



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

JÚLIA MENEZES BORGES

**A MOTIVAÇÃO E OS POSSÍVEIS CONFLITOS GERADOS
PELA TERCEIRIZAÇÃO EM ÓRGÃOS DO SETOR PÚBLICO:
UM ESTUDO DE CASO NA INSTITUIÇÃO FEDERAL X**

SÃO JOÃO DEL - REI
2015

JÚLIA MENEZES BORGES

**A MOTIVAÇÃO E OS POSSÍVEIS CONFLITOS GERADOS
PELA TERCEIRIZAÇÃO EM ÓRGÃOS DO SETOR PÚBLICO:
UM ESTUDO DE CASO NA INSTITUIÇÃO FEDERAL X**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN – como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves.

SÃO JOÃO DEL - REI
2015

JÚLIA MENEZES BORGES

**A MOTIVAÇÃO E OS POSSÍVEIS CONFLITOS GERADOS PELA
TERCEIRIZAÇÃO EM ÓRGÃOS DO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO
NA INSTITUIÇÃO FEDERAL X**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN – como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador: Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves

Prof. Dr. Fábio Abreu dos Passos

Profa. Esp. Monique Terra e Silva

Aprovado em _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por está comigo em cada momento e por me permitir sonhar, acreditar e concretizar essa etapa.

Agradeço aos meus pais, Geraldo e Telma por me darem todo o apoio necessário, por serem o meu maior exemplo e por todo incentivo e dedicação. Ao meu irmão Pedro, por ser meu melhor amigo e estar sempre ao meu lado. Ao meu marido Erivan, pelo amor, companheirismo e compreensão.

A todos meus familiares e amigos por estarem comigo em todos os momentos, principalmente nos mais difíceis.

Ao meu orientador, professor Especialista Márcio Lobosque Senna Neves, pelas inúmeras horas dedicadas a mim, contribuindo para o desenvolvimento deste estudo, pela atenção, companheirismo e auxílio frente a meus problemas, apoiando-me e incentivando-me a progredir.

A todos os professores do curso de Administração do IPTAN, ao coordenador, professor Mestre Leonardo Henrique de Almeida Silva; aos diretores Geral, de Graduação e de Ensino, Pesquisa e Extensão e aos funcionários, por me proporcionarem uma formação, com disciplina, conhecimento e experiência para poder atuar no mercado de trabalho.

O meu “muito obrigado” a todos vocês, que contribuíram para a realização deste sonho.

RESUMO

Gradativamente a terceirização foi sendo implementada nas empresas privadas e posteriormente na administração pública, como estratégia de se descentralizar serviços, realocar receitas públicas e suprir a demanda por funcionários. Neste sentido, como uma forma de contribuição para o entendimento de assuntos acerca do tema, a presente pesquisa irá analisar a influência que os conflitos, gerados pela terceirização no setor público, exercem sobre a motivação dos funcionários terceirizados e concursados. Os conflitos são naturais e corriqueiros dentro das organizações, porém quando mal administrados podem gerar efeitos negativos e desmotivação em seus colaboradores. A motivação é um fator intrínseco, que impulsiona o comprometimento dos indivíduos, portanto, exerce papel primordial no desempenho desses. Foi feita uma pesquisa de natureza descritiva e qualitativa, do tipo estudo de caso, com a aplicação de dois questionários distintos, um aos funcionários terceirizados e outro aos concursados da Instituição Federal X. Os dados obtidos possibilitou a identificação das vantagens e desvantagens do processo de terceirização na administração pública, bem como as queixas e anseios dos colaboradores a ela pertencentes.

Palavras-chave: Administração Pública, terceirização, motivação, conflito.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – O processo do conflito	25
FIGURA 02 – Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	32

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – Tempo de serviço por funcionário terceirizado.....	47
GRÁFICO 02 – Benefícios oferecidos pela empresa	49
GRÁFICO 03 – Reconhecimento pelo trabalho/esforço	51
GRÁFICO 04 – Vantagens da terceirização.....	53
GRÁFICO 05 – Desvantagens da terceirização	53
GRÁFICO 06 – Existência de conflitos entre os terceirizados e os concursados.....	55
GRÁFICO 07 – Fatores atrelados ao surgimento de conflitos.....	56
GRÁFICO 08 – Tempo de serviço por funcionário concursado.....	58
GRÁFICO 09 – Vantagens do processo de terceirização, para a administração pública.....	62
GRÁFICO 10 – Desvantagens do processo de terceirização, para a administração pública.....	63
GRÁFICO 11 – Críticas construtivas aos terceirizados.....	64

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Diferenças entre a atual e o novo projeto de lei da terceirização ...	16
QUADRO 02 – Perfil dos gerentes da teoria X e teoria Y	39

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 A TERCEIRIZAÇÃO E OS CONFLITOS	13
1.1 Evolução histórica e os conceitos sobre a terceirização no Brasil	13
1.1.1 Vantagens e desvantagens da terceirização.....	17
1.2 Os conflitos organizacionais e suas origens	20
1.3 Formação dos conflitos	23
1.4 Terceirização no setor público e sua relação com os conflitos organizacionais	25
2 A MOTIVAÇÃO HUMANA E SUA INFLUÊNCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	28
2.1 Conceituando motivação.....	28
2.2 Principais Teorias Motivacionais analisadas neste trabalho	29
2.2.1 Teoria de Maslow.....	30
2.2.2 Teoria de ERG	33
2.2.3 Teoria de Herzberg	35
2.2.4 Teoria X e Y	37
2.2.5 Teoria de Vroom.....	40
2.3 A influência da motivação nas organizações	42
3 ESTUDO DE CASO NA INSTITUIÇÃO FEDERAL X.....	45
3.1 Metodologia do estudo de caso	45
3.2 Breve histórico da Instituição Federal	46
3.3 Análise e discussão de dados.....	47
3.3.1 Análise funcionários terceirizados.....	47
3.3.2 Análise funcionários concursados.....	58
CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS	70
Apêndices.....	73
I – Questionário de Avaliação – Funcionários Terceirizados	73
II – Questionário de Avaliação – Funcionários Concurados.....	77

INTRODUÇÃO

Cada vez mais as organizações tendem a descentralizarem algumas de suas atividades como forma de suprir a demanda por produtos e serviços a menores custos. A terceirização nada mais é que uma estratégia adotada pela iniciativa privada e pela Administração Pública para delegar á terceiros a execução de atividades gerais. Terceirizar implica desdobramentos positivos e negativos, sendo que no âmbito da administração pública os reflexos podem ser ainda mais desfavoráveis para as partes envolvidas.

Os serviços prestados por funcionários terceirizados são executados da mesma maneira que pelos concursados, porém, os terceirizados vivenciam uma desigualdade salarial, falta de estabilidade e de benefícios. Assim, a motivação, sendo um fator interno, que leva os indivíduos a buscarem e doarem o melhor de si no desempenho das tarefas fica comprometida no que se refere às atividades terceirizadas em ambientes públicos. A desmotivação dos funcionários pode ocasionar o surgimento de conflitos organizacionais, o que possivelmente afetará o convívio e o ambiente de trabalho.

Dessa maneira, considerando os impasses gerados pela terceirização, o presente estudo nos leva a questionar: de que maneiras os conflitos gerados pela terceirização, no setor público, influenciam na motivação dos funcionários efetivos e terceirizados?

A escolha do tema “Terceirização e Motivação na Administração Pública” se justifica pelo fato dessa prática estar se tornando cada vez mais comum e pelos desdobramentos e conflitos ocasionados por ela. A descentralização de serviços vêm se tornando uma prática comum na Administração Pública, devido, principalmente, a inexecução e/ou cortes orçamentários por parte do governo, o que consequentemente causa uma diminuição na abertura de concursos públicos. A terceirização no setor público envolve algumas variáveis relevantes para o Estado, pois apesar de ser a maneira encontrada para se suprir a necessidade de pessoal que execute os serviços, essa prática causa impasses burocráticos, ausência de garantias para os funcionários terceirizados e conflitos organizacionais.

Diante desse contexto, o presente estudo possui como objetivo geral analisar a influência dos conflitos gerados pela terceirização no setor público sobre a motivação dos funcionários efetivos e terceirizados. Com o propósito de se analisar de forma mais específica, optou-se por conceituar terceirização, apresentando sua evolução histórica no Brasil; definir motivação e suas principais teorias, evidenciando sua importância para o melhor desempenho dos funcionários; caracterizar o ciclo motivacional nas pessoas; definir conflitos, apresentando suas origens e o impacto desses no clima do ambiente de trabalho; identificar as vantagens e as desvantagens da terceirização sob o enfoque organizacional na área pública, avaliar a satisfação dos funcionários com a terceirização e a relação interpessoal existente entre os servidores efetivos e terceirizados; trazer ao leitor um estudo de caso realizado em uma Instituição Federal, com o intuito de se descrever os efeitos dos conflitos gerados pela terceirização.

A presente pesquisa foi realizada em duas etapas, fundamentada, primeiramente, nas observações e interpretações de materiais publicados em livros de Gestão de Pessoas, artigos científicos, artigos de internet, dissertações, teses, sites especializados, periódicos e revistas associados ao tema. Posteriormente, com a finalidade de se responder ao problema de pesquisa, foi realizado um estudo de caso em uma Instituição Federal, utilizando-se uma parcela dos funcionários terceirizados e efetivos, tendo, o presente estudo, como instrumento de avaliação, questionários compostos de perguntas que abordarão a percepção desses funcionários em relação à terceirização. Assim a pesquisa é de natureza exploratória, se caracterizando como qualitativa, uma vez que foram desenvolvidos entendimentos a partir dos dados encontrados sem o intuito de se criar padrões matemáticos, numéricos ou estatísticos.

No primeiro capítulo foi feita uma explanação sobre os conceitos e a evolução histórica da Terceirização, apontando as vantagens e desvantagens de se terceirizar serviços em órgão do setor público. Posteriormente, foram abordados os conflitos organizacionais, suas origens e o impacto que esses conflitos causam nos colaboradores e na organização como um todo.

Já no segundo capítulo foi realizado um estudo sobre motivação, trazendo seu conceito, suas principais teorias e a influência que ela exerce sobre os colaboradores. Serão abordadas, ainda, as teorias de Maslow, ERG, Herzberg, X e Y e Vroom.

Por fim, foi apresentado um estudo de caso, realizado em Instituição Federal, com o intuito de se avaliar o grau de satisfação, as principais queixas e anseios em relação às cobranças sofridas por uma parcela de colaboradores terceirizados e efetivos da referida Instituição. Em um primeiro momento foi apresentado um breve histórico da Instituição e os métodos utilizados durante a pesquisa. Em seguida, foi realizada uma exploração e interpretação dos dados adquiridos com o presente estudo de caso, obtendo-se conclusões plausíveis para o problema de pesquisa.

1 - A TERCEIRIZAÇÃO E OS CONFLITOS

No primeiro capítulo foi feita uma explanação sobre os conceitos e evolução histórica da Terceirização no Brasil, apontando as vantagens e desvantagens de se terceirizar serviços em órgão do setor público. Posteriormente foram abordados os conflitos organizacionais, suas origens e o impacto que esses causam nos colaboradores e na organização como um todo.

1.1– Evolução histórica e os conceitos sobre a terceirização no Brasil

A terceirização vem se tornando uma prática comum dentro das organizações por ser uma maneira de se descentralizar serviços e atividades, repassando-as a terceiros. Segundo Queiroz (1998, p. 53) a terceirização é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas, permitindo a estas se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo final. Assim, a terceirização nada mais é que uma estratégia encontrada pelas organizações para suprir a demanda e aumentar as vantagens competitivas.

Para Carelli (2014, p. 58) a terceirização é um processo de repasse para a realização de um complexo de atividades por empresa especializada, sendo que estas atividades poderiam ser executadas pela própria empresa. Já para Silva (1997, p.30), o processo de terceirização é definido como a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenha esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade. Nesse sentido, podemos definir, de forma elementar, a terceirização como o repasse de determinadas tarefas organizacionais a terceiros, estabelecendo entre as partes envolvidas uma relação de parceria, com o intuito de se segmentar esforços e otimizar tempo.

O processo de terceirização dentro das organizações vem sendo aprimorado ao longo dos anos. O seu crescimento deve-se às novas regras impostas pelo mercado,

que induzem as empresas a buscarem novas alternativas para atender os anseios da sociedade. De acordo com Queiroz (1998, p. 59) a terceirização originou-se nos Estados Unidos, por volta de 1940, quando o país aliou-se aos países europeus para combater as forças nazistas e posteriormente o Japão, ou seja, durante o segundo conflito bélico mundial. Assim, pode-se atrelar o surgimento da terceirização à necessidade dos Estados Unidos em descentralizar atividades de suporte, repassando-as a terceiros, com o intuito de concentrar-se nas atividades essenciais durante o conflito e atender à demanda de forma satisfatória.

Complementando, Bertelli (2014, s.p.) diz que:

Nesse contexto, a terceirização surgiu como resposta às necessidades da economia de mercado e da acomodação da produção capitalista, sobretudo a partir da década de 1970. Retrocedendo ainda mais algumas décadas na história, durante a Segunda Guerra Mundial despontaram os primeiros sinais da terceirização no mundo contemporâneo: as grandes potências, concentrando esforços e capital na produção da indústria armamentista, passaram a transferir para terceiros as atividades acessórias.

Dessa forma, a terceirização surgiu como uma imposição perante ao cenário de mudanças e desenvolvimento, sendo uma maneira para as empresas se reinventarem e adequarem as relações de trabalho ao novo contexto social e econômico. Nesse sentido, conforme Queiroz (1998, p.59), com o fim da conflagração mundial, a terceirização evoluiu e consolidou-se como uma técnica administrativa eficiente e eficaz, quando aplicada adequadamente.

Gradativamente o processo de terceirização foi sendo implementado em outros países. No Brasil, a vinda das empresas multinacionais automobilísticas, alavancou esse fenômeno, como diz Conceição (2001) *apud* Batista (2006, p.48):

A terceirização como processo de gestão organizacional tomou impulso no Brasil a partir da década de 50 do século XX, com a chegada das indústrias automobilísticas, as quais, externalizando parte da sua produção, constituíram ao seu redor as indústrias satélites ou empresas de autopeças, fornecedoras de componentes e serviços para estas corporações transnacionais. Este processo somente se consolidou na década de 80, quando, assumindo uma dimensão maior no contexto nacional, formou-se uma rede de empresas especialistas ou

subcontratadas para desenvolver tarefas e serviços que antes eram executados no interior das empresas (empresas verticalizadas).

Assim, a terceirização surgiu no Brasil como uma alternativa para se reduzir os custos com mão de obra e investir nas atividades principais das empresas, proporcionando maior competitividade no mercado. Na Administração Pública não foi diferente, o seu surgimento foi induzido, principalmente, pela necessidade de se reduzir os custos, suprir a demanda e não afetar o funcionamento do serviço público. Nesse sentido, conforme Senhoras (2013, p. 151), a terceirização como política de eficiência da Administração Pública, representa um esforço de enxugamento do quadro de servidores pertencentes à máquina pública, com o objetivo de reduzir os gastos estatais àquelas atividades consideradas estratégicas e de monopólio do Estado.

O Decreto-Lei n. 2.271 (BRASIL, 1997) dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, em que as atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações são as funções deliberadas como objetos possíveis da terceirização. Já as atividades inerentes às categorias funcionais do órgão público são vedadas de se repassar a terceiros. Como complemento, conforme Fernandes e Lara (2013, p.6) a Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST), regulamenta basicamente a terceirização trabalhista no Brasil. Assim, as leis, decretos e contratos devem ser observados cuidadosamente, com o intuito de se evitar danos e prejuízos para as partes envolvidas.

Recentemente, a Câmara dos Deputados aprovou o projeto de lei 4330/2004, que regulamentará os contratos de prestação de serviços a terceiros e as relações de trabalho dele decorrentes. O referido projeto ainda passará por análise do Senado Federal. Teixeira (2015, s.p.), traz algumas diferenças entre a atual e o novo projeto de lei da terceirização. Assim, para melhor entendimento, segue-se o quadro 1, relativo à algumas diferenças entre as legislações.

**QUADRO 1: DIFERENÇAS ENTRE A ATUAL E O NOVO PROJETO
DE LEI DA TERCEIRIZAÇÃO**

	Atual legislação	O que muda com a aprovação do projeto de lei
Atividades que podem ser terceirizadas	Os serviços de vigilância, limpeza, conservação e serviços especializados, ligados a atividade-meio do tomador.	Com a aprovação do PL 4330, qualquer atividade poderá ser terceirizada (atividades inerentes, acessórias ou complementares da empresa tomadora).
Responsabilidade das empresas	Atualmente, a empresa tomadora dos serviços (contratante) tem responsabilidade, ou seja, poderá ser condenada judicialmente ao pagamento das verbas trabalhistas e previdenciárias depois de esgotadas todas as possibilidades de cobrança da empresa prestadora dos serviços.	Após aprovação do PL 4330, a empresa tomadora dos serviços deverá fiscalizar o correto pagamento das verbas salariais e previdenciárias ao empregado terceirizado. Havendo a prova da fiscalização sobre o pagamento feito pela empresa prestadora de serviços, a responsabilidade da tomadora é apenas secundária. Se não houver prova da fiscalização sobre a empresa prestadora, a contratante terá responsabilidade solidária, isto é o terceirizado pode cobrar as verbas trabalhistas e previdenciárias de qualquer uma das empresas.
Troca de empresas	Hoje em dia não é prevista a troca da empresa prestadora de serviços. Mas, na prática, a troca de empresas prestadoras tem sido considerada pela Justiça do Trabalho como indicativo de existência de fraude na contratação de terceirizados.	O PL 4330 prevê a possibilidade de troca da empresa prestadora de serviços com a admissão dos empregados da antiga contratada e garantia dos salários e direitos do contrato anterior.
Benefícios aos empregados terceirizados	Ainda não é regulamentado o fornecimento de refeição, transporte e serviço médico aos empregados terceirizados.	A aprovação do PL 4330 prevê o fornecimento de refeição, transporte e atendimento ambulatorial aos terceirizados.
Administração pública	Hoje, a terceirização irregular pela Administração pública não gera vínculo de emprego entre o trabalhador terceirizado e os órgãos da Administração Pública direta (União, Estados, Municípios e Distrito Federal), indireta (autarquias ou empresas públicas) ou fundacional. Porém, a administração pública tem responsabilidade subsidiária pela contratação.	Após a aprovação do PL 4330, não haverá alteração.

