



UFRJ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS (FACC)

RAFAEL DIAS AGOSTINO

SATISFAÇÃO NO TRABALHO ENTRE TRABALHADORES
TERCEIRIZADOS E CONCURSADOS EM UMA GRANDE EMPRESA
PÚBLICA NACIONAL

Rio de Janeiro – RJ

2018

RAFAEL DIAS AGOSTINO

SATISFAÇÃO NO TRABALHO ENTRE TRABALHADORES
TERCEIRIZADOS E CONCURSADOS EM UMA GRANDE EMPRESA
PÚBLICA NACIONAL

Monografia apresentada à Faculdade de
Administração e Ciências Contábeis (FACC/UFRJ),
como requisito parcial à conclusão do
curso de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria de Fátima Bruno de Faria

Rio de Janeiro – RJ

2018

RAFAEL DIAS AGOSTINO

SATISFAÇÃO NO TRABALHO ENTRE TRABALHADORES
TERCEIRIZADOS E CONCURSADOS EM UMA GRANDE EMPRESA
PÚBLICA NACIONAL

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC/UFRJ), como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração aprovada pela seguinte banca examinadora:

Prof.^a Dr.^a MARIA DE FÁTIMA BRUNO DE FARIA – UFRJ (Orientadora)

Prof.^a Dr.^a ANA CAROLINA PIMENTEL DUARTE FONSECA - UFRJ (Leitor)

Rio de Janeiro – RJ

2018

RESUMO

Esta pesquisa retrata resultados de uma monografia de final de curso de Administração que teve por objetivo identificar e evidenciar diferenças com relação à satisfação no trabalho entre trabalhadores terceirizados e concursados de uma unidade no Rio de Janeiro de uma grande empresa pública nacional. Foi realizada uma pesquisa quantitativa a partir do emprego da técnica de levantamento de dados ou *survey* com dois grupos de trabalhadores desta unidade, sendo 22 concursados e 36 terceirizados. O instrumento, aplicado pessoalmente, denominado Escala de Satisfação no Trabalho, construído e validado por Siqueira (2008, p. 272), inclui cinco dimensões de satisfação no trabalho, a saber: salário, colegas de trabalho, chefia, promoções e natureza do trabalho, a ser respondido em uma escala *Likert* de sete pontos. Os dados foram analisados por intermédio do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para o cálculo das estatísticas descritivas, assim como para a correlação de Pearson de cada um dos fatores e algumas variáveis demográficas significativas entre terceirizados e concursados. Os resultados apontaram para uma média geral de satisfação dos trabalhadores da unidade para 4,07 (entre indiferente e satisfeito), sendo que os concursados apresentaram uma média de satisfação igual a 4,23 (na mesma faixa), enquanto os terceirizados ficaram com nível de satisfação na faixa entre insatisfeito e indiferente, com média 3,98. O fator de maior insatisfação para ambos os grupos foi relacionado às promoções, onde a média geral ficou em 2,56, na faixa entre muito insatisfeito e insatisfeito. O fator de maior variação entre os grupos foi salário, onde a média das respostas dos terceirizados se situaram entre muito insatisfeito e insatisfeito (média 2,62), enquanto concursados estão entre indiferente e satisfeito (média 4,47). Buscou-se ainda através deste estudo entender em que fatores a terceirização interfere significativamente na satisfação dos trabalhadores. Foi verificada correlação positiva significativa entre o contrato de trabalho e o salário, indicando estarem os terceirizados mais insatisfeitos nesta dimensão. Por outro lado, identificou-se correlação negativa entre o contrato de trabalho e a satisfação com a chefia, indicando maior satisfação dos terceirizados com a chefia. O outro fator com correlação negativa foi com relação aos colegas de trabalho, indicando cooperação e relacionamento maior entre os membros da empresa terceirizada, mesmo com diferenças hierárquicas. As insatisfações dos terceirizados se deram justamente nas dimensões ligadas à remuneração, carreira e natureza do trabalho, em sintonia com a própria proposta da terceirização, de cortar custos e delegar aos terceirizados as atividades mais operacionais. Conclui-se então que a terceirização traz consequências negativas e demonstra ineficiência das políticas de gestão de pessoas sobre os terceirizados, sendo quase sempre nesta organização voltadas exclusivamente aos concursados.

Palavras – chave: Terceirização; Satisfação no Trabalho; Administração Pública.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Proporção Terceirizados x Concursados.....	37
Gráfico 2 – Histograma da idade.....	37
Gráfico 3 – Escolaridade: Terceirizados x Concursados.....	39
Gráfico 4 – Tempo de serviço: Terceirizados x Concursados.....	40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Motivação x Desempenho x Satisfação.....	15
Figura 2 – Antecedentes, correlatos e consequências de satisfação no trabalho.....	18

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Artigos científicos selecionados sobre satisfação no trabalho.....	12
Quadro 2 – Fatores higiênicos x motivacionais.....	13
Quadro 3 – Artigos científicos selecionados sobre terceirização.....	19
Quadro 4 – Comparativo Administração Pública Burocrática x Gerencial.....	25
Quadro 5 – Instrumentos jurídicos que versam sobre terceirização na administração pública.....	26
Quadro 6 – Artigos e trabalhos acadêmico sobre satisfação no trabalho em trabalhadores terceirizados.....	28
Quadro 7 – Dimensões de satisfação no trabalho e definições.....	34
Quadro 8 – Dimensões, itens e índices de precisão da Escala de Satisfação no Trabalho.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumos dos resultados De Oliveira (2009).....	29
Tabela 2 – Resumos dos resultados Peterossi, Simões e Santos (2014).....	31
Tabela 3 – Caracterização da amostra: Sexo x Contrato de Trabalho.....	38
Tabela 4 – Correlação do contrato de trabalho terceirizado com as variáveis demográficas.....	38
Tabela 5 – Caracterização da amostra: Escolaridade x Contrato de Trabalho	40
Tabela 6 – Caracterização da amostra: Tempo de Serviço x Contrato de Trabalho.....	41
Tabela 7 – Média e desvio padrão das variáveis demográficas	41
Tabela 8 – Média e Desvio Padrão dos fatores de satisfação.....	42
Tabela 9 – Média e desvio padrão dos itens que integram o fator satisfação com os colegas de trabalho.....	43
Tabela 10 – Média e desvio padrão dos itens que integram o fator satisfação com o salário.....	43
Tabela 11 – Média e desvio padrão dos itens que integram o fator satisfação com os a chefia.....	44
Tabela 12 – Média e desvio padrão dos itens que integram o fator satisfação com a natureza do trabalho.....	44
Tabela 13 – Média e desvio padrão dos itens que integram o fator satisfação com as promoções.....	45
Tabela 14 – Correlação dos fatores de satisfação com as variáveis demográficas escolaridade e tempo de serviço.....	45
Tabela 15 – Correlação dos fatores de satisfação com o contrato de trabalho.....	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Objetivo geral.....	10
1.2.1 Objetivos específicos.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	12
2.1.1 Impactos da satisfação no desempenho e na produtividade	17
2.2 TERCEIRIZAÇÃO.....	19
2.2.1 Terceirização na administração pública	24
2.3 SATISFAÇÃO ENTRE TRABALHADORES TERCEIRIZADOS	28
3 METODOLOGIA.....	32
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	32
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	33
3.3 INSTRUMENTO.....	33
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	35
4 RESULTADOS.....	36
4.1 PERFIL DO TRABALHADOR TERCEIRIZADO X CONCURSADO.....	37
4.2 SATISFAÇÃO DO TRABALHADOR TERCEIRIZADO X CONCURSADO.....	42
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	47
6 CONCLUSÕES.....	49
REFERÊNCIAS.....	51
ANEXOS	55

1 INTRODUÇÃO

O país e o mundo passam por um momento crucial para a economia. Frente à crise política, o Brasil vive um momento de intensificação de retirada de direitos dos trabalhadores, em meio à necessidade de recuperação econômica devido aos abalos da última crise capitalista, conforme orientações do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional (FMI)¹.

Evidente que a terceirização não é uma novidade. Segundo Carvalho (2002) os primeiros indícios de terceirização de uma atividade surgem na Roma Antiga com os que Maquiavel chamava de Exércitos Mercenários. A prática continuou durante algum tempo, mas sem ter sua utilização ampliada nem tampouco difundida para outros segmentos. Já na segunda guerra, de acordo com Giosa (1997) a terceirização se dá pelo esgotamento da capacidade produtiva, com parte das indústrias passando para a produção de armas. A partir daí passa a ser intensificada e amplamente adotada no desenvolvimento da indústria no pós-guerra.

A terceirização, segundo Carvalho (2002), torna-se elemento indispensável nas economias globalizadas de hoje. Mecanismos de subcontratação se perpetuam e deixam de virar uma possibilidade para as empresas e tornam-se regra para a manutenção da competitividade das empresas em um mercado em desaceleração. Segundo Rezende (1997) converte-se em dogma. A tática vira princípio e a estratégia passa a ser permanente: terceirizar tudo que for possível.

O aprofundamento da crise econômica vem apresentando uma relação diretamente proporcional ao uso da terceirização por parte das empresas. Trata-se de um fenômeno que tem ligação direta com o caráter de precarização do trabalho a qual essa forma de contratação está associada (COSTA, 2003).

Os índices de desemprego levam a um aumento circunstancial do exército industrial de reserva. Este por sua vez pressiona os trabalhadores a aceitarem empregos cada vez piores e com menos direitos. “Reforça as relações de dominação e o controle social sobre a força de trabalho, rebaixando ou retirando direitos historicamente conquistados” (COSTA, 2017, p. 115).

¹“Quando um país membro obtém um empréstimo do FMI, seu governo se compromete a ajustar as políticas econômicas para sanar os problemas que o levaram a solicitar a assistência financeira da comunidade internacional.”

Disponível em: <<http://www.imf.org/external/lang/portuguese/np/exr/facts/conditiop.pdf>>. Acesso: em 13 jun. 2018.

A terceirização pertence a um ciclo que desde os anos 90 vêm se intensificando e chegando inclusive a um limite de expansão, impulsionado desde a aprovação do PL 4330/04, que permite a terceirização até da atividade fim da empresa (SOUZA; LEMOS, 2016).

A satisfação no trabalho, apontada como uma dimensão de consequência do desempenho e das condições gerais do trabalho é relacionada por Siqueira (2008) em cinco dimensões: salário, chefia, colegas de trabalho, natureza do trabalho e promoções. De modo geral esse estudo busca evidenciar os efeitos da terceirização na satisfação no trabalhador terceirizado em um comparativo com trabalhadores não terceirizados de uma mesma base de trabalho de uma notável empresa pública nacional. Para isso utilizou-se a Escala de Satisfação no Trabalho da mesma autora.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A proposta de comparar trabalhadores concursados e terceirizados em relação à sua satisfação no trabalho é devido ao fato desta ter a capacidade de influenciar em praticamente todos os demais indicadores de gestão de pessoas que possam ser utilizados em uma organização (MARQUEZE; MORENO, 2005).

Além disso, a verdadeira estrutura de uma organização não está em suas instalações e seus equipamentos, e nem mesmo nas pessoas por si só, mas nos aspectos intersubjetivos que são compartilhados, havendo estes valores total relação com a satisfação e o comprometimento afetivo (TAMAYO, 1998).

A reforma trabalhista aprovada em 2017, que coloca que a partir desse período acordos coletivos de categoria podem se sobrepor a direitos básicos antes garantidos pela Consolidação da Lei Trabalhista (CLT), também revela seus impactos na terceirização. Essa flexibilização da lei trabalhista se choca diretamente com um dos fatores mais críticos da terceirização que é justamente a sua fragmentação do trabalhador enquanto classe, perda de representação sindical e fragilização em sua relação de pertencimento e identidade com o local de trabalho (COSTA, 2016).

Um trabalhador terceirizado não faz parte da categoria da empresa que trabalha e nem mesmo tem direito legal a negociar com a instituição que realmente influencia em sua vida trabalhista. Qual a capacidade de negociação deste trabalhador terceirizado com o patrão se este elo membros de uma mesma categoria está

rompido? Com quem ele negocia suas condições se a própria relação empregado e empregador está repleta de intermediários?

Todos esses fatos da atualidade são motivos que justificam a necessidade de aprofundamento do estudo relacionado a este tema, visto que o que se apresentava enquanto uma tendência e que carecia de definições, agora ganha complexidade, capilaridade e fortalecimento legal para a sua aplicação, ainda que tenha sua eficácia e eficiência colocada em discussão por alguns autores:

Se as relações de terceirização funcionassem com os objetivos e as consequências que a literatura da área de administração de empresas diz que funciona, não haveria, nessa relação de trabalho, problemas maiores que em qualquer outra forma de assalariamento – em si, sempre precária, pois fruto da exploração de uns sobre outros (MARCELINO, 2007, p. 67).

