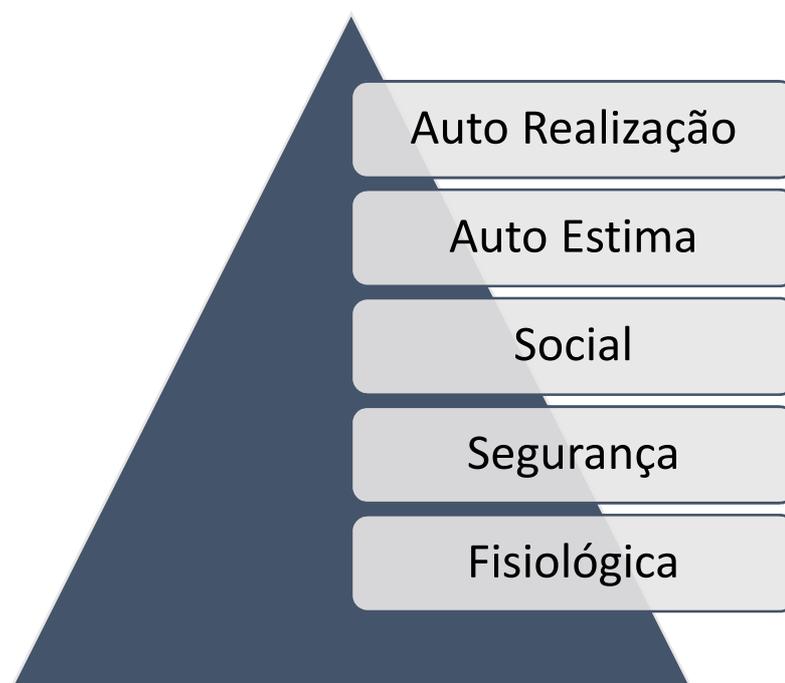
Um dos teóricos mais importantes e mais famosos foi Maslow, o qual desenvolveu a teoria que levou seu sobrenome na década de 50. De acordo com Vergara (2008), a teoria foi realizada com base na análise das necessidades humanas e organizadas categorias. "Para ele, tais necessidades estão organizadas hierarquicamente e a busca de satisfazê-lo é o que motiva a tomar alguma direção" (VERGARA, 2008, p. 44).

Vergara (2008) ainda discute a respeito das divisões realizadas por Maslow, pois além das cinco que constituem a pirâmide, demonstradas na Figura 1, existe uma segunda divisão a qual classifica em dois grandes grupos as necessidades humanas em necessidades primárias e necessidades secundárias. As necessidades primárias são relacionadas as fisiológicas e de segurança, isto é, as necessidades principais de

sobrevivência as quais foram as bases da pirâmide. Em uma empresa elas seriam basicamente o salário, seguro saúde, emprego e aposentadoria.

Já as necessidades secundárias são as afetivos-sociais, as de estima e as de auto realização, as quais são os três componentes que constituem o topo da pirâmide. Elas estão relacionadas aos relacionamentos, desejos de reconhecimento e basicamente isso reflete nas organizações.

Figura 2. Pirâmide de Maslow



FONTE: Adaptado LIMONGI-FRANÇA (2006).

A respeito da formação dos relacionamentos e sua importância no trabalho, Limongi-França (2006) fala a respeito da formação dos grupos formais e informais os quais são relevantes na análise do comportamento dos indivíduos.

Seguindo com as teorias motivacionais temos mais um teórico chamado Frederick Herzberg, o qual na década de 60 desenvolveu estudos no âmbito da motivação, porém com ênfase na análise da satisfação (VERGARA, 2008). Sob sua ótica existem dois fatores que regem o comportamento humano no ambiente de trabalho, que são os fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos estão no ambiente de trabalho, são os benefícios sociais, o salário, relacionamento com os colegas, entre outros. Estes fatores não são os geradores da motivação, porém causam insatisfação, impedindo a motivação. Já os fatores motivacionais dizem respeito ao sentimento de auto realização e reconhecimento. Quando estes fatores estão presentes provocam a motivação (STOCCO e DIAS, 2006, p.05).

A próxima teoria é a de McClelland. Assim como Maslow ele analisa motivação partindo das necessidades, porém de uma forma diferenciada, ele ignora as necessidades primárias de Maslow e analisa apenas as secundárias chamando-as de poder, afiliação e realização. "Ele argumenta que não nascemos com tais necessidades; elas são adquiridas socialmente" (VERGARA, 2008, p. 45).

A seguir temos também na década de 60 a teoria de Vroom a qual, diferente das três anteriores, analisa a questão das expectativas e a questão do desempenho e recompensa. "A teoria argumenta que você se sente motivado a esforçar-se em fazer alguma coisa quando acredita que será bem avaliado pelo seu desempenho e que esta avaliação resultará em recompensas que atendem as suas metas pessoais" (VERGARA, 2008, p.46).

Por último, na teoria de Adams, há a análise das comparações, isto é, "as pessoas comparam seu trabalho e os resultados obtidos com os de outras" (VERGARA, 2008, p.46). Nesta teoria há a presença de justiça e igualdade relacionadas à motivação do trabalhador, e percebe-se que ela é totalmente voltada ao ambiente de trabalho.

Por fim, ao verificar todas essas teorias e relacioná-las ao trabalho pode-se perceber toda a subjetividade contida neste assunto, uma vez que todos os seres humanos são únicos e dotados de limitações, experiências, necessidades e crenças; variáveis as quais alteram suas percepções e o modo como ocorre o processo motivacional em cada um. Entretanto, é importante que as empresas façam sua parte quanto à manutenção das condições e organizações do trabalho de forma a possuir sentido, assunto que será abordado adiante, de modo a estimular a motivação de seus recursos humanos.

2.3. O sentido do trabalho

Conforme já abordado anteriormente, o trabalho é um fator de grande importância para a sociedade e basicamente define a forma como ela se organiza. Além da questão do sustento o trabalho vai além da pura sobrevivência, pois os profissionais também buscam por auto realização no ambiente de trabalho. (BERGAMINI, 1998).

Morin (2001, p. 09) afirma que as principais razões para se trabalhar, além das necessidades básicas, são: o relacionamento com outras pessoas, o sentimento de pertencer a algo, para desenvolver algo, evitar o tédio e até para ter um objetivo na vida.

Para que o trabalho faça sentido é necessário que a sua organização, isto é, as disposições de tarefas estejam claras e que as características profissionais das pessoas estejam alinhadas com as propriedades de cada tarefa executada (KETCHUM e TRIST, 1992 *apud* MORIN, 2001). Deste modo é possível que as atitudes dos trabalhadores sejam positivas em relação a sua função, a empresa e a ele próprio como trabalhador resultando em comprometimento, que de segundo Morin (2001) é o indicador de maior representatividade de uma empresa eficaz.

A organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar (MORIN, 2001, p. 09).

A autora ainda complementa dizendo “é importante que a organização das tarefas e das atividades se torne favorável à eficiência e que os objetivos visados e os resultados esperados sejam claros e significativos para as pessoas que o realizam” (MORIN, 2001, p. 14).

Segundo Hackman e Oldham (1976, *apud* MORIN, 2001) existem algumas características que contribuem para dar sentido às tarefas executadas, que são a variedade de tarefas disponibilizadas para o funcionário; a oportunidade de realizar algo do começo ao fim obtendo resultados tangíveis; e a compreensão do impacto do trabalho exercido na organização e na sociedade.

Pode-se afirmar ainda, de acordo com Hackman e Oldham (1976, *apud* MORIN, 2001), que existem três estados psicológicos que impactam diretamente na motivação e na satisfação do funcionário em seu ambiente de trabalho eles são:

1. O sentido que a pessoa encontra na função que exerce;
2. O sentimento de responsabilidade que vivenciado em relação aos resultados obtidos com o trabalho;
3. Conhecimento de seu desempenho.

Ainda discutindo a respeito das características do trabalho, Morin (2001) propõe uma melhor compreensão sintetizando no quadro 1 distribuído em duas colunas de responsabilidade que são as características do trabalho e os princípios da organização as premissas esperadas no trabalho ideal.

Quadro 1. Síntese das características de um trabalho que tem sentido associadas aos princípios de organização.

Um trabalho que tem sentido é um que...	Características do trabalho	Princípios da organização
É realizado de forma eficiente e leva a um resultado	Finalidade	Clareza e importância dos objetivos Utilidade, valor dos resultados
	Eficiência	Racionalidade das tarefas
É intrinsecamente satisfatório	Aprendizagem e desenvolvimento das competências	Correspondência entre as exigências do trabalho e as competências da pessoa
	Realização e atualização	Desafios e ideais
	Criatividade e autonomia	Margem de manobra sobre a administração das atividades e a resolução dos problemas
	Responsabilidade	<i>Feedback</i> sobre o desempenho
É moralmente aceitável	Retidão das práticas sociais e organizacionais	Regras do dever e do saber viver em sociedade
	Contribuição social	Valores morais, éticos e espirituais
É fonte de experiências de relações humanas satisfatórias	Afiliação e vinculação	Trabalho em equipe
	Serviço aos outros	Relações do tipo cliente–fornecedor
Garante a segurança e a autonomia	Independência financeira	Salário apropriado e justo
	Saúde e segurança	Boas condições de trabalho
Mantém ocupado	Ocupação	Carga de trabalho adequada

FONTE: Morin (2001).

No quadro 1, temos a afirmação de que o trabalho que possui sentido é aquele que é realizado de forma eficiente e leva a um resultado, é intrinsecamente satisfatório, é moralmente aceitável, é fonte de experiências de relações humanas satisfatórias, garante segurança e autonomia e que mantem ocupado. Observando nos âmbitos das características do trabalho e princípios da organização, cada aspecto deve possuir finalidade e eficiência e possuir objetivos claros, bem como *feedbacks* de desempenho, autonomia, salário apropriado, boas condições de trabalho, desafios e afins para deste modo a execução das tarefas não se perca e nem caiam na monotonia ou até mesmo no sentimento de injustiça e desmotivação, citado na teoria de Adams disponibilizada no tópico anterior.

Por fim, pode-se relacionar estas características do trabalho ao sentimento de realização que as pessoas sentem ao desempenhar bem aquilo que fazem no ambiente de trabalho e também ao sentir-se parte da organização. Quando o sentido do trabalho não existe ou se perde, conseqüentemente a motivação deste individuo cai. Portanto, analisando o conteúdo até este tópico, pode-se constatar que atividades monótonas, discrepâncias no tratamento entre empregados, ausência de treinamento e *feedback*, falta de autonomia na execução de atividades e afins são algumas das causas para perda de sentido visto que deturpam a visão do trabalhador e interferem em suas percepções, gerando total desconforto, atritos interpessoais, e resultados operacionais ruins.

2.4. Conceituando a terceirização

Até este ponto do estudo definiu-se e discutiu-se a respeito do trabalho, da motivação e do sentido do trabalho, porém como o foco deste trabalho é abordar esses conceitos voltados à terceirização, este tópico foi escrito com intuito de conceituar a terceirização, apresentar suas caracterizas, seus objetivos e seu histórico.

Assim como as pessoas não capazes de se desenvolver com excelência em todas as áreas do conhecimento e atividades propostas, assim também são as organizações. Por meio desta analogia é possível compreender com facilidade o objetivo da terceirização, a qual surge como solução para esta dificuldade empresarial trazendo flexibilidade, já que ela se propõe a passar determinada atividade de uma organização que não tem domínio para outra empresa especializada.

Com base na literatura, podemos definir a terceirização como:

[...] uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio das empresas (QUEIROZ, 1998, p.53)

Lima (2010, p.18) explica a terceirização como uma metodologia que permite a “reorganização da produção com a focalização das atividades fins das empresas e a externalização das demais”.

Em um mercado de competição global como é o atual, é imprescindível que as empresas estejam preparadas para enfrentar os desafios. Portanto, faz-se necessário o estabelecimento estratégias empresariais e a terceirização é uma delas (THOMPSON JR, 2008). Esta estratégia é utilizada com o intuito de ter atividades cada vez mais especializadas e aumentar a flexibilidade empresarial.

“As empresas eliminam setores produtivos, administrativos ou de serviços, considerados complementares às suas atividades fins e transferem sua realização para outras empresas, concentrando-se no produto principal” (LIMA, 2010, p.18). Visando elucidar melhor essa técnica, podemos entender por atividades acessórias, complementares ou de apoio, o conjunto de funções que auxiliam na obtenção dos resultados da organização, mas não tem relação direta com sua atividade principal, como o setor de limpeza em uma empresa de tecnologia da informação (TI).

Conforme Lima (2010, p.18) a “terceirização, resulta da desverticalização das atividades no interior da empresa, como estratégia de competitividade e permanência no mercado”. Em suma, ela visa desburocratizar e aliviar estruturas organizacionais extremamente verticalizadas além de reduzir custos e facilitar o processo de gestão, isto é, ao transferir atividades para outras empresas, as quais ficarão responsáveis pela organização do trabalho e gestão da mão de obra, eliminam-se os custos e ônus com essa gestão para a empresa contratante (LIMA, 2010).