Fonte: Adaptado de Teixeira (2015, s.p)

O novo projeto de lei 4330/2004 causa divergências de opiniões e posicionamentos, uns em prol e outros contra a sua aprovação. As conveniências pertinentes ao novo projeto se baseiam na economia de custos, geração de empregos e aumento da garantia dos direitos trabalhistas. Porém em contrapartida, existem aspectos negativos que rodeiam a aprovação do referido projeto de lei, como a incerteza de que as empresas contratadas cumprirão com o acordado, maior rotatividade dos funcionários e perda da qualidade.

Segundo Cavallini (2015, s.p), as normas contidas no projeto de lei 4330/2004, atingem empresas privadas, empresas públicas, sociedades de economia mista, produtores rurais e profissionais liberais, não sendo aplicado à administração pública direta, autarquias e fundações.

Existem controvérsias e dissonâncias ao que diz respeito à implementação do novo projeto de lei sobre a terceirização no Brasil. Tal fato se deve, principalmente, pelas variáveis positivas e negativas que o projeto pode ocasionar, como por exemplo, a extensão das atividades que poderão ser terceirizadas, incluindo as atividades-meio e atividades-fim¹ das empresas; o repasse das responsabilidades trabalhistas somente para a empresa terceirizada, sendo a contratante incumbida apenas de fiscalizar o cumprimento das cláusulas contratuais e ainda a visão positiva de alguns empresários, que veem a nova lei como um caminho para se aumentar as vagas de emprego.

No próximo subcapítulo, veremos as principais vantagens e desvantagens da terceirização.

1.1.1 – Vantagens e desvantagens da terceirização

O processo de terceirização, como qualquer outra estratégia empresarial, vem atrelado a inúmeros benefícios e perdas para as partes envolvidas. A redução dos custos, a flexibilidade e a ampliação da capacidade de direcionamento de tarefas, são

¹ Tanto a doutrina como a jurisprudência definem como atividade-meio aquela que não é inerente ao objetivo principal da empresa, trata-se de serviço necessário, mas que não tem relação direta com a atividade principal da empresa, ou seja, é um serviço não essencial e, como atividade-fim, aquela que caracteriza o objetivo principal da empresa, a sua destinação, o seu empreendimento, normalmente expresso no contrato social. Fonte: Jobcenter (2015, s.p.) Disponível em: <http://www.jobcenter.com.br/livro-recomendado/5-02-atividade-fim-e-atividade-meio-definicao/>

alguns dos benefícios oriundos da terceirização. Fatores restritivos como a falta de especialização e a idoneidade financeira das empresas contratadas podem estar atrelados à prática de se terceirizar. Queiroz (1998, p.104) aponta algumas vantagens da terceirização, entre elas:

- A concentração dos recursos liberados para a área produtiva, melhorando a qualidade e competitividade do produto.
- Redução das perdas.
- Liberação de recursos para aplicação em outras tecnologias.
- Redução de custos administrativos e de pessoal.
- Aumento do lucro.
- Aumento da qualidade da atividade-meio (terceiro).
- Melhoria na administração do tempo.
- Maior efetividade e eficiência.
- Geração de empregos.

A terceirização traz, portanto, ganhos e soluções que influenciarão diretamente na produtividade e eficiência das organizações, sendo diante do exposto, uma maneira vantajosa de se reduzir custos e focalizar nas atividades essenciais. Para Castro (2002, p.29) um dos principais trunfos da terceirização está no ganho da competitividade empresarial, no alcance da qualidade de vida para todos os envolvidos e ainda no desenvolvimento de parcerias. Posto isso, percebe-se que o processo de terceirização traz para as organizações, soluções estratégicas que vão melhorar a produtividade, a competitividade, reduzindo os custos e agilizando a tomada de decisões.

Na Administração Pública, ainda segundo Queiroz (1998, p.105), a terceirização traz um incremento de impostos pela criação de novas empresas, libera recursos financeiros, permite a aplicação de verbas na área social e a realocação das receitas públicas, além de fomentar a criação de empresas. Complementando esse viés, Martins (1995), *apud* Dorna; Oliveira, (2013, p.15) afirma que:

A relação contratual entre Administração e terceirizado, além de permitir o controle sobre o inchaço da máquina pública, que trabalha com menos pessoas e menos órgãos, leva à execução da tarefa por um prestador especializado a cada objeto, a cada tarefa, bem como transfere o centro de gerenciamento da execução direta a uma pessoa externa, o terceirizado, que fica responsável pelo regular cumprimento da avença, e isso permite que a Administração Pública fique centrada em atividades de planejamento, fiscalização e controle.

Assim, as vantagens inerentes à terceirização vão além de benefícios econômicos financeiros, uma vez que auxiliam na resolução de problemas ocasionados pela falta de pessoal, auxiliam na redução de custos e proporcionam um maior direcionamento ao objetivo das organizações.

Porém, a transferência de serviços a terceiros pode gerar algumas variáveis negativas no que tange a qualidade dos serviços ou produtos, aos direitos trabalhistas e em aspectos do campo social. Giosa (1993), *apud* Giovanela; Haerthel, (2009, p.496), traz alguns fatores que restringem e comprometem a terceirização, são eles: a dificuldade de encontrar parceiros que possam atender as condições de qualidade e produtividade exigidas pelas operações; risco em coordenar atividades de terceiros; custos de demissões; conflitos sindicais e desconhecimento das leis trabalhistas.

Já para Queiroz (1998, p. 112) as consequências advindas pelo processo de terceirização podem gerar dificuldades de equalização das culturas entre o tomador e o prestador, provocando insucesso de projetos anteriores, além da dificuldade para se formar parcerias e o aumento da dependência pelo terceiro.

Alguns fatores podem inviabilizar e dificultar o controle e sucesso da aplicação da terceirização. Em órgãos do setor público, podemos destacar algumas desvantagens, como dificuldades para se atender os aspectos sociais do empregados terceirizados, uma vez que recebem salários inferiores para exercerem funções equivalentes a dos funcionários efetivos. Somado a isso, as contratações se tornam instáveis, proporcionando insegurança e desmotivação nos colaboradores terceirizados.

Por conseguinte, é possível constatar que a terceirização, tanto no setor público quanto no privado, apresenta variáveis relevantes para sua implantação. Se bem delineada, ela se torna uma alternativa eficaz para as organizações que visam à redução de custos sem afetar seu funcionamento. Por outro lado, caso não seja planejada e coordenada, a terceirização pode apresentar aspectos negativos que prejudicarão sua funcionalidade.

Considerando a possibilidade do surgimento de conflitos, decorrentes do processo de terceirização, veremos no próximo tópico a origem e características dos conflitos organizacionais.

1.2 – Os conflitos organizacionais e suas origens

A divergência de ideias, pensamentos, crenças e metas são fatores comumente observados dentro das organizações, visto que cada indivíduo almeja conquistas, especializações e objetivos diferentes. A partir desse preceito, o conflito surge como resposta a essas inúmeras diferenças pessoais e embate de interesses. Assim, Robbins (2009, p. 326) define o conflito como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante, sendo essa uma definição ampla de conflito.

Já para Chiavenato (2008, p. 376) os conflitos significam a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se. Assim, os conflitos constituem um processo comum e favorável quando administrado da maneira correta. Complementando, ainda, Chiavenato (1999, p. 362) conclui que o conflito é muito mais do que um simples desacordo ou divergência, constitui uma interferência ativa ou passiva, mais deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos. Diante do exposto é notória a relevância que os conflitos exercem dentro das organizações, sendo parte inerente do convívio social e cotidiano dos colaboradores.

Os conflitos originam-se da divergência de opiniões, interesses e sentimentos entre duas ou mais pessoas. É inevitável que haja atrito, choque de ideias, desacordo e dissonância dentro das organizações, porém é necessário que se tenha sensatez para administrar os conflitos de forma a torna-lós positivos. Conforme Chiavenato (2000, p. 377), conflito passa a existir quando o alcance dos objetivos ou interesses de uma parte sofre interferência deliberada de alguma outra parte. Sendo assim, para que haja conflito é necessário que ocorra uma desarmonia de propósitos, podendo ser desencadeada pela diferenciação de atividades, compartilhamento de recursos e pela relação de interdependência dentro organização. Tais fatores propulsionam o surgimento de interesses e metas distintas que levam a um embate de personalidades.

As definições de conflito foram desenvolvidas a partir da evolução e transição de três visões conceituais e divergentes. Robbins (2009, p.326), expõe de forma sucinta

as três visões. A primeira e a mais antiga abordagem é denominada como Visão Tradicional, que prevaleceu de 1930 e 1940, esta por sua vez defende que todo conflito é ruim, sendo considerado contraproducente e sinônimo de violência, destruição e irracionalidade para reforçar o aspecto negativo. Essa conceituação argumenta que os conflitos devem ser sempre evitados, focando-se nas causas geradoras e posteriormente na correção do mau funcionamento. Na Visão de Relações Humanas, ainda segundo Robbins (2009, p.327), o conflito é visto como uma ocorrência natural nos grupos e organizações, sendo aceito e racionalizado. Essa visão defende, ainda, que os conflitos podem ser benéficos para o desempenho do grupo, sendo utilizada do final dos anos 40 até meados de 1970. Já a visão Interacionista, contrapõe a abordagem de relações humanas, encorajando os líderes de grupos a manterem um nível mínimo de conflito, com o intuito de sustentar o grupo autocrítico e criativo.

Diante desses conceitos, percebe-se a importância dos conflitos dentro das organizações e quando bem aplicados eles se tornam oportunos para o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores. Vale ressaltar que a conceituação de conflitos acompanhou a evolução empresarial, sendo de suma importância para a formação de conceitos embasados nas experiências vivenciadas e estudos comprobatórios.

Os conflitos podem trazer ganhos ou perdas para as partes envolvidas, sendo assim, denominados como conflitos funcionais e disfuncionais. Robbins (2009, p. 327), aponta os conflitos funcionais como aqueles que apoiam os objetivos do grupo e melhoram o desempenho, já os disfuncionais são os que atrapalham o desempenho do grupo, sendo uma forma destrutiva de conflito. A diferenciação entre conflito funcional e disfuncional se dá pelo tipo de conflito existente.

Ainda, segundo o autor, existem três tipos de conflitos. O conflito de tarefa que está diretamente relacionado ao conteúdo e objetivos do trabalho e apresenta níveis baixos a moderados de conflitos, o que demonstra um efeito positivo no desempenho do grupo por estimular a discussão de ideias e aumentar sua funcionalidade. As relações interpessoais caracterizam os conflitos de relacionamento, sendo em sua maioria disfuncionais, por apresentarem choques de personalidade que reduzem a compreensão mútua e impedem a realização das tarefas organizacionais. O conflito de processo está associado à maneira como o trabalho é realizado, sendo que em níveis

reduzidos apresenta-se como funcionais, podendo ser disfuncionais quando ocorrem discussões intensas e incertezas sobre o papel de cada um.

Para Marquis e Huston (2005), *apud* Guerra (2008, p.17), existem três principais categorias de conflitos, assim dispostos:

- 1) conflito intrapessoal - é aquele que ocorre com o próprio indivíduo. Envolve uma luta interna para elucidar valores ou desejos opostos;
- 2) conflito interpessoal - é o que ocorre entre duas ou mais pessoas com valores, metas e crenças divergentes; e,
- 3) conflito intergrupai - é o que se dá entre dois ou mais grupos de pessoas, setores ou organizações.

Ambos os autores citados evidenciam a existência de diferentes tipos de conflitos, ressaltando as principais características e desdobramentos de cada um.

Para Chiavenato (2006, p. 209), os conflitos, quando ocorrem intimamente dentro de uma pessoa, em relação a sentimentos, opiniões, desejos, e motivações divergentes e antagônicas são caracterizados como conflitos internos. Já os externos ocorrem entre uma pessoa e outra ou entre dois grupos de pessoas, com interesses ou objetivos antagônicos. Ainda segundo o autor os conflitos podem ocorrer em três níveis diferentes de gravidade. O conflito percebido ou latente ocorre quando as partes envolvidas percebem e compreendem que o conflito existe, porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existe oportunidade para interferência. O conflito experienciado ou velado é aquele que provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo e descrédito entre uma parte e outra, porém, ele não é manifestado externamente com clareza, é dissimulado e oculto. Já o conflito manifesto ou aberto se caracteriza pela sua manifestação sem dissimulação entre as partes envolvidas.

Dessa forma, é notória a influência que os conflitos geram sobre seus colaboradores e a organização como um todo, sendo de suma importância administrá-los corretamente para obtenção de benefícios.

No próximo subcapítulo será abordado o processo de formação dos conflitos dentro das organizações.

1.3 – Formação dos conflitos

A incompatibilidade de opiniões, os posicionamentos contrários e os choques de ideias, compõem o processo de formação dos conflitos organizacionais. Esses que por sua vez estabelecem condições para o ambiente de trabalho e para o convívio interpessoal. Assim, os conflitos originam-se de um processo composto por cinco estágios diferentes, que proporcionarão um maior entendimento e delimitação desses conflitos, para que sejam, portanto administrados de forma construtiva. Para Robbins (2009, p. 327) o primeiro estágio é denominado como oposição potencial ou incompatibilidade, no qual há presença de condições que criam oportunidades para o surgimento de conflitos. Tais condições podem ser condensadas em três categorias gerais, sendo a comunicação, a estrutura e as variáveis pessoais. Com denominação divergente mais conceito similar, Marquis e Huston (2005), *apud* Guerra (2008, p.19), define o primeiro estágio como conflito latente, em que se pressupõe a existência de condições que o antecedem. Nesse estágio, as condições necessitam ser favoráveis. Assim, para que haja de fato conflitos organizacionais, conforme descrito no primeiro estágio é imprescindível a existência de circunstâncias que predisponham o surgimento dos mesmos.

Para Robbins (2009, p. 329), o segundo estágio é o de cognição e personalização, onde para que se tenha conflito é essencial que as condições do primeiro estágio afetem negativamente o interesse de uma das partes e elas estiverem conscientes disso. Porém, o fato de um conflito ser percebido não significa que ele será personalizado. Desse modo, o segundo estágio é o responsável por determinar sobre o que é o conflito, sendo considerável essa definição por estar atrelada as consequências decorrentes dos conflitos.

O terceiro estágio é o das intenções Robbins (2009, p. 330) diz que: “As intenções ficam entre as percepções e emoções e o comportamento explícito das pessoas. Elas são decisões de agir de uma determinada maneira”. Já Marquis e Huston (2005), *apud* Guerra (2008, p.20), define esse estágio como o conflito sentido, uma vez que ele ocorre a partir do momento em que o indivíduo o expressa de forma emocional, através da hostilidade, medo, agressividade, desconfiança e raiva. Nesse estágio as

intenções exercem papel importante, pois através delas é possível definir os propósitos das partes envolvidas, uma vez que nem sempre os comportamentos condizem exatamente com as intenções.

No quarto estágio há uma maior visibilidade do conflito, que, segundo Robbins (2009, p. 332), é o momento em que ocorrem as reações explícitas dos indivíduos envolvidos na situação conflitante, incluindo as declarações, as ações e reações desses indivíduos. Esse estágio também pode ser definido como conflito manifesto, já que existe uma manifestação explícita perante o conflito.

No quinto e último estágio há uma determinação das consequências decorrentes dos conflitos, sendo elas positivas ou negativas. Robbins (2009, p. 332), afirma que as consequências podem ser funcionais quando resultam em melhoria do desempenho do grupo, ou disfuncionais, quando atrapalham o seu desempenho. Ainda, segundo o autor, os conflitos são construtivos quando aumentam a qualidade das decisões, estimulam criatividade, inovação, encorajam o interesse e a curiosidade dos membros do grupo, oferecem um canal para arejar os problemas e liberar as tensões. Ao mesmo tempo, os conflitos podem ocasionar consequências negativas, que levam a um descompasso na comunicação, redução da coesão do grupo e a subordinação das metas do grupo às prioridades das lutas entre seus componentes, podendo, em situações extremas, paralisar o grupo e atrapalhar sua sobrevivência. Assim, os conflitos organizacionais constituem um processo complexo, constituído por diferentes conceitos e estágios, em que as partes envolvidas devem ter discernimento para diferenciar os benefícios e malefícios oriundos desses conflitos. A figura 1 traz de forma sintetizada esse processo.

Figura 1: O processo do conflito



Fonte: Robbins (2009, p. 328)

O próximo subcapítulo trará de forma sucinta a terceirização no setor público e sua relação com os conflitos organizacionais.

1.4 – Terceirização no setor público e sua relação com os conflitos organizacionais

No setor público brasileiro, a terceirização atua de forma similar às entidades privadas, sendo, portanto uma estratégia governamental para se descentralizar atividades e permitir que a Administração Pública concentre-se na sua atividade fim. Fernandes e Lara (2013, p.4) acreditam que a modernização do poder público é constante e a terceirização vem colaborar, acrescentando qualidade, produtividade e redução de custos no âmbito da Administração Pública. Assim, a terceirização permite uma redução de custos sem afetar o funcionamento organizacional.

O processo de contratação de empresas terceirizadas, na Administração Pública, se dá através de um processo licitatório, regido pela Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, que regulamenta normas para licitações e contratos. Ainda segundo Fernandes e Lara (2013, p.7), a Constituição Federal e a Lei 8.666/93 estabeleceram a licitação como um dever da Administração Pública, sendo assim indispensável para a celebração de contratos com particulares, exceto em casos específicos de dispensa e inexigibilidade de licitação. Dado isso, após a divulgação do edital de licitação serão realizadas inspeções e avaliações dos dados das empresas concorrentes, aquelas que

apresentarem a melhor oferta econômica. Ao término do processo a empresa contemplada exercerá as atividades terceirizadas por meio de um contrato previamente estabelecido entre as partes interessadas.