Segundo Russo e Leitão (2006), independente da separação entre empregados e terceiros, um fator que continua os unindo é a empresa para a qual eles trabalham. A diferença fica, além das diferenças objetivas em salário, carreira e condições de trabalho, na subjetividade da percepção dos trabalhadores em relação a esse contrato de trabalho e sua posição em relação a ele e seus impactos.

O trabalho buscar então responder se há diferença na percepção de satisfação no trabalho entre trabalhadores terceirizados e contratados em uma grande empresa pública nacional.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

- Comparar a percepção de satisfação no trabalho entre trabalhadores terceirizados e concursados em uma mesma base de uma grande empresa pública.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever o início e o estágio atual do processo de terceirização na administração pública e no país;
- Verificar se há correlações significativas entre a satisfação no trabalho e os tipos de contrato de trabalho: Terceirização ou concurso;
- Verificar se há correlações significativas entre a satisfação no trabalho e as variáveis demográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fundamentar o problema de pesquisa é necessário compreender o conceito de satisfação no trabalho e de terceirização, indo além das questões burocráticas e jurídicas enquanto método de subcontratação, mas abordando sua consequência para este construto relacionado à área de gestão de pessoas.

Em busca da produção científica nacional existente sobre o tema foi feito um levantamento nas bibliotecas eletrônicas Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) com as palavras-chave “terceiriz* AND satisf*”, além dos dois conceitos isoladamente, buscando nas mesmas bases pelas palavras-chave “satisfação” AND “trabalho” e “Terceiriz*”. Foram excluídos os que tratavam em seu conteúdo sobre terceirização, mas que tinham enfoque por outras áreas, como jurídica ou sem foco na visão dos colaboradores. Verificou-se uma variedade de artigos com abordagem da satisfação do consumidor em relação a serviços terceirizados, o que não é o enfoque deste trabalho, ainda que estes constem nos resultados de busca.

Como resultado final da pesquisa bibliográfica, foram selecionados um total de oito artigos científicos referentes à satisfação no trabalho, treze referentes à terceirização e dois abordando a satisfação no trabalho especificamente entre trabalhadores terceirizados, revelando baixa produção nacional do tema específica sobre satisfação no trabalho entre este grupo. Verificou-se ainda a existência de artigos sobre terceirização ligada a outros construtos, como motivação, comprometimento, indicadores de rotatividade, entre outros.

Tratou-se para esta pesquisa recursos humanos e gestão de pessoas como sinônimos, ainda que seja necessário registrar que o segundo termo é uma abordagem mais recente e atualizada do primeiro, não sendo o objetivo deste artigo aprofundar este debate.

2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Buscou-se pela palavra-chave “satisfação AND trabalho” nas palavras do título nas bases SciELO e SPELL com o critério de selecionar aqueles artigos que focavam no construto satisfação no trabalho, priorizando os que abordavam o tema sob a ótica da gestão pública. Dos artigos resultantes da busca nas duas bases (68 na SciELO e 36 na SPELL) foram selecionados os seguintes oito artigos científicos descrito no Quadro 1, abaixo, para a fundamentação deste conceito.

Quadro 1: Artigos científicos selecionados sobre satisfação no trabalho

Periódico	Artigo	Autor(es)
O&S - Organizações & Sociedade	A satisfação no trabalho e seus aspectos correlatos na organização Petrobrás	Hastenreiter Filho (2000)
RBSO - Revista Brasileira de Saúde Ocupacional	Satisfação no trabalho - uma breve revisão	Marqueze e Moreno (2005)
RAUSP - Revista de Administração	Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo	Tamayo (1998)
REAd-Revista Eletrônica de Administração	Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações x e y	Cappi e Araujo (2015)
Psico-USF	Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho	Martins e Santos (2006)
RAE - Revista de Administração de Empresas	Abordagens teóricas à satisfação no trabalho: um balanço crítico	Marinho (1988)
RAP - Revista de Administração Pública	Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais	Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017)
Cadernos de Psicologia Social do Trabalho	Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos	Martinez e Paraguay (2003)

Fonte: Elaborado pelo autor

Siqueira e Gomide Jr. (2014) resgatam que o interesse pela satisfação no trabalho começou no início do século XX, sendo nesta época a ideia sobre satisfação do trabalho ainda não muito bem definida e por vezes inclusive confundida com o processo motivacional. Ainda segundo os autores, desde a Teoria de Satisfação de Necessidades de Vroom de 1964 e da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg de 1968 à Teoria de Expectativas e Instrumentalidade de Hackman e Porter de 1971): todos

estes colocavam a satisfação como uma causa de comportamentos de trabalho. A satisfação era entendida como um componente da motivação, que impulsionava os trabalhadores a melhor desempenho e produtividade.

Após isso diferentes referenciais teóricos foram adotados para definir satisfação no trabalho e ainda não há um consenso sobre o tema. As conceituações mais recorrentes referiam-se à satisfação no trabalho como sinônimo de motivação, outras mais recentes como atitude ou como estado emocional positivo. Existe ainda a corrente que defende satisfação e insatisfação como fenômenos distintos, opostos (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2014).

A Teoria de Herzberg dos Dois Fatores é a pioneira destas. Divide as necessidades entre os fatores motivacionais, que levam à satisfação, satisfatores, intrínsecos ao trabalhador e relacionados ao conteúdo do trabalho, à natureza da tarefa que desempenham, nível de responsabilidade e atribuições, carreira, etc; e os fatores higiênicos, que causam insatisfação, insatisfatores, totalmente ligados ao ambiente e não à tarefa desempenhada. São extrínsecos ao trabalhador e ligados às relações humanas, ao contexto, à remuneração, às condições do local de trabalho, etc. (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003)

A seguir, no Quadro 2, apresenta-se um resumo das consequências desta teoria, segundo os autores:

Quadro 2: Fatores higiênicos x motivacionais.

FATORES	Higiênicos	Motivacionais
TENDÊNCIA	Insatisfação	Satisfação
IMPACTO NO TRABALHADOR	Negativo	Positivo
EXEMPLOS	Política da Empresa; Condições do ambiente de Trabalho; Relacionamento com outros funcionários; Segurança.	Crescimento; Desenvolvimento; Responsabilidade; Reconhecimento
POLÍTICA DE RH ADEQUADA	Minimizar ou neutralizar: Políticas participativas, de comunicação; Monitorar efeitos; Prover recursos e condições adequados.	Maximizar: Dar suporte, alavancar; Plano de carreira.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Martinez e Paraguay (2003)

O Quadro 2 revela que em busca da maximização da satisfação do colaborador, a área de gestão de pessoas de uma organização deve buscar então

maximizar os fatores motivacionais enquanto busca minimizar ou neutralizar os impactos dos fatores higiênicos. Os fatores que levam à insatisfação não apresentam relação direta com fatores que estimulam a satisfação dos trabalhadores. Ainda que no final haja um contraponto de uns com os outros para se estabelecer um nível geral de satisfação, os fatores atuam em sentidos opostos.

Entre 1970 e 1980 é que o conceito de satisfação no trabalho ganhou significado relacionado a uma atitude, ainda hoje utilizado e relacionado à desempenho e produtividade (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2014).

A satisfação no trabalho é definida como “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho” (LOCKE, 1976 apud SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2014, p. 268). Segundo os autores, Locke, na Escola do Desenvolvimento, já determinava satisfação de modo mais amplo, onde esta não se explica somente por variáveis exteriores, estímulos de ordem diversa manipuláveis, mas também da personalidade de cada indivíduo. Conclui-se então que as políticas de gestão de pessoas devem buscar tender a satisfação de seus colaboradores, não sendo possível garantir isto de modo uniforme, dada as diferenças entre cada indivíduo.

A diferença entre motivação e satisfação é claramente determinada com a afirmação de que “motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade” (STEUER, 1989 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003, p. 60).

Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), no início do século XXI a satisfação no trabalho se definia como um dos diversos conceitos que caracterizam um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho. Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho.

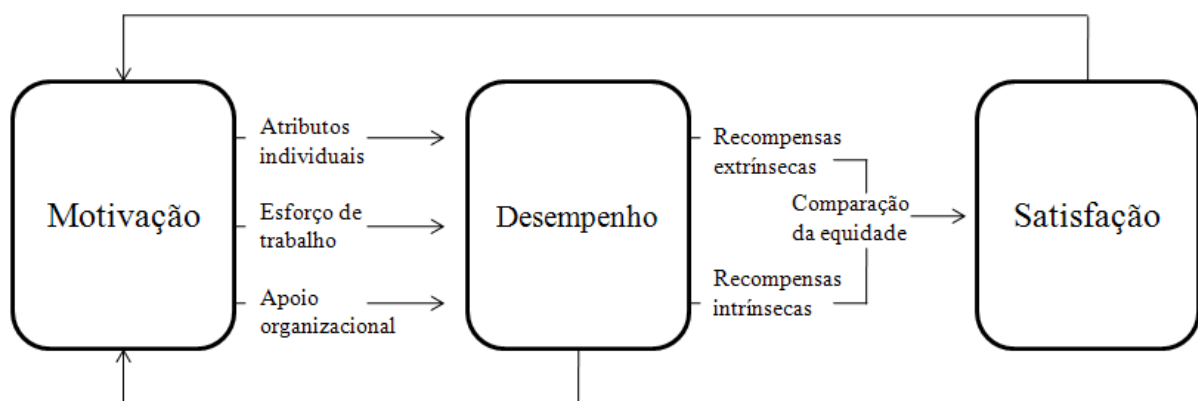
Satisfação no trabalho é o “grau de contentamento com os relacionamentos no trabalho, o trabalho e sistema de recompensas” (GONDIM; SIQUEIRA, 2014, p. 301). Os autores afirmam ainda que este vínculo afetivo se reflete positivamente em indicadores de recursos humanos como rotatividade, absenteísmo e níveis de desempenho e de produtividade.

Satisfação é definida em outra obra da seguinte forma:

É o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho, é uma atitude, ou resposta emocional às tarefas de trabalho e às suas várias facetas. Aspectos mais comuns da satisfação no trabalho relacionam-se com pagamento, desempenho e avaliação de desempenho, colegas, qualidade de supervisão e condições físicas e sociais do local de trabalho. (HUNT; OSBORN, 2002, p. 96)

Estes mesmos autores relacionam os conceitos de motivação e satisfação:

Figura 1: Motivação x Desempenho x Satisfação.



Fonte: Hunt e Osborn (2002, p. 96).

A satisfação então segundo o esquema dos autores pode ser afetada por crenças, valores e moral que divergem de um indivíduo para o outro. Práticas antiéticas podem afetar a satisfação de seus colaboradores, assim como recompensas de diferentes naturezas podem afetar a satisfação.

Gondim e Siqueira (2014, p. 301) afirmam que nas teorias sobre atitudes estas “são entendidas como uma rede de sentimentos, crenças e tendências para agir em direção à pessoas, grupos, ideias ou objetivos – um referencial fértil para o entendimento da afetividade em diferentes contextos, especialmente no trabalho”.

Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017) demonstraram ainda que o comprometimento na dimensão afetiva se relaciona significativamente com a satisfação. Do mesmo modo, mas com uma relação negativa, a dimensão normativa também se relaciona com a satisfação, indicando que os funcionários mais comprometidos normativamente são os que estão menos satisfeitos. Quanto à dimensão instrumental, não se verificou relacionamento com a satisfação. Os resultados obtidos evidenciaram que servidores públicos municipais se sentem

satisfeitos ao estarem afetivamente comprometidos e insatisfeitos se o seu comprometimento for apenas para cumprir as normas.

Siqueira e Gomide Jr. (2014, p. 267) destacam que satisfação no trabalho “representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações”. A autora enumera aspectos relacionados à satisfação no trabalho em cinco dimensões: o salário, os colegas, a chefia, as promoções e o próprio trabalho. Cada uma destas sendo um foco, uma origem das tais experiências prazerosas, conforme apresentado no Quadro 7.

Martins e Santos (2006) realizaram uma adaptação da Escala de Satisfação no Trabalho. Concluíram e validaram que a satisfação no trabalho pode ser dividida nas seguintes dimensões: satisfação com suporte organizacional, satisfação com utilidade social da organização e do trabalho, satisfação com relacionamento afetivo no trabalho, satisfação com reconhecimento profissional, insatisfação com inadequação da chefia e falta de oportunidades e insatisfação com sobrecarga de trabalho.

Segundo Martinez e Paraguay (2003) a satisfação no trabalho é classificada como um tema extremamente subjetivo e de muito difícil mensuração, como todos os indicadores de modo geral em gestão de pessoas. O indicador apresenta variações de acordo com os indivíduos e o contexto, ficando assim sujeita a influências internas e externas ao ambiente de trabalho. Ainda segundo os autores, o fator humano sempre traz imprevisibilidade, principalmente quando decorrente da percepção que um indivíduo tem sobre algo e suas respectivas circunstâncias.

