



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO PÚBLICA  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

**BRUNO DE SOUSA ALMEIDA**

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO:**

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE SERVIDORES TERCEIRIZADOS NO  
CDSA/UFCG.**

**SUMÉ - PB  
2019**

**BRUNO DE SOUSA ALMEIDA**

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO:**

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE SERVIDORES TERCEIRIZADOS NO  
CDSA/UFCG.**

**Artigo Científico apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.**

**Orientador: Professor Dr. Allan Gustavo Freire da Silva.**

**SUMÉ - PB  
2019**

A447a Almeida, Bruno de Sousa.

Análise da satisfação no trabalho : um estudo de caso sobre servidores terceirizados no CDSA/UFCG. / Bruno de Sousa Almeida. - Sumé - PB: [s.n], 2019.

46 f.

Orientador: Professora Mestre. Allan Gustavo Freire da Silva.

Artigo Científico - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública.

1. Satisfação no trabalho. 2. Terceirização de mão de obra. 3. Servidores terceirizados. 4. Gestão Pública. I. Silva, Allan Gustavo Freire da. II. Título.

CDU: 35.08(045)

**Elaboração da Ficha Catalográfica:**

Johnny Rodrigues Barbosa  
Bibliotecário-Documentalista  
CRB-15/626

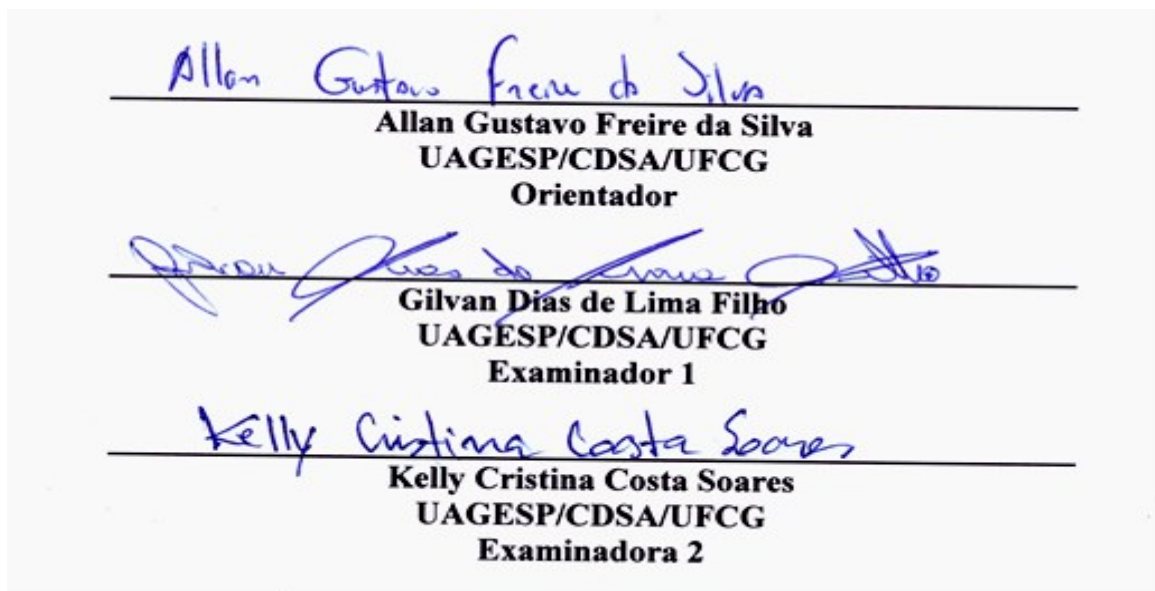
**BRUNO DE SOUSA ALMEIDA**

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO:**

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE SERVIDORES TERCEIRIZADOS NO  
CDSA/UFCG.**

Artigo Científico apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

**BANCA EXAMINADORA:**



Trabalho aprovado em: 11 de julho de 2019.

SUMÉ - PB

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, por ter me ajudado com sua Graça em cada momento dessa caminhada e não ter me deixado em nenhum momento.

À Universidade Federal de Campina Grande - UFCG e ao Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA, pela oportunidade de conhecimento e realização como cidadão de bem, pelo tempo precioso que passei no Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública.

Aos meus pais, Maria de Lourdes de Sousa Almeida e José Carlos Almeida, que me ajudaram todas as vezes que precisei de algo nessa caminhada, sempre acompanharam meu sonho de formação superior e apoiaram em cada sofrimento.

Aos meus irmãos, Romário de Sousa Almeida, Flávio de Sousa Almeida, Cássio de Sousa Almeida, Leandro de Sousa Almeida, Ildark de Sousa Almeida Teófilas, José Carlos de Almeida Júnior, que fazem parte da minha vida e do meu crescimento.

Aos amigos, William Felipe Santos Queiroz Do Ó, José Albano Romão de Araújo, Jefferson Ribeiro Leite de Melo, que me ajudaram e sempre estiveram comigo na dura rotina universitária.

Em especial, aos amigos José Jonnat Guimarães, Rafael de Sousa Lima e Wallace Simões da Silva, que seguem minha caminhada a muitos anos, nos momentos de tristeza e alegria.

Ao Prof. Me. Allan Gustavo Freire da Silva, pela atenção durante esse período de Trabalho de Conclusão de Curso.

Ao corpo docente do campus, em especial à unidade de Gestão Pública.

Aos funcionários desta instituição que nos proporcionaram o melhor ambiente para desenvolver nossas pesquisas.