Entretanto, vale ressaltar que é de extrema importância a análise por parte da empresa contratante da identificação das atividades que podem e as que não devem ser passadas a terceiros (BARTHÉLEMY, 2004) “o pós-venda não é de nenhum modo sua atividade principal, entretanto é uma atividade extremamente delicada visto que todo o contato que o cliente tem com a empresa determinará seu grau de satisfação”.

A terceirização se iniciou na Segunda Guerra Mundial com a ampla demanda de armamento bélico. “A forma de produção da época não atendia mais a necessidades devido ao alto índice de armas defeituosas, portanto as empresas passaram a remodelar suas estruturas transferindo atividades não essenciais a outras

empresas”, de acordo com Cruz (2009, p.320). A terceirização “consolidou-se como prática e técnica de administração a partir da década de 50, com o desenvolvimento acelerado da indústria automobilística” (PRUDENTE, 1991, *apud* ALMEIDA *et al.*, 2014, p. 03)

Em 1970, com a substituição do modelo de produção em massa fordista pela flexibilização do processo produtivo e ênfase na qualidade total trazida pelo toyotismo, a ideia de parcerias empresariais começou a tomar força intensificando o processo de terceirização no mundo. Almeida *et al.* (2014, p.03) ainda defendem que “a partir da experiência da empresa Toyota, com seu modelo de produção enxuta, no qual a contratação externa, com redução do número de fornecedores denominados parceiros ganhou ênfase”.

No Brasil a técnica ganhou força somente na década de 1990 momento de grande instabilidade econômica e escândalos políticos, fazendo-se necessário o aprimoramento das organizações (LOURENÇO, 2015).

Alban (1999) no artigo “Automação flexível: o caso do taylorismo-fordismo e a supremacia do toyotismo”² discute sobre como surgiu este modelo de produção no Japão em um cenário extremamente desafiador. Foi necessária uma intensa reestruturação no país que ainda sofria os impactos da segunda guerra mundial. A falta de recursos impedia os japoneses de manter a chamada solução fordista de produção, isto é, o modelo de produção em massa orientado para estoques. A partir de então este modelo de eficiência difundiu-se pelo mundo, “a transferibilidade do toyotismo, ou de parte de seu receituário, mostrou-se, portanto, de enorme interesse para o capital ocidental” (ANTUNES, 1999, p.57).

Com a substituição do fordismo pelo toyotismo constata-se a mudança de uma empresa antes verticalizada demais e agora horizontalizada. Portanto, pode-se afirmar que apesar da origem da terceirização estar relacionada à Segunda Guerra Mundial entende-se que ela foi efetivamente utilizada após a consolidação do toyotismo como sistema de produção.

O toyotismo propõe a subcontratação de empresas a fim de delegar essas tarefas instrumentais ao ponto final da empresa polo. Passa-se a defender, então, a ideia de empresa enxuta, disposta a concentrar em si apenas as atividades essenciais a seu objetivo principal, repassando para as empresas menores, suas subcontratadas, o cumprimento das demais atividades necessárias à obtenção do produto final almejado (DELGADO, 2005, p.48).

² ALBAN, M. Automação flexível: o caso do taylorismo-fordismo e a supremacia do toyotismo. *Organizações e Sociedade*, v. 6, n. 15, p. 71-82, 1999

Por fim, entende-se que com os avanços tecnológicos e na maneira de organização da produção e do trabalho, surge a terceirização como alternativa para auxiliar as empresas a atuar nos mercados competitivos e manter o foco naquilo que realmente faz parte da sua missão.

2.5. A terceirização, a motivação e o sentido do trabalho.

De acordo com Queiroz (1998, p. 34), nas últimas décadas a terceirização tem se tornado uma fonte inegável de vantagem competitiva, pois a utilização desta técnica “é fundamental para que as empresas possam responder com agilidade e descobrir as oportunidades de negócios num ambiente de forte concorrência interna e externa”. Porém todas essas suposições baseiam-se na ideia de que utilizar-se da terceirização resulta na redução de custos, aumentar a qualidade e desprender mais tempo a sua atividade-fim, porém nem sempre é o que acontece.

Num primeiro momento, a ideia da terceirização torna-se muito sedutora. Como o foco na redução dos custos, essa forma de horizontalização da produção, na teoria, seria responsável pela criação de um grande número de postos de emprego, já que as empresas prestadoras de serviços deveriam ter um grande quadro de empregados para atender a demanda. Entretanto, o que acontece efetivamente é uma redução do número de empregos formais, em virtude da alta rotação de mão-de-obra nas empresas terceirizantes, criando um sentimento de insegurança entre os trabalhadores, precarizando as relações laborais (CRUZ, 2009, p. 340).

Nos países emergentes o que ocorre normalmente é o desaparecimento de cargos, a redução da remuneração e recompensas para os trabalhadores contratados e piores condições de trabalho (LOURENÇO, 2015). No Brasil, por exemplo, a terceirização é vista “com enfoque apenas na redução de custos, redução do quadro de funcionários e diminuição dos benefícios” conforme defende Queiroz (1998, p.81). Este cenário é comum nas fases iniciais do processo, mas no Brasil permanece há décadas.

Lourenço (2015, p. 451) conta:

A terceirização não é nova. No caso brasileiro, sua perspectiva foi adotada como exigência da globalização econômica, quando, no início de 1990, sob batuta governamental de Collor de Mello, fazendo uso da justificativa de enfrentamento à crise econômica, foram estabelecidas as medidas neoliberais, garantidoras de maior liberdade econômica, não obstante, impôs-se a reestruturação produtiva. Assim, os direitos do trabalho foram taxados

de riscos empresariais, muitos deles antes mesmo da sua efetivação. A conclusão é que o desenvolvimento do capital exigiu a abertura comercial e a desregulamentação das relações mercantis, incluindo a mercadoria força de trabalho. As políticas sociais foram elevadas à categoria de privilégios e de impedimentos para o desenvolvimento econômico, diga-se de maior acumulação capitalista.

Um exemplo desta mentalidade seria a aprovação da permissão da contratação de terceiros para quaisquer atividades da empresa transferindo a responsabilidade trabalhista para a empresa terceira. O projeto de lei número 4330, de 2004, criado pelo deputado Sandro Mabel visa regulamentar essas mudanças³. Sob a ótica trabalhista este projeto elimina o direito dos trabalhadores em um aspecto muito importante que é a sua representação pelo sindicato correto uma vez que a empresa contratante decide para qual será encaminhado (LOURENÇO, 2015). Para melhor compreensão tem-se o seguinte exemplo: se um banco contratar bancários terceirizados eles não serão representados pelo sindicato bancário que possui mais conhecimento e força nas negociações para defendê-lo, mas sim por aquele que a empresa julgar ser melhor⁴.