Marqueze e Moreno (2005) apresentam as características do trabalho que interferem na satisfação no trabalho e concluem que a satisfação por uma combinação de acontecimentos. Sendo assim, os níveis de satisfação não são fixos, pelo contrário, avançam ou retrocedem de acordo com novos acontecimentos na organização e nas próprias percepções e realidade do indivíduo.

O processo de satisfação no trabalho resulta da complexa e dinâmica interação das condições gerais de vida, das relações de trabalho, do processo de trabalho e do controle que os próprios trabalhadores possuem sobre suas condições de vida e trabalho (MARQUEZE; MORENO, 2005, p. 77).

2.1.1 IMPACTOS DA SATISFAÇÃO NO DESEMPENHO E NA PRODUTIVIDADE

Segundo Robbins (2005) no nível individual funcionários felizes não são necessariamente mais produtivos. Coloca como verdadeiro o seu oposto, de que a produtividade leva à satisfação. Essa afirmação vai de encontro a ilustração de Hunt e Osborn (2002), onde o desempenho e suas recompensas conduzem a satisfação. Entretanto, no nível organizacional a lógica novamente se inverte:

Quando os dados relativos à satisfação e à produtividade são coletados em termos da organização como um todo, e não no nível individual, descobrimos que as organizações com funcionários mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que aquelas com funcionários menos satisfeitos. Dessa forma embora não possamos dizer que um funcionário feliz é mais produtivo, podemos afirmar que as organizações felizes são mais produtivas. (ROBBINS, 2005, p. 68)

O autor ainda ressalta que a satisfação tende à permanência do trabalhador na organização, isto é, tem correlação negativa com os índices de rotatividade e de absenteísmo. A satisfação e a motivação atingem diretamente os mais importantes indicadores de recursos humanos. Devem ser objetivos centrais para a política de gestão de pessoas.

Cappi e De Araujo (2015) realizaram um estudo para medir em qual grau “satisfação no trabalho” precede a intenção de sair do emprego, dividindo os grupos pesquisados entre as gerações x e y. O estudo revelou correlações negativas e significativas entre a satisfação e a intenção de sair do emprego para ambas as gerações X e Y, com mais peso da satisfação no trabalho para a geração X.

A satisfação com o trabalho deve ser entendida como a resposta a um conjunto de fatores percebidos pelos indivíduos como mais ou menos ajustados às suas expectativas. Dessa forma pode-se classificar a origem das causas da satisfação em pessoais e organizacionais. Todas devem ser levadas em consideração.

Marqueze e Moreno (2005) apontam que consequências da satisfação ou insatisfação no trabalho se dão plano profissional, mas também pessoal, na saúde mental, física e social, que por sua vez interferem no plano profissional e na produtividade, acarretando problemas à organização e ao ambiente de trabalho.

Entre as principais medidas para a melhoria da satisfação as autoras destacam a qualidade e adaptação do ambiente de trabalho. aumento das oportunidades, atividades sociais, de integração e incentivo ao esporte, adequação

do salário à função exercida, com plano de carreira sólido e transparente e o cumprimento das leis trabalhistas.

“A satisfação no trabalho tem sido apontada como exercendo influências sobre o trabalhador, que podem se manifestar sobre sua saúde, qualidade de vida e comportamento, com consequências para os indivíduos e para as organizações” (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003, p. 67). Para estes autores então, sob a ótica do trabalhador, as consequências se dão em campos subjetivos e relacionadas a diversos aspectos de bem-estar, saúde física e psicológicas, sendo estes fatores também antecedentes negativos para as próprias organizações.

Siqueira e Gomide Jr. (2014, p. 321) concluem que “os trabalhadores mais satisfeitos são aqueles com convicções que a empresa onde trabalham lhes oferece suporte e lhes dedica um tratamento justo”. A Figura 2 apresenta como antecedentes à satisfação fatores relacionados a percepções humanas, de suporte organizacional e de justiça, enquanto nas consequências para a organização são desenvolvidos indicadores objetivos e mensuráveis de gestão de pessoas.

Figura 2: Antecedentes, correlatos e consequências de satisfação no trabalho.



Fonte: Siqueira e Gomide Jr. (2014, p. 321).

Marinho (1988) reforça que qualquer modelo abarcará mecanismos de percepção geral, mas não consegue captar pelo contexto individual, social, econômico e político em que os indivíduos atuam. A autora indica ainda que a posição hierárquica do empregado é relevante no estudo da satisfação no trabalho. Por fim, classifica as em três grupos os fatores identificados como importantes para a satisfação no trabalho: grupo dos fatores estruturais, grupo dos processos de trabalho e grupo dos fatores individuais.

Os fatores estruturais foram: o tamanho da organização e o alcance do controle; os fatores chamados processos de trabalho foram: a influência nas decisões financeiras, a liberdade em relação aos regulamentos, o controle em relação ao ritmo de trabalho, o controle do desempenho no trabalho, o significado atribuído ao trabalho, a rotinização do trabalho, a comunicação verbal ascendente, a comunicação escrita ascendente, e a inovação dos métodos de administração (gerência); finalmente, os fatores individuais, a saber, a idade e o tempo de serviço do indivíduo (MARINHO, 1988, p. 46).

2.2 TERCEIRIZAÇÃO

Buscou-se pela palavra chave “terceirização” nas bases SciELO e SPELL com o critério de selecionar aqueles artigos que abordavam unicamente terceirização, com o foco de modo geral sobre o seu conceito e suas consequências, priorizando os que abordavam o tema sob a ótica da gestão pública. Dos artigos resultantes da busca nas duas bases (54 na SciELO e 73 na SPELL) foram selecionados os seguintes 13 artigos científicos expostos no Quadro 3, abaixo, para a fundamentação deste conceito.

Quadro 3: Artigos científicos selecionados sobre terceirização

Periódico	Artigo	Autor(es)
O&S - Organizações & Sociedades	Terceirização: uma análise desconstrutivista	Russo e Leitão (2006)
Trabalho, Educação e Saúde	Terceirização: o futuro do trabalho no Brasil	Alves (2017)
Cadernos EBAPE.BR (FGV)	Terceirização no Brasil: velhos dilemas e a necessidade de uma ordem mais incluyente	Costa (2017)
RAE Eletrônica	Reestruturação produtiva, sindicatos e a flexibilização das relações de trabalho no Brasil	Costa (2003)
Cadernos EBAPE.BR (FGV)	Terceirização e resistência no Brasil: o Projeto de Lei n. 4.330/04 e a ação dos atores coletivos	Souza e Lemos (2016)
Gestão e Produção (UFSCar)	Reestruturação produtiva, terceirização e relações de trabalho na indústria petrolífera offshore da Bacia de Campos (RJ)	Figueiredo et al. (2007)
RAE - Revista de Administração de Empresas	Terceirização: a integração acabou?	Rezende (1997)
Caderno CRH	Por uma definição de terceirização	Marcelino e Cavalcante (2012)

Pegada - A Revista da Geografia do Trabalho	Afinal, o que é terceirização? Em busca de ferramentas de análise e de ação política	Marcelino (2007)
RAC - Revista Administração Contemporânea	A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais	Valença e Barbosa (2002)
Revista Ibero-Americana de Estratégia	Terceirização segundo Maquiavel	Carvalho (2002)
Revista Latinoamericana de Estudos Do Trabalho	A precarização do trabalho no Brasil: um estudo da evolução da terceirização no Brasil e na indústria da Bahia na última década	Druck e Franco (2008)
Organização e Estratégia	São os terceirizados “pessoas” para a organização?	Pinto e Quelhas (2007)

Fonte: Elaborado pelo autor

A terceirização apresenta-se então de modo geral na literatura como algo que modificou de forma estrutural o conjunto da base produtiva e de serviços no país, nas últimas duas décadas. Segundo Justen Filho (2010, p. 852) “terceirização consiste num contrato e prestação de serviços por meio do qual um sujeito transfere a outrem o dever de executar uma atividade determinada, necessária à satisfação de um dever”.

São duas as atividades em que pode ser implementada a terceirização da mão de obra. A primeira está ligada à terceirização das atividades meio do processo produtivo, tais como segurança, transporte, alimentação, manutenção, limpeza, asseio e conservação. A segunda, à atividade fim do processo produtivo, que são essenciais ao funcionamento da cadeia de produção e à atividade exercida pela empresa (POCHMANN, 1999). Desde março de 2017, com a sanção presidencial após aprovação na Câmara dos Deputados e no Senado do Projeto de Lei 4330/04 (BRASIL, 2017) passou a ser permitido não somente a terceirização da atividade meio, mas também da atividade fim.

Druck e Franco (2008) afirmam que os efeitos perversos acarretados pelo processo de terceirização fazem com que esta seja uma das principais formas de flexibilização e precarização do trabalho, havendo por isso cada vez mais complexidade em mensurar a amplitude da terceirização.

Vale ressaltar que esta definição não define a terceirização em relação ao tempo de prestação de serviço. Um trabalho terceirizado pode ser temporário, voltado para um projeto ou uma fase de um projeto (empresas terceirizadas popularmente

conhecidas como “gatas”), ou duradouro, quando associado diretamente a um processo ou serviço de caráter permanente (FIGUEIREDO et al., 2007).

As principais formas de terceirização hoje, no Brasil, segundo Marcelino (2007) são:

a) Cooperativas de trabalhadores que prestam serviço para uma empresa contratante; b) Empresas externas que pertencem a uma rede de fornecedores para uma empresa principal; c) Empresas externas(s) à contratante(s), subcontratadas para tarefas específicas, tais como as centrais de atendimento, assistência técnica; d) Empresas de prestação de serviços internos à contratante: limpeza, manutenção, montagem, jardinagem, segurança, logística, recursos humanos, etc. (a forma mais clássica de terceirização); e) Personalidades Jurídicas (PJs): empresa sem empregados, com um só trabalhador (sócio-proprietário) que passaram a realizar atividades que eram desenvolvidas por um trabalhador assalariado formal. f) “terceirização em cascata”: várias possibilidades de subcontratação por empresa já subcontratadas (MARCELINO, 2007, p. 62-64).

A usualmente chamada de terceirização, pode na verdade ter também mais uma série de desdobramentos, citados por Marcelino (2007, p. 64) como “terceirização em cascata”, à medida que uma empresa já terceirizada contrata outra da mesma forma e assim em diante. Isso se converte em uma teia que torna juridicamente a responsabilização algo discutível e em recursos humanos fragiliza as relações de confiança do trabalhador. Uma empresa terceirizada, por exemplo, é contratada pela contratante principal para executar determinada obra de construção. Esta empreiteira contrata uma empresa especializada em perfuração, por exemplo. Esta então contrata uma outra empresa que aluga maquinário pesado e cede operadores destas máquinas para operarem sob supervisão da empresa de perfuração. Além disso, esta empresa quinteirizada de maquinário pesado contrata uma nova empresa que faz a manutenção diária destas máquinas. Por fim a empresa de manutenção está sexteirizada em relação à contratante da obra. Todos esses trabalhadores dividem o mesmo espaço, atuam no campo de trabalho de propriedade da contratante principal. Essa relação de subcontratação, segundo a autora, ainda pode ser alongada, se forem considerados trabalhos esporádicos e mais específicos do que isso. De modo geral, todos esses trabalhadores agregam valor à empresa e esta tem seu sucesso totalmente ligado a estes trabalhadores, segundo a autora.

Além de definir relações de trabalho onde se configuram a terceirização, é importante delimitar em quais relações semelhantes a prática não ocorre, ainda que possa haver dúvidas. O relacionamento entre pessoas jurídicas por si só não deve caracterizar terceirização. Segundo Marcelino (2007, p. 66) não constitui caso de terceirização:

a) Trabalho domiciliar. Se não há uma empresa ou uma cooperativa interposta entre os trabalhadores e a contratante; b) Trabalhador autônomo: Pode-se considerá-lo uma forma de assalariamento disfarçada, mas não terceirização. Os rendimentos desses trabalhadores podem ser baixos, mas são pagos diretamente pela empresa contratante. c) Joint ventures: Pois as empresas são sócias; uma não é subordinada a outra. d) Fornecimento de insumos e matérias-primas de uma empresa para outras. Aqui não há contratação de trabalhadores por empresa interposta, mas sim há um processo de produção cuja base de funcionamento é a divisão capitalista do trabalho entre empresas (MARCELINO, 2007, p. 66).

Figueiredo et al. (2007) apontam que com a terceirização perde-se no ativo do conhecimento formal e informal, na fragmentação dos coletivos de trabalho e na coesão, confiabilidade e segurança dos processos. O autor coloca como consequências do processo a diferença em termos de políticas de qualificação, rotatividade e saúde e segurança.