Por fim, agradecer novamente a Deus, que me segura com sua mão preciosa, por me escolher como seu filho, por me salvar com seu grande Amor na Cruz do Calvário, mesmo sem merecer, mesmo assim, me ama abundantemente.

## RESUMO

A satisfação no trabalho é vista como uma questão importante no funcionamento das organizações, em que buscam efetivar o crescimento por meio de seus servidores. Nesta perspectiva, o presente trabalho busca identificar o procedimento estratégico e administrativo do serviço terceirizado para o crescimento do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA/UFCG), Campus de Sumé – PB. O trabalho evidencia a importância da terceirização no Setor Público, compreendendo como profissionais terceirizados estão satisfeitos com os serviços prestados na instituição. Dessa forma, este estudo tem como objetivo geral avaliar o grau de satisfação dos servidores terceirizados ante aos serviços prestados no CDSA/UFCG, no ano de 2019. Metodologicamente a pesquisa é de caráter descritivo, através de estudo de caso, abordagem qualitativa e descritiva, com bibliografia e aplicação de questionários. Os resultados revelaram que diante das ações da Prefeitura Universitária do Campus, os servidores terceirizados necessitam de melhorias para a satisfação no trabalho, bem como de capacitação na função exercida. Conclui-se que o serviço terceirizado no CDSA/UFCG está em um processo de construção, buscando efetivar a valorização do servidor e as demandas que fornecem o funcionamento dos serviços.

**Palavras Chave:** Gestão Pública. Satisfação no Trabalho. Terceirização.

## **ABSTRACT**

Job satisfaction is seen as an important issue in the functioning of organizations, in which they seek to effect growth through their employees. From that point of view, this work seeks to identify the strategic and administrative procedure of the outsourced service for the growth of the Sustainable Semiarid Development Center (CDSA/UFCG), Campus located in Sumé–PB. This work highlights the importance of outsourcing in the Public Sector, seeking to understand how outsourced employees are satisfied with the services provided in the institution. Thus, this study has as general objective to evaluate the degree of satisfaction of outsourced employees compared to services provided at CDSA/UFCG, in the year 2019. Methodologically the research is descriptive, through a case study, qualitative and descriptive approach, with bibliography and application of questionnaires. The results revealed that, faced with the actions of the Campus City Hall, outsourced workers need improvements in job satisfaction, as well as training in the task performed. It can be concluded that the outsourced service in the CDSA/UFCG is in a construction process, seeking to effect the valorization of the employee and the demands that provide the operation of the services.

**Keywords:** Public Administration. Job Satisfaction. Outsourcing.

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1</b>	Empregados terceirizados no CDSA	29
<b>Quadro 2</b>	Perfil dos participantes da pesquisa	30



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b>	Cursos de formação para atividades desempenhadas	31
<b>Gráfico 2</b>	Realizar outra atividade como terceirizado	32
<b>Gráfico 3</b>	Interesse em trabalhar em outra empresa terceirizada fora do CDSA	33
<b>Gráfico 4</b>	Motivos que deixaria de trabalhar como terceirizado no CDSA	34
<b>Gráfico 5</b>	Sentimento de valorização no desempenho da função	35
<b>Gráfico 6</b>	Quanto à satisfação no exercício do trabalho (Perguntas 1 a 5)	36
<b>Gráfico 7</b>	Quanto à satisfação no exercício do trabalho (Perguntas 6 a 10)	37

## **LISTA DE SIGLAS**

<b>UFCG</b>	Universidade Federal de Campina Grande
<b>CDSA</b>	Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido
<b>UAGESP</b>	Unidade Acadêmica de Gestão Pública
<b>PUC</b>	Prefeitura Universitária do Campus
<b>PET</b>	Programa de Educação Tutorial

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	15
2.1	A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	15
2.2	A GESTÃO PÚBLICA EDUCACIONAL.....	16
2.3	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS .	17
2.4	CONCEITOS SOBRE TERCEIRIZAÇÃO .....	19
2.5	O SERVIÇO TERCEIRIZADO NA GESTÃO PÚBLICA .....	20
2.6	LEGISLAÇÃO QUE POSSIBILITA A TERCEIRIZAÇÃO NAS UNIVERSIDADES: SERVIÇOS NÃO ESSENCIAIS (DECRETO FEDERAL Nº 2.271/1997).....	21
<b>2.6.1</b>	<b>Atividades meio, atividades fim (Decreto nº 9.507/2018)</b> .....	22
<b>2.6.2</b>	<b>Lei Federal nº 8.666/1993</b> .....	22
2.7	O SERVIÇO TERCEIRIZADO NA GESTÃO EDUCACIONAL .....	23
2.8	SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	25
2.9	CARACTERIZAÇÃO DO CDSA.....	27
<b>2.9.1</b>	<b>Prefeitura Universitária do Campus</b> .....	28
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	29
3.1	TIPO DE ESTUDO .....	29
3.2	INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	30
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	31
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	40
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	42
	<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO COM OS SERVIDORES TERCEIRIZADOS DA PREFEITURA DO CDSA/UFMG CAMPUS SUMÉ - PB</b> .....	47

## INTRODUÇÃO

Estudos sobre processos de terceirização no setor público, têm sido intensificados ao longo dos anos com o processo de industrialização, período em que as empresas buscam novas formas de organização e gestão. Desse modo, se faz presente no meio organizacional, como uma prática de racionalizar os diversos tipos de recursos, ações que se destacam em maior proporção no final dos anos de 1990, com a modernização dos meios de gestão organizacional.