Apesar dos benefícios decorrentes do processo de terceirização em órgãos do setor público é válido ressaltar os impasses burocráticos que possivelmente podem surgir, uma vez que as empresas prestadoras de serviços nem sempre atendem e cumprem de maneira satisfatória o esperado. Ainda é possível destacar prejuízos no campo social, principalmente no que tange a transferência de atividades administrativas à terceiros, visto que os funcionários terceirizados e efetivos exercem funções semelhantes mas vivenciam realidades diferentes, como salários desiguais, falta de benefícios, apoio social e incentivos a qualificações. Além disso, a execução de algumas atividades administrativas, que são de direito aos funcionários públicos, nem sempre são repassadas ao terceirizados, impossibilitando, por exemplo, o lançamento e recebimento de diárias e acesso a sistemas. Para Alves (2010, p. 8):

No campo social, pode-se asseverar que a terceirização age como objeto de exclusão social e discriminação; uma vez que a contratação e remuneração diferenciada para funções e cargos equivalentes desenvolvem comparações inevitáveis entre temporários e efetivos, gerando supostos status dentro da empresa.

Frente a tantos danos, a desmotivação e o surgimento de conflitos organizacionais passam a ser corriqueiros. A desigualdade entre os funcionários terceirizados e efetivos induzem o surgimento de consequências negativas para ambas as partes. Os direitos trabalhistas e sociais, a qualidade de vida, o desempenho e consequentemente a motivação pessoal dos funcionários terceirizados, ficam largamente prejudicadas, fato que no decorrer do tempo pode ocasionar a manifestação de conflitos organizacionais, seja por discordância de objetivos, insatisfação, problemas de comunicação e dificuldades no relacionamento com os servidores efetivos. Para Cavalcanti (2006, apud FIGUEIREDO, 2012 p. 35), as principais causas dos conflitos estão relacionadas com a percepção da desvantagem que uma parte tem em relação aos aspectos do seu trabalho que dependem de outro, por exemplo, determinadas

tarefas, recompensas, comunicação, entre outros aliados às características pessoais de um indivíduo.

Sendo assim, a terceirização na Administração Pública envolve características positivas e em determinadas situações negativas, podendo facilitar a desmotivação e o surgimento de conflitos intrapessoais e organizacionais. Dessa forma, o capítulo seguinte abordará os conceitos e principais teorias motivacionais.

2- A MOTIVAÇÃO HUMANA E SUA INFLUÊNCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

No segundo capítulo foi realizado um estudo sobre a motivação, trazendo seus conceitos, suas principais teorias e ainda a influência que ela exerce sobre os colaboradores. Serão abordadas as teorias de Maslow, ERG, Herzberg, Vroom e por fim a teoria X e Y.

2.1– Conceituando motivação

A motivação humana, como um fator impulsionador do comprometimento e dedicação, exerce papel fundamental e indispensável para a produtividade eficaz de uma organização. Alicerçada nas necessidades e desejos de cada indivíduo, a motivação, pode assumir diferentes sentidos e consequências. Para Robbins (2009, p. 132), a motivação é um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Em síntese é a proporção do estímulo e da dedicação que são despendidos pelos indivíduos, em prol de seus desejos e objetivos.

Fenômenos emocionais, metas a serem alcançadas e as necessidades percebidas compõem o complexo processo de motivação, em que fatores internos levam os indivíduos a buscarem o melhor de si. Porém, conforme Chiavenato (2010, p. 242), a motivação não é um traço de personalidade, sendo o resultado da interação da pessoa com a situação que o envolve. Complementando, Xavier (2006, p. 89), traz:

A palavra chave é *motivação*. Quer dizer ter *motivos*, uma força que *move*, impulso interno propulsor, algo que faz a pessoa caminhar para frente, para a realização das metas. Quando as pessoas têm motivos válidos, que fazem sentido, na visão delas, sua mente, suas emoções e seu corpo integram-se para a busca da realização – e a mágica acontece: as pessoas ficam muito, muito mais competentes. O raciocínio fica melhor, a criatividade aumenta, as habilidades – de comunicação, de tomada de decisão, de realização de tarefas - melhoram, o desempenho flui de modo mais natural e eficiente, em síntese.

Nesse sentido, a motivação atua como uma mola propulsora para o desempenho e dedicação na realização de tarefas, uma vez que aguça as principais

necessidades do ser humano que organizam e esforçam-se para atingir determinados objetivos. Vernon (1973, *apud* MOREIRA e TODOROV, 2005 p. 120), encara a motivação como uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as ações mais importantes dos indivíduos.

As organizações devem, portanto, se preocupar com as necessidades e anseios de seus colaboradores, uma vez que através da motivação é possível elevar e aprimorar o desempenho organizacional.

Os indivíduos buscam constantemente a satisfação de suas necessidades e quando essas não são atendidas inicia-se um ciclo, compostos por vários fatores, que visam à busca pela satisfação dessas necessidades. Para Chiavenato (2008, p.65) o ciclo motivacional começa com surgimento de uma necessidade, sendo essa uma força dinâmica e persistente que provoca um comportamento. Toda vez que surge uma necessidade, essa rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando uma tensão, insatisfação e desequilíbrio. O ciclo motivacional inicia-se a partir das necessidades individuais não satisfeitas, o que gera uma busca por alternativas que satisfaçam essas necessidades. Os indivíduos escolhem uma das alternativas e tomam uma atitude para se alcançar o objetivo desejado. Após, há uma reavaliação da situação e o indivíduo define se está motivado ou não. As reações positivas vão surgir se as expectativas forem atendidas, caso contrário a situação poderá ocasionar a manifestação de consequências negativas, como frustração, agressividade e retraimento, o que posteriormente podem se transformar em fontes para a manifestação de conflitos.

Nessa perspectiva, foram estudadas e investigadas algumas teorias motivacionais, das quais abordaremos no próximo subcapítulo.

2.2 – Principais Teorias Motivacionais analisadas neste trabalho

As teorias motivacionais surgiram a partir da necessidade de se explicar os conceitos de motivação, esses, baseados nas necessidades e anseios das pessoas. De acordo com Robbins (2009, p.132) a década de 1950 foi um período frutífero para o desenvolvimento de conceitos sobre motivação, em que foram desenvolvidas três teorias específicas: a hierarquia das necessidades, a teoria de dois fatores e as teorias X e Y.

Apesar do surgimento de outras teorias motivacionais, as três primeiras são as mais conhecidas e utilizadas, tanto para elucidar questões motivacionais quanto para fundamentar o surgimento de teorias modernas. Faccioli (2008, s.p) afirma que:

As teorias de conteúdo motivacional estudam quais fatores agem sobre as pessoas para mover seu comportamento. Seus estudos retroagem aos filósofos gregos, nas discussões sobre o conceito de felicidade com base na teoria hedônica, que entende o comportamento do homem voltado para o prazer. As teorias motivacionais modernas ainda se inspiram nessas antigas ideias que identificaram três tipos principais de motivos e hipóteses correspondentes sobre a natureza do homem: o ganho material, o reconhecimento social e a realização pessoal.

Nesse sentido, a seguir, serão apresentadas as principais teorias motivacionais.

2.2.1 – Teoria de Maslow

A teoria fundamentada por Abraham Maslow² é tida como a mais conhecida e abordada entre as teorias motivacionais, sendo denominada como teoria da hierarquia das necessidades ou simplesmente como a teoria de Maslow. Essa teoria possibilitou agrupar as necessidades humanas em cinco grupos hierárquicos diferentes, respeitando a importância e a influência dos mesmos no comportamento humano.

Os conceitos de motivação definidos por Maslow foram desenvolvidos principalmente em seu artigo “*A theory of human motivation*” publicado em 1943 e em seu livro “*Motivation and personality*” (1970).

² Abraham Maslow foi o filho mais velho de pais judeus que migraram da Rússia para os EUA, a fim de escapar de condições adversas e tumulto sócio-político. Maslow cedeu aos desejos de seus pais para estudar Direito, matriculando-se no City College de Nova York para este fim. No entanto, logo ficou claro para ele que a lei não era a sua vocação na vida: ele resolveu pular para dentro da Psicologia. Em 1930, Maslow terminou sua Bacharelado em psicologia da Universidade de Wisconsin. Em 1931, terminou o seu mestrado e mais tarde o seu doutoramento (em 1934) no mesmo campo. Em 1937, Abraham Maslow se mudou para Brooklyn, e começou a ensinar psicologia na faculdade de Brooklyn, uma posição que manteve durante 14 anos. Foi nessa época que algumas de suas melhores obras foram produzidas. Seu artigo intitulado “A Teoria da Motivação Humana” foi publicado pela primeira vez na revista *Psychological Review* em 1943, e foi impresso e reimpresso em várias publicações em seguida. Outros trabalhos, como “Superior e inferiores’ necessidades”, “A nossa natureza animal maligno”, “Auto-realização das pessoas: um estudo sobre a saúde psicológica”, “Resistência à aculturação”, e “O Teste de SI (uma medida de insegurança psicológica de segurança)”, foram suas outras de suas obras muito referenciadas. Maslow morreu em 8 de junho de 1970, vítima de um ataque cardíaco. (HISTORIADAADMINISTRACAO, 2009, s. p.)

Para Maslow (1970, p. 81) o principal elemento na organização da vida motivacional humana é o arranjo das necessidades básicas na hierarquia das prioridades mais ou menos potentes. Sendo que o principal elemento dinâmico, que dá vida a organização, é a emergência das necessidades menos potentes após a satisfação das necessidades mais potentes na pessoa saudável.

Ainda segundo Maslow (1970, p. 118), existem diferenças reais, tanto psicológicas, quanto operacionais entre as necessidades chamadas “superiores” e as “inferiores”. Nesse sentido, as necessidades fisiológicas são mais fortes do que as necessidades de segurança, a qual se mostra mais forte do que a necessidade de amor, a qual por sua vez é mais forte do que a necessidade de estima, a qual é mais forte do que as necessidades de auto-realização. Assim, as necessidades humanas são agrupadas em uma ordem que abrange as necessidades inferiores até as superiores.

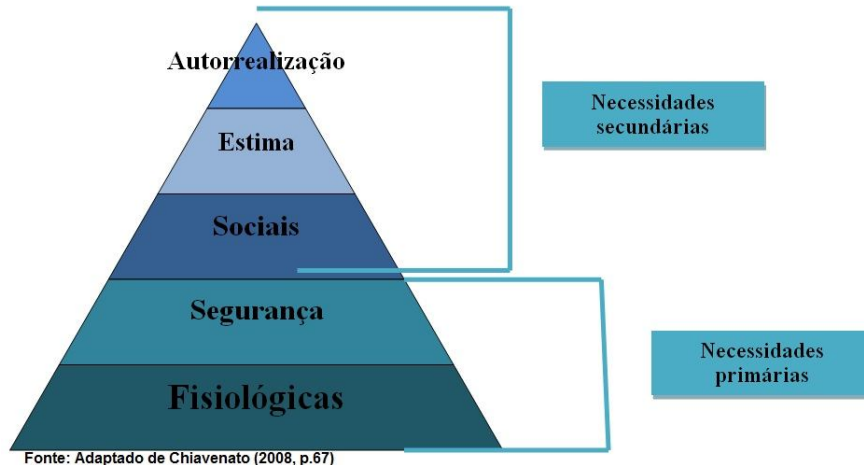
Chiavenato (2010, p. 247) afirma que o fundamento da teoria de Maslow é que as necessidades podem ser hierarquizadas, ou seja, distribuídas em uma hierarquia de importância e de influência do comportamento humano. São elas, segundo Robbins (2009, p. 133):

1. *Fisiológicas*: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo.
2. *Segurança*: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. *Social*: inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
4. *Estima*: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
5. *Auto-realização*: a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

Maximiano (2012, p. 268) afirma que de acordo com a teoria de Maslow, as pessoas estão em processo de desenvolvimento contínuo e tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após a outra, e orientando-se para a autorrealização. Assim, a hierarquia das necessidades é bastante positiva para o entendimento da motivação nos indivíduos, uma vez que as necessidades variam de acordo com a situação, personalidades e prioridades do momento.

As necessidades, segundo Maslow, podem ser divididas ainda como primárias e secundárias. Para Chiavenato (2010, p.248), as necessidades primárias ou de baixo nível são as fisiológicas e de segurança, sendo satisfeitas externamente, por meio da remuneração, permanência no emprego e condições de trabalho. Já as necessidades de alto nível ou secundárias, são sociais, de estima e de auto-realização, sendo satisfeitas internamente, dentro do indivíduo. Nesse sentido, a pirâmide de Maslow, dispõe as necessidades humanas de acordo com o seu grau de relevância para os indivíduos. Na base estão arranjadas as necessidades primárias, aquelas mais recorrentes e de menor grau de prestígio. Já no topo estão as necessidades secundárias, as mais complexas e refinadas. Complementando para Robbins (2009, p. 133) a diferenciação entre esses dois níveis é justamente o fato de que as necessidades de nível mais alto são satisfeitas internamente, enquanto as de nível mais baixo são satisfeitas quase sempre externamente, através da remuneração, acordos sindicais e permanência no emprego. A figura 2, a, seguir ilustra a teoria:

Figura 2 – Pirâmide das Necessidades de Maslow



A figura traz de forma hierarquizada as necessidades humanas em consonância com o comportamento dos indivíduos. As necessidades, segundo Maslow, são divididas em primárias e secundárias, sendo as da base da pirâmide consideradas as de nível mais baixo e, portanto as necessidades básicas. As do topo representam as necessidades intelectuais, de status e de autorrealização.

No próximo subcapítulo conceituaremos a teoria ERG, de Clayton Alderfer.

2.2.2 – Teoria de ERG

Proposta por Clayton Alderfer³, a teoria ERG (do inglês *Existence, Relatedness e Growth*) condensa as necessidades propostas por Maslow em três subcategorias, as necessidades de existência, de relacionamento e crescimento. Alderfer publicou diversos artigos, entre eles o “An Empirical Test of a New Theory of Human Needs” que abordou mais profundamente a Teoria das Necessidades. Para Clayton Alderfer o seu estudo foi uma alternativa baseada em uma conceituação de três necessidades humanas: existência, relacionamento e crescimento (ERG), não sendo necessário a satisfação de um nível inferior como um pré-requisito para o surgimento de necessidades de ordem superior.

Para Robbins (2009, p. 136) a teoria ERG não pressupõe a existência de uma hierarquia rígida, em que uma necessidade de nível baixo tenha de ser satisfeita substancialmente antes se poder seguir adiante, sendo que quando uma necessidade de nível alto é frustrada, cresce o desejo de atender a uma necessidade de nível baixo, adotando assim o princípio de frustração-regressão. Segundo Maximiano (2012, p. 268), as necessidades propostas pela teoria ERG são:

1. *Existence*, existência. Compreende as necessidades básicas, fisiológicas e de segurança, de Maslow.

³ Clayton Alderfer é um americano psicólogo, palestrante, escritor, empresário, consultor e estudioso, nascido em 01 de setembro de 1940 em Sellersville, Pensilvânia. Clayton Alderfer tornou-se famoso com sua teoria ERG. O ponto de partida para o desenvolvimento desta teoria é hierarquia das necessidades que se estenderá ainda mais na teoria ERG com base em pesquisa empírica (1966-1989) de Maslow. Em 1962, Clayton Alderfer obteve seu diploma de Bacharel da Universidade de Yale, nos Estados Unidos da América. Em 1966, ele obteve seu Ph.D. também da Universidade de Yale. Em 1975 Clayton Alderfer recebeu um diploma em psicologia (área de especialização: consultoria organizacional) da Câmara Americana de Psicologia Profissional (ABPP). Depois que completou seus estudos, Clayton Alderfer entrou para a Universidade de Yale, onde compôs o corpo docente por 24 anos (1968-1992). Nessa época, ele ocupou compromissos como conferencista, pesquisador e diretor do programa. Durante esses anos, ele realizou uma pesquisa empírica em três necessidades humanas, a saber: necessidades de existência, necessidades de relacionamento e necessidades de crescimento. Clayton Alderfer, eventualmente, tornou-se mais interessado em trabalhar como consultor e montou sua própria empresa de consultoria: Alderfer & Associates. (VLIET, 2014, s.p, tradução nossa)

2. *Relatedness*, relacionamento. Compreende as necessidades de relações pessoais significativas e as necessidades de estima, de Maslow.

3. *Growth*, crescimento. É a necessidade ou desejo intrínseco de crescimento pessoal e autorrealização.

A teoria de Alderfer é um aprimoramento da proposta de Maslow, da qual as necessidades dos indivíduos não se formam obrigatoriamente através de uma ordem hierarquizada e sim simultaneamente, sendo possível o funcionamento de mais de uma necessidade ao mesmo tempo. De forma sintetizada, Robbins (2009, p. 137), afirma que na teoria ERG as necessidades de nível baixo levam a um desejo de satisfazer as necessidades de nível superior e múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadoras, sendo que a frustração quando tentar satisfazer uma necessidade de nível alto pode resultar na regressão a uma necessidade de nível inferior. Sendo assim, a teoria desenvolvida por Clayton Alderfer parte do princípio de que os indivíduos diferem entre si, seja nos aspectos sociais, familiares e culturais, por consequência as necessidades e suas classificações de prioridades vão variar constantemente. Ainda, segundo Robbins (2009, p. 137), a teoria ERG, apesar de algumas evidências contraporem o seu perfeito funcionamento, representa uma versão mais válida da hierarquia das necessidades, se classificando como uma teoria contemporânea por expressar o que há de mais avançando nas deduções de motivação humana. Assim, a teoria ERG, como qualquer outro fundamento, é passível de erros, uma vez que em determinadas organizações a sua aplicação não atinge os níveis esperados de resultados. Porém, seus conceitos representam as mais válidas e atuais descrições sobre a hierarquia das necessidades, se tornando assim a teoria mais coerente em conformidade com as diferenças humanas.

A teoria dos dois fatores de Herzberg será abordada no próximo subcapítulo.

2.2.3 – Teoria de Herzberg

Herzberg⁴ formulou, de forma sintetizada e com algumas ressalvas, sua teoria motivacional, baseada substancialmente na teoria clássica de Maslow, sendo embasada em dois fatores: os higiênicos e os motivacionais. Para Herzberg, Mausner e Snyderman (1959, p.5) a indústria encarava uma situação na qual os caminhos cruciais para se expandir a produtividade era aumentar a eficiência do indivíduo no trabalho. No outro lado da mesma moeda, existia o medo contínuo da mecanização das pessoas como também do trabalho. Existia o sentimento de que em um mundo com uma saciedade de coisas materiais, o homem estava perdendo o gosto para trabalhar, que do ponto de vista do homem seu trabalho tornou se algo distante e alienado. Assim, segundo os autores, entender os problemas das atitudes do trabalho, pode proporcionar, para os indivíduos, uma compreensão das forças que os levam a melhorar a moral e trazer uma maior felicidade junto com a autorrealização.