Russo e Leitão (2006), em uma pesquisa qualitativa sobre o tema, apontam que a terceirização não se preocupa com a qualidade das relações de trabalho, mas tão somente acompanha as imposições do mercado globalizado por organizações mais flexíveis. Afasta-se então do conceito de parceria por considerar a importância da dimensão humana nessas relações. Segundo os autores, a terceirização apresenta-se então como continuidade de uma visão empresarial dominante mecanicista e produtivista. Trata-se de uma técnica extremamente focalizada na maximização de lucros em contradição com o discurso gerencial, e mesmo global, de crescimento humano e sustentável. Por esse motivo os autores apontam que a terceirização tem pouca capacidade de sobrevivência a longo prazo.

Segundo Valença e Barbosa (2002), que analisaram em uma pesquisa qualitativa o impacto da terceirização em três empresas em Minas Gerais, a terceirização se ocorre pela ação das forças de mercado, que levam à imposição de posicionamento competitivo, modernização e atualização de estratégias de gestão. As empresas priorizam sua atividade principal e a busca por redução de custos. De toda forma os autores destacam negativamente que os reflexos de modo geral se dão nos relacionamentos, na satisfação e na própria qualidade relacionada a serviços prestados. Por fim, citam que a quantidade de problemas gerenciais nas empresas observadas é diretamente proporcional ao índice de utilização da terceirização.

Souza e Lemos (2016), em um debate específico sobre o Projeto de Lei 4330/04, consideram a terceirização como um instituto no cenário nacional, com dimensões históricas. Os autores basearam o seu artigo em entrevistas com representações de ambos os lados interessados, patrões e empregados. Pela ótica

do empresariado, os autores concluem que a empresa moderna precisa focalizar em sua atividade principal, garantindo inclusive com isso a manutenção dos direitos trabalhistas. Em contraposição os representantes das entidades sindicais encaram a terceirização por si só como uma política danosa aos direitos dos trabalhadores, que precariza, causa adoecimento, amplifica a exploração e desrespeita a isonomia sindical.

Rezende (1997) critica o fato da utilização da terceirização estar sendo vista como solução para todos os tipos de problemas gerenciais, sendo concebida como um dogma na administração no combate à crise econômica, ainda que classifique como adequada para algumas situações específicas, de suporte à manutenção do ambiente de trabalho, por exemplo. Segundo o autor são fatores propulsores da integração a segurança quanto a suprimentos e orçamento, laços técnicos, sinergia, aproximação com o cliente e simplificação e aceleração tecnológica. Por outro lado, aponta como restritivos a falta de flexibilidade e a perda de padrão competitivo. Conjuntamente em favor da terceirização estaria a desburocratização, a diminuição de níveis hierárquicos e a exploração de competências centrais.

Para Costa (2016), mais importante do que uma delimitação formal de terceirização de acordo com o seu contrato, pode-se concluir que a terceirização se caracteriza quando um trabalhador sente que trabalha para uma empresa, constrói a riqueza desta, mas no momento da remuneração e do vínculo empregatício está ligado a uma subcontratada desta. O autor avalia a terceirização como parte de um processo mais amplo de flexibilização do trabalho e perda das proteções sociais que fragmentam e precarizam as relações de trabalho, acompanhando o desmonte do fordismo. O emprego em massa que cria identidade de classe é minimizado ao máximo por tecnologia, desterritorialização e terceirização. Para o autor os principais reflexos são a precarização do regime de emprego, das condições de trabalho e salário, da saúde e da organização coletiva, afetando também os próprios efetivos da organização.

Alves (2017) realiza em seu artigo algumas previsões com base na aprovação da terceirização também para a atividade fim. De modo geral ele indica para o país aumento da informalidade, queda no nível geral de salários, crescimento da jornada de trabalho, aumento da rotatividade geral do trabalho e da insatisfação dos trabalhadores.

2.2.1 TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública possui uma gama de especificidades, que vão desde pontos estratégicos como a quem ela serve, até questões operacionais referentes aos seus processos burocráticos e restrições legais. No Brasil a administração pública, de acordo com o artigo 37 da constituição federal (BRASIL, 1988), se rege pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Segundo Secchi (2009, p. 349), o modelo burocrático tradicional sofreu críticas e foi considerado “inadequado para o contexto institucional contemporâneo por sua presumida ineficiência, morosidade, estilo autorreferencial, e descolamento das necessidades dos cidadãos”.

Bresser Pereira (1996), então Ministro de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado, não deixa dúvidas sobre a proposta de trazer para o estado as avaliações e práticas das empresas privadas, com base nos argumentos da crise do estado:

A primeira reforma foi a burocrática, de 1936. A reforma de 1967 foi um ensaio de descentralização e de desburocratização. A atual reforma (1996) está apoiada na proposta de administração pública gerencial, como uma resposta à grande crise do Estado dos anos 80 e à globalização da economia — dois fenômenos que estão impondo, em todo o mundo, a redefinição das funções do Estado e da sua burocracia. A crise do Estado implicou na necessidade de reformá-lo e reconstruí-lo; a globalização tornou imperativa a tarefa de redefinir suas funções. Antes da integração mundial dos mercados e dos sistemas produtivos, os Estados podiam ter como um de seus objetivos fundamentais proteger as respectivas economias da competição internacional. Depois da globalização, as possibilidades do Estado de continuar a exercer esse papel diminuíram muito. Seu novo papel é o de facilitar para que a economia nacional se torne internacionalmente competitiva. (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 7)

A dita necessidade de Reforma do Estado e diminuição dos gastos públicos com o objetivo de eficiência econômica e enxugamento do aparato administrativo levou desde a década 90 a índices inacreditáveis de terceirização no setor público do país. Com o passar do tempo e a flexibilização de direitos trabalhistas deixou de ser um impeditivo para isso a regra constitucional do concurso público para em cargo ou emprego público (art. 37, II). Atividades tipicamente estatais que deveriam ser executadas por servidores estatutários ou empregados públicos já estão amplamente terceirizadas.

Para Secchi (2009, p. 42) de modo geral os modelos burocráticos clássicos deram lugar à “administração pública gerencial (APG) e o governo empreendedor

(GE). Os dois modelos compartilham os valores da produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços”

Segundo Pimenta (1998), a administração pública gerencial caracteriza-se então por ser flexível e com foco no atendimento. A redução de custos passa ser o foco central da administração pública, que compara o estado a uma empresa, com foco em resultados. A lucratividade pode ser equiparada ao superávit, que se obriga pela “Responsabilidade Fiscal”, que determina que a administração pública não pode gastar mais do que se arrecada. Abaixo no Quadro 4 o autor compara a atual administração pública gerencial com a antecessora, burocrática.

Quadro 4: Comparativo Administração Pública Burocrática x Gerencial

Administração Publica Burocrática	Administração Publica Gerencial
1 – Apóia-se na noção geral de interesse público.	1 – Procura obter resultados valorizados pelos cidadãos
2 – Garante cumprimento de responsabilidade	2 – Gera accountability
3 – Obteve às regras e os procedimentos	3 – Compreende e aplica norma; identifica e resolve problemas; Melhora continuamente os processos
4 – Opera os sistemas administrativos	4 – Separa serviços e controles; cria apoio para normas; amplia a escolha do usuário; encoraja ação coletiva; cria incentivos; define, mede e analisa resultados
5 – Concentra-se no processo	5 – Orienta-se para resultados
6 – É auto- referente	6 – Foca o cidadão
7 – Define procedimento para a contratação de pessoal, compra de bens e serviços	7 – Luta contra o nepotismo e a corrupção
8 – Satisfaz às demandas dos cidadãos	8 – Evita a adotar procedimentos rígidos
9 – Controla procedimentos	9 – Define indicadores de desempenho – utiliza contratos de gestão
10 – Define cargos rígida e fragmentadamente; tem alta especialização	10 – É multifuncional; Flexibiliza as relações de trabalho

Fonte: Pimenta (1998, p. 187)

Krein (2007) hierarquiza que o crescimento da terceirização no setor público está ligado a três fatores: a) é uma forma de driblar a Lei de Responsabilidade Fiscal para manter os serviços públicos; b) a existência de uma certa mentalidade onde se acredita que a o setor privado é mais eficiente e, portanto, deve ser imitado, ignorando-se a especificidade do setor público; c) há um uso político da força de trabalho

terceirizada no sentido de aproveitar-se de contratações e demissões visando os pleitos eleitorais.

O fato é que a proposta consciente de implementar novas relações de trabalho mudaram a característica do setor público brasileiro. Desde então as empresas públicas são enxugadas, recebem metas, terceirizam o máximo possível e abrem cada vez menos concurso. A terceirização fatalmente pode ser enxergada então como uma forma de privatização. Transfere-se parte significativa das responsabilidades do estado para empresas privadas com cada vez mais amparo legal em leis que flexibilizam condições trabalhistas, exemplificadas no Quadro 5.

Hoje, após a capacidade de ampliar a terceirização praticamente não ter mais limites legais, dada a aprovação do PL 4330/04, é que se está sendo possível verificar de maneira categórica seus impactos. Costa (2016) diz que a terceirização não é um fenômeno tão recente, sendo usado em 80 com segurança patrimonial e trabalhos temporários. Segundo o autor o que é novo então é a amplitude da utilização da terceirização, que aponta uma perspectiva de que o estado transfira para a iniciativa privada cada vez mais suas funções gerais de garantir o bem-estar social e os direitos dignos do homem, associando a terceirização à privatização.

No Quadro 5 segue um histórico com os principais marcos jurídicos que influenciaram na amplitude de utilização da terceirização na Administração Pública, segundo as principais leis apontadas por Souza e Lemos (2016).

Quadro 5: Instrumentos jurídicos que versam sobre terceirização na administração pública

INSTRUMENTO	TEMA/TEXTO
Decreto Lei 200/67	<p>Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências:</p> <p>“Art. 10. § 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.”</p>

Lei n. 8.666/93	<p>Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública:</p> <p>Art. 67. A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.”</p> <p>Art. 71. O contratado é responsável pelos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato.</p> <p>§ 1º A inadimplência do contratado, com referência aos encargos trabalhistas, fiscais e comerciais não transfere à Administração Pública a responsabilidade por seu pagamento, nem poderá onerar o objeto do contrato ou restringir a regularização e o uso das obras e edificações, inclusive perante o Registro de Imóveis.</p>
Decreto Federal n. 2271/97	<p>Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências:</p> <p>Art. 1. No âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional poderão ser objeto de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade.</p> <p>§1º As atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações serão, de preferência, objeto de execução indireta.</p> <p>§ 2º Não poderão ser objeto de execução indireta as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal.</p>
Instrução Normativa 02/2008	<p>Disciplina sobre as regras para contratação de serviços, continuados ou não:</p> <p>“§2º O objeto da contratação será definido de forma expressa no edital de licitação e no contrato, exclusivamente como prestação de serviços, sendo vedada a utilização da contratação de serviços para a contratação de mão de obra, conforme dispõe o art. 37, inciso II, da Constituição da Rep. Fed. do Brasil.”</p>
Súmula 331, TST/2003	<p>Dispõe sobre a legalidade no Contrato de Prestação de Serviço:</p> <p>I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.1974).</p> <p>II - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988).</p> <p>III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a personalidade e a subordinação direta.</p> <p>IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que haja participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.</p> <p>V - Os entes integrantes da Administração Pública direta e indireta respondem subsidiariamente, nas mesmas condições do item IV, caso evidenciada a sua conduta culposa no cumprimento das obrigações da Lei n.º 8.666, de 21.06.1993, especialmente na fiscalização do cumprimento das obrigações contratuais e legais da prestadora de serviço como empregadora. A aludida responsabilidade não decorre de mero inadimplemento das obrigações trabalhistas assumidas pela empresa regularmente contratada.</p> <p>VI – A responsabilidade subsidiária do tomador de serviços abrange todas as verbas decorrentes da condenação referentes ao período da prestação laboral.”</p>

PL 4330/04 (2017)	Amplia a terceirização não só das atividades-meio, mas também para as atividades-fim: “A administração pública pode contratar terceirizados em vez de abrir concursos públicos, desde que não seja para executar atividades exclusivas de Estado, como regulamentação e fiscalização, e será corresponsável pelos encargos previdenciários, mas não quanto às dívidas trabalhistas. Sempre que o órgão público atrasar sem justificativa o pagamento da terceirizada, será responsável solidariamente pelas obrigações trabalhistas da contratada. O texto somente não se aplica à administração pública direta, autarquias e fundações.”
-------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Souza e Lemos (2016, p. 1042-1046).

A cronologia apresentada no Quadro 5 confirma que a terceirização é regulamentada basicamente na década de 90 e atinge o ápice de seu amparo legal após o PL 4330/04, em vigor desde 2017, tornar praticamente ilimitada na administração pública e privada a prática da terceirização, conforme apontado por Souza e Lemos (2016), Costa (2016) e Alves (2017).

2.3 SATISFAÇÃO ENTRE TRABALHADORES TERCEIRIZADOS

O Quadro 6 traz o levantamento de dois artigos encontrados nas bases SPELL e SciELO, resultantes das buscas anteriormente citadas, que tratam especificamente sobre a satisfação no trabalho entre trabalhadores terceirizados, além de uma dissertação de mestrado que também aborda este mesmo conteúdo, localizada via Google Acadêmico.