No Brasil o processo de terceirização vem sendo tratado e entendido muitas vezes de forma desvirtuada, pois envolve o relacionamento das empresas aos terceiros, que na visão de Bicalho e Matos (2006, p. 126), trata-se de uma técnica da administração que possibilita estabelecer um processo gerenciado de transferência a terceiros. Para tanto, inicialmente, tais ações se caracterizariam no desenvolvimento de específicos trabalhos nas organizações públicas ou privadas, em que as empresas se concentrariam em seu plano estratégico, com efetividade e maior produtividade.

O cenário da Gestão Pública brasileira está ordenado por um conjunto de normas que direcionam e fiscalizam os gastos com terceirizados, mostrando a responsabilidade legal a ser cumprida pelas organizações, como por exemplo, a Lei de responsabilidade Fiscal (LRF), na qual disciplina a utilização de recursos públicos, como também, incentiva os gestores no controle dos gastos públicos.

É sobre esse cenário que esta pesquisa se concentra, buscando analisar o processo administrativo de mão de obra terceirizada, bem como, os meios de funcionamento e andamento dos serviços prestados no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA), da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, Campus de Sumé no ano de 2019.

Nesse cenário, crescem as discussões na gestão pública, na busca por melhores condições de trabalho, motivação pessoal e encaminhamentos para que as organizações públicas obtenham resultados eficientes no serviço terceirizado. Diante disto, tem-se como problema da pesquisa: **Quais fatores organizacionais podem contribuir para satisfação no trabalho dos empregados terceirizados da UFCG, Campus Sumé?**

A pesquisa justifica-se devido o interesse do pesquisador quanto aos impactos observados da mão de obra terceirizada na administração pública, por ser um tema que contribui para o universo acadêmico, para pesquisas que envolvem a temática, fomentando no amadurecimento do profissional de Gestão Pública. Favorecerá a sociedade um

posicionamento a respeito da prática da mão de obra terceirizada e dos direitos que permeiam essa atividade, possibilitando reivindicar no que tange ao embasamento legal da terceirização.

Como objetivo geral, a referida pesquisa, busca avaliar o grau de satisfação dos servidores terceirizados ante aos serviços prestados no CDSA/UFCG, no ano de 2019. Como objetivos específicos, analisar a relação entre as perspectivas organizacionais e as atividades desenvolvidas por servidores terceirizados na gestão pública; verificar quais as medidas que poderão ser tomadas para melhorar a capacidade dos terceirizados na compreensão dos objetivos da subprefeitura; avaliar o grau de satisfação dos terceirizados do CDSA; conhecer a situação da valorização dos prestadores de serviço terceirizado no CDSA/UFCG através da aplicação de questionários.

O trabalho está dividido em cinco partes: introdução, no qual se abordou de maneira geral todos os tópicos do trabalho; metodologia informando técnicas e ferramentas utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa; seção de referencial teórico a qual buscou fundamentar a pesquisa em autores da área do conhecimento estudada por meio de livros e de artigos registrados em periódicos; resultados e discussão, por meio da utilização da coleta de dados os quais foram trabalhados e expressos por meio de gráficos e quadros; e considerações finais, acerca das interpretações e visualizações finais sobre os dados analisados e sobre o potencial alcance desenvolvimento pela pesquisa; por fim, as referências, fonte de dados devidamente citadas e registradas no trabalho.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção irá expor uma breve contextualização dos tópicos que se referem ao universo do trabalho abordado, apresentando os conceitos que ajudam a fundamentar a pesquisa, na qual se faz uma revisão da literatura sobre a mão de obra terceirizada, para auxiliar na abordagem do objeto analisado.

### 1.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão de pessoas, também conhecida como gestão de recursos humanos (GRH), engloba as tarefas de recrutamento, gerenciamento e fornecimento contínuo de suporte e orientação para os funcionários de uma organização (ENAP, 2010). Essas tarefas podem incluir o seguinte: remuneração, contratação, gerenciamento de desempenho, desenvolvimento organizacional, segurança, bem-estar, benefícios, motivação do funcionário, comunicação, administração e treinamento.

Ao gerenciar as pessoas dentro de uma organização, o gerente deve se concentrar em contratar as pessoas certas e, em seguida, aproveitar ao máximo essas pessoas. O novo pessoal deve fornecer à organização os melhores talentos disponíveis que atendam às necessidades do negócio (WILCOX KING; W FOWLER; P ZEITHAML, 2002). A organização deve olhar em frente para como um novo funcionário pode ser usado ao máximo. Tirar o máximo proveito de um funcionário significa que uma empresa tem políticas e práticas consistentes para fornecer a seus funcionários treinamento e desenvolvimento adequados. Os funcionários estão envolvidos como "parceiros" no negócio.

À medida que as organizações emergem da recessão, questões de gerenciamento de pessoas, como gerenciamento de talentos, desenvolvimento de liderança, engajamento de funcionários e planejamento estratégico da força de trabalho, estão se tornando críticas para determinar a sustentabilidade e a lucratividade. As organizações, especialmente aquelas que operam no setor de serviços, reconhecem o impacto que a gestão eficaz de pessoas tem na sua saúde financeira. Os funcionários são agora considerados como "capital humano".