Lourenço (2015, p. 451) defende que “a terceirização é um fenômeno muito objetivo, por meio do qual o capitalismo se livra dos ‘excessos’ dos gastos direcionados à força de trabalho”. A autora ainda aponta que a utilização desta estratégia é uma das medidas com a qual indica o aumento da chamada “subproletarização” dos trabalhadores e redução de cargos e fazendo com o capital se concentre na nas mãos dos empresários.

Além da redução de cargos relacionada à terceirização ainda existe a questão do choque cultural e dos valores entre as organizações. “A gestão eficiente das questões de pessoal é essencial, pois os empregados geralmente veem a terceirização como uma sub valorização de suas habilidades”, afirma Barthélemy (2004, p. 69). A cultura organizacional evidencia como a empresa e seus empregados se posicionam em momentos conflituosos e de tomada de decisão, de acordo com Carvalho (2008) quando discute sobre como desvendar a cultura organizacional.

No Brasil, umas das práticas de gestão mais difundidas é a terceirização, o que, muitas vezes, leva trabalhadores que exercem atividades similares a conviver na mesma organização, embora com vínculos distintos que separam

³ Disponível em: <

http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=D69F40CC78C48BDCC3AFF6650AE64729.proposicoesWeb1?codteor=246979&filename=PL+4330/2004 >

⁴ CAVALINE, M. Disponível em: < <http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2015/04/entenda-o-projeto-de-lei-da-terceirizacao-que-sera-votado.html> >.

trabalhadores permanentes e temporários. Ou seja, a maneira como essa terceirização é conduzida em termos da relação com o trabalhador nem sempre é positiva, sendo, por vezes, um sinal da precariedade do vínculo de trabalho, pois, afinal, o terceirizado possui direitos e deveres distintos dos trabalhadores permanentes. (RIOS e GODIM, 2010, p. 690).

A respeito da terceirização, para Antunes (1999, p.57) “quanto mais o trabalho se distancia das empresas principais, maior tende a ser a sua precarização”. Apesar de todos os benefícios trazidos pelo toyotismo Antunes (1999) defende que a sua eficiência se deve somente à exploração excessiva do trabalho e que seu objetivo não é somente para economizar trabalho e sim trabalhadores e a terceirização permite isso.

O conjunto desses acontecimentos ou parte deles gera a desmotivação e perda do sentido do trabalho gerando conseqüentemente o aumento da taxa de *turnover*⁵, isto é, a rotatividade de empregados em um cargo. Além disso, as empresas não buscam investir no *know-how*⁶ de seu capital humano, aumentando assim o número de profissionais desqualificados e contribuindo com os desligamentos. Lima (2010, p. 20) afirma:

As empresas transferem para os trabalhadores a responsabilidade de sua permanência no emprego e mesmo no mercado por meio da valorização de atitudes flexíveis frente à inovação, formação e qualificação.

Para trabalhadores terceirizados o sentido do trabalho se perde completamente desde primeiro momento e é extremamente complicado de lidar-se uma vez que os empregados enfrentam situações como tipos de contratação, gestão e atividades diferentes. Os empregados terceirizados tem seu emprego regido por um contrato de prestação de serviço por tempo determinado e por esse motivo surgem diversas inseguranças e incertezas sem contar que, de acordo com MAGALHÃES (2010, *apud* Leão *et al.*, 2014, p.26):

Os trabalhadores terceirizados tendem a ser alvo de tratamento preconceituoso, consequência de uma concepção estereotipada que os qualifica como possuindo baixo conhecimento, pouca qualificação, pouca ética no trabalho e que são inferiores em relação aos trabalhadores das contratantes.

⁵ Refere-se a renovação da mão de obra, isto é, a rotatividade de pessoas nos cargos. Fonte: <http://www.significados.com.br/turnover/>

⁶ O termo é utilizado para referir-se ao capital intelectual das organizações, ou seja, o conjunto de conhecimentos práticos para desenvolver as funções na organização. Fonte: <http://www.significados.com.br/know-how/>

Magalhães (2008, *apud* Leão *et al.*, 2014) discutem sobre a discrepância entre a remuneração, os benefícios e condições de trabalho dos terceiros, pois em relação aos trabalhadores próprios de uma organização são consideravelmente menores.

Deste modo, é importante que as empresas contratantes, além de fazerem o acompanhamento das questões jurídicas trabalhistas, devem manter-se atentas ao que ocorre na gestão desses recursos. Quando não há acompanhamento por parte da contratante, todas as vantagens competitivas esperadas se perdem uma vez que nessas condições o *turnover* é alto e a gestão do conhecimento ineficaz, fazendo com que toda a especialização empresarial utilizada para defender esta metodologia vai por água abaixo.

É de extrema importância que na gestão desses recursos haja sempre um alinhamento de modo a não satisfazer apenas as expectativas de umas das partes. Partindo deste princípio, temos a visão biopsicossocial que abrange a análise e compreensão do indivíduo pelas camadas biológica, psicológica e social (LIMONGI-FRANÇA, 2006).

De acordo com Limongi-França (2006 p. 07):

No ambiente de trabalho, a visão biopsicossocial dá suporte a uma atitude ética nas exigências da condição humana. A atitude ética deve ocorrer desde a identificação, eliminação, neutralização até o controle dos riscos ocupacionais no ambiente físico.

A autora ainda afirma que “utilizar a visão biopsicossocial integrada ao trabalho ajuda a guiar os padrões de relações de trabalho, a carga física e mental necessária para cada atividade desempenhada” (LIMONGI-FRANÇA, 2006, p. 07).

Sabe-se que as expectativas são influenciadas pela percepção do indivíduo, isto é, da forma como ele interpreta eventos externos e as informações que recebe. (RIOS e GODIM, 2010). Desde o momento da contratação e da consolidação do chamado contrato psicológico de trabalho, todas as organizações devem preparar-se para transmitir a mensagem correta aos seus funcionários para que não haja mal entendimento e gerem a interpretação errada (LIMONGI-FRANÇA, 2006). O contrato psicológico, de acordo com Limongi-França (2006) “é um fenômeno psicossocial que ocorre sempre que se constroem vínculos, em que se entra em jogo a satisfação das necessidades de duas ou mais partes”.

Os contratos psicológicos são importantes ferramentas de gestão organizacional, pois oferecem insumos para compreender a natureza e a força dos vínculos que o trabalhador constrói com a organização (RIOS e GODIM, 2010, p.690).