Quadro 6: Artigos e trabalhos acadêmico sobre satisfação no trabalho em trabalhadores terceirizados.

Periódico	Artigo	Autor(es)
GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas	Gestão de pessoas nos contratos de terceirização	Peterossi, Simões e Santos (2014)
Dissertação (Mestrado em Administração Pública e de Empresas) – Fundação Getulio Vargas – FGV, 2009	Terceirização e satisfação com o trabalho	De Oliveira (2009)
Revista Científica Eletrônica UNISEB	Satisfação no trabalho um estudo de caso numa empresa terceirizada	Marçal et al. (2013)

Fonte: Elaborado pelo autor

Alguns autores como De Oliveira (2009), Marçal, Melo e Nardi (2013) e Peterossi, Simões e Santos (2014) desenvolveram pesquisas específicas sobre satisfação no trabalho entre trabalhadores terceirizados. Como se vê são todos trabalhos com menos de dez anos. Isso evidencia a novidade do tema terceirização bem como a dificuldade em se chegar a uma definição de satisfação no trabalho. Diversos outros trabalhos anteriores abordaram terceirização, mas com um enfoque na motivação ou comprometimento do trabalhador.

De Oliveira (2009) em sua dissertação de mestrado analisa com profundidade a relação entre terceirização e satisfação no trabalho. Sua pesquisa, feita entre trabalhadores terceirizados e próprios de diferentes empresas mostrou que ambos os trabalhadores são indiferentes em relação ao trabalho. A autora utilizou a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) de Siqueira (2008) em sua versão reduzida de 15 perguntas. Os resultados de cada dimensão mostraram pequenas diferenças entre os dois tipos de funcionários, com terceirizados com níveis de satisfação menores que os não terceirizados somente na dimensão de satisfação com as promoções, conforme Tabela 1.

Tabela1: Resumos dos resultados De Oliveira (2009)

DESCRIÇÃO	PONTUAÇÃO	
	Terceirizados	Não Terceirizados
Satisfação com os Colegas	5,04	4,78
Satisfação com o Salário	3,80	3,79
Satisfação com a Chefia	5,10	4,86
Satisfação com a Natureza do Trabalho	4,55	4,49
Satisfação com Promoções	3,31	3,63
Resultado Geral	4,36	4,31

Fonte: De Oliveira (2008, p. 67)

Marçal, Melo e Nardi (2013) em seu artigo elegeram uma empresa terceirizada onde se subdividiram os trabalhadores em três grupos: setor industrial, setor alimentício e administrativo. Em seus resultados, verificaram no nível administrativo relações com a liderança se fazendo mais presentes, melhorando a afiliação, compartilhamento de ideias e boa convivência. Os piores níveis de satisfação ficaram com o grupo do setor alimentício, devido, segundo os autores, à sobrecarga de trabalho, burocratização de procedimentos do setor e à rigorosidade

em equipamentos de proteção individual. Neste nível e no industrial os autores concluíram que não havia valorização efetiva das pessoas, estando a maior parte dentro do período de experiência e insatisfeitos com seu trabalho.

Em sua pesquisa com objetivo de avaliar o grau de satisfação em uma empresa terceirizada, onde se utilizou um questionário com questões de múltipla escolha e questões abertas, Peterossi, Simões e Santos (2014) confirmam algumas dessas conclusões. Para as autoras, além disso, é possível afirmar haver uma falta de equalização entre terceirizados e funcionários próprios, como sinal de que as políticas e práticas de gestão de pessoas existentes na empresa contratante não estão alcançando os empregados terceirizados. Os resultados da pesquisa sugerem distância acentuada entre as opiniões dos empregados terceirizados e as dos empregados efetivos da empresa estudada, em aspectos fundamentais da gestão de pessoas.

De modo geral as pesquisas apontam para diferenças nos níveis de satisfação entre os grupos terceirizados e não terceirizados, ainda que com diferenças também em cada uma das dimensões. Em duas das pesquisas haviam divisões entre os níveis hierárquicos, o que levou a novas diferenças, onde o próprio cargo apresentou-se como fator mais relevante para os níveis de satisfação do que a própria relação de contratação. De todo modo, segundo Marçal, Melo e Nardi (2013) verificou-se que, de acordo com a proposta da terceirização, os terceirizados ocupam os piores postos de trabalho dentro das organizações, executando tarefas secundárias e de menor complexidade. Entretanto, os autores afirmam que é justamente isso o fator determinante para a insatisfação, devido à falta de perspectivas de carreira, progressão salarial e trabalhos repetitivos e pouco desafiantes.

Abaixo, na Tabela 2, segue o resumo dos resultados de Peterossi, Simões e Santos (2014):

Tabela 2: Resumos dos resultados Peterossi, Simões e Santos (2014).

Variável	Resultado (%) mão de obra própria		Resultado (%) terceirizada	
	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
A empresa	38,41%	45,12%	35,87%	4,35%
Relacionamento interpessoal	35,37%	32,32%	30,43%	36,96%
Liderança	26,22%	29,88%	28,26%	4,35%
Reconhecimento	29,27%	13,41%	19,57%	4,35%
Desenvolvimento	35,98%	33,54%	23,91%	21,74%
Movimentação	32,32%	25,00%	20,65%	5,43%
Benefícios	39,02%	42,68%	17,39%	3,26%
Salários	33,54%	30,49%	23,91%	3,26%
Ambiente e condições de trabalho	42,07%	26,22%	27,17%	18,48%
Realização / Automotivação	46,34%	39,02%	50,00%	34,78%
Comprometimento	39,02%	44,51%	46,74%	28,26%
Políticas e normas administrativas	35,98%	51,83%	26,09%	32,61%
Comunicação	43,90%	14,63%	27,17%	16,30%
Média geral	36,73%	32,97%	29,01%	16,47%

Fonte: Peterossi, Simões e Santos (2014, p. 145).

A Tabela 2 exemplifica essa relação dos reflexos objetivos da terceirização com os itens de menor satisfação no trabalho entre a mão de obra terceirizada.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão descritos o método, as técnicas e os procedimentos de coleta e análise de pesquisa empregados no estudo, a fim de identificar a satisfação no trabalho entre os trabalhadores terceirizados e concursados da empresa investigada.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto à abordagem, os procedimentos adotados foram de natureza quantitativa. Segundo Creswell (2007, p. 35), pesquisas desse tipo envolvem “raciocínio de causa e efeito, redução de variáveis específicas e hipóteses e questões, uso de mensuração e observação e teste de teorias”.

Segundo Creswell (2007) neste tipo de pesquisa são utilizadas categorias pré-determinadas, com emprego de estratégias de investigação baseadas em instrumentos, em que são feitos levantamentos de dados cuja análise é realizada a partir dos dados estatísticos resultantes desse processo. Sendo assim a pesquisa quantitativa é adequada em situações nas quais a população estudada tem um tamanho significativo.

Para a fundamentação teórica da pesquisa referente ao tema, foram coletadas informações em material já publicado em livros e artigos científicos nacionais

A técnica empregada neste trabalho foi o *survey*. Este tipo de pesquisa “busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população; descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre subgrupos da população ou, ainda, faz uma comparação entre essas distribuições” (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993 apud FREITAS et al., 2000, p. 106). Segundo a definição do autor esta pesquisa tem caráter ainda correlacional, ao identificar as distribuições entre os subgrupos terceirizados e concursados da população estudada.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada em uma base, localizada no Rio de Janeiro, de uma grande empresa pública nacional. Da população total, cerca de 800 trabalhadores, foi extraída uma amostra não-probabilística pelo critério de conveniência, quando os participantes são escolhidos por estarem disponíveis, segundo a definição de Freitas et al. (2000).

Em alguma medida, visando manter um mínimo de discrepância entre a proporção de terceirizados e concursados da população com a da amostra, foi utilizado o caso crítico, quando, segundo Freitas et al. (2000), os participantes são escolhidos por serem essenciais para a pesquisa.

A amostra foi composta por um total de 58 trabalhadores: 36 terceirizados, sendo destes 33 homens e três mulheres; e 22 concursados, sendo destes 20 homens e duas mulheres.

3.3 INSTRUMENTO

Essa pesquisa utilizou a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) de Siqueira (2008), cujo objetivo é avaliar o nível de satisfação dos trabalhadores em relação ao trabalho em contextos organizacionais. Utilizou-se esta escala em sua forma completa, com 25 itens, cada um com resposta em escala do tipo Likert de sete pontos, que ia de 1 a 7, representando respectivamente os seguintes níveis de satisfação: totalmente insatisfeito (1), muito insatisfeito (2), insatisfeito (3), indiferente (4), Satisfeito (5), muito satisfeito (6) e totalmente satisfeito (7).

A EST foi criada e validada no Brasil e baseia-se em uma visão multidimensional de satisfação no trabalho, sendo que seus itens cobrem as cinco dimensões teóricas, de acordo com o Quadro 7:

Quadro 7: Dimensões de satisfação no trabalho e definições.

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.
Satisfação com os colegas de trabalho	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira da empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem o trabalhador e com a sua variedade.

Fonte: Siqueira (2008, p. 269).

Uma característica importante da EST de Siqueira (2008) para este estudo foi sua relevância em relação à realidade pesquisada e ao conceito de satisfação no trabalho. Um fator que contribuiu para sua escolha no presente estudo foi sua fácil compreensão e objetividade, entendendo que um instrumento extenso ou muito rebuscado poderia gerar dificuldade de compreensão e mesmo imprecisão nas respostas por parte dos voluntários, dados os variados níveis de escolaridade destes.

A seguir, no Quadro 8, os itens referentes a cada fator e seus respectivos índices de precisão validados pela autora, onde segundo a mesma foram obtidos índices satisfatórios de precisão para cada um dos seus cinco componentes “que, apesar de congregarem, respectivamente, apenas cinco itens, produziram valores altos de precisão (α de Cronbach), variando de 0,82 a 0,92” (SIQUEIRA, 2008, p. 269).

Quadro 8: Dimensões, itens e índices de precisão da Escala de Satisfação no Trabalho.

DIMENSÕES (FATORES)	ITENS	ÍNDICES DE PRECISÃO
Satisfação com os colegas de trabalho	1, 6, 14, 17 e 24	0,86
Satisfação com o salário	5, 8, 12, 15 e 21	0,92
Satisfação com a chefia	2, 9, 19, 22 e 25	0,90
Satisfação com a natureza do trabalho	7, 11, 13, 18 e 23	0,82
Satisfação com as promoções	3, 4, 10, 16 e 20	0,87

Fonte: Siqueira (2008, p. 269).

Adicionalmente à EST foram adicionadas 5 perguntas referentes à classificação do perfil do trabalhador, conforme Anexo A.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O questionário foi aplicado pessoalmente no terminal de acesso dos trabalhadores aos seus polos de trabalho. A coleta de dados se deu no dia 28 de maio de 2018. Além do questionário cada voluntário(a) recebeu uma breve descrição dos objetivos da pesquisa e assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido desta pesquisa (Anexo A).

Para a análise dos dados, empregou-se o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 25.0. Foram calculadas estatísticas descritivas (média e desvio padrão) dos fatores que integram as escalas, frequências e percentuais para os dados de perfil, assim como correlação de Pearson entre cada um dos fatores e a variável contrato de trabalho, que classificava terceirizados e concursados. Para a geração de alguns gráficos foi utilizado o *software Excel 2016*, de acordo com os resultados estatísticas gerados pelo SPSS.

4 RESULTADOS

Com o objetivo de explicitar os resultados da pesquisa, inicialmente serão apresentadas as características demográficas dos colaboradores da base localizada no município do Rio de Janeiro da grande empresa pública nacional objeto deste estudo, visando descrever o perfil da referida amostra. Na sequência é retratado o nível de satisfação no trabalho, sempre comparando os dois subgrupos (terceirizados e concursados), de acordo com a escala de Siqueira (2008), dividida em cinco fatores anteriormente descritos no Quadro 7: Satisfação com os colegas de trabalho, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções.

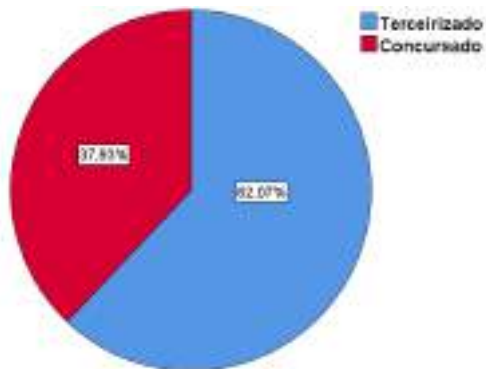
São apresentados a média e o desvio padrão de cada fator da satisfação no trabalho, assim como de cada um dos itens integrantes do fator, hierarquizando das menores para as maiores médias, pois representam os fatores de maior insatisfação e, portanto, de maior alerta para a política de recursos humanos da Organização. São verificadas quais as correlações significativas entre o contrato de trabalho e os fatores de satisfação no trabalho. São analisadas ainda as variáveis demográficas que apresentam relação significativa com alguma dimensão de satisfação no trabalho e os resultados desta monografia são relacionados aos de outros estudos sobre satisfação no trabalho e terceirização publicados no meio acadêmico.