Capital humano é o reconhecimento de que as pessoas em organizações e negócios são ativos importantes e essenciais que contribuem para o desenvolvimento e o crescimento, de forma semelhante aos ativos físicos, como máquinas e dinheiro. As atitudes, habilidades e habilidades coletivas das pessoas contribuem para o desempenho organizacional e a produtividade. Qualquer gasto em treinamento, desenvolvimento, saúde e apoio é um

investimento, não apenas uma despesa (MOREIRA et al., 2014). A competição é tão acirrada e a mudança é tão rápida que qualquer vantagem competitiva obtida pela introdução de novos processos ou tecnologia pode ter vida curta se os concorrentes adotarem a mesma tecnologia. Mas, para implementar a mudança, seu pessoal deve ter as mesmas ou melhores habilidades e habilidades.

A gestão de pessoas contribui diretamente para o resultado final. Os gerentes que não prestam atenção suficiente a seus processos de gestão de pessoas estão perdendo a oportunidade de fazer uma diferença substancial em seus lucros.

## 1.2 A GESTÃO PÚBLICA EDUCACIONAL

As reformas da administração pública do final da década de 1970 levaram a uma mudança revolucionária não apenas na forma de serviços sociais, mas também nas estruturas de governança. Essas reformas para a mercantilização, ou a aplicação de ações e práticas de gestão empresarial na administração pública do serviço, passaram a ser denominadas, em linguagem profissional, pela Nova Gestão Pública.

De acordo com Boston et al. (1996), o princípio central da teoria da escolha pública é que o homem é um ser racional, agindo ou desejando atuar de forma autônoma e buscando satisfazer seu melhor interesse pessoal. Em termos de administração pública, isso significaria que os serviços devem ser direcionados ou variados (escolha) e que o contribuinte exigiria valor pelo seu dinheiro ("mais por menos") e responsabilidade. Um dos impulsos dessa teoria é que o tratamento uniforme dos cidadãos levou a uma burocracia cada vez maior, à medida que o governo tenta fazer tudo.

Além disso, na opinião de Larbi (1999, p. 6), adeptos dessa teoria criticam o sistema de recompensa pobre do serviço público, que promove desempenho ineficaz, dando origem a “desperdício de recursos e uma tendência embutida de gastos para crescer e para a entrega ter precedência sobre a produtividade”. Uma vez que tem havido mecanismos inadequados de disciplina e controle ou responsabilização, “as agências governamentais oferecem excesso de oferta de bens coletivos devido ao comportamento de maximização do orçamento” (LARBI, 1999, p. 6). As necessidades de reforma foram, portanto, diagnosticadas como a necessidade de eficiência e eficácia, com um mecanismo de disciplina automática - o mercado - como nos negócios. A solução foi, conseqüentemente, a adoção de processos de gestão do setor empresarial na esfera pública.

A educação é um dos serviços mais importantes prestados pelos governos públicos em quase todos os países do mundo. No entanto, a educação e suas despesas indiretamente vinculadas - como, por exemplo, refeições escolares ou o custo do transporte escolar - podem ser fornecidas por governos públicos, bem como empresas privadas ou famílias. Além disso, os gastos com educação não são gastos apenas nas próprias instituições de ensino, porque a agência e o Ministério, que apoiam o processo de educação desenvolvendo currículos ou gerando mais formação profissional para professores, também são onerosos.

Vários profissionais da administração pública ou grupos politicamente interessados opinam com frequência que uma maior produção educacional só pode ser recebida por meio de uma maior concentração de gastos no sistema educacional. No entanto, as observações empíricas não sublinham essa argumentação absoluta, porque os fundos adicionais disponíveis para um sistema educacional existente de um país não melhoraram o desempenho dos alunos de maneira sustentável. Além disso, os alunos de um país com um nível significativamente maior de gastos com educação ou turmas menores do que outros países não estão necessariamente em melhores condições em uma comparação internacional.

Por essa razão, o sistema educacional de um país pode ser melhorado não apenas pela alocação adicional de recursos financeiros, mas a prestação de contas no setor educacional é um dos fatores-chave. Os gastos com educação não são gastos apenas nas instituições de ensino para gastos recorrentes, investimentos de capital, propósitos específicos e pesquisa, porque o respectivo ministério nacional da educação e seus órgãos de administração regional e local também são custosos. Além disso, os custos indiretos da educação, como o financiamento fornecido a estudantes ou suas famílias por meio de benefícios fiscais, bolsas de estudo e empréstimos subsidiados para custear ou atrasar o custo das mensalidades ou custos de vida, também não são redundantes.

### 1.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

A Gestão Estratégica de Pessoas tem como objetivo entender os colaboradores de uma empresa e alinhar os interesses deles com os da própria organização. É um trabalho desempenhado pelos Gestores de Negócios com o alicerce dos Recursos Humanos para um melhor desempenho e atingir as metas de acordo com as necessidades individuais dos colaboradores e da organização (COSTA, 2007). Esse profissional necessita conduzir, motivar, lidar e persuadir os indivíduos para que eles tenham pensamentos empreendedores e assim obtenham os resultados esperados.



Essa gestão tem o desafio de moldar o profissional que a organização busca e proporcionar ao mesmo tempo e no mesmo ambiente o crescimento organizacional, pessoal e profissional com as premissas de empreendedorismo, ética, missão, Networking, de valores e objetivos da organização, ser consultor interno sendo um agente facilitador das mudanças e conhecer o produto ou serviço da empresa.

Os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de demandas. A qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública (ENADE, 2010, p. 12).