A empresa é um organismo vivo no qual os departamentos atuam como órgãos comandados pelas pessoas, portanto trabalhar a motivação nas empresas é uma medida estratégica, pois são eles que realizam as transformações e detém o *know-how* independentemente do modo produtivo do empreendimento e se a atividade é terceirizada ou não é (MARRAS, 2011). Tinoco (2009, p.68) afirma que “o conhecimento detido pelos recursos humanos que trabalham nas entidades representa um ativo⁷. Ele é subjetivo, é invisível, não é transparente, mas está presente e é o agente motor de mudanças”.

Medidas para valorizar e contribuir com a motivação do empregado podem ser muito mais do que recompensas monetárias. Estimular o aprendizado, ajustar a suas tarefas de modo eficiente, aplicar rotação de tarefas, manter um clima organizacional agradável, fazer reuniões periódicas com *feedback* e delegar responsabilidades são exemplos de formas de valorização muito eficazes e não envolvem aumento significativo nos custos. Estes exemplos servem tanto para trabalhadores próprios quanto para os terceirizados, porém há um agravante para a gestão de recursos terceirizados, pois de acordo com Rios e Godim (2010, p.694):

O terceirizado estabelece um vínculo com a organização em que está prestando serviço de modo indireto, pois, embora mantenha vínculo, a sua organização de filiação é a organização-contratante, que paga o seu salário, concede benefícios e paga as taxas e impostos contratuais, que findam por ter impactos nas relações que estabelece com a organização em que efetivamente trabalha.

Nestes casos, além do sentimento de pertencimento e dos laços com os grupos formais ou informais contidos na organização para as quais o trabalhador terceirizado presta serviço, existem também a questão das expectativas, vide página anterior. O terceirizado tem consciência de que seu trabalho é temporário regido por um contrato que pode ou não ser renovado, porém ele almeja uma carreira em sua empresa tanto quanto qualquer profissional, e isso afeta seu comportamento, pois ele sabe que a probabilidade deste evento ocorrer é baixa.

Em conclusão, de acordo com todo conteúdo exposto até aqui, é importante compreender que a utilização da estratégia de terceirização é vantajosa para as organizações no que diz respeito aos custos e, de acordo com as novas legislações, só tende a crescer. Entretanto, é importante que se mantenha em mente que este

⁷ Conjunto de bens e direitos da organização descritos no balanço contábil.

processo necessita de atenção e análise profunda uma vez que a legislação trabalhista deve ser ajustada de forma a não prejudicar os trabalhadores, nem em questão de remuneração e benefícios, quanto em questões de sindicais. Outro ponto de atenção é a questão do preparo dos profissionais e a forma de gestão no que diz respeito às relações e divisão racional do trabalho, de modo a fazer sentido, conforme abordado anteriormente.

3. ESTUDO DE CASO

Para dar andamento no assunto discutido até o momento, decidiu-se executar uma pesquisa de campo com o intuito de verificar a motivação e sentido do trabalho de colaboradores terceirizados em um *call center* localizado na cidade de Americana. O período de observação da equipe para realização do estudo de caso compreendeu os meses de março a junho do ano de 2016.

3.1. A empresa

A empresa alvo do estudo trata-se de uma multinacional de grande porte que atua em diversos canais. A empresa atua no mercado de soluções multicanais para *call centers*⁸, oferecendo um serviço com ênfase na experiência do cliente. Trata-se de uma empresa internacional, com diversas filiais em todos os continentes.

Os principais produtos e serviços oferecidos são: ferramentas para a modernização das centrais de atendimento, autoatendimento, gestão da carga de trabalho, otimização da força de trabalho e o serviço de armazenamento em nuvem. Em termos mais objetivos, a empresa oferece soluções que vão desde o planejamento operacional das centrais de atendimento e passam pela criação das diversas e diferentes interfaces de atendimento eletrônico (URAs, gravadores, *chats*, aplicativos móveis, etc.).

No Brasil a sede administrativa da empresa está localizada na rua Hungria nº 574, no bairro Jardim Europa, São Paulo capital; porém a equipe alvo do estudo atua em Americana, interior do estado de São Paulo, na planta de seu cliente, lidando com serviços de planejamento operacional.

Anteriormente a atividade era realizada por uma equipe formada por 4 colaboradores do próprio do *call center*, porém no ano de 2013 a decidiu-se terceirizar a atividade. Durante a pesquisa a equipe era formada por quatro pessoas, um coordenador e três assistentes descritos no quadro 2, os quais não tem contato direto com demais setores da empresa aos quais foram contratadas.

⁸“É uma estrutura de central de atendimento focada em contatos via telefone, utilizada não só em campanhas de vendas, mas também em atividades de cobrança, SACs e outros tipos de empresas”. Disponível em: < <http://totalip.com.br/voce-sabe-qual-a-diferenca-entre-telemarketing-call-center-e-contact-center/> >. Data de acesso 25/10/2016 às 13h35min.

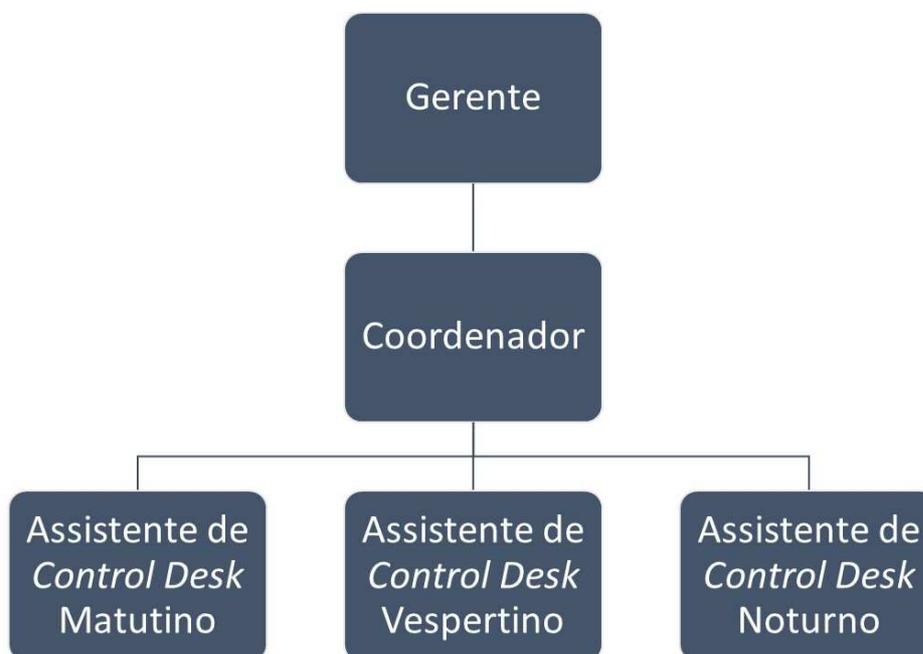
Quadro 2. Organização dos Cargos

Cargos	Horários	Área
Gerente de Planejamento e Tráfego	-	Planejamento
Coordenador de Planejamento e Tráfego	08h00 às 17h00	Planejamento
Assistente de <i>Control Desk</i>	07h00 às 13h20	Planejamento
Assistente de <i>Control Desk</i>	11h40 às 18h00	Planejamento
Assistente de <i>Control Desk</i>	16h10 às 22h30	Planejamento

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir temos em resumo a atividades dos cargos relacionados ao setor e o organograma do setor representado pela figura 3.