De acordo com Hair et al. (2014), o coeficiente de correlação de Pearson (r) tem como objetivo medir o grau de associação linear entre duas variáveis. Este coeficiente varia de -1 a 1: um coeficiente nulo pressupõe que as variáveis não possuem nenhuma relação; quanto mais próximo de -1 for o valor, mais forte será a associação negativa entre as variáveis; e da mesma maneira, quanto mais perto de 1, mais positiva será a associação. Entre 0,35 e 0,65 afirma-se que a correlação é média ou ponderada. Acima desse valor, há uma forte correlação. Os autores indicam também que através do coeficiente r pode-se achar o coeficiente de determinação (r^2). Trata-se de um valor entre 0 e 1 que determina em que proporção da variação uma variável pode explicar a outra. Adicionalmente se define o nível de significância (p), que indica o grau confiança que se tem na referida estatística.

4.1 PERFIL DO TRABALHADOR TERCEIRIZADO X CONCURSADO

Dos 58 trabalhadores entrevistados 36 eram terceirizados (62,07%) e 22 haviam ingressado por concurso (37,93%), conforme Gráfico1.

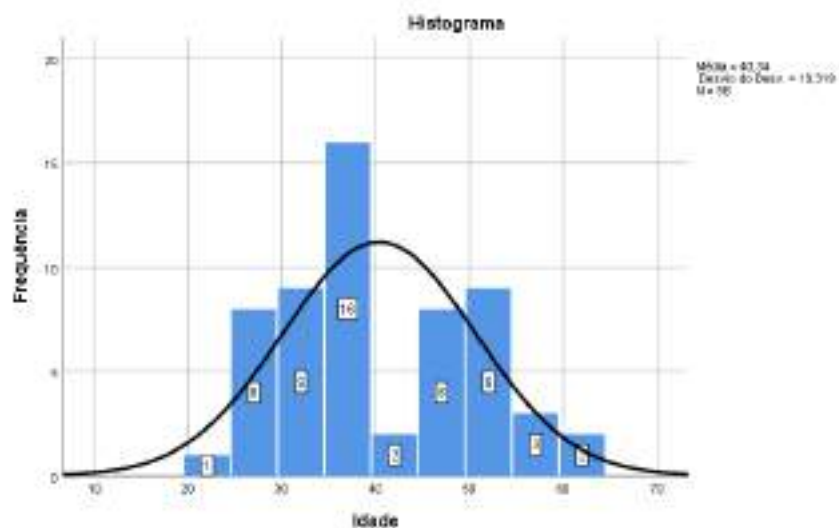
Gráfico 1 – Proporção Terceirizados x Concurados



Fonte: Elaborado pelo autor

A partir do Gráfico 2 é possível analisar a distribuição da idade dos participantes do estudo, de modo geral, em um histograma com uma curva normal sobreposta.

Gráfico 2 – Histograma da idade



Fonte: Elaborado pelo autor

A média de idade foi de 40,34, com um alto desvio padrão, de 10,319, em razão de o entrevistado mais novo ter 22 anos, enquanto o mais velho 62 anos, na ocasião do estudo. Uma amplitude então da variável demográfica idade de 40 anos. Verificou-se que 56,9% dos entrevistados estão na faixa etária entre 25 e 40 anos.

As mulheres representaram menos de 10% da composição dos entrevistados, conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Caracterização da amostra: Sexo x Contrato de Trabalho

		CONTRATO DE TRABALHO				Total	%
		Terceirizados	%	Concursados	%		
SEXO	Masculino	33	56,9	20	34,5	53	91,4
	Feminino	3	5,2	2	3,4	5	8,6
Total		36	62,1	22	37,9	58	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir encontram-se os resultados referentes as correlações entre as variáveis demográficas e o contrato de trabalho. As variáveis demográficas de escolaridade e tempo de serviço apresentaram correlação média e foram as únicas com correlação significativa, conforme Tabela 4, apresentada em ordem decrescente de correlação.

Tabela 4 – Correlação do contrato de trabalho terceirizado com as variáveis demográficas

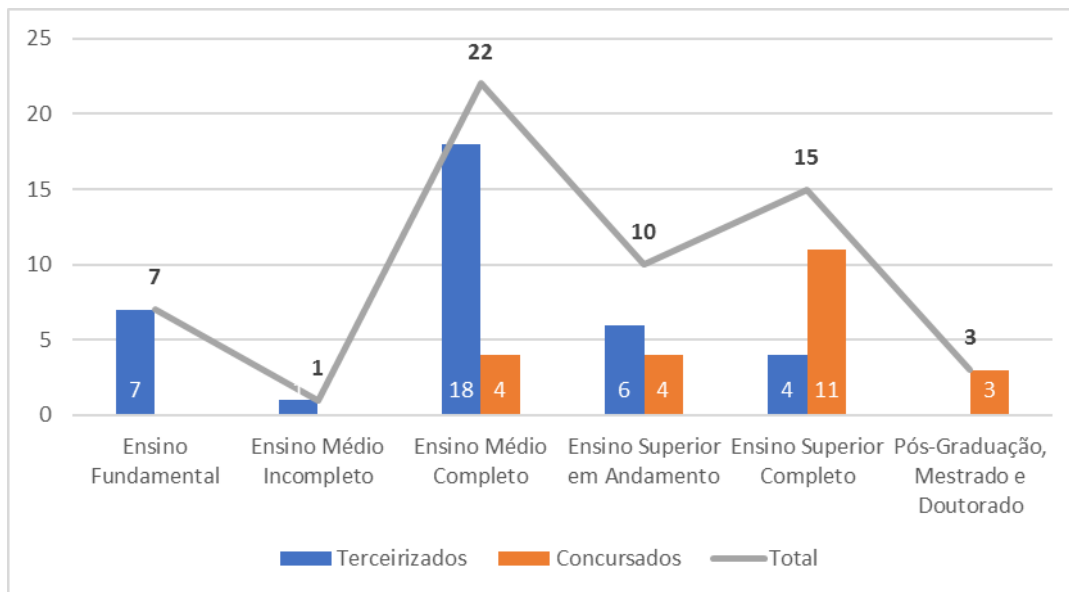
VARIÁVEL DEMOGRÁFICA	r	r ²	p
Escolaridade	0,581	0,7622	0,0001
Tempo de serviço	0,417	0,6458	0,001
Sexo	0,130	0,3606	0,922
Idade	0,126	0,3550	0,344

Fonte: Elaborado pelo autor

Isso demonstra que existe relação direta entre a escolaridade e o público terceirizado, onde estes apresentam menores níveis de escolaridade e menor tempo de serviço.

Sendo assim, para a escolaridade segue apresentado na sequência um gráfico de barras de acordo com o contrato de trabalho, terceirizado e concursado, acompanhados de uma linha com o total de cada nível de escolaridade.

Gráfico 3 – Escolaridade: Terceirizados x Concurados



Fonte: Elaborado pelo autor

É possível verificar que não há nenhum concursado que não tenha ensino médio completo. Os que tem superior completo ou acima representam 63,64% dos entrevistados. Já entre os terceirizados não há nenhum que tenha qualquer tipo de pós-graduação. Entre estes 22,22% nem mesmo chegaram a completar o ensino médio. Somente 11,11% concluíram o ensino superior. De modo geral o Gráfico 3 reforça a teoria que distribui trabalhos mais operacionais e de menor exigência de escolaridade enquanto os contratados diretos, concursados, ocupam os postos de maior escolaridade. A escolaridade média da amostra foi de 3,59, isto é, entre ensino médio completo e ensino superior cursando. A Tabela 5 permite visualização completa dos resultados entre escolaridade e contrato de trabalho, que geraram o Gráfico 3.

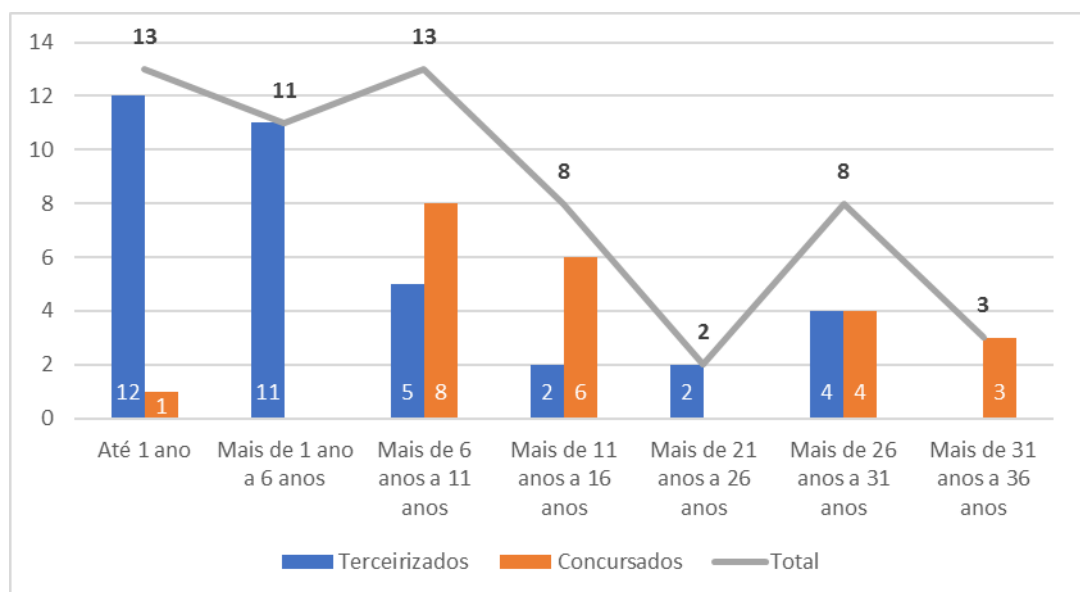
Tabela 5 – Caracterização da amostra: Escolaridade x Contrato de Trabalho

ESCOLARIDADE	CONTRATO DE TRABALHO				Total	%
	Terceirizados	%	Concursados	%		
Ensino Fundamental	7	12,1	0	0,0	7	12,1
Ensino Médio Incompleto	1	1,7	0	0,0	1	1,7
Ensino Médio Completo	18	31,0	4	6,9	22	37,9
Ensino Superior em Andamento	6	10,3	4	6,9	10	17,2
Ensino Superior Completo	4	6,9	11	19,0	15	25,9
Pós-Graduação, Mestrado e Doutorado	0	0,0	3	5,2	3	5,2
Total	36	62,1	22	37,9	58	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao tempo de serviço verifica-se fenômeno semelhante ao da escolaridade. Existe uma tendência de maior longevidade na função entre os trabalhadores concursados, dada a estabilidade fornecida pelo serviço público em relação à alta rotatividade das empresas prestadoras de serviços terceirizados.

Gráfico 4 – Tempo de serviço: Terceirizados x Concurados



Fonte: Elaborado pelo autor

Entre os terceirizados a metade (50%) tem até seis anos de tempo de serviço, enquanto que a outra metade que tem mais de seis anos, 11,1% tem mais de 26 anos de empresa. Já entre os concursados 63,64% tem entre seis e 16 anos de empresa. Somente um entrevistado tem menos de um ano (4,55%), enquanto 31,82% têm mais de 26 anos de “casa”. A Tabela 6 demonstra as frequências que baseiam o Gráfico 4.

Tabela 6 – Caracterização da amostra: Tempo de Serviço x Contrato de Trabalho

TEMPO DE SERVIÇO	CONTRATO DE TRABALHO				Total	%
	Terceirizados	%	Concursados	%		
Até 1 ano	12	20,7	1	1,7	13	22,4
Mais de 1 ano a 6 anos	11	19,0	0	0,0	11	19,0
Mais de 6 anos a 11 anos	5	8,6	8	13,8	13	22,4
Mais de 11 anos a 16 anos	2	3,4	6	10,3	8	13,8
Mais de 21 anos a 26 anos	2	3,4	0	0,0	2	3,4
Mais de 26 anos a 31 anos	4	6,9	4	6,9	8	13,8
Mais de 31 anos a 36 anos	0	0,0	3	5,2	3	5,2
Total	36	62,1	22	37,9	58	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 7 evidencia a média e desvio padrão de cada uma das variáveis demográficas. O tempo de serviço médio da amostra foi igual a 3,41, isto é, entre a faixa ‘mais de seis a 11 anos’ (representado por 3) e a faixa ‘mais de 11 a 16 anos’ (representado por 4) de tempo de serviço na Empresa.