Para que ocorra um resultado consolidado, conforme Mascarenhas (2009), são necessários 5 pilares de gestão de estratégia de pessoas nas organizações, sendo eles: Motivação adequada dos funcionários: é o pilar base, faz com que o profissional dê o melhor de si, sejam mais prestativos, e tenham mais ânimo em suas execuções; Processo de comunicação: uma comunicação clara, objetiva e que ambos se auxiliem; Trabalho em equipe: cada funcionário precisa entender seu papel dentro do processo global, fazer as suas atividades e estar disposto a auxiliar o seu colega caso necessário; Competências e conhecimento: algo intrínseco aos bons líderes, pois uma organização é formada por pessoas e cada uma delas tem suas competências; e, por fim, o Desenvolvimento pessoal e profissional: é necessário um constante desenvolvimento tanto de conhecimentos como tecnológicos e de aprendizado para que aja uma melhoria na empresa.

De acordo com Silva (2014), para a obtenção de resultados é necessário que todos na hierarquia da empresa tenham seus papéis bem estabelecidos e claros, com isso faz com que tanto os gestores, quanto demais funcionários caminhem juntos em prol do bem da organização. Para essa realização é necessário que os gestores cumpram os seguintes itens: mantenham uma cultura organizacional que direcione a excelência dos desempenhos estipulados e almejados; proporcione os crescimentos tanto individual como organizacional; tenham uma visão Sistêmica; garantam o relacionamento Inter Pessoal; tenha capacidade para assumir riscos; tenha habilidades como comunicação, liderança, iniciativa e dinamismo.

## 1.4 CONCEITOS SOBRE TERCEIRIZAÇÃO

Terceirização é uma prática de negócios em que os serviços ou funções de trabalho são terceirizados. Na Tecnologia da Informação, uma iniciativa de terceirização com um provedor de tecnologia pode envolver uma gama de operações, da totalidade da função de TI a componentes discretos e facilmente definidos, como recuperação de desastres, serviços de rede, desenvolvimento de software ou teste de controle de qualidade (DE LIMA; SILVA; MOLINARO, 2013).

As empresas podem optar por terceirizar serviços de TI *onshore* (dentro de seu próprio país), *nearshore* (para um país vizinho ou um no mesmo fuso horário) ou *offshore* (para um país mais distante). *Nearshore* e *offshoreoutsourcing*, têm sido tradicionalmente perseguidos para economizar custos (JESUS, 2007).

A terceirização de processos de negócios (*Business Process Outsourcing* - BPO) é um termo abrangente para a terceirização de uma tarefa de processos de negócios específica, como folha de pagamento. O BPO geralmente é dividido em duas categorias: BPO de *back-office*, que inclui funções internas de negócios, como faturamento ou compras, e BPO de *front-office*, que inclui serviços relacionados ao cliente, como marketing ou suporte técnico. A terceirização de tecnologia da informação (*Information Technology Outsourcing* - ITO), portanto, é um subconjunto da terceirização de processos de negócios.

Enquanto a terceirização de processos de negócios envolve a execução de processos padronizados para uma empresa, a terceirização de processos de conhecimento (KPO) envolve processos que exigem pesquisa avançada e habilidades analíticas, técnicas e de tomada de decisões, como pesquisa farmacêutica de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) ou pesquisa de patentes (LARANJEIRA, 2012).

A terceirização de TI está claramente sob o domínio do Diretor de Tecnologia da Informação (*Chief Information Officer* - CIO). No entanto, os CIOs frequentemente serão solicitados a se envolverem - ou até mesmo supervisionar - os processos de negócios não relacionados a ITO e os esforços de terceirização de processos de conhecimento. Os CIOs são aproveitados não apenas pelo fato de frequentemente desenvolverem habilidades em terceirização, mas também porque o trabalho de processos de negócios e conhecimento terceirizado muitas vezes anda de mãos dadas com sistemas e suporte de TI (DE MOURA JR, 2017).

O termo terceirização é frequentemente usado de forma intercambiável - e incorretamente - com o *offshoring*, geralmente por aqueles em um debate acalorado. Mas o

*offshoring* (ou, mais precisamente, a terceirização offshore) é um subconjunto da terceirização em que uma empresa terceiriza serviços para terceiros em um país diferente daquele em que a empresa cliente está baseada, normalmente para aproveitar os custos de mão de obra mais baixos (DOS SANTOS, 2017). Esse assunto continua a ser politicamente acusado porque, diferentemente da terceirização doméstica, na qual os funcionários costumam ter a oportunidade de manter seus empregos e transferir para o terceirizador, é mais provável que a terceirização offshore resulte em demissões.

As empresas fazem uma variedade de produtos para os quais não possuem todos os recursos ou talentos em sua empresa para concluí-los para o produto final. A partir daqui o conceito de terceirização entra em jogo. Então eles são forçados a terceirizar. Por outro lado, a contratação de outras pessoas para as tarefas específicas reduz a carga e o estresse do agente primário, além de garantir um trabalho de qualidade por especialistas em um determinado campo. Como esses especialistas estão se concentrando em um aspecto específico do negócio, a qualidade do produto certamente aumentará (MACEDO, 2005). E todas as empresas estão satisfeitas com suas necessidades e desejos de negócios. Hoje é uma decisão mais estratégica. Portanto, reduzir e controlar os custos operacionais, melhorar o foco da empresa, acessar recursos de classe mundial e liberar recursos internos para outras finalidades são algumas das causas da terceirização.