Figura 3. Organograma do setor



Fonte: Elaborado pela autora.

- **Gerente:** Coordenar todo o contato com os clientes e auxilia na cobrança por resultados operacionais, solução de conflitos, monitoramento das variáveis e possíveis investimentos. O gerente da área não fica em Americana, ele faz a gestão a distância e tem sua atividade mais focada na gestão das equipes de São Paulo.
- **Coordenador:** Responsável pela gestão dos recursos humanos disponíveis, resolução de conflitos, prevenção de problemas e riscos, coordenar os

trabalhos deles, realizar a contratação de pessoal quando necessário, promover treinamentos, interface com clientes e negociação com fornecedores.

- **Assistentes de Control Desk:** Responsáveis pelo monitoramento operacional, acompanhamentos dos indicadores de produtividades, realização de apontamentos no dimensionamento das pessoas de cada área e registros de problemas sistêmicos ou desvios de conduta operacional.

3.2. Análise do cenário

A ideia inicial foi realizar uma entrevista com os assistentes de *control desk* terceirizados e os antigos quando o setor era próprio com intuito de compreender e comparar as condições de trabalho e percepção dos indivíduos em ambos os casos, porém houve grande resistência por parte da equipe terceira visto que eles temiam perder seus empregos.

Ao questionar sobre as condições de trabalho e afins os assistentes questionavam “você vai mostrar isso para a gerente?” e se recusavam a responder. Em outro caso o assistente relatou que não haviam conflitos com cliente e que se sentiam totalmente seguros e satisfeitos com seu emprego.

Devido a esta recusa decidiu-se alterar a metodologia do trabalho e utilizar-se da observação participante para identificar o que ocorria de fato na empresa. Para isso utilizou-se como base o quadro 1, o qual foi elaborado por Morin (2001), decidiu-se analisar seus aspectos englobando as divisões do quadro, as quais são:

- a) Um trabalho que faz sentido é aquele que é realizado de forma eficiente e que leva a um resultado;
- b) Um trabalho que tem sentido é aquele que é intrinsecamente satisfatório;
- c) Um trabalho que tem sentido é aquele que é moralmente aceitável;
- d) Um trabalho que tem sentido é aquele que é fonte de experiências de relações humanas satisfatórias;
- e) Um trabalho que tem sentido é aquele que garante segurança e a autonomia;
- f) Um trabalho que tem sentido é aquele que mantém ocupado.

Em suma, Morin (2001) considera como um trabalho que faz sentido aquele ao qual possui condições de ser executado de forma eficiente e que leva a um

resultado percebido pelo executor, que é satisfatório e permite autonomia, não fere a moral e a ética, possui remuneração compatível possui carga de trabalho adequada. Para isso a organização precisa ter clareza ao demonstrar seus objetivos, oferecer remuneração adequada, treinamento e demonstrações de resultado. Sem essas características, uma equipe de trabalho não pode corresponder ao resultado esperado pela organização.

O setor analisado lida diretamente com conflitos e cobranças operacionais, pois a equipe trabalha com a gestão dos indicadores de produtividade e *performance*, envio de alertas, envio de relatórios gerenciais e auxilia na manutenção e resolução de problemas sistêmicos. Percebe-se que é uma atividade de confiança e responsabilidade que requer senso crítico e análise por parte da equipe.

As atividades executadas são em parte monótonas, burocráticas e conflituosas. A atividade de monitoramento é desgastante, pois não se sabe exatamente quais indicadores controlar, uma vez que cada gestor trabalha de um modo com a sua equipe, e cada setor trabalha com seus próprios *targets*. Diversas vezes existem situações de cobranças por parte da operação, de problemas que ocorreram e que não foram diagnosticados pela não delegação das atividades e falta de controle.

Já as atividades burocráticas tratam-se dos fluxos confusos de acionamento para paradas ou falhas sistêmicas, isto é, existem diversos sistemas de empresas fornecedoras diferentes, e cada uma delas possui uma ordem de acionamento e um suporte próprio, algumas delas exigem que o contato seja feito com o diretor da empresa para que o problema tenha uma solução e em outros casos o contato tem que ser feito com um setor terceiro, que fará contato com outro terceiro para encaminhar o problema para equipe solucionadora. Deste modo, não há eficiência e nem eficácia na execução do trabalho. Os fluxos burocráticos e a monotonia só evidenciam a falta de racionalidade e finalidade das tarefas no trabalho apontados por Morin (2001) no tópico a.

Em tese, a área deveria possuir pessoas capazes de fazer a gestão dos indicadores e compreender a causa raiz dos problemas, porém devido à falta de treinamento e salário baixo, os profissionais ficam à mercê dos problemas e só agem para correção dos problemas e não para prevenção.

Não há mensuração da produtividade e os empregados não recebem *feedback* de desempenho. Percebe-se também que a gestão do coordenador

responsável é extremamente centralizadora e os colaboradores não têm autonomia de agir e decidir sozinhos, assunto que está inserido na questão da satisfação no trabalho discutido no tópico b. O gestor da equipe também é o único responsável pela seleção dos novos funcionários. Pode se constatar facilmente que ele não possui *know-how* necessário para selecionar as pessoas e não há quem o possa orienta-lo, portanto, as contratações muitas vezes não atendem aos requisitos do cargo. Com relação ao tópico b, o qual aborda a satisfação, aprendizagem, autonomia e afins, constata-se que a empresa e o gestor responsável não mantem controle sobre isso, e nem oferece preparo adequado.

Um empecilho também é a remuneração. O pacote de benefícios é satisfatório, porém o salário é de cerca de um salário mínimo regional e é considerado baixo, sendo este outro fator que aumenta a rotatividade. Sob essas condições de trabalho e com salário insatisfatório, não há como reter os recursos. Outro ponto é a possibilidade de crescimento a qual é quase nula devido à falta de contato com a sede da empresa, e na planta do cliente só possuem o cargo de assistente. Por fim, em relação a moral e a ética, o trabalho não apresenta aspectos inaceitáveis, e não fere nenhum valor ao qual possa ser percebido, variável ao qual é abordada no tópico c.