Tabela 7 – Média e desvio padrão das variáveis demográficas

	Contrato de Trabalho	Tempo de Serviço	Sexo	Idade	Escolaridade
N Válido	58	58	58	58	58
Média	1,38	3,41	1,09	40,34	3,59
Desvio Padrão	0,489	2,225	0,283	10,319	1,364

Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se entre o tempo de serviço alto desvio padrão, refletindo um perfil bastante heterogêneo com relação a essa variável. Diferente disso, o desvio padrão da variável sexo é baixo, dado um perfil com baixa variabilidade em relação a essa

variável, dada uma grande maioria masculina nesta Unidade e no setor de atuação da Empresa em geral.

4.2 SATISFAÇÃO DO TRABALHADOR TERCEIRIZADO X CONCURSADO

Para cada fator ou dimensão da satisfação no trabalho foram calculadas médias e desvios padrões, considerando os subgrupos terceirizados e concursados juntos (total) e depois cada um separadamente, conforme a Tabela 8.

Tabela 8 – Média e Desvio Padrão dos fatores de satisfação

SATISFAÇÃO	GERAL		TERCEIRIZADOS		CONCURSADOS	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Com os colegas de trabalho	5,3759	1,04164	5,4778	0,90998	5,2091	1,23207
Com o salário	3,3276	1,60818	2,6278	1,28655	4,4727	1,43101
Com a chefia	4,6724	1,22872	4,9500	1,25891	4,2182	1,05272
Com a natureza do trabalho	4,4310	1,08889	4,4222	1,16793	4,4455	0,97186
Com as promoções	2,5655	1,19715	2,4167	1,23416	2,8091	1,11863
TOTAL	4,0745	1,23292	3,9789	1,1715	4,2309	1,16126

Fonte: Elaborado pelo autor

Pela Tabela 8 já é possível verificar que os resultados apontaram para uma média geral de satisfação dos trabalhadores da unidade para 4,07 (entre indiferente e satisfeito), sendo que os concursados apresentaram uma média de satisfação igual a 4,23 (na mesma faixa), enquanto os terceirizados ficaram com nível de satisfação na faixa entre insatisfeito e indiferente, com média 3,98. O fator de maior insatisfação para ambos os grupos foi relacionado às promoções, onde a média geral ficou em 2,56, na faixa entre muito insatisfeito e insatisfeito.

Conforme Tabela 8, o fator de maior variação entre os grupos foi salário, onde a média das respostas dos terceirizados se situou entre muito insatisfeito e insatisfeito (média 2,62), enquanto concursados estão entre indiferente e satisfeito (média 4,47). Os terceirizados só tem níveis maiores de satisfação em relação aos concursados nos fatores tais como: satisfação com os colegas de trabalho e com a chefia, exatamente os dois únicos fatores ligados ao relacionamento entre as pessoas.

Na Tabela 9 verifica-se que entre os itens da dimensão de satisfação com os colegas de trabalho destaca-se que três itens desta dimensão são os que tem menor desvio padrão entre todos os 25 itens do instrumento.

Tabela 9 – Média e desvio padrão dos itens que integram o fator satisfação com os colegas de trabalho

SATISFAÇÃO COM OS COLEGAS DE TRABALHO	Média	Desvio Padrão
Maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho	5,79	1,335
Tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	5,38	1,576
Espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	5,36	1,518
Quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho	5,19	1,395
Confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	5,16	1,348

Fonte: Elaborado pelo autor

A dimensão que apresentou maior desvio padrão nas respostas foi satisfação com o salário. Dos 25 itens do instrumento, os quatro de maior desvio padrão são da relacionados à satisfação com o salário, indicando que é nesta dimensão que se encontram as maiores divergências entre a percepção dos trabalhadores da Empresa. Esta dimensão, entre todas as cinco dimensões de satisfação, foi a que apresentou a menor amplitude entre as médias dos itens, sendo o item de menor média igual a 3,16, enquanto o de maior média foi igual a 3,52, conforme a Tabela 10.

Tabela 10 – Média e desvio padrão dos itens que integram o fator satisfação com as promoções

SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO	Média	Desvio Padrão
Quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês	3,52	1,885
Meu salário comparado à minha capacidade profissional	3,41	1,797
Salário comparado aos meus esforços de trabalho	3,33	1,849
Meu salário comparado com o quanto eu trabalho	3,22	2,027
Meu salário comparado com o custo de vida	3,16	1,899

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 11, com os itens da dimensão de satisfação com a chefia, revela que a maior média está relacionada ao item referente a capacidade profissional do chefe, enquanto a menor é relacionada ao interesse do mesmo, o que indica capacidade do chefe maior que o interesse pelo desenvolvimento da capacidade dos empregados.

Tabela 11 – Média e desvio padrão dos itens que integram o fator satisfação com as promoções

SATISFAÇÃO COM A CHEFIA	Média	Desvio Padrão
Capacidade profissional do meu chefe	5,02	1,562
Maneira como meu chefe me trata	4,95	1,492
Entendimento entre eu e meu chefe	4,76	1,604
Modo como meu chefe organiza o trabalho no meu setor	4,36	1,823
Interesse de meu chefe pelo meu trabalho	4,28	1,735

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme a Tabela 12, a dimensão de satisfação com as promoções é a que demonstra entre todas maior proximidade com a média 4, que representa indiferença, ficando somente um item do fator com média mais próxima de 5, que representa satisfação. Isso significa que entre todas as dimensões esta é que menos interfere na média geral de satisfação no trabalho.

Tabela 12 – Média e desvio padrão dos itens que integram o fator satisfação com as promoções

SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO TRABALHO	Média	Desvio Padrão
Grau de interesse que minhas tarefas me despertam	4,81	1,721
Preocupações exigidas pelo meu trabalho	4,45	1,580
Variedade de tarefas que realizo	4,38	1,663
Capacidade do meu trabalho absorver-me	4,33	1,480
Oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço	4,19	1,594

Fonte: Elaborado pelo autor

Já com relação a dimensão de satisfação com as promoções o destaque fica por conta das baixas médias de satisfação. Dos 25 itens do instrumento os cinco de menor média são exatamente os cinco itens da dimensão de satisfação com as promoções, como descrito na Tabela 13 Comprova-se por isto uma insatisfação generalizada na Empresa com relação às políticas de gestão de carreiras, tanto entre terceirizados quanto entre concursados.

Tabela 13 – Média e desvio padrão dos itens que integram o fator satisfação com as promoções

SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES	Média	Desvio Padrão
Garantias que a empresa oferece a quem é promovido	2,95	1,605
Oportunidades de ser promovido nesta empresa	2,64	1,754
Número de vezes que já fui promovido nesta empresa	2,57	1,557
Maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal	2,40	1,736
Tempo que eu tenho que esperar para receber uma promoção nesta empresa	2,28	1,436

Fonte: Elaborado pelo autor

Dentro de cada dimensão há de modo geral diferenças praticamente desprezíveis entre as médias das perguntas. As diferenças expressaram-se de forma significativa mesmo entre as diferentes dimensões de satisfação no trabalho.

Avaliando prioritariamente, de acordo com o objetivo central deste trabalho, a correlação de cada fator com relação ao contrato de trabalho, conforme a Tabela 14, dois fatores de satisfação tiveram correlações significativas: salário, com relação positiva com o contrato de trabalho; e chefia, com relação negativa com o contrato de trabalho.

Tabela 14 – Correlação dos fatores de satisfação com o contrato de trabalho

SATISFAÇÃO	CONTRATO DE TRABALHO	
	Correlação de Pearson (r)	Nível de significância (p)
Com os colegas de trabalho	-0,126	0,345
Com o salário	0,562	0,0001
Com a chefia	-0,292	0,026
Com a natureza do trabalho	0,010	0,938
Com as promoções	0,160	0,229

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a Tabela 4, apresentada anteriormente, apenas as correlações entre as variáveis demográficas escolaridade e tempo de serviço se mostraram significativas em relação ao contrato de trabalho a pelo menos p menor ou igual a 0,05. Na sequência, na Tabela 15, podemos observar então mais detalhadamente as correlações entre essas duas variáveis demográficas e cada um dos fatores de satisfação.

Tabela 15 – Correlação dos fatores de satisfação com as variáveis demográficas escolaridade e tempo de serviço

SATISFAÇÃO	ESCOLARIDADE		TEMPO DE SERVIÇO	
	Correlação de Pearson (r)	Nível de significância (p)	Correlação de Pearson (r)	Nível de significância (p)
Com os colegas de trabalho	0,035	0,795	-0,096	0,476
Com o salário	0,501	0,0001	0,387	0,003
Com a chefia	0,052	0,700	0,084	0,532
Com a natureza do trabalho	0,365	0,005	0,102	0,447
Com as promoções	0,279	0,034	0,157	0,239

Fonte: Elaborado pelo autor

Temos então os fatores salário, com as variáveis escolaridade e tempo de serviço, e natureza do trabalho e promoções, com a variável escolaridade, significativas a pelo menos menor ou igual a 0,05.

Analisando então a correlação de cada fator com as variáveis escolaridade e tempo de serviço temos destaque para o fator salário, com correlações positivas médias para todas as duas variáveis; e para a variável escolaridade, com correlações positivas médias com todos os três fatores de recompensas e ambiente, não ligados ao relacionamento humano: salário, natureza do trabalho e promoções.

Quanto maior a escolaridade e(ou) o tempo de serviço, maior então a satisfação com o salário. Considerando $r^2=0,2510$, verifica-se que cerca de 25% da satisfação com o salário está ligada à escolaridade, enquanto que com $r^2=0,1498$ pode-se dizer que cerca de 15% da satisfação com este fator é relacionada com o tempo de serviço.

Com relação à variável demográfica escolaridade verifica-se que essa é a única variável demográfica com correlação positiva com todas as dimensões de satisfação. Esta, apresenta correlação significativa justamente com os fatores onde a correlação com o contrato de trabalho também é positiva. Nos dois fatores onde a correlação com o contrato de trabalho é negativa, isto é, inversa, com os colegas e com a chefia, a variável demográfica escolaridade tem correlação significativa.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

É possível, comparando estes resultados com as conclusões de Marçal et al. (2013) e Peterossi, Simões e Santos (2014), corroborar com a teoria de que trabalhadores terceirizados tendem a valorizar as relações pessoais enquanto forma de suprir as deficiências dos fatores relacionados às recompensas e ao próprio trabalho em si e suas perspectivas.

No estudo feito por De Oliveira (2009), também com uso da EST, os resultados apresentaram algumas diferenças em relação a este, conforme a Tabela 1. Terceirizados apresentaram nível de satisfação maior que os trabalhadores próprios nas dimensões de salário e natureza do trabalho, ficando com índice menor de satisfação somente na dimensão relacionada às promoções. As diferenças entre este estudo e o feito por De Oliveira podem ser explicadas pelo tipo de empresa pesquisado, sendo a empresa do estudo de De Oliveira mais caracterizada pela equidade e inclusive por uma insatisfação do público próprio em relação ao espaço perdido para a própria terceirização, visto que tratava-se de uma empresa privada, enquanto o presente estudo investiga uma empresa pública, com os mais diferentes níveis de hierarquia e qualificação de trabalho.

De toda forma, na primeira página da carteira de trabalho de qualquer trabalhador brasileiro, seja ele concursado ou terceirizado, encontra-se o seguinte texto:

Art. XXIII

1. Todo o homem tem direito ao trabalho, à livre escolha de emprego, a condições justas e favoráveis de trabalho e à proteção contra o desemprego.
2. Todo o homem, sem qualquer distinção, tem direito a igual remuneração por igual trabalho.
3. Todo o homem que trabalha tem direito a uma remuneração justa e satisfatória, que lhe assegure, assim como a sua família, uma existência compatível com a dignidade humana, e a que se acrescentarão, se necessário, outros meios de proteção social.
4. Todo o homem tem direito a organizar sindicatos e a neles ingressar para proteção de seus interesses.

(Declaração Universal dos Direitos do Homem, Assembleia Geral das Nações Unidas (resolução 217 A III) em 10 de dezembro 1948)

O que vem então como uma promessa por parte do estado para o trabalhador logo se rebate pelo resultado das pesquisas referentes a terceirização na administração pública. O trabalhador terceirizado vê, segundo Figueiredo et al. (2007), Russo e Leitão (2006) e Costa (2016), o exato oposto do que lhe é prometido em seu principal documento enquanto trabalhador.

Segundo Marx (2004 [1844]), o conceito de alienação, do alemão *Entfremdete*, que pode ser traduzido como estranhamento ou exteriorização, é dividido em 1) em relação ao produto do trabalho, 2) no processo de produção, 3) em relação à existência do indivíduo enquanto membro do gênero humano e 4) em relação aos outros indivíduos. Para o autor, o trabalho tem uma função primordial, por ser exatamente a exteriorização do ser, isto é, aquilo o faz transformar o meio onde vive.