Nas últimas décadas, a terceirização surgiu como uma grande tendência em recursos humanos em todo o mundo (TEXEIRA; DE SOUZA, 1985). Tornou-se a prática em que certas funções de trabalho são enviadas para fora de uma empresa, em vez de serem realizadas internamente. Dia a dia, mais e mais empresas estão se concentrando na terceirização como uma maneira fácil de crescer, além de reduzir custos indiretos e de folha de pagamento.

## 1.5 O SERVIÇO TERCEIRIZADO NA GESTÃO PÚBLICA

A terceirização geralmente envolve a contratação de atividades de negócios para um provedor externo (SANTOS; CAMPOS, 2013). Terceirização é qualquer trabalho, tarefa, processo ou operação, o que poderia ser feito pelos funcionários internos de uma organização, mas em vez de fazê-lo; essas empresas contratam terceiros para realizar a tarefa. Além disso, as tarefas realizadas por terceiros podem ser realizadas fora ou no local de trabalho.

Nos últimos anos, uma das principais mudanças ocorreu com o crescimento da terceirização de indivíduos como uma maneira de desenvolver um serviço viável, oferecendo negócios que podem ser operados virtualmente de qualquer lugar do mundo, usando

tecnologias online (DINIZ, 1999). Algumas áreas comuns deste negócio são serviços de marketing, criação de sites, análise e etc. Todos os elementos podem ser executados remotamente e entregues através da Internet.

A terceirização de atividades anteriormente realizadas pelo setor público foi popularizada pela discussão em torno do Novo Gerencialismo Público (NPM). Para os proponentes da NPM, a terceirização de serviços públicos é tipicamente vista como uma forma de aumentar a prestação de contas, transformando as escolhas em indivíduos no mercado e, conseqüentemente, maximizando a eficiência econômica - reduzindo os custos governamentais e aumentando o escopo e a qualidade da prestação de serviços transferindo (ou “devolvendo”) funções do governo para o setor privado (TEIXEIRA; MARTELANC; PRADO FILHO, 2009). Mas por outro lado, alguns estudiosos argumentam que ele tem o potencial de produzir considerável fraude e corrupção, se o controle gerencial do setor público for fraco.

No entanto, os riscos que a terceirização representa para clientes e governos precisam ser equacionados com as vantagens de promover a inovação por meio da terceirização (IMHOFF; MORTARI, 2005). Dado que a terceirização de serviços é mais complicada do que a aquisição de bens, o equilíbrio adequado entre terceirização e manutenção do controle direto sobre as operações do programa depende da natureza do serviço prestado e de um benefício líquido para os consumidores. Portanto, com essas considerações em mente, as agências governamentais, bem como as empresas privadas, precisam considerar os custos e os benefícios da contratação versus provisão interna.

A literatura sobre gestão estratégica sugere que a terceirização pode contribuir para vantagens competitivas (ou colaborativas) de três maneiras diferentes (BOVAIRD, 2004): primeiro, proporcionar economias de escala na prestação de certos serviços; segundo, proporcionar economias de escopo ou a capacidade de explorar mais plenamente as capacidades e competências complementares existentes na(s) organização(ões) parceira(s); em terceiro lugar, proporcionar oportunidades de aprendizagem mútua entre os parceiros, que podem ser destinados a conduzir a um processo ou intercâmbio dinâmico a longo prazo.

## 1.6 LEGISLAÇÃO QUE POSSIBILITA A TERCEIRIZAÇÃO NAS UNIVERSIDADES: SERVIÇOS NÃO ESSENCIAIS (DECRETO FEDERAL Nº 2.271/1997)

A Lei nº 2.271/1997 Regulamenta a contratação de serviços pela Administração Pública Federal, órgãos diretos, autônomos e fundações e dá outras providências. Define quais

atividades podem estar sujeitas a contratação por meio de licitação (SILVA, 2008). Nos termos do seu artigo 1.º, as atividades acessórias e instrumentais ou complementares às matérias que constituem o domínio de competência legal do órgão podem ser sujeitas a execução indireta. Seu Artigo 3 estabelece que o objeto do contrato deve ser explicitamente definido no edital de licitação.

### **1.6.1 Atividades meio, atividades fim (Decreto nº 9.507/2018)**

Conforme estabelecido pelo Decreto 9.507/2018, art. A restrição mais sensível para a terceirização da pesquisa prévia de arte refere-se ao art. 3º item IV, que dispõe que os serviços cobertos pelo plano de carreira de funcionários públicos não estão sujeitos à execução indireta. O objetivo desta Lei é impedir que a Administração Pública utilize a terceirização como meio de contornar o concurso público (ENAP, 2010).

O poder público, diante da globalização e das novas formas de trabalho estabelecidas, rendeu-se à prática da terceirização. Conforme o Decreto 9.507/2018 que dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União, a Administração Pública responde de forma subsidiária como tomador de serviços perante os trabalhadores prestadores destes. Cabe ao poder público utilizar-se desse meio de forma lícita, almejando redução de custo e melhor eficiência do serviço prestado. Contudo, ao contrário das empresas privadas, não deve almejar lucro, pois cabe ao Estado buscar o melhor para a coletividade; sempre de forma digna e justa. (SOARES, 2019, p. 53).

O decreto 9.507/2018 tem um quadro preciso das atividades que não poderão ser capazes de realizar terceirização, e nele está evidente as regras mais rigorosas quanto ao controle do acordo pela parte administradora sobre a empresa terceirizada no que se refere a execução das obrigações trabalhistas e previdenciárias.