Com relação ao tópico f e a distribuição do trabalho, percebe-se muitas possibilidades e tarefas existentes, porém pela falta de conhecimento e gestão da produtividade, várias oportunidades são perdidas e o trabalho fica a mercê do surgimento de problemas.

Em análise do cenário observado, percebe-se que o grande vilão da equipe é a falta de gestão e preparo, pois uma vez que não há treinamento, todos os aspectos do trabalho são comprometidos, impedindo que ele seja executado de forma eficiente e, uma vez que não possuem conhecimento, os resultados obtidos pelos empregados não querem dizer nada. A empresa em si possui uma universidade corporativa *online*, porém os cursos oferecidos não agregam diretamente no trabalho, nem conseguem transmitir a importância do setor.

Durante a observação verificou-se que existem esforços para montar uma base de conhecimento feita pelos próprios membros da equipe com relação às atividades, mas torna-se um pouco complicado, uma vez que a rotatividade é altíssima e sempre há algo faltando, visto que as demandas são completamente diferentes entre os períodos, sendo assim ninguém nunca tem o domínio de tudo.

No que se refere ao tópico d, que diz respeito à convivência e o relacionamento, identificou-se que o a relação entres os funcionários é pacífica e agradável, exceto pela falta de comunicação do trabalho em si, já a relação com os funcionários da empresa cliente é pouco distante, visto que há certo preconceito pela diferença entre as empesas e também pelos conflitos existentes por causa da insatisfação com relação ao trabalho.

Observa-se que não há uma forma de comunicação muito clara entre a equipe transparecendo ao cliente despreparo. Outro ponto é a organização dos turnos e escassez de funcionários, pois os funcionários não se encontraram. Não há também definição de objetivos e por muitas vezes o trabalho é apenas executado sem entender o motivo e sua importância.

A falta de controles de entrada e saída contribuía para insatisfação da equipe, pois não era possível provar que em alguma data foi realizada hora extra e nem que a carga horária havia sido cumprida. Outro ponto é a sensação de abandono, uma vez que se não fosse pela empresa contratante os funcionários não teriam os recursos necessários para executar o trabalho, já que mesmo que haja cláusula em contrato que defendam isso, não há fiscalização e controle dessas variáveis, e muitas vezes os trabalhadores ficam expostos a preconceito por parte da empresa cliente, já que não possuem poder nenhum de solicitar melhorias no local de trabalho e nem a resolução de problemas simples, como falhas no cartão de identificação de entrada.

Por fim, pode-se perceber na observação e análise realizada que a equipe se encontra desmotivada e perdida, pois não tem conhecimento do escopo da atividade. Identifica-se que os funcionários são jovens e que possuem grande potencial de desenvolvimento, porém, por falta de gestão adequada acaba por gerar diversos conflitos e arruinar a imagem da empresa fornecedora, que nem sequer tem ciência do que ocorre.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme abordado na revisão de literatura, o trabalho do modo que se organiza hoje vai muito além da sobrevivência, está relacionado a realização pessoal do indivíduo. Todas as pessoas se preparam para assumir o papel de trabalhador e tomar para si esta posição.

Os estudos do trabalho e suas variáveis são fundamentais para organizações compreenderem como geri-lo, uma vez que é por meio dele que ela funciona. Somente deste modo garante-se a excelência e a redução de custos, não somente o uso de estratégias isoladas.

Deste modo, a compreensão do ser humano e do seu comportamento nas organizações é essencial em razão do entendimento das suas expectativas e atitudes as quais são essenciais na manutenção do vínculo com o trabalho. O estudo das teorias motivacionais também tem importância neste sentido.

Pensando nisto, relacionou-se a motivação ao sentido do trabalho, que se relaciona a percepção do trabalhador no meio empresarial. Além disso, elencou-se os pontos em que o sentido do trabalho interfere na satisfação do trabalhador que são o sentido que a pessoa encontra na função que exerce, o sentimento de responsabilidade que vivenciado em relação aos resultados obtidos com o trabalho e, por fim, o conhecimento de seu desempenho.

Analisando essas características, decidiu verifica-las voltadas a terceirização. Portanto definiu-se os conceitos e a sua evolução do conceito de parcerias empresariais até chegar ao conceito de terceirização que existe hoje. A alteração do modo produtivo fordista, que visava a produção em massa e baixa especialização, pelo toyotista, que pressa a otimização e especialização dos recursos com foco na qualidade e redução de custos, foi um marco neste sentido, e aliados ao aumento da concorrência e globalização, permitiram a disseminação da prática de terceirização.

Entende-se que a terceirização é uma crescente tendência, visto as suas diversas vantagens como especialização e redução de custos. No Brasil a utilização desta estratégia já é amplamente usada, mas com ênfase apenas na redução de custos. Percebe-se que no âmbito da gestão de pessoas essa modalidade necessita de grande atenção devido ao controle das condições de trabalho adequadas e uma atenção especial ao trabalhador.

A falta de gestão é um problema real de toda e qualquer organização, e que não compreende apenas as empresas terceirizadas. Entretanto, constata-se que esse distanciamento prejudica diretamente a gestão e somados aos outros fatores, como remuneração baixa e condições de trabalho inferiores, causa deterioração das relações de trabalho e barra o comprometimento e vínculo com a organização.

No estudo de caso pode-se compreender o sentido do trabalho para os trabalhadores terceirizados, foi possível também verificar as vantagens e desvantagens e, principalmente, pôde-se perceber as consequências desse distanciamento e comprovou-se as características do processo de terceirização, e as dificuldades sofridas pelos funcionários neste sentido. Os objetivos elencados foram cumpridos, pois pode-se compreender esta estratégia bem como suas vantagens e desvantagens, e observar diretamente essas características em uma empresa real.

Ao observar este estudo, identificam-se diversos outros projetos correlatos que contribuiriam amplamente no estudo desta estratégia, como a aplicação da gestão do conhecimento como solução há algumas dessas dificuldades, estudos voltados a compreensão da cultura organizacional, e até mesmo estudo da satisfação dos clientes com relação a equipe.

Como próximo passo deste projeto considera-se que seria necessário a aplicação e proposta de correção deste cenário, partindo-se dos tópicos levantados na análise do cenário.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBAN, M. Automação flexível: o caso do taylorismo-fordismo a e supremacia do toyotismo. *Organizações e Sociedade*, v. 6, n. 15, p. 71-82, 1999. Disponível em < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/22693/automacao-flexivel--o-caso-do-taylorismo-fordismo-a-e-supremacia-do-toyotismo/i/pt-br> >. Data de acesso 10/04/2016 às 11h30min.