Segundo Maximiano (2012, p.273), a teoria dos dois fatores afirma que a motivação pelo trabalho é diferente da satisfação com o ambiente de trabalho. Nesse sentido, nem sempre a satisfação com o trabalho em si está atrelada ao contento com as condições de trabalho e ambiente organizacional.

Ainda, conforme Maximiano (2012, p.273), a teoria de Herzberg consolidou o princípio de que a motivação vem do trabalho e não do ambiente, sendo notório que algumas pessoas atribuem a sua realização pessoal ao desempenho do próprio trabalho. Hersey e Blanchard (1986, p. 77 apud BUENO, 2002, s.p) afirmam que para Herzberg, a única forma de fazer com que o indivíduo sentisse vontade própria de realizar tarefas seria proporcionando-lhe satisfação no trabalho. Em suma, os fatores motivadores, como o enriquecimento das tarefas e situações desafiadoras, são os principais responsáveis pelo estímulo propulsor dos indivíduos no ambiente de trabalho.

⁴ Frederick Irving Herzberg nasceu em Lynn, Massachusetts, em 18 de abril de 1923. Foi um psicólogo americano que se tornou um dos nomes mais influentes na gestão empresarial. Ele é famoso por introduzir o enriquecimento do trabalho e a teoria dos Fatores de Motivação (teoria dos dois fatores). Publica em 1968 o artigo "*One More Time: How Do You Motivate Employees?*", tinha vendido 1,2 milhões de reimpressões até 1987, e foi o artigo mais solicitado da Harvard Business Review. Morreu em 18 de janeiro de 2000, em Salt Lake City. (HISTORIADAADMINISTRACAO, 2009, s. p.)

A teoria de Frederick Herzberg foi alicerçada basicamente no trabalho dos indivíduos e no ambiente externo que os cerca, tendo como premissa que tarefas desafiadoras estimulam, motivam e trazem satisfação profissional no cargo. Já a supervisão, o convívio com os demais colaboradores e o ambiente organizacional podem provocar uma insatisfação no cargo. Complementando, Gil (2006, p. 207) argumenta empiricamente que quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com seus serviços, preocupavam-se com o ambiente em que estavam trabalhando e que, quando se sentiam satisfeitas, isso se devia ao trabalho propriamente dito. Assim, para Herzberg, os incentivos oriundos da relação de trabalho com a contratante não interferem diretamente na motivação pessoal, uma vez que os indivíduos consideram a execução do trabalho um fator propulsor da motivação.

Conforme Vergara (2009, p. 45), Herzberg acredita que os fatores higiênicos e motivacionais explicam o comportamento das pessoas no trabalho, sendo assim:

Fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas. Nessa categoria estão elencados: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamentos com os colegas. Os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar insatisfação às pessoas, mas não chegam a causar satisfação. Um bom salário pode não ser garantia de satisfação no trabalho, por exemplo. Se ausentes, os fatores higiênicos, causam insatisfação.

Assim, é possível caracterizar os fatores higiênicos como insatisfacentes, uma vez que se existentes não levam as pessoas a um estado de satisfação, apenas evitam que essas fiquem insatisfeitas. Por outro lado, sua ausência pode estar atrelada à insatisfação e descontento dos colaboradores com o ambiente organizacional e o trabalho em si. Chiavenato (2008, p.69) classifica os fatores higiênicos como os constituintes do contexto do cargo, incluindo as condições de trabalho e conforto; políticas da organização e administração; relações com o supervisor; salário e remuneração; segurança no cargo e as relações com os colegas.

O outro elemento constituinte da teoria de Herzberg são os fatores motivacionais, aqueles intrínsecos às pessoas. São os responsáveis por produzir satisfação e aumentar a produtividade dos colaboradores em níveis acima do esperado,

são intimamente ligados às tarefas e conteúdos do cargo. Segundo Chiavenato (2008, p.69), quando os fatores motivacionais são ótimos, eles elevam a satisfação; quando precários, provocam ausência de satisfação. Por essa razão, são chamados fatores satisfacientes. Nesse sentido, segundo a teoria de Herzberg, os fatores motivacionais assumem papel relevante na indução da motivação nos colaboradores. Por essa razão, os fatores motivacionais devem levar os indivíduos a enxergarem no seu trabalho, a possibilidade de desenvolver capacidades e aperfeiçoar suas habilidades.

Para Chiavenato (2010, p.251), os fatores motivacionais estão relacionados com as condições internas do indivíduo que conduzem à sentimentos de satisfação e de auto-realização. Estão relacionados com as necessidades secundárias da pessoa e incluem o uso pleno de habilidades pessoais; liberdade de decidir como executar o trabalho; responsabilidade total pelo trabalho; definição de metas e objetivos relacionados com o trabalho e ainda auto-avaliação do desempenho.

Em suma, a teoria de Herzberg apresenta alguns pontos em consonância com os estudos de Maslow, sendo ambas essenciais para o entendimento da motivação humana no trabalho e para o surgimento de novas teorias.

No próximo subcapítulo abordaremos a teoria X e Y.

2.2.4 – Teoria X e Y

Douglas McGregor⁵, através de sua teoria X e Y, propôs duas posturas distintas em relação aos trabalhadores, uma essencialmente positiva e outra negativa. Segundo McGregor (1967, p. 17) as relações entre as variáveis humanas são complexas e envolvem as capacidades individuais, metas, necessidades, expectativas, atitudes e

⁵ Nascido em Detroit no ano de 1906, e falecido em 1964, McGregor partilhou as suas ideias sobre as necessidades do indivíduo com Maslow e Likert. Psicólogo social especialista em comportamento humano, professor do MIT e de Harvard, tornou-se famoso pela sua teoria X (gestão autoritária) e teoria Y (gestão participativa) criada em 1960. Esta última desafia as empresas a inovar na gestão dos recursos humanos e preconiza que as pessoas têm uma necessidade psicológica de trabalhar e aspiram a ter realização profissional e responsabilidade. A teoria X nega a existência de qualquer potencial na força de trabalho e assume que as pessoas são preguiçosas, imaturas e precisam ser controladas para ter resultados. (HISTORIADAADMINISTRACAO, 2009, s. p.)

percepções relativas à escassez da recompensa que se está recebendo ou que está retida. Elas envolvem relações não só de recompensa ou punição para o indivíduo, mas de outras características do ambiente. Ainda, conforme abordado pela teoria X e Y, a visão que os gerentes possuem em relação aos seus funcionários exerce papel importante na gestão da motivação, uma vez que se faz necessário um conhecimento prévio das características e anseios pessoais dos colaboradores.

Para Gil (2006, p. 206) a Teoria X pressupõe que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e conseqüentemente sua equipe funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa. Nesse contexto, a Teoria X é baseada na premissa de que os funcionários necessitam de estímulos, como ordens e orientações dos superiores, para se desenvolverem de forma adequada na realização das tarefas.

Para Robbins (2009, p. 134), a Teoria X parte do preceito de que as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos, e, por consequência, eles tendem a trabalhar afastados de sua equipe. Assim, os adeptos a Teoria X necessitam ser controlados para atingirem as metas e não demonstram fascínio por crescimento ou em atingir níveis de auto-realização.

Na Teoria Y, McGregor segue um viés contrário à teoria anterior, nessa os funcionários se mostram altamente responsáveis, dedicados e competentes. Para Robbins (2009, p. 134) as premissas dessa teoria eram mais válidas que as da Teoria X, dessa forma propôs ideias como o processo decisório participativo, a das tarefas desafiadoras e de muita responsabilidade e a de um bom relacionamento em grupo, como formas de maximizar a motivação dos funcionários. Sendo assim, com base na Teoria Y, as organizações precisam proporcionar caminhos para que seus funcionários atinjam as necessidades de nível superior, através de desafios, delegações e influências. As premissas positivas da Teoria Y, segundo Robbins (2009, p. 134) são:

1. Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir.
2. As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
3. A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade.

4. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores.

Assim, a Teoria Y, que é julgada como positiva, influencia os colaboradores através de uma maior participação desses nas decisões, incentivando o máximo de esforço e dedicação. Em contrapartida, a Teoria X, mostra que os indivíduos são motivados pela supervisão, acompanhamento e controle dos gestores. Assim, Gil (2006, p. 207) faz um comparativo entre o perfil dos gerentes de ambas as teorias, como vemos no quadro 2, que segue:

QUADRO 2 – PERFIL DOS GERENTES DA TEORIA X E TEORIA Y

Teoria X
O gerente admite que: ▪ se não controla diretamente, a equipe não produz; ▪ às vezes é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais; ▪ para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe; ▪ a maioria dos empregados não tem ambição e precisa de um empurrão; ▪ as decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados.
Teoria Y
O gerente admite que: ▪ qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada; ▪ de modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança; ▪ em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir as reuniões; ▪ seus empregados são capazes de se autocontrolarem; ▪ sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar.

Fonte: Adaptado de Gil (2006, p. 207)

Com base no quadro, a Teoria Y pode ser caracterizada como vantajosa para a gestão da motivação, uma vez que os colaboradores são vistos de forma positiva e interagem com os seus superiores através de relações de confiança e participação mútua. Diferentemente, na Teoria X, os indivíduos necessitam constantemente de imposições, ordens e supervisão, já que não almejam desafios e responsabilidades, necessitam, portanto, de uma postura mais rígida por parte dos gerentes, para que eles se adaptem à empresa, as metas e conseqüentemente para o seu crescimento pessoal e profissional.

Ainda, segundo Gil (2006, p. 207), embora pareça razoável admitir que as suposições da Teoria X são melhores que as da Teoria Y, nem sempre a sua aplicação será adequado para todos os casos. Sendo que, em algumas situações, o uso de uma postura mais rígida, diretiva e controladora se faz extremamente necessária para favorecer e impulsionar o crescimento dos indivíduos na empresa. Contudo, para uma efetiva aplicação das teorias motivacionais é essencial que se analise cada situação isoladamente, para que se defina a melhor e mais correta postura a ser adotada pelos superiores em relação aos subordinados.

A Teoria da Expectação, de Victor Vroom, será abordada no próximo subcapítulo.

2.2.5 – Teoria de Vroom

Victor Vroom ⁶ desenvolveu a Teoria da Expectação, ou comumente Teoria de Vroom. Essa baseada no princípio que os indivíduos possuem diferentes anseios e comportamentos dependendo do contexto organizacional ao qual está inserido, enfatizando assim as inúmeras diferenças individuais. Para Vroom, sua teoria é apoiada em três forças básicas: a Valência, a Expectância e a Instrumentalidade. Chiavenato (2010, p. 258) afirma que a teoria da expectativa propõe que as pessoas são motivadas quando acreditam que podem cumprir a tarefa (resultado intermediário) e as recompensas (resultado final) decorrentes são maiores do que o esforço feito. Complementando Bueno (2002, s. p.), acredita que Victor Vroom desenvolveu um modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido.

A Valência como um dos componentes da teoria de Vroom representa o valor real que remete às expectativas dos indivíduos. Para Chiavenato (2010, p. 258):

⁶ Professor Vroom é uma autoridade na análise psicológica do comportamento nas organizações, particularmente na liderança e tomada de decisão. Seu livro de 1964, Trabalho e Motivação, é considerado como marco nesse campo, e seus livros sobre liderança, Liderança e Tomada de Decisão e os novos dirigentes, são amplamente citados como avanços no estudo do comportamento organizacional. Um nativo do Canadá, Professor Vroom consultou para mais de 50 grandes corporações, incluindo de Bell Labs, GTE, American Express, e General Electric. (SOM, 2014, s. p.).

Valência: é o valor ou importância focada em uma recompensa específica. Cada pessoa tem preferências (valências) para determinados resultados finais [...]. Uma Valência positiva indica um desejo de alcançar determinado resultado final, enquanto uma valência negativa implica um desejo de fugir de determinado resultado final.

Ainda, segundo Bueno (2002, s. p.) a valência significa o valor real que o indivíduo dá à Instrumentalidade percebida. Não basta que o indivíduo perceba as recompensas que pode alcançar através de seu desempenho. Assim, para que as recompensas satisfaçam validamente as expectativas esperadas é preciso um valor real em contrapartida.

A segunda força propulsora da Teoria de Vroom, a Expectação, segundo Bueno (2002, s. p.), é a soma entre os objetivos individuais e a percepção que o indivíduo tem de si mesmo, de sua capacidade para atingir estes objetivos. Esse conceito é, portanto, determinado conforme os esforços que vão ser desprendidos pelas pessoas para realizar determinada tarefa. Caso essas pessoas não se sintam capazes o suficiente para realizar com êxito uma tarefa a sua motivação para o trabalho estará comprometida. Já para Chiavenato (2010, p. 258) a expectativa é a crença de que o esforço levará ao desempenho desejado. Sendo assim, a teoria da expectativa atua no nível de desempenho que os indivíduos vão aplicar para o alcance dos resultados, ou seja, é capacidade de se acreditar que os resultados desejados podem ser alcançados através dos esforços empregados.

O terceiro e último conceito é o da Instrumentalidade, que segundo Vroom pode variar de indivíduo para indivíduo. Chiavenato (2010, p. 259), qualifica a instrumentalidade como a crença de que o desempenho está relacionado com as recompensas desejadas, é, portanto a relação casual entre resultado intermediário e o resultado final. Bueno (2002, s. p.) afirma que a instrumentalidade é a soma das recompensas que o indivíduo pode conseguir em troca de seu desempenho. Assim, podemos perceber que a instrumentalidade, como um dos conceitos da teoria da expectativa, representa muito além do que a relação desempenho-recompensa, é uma concepção subjetiva, em que os benefícios desejados variam de acordo com as pessoas. Chiavenato (2010, p. 259) completa: “se a pessoa perceber que não há

nenhuma relação entre sua produtividade elevada e a recompensa financeira, a instrumentalidade será zero: de nada adiantará para ela a produtividade elevada para alcançar a recompensa financeira”.

Os três conceitos apresentados, segundo Victor Vroom, influenciam diretamente na motivação dos indivíduos no ambiente de trabalho. Cada qual com sua essencialidade compõe o pensamento desenvolvido na Teoria da Expectância, sendo que se alguns desses conceitos se fizerem ausentes, a motivação, possivelmente, ficará fraca, caso contrário, se a expectativa, valência e instrumentalidade forem trabalhadas em conjunto, a motivação atingirá estágios mais elevados. Complementando, Bueno (2002, s. p.) afirma que:

A Teoria de Vroom levanta uma questão até então inédita: é preciso que o trabalhador sinta-se capaz de atingir os objetivos pessoais traçados para que se sinta motivado. Esta suposição acaba por atrelar a motivação à competência. Sugere-se que um trabalhador que busca a auto-realização através do alcance dos objetivos pessoais só irá sentir-se motivado ao se julgar capaz de atingir estes objetivos. Esta hipótese estabelece um elo de ligação entre treinamento e motivação.

Portanto, a teoria da Expectância apoia-se no princípio de que o indivíduo se sente motivado quando viabiliza um benefício sendo decorrente de seu desempenho e esforço.

No próximo subcapítulo abordaremos como a motivação influencia o clima organizacional.

2.3 – A influência da motivação nas organizações

A motivação humana é uma força substancial que impulsiona os indivíduos a exercerem e doarem o melhor de si no desempenho das tarefas, sendo, portanto imprescindível para o crescimento das organizações. Segundo Chiavenato (2010, p. 241), motivar pessoas para atingir elevados padrões de desempenho organizacional é uma questão de sobrevivência das organizações por estarmos em um mundo de negócios altamente mutável e competitivo, sendo que a competitividade externa depende basicamente da cooperação e colaborações internas. Colaboradores

motivados tendem a dedicar e alcançar melhores resultados, proporcionando, assim, maior produtividade para as organizações. Para Gil (2006, p.201):

A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. É muito mais fácil para empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem-se tornando tarefa das mais importantes para os gerentes.

Assim, é imprescindível que as organizações encontrem caminhos para favorecer o processo de motivação dos indivíduos, uma vez que eles são os principais precursores para o crescimento e posterior sucesso das empresas. Para Pedroso *et al.*(2012, p. 73), as organizações dependem das pessoas para dirigi-las, organizá-las, controlá-las, fazê-las funcionar e alcançar seus objetivos com sucesso e continuidade, portanto não há organizações sem pessoas.

Então, a motivação se torna fundamental para as organizações, pois ela está diretamente ligada à qualidade do desempenho dos colaboradores e consequentemente a um clima organizacional saudável. Os gestores devem buscar incessantemente alternativas que facilitem a manifestação da motivação em seus colaboradores, pensando sempre nas necessidades e anseios de cada um. Completando, ainda segundo Pedroso *et al.*(2012, p. 73):

Para manter o nível de motivação nas empresas é fundamental a comunicação constante entre a empresa e seus colaboradores em suas várias formas, como textos internos periódicos, eventos, avaliações constantes, confraternizações organizacionais, palestras e seminários. Pois assim, se alinham os objetivos e se renovam as energias.

Levando-se em consideração esses aspectos é possível ressaltar a importância e a influência que a motivação exerce sobre a qualidade vida, o desempenho e os estímulos pessoais dos colaboradores, sendo, portanto o caminho certo para a ascensão das empresas.

Tendo como base todos os conceitos abordados, o próximo capítulo trará um estudo de caso a ser realizado em uma Instituição Federal X, com o intuito de se responder ao problema da presente pesquisa.

3 – ESTUDO DE CASO NA INSTITUIÇÃO FEDERAL X

No terceiro capítulo, foi apresentado um estudo de caso realizado em Instituição Federal, com o intuito de se avaliar o grau de satisfação, as principais queixas e anseios em relação às cobranças sofridas, por uma parcela de colaboradores terceirizados e efetivos da referida Instituição. Em um primeiro momento foi apresentado um breve histórico da Instituição e os métodos utilizados durante a pesquisa. Em seguida, foi realizada uma exploração e interpretação dos dados adquiridos com o presente estudo de caso, obtendo-se conclusões plausíveis para o problema de pesquisa.

3.1 – Metodologia do estudo de caso

A realização desse estudo de caso, em uma Instituição Federal X, tem o intuito de avaliar a relação existente entre os funcionários terceirizados e efetivos, bem como o grau de satisfação, queixas e anseios em relação às cobranças sofridas.