### **1.6.2 Lei Federal nº 8.666/1993**

A Lei nº 8.666 é a principal lei que regula as compras governamentais no Brasil. A lei estabelece as regras gerais para licitações e contratos administrativos relativos a obras públicas, serviços, incluindo publicidade, transferência de propriedade e arrendamento mercantil, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

A Lei Geral de Contratos Públicos e Administrativos (Lei Federal nº 8.666/93) regulamenta as compras governamentais e estabelece os procedimentos administrativos para os processos de compras governamentais (licitações públicas) e os termos gerais para contratos administrativos (contratos com o setor público) (PAZ; MENTI, 2018). O sistema legal brasileiro contempla seis métodos de processos de compras governamentais: Concorrência, Tomada de Preço, Carta-Convite, Leilão e Concurso.

O valor contratual e a atividade determinarão qual método de aquisição do governo é melhor usar. No entanto, a Lei no 8.666/93 estabelece situações em que os órgãos do setor público podem contratar bens e serviços sem um processo prévio de compras governamentais (AMORIM, 2017).

O governo pode terceirizar alguns dos serviços pelos quais é responsável, sujeito a certas limitações impostas pela lei. Essas limitações são aplicáveis a ambos:

- Serviços internos, que beneficiam a própria entidade pública.
- Serviços externos, que beneficiam o público em geral.

A Lei nº 8.666 é aplicável a todos os órgãos da administração direta, fundos especiais, fundações públicas, companhias abertas, empresas de economia mista e outras entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios (CACEMIRO et al., 2019).

## 1.7 O SERVIÇO TERCEIRIZADO NA GESTÃO EDUCACIONAL

De acordo com Silva (2012), a aprendizagem e o ensino da terceirização podem ser obtidos por meio de várias abordagens, incluindo palestras, apresentações, leituras, discussões, apresentações de áudio e vídeo, aprendizado eletrônico, dramatização de papéis e estudos de caso. Essas abordagens fornecem aos alunos diferentes habilidades de aprendizado. Algumas abordagens são projetadas para melhorar o pensamento crítico e as habilidades de comunicação dos alunos.

Um curso que usa diferentes técnicas de ensino pode melhorar o aprendizado dos alunos e enriquecer a experiência em sala de aula. No ambiente de negócios contemporâneo, expor estudantes de negócios a situações de negócios do mundo real tornou-se mais importante do que nunca. Educadores de negócios e pesquisadores concordam que há uma necessidade urgente de uma mudança no foco da educação gerencial. É amplamente aceito que os alunos sejam expostos aos cenários do mundo real como parte de sua experiência educacional universitária.

A terceirização, que também é conhecida como terceirização, está relacionada à decisão de uma instituição de contratar uma parte externa para fornecer um serviço em vez de fornecer o próprio serviço (DE LIMA; SILVA; MOLINARO, 2013). No passado, as instituições de ensino superior terceirizavam a operação de livrarias, serviços e áreas de refeições e serviços de manutenção para fornecedores privados. No entanto, muitos outros serviços de apoio, como serviços de correio, serviços de saúde, residências, informática e informática, hospitais de ensino, manutenção de ventilação e ar condicionado, gestão de edifícios e jardins, cuidados infantis, angariação de fundos, serviços de lavanderia, impressão, segurança, e o estacionamento também está sendo terceirizado.

As faculdades e universidades operam em ambientes altamente competitivos e as forças de mercado desempenham um papel significativo em suas práticas e decisões de negócios. Consumidores de ensino superior; alunos e pais têm muitas opções em aberto para eles e podem ir para outro lugar se estiverem insatisfeitos com os programas educacionais ou com seu custo (ANSELMO, 2005). Por muitas décadas, as faculdades e universidades puderam fornecer de maneira fácil e confortável a educação de qualidade por meio de ajuda financeira e apoio de várias fontes, como fundos públicos, verbas estaduais, fundos para pesquisa, fundos de organizações privadas e ex-alunos.

Nos últimos anos, no entanto, uma economia lenta, o declínio de matrículas de estudantes, cortes orçamentários estaduais, redução do financiamento para pesquisa e o rápido aumento dos custos do ensino superior levaram muitas faculdades e universidades a enormes dificuldades financeiras (ANSELMO, 2005). A matrícula em faculdades/universidades está aumentando radicalmente, enquanto a qualidade dos serviços e o ensino oferecido muitas faculdades e universidades estão no limite.

O aumento da concorrência e as pressões orçamentárias têm tentado administradores a melhorar a eficiência e o desempenho de faculdades e universidades. Para corrigir esta situação e permanecer competitivo e melhorar os serviços, as faculdades e universidades adotaram uma variedade de abordagens de gestão populares nos últimos anos, incluindo a terceirização.

A terceirização é uma forma de privatização na qual uma faculdade / universidade contrata uma parte externa para fornecer um serviço ou função. Gerenciar serviços de suporte não é a principal missão do ensino superior. Os serviços de suporte de terceirização permitem que uma faculdade ou universidade se concentre em sua missão principal; ensino e pesquisa (DRUCK, 2016).

A terceirização propõe que, se uma faculdade ou universidade não puder fornecer um serviço a um custo menor do que e de igual qualidade para uma parte externa, ela deverá comprar o serviço da parte externa para minimizar os custos (DE LIMA; SILVA; MOLINARO, 2013).