ANTUNES, R. Os sentidos do trabalho. 1 ed. São Paulo: Boitempo 1999.

AZEVEDO, F. C. Consultoria empresarial de Serviço Social: expressões da precarização e da terceirização profissional. *Revista de Serv. Soc. Soc.*, São Paulo, n. 118, Abr-Jun/2014 p. 318-338.

b, F. J.; GUARNIERI, P.; SERRANO, A. L. M.; SOBREIRO, V. A. Análise de decisão sobre terceirização: um estudo na indústria da construção civil residencial. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, v. 5, n. 2, p. 1-20, 2014.

BARROS, S. P. Os discursos sobre qualidade de vida para os trabalhadores enquanto mecanismos disciplinares. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 2012, vol. 15, n. 1, p. 17-32.

BARTHÉLEMY, J. Os Sete Pecados Capitais da Terceirização. *GV-executivo*, v. 3, n. 1, fev-abr/2004, p. 63-79. Disponível em < <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/2278.pdf> >. Data de acesso 28/02/2016 às 19h05min.

BERGAMINI, C. W. A Difícil Administração das Motivações. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 1, jan-mar, p.06-17, 1998.

BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CARVALHO, S. G. *Cultura Organizacional como fonte de vantagem competitiva*. In:

CAVALINI, M. Entenda o projeto de lei da terceirização aprovado na Câmara. G1, São Paulo. Disponível em: < <http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2015/04/entenda-o-projeto-de-lei-da-terceirizacao-que-sera-votado.html> >. 15/04/2015 às 18h28min.

CRUZ, L. G. R. A terceirização trabalhista no Brasil: aspectos gerais de uma flexibilização sem limite. Revista do CAAP (Centro acadêmico Afonso

DELGADO, M. G. Capitalismo, trabalho e emprego: entre o paradigma da destruição e os caminhos da reconstrução. São Paulo: LTr, 2005. p. 28-29.

DIAS, R. Sociologia e administração. 4 ed. Campinas: Alínea 2009.

FACHIN, O. Fundamentos de Metodologia. Ed 5, São Paulo: Saraiva 2006.

GIL, A. C. Como classificar as pesquisas? In: Como elaborar projetos de pesquisa. Ed 4, São Paulo: Atlas 2002, p. 41-56.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Org). Gestão do fator humano: Uma visão baseada em stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p.23-44

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. Ed 6, São Paulo: Atlas 2009, p. 217-235.

LEÃO, P. V. O. C.; NUNES, S. C.; CARVALHO NETO, A.; CRUZ, M. V. G. TERCEIRIZAÇÃO: implicações nas práticas de gestão de pessoas da empresa contratada. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM), Campo Largo - PR, v. 13, n 1, Jan-Abr/2014, p. 21-38. Disponível em < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31137/terceirizacao--implicacoes-nas-praticas-de-gestao-de-pessoas-da-empresa-contratada/i/pt-br> >. Data de acesso

LIMA, J. C. A terceirização e os trabalhadores: revisitando algumas questões. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2010, vol. 13, n. 1, p. 17-26. Disponível em < <http://revistas.usp.br/cpst/article/view/25735> >. Data de acesso 15/03/2016 às 19h08min.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Comportamento organizacional: Conceitos e práticas. 2 ed. São Paulo: Saraiva 2006.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; OLIVEIRA, P. M. de. Avaliação da Gestão de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. RAE - eletrônica, v. 4, n. 1, janeiro-junho, 2005. Disponível em < http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482005000100010.pdf >. Data de acesso 06/03/2016 às 18h39min.

LOURENÇO, E. A. S. Terceirização: a destruição de direitos e a destruição da saúde dos trabalhadores. *Revista Serv. Soc. Soc.*, São Paulo, n. 123, p. 447-475, jul./set. 2015.

MABEL, S. Projeto de lei número 4330/04: Dispõe sobre o contrato de prestação de serviço a terceiros e as relações de trabalho dele decorrentes. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=D69F40CC78C48BDDC3AFF6650AE64729.proposicoesWeb1?codteor=246979&filename=PL+4330/2004 >. Data de acesso 16/04/2016 às 16h00min.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. Ed. 14, São Paulo: Saraiva, 2011, p.279-290.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 3, Jul./Set. 2001.

Pena), 1º Semestre/2009, p. 319-343. Disponível em <<http://www2.direito.ufmg.br/revistadoaacp/index.php/revista/article/view/32/31> >. Data de acesso 17/03/2016 às 20h12min.

QUEIROZ, C. A. Manual de terceirização. Ed. 9, São Paulo: STS publicações e serviços LTDA 1998, p. 15-317.

RAMOS, A. L. Acumulação flexível, toyotismo e desregulamentação do direito do trabalho. Disponível em: <http://www.cefetsp.br/edu/eso/globalizacao/toyotismodireito.html>. Data de acesso 20/03/2016 às 10h53min.

RIOS, M. C.; GONDIM, S. M. G. Contratos psicológicos e terceirização: um estudo das relações entre vínculos e as práticas de gestão de pessoas. *Organ. Soc.*, Salvador, v. 17, n. 55, p. 689-703, Dec. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302010000400006&lng=en&nrm=iso>. Data de acesso: 14/05/2016 às 11h48min.

RODRIGUES, A. L.; BARRICHELLO, A.; MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho para profissionais de enfermagem: Um estudo multimétodos. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 56, n. 2, mar/Abr, p.192-208, 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020160206>

ROHM, R. H. D.; LOPES, N. F. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 13, n. 2, p. 332-345, 2015.

SERVA, M.; JAIME, P. J. "Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica". RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n.1, p. 64-79 Mai./Jun. 1995.

STOCCO; J. A.; DIAS, V. MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: um estudo em uma instituição de ensino superior. Secretariado executivo em revista, v. 2, n. 6, p. 95-117, 2006. <http://dx.doi.org/10.5335/ser.v2i2.1755>

THOMPSON JR, A. A. et al. O que é estratégia e por que é importante? In: Administração estratégica. Ed 15, São Paulo: Mc Graw Hill, 2008, p. 3-17.

TINOCO, J. E. P. Contribuição ao estudo da mensuração, avaliação e evidenciação de recursos humanos. Revista Contabilidade e Finanças – USP, São Paulo, Edição comemorativa, p. 66-78, out/2003.

VERGARA, S. C. Gestão de Pessoas. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B (Orgs.). Psicologia, Organizações e trabalho no brasil. Ed 1, São Paulo: Artmed 2004.