O instrumento de avaliação do presente estudo de caso foi à aplicação de dois questionários distintos, um aos funcionários terceirizados e outro aos efetivos da Instituição Federal X, na cidade de São João del-Rei, Minas Gerais. O grupo pesquisado foi selecionado de forma aleatória e os questionários encaminhados por email, através da ferramenta do Google Docs. O questionário aplicado aos funcionários terceirizados apresentou 22 questões e o aplicado os efetivos foi composto por 18 questões, ambos abordando principalmente a percepção desses funcionários em relação à terceirização, as suas queixas e anseios, bem como as vantagens e desvantagens de se terceirizar atividades administrativas no setor público. De um total de 40 questionários, 30 foram respondidos, sendo 15 referentes aos terceirizados e os outros 15 aos funcionários efetivos.

Gil (2002, p. 137), afirma que é possível definir um conjunto de etapas que podem ser seguidas na maioria das pesquisas definidas como estudos de caso, sendo elas:

1. a formulação do problema;
2. a definição da unidade-caso;
3. a determinação do número de casos;

4. a elaboração do protocolo;
5. a coleta de dados;
6. a avaliação e análise dos dados; e
7. a preparação do relatório.

Ainda segundo o autor (2002, p.41), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses, é possível ainda aprimorar ideias e facilitar a descoberta de intuições. Assim, a pesquisa realizada foi de natureza exploratória, se caracterizando como qualitativa, uma vez que serão desenvolvidos entendimentos a partir dos dados encontrados sem o intuito de se criar padrões matemáticos, numéricos ou estatísticos.

3.2 – Breve histórico da Instituição Federal⁷

A Instituição Federal X é uma organização de Ensino Superior proveniente do resultado da junção e federalização de outras duas instituições, que iniciaram suas atividades em meados de 1954. A referida instituição é caracterizada como pessoa jurídica de direito público, com financiamento pelo Poder Público, vinculada ao Ministério da Educação. Possui seis unidades educacionais e um centro cultural, todas no Estado de Minas Gerais. Essa, como uma Instituição federal de ensino público superior, zela pela autonomia científica, didática, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial.

A instituição foi fundamentada por lei, publicada em 18 de dezembro de 1986, como Fundação de Ensino Superior e transformada em Universidade em abril de 2002, sendo assim uma das poucas instituições federais de ensino superior criadas na década de 1980. A Instituição possui como eixo central de suas atividades fins a indissociabilidade entre as atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão, buscando sempre a qualificação de seu quadro docente, a formação e a estabilização dos grupos

⁷ Informações obtidas através do site da instituição X.

de pesquisa e ainda a implantação de pós-graduação stricto sensu, elementos fundamentais para a sua existência.

3.3 – Análise e discussão de dados

A presente pesquisa visa identificar, através dos dados coletados e das teorias discutidas, as principais vantagens e desvantagens da terceirização em órgãos do Setor Público, o grau de motivação dos funcionários e a relação dessa com o surgimento de conflitos organizacionais.

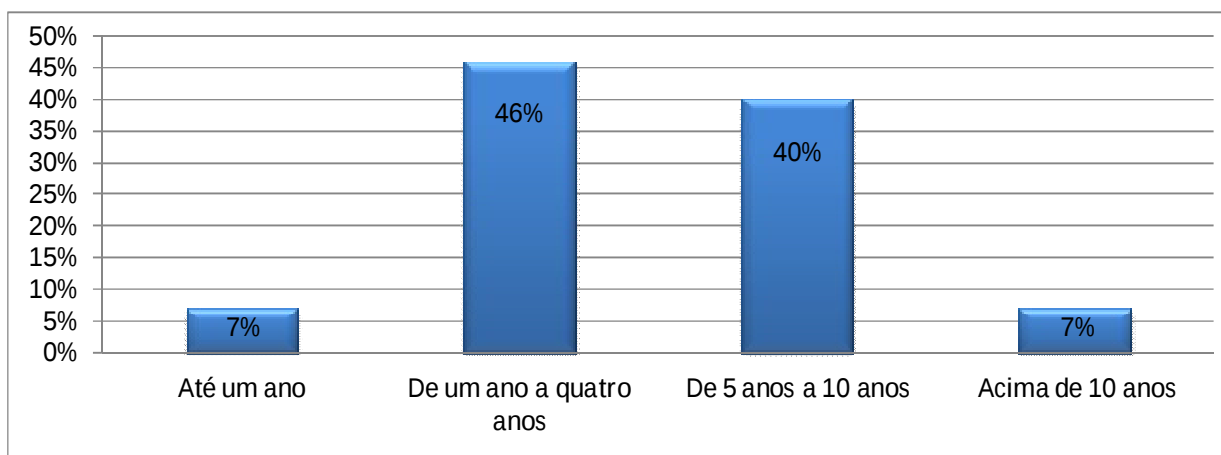
3.3.1 – Análise dos funcionários terceirizados

Com uma amostragem de 15 funcionários terceirizados, foi possível a percepção de um equilíbrio em relação ao sexo dos funcionários contratados, uma vez que, conforme abordado na primeira pergunta, nove dos questionados são sexo feminino e seis do masculino.

A questão número 2 indagou a idade dos funcionários terceirizados. Como pôde ser observado através das respostas, sete dos funcionários contratados possuem entre 18 e 30 anos, seis entre 31 e 40 e dois possuem entre 41 e 50 anos.

Como abordado pela questão 3, o gráfico abaixo demonstra o tempo de serviço dos funcionários terceirizados na referida Instituição.

GRÁFICO 1: Tempo de serviço por funcionário terceirizado



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Em análise aos gráficos 1,2,3, correspondentes a primeira, segunda e terceira questão, percebe-se uma pequena predominância do sexo feminino entre os funcionários que responderam ao questionário e uma maior mão de obra jovem, já que 47% dos colaboradores possuem idade entre 18 e 30 anos. Dos funcionários abordados, 46% mantêm vínculo com a instituição por um período entre 1 e 4 anos e 40% de 5 a 10 anos, o que nos mostra que embora a contratação se dê por meio de empresas terceirizadas, há uma permanência desses funcionários dentro da instituição.

A quarta questão investigou se os funcionários terceirizados sentiam que o ambiente de trabalho era agradável e todos os 15 responderam de forma afirmativa, que o ambiente é, sim, agradável.

Na quinta questão foi abordado sobre a existência de um bom relacionamento entre os setores. Em complementação, a pergunta 6, questionou sobre o relacionamento entre a equipe. De forma unanime, em ambas as questões, todos funcionários questionados responderam que há um bom relacionamento entre os setores e entre as equipes.

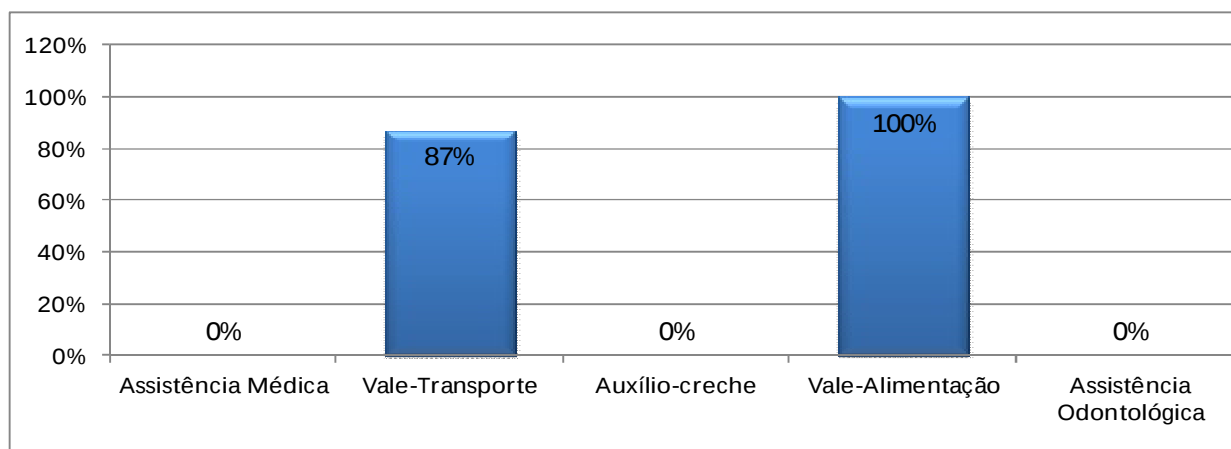
Analisando as respostas obtidas nas questões 04, 05 e 06 é notável uma totalidade na satisfação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho, bem como ao convívio entre os setores e a equipe de cada um. Esses fatores podem interferir negativa ou positivamente na motivação dos colaboradores, uma vez que um ambiente organizacional agradável proporciona melhores rendimentos, estímulos profissionais, convívio saudável e diminuição no surgimento de conflitos.

Na sétima pergunta, foi questionado aos funcionários, qual a opinião deles em relação ao comprometimento da atual empresa contratada. De um total de 15, quatorze funcionários acreditam que há um comprometimento por parte da empresa, sendo que apenas um discorda dessa afirmativa. Dentre as respostas, um funcionário que acredita no comprometimento da atual empresa, porém faz uma ressalva em relação a empresas anteriores, “[...] outras empresas que já foram contratadas, não cumpriram com seus deveres, atrasando salários e o benefício de alimentação”.

A oitava questão, traz, conforme respostas dos colaboradores e o gráfico 2, os benefícios oferecidos pela empresa contratada. Todos os 15 colaboradores citaram

apenas dois benefícios, sendo que 100% afirmaram receber um vale-alimentação e 87% um vale-transporte.

GRÁFICO 2: Benefícios oferecidos pela empresa



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Em análise às respostas obtidas, nas questões 7 e 8, pode-se notar que grande parte do funcionários acreditam que a atual empresa terceirizada cumpre com seus deveres e demonstra comprometimento para com seus funcionários. Em relação aos benefícios oferecidos pela mesma percebe-se um consenso, sendo que apenas dois benefícios são de fato oferecidos pela empresa, o vale-alimentação e o vale-transporte.

A nona questão visou identificar se os colaboradores entendem o que vem a ser motivação. Das 15 respostas obtidas, seis responderam de forma semelhante que a motivação é “[...] um elemento essencial para o desenvolvimento do ser humano. Sem motivação é muito mais difícil cumprir algumas tarefas. É muito importante ter motivação para estudar, para fazer exercício físico, para trabalhar, etc. A motivação no trabalho influencia a disposição que o funcionário de uma empresa tem para cumprir as suas tarefas. Quanto mais motivado está, melhor vai cumprir o seu trabalho” e ainda que “[...] é o ato de promover meios capaz de incentivar o funcionário e torná-lo disposto e feliz. Consequentemente sua produtividade será melhor” complementando um outro funcionário respondeu que “[...] é algo que estimula as pessoas a melhorarem a produtividade e a qualidade do serviço prestado”. Seis responderam que a motivação “ajuda na satisfação pessoal e profissional dos indivíduos”, que “[...] é um impulso que

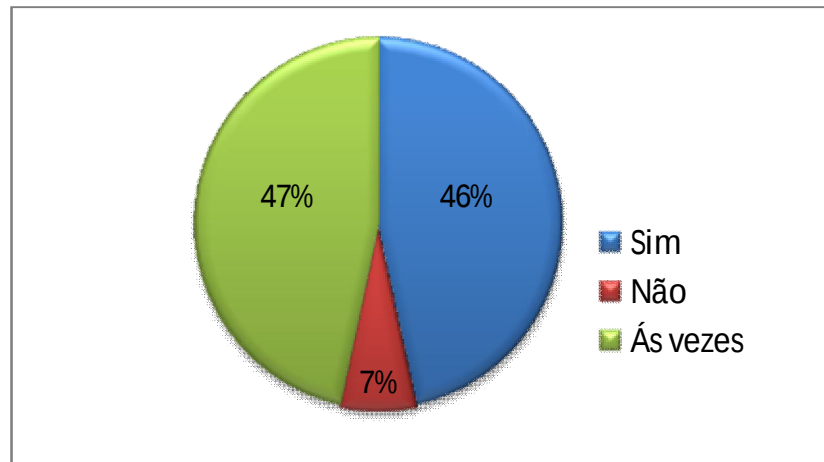
faz com que os indivíduos busquem a satisfação de suas necessidades” e ainda que “[...] é vontade de exercer da melhor maneira possível às atividades propostas em troca da satisfação de alguma necessidade individual”. Duas pessoas caracterizaram a motivação de forma equivalente como sendo “[...] algo gera um movimento, impulsiona as pessoas”, ou ainda que “é o impulso ou benefício que temos para fazer algo”. Apenas um colaborador delimitou a motivação com sendo, apenas “bom salário e benefícios”.

Na décima questão foi questionado se os funcionários terceirizados se sentiam motivados a executar suas atividades, solicitando justificativa. Dos 15 colaboradores, 4 responderam de forma semelhante que sente, sim, motivadas, principalmente quando são reconhecidas. Dentre as respostas, um funcionário afirmou que “sim. Pois tenho reconhecimento no lugar onde trabalho e tenho uma ótima relação com as pessoas que convivo”, e outro que “sim, quando sou reconhecida pela chefia e incentivada a realizar desafios. Porém a insegurança em relação às empresas que são contratadas pode interferir negativamente nessa motivação”. Seis pessoas ficaram reticentes em afirmar tal questionamento e responderam que “mais ou menos. [...] seria necessário criar mecanismos para incentivar o servidor terceirizado. Oferecer cursos e possibilidades de crescimento. A falta de reconhecimento e possibilidades do funcionário supracitado demonstrar sua capacidade é muito reduzido”, que “há momentos que sim e outros não. Quando sou reconhecida na execução das minhas tarefas, mas em contrapartida não há incentivos voltados diretamente aos terceirizados”, complementando que “[...] quando me sinto lesada pela empresa contratada ou não tenho um retorno da chefia sobre meu desempenho não me sinto motivada”. Os cinco demais afirmaram que não sente motivados, principalmente “[...], pois não tenho segurança profissional, benefícios motivadores e reconhecimento do meu esforço”, “[...] a falta de benefícios e uma certa estabilidade, interferem diretamente na minha motivação pessoal”, ou “não, pois as empresas contratadas, na maioria das vezes, não cumprem com os nossos direitos, causando insegurança e instabilidade”.

A décima primeira pergunta questionou se trabalho/esforço dos terceirizados são reconhecidos. De um total de 15 questionários aplicados, 7% obtiveram como

resposta que não são reconhecidos, 46% que sim e 47% às vezes, conforme exposto no gráfico 3.

GRÁFICO 3: Reconhecimento pelo trabalho/esforço



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

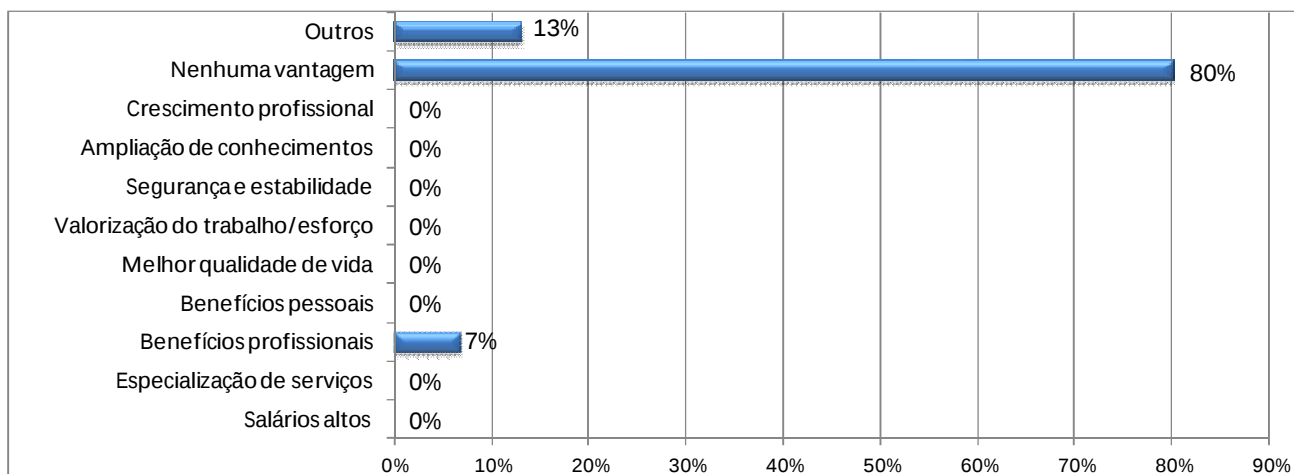
Analisando as respostas obtidas nas questões 9,10,11, percebe-se que os colaboradores entendem que a motivação é um fator primordial para o bom desenvolvimento dos indivíduos. Através dela é possível aumentar a produtividade e os resultados obtidos. Muito, além disso, a motivação expressa um impulso que faz com que as pessoas se satisfaçam pessoal e profissionalmente, como pode ser visto no capítulo 2, citado por Xavier (2006, p. 89). Com essa definição bem formada, os colaboradores esperam receber estímulos que possam evidenciar o processo de motivação. Apesar das queixas em relação à remuneração desigual e falta de benefícios, os colaboradores que recebem retorno de seu trabalho, incentivos para realizar desafios e um reconhecimento profissional, se sentem motivados e buscam desenvolver suas atividades da melhor maneira possível. Uma parte considerável dos funcionários são reconhecidos pelo seu esforço, o que colabora para a motivação deles.