Se Marx e Engels (2004 [1848], p. 82) concluíam sua obra convocando “Proletários do mundo, uni-vos”, a terceirização vai na contramão disso impondo um sonoro “separai-vos” e, por consequência dessa fragmentação, reforçando e perpetuando a exploração por uma classe empresarial dominante (RUSSO; LEITÃO, 2006).

Não seria menor dizer que esse conceito, basicamente aplicado em relação a sociedade capitalista como um todo, ganha um aprofundamento com a implementação sistemática da terceirização, à medida que o trabalhador está mais exteriorizado ainda do processo, do resultado da produção e diferenciado de seus semelhantes em termos de percepção de tratamento e condições objetivas de trabalho.

Entre os principais argumentos propulsores da terceirização, segundo Rezende (1997), estão o combate ao desemprego e a flexibilidade, isto é, a facilidade de realizar uma contratação e organizar a atividade produtiva. Entretanto, isso no setor público se converte na diminuição da abertura de concursos, maior rotatividade e perda de potencial profissional e de conhecimento formal e informal (FIGUEIREDO et al.). De todo modo o contrário disso, isto é, a facilidade de efetivar demissões e/ou fechar a empresa contratada, também se provou na realidade, segundo Rezende (1997), e agora invade a esfera pública, reconhecida até então pela estabilidade no trabalho. Cabe discutir se é válido reduzir os custos às custas das necessidades humanas mais básicas, prometida a todos os trabalhadores pelo estado e pelo sistema vigente.

6 CONCLUSÕES

Esse estudo teve por objetivo evidenciar diferenças em relação à satisfação no trabalho entre terceirizados e concursados, partindo da hipótese de que os fatores objetivos e subjetivos consequentes do contrato de trabalho terceirizado trariam reflexos nas dimensões de satisfação no trabalho.

Pode-se concluir pela correlação positiva significativa entre o contrato de trabalho e o salário estarem os terceirizados mais insatisfeitos nesta dimensão. Por outro lado, identificou-se correlação negativa entre o contrato de trabalho e a satisfação com a chefia, indicando maior satisfação dos terceirizados com a chefia. O outro fator com correlação negativa foi com relação aos colegas de trabalho, indicando cooperação e relacionamento maior entre os membros da empresa terceirizada, mesmo com diferenças hierárquicas.

Verificou-se que, dentre os fatores retirados do instrumento da Escala de Satisfação no Trabalho as insatisfações dos terceirizados se deram justamente nas dimensões ligadas à remuneração, carreira e natureza do trabalho, em sintonia com a própria proposta da terceirização, de cortar custos e delegar aos terceirizados as atividades mais operacionais. Conclui-se então que a terceirização traz consequências negativas e demonstra ineficiência das políticas de gestão de pessoas sobre os terceirizados, sendo quase sempre nesta organização voltadas exclusivamente aos concursados.

Se aplicarmos a teoria da satisfação ligada a expectativa gerada previamente, sem dúvida a terceirização resulta de modo geral em níveis menores de satisfação deste trabalhador comparado aos demais.

Para profissionais de recursos humanos torna-se imprescindível refletir o tema sob a luz da efetividade de que a prática deste ramo alcance e preocupe-se em refletir a realidade de todo o seu público-alvo, e não somente daqueles formalmente ligados a instituição.

Justamente por isso, essa pesquisa se evidencia como uma defesa da relevância do aspecto humano e da importância da área de gestão de pessoas dentro das organizações e na teoria geral de administração. O corte de custos e a otimização não pode se dar ignorando os malefícios causados por perda de pertencimento, sofrimento psíquico e falta de satisfação no trabalho. As consequências de aspectos negativos em indicadores de gestão de pessoas não podem ser ignoradas pelos

gestores, nem tampouco pode deixar de ser vistos como fator suficientemente relevante para colocar em xeque o próprio método de terceirização

Esse estudo apresentou como limitação uma amostra pequena de trabalhadores em relação ao número total de trabalhadores da unidade investigada. Não seria possível a partir dela generalizar os resultados para toda a unidade, pelo fato da amostra não ser representativa para a população, nem para a empresa como um todo, por se tratar de uma amostra com trabalhadores de somente um polo de trabalho em uma única cidade.

Sugere-se a novos estudos considerar avaliar diferentes unidades da Empresa em questão, preferencialmente de diferentes estados, conforme a atuação nacionalizada da Empresa, para servir de base de comparação a este.

REFERÊNCIAS

ALVES, G. Terceirização: o futuro do trabalho no Brasil. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 337-339, ago. 2017.

BRASIL. Constituição Federal de 1988. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, DF, 1988.

_____. Projeto de Lei 4330/04. **Contratos de terceirização e as relações de trabalho deles decorrentes**. Brasília, DF, 2017.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 7-40, 1996.

CAPPI, M. N.; ARAUJO, B. F. von B. de. Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações x e y. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 576-600, dez. 2015.

CARVALHO, V. Terceirização segundo Maquiavel. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 1, n. 1, p. 71-72, 2002.

COSTA, M. S. Reestruturação produtiva, sindicatos e a flexibilização das relações de trabalho no Brasil. **RAE Eletrônica**, v. 2, n. 2, art. 10, p. 1-16, 2003.

_____. Terceirização no Brasil: velhos dilemas e a necessidade de uma ordem mais incluyente. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, v. 15, n. 1, p. 115-131, 2017.

CRESWELL, J. W. Uma estrutura para projeto. In:_____. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. cap.1.

DE OLIVEIRA, A. L. A. **Terceirização e satisfação com o trabalho**. 2009. 81 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e de Empresas) - Fundação Getulio Vargas – FGV, Rio de Janeiro, 2009.

DRUCK, Graça; FRANCO, Tânia. A precarização do trabalho no Brasil: um estudo da evolução da terceirização no Brasil e na indústria da Bahia na última década. **Revista Latinoamericana de Estudos Do Trabalho**, v. 13, p. 97-120, 2008.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA; J. O método de pesquisa *survey*. **RAUSP - Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.

FIGUEIREDO, M. et al. Reestruturação produtiva, terceirização e relações de trabalho na indústria petrolífera offshore da Bacia de Campos (RJ). **Gestão e Produção (UFSCar)**, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 55-68, abr. 2007.

GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

GONDIM, S. M. G.; SIQUEIRA, M. M. M. Emoções e afetos no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 285-315.

HAIR, J. F. JR. et al. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, p. 321-326, 2014.

HASTENREITER FILHO, H. N. A satisfação no trabalho e seus aspectos correlatos na organização Petrobrás. **O&S - Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 17, p. 17-30, Abr. 2000.

HUNT, J.; OSBORN, R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Bookman, 2002.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo**. 6. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2010. p. 852.

KREIN, J. D. **Tendências recentes nas relações de emprego no Brasil. 1990-2005**. Campinas. 319 p. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Universidade Estadual de Campinas, 2007.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. do. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 6, p. 947-967, nov./dez. 2017.

MARÇAL, C. Z.; MELO, F. P.; NARDI, A. Satisfação no trabalho: um estudo de caso numa empresa terceirizada. **Revista Científica Eletrônica UNISEB**, Ribeirão Preto, v.1, n.1, p.20-35, jan./jun. 2013.

MARCELINO, P. Afinal, o que é terceirização? Em busca de ferramentas de análise e de ação política. **Pegada - A Revista da Geografia do Trabalho**, v. 8 n. 2, p 55-71, dez. 2007.

MARCELINO, P.; CAVALCANTE, S. Por uma definição de terceirização. **Caderno CRH**, Salvador, v. 25, n. 65, p. 331-346, ago. 2012.

MARINHO, M. S. C. Abordagens teóricas à satisfação no trabalho: um balanço crítico. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 28, n. 4, p. 41-48, out./dez. 1988.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. de C. Satisfação no trabalho - uma breve revisão. **RBSO - Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 30, n. 112, p. 69-79, dez. 2005.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 6, p. 59-78, 2003.

MARTINS, M. do C. F.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. **Psico-USF**, Itatiba, v. 11, n. 2, p. 195-205, jul./dez. 2006.

MARX, K. **Manuscritos econômico-filosóficos**. Trad. RANIERE, J. São Paulo: Boitempo, 2004.

MARX, K.; ENGELS, F. **Manifesto do partido comunista**. Trad. NASSETTI, P. São Paulo: Martin Claret, 2004.

PETEROSSO, H. G.; SIMÕES, E. A.; SANTOS, M. L. N. Gestão de pessoas nos contratos de terceirização. **GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 9, n. 3, p. 131-148, Jul./Set. 2014.

PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 173-199, set./out. 1998.

PINTO, M. F. F.; QUELHAS, O. L. G. São os terceirizados “pessoas” para a organização? **Organização e Estratégia**, v. 3, n. 3, p. 244-253, set./dez. 2007.

POCHMANN, M. O trabalho sob fogo cruzado: exclusão, desemprego e precarização no final do século. **Revista Contexto**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 45-61, 1999.

REZENDE, W. Terceirização: a integração acabou? **RAE -Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 4, p. 6-15, 1997.

ROBBINS, S. P. Valores, atitudes e satisfação com o trabalho. In: _____. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. cap. 3.

RUSSO, G. M.; LEITAO, S. P. Terceirização: uma análise desconstrutivista. **O&S - Organizações & Sociedades**, Salvador, v. 13, n. 36, p. 107-123, jan./mar. 2006.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **RAP - Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. et al. (Org). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 265-274.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 316-348.

SOUZA, F. A. S.; LEMOS, A. H. C. Terceirização e resistência no Brasil: o Projeto de Lei n. 4.330/04 e a ação dos atores coletivos. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, v. 14, n. 4, p. 1035-1053, 2016.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **RAUSP - Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 56-63, jul./set. 1998.

VALENÇA, M. C. de A.; BARBOSA, A. C. Q. A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. **RAC - Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 163-185, jan./abr. 2002

ANEXOS

ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada **SATISFAÇÃO NO TRABALHO ENTRE TRABALHADORES TERCEIRIZADOS E CONCURSADOS EM UMA GRANDE EMPRESA PÚBLICA NACIONAL**. Este questionário integra uma monografia de final de curso de graduação em Administração na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), conduzida pelo estudante Rafael Dias Agostino sob orientação da Prof.^a Dr.^a Maria de Fatima Bruno de Faria.

Este estudo tem como objetivo realizar um comparativo acerca da satisfação no trabalho entre trabalhadores terceirizados e concursados. Você foi selecionado(a) para participar por trabalhar para uma grande empresa pública nacional.

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. Você **não será identificado** de nenhuma forma ao responder essa pesquisa. Sua participação é muito importante!

Contatos do pesquisador responsável: Rafael Dias Agostino, estudante de administração, e-mail: rafadiasagostino@hotmail.com, Telefone: (21) 98079-6464.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

Rio de Janeiro, ____ de _____ de ____.

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura do pesquisador: _____

Parte 1 – Escala de Satisfação no trabalho

Orientações:

- Não há respostas certas ou erradas. Você deve responder de acordo com a sua percepção;
- É preciso responder todas as 25 perguntas. Ao final, veja se alguma ficou sem resposta;
- Assinale apenas uma única resposta para cada pergunta com um número de 1 a 7, de acordo com a escala abaixo.

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito

		No meu trabalho atual sinto-me:
1	Espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	
2	Modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor	
3	Número de vezes que já fui promovido nesta empresa	
4	Garantias que a empresa oferece a quem é promovido	
5	Meu salário comparado com o quanto eu trabalho	
6	Tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	
7	Grau de interesse que minhas tarefas me despertam	
8	Meu salário comparado à minha capacidade profissional	
9	Interesse de meu chefe pelo meu trabalho	
10	Maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal	
11	Capacidade do meu trabalho absorver-me	
12	Meu salário comparado com o custo de vida	
13	Oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço	
14	Maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho	
15	Quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês	
16	Oportunidades de ser promovido nesta empresa	
17	Quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho	
18	Preocupações exigidas pelo meu trabalho	
19	Entendimento entre eu e meu chefe	
20	Tempo que eu tenho que esperar para receber uma promoção nesta empresa	
21	Salário comparado aos meus esforços de trabalho	
22	Maneira como meu chefe me trata	
23	Variedade de tarefas que realizo	
24	Confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	
25	Capacidade profissional do meu chefe	

Fonte: SIQUEIRA, M. M. M. (2014, p. 272)

Parte 2 – Perfil

- 1) Contrato de Trabalho: () Terceirizado () Concurso
- 2) Tempo de serviço: ____ anos e ____ meses
- 3) Sexo: () Masculino () Feminino
- 4) Idade: ____ anos
- 5) Escolaridade:
 - () Ensino Fundamental (primeiro grau) completo
 - () Ensino Médio (segundo grau) incompleto
 - () Ensino Médio (segundo grau) completo
 - () Ensino Superior em andamento
 - () Ensino Superior completo
 - () Pós-graduação, Mestrado ou Doutorado

Agradeço sua colaboração!
Rafael Dias Agostino – UFRJ
(21) 98079-6464
rafadiasagostino@hotmail.com