Uma consideração importante da terceirização no ensino superior é reconhecer os serviços e funções que podem ser realizados independentemente das atividades centrais da universidade. As atividades principais são o que tornam a faculdade/universidade única ou são mais importantes para alcançar suas missões e objetivos. A distinção entre atividades essenciais e serviços de apoio deve ser claramente reconhecida, pois algumas universidades também estão terceirizando certos programas de educação.

## 1.8 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é uma variável dependente frequentemente estudada na pesquisa em comunicação no local de trabalho. Satisfação no trabalho pode ser tida como um estado emocional prazeroso ou positivo resultante da avaliação do emprego ou das experiências de trabalho (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018). Os funcionários que estão mais satisfeitos com seu trabalho diário são mais propensos a ajudar as organizações a alcançar seus objetivos com eficiência. Em outras palavras, a satisfação no trabalho pode gerar benefícios positivos nas tarefas, funções e relacionamentos no local de trabalho. A pesquisa organizacional tem geralmente visto a satisfação no trabalho como uma variável que é criada internamente por meio de interações, práticas, rotinas e políticas no local de trabalho.

O estudo de satisfação interna é uma forma cada vez mais empregada por organizações que almejam o bem-estar e motivação de seus funcionários e tem sido aplicada nos mais diferentes tipos de organizações (BARROS; DE MELO, 2016). Observa-se, hoje em dia, a importância do capital humano, por isso, é essencial que o círculo em que os funcionários estão incorporados tenha um clima de fato propício, até mesmo por dificuldades relacionadas à saúde, para, assim, impedir o surgimento de prováveis doenças ocupacionais de natureza psicológica como por exemplo, a depressão, que é um enorme mal para sociedade.

Robbins (2002) define o termo satisfação com o trabalho como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza, onde o colaborador pode ter um alto nível de satisfação e apresentar atitudes positivas como também pode ter insatisfação e apresentar o oposto, atitudes negativas. Isso significa que a avaliação que um funcionário faz de sua



satisfação ou insatisfação com o trabalho e resultado de um complexo somatório de diferentes elementos, a saber: convivência com colegas e superiores.

Funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, ajudar os demais e ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho. Além disso, funcionários satisfeitos podem estar mais dispostos a ir além de suas atribuições regulares, por querer repetir experiências positivas (ROBBINS, 2002, p. 78).

A satisfação das necessidades tem sido um tópico de muita pesquisa empírica, e alguns estudos abordam especificamente os potenciais antecedentes e consequências da satisfação das necessidades na situação de trabalho. Com relação às possíveis causas da satisfação das necessidades no domínio do trabalho, tem sido demonstrado que certas características da situação de trabalho contribuem para a satisfação das necessidades psicológicas básicas dos funcionários no trabalho.

Há ampla evidência de que altas demandas de emprego (quantitativas e qualitativas) causam reações de alta carga a se desenvolver durante o dia de trabalho, fazendo uma alta demanda no processo de recuperação (SILVA, 2015). Esses estados afetivos positivos mostraram estar associados à produção de certos hormônios no sistema de "recompensa do prazer" do cérebro (por exemplo, serotonina, dopamina) que regula negativamente a resposta ao estresse (CAUDURO, 2008).

Além disso, pesquisas diárias demonstraram que o prazer como um estado afetivo positivo modera a associação entre o gasto de esforço no trabalho e o estado de recuperação dos funcionários: o alto gasto de esforço foi relacionado apenas à menor recuperação no final do dia de trabalho se a jornada de trabalho fosse considerada desagradável (FIGUEIREDO et al., 2012). Os efeitos benéficos dos estados afetivos positivos também foram apoiados pela pesquisa sobre a auto-regulação, uma vez que se descobriu que a experiência do afeto positivo aumenta as capacidades de auto-regulação dos indivíduos (DÂMASO, 2013). Como essas capacidades são aproveitadas durante a despesa de esforço no trabalho (DIESTEL; SCHMIDT, 2009), o efeito positivo pode contribuir para a recuperação, restaurando os recursos de autorregulação dos funcionários.

O estudo de Leiter e Maslach (1988) mostra que interações positivas entre colegas de trabalho estão ligadas a níveis mais altos de satisfação no trabalho e a sintomas diminuídos de *burnout* de trabalho. Sua pesquisa sugere a importância de criar um clima onde os indivíduos se sintam satisfeitos com seu trabalho diário. Diante desses estudos, é importante entender

como a satisfação no trabalho pode ser criada por meio de interações entre colegas de trabalho.

### 1.9 CARACTERIZAÇÃO DO CDSA

O Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA) de acordo com dados obtidos no site da instituição, foi criado no âmbito do Plano de Expansão Institucional da UFCG (PLANEXP), foi constituído com o objetivo de democratizar e viabilizar o acesso à Universidade, contribuindo para a consecução das metas do Plano Nacional de Educação.

**Foto 1** – Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido.



**Fonte:** Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, 2019.

O Centro de Desenvolvimento sustentável do Semiárido destina-se a oferecer educação superior pública prioritariamente à população residente no semiárido brasileiro – a que apresenta os menores IDH e IDEB do país – e especialmente aos povos do campo, o CDSA/UFCG irá desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão em duas áreas do conhecimento científico fundamentais para o desenvolvimento sustentável destas populações. Localiza-se no cariri paraibano, na cidade de Sumé, município da Paraíba, tendo o intuito de desenvolver a região, na perspectiva sustentável e científica, bem como na construção de uma educação de qualidade e aquecimento da economia da região.

A instituição é composta por seis (6) Unidades, são: Unidade Acadêmica de Educação do Campo (UAEDUC) – Curso de Licenciatura