A décima segunda questão abordou se os funcionários sofrem algum tipo de discriminação por serem terceirizados e em quais situações essa discriminação fica evidente. Das quinze respostas, três foram negativas, afirmando, portanto, que não sofrem ou ainda não sofreram discriminação. Um dos funcionários respondeu, que “não

diretamente, mais de uma maneira geral. Não somos bem vistos por alguns funcionários concursados e principalmente pelos sindicatos, uma vez que em movimentos de greve, o funcionário terceirizado continua a trabalhar normalmente e atrapalha a força desse movimento”. Onze responderam de forma semelhante que sofrem, sim, discriminação, principalmente porque “[...] alguns servidores efetivos têm a dificuldade em aceitar os terceirizados, pois julgam que somos incapazes de fazer o mesmo serviço que um concursado [...]”, e que “[...] essa situação fica evidente, quando se compara os salários, que são bem desiguais, a instabilidade e receio dos concursados em acreditar em nossa capacidade”, eles sentem uma “[...] sensação de impotência na tomada de decisões”, afirmam ainda que “[...] a discriminação não é direta [...] mais com todos os terceirizados no geral. Nós sentimos menosprezado e julgados como desqualificados para determinadas funções”, a principal queixa desses funcionários é que “[...] alguns dos funcionários concursados não confiam em nossa capacidade e nos passam serviços incompatíveis com os que realmente deveríamos fazer” e ainda não poder “[...] assumir responsabilidades sobre o setor, mesmo tendo ampla experiência, competência e afinidade com o trabalho [...]”. Os funcionários terceirizados têm ainda que “[...] conviver com frases irônicas, constrangedoras e humilhantes de servidores efetivos”. Um dos funcionários respondeu de forma sucinta que “[...] me sinto inferior por receber menos, no mais não me sinto discriminado”.

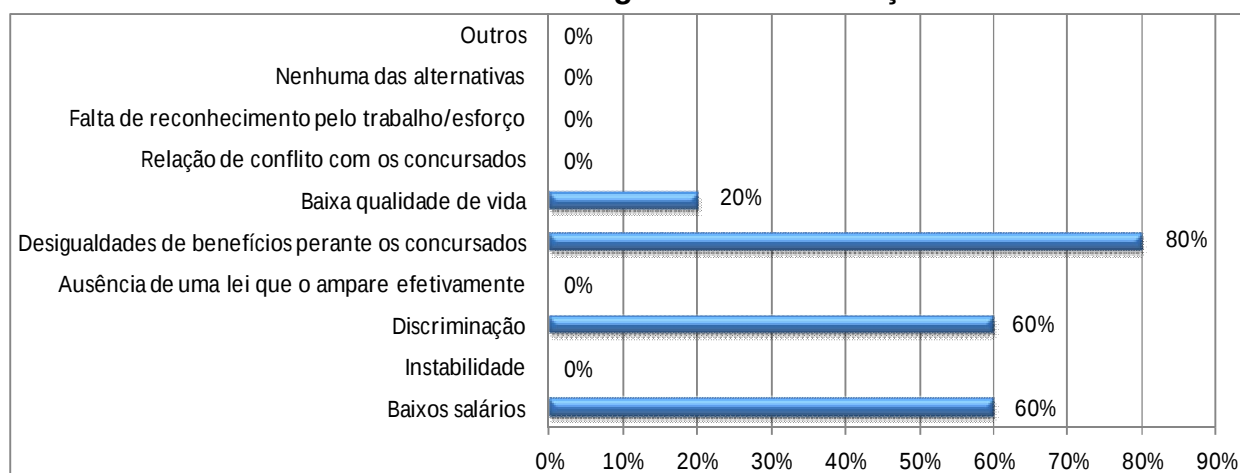
Com base nas respostas da questão 12 nota-se que os terceirizados se sentem discriminados e conseqüentemente desmotivados em relação aos concursados. O maior problema enfrentado por eles, de acordo as respostas obtidas, é a falta confiança na capacidade e no trabalho prestado, além da desigualdade de benefícios.

A questão 13 abordou quais são as vantagens da terceirização. De acordo com o gráfico 4, de um total de 15 respostas, 7% acreditam que a terceirização pode proporcionar benefícios profissionais, já 80% dos funcionários não veem nenhuma vantagem oriunda dessa prática. Apenas 13% dos colaboradores, responderam que há vantagens diferentes das alternativas apresentadas, como a possibilidade de mandar “[...] embora funcionários ruins” e “[...] baratear os gastos do governo”.

GRÁFICO 4: Vantagens da terceirização

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Na décima quarta questão foram destacadas as desvantagens da terceirização, assim de acordo com as respostas obtidas 20% citou a baixa qualidade de vida como uma desvantagem inerente da terceirização, 60% a discriminação, outros 60% os baixos salários e 80% a desigualdades de benefícios perante os concursados, como pode ser visto no gráfico 5.

GRÁFICO 5: Desvantagens da terceirização

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Com base nos dados das questões 13 e 14, entende-se que grande maioria não vê vantagens no processo de terceirização, sendo que a maior queixa e consequente desvantagem, citada por eles, é a desigualdade de benefícios. Assim, na

interpretação dos funcionários terceirizados, não existem vantagens concretas para essa prática.

Na décima quinta questão foi perguntado aos colaboradores o que eles entendem por conflitos. Das quinze respostas obtidas, sete responderam de forma semelhante, caracterizando os conflitos como ideias e opiniões contrárias. Assim, esses funcionários conceituaram os conflitos, como sendo “choque de ideias que pode levar as situações de confronto”; “embate de pessoas, de ideias e pensamentos”; “[...] diferenças de opiniões e pensamentos que as pessoas têm” e como “[...] as percepções e interpretações diferentes de um mesmo assunto que acabam gerando opiniões diferentes”. Dois dos funcionários entendem que os conflitos são desentendimentos e discussões que interferem no ambiente de trabalho. Outros quatro funcionários responderam que os conflitos estão ligados à incompatibilidade de interesses entre as pessoas, sendo a “[...] oposição ou desacordo entre pessoas, onde acaba rompendo o fluxo de trabalho” e uma “[...] tensão que envolve pessoas quando se tem interesses incompatíveis”. Dois responderam que os conflitos são naturais dentro das organizações e por isso “[...] podem acontecer para que haja uma maneira de solucionar situações, que porventura podem estar desencadeando situações que não são satisfatórias para a organização” e ainda que o surgimento de conflitos “[...] é muito comum, pois quase todas as pessoas têm percepções distorcidas de como as coisas realmente são [...]”.

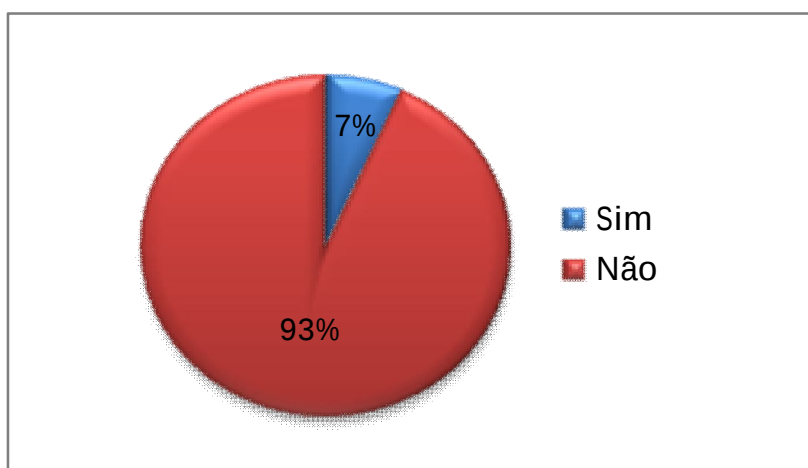
A questão 16 visou identificar se os colaboradores acreditam que os conflitos podem ser, também, positivos e solicitou explicação. Das respostas obtidas, apenas uma foi negativa. O funcionário se voltou apenas aos problemas da terceirização para responder e disse que “[...] nesse caso não há positividade. Sempre haverá resistência, pois a terceirização inibi e tira as forças do Sindicato”. Os demais funcionários consideram que os conflitos podem, sim, ser positivos e que eles são “[...] naturais, mesmo porque, se não existisse a discórdia saudável, a competição inteligente, a concorrência leal, a existência de pontos de vistas distintos, a humanidade estaria submersa a uma evolução quase inexistente”. Responderam ainda que “[...] as divergências de opiniões podem trazer benefícios na tomada de decisões” e que “[...] ideias diferentes podem ajudar na criatividade e decisões mais acertadas”, sendo que

essa “[...] divergência de ideias pode estimular a criatividade e consequentemente o crescimento profissional”, na interpretação dos funcionários os conflitos quando “[...] são resolvidos adequadamente há um aumento da criatividade e habilidade das pessoas, levando a soluções mais estratégicas”, eles podem ainda “[...] ajudar a equilibrar o poder dentro da organização, com opiniões e posicionamentos diferentes de uma determinada situação”.

Diante dos dados recolhidos, nas perguntas 15 e 16, pode-se analisar que os funcionários entendem perfeitamente o que são os conflitos e qual o papel deles dentro de uma organização. Como já citado por Chiavenato (2008, p. 376), no capítulo 1, os conflitos são comuns, uma vez que as pessoas possuem sentimentos, interesses e atitudes divergentes umas das outras. Quando bem administrados, os conflitos representam mudanças, aumento da criatividade e auxílio para a tomada de decisões.

A décima sétima questão buscou averiguar a existência ou não, de conflitos entre os funcionários terceirizados e os servidores efetivos. Dos quinze funcionários, apenas 7% afirmou ter conflitos entre terceirizados e concursados, sendo que 93% das pessoas desconhecem a existência desses conflitos, conforme o gráfico 6.

GRÁFICO 6: Existência de conflitos entre os terceirizados e os concursados

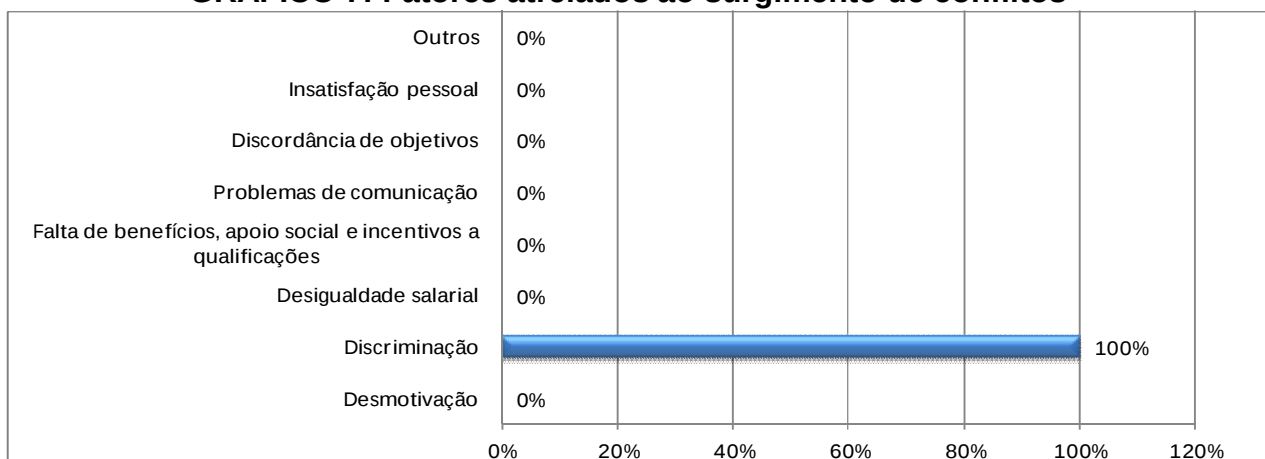


Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

A questão 18 abordou quais os fatores que poderiam estar atrelados ao surgimento desses conflitos. Essa questão era uma complementação a quem respondesse afirmativamente a pergunta 17. Assim, de um total de 15, apenas um

funcionário citou a discriminação como um fator propulsor para o surgimento dos conflitos, totalizando, portanto 100%, como pode ser visto no gráfico 7.

GRÁFICO 7: Fatores atrelados ao surgimento de conflitos



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Em análise às respostas das questões 17 e 18, nota-se que não existem conflitos aparentes entre os funcionários terceirizados e concursados e, quando há algum conflito, a discriminação, é o principal fator impulsor.

As questões 19 e 20 buscaram identificar o sentimento de realização pessoal e profissional dos colaboradores. Na décima nona questão, de um total de 15, sete responderam que se sentem realizados pessoalmente e oito, por algum motivo, não se sentem realizados. Já na vigésima questão, treze dos funcionários não se sentem realizadas profissionalmente, enquanto dois se sentem realizadas.

Com as respostas das questões 19 e 20, é possível constatar que em sua grande maioria os funcionários não se sentem realizados profissionalmente. Em relação à realização pessoal, existe um equilíbrio entre os funcionários que se sentem e os que não se sentem realizados. A realização pessoal está diretamente ligada à realização profissional de cada um. Os indivíduos possuem anseios e perspectivas que, quando não atingidos, causam uma certa insatisfação pessoal e/ou profissional.

A pergunta 21 avaliou quais os funcionários eram a favor ou não da terceirização para o exercício de atividades administrativas. Dos 15, apenas um é contrário a contratação de funcionários terceirizados. Já quatorze funcionários são a favor dessa contratação.

A vigésima segunda questão abordou quais os fatores que deveriam ser melhorados ou modificados, para a contratação e permanência dos funcionários terceirizados. Quatorze pessoas responderam de forma semelhante que os salários, os benefícios e a segurança profissional deveriam ser revistas para um melhor processo de terceirização. Dentre eles, nove ressaltaram a importância da fiscalização e comprometimento das empresas que são contratadas. Sendo, na visão deles, que fatores como a “[...] motivação dos terceirizados com oferecimento de benefícios e comprometimento das empresas contratadas”, maior “[...] seriedade [...]”, e “[...] idoneidade [...]” dessas empresas, deveriam ser melhores avaliados.

Analisando as respostas das questões 21 e 22, nota-se que há uma predominância de funcionários, que apesar dos problemas enfrentados, são a favor da contratação de funcionários terceirizados para o exercício de atividades administrativas. Assim, nota-se que esses funcionários, demonstram insatisfação com alguns aspectos decorrentes do processo de terceirização, com intuito de proporcionar melhorias e não o de extinguir essa prática.

Assim, os dados coletados mostram que os funcionários terceirizados, sendo em sua maioria jovem e sexo feminino, se mostram satisfeitos com o ambiente de trabalho e com o relacionamento entre os setores e a equipe. Embora o processo de terceirização apresente problemas relacionados ao comprometimento e idoneidade das empresas contratadas, grande parte dos funcionários se mantém trabalhando nessa Instituição por um período entre um e dez anos. De um modo geral, os funcionários acreditam que a atual empresa vem cumprindo com suas obrigações e demonstra comprometimento com os seus colaboradores. A grande queixa desses funcionários é em relação aos benefícios recebidos, uma vez que a Instituição Federal não possui mecanismos para oferecer benefícios e as empresas contratadas concedem apenas o vale-alimentação e o vale-refeição.

Percebeu-se ainda que os colaboradores compreendem, de forma compatível com as teorias abordadas, o que vem a ser motivação e qual a importância dela para o bom desenvolvimento e satisfação das pessoas. A motivação funciona como um impulso interno que faz com que os indivíduos se satisfaçam e busquem realizar suas atividades da melhor maneira possível. Os funcionários que recebem retorno de suas

atividades e são reconhecidos por elas, se mostram mais motivados que os demais, apesar de questionarem, também, a remuneração e os benefícios recebidos.

Os dados obtidos demonstram, ainda, que os funcionários se sentem discriminados por serem terceirizados principalmente em situações onde há um pré-julgamento de suas capacidades e pela desigualdade de benefícios. Os funcionários manifestaram conhecimento prévio sobre a conceituação de conflito e importância dos conflitos positivos para as organizações e, embora eles se sintam discriminados em determinadas situações, as respostas demonstram, que não há evidências para o surgimento de conflitos entre eles e os concursados.

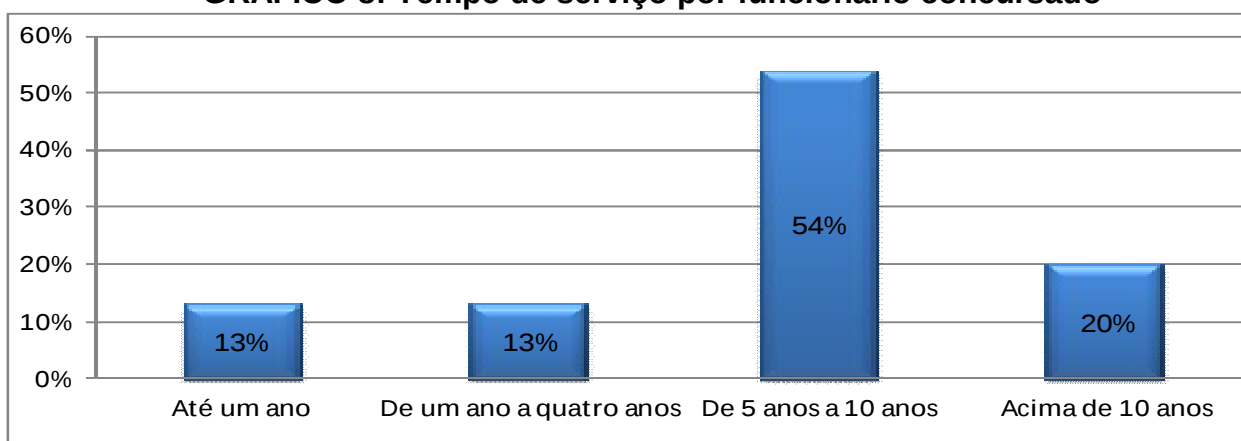
3.3.2 – Análise dos funcionários concursados

Foi aplicado um questionário composto por 18 questões, sendo respondido por 15 servidores efetivos da referida instituição. Conforme abordado na primeira pergunta, 10 dos funcionários são do sexo feminino e cinco do masculino.

A segunda questão abordou a idade dos concursados. Com as respostas, percebeu-se uma variação de idade, sendo que três dos pesquisados tem entre 18 e 30 anos, sete entre 31 e 40, quatro entre 41 e 50 anos e um acima de 50 anos.

A pergunta três abordou o tempo de serviço dos funcionários concursados na referida Instituição, como está demonstrado no gráfico 8.

GRÁFICO 8: Tempo de serviço por funcionário concursado



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Analisando as questões 1,2 e 3, nota-se uma predominância do sexo feminino entre os servidores efetivos da instituição, sendo que a maioria possui entre 31 e 40 anos. Desses funcionários, 54% trabalha nessa instituição em um período entre 5 e 10 anos.

A quarta questão buscou identificar se os servidores efetivos avaliam se o ambiente de trabalho é agradável e todos os 15 colaboradores responderam que, sim, o ambiente é agradável.

A quinta pergunta visou identificar se os colaboradores entendem o que vem a ser motivação, solicitando explicação. Das 15 respostas obtidas, dez responderam de forma semelhante que motivação é “[...] o que nos impulsiona a tomar nossas atitudes e desenvolver ações”; “é a condição que influencia a direção do comportamento [...]”; “[...] é uma força intrínseca que encontra-se ligada com fatores externos e internos ao individuo. Essa força tem o poder de trazer ao individuo consequências e impactos positivos e negativos, tanto na sua forma de agir como de sentir”; “[...] é algo intangível, que proporciona aos colaboradores uma maior produtividade na realização de suas tarefas, assim como também permite bem-estar e satisfação”. Os demais colaboradores atrelaram a motivação ao bom desempenho no aspecto profissional. Afirmaram que “[...] a motivação é muito importante para o sucesso da empresa, Com um funcionário motivado é mais fácil atingir os objetivos [...]”, assim a motivação no trabalho “[...] é o que direciona uma pessoa a atingir determinado objetivo. Sem motivação, somos apenas ferramentas. Mas com motivação somos agentes transformadores”, e ainda que a motivação é “[...] o conjunto de atitudes que um bom chefe toma, como oferecimento de boas condições de trabalho, ajuda e apoio no desenvolvimento das atividades dos servidores”.

Na sexta questão foi questionado se os servidores efetivos se sentiam motivados a executar suas atividades, solicitando justificativa. De um total de 15, 2 colaboradores responderam que se sentem, sim, motivados, porém com algumas ressalvas como “[...] quando vejo meus projetos serem valorizados me sinto motivado, quando vejo falta de comunicação e entrosamento no trabalho não” e que “[...] em grande parte do tempo sim, mas algumas vezes, certas tarefas não são valorizadas como devem ser”. Treze afirmaram que se sentem motivados, pois “[...] tenho retorno

do meu esforço, sou reconhecida profissionalmente e minha chefia estimula o trabalho em equipe, boa convivência e conseqüentemente a motivação”, “[...] trabalho em um ambiente onde sempre encontro desafios que me motivam a encontrar respostas e discutir as opções para um melhor resultado”, “[...] possuímos um bom relacionamento no Setor, tendo a minha chefia sempre ao meu lado nas tomadas de decisões”, “[...] conquistei o trabalho que almejava, tenho estímulos internos para me aperfeiçoar e continuar estudando”, destacaram ainda que “[...] além da vontade de alcançar objetivos estritamente profissionais, a motivação está diretamente vinculada ao bom relacionamento entre a equipe de trabalho”.

Analisando as questões 4,5 e 6, percebe-se que os colaboradores entendem o que é a motivação e qual a importância dela para o ambiente de trabalho. Um indivíduo motivado exerce suas funções com dedicação, buscando melhorar a cada dia. A motivação é uma força interna capaz de aumentar a produtividade, estimular a capacidade e criatividade das pessoas, portanto, as respostas dos colaboradores demonstram que eles se sentem motivados, que o ambiente onde estão inseridos é agradável e que há uma preocupação em se manter os colaboradores motivados.

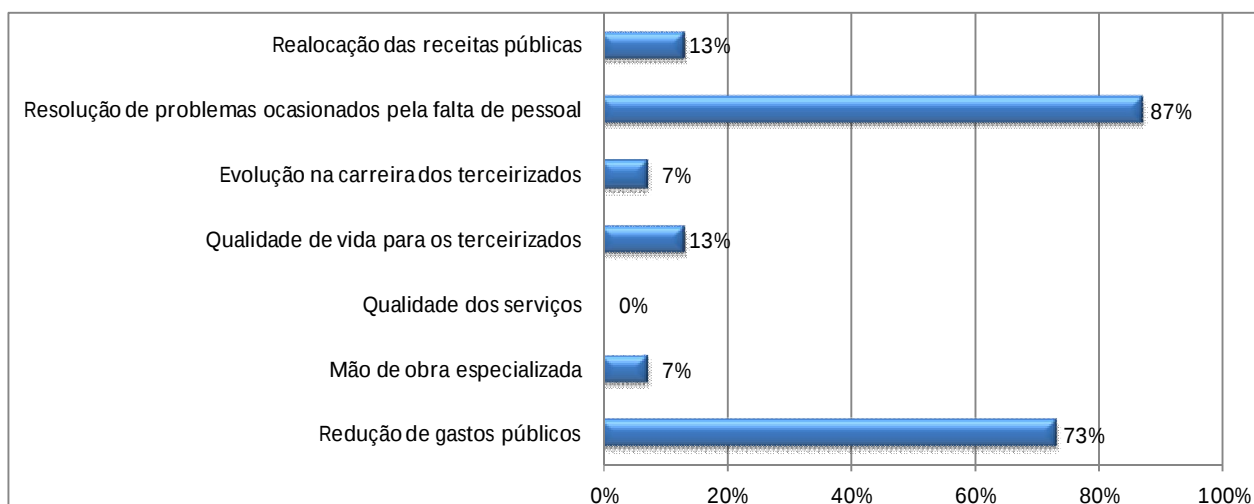
A sétima e a oitava pergunta questionaram sobre a existência de um bom relacionamento entre os setores e entre a equipe, respectivamente. Quinze colaboradores afirmaram que existe um bom relacionamento entre os setores e a equipe. Desses quinze, apenas um, respondeu que não há um bom relacionamento entre a equipe. Assim, através das respostas obtidas nas perguntas 7 e 8, nota-se que os colaboradores mantêm um local de trabalho saudável, com troca de informações entre os setores e a equipe, proporcionando um ambiente mais agradável e harmonioso.

A nona questão perguntou aos concursados se eles acreditam na discriminação que os funcionários terceirizados sofrem e em quais situações essa discriminação fica evidente. Dos quinze, onze responderam de forma semelhante que “os terceirizados são discriminados de certa forma. Não por falta de competência, mas pelo fato de não poderem assumir as responsabilidades que são inerentes aos servidores públicos: alimentar os dados dos sistemas federais, com o próprio CPF e ser responsabilizado pelo que é lançado e suas conseqüências”. Na visão dos concursados, essa discriminação fica ainda mais evidente quando “[...] algumas

pessoas (colegas e público em geral) veem o terceirizado como um funcionário mal qualificado e preferem lidar com um concursado. [...] quando um terceirizado informa uma decisão do setor que, às vezes, é questionada ou conferida. [...] quando os colegas (ou o chefe) julga desnecessária a atualização do terceirizado por se tratar de um funcionário temporário” e segundo outro colaborador a mais evidente dessas situações “[...] diz respeito ao valor do salário recebido pelos terceirizados, o qual é bastante inferior ao recebido pelos efetivos. Ainda, tive a oportunidade de presenciar uma situação em que os terceirizados eram proibidos de receber uma vacina, a qual era oferecida gratuitamente para os servidores efetivos. Cabe destacar o fato de que a referida vacina é adquirida com dinheiro público, não cabendo, portanto, nenhum tipo de favorecimento de efetivos em detrimento de terceirizado”. Os concursados destacaram ainda que “[...] muitos terceirizados sofrem com o descaso de algumas empresas que são contratadas, tem atraso de salários, falta de benefícios e instabilidade. O contrato com essas empresas podem ser rompido inesperadamente, por exemplo, por falência da empresa, o que pode causar uma insegurança e desmotivação dos funcionários terceirizados”. Os quatro demais responderam de forma similar que “[...] discriminação é um termo muito forte. Há sim, uma diferença entre os terceirizados e os concursados, ao que se refere aos benefícios, remuneração e estabilidade, mais acredito que tais diferenças não sejam tão prejudiciais” e que “[...] nunca presenciei uma situação de discriminação direta em relação aos terceirizados, porém acredito que a desigualdade de benefícios e a insegurança que as empresas contratadas transmitem podem ocasionar nesse sentimento de discriminação”. Dentre os quatro, um não soube opinar.

A questão 10 abordou quais são as vantagens da terceirização para a administração pública. De um total de 15, 13% acreditam que a terceirização pode proporcionar uma realocação das receitas públicas, 87% na resolução de problemas ocasionados pela falta de pessoal, 7% na evolução da carreira dos terceirizados, 13% na qualidade de vida para os terceirizados, 7% na mão de obra especializada e 73% na redução de gastos públicos. O gráfico 9 demonstra esses dados.

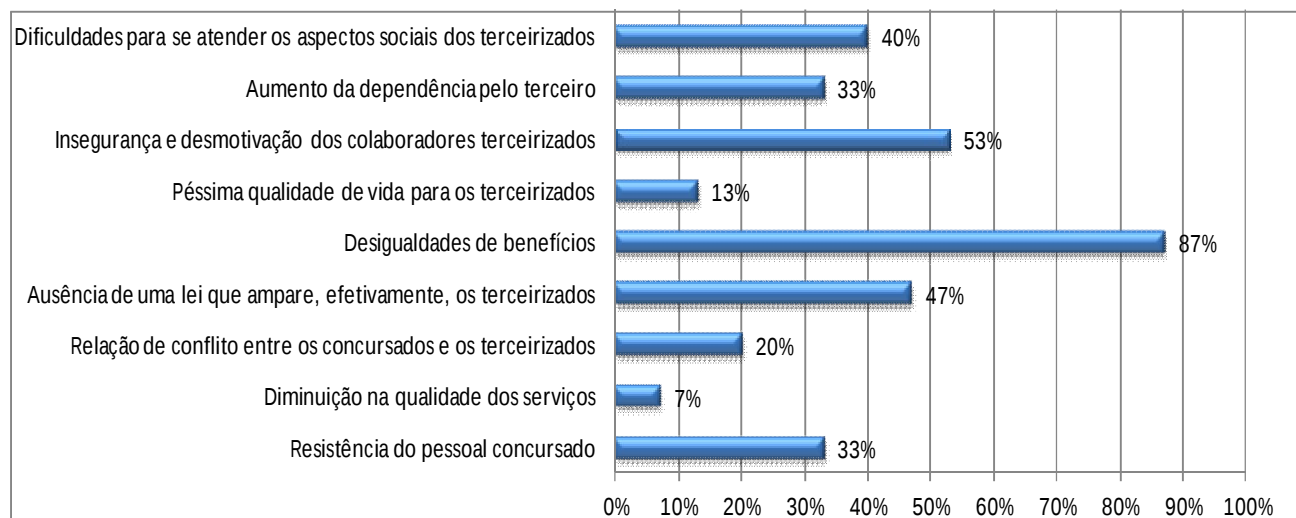
GRÁFICO 9: Vantagens do processo de terceirização, para a administração pública



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

A pergunta 11 visou identificar as desvantagens da terceirização para a administração pública. Das respostas obtidas, 40% acreditam que as dificuldades para se atender os aspectos sociais dos terceirizados é uma desvantagem desse processo, 33% no aumento da dependência pelo terceiro, 53% na insegurança e desmotivação dos colaboradores terceirizados, 13% na péssima qualidade de vida para os terceirizados, 87% na desigualdades de benefícios, 47% na ausência de uma lei que ampare, efetivamente, os terceirizados, 20% na relação de conflito entre os concursados e os terceirizados, 7% na diminuição na qualidade dos serviços e 33% na resistência do pessoal concursado, conforme o gráfico 10.

GRÁFICO 10: Desvantagens do processo de terceirização, para a administração pública



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

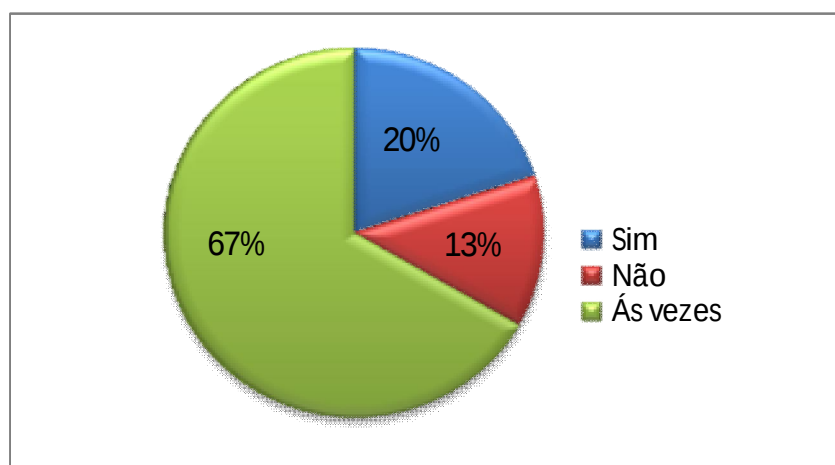
Analisando as respostas obtidas nas questões 09, 10 e 11, é possível perceber que a grande maioria dos concursados acreditam que os terceirizados são, sim, discriminados de alguma forma. Na visão desses colaboradores, a terceirização causa um pré-julgamento da capacidade e conhecimento dos terceirizados, bem como uma desigualdade de benefícios e remuneração. Nota-se, através das respostas, que alguns dos concursados se sentem incomodados e se preocupam com as situações desconfortáveis sofridas pelos funcionários terceirizados. Em relação às vantagens inerentes da terceirização, para a administração pública, percebe-se que a grande maioria dos colaboradores destacam a resolução de problemas ocasionados pela falta de pessoal, como uma consequência positiva dessa prática. Já a desigualdade de benefícios se destaca como desvantagem da terceirização.

A décima segunda pergunta visou questionar aos concursados sobre a existência de um bom relacionamento com os terceirizados e se eles os mantêm informados sobre assuntos relevantes e mudanças internas. De um modo geral todos os colaboradores responderam que, sim, possuem um bom relacionamento com os terceirizados e sempre que possível os mantêm informados, como “[...] no que se refere ao setor onde trabalho, procuro repassar todas as informações inerentes ao setor a medida da necessidade de cada um”. Das quinze respostas, algumas justificaram a

troca de informações entre os colaboradores, devido ao “[...] ótimo relacionamento com os terceirizados, haja vista que não vejo nenhuma diferença entre eles e os servidores efetivos”, e “[...] com o intuito de melhorar a execução dos serviços e o ambiente de trabalho”.

Na pergunta 13 foi questionada se os concursados fazem críticas construtivas aos terceirizados. Conforme o gráfico 11, 67% responderam que às vezes fazem críticas aos terceirizados, 20% que sim e 13% que não.

GRÁFICO 11: Críticas construtivas aos terceirizados



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Em análise as questões 12 e 13, nota-se a existência de um bom relacionamento entre os terceirizados e os concursados e uma preocupação desses em transmitir informações relevantes e, em certos momentos fazer críticas construtivas aos terceirizados.

A questão 14 perguntou aos colaboradores o que eles entendem por conflitos. Onze responderam de forma equivalente que conflito “[...] é uma discordância de opinião que leva a um impasse no relacionamento”, é um “[...] embate de ideias contrárias relacionadas à determinada temática” e podem ainda ser “[...] caracterizados como as disputas, choque de interesses e desavenças empresarial, social, familiar, profissional ou fruto de qualquer outra forma de relacionamento humano”. Um dos colaboradores não soube responder e os demais caracterizaram os conflitos como “[...] situações

antagônicas que perturbam a ação ou a tomada de decisão por parte da pessoa” e “brigas, desentendimentos”.

A décima quinta pergunta visou identificar se os concursados acreditam que os conflitos podem ser, também, positivos e solicitou explicação. De forma unânime, todos os colaboradores responderam que, sim, os conflitos podem ser positivos “[...] desde que tragam benefícios para as partes envolvidas. A divergência de ideias pode trazer soluções e ideias criativas. Ter opiniões divergentes é saudável para a organização”, e que “[...] os conflitos são naturais, as pessoas são diferentes e possuem percepções contrárias. Os conflitos são positivos desde que estimulem uma discórdia saudável, uma competição inteligente e pontos de vistas distintos, que vão auxiliar na resolução de problemas e inovação, sendo assim “[...] os conflitos positivos podem melhorar aspectos organizacionais, ajudar no surgimento de novas ideias e soluções para os problemas”.

A questão 16 abordou a existência ou não de algum tipo de conflito entre os concursados e os funcionários terceirizados. Todos os quinze concursados responderam que não existem conflitos entre as partes citadas.

A questão 17 foi uma complementação a quem respondesse afirmativamente a pergunta 16. Assim, como não há conflitos entre os funcionários desta Instituição, não houve respostas para a pergunta 17.

Em análise as questões 14, 15, 16 e 18, percebe-se que os colaboradores entendem que os conflitos são naturais e caracterizam uma oposição de interesses, sentimentos e ideias, podendo, quando bem administrados, serem positivos e colaborarem para enriquecer e consolidar as opiniões. Embora haja desigualdade de tratamento e reconhecimento, entre os terceirizados e os concursados, não há, segundo os funcionários concursados, evidências para a existência de fatores que predisponham ao surgimento de conflitos entre eles.

A décima oitava pergunta avaliou quais os funcionários concursados eram a favor ou não da contratação de funcionários terceirizados para o exercício de atividades administrativas. Das 15 respostas, 67% são a favor da contratação de funcionários terceirizados, desses, dois fizeram a ressalva que a contratação deve ser feita desde que “[...] estritamente necessário” e que “[...] sejam respeitados os direitos dos funcionários

terceirizados. Os demais, que correspondem a 33%, são contrários a essa contratação, principalmente “[...] pois os terceirizados são de certa forma prejudicados, pois exercem funções semelhantes aos concursados e não desfrutam dos mesmos benefícios”.

Em análise às respostas da questão 18, nota-se que grande parte dos concursados são a favor da terceirização, porém há uma preocupação em cumprir todos os direitos dos funcionários contratados.

Diante dos dados obtidos pode-se analisar que os funcionários concursados, sendo em sua maioria do sexo feminino, se mostram satisfeitos com o ambiente de trabalho e com o relacionamento entre os setores e a equipe, da mesma forma que os terceirizados.

Os concursados abordados demonstram interesse e conhecimento compatível com as teorias abordadas, o que vem a ser motivação e qual a importância e influência que ela exerce. Em consonância com a visão dos terceirizados, os servidores efetivos caracterizam a motivação como uma força que impulsiona os indivíduos a executarem as tarefas buscando sempre o melhor de si. É visível uma preocupação por parte dos colaboradores concursados em relação à motivação e satisfação dos terceirizados, comprovando assim, a negativa da existência de conflitos específicos entre eles. Para os concursados, os conflitos são naturais e inerentes às organizações, já que se referem à divergência de opiniões, ideias e pensamentos.

Percebeu-se ainda que grande parte dos concursados são a favor da terceirização, embora acreditem que os funcionários contratados sofrem algum tipo de discriminação, devido, a um pré-julgamento da capacidade e conhecimento deles, além da desigualdade de benefícios e remuneração.

A principal vantagem da terceirização para a Administração Pública, segundo a visão dos concursados, é a resolução de problemas ocasionados pela falta de pessoal para suprir a toda à demanda, que a cada dia está maior. E a desigualdade de benefícios entre os concursados e os terceirizados, se destaca entre as inúmeras desvantagens dessa prática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações buscam, cada vez mais, alternativas que minimizem custos e otimizem serviços. Em setores públicos a diminuição na abertura de concursos e a falta de funcionários podem afetar o funcionamento e a execução das atividades. Assim, a terceirização surge com o intuito de suprir a demanda por pessoal e solucionar problemas oriundos dessa carência, sendo aplicada tanto em setores privados como em órgãos públicos.

Portanto, a presente pesquisa buscou analisar os efeitos da terceirização em órgãos públicos, realçar as vantagens e desvantagens dessa prática, compreender a relação existente os funcionários terceirizados e os concursados e a influência dos conflitos sobre a motivação desses funcionários.

Terceirizar serviços administrativos em órgãos do setor público minimizam problemas decorrentes da falta de funcionários, para acompanhar o crescimento e a evolução desses órgãos. Embora, essa seja a estratégia mais utilizada na administração pública, ela pode estimular o surgimento de conflitos oriundos da desigualdade salarial, da diferenciação de benefícios, da discriminação e consequente insatisfação e desmotivação dos terceirizados.

Os conflitos organizacionais constituem situações naturais e essenciais, quando bem administrados, resultam em melhoria, inovação e criatividade dentro das empresas. O choque de ideias, conhecimentos, opiniões, sentimentos, diferenças pessoais e desigualdades entre os colaboradores geram por si conflitos entre partes envolvidas e devem ser gerenciados de forma a torna-lós positivos.

A existência de conflitos podem influenciar diretamente na motivação dos colaboradores, uma vez que ela funciona como um impulsionador para à qualidade do desempenho e aumento da produtividade. Os indivíduos possuem anseios e perspectivas diferenciados uns dos outros, portanto, as organizações devem utilizar estratégias para estimular e satisfazer tais desejos, buscando um igualdade de benefícios e consequente diminuição dos conflitos negativos, proporcionando um clima organizacional saudável.

Desta forma, a presente pesquisa buscou responder a sua problemática, apurando de que forma os conflitos gerados pela terceirização, no setor público, influenciam na motivação dos funcionários terceirizados e concursados. Pôde-se notar uma diferenciação e em alguns momentos discriminação voltadas aos funcionários terceirizados, que em sua maioria, não se sentem satisfeitos pessoal e profissionalmente, realçando a inexistência, na visão deles, de vantagens de se terceirizar serviços administrativos em órgãos do setor público. É perceptível, portanto, a existência de conflitos velados entre os terceirizados e concursados, já que há um descompasso em relação às desigualdades e discriminação entre esses funcionários e as respostas negativas obtidas no questionamento sobre a existência de conflitos entre eles.

Ao decorrer do estudo de caso, foi possível diagnosticar a insatisfação dos funcionários terceirizados em relação aos benefícios, a insegurança e muitas vezes descaso por parte das empresas contratadas. Já os funcionários concursados demonstram uma satisfação pelo ambiente de trabalho e se sentem motivados, através do reconhecimento, desafios, estímulos profissionais e benefícios motivadores. Além disso, pode-se observar que os terceirizados, embora insatisfeitos com alguns fatores trabalhistas, em maioria permanecem no posto de emprego da prestadora de serviços há mais de um ano. Por outro lado, observa-se na pesquisa que a maioria dos entrevistados não são realizados, pessoalmente e profissionalmente, talvez pela instabilidade no trabalho, discrepância de remuneração e falta de benefícios com relação aos efetivos e terceirizados.

Os dados obtidos demonstram também, a existência de uma discriminação velada com relação aos funcionários terceirizados, apontada por situações em que servidores efetivos receiam sobre a capacidade técnica dos terceirizados. Além disso, vale ressaltar que ambos funcionários manifestaram um conhecimento a respeito do significado de conflito e como esses influenciam nas relações de trabalho, e responderam quase em totalidade, de forma equivalente, que não há conflitos entre eles. Essa situação aponta para a existência de conflito no ambiente pesquisado, mesmo que esse seja de forma velada, já que os pesquisados não reconhecem os conflitos entre as equipes de trabalho ou pessoais.

Outro ponto a se destacar foi que grande parte dos colaboradores concursados disseram ser favoráveis ao processo de terceirização, como estratégia para resolver problemas ocasionados pela falta de pessoal, embora salientem que há uma grande desvantagem dessa prática com relação às desigualdades de benefícios e remuneração. Já os funcionários terceirizados não veem vantagens no processo de terceirização, sendo que, na visão deles, a desigualdade de benefícios também é a maior desvantagem.

Vale ressaltar que os colaboradores podem ter tido receio em afirmar a existência de conflitos, ou tiveram uma visão distorcida do impacto gerado pela discriminação e diferenciação entre terceirizados e concursados.

Este paradoxo apresentado entre a fundamentação teórica e os resultados da pesquisa, poderá ser melhor compreendido em futuras pesquisas quali-quantitativas, a fim de identificar mais especificamente as variáveis de impacto na motivação dos terceirizados e como esses percebem os conflitos entre as equipes de trabalho. Vale ressaltar que o número de participantes da pesquisa não representa a população pesquisada, o que limita a generalização dos resultados para o fenômeno investigado.

Por fim, espera-se que tal estudo monográfico seja um embasamento para futuras pesquisas relacionadas à terceirização em órgãos do setor público, e assim proporcionar medidas que intensifiquem positivamente a relação entre os funcionários terceirizados, concursados e as empresas contratadas.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Osvaldo Nunes. 2010. *Terceirização de Serviços na Administração Pública*. Disponível em: Acesso em: 15 maio 2015.
- BATISTA, Eraldo Leme. *Terceirização no Brasil e suas implicações para os Trabalhadores*. 2006. 92f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, Brasil.
- BERTELLI, Sandra Miguel Abou Assali. 2014. *Terceirização: forma de gestão de trabalho ou meio de acomodação da produção capitalista*. Disponível em: <<http://www.anamatra.org.br/index.php/artigos/terceirizacao-forma-de-gestao-de-trabalho-ou-meio-de-acomodacao-da-producao-capitalista>>. Acesso em: 10 maio 2014.
- BRASIL. Decreto-Lei n. 2.271, de 07 de julho de 1997. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm>. Acesso em: 15 maio 2015.
- BUENO, Marcos. As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão. CESUC. Ano IV, nº 06, 2002.
- CARELLI, Rodrigo de Lacerda. 2014. *Terceirização como Intermediação de Mão de Obra*. Disponível em: <http://papyruseditor.com/web/17301/Terceiriza%C3%A7%C3%A3o-como-Intermedia%C3%A7%C3%A3o-de-M%C3%A3o-de-Obra#_>. Acesso em: 12 maio 2014.
- CASTRO, Renan Ribeiro da Silva de. *Comprometimento de trabalhadores terceirizados em um estudo de caso em duas empresas de prestação de serviços*. 2002. 82f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- CAVALLINI, Marta. 2015. *Entenda o projeto de lei da terceirização aprovado na Câmara*. Disponível em: < <http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2015/04/entenda-o-projeto-de-lei-da-terceirizacao-que-sera-votado.html>> Acesso em: 15 maio. 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- _____. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8.ed. - São Paulo: Atlas, 2008.
- _____. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das Organizações*. 2.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____. *Administração geral e pública: teoria e mais de 500 questões com gabarito*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DORNA, Mário Henrique de Barros, OLIVEIRA, Gustavo Justino de. As vantagens e desvantagens da terceirização de serviços. *Terceirização na administração pública; O desafio dos transportes. Revista do TCMRJ*, Rio de Janeiro, Ano XXX, nº 54, p. 12-18, maio. 2013.

FACCIOLI, Cintya. (2008). Teorias Motivacionais. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/teorias-motivacionais/22665/>> Acesso em: 20 mai. 2014.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby, LARA, Diva Belo. Terceirização no serviço público. *Terceirização na administração pública; O desafio dos transportes. Revista do TCMRJ*, Rio de Janeiro, Ano XXX, nº 54, p. 04-08, maio. 2013.

FIGUEIREDO, Lara Joana Lopes de. *A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores*. 2012. 178f. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais, Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional das Beiras – Pólo de Viseu, Lisboa, Portugal.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1.ed. - São Paulo: Atlas, 2006.

HERZBERG Frederick; MAUSNER Bernard; SNYDERMAN Barbara B. Motivação para Trabalhar. Estados Unidos da América, 1959. Tradução de: Orlando Nogueira.

GIOVANELA, Adriana; HAERTHEL, Susan Mara. Terceirização: vantagens e desvantagens. Percepção dos colaboradores e gestores na empresa de tecnologia de informação (TI). *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.3, n.4, p.488-511, Sem II 2009. Temática TCC.

GUERRA, Soeli Teresinha. *O conflito no exercício gerencial do enfermeiro no contexto hospitalar*. 2008. 97f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Enfermagem, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil.

HISTORIA DA ADMINISTRACAO (2009). Disponível em: <<http://www.jobcenter.com.br/livro-recomendado/5-02-atividade-fim-e-atividade-meio-definicao/>> Acesso em: 14 out. 2015.

JOBCENTER (2015). Disponível em: <<http://www.jobcenter.com.br/livro-recomendado/5-02-atividade-fim-e-atividade-meio-definicao/>> Acesso em: 12 out. 2015.

MASLOW, Abraham H. Motivação e Personalidade. Estados Unidos da América: Harper & Row, 1970. Tradução de: Orlando Nogueira.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MCGREGOR Douglas. O Gerente Profissional. Estados Unidos da América, 1967.

MOREIRA, Márcio Borges, TODOROV, João Cláudio. *O Conceito de Motivação na Psicologia*. Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva. Vol. VII, nº 1, 2005.

PEDROSO, Daniel Oesley de Oliveira et al. *Importância da Motivação dentro das Organizações*. Revista Ampla de Gestão Empresarial, Registro, SP, Ano 1, Nº 1, art. 5, p 60-76, out 2012.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares. Manual de terceirização. São Paulo: STS, 1998.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SENHORAS, Eloi Martins. 2013. *Controvérsias sobre as relações negociais com o setor público: um estudo sobre a terceirização no Brasil*. Revista científica Scientia Iuris, Londrina, v.17, n.2, p.149-166, dez.2013.

SILVA, Ciro Pereira. A Terceirização Responsável: modernidade e modismo. São Paulo. LTr, 1997.

SOM (2014). Disponível em: <<http://som.yale.edu/victor-h-vroom>> Acesso em: 18 out. 2015.

TEIXEIRA, Maíra. 2015. *Veja como a lei da terceirização vai mudar a vida do trabalhador*. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/2015-04-09/veja-como-a-lei-da-terceirizacao-vai-mudar-a-vida-do-trabalhador.html>> Acesso em: 15 mai. 2014.

VLIET, Vincent Van . 2014. Clayton Alderfer. Disponível em <<http://www.toolshero.com/clayton-alderfer/>> Acesso em: 07 outubro. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. Gestão de Pessoas, na Prática: os *desafios* e as *soluções*. São Paulo: Gente, 2006.

APÊNDICES

Prezado (a) senhor (a),

Meu nome é Júlia Menezes Borges e estou fazendo uma pesquisa em relação à motivação e os conflitos ocasionados pela terceirização na Administração Pública. Sou aluna do Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo De Almeida Neves – IPTAN, do 8 período de Administração.

Desta forma, saliento que a sua participação é opcional e o seu anonimato será respeitado. Esta pesquisa tem por objetivo a coleta de dados, para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso do próprio pesquisado, sendo a participação de cada um de extrema importância para o desenvolvimento do trabalho e levantamento das conclusões.

Agradeço antecipadamente e imensamente aos colegas por disporem do seu tempo para responder o questionário.

I- Questionário de Avaliação - Funcionários Terceirizados

Observações: Não há a Necessidade De Identificar-Se. As Informações Aqui Contidas São Estritamente Confidenciais.

*Obrigatório

1) Qual seu Sexo? *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

2) Qual sua Idade? *

- ☐ Entre 18 E 30 Anos
- ☐ Entre 31 E 40 Anos
- ☐ Entre 41 e 50 anos
- ☐ Acima de 50 anos

3) Há quanto tempo trabalha nesta instituição? *

4) O ambiente de trabalho é agradável? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

5) Existe um bom relacionamento entre os setores? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

6) E entre a sua equipe? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

7) Na sua opinião, a atual empresa terceirizada, demonstra comprometimento com seus funcionários? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Outro:

8) Quais benefícios ela oferece? *

- ☐ Assistência Médica
- ☐ Vale-Transporte
- ☐ Auxílio-creche
- ☐ Vale-Refeição
- ☐ Assistência Odontológica
- ☐ Outro:

9) O que você entende ser motivação? *

10) Você se sente motivado(a) a executar suas atividades? Justifique. *

11) O seu trabalho/esforço são reconhecidos? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Às vezes
- ☐ Outro:

**12) Você sofre algum tipo de discriminação por ser um(a) funcionário terceirizado(a)?
Se sim, em quais situações essa discriminação fica evidente? ***

13) Na sua opinião, quais as vantagens da terceirização? *

- ☐ Salários altos
- ☐ Especialização de serviços
- ☐ Benefícios profissionais
- ☐ Benefícios pessoais
- ☐ Melhor qualidade de vida
- ☐ Valorização do trabalho/esforço
- ☐ Segurança e estabilidade
- ☐ Ampliação de conhecimentos
- ☐ Crescimento profissional
- ☐ Nenhuma vantagem
- ☐ Outro:

14) E quais as desvantagens? *

- ☐ Baixos salários

- ☐ Instabilidade
- ☐ Discriminação
- ☐ Ausência de uma lei que o ampare efetivamente
- ☐ Desigualdades de benefícios perante os concursados
- ☐ Baixa qualidade de vida
- ☐ Relação de conflito com os concursados
- ☐ Falta de reconhecimento pelo trabalho/esforço
- ☐ Nenhuma das alternativas
- ☐ Nenhuma das alternativas

15) O que você entende por conflito? *

16) Na sua opinião, os conflitos podem ser, também, positivos? Explique. *

17) Existe algum tipo de conflito entre você e os servidores efetivos? (Caso sua resposta seja sim, responda a 18ª pergunta. Caso seja não, pule para a 19ª questão) *

- ☐ Sim
- ☐ Não

18) O surgimento desses conflitos pode estar atrelado a quais fatores?

- ☐ Desmotivação
- ☐ Discriminação
- ☐ Desigualdade salarial
- ☐ Falta de benefícios, apoio social e incentivos a qualificações
- ☐ Problemas de comunicação
- ☐ Discordância de objetivos
- ☐ Insatisfação pessoal
- ☐ Outro:

19) Você se sente realizado(a) pessoalmente? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Outro:

20) E profissionalmente? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Outro:

21) Você é a favor da contratação de funcionários terceirizados para o exercício de atividades administrativas? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Outro:

22) Na sua opinião, quais fatores deveriam ser melhorados ou modificados, para a contratação e permanência dos funcionários terceirizados? *

Obrigada pela sua participação!

II- Questionário de Avaliação - Servidores Concursados

Observações: Não há a necessidade de identificar-se. As informações aqui contidas são estritamente confidenciais.

*Obrigatório

1) Qual seu Sexo? *

☐ Feminino

☐ Masculino

2) Qual sua Idade? *

☐ Entre 18 E 30 Anos

☐ Entre 31 E 40 Anos

☐ Entre 41 e 50 anos

☐ Acima de 50 anos

3) Há quanto tempo trabalha nesta instituição? *

4) O ambiente de trabalho é agradável? *

☐ Sim

☐ Não

5) O que você entende ser motivação? *

6) Você se sente motivado(a) a executar suas atividades? Justifique. *

7) Existe um bom relacionamento entre os setores? *

☐ Sim

☐ Não

8) E entre a sua equipe? *

☐ Sim

☐ Não

9) Você acredita que os funcionários terceirizados sofrem algum tipo de discriminação? Se sim, em quais situações essa discriminação fica evidente? *

10) Na sua opinião, quais as vantagens do processo de terceirização, para a administração pública? *

☐ Redução de gastos públicos;

☐ Mão de obra especializada;

☐ Qualidade dos serviços;

☐ Qualidade de vida para os terceirizados;

☐ Evolução na carreira dos terceirizados;

☐ Resolução de problemas ocasionados pela falta de pessoal;

☐ Realocação das receitas públicas;

☐ Outro:

11)E quais as desvantagens? *

- ☐ Resistência do pessoal concursado;
- ☐ Diminuição na qualidade dos serviços;
- ☐ Relação de conflito entre os concursados e os terceirizados;
- ☐ Ausência de uma lei que ampare, efetivamente, os terceirizados;
- ☐ Desigualdades de benefícios;
- ☐ Péssima qualidade de vida para os terceirizados;
- ☐ Insegurança e desmotivação dos colaboradores terceirizados;
- ☐ Aumento da dependência pelo terceiro;
- ☐ Dificuldades para se atender os aspectos sociais dos terceirizados.
- ☐ Outro:

12)Você possui um bom relacionamento com os terceirizados? Os mantém informados sobre assuntos relevantes e mudanças internas? *

13)Você faz críticas construtivas aos terceirizados? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Às vezes

14)O que você entende por conflito? *

15)Na sua opinião, os conflitos podem ser, também, positivos? Explique. *

16)Existe algum tipo de conflito entre você e os funcionários terceirizados? (Caso sua resposta seja sim, responda a 17ª pergunta. Caso seja não, pule para a 18ª questão) *

- ☐ Sim
- ☐ Não

17)O surgimento desses conflitos pode estar atrelado a quais fatores?

- ☐ Desmotivação
- ☐ Discriminação
- ☐ Desigualdade salarial
- ☐ Falta de benefícios, apoio social e incentivos a qualificações aos funcionários terceirizados
- ☐ Problemas de comunicação
- ☐ Discordância de objetivos
- ☐ Insatisfação pessoal
- ☐ Outro:

18)Você é a favor da contratação de funcionários terceirizados para o exercício de atividades administrativas? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Outro:

Obrigada pela sua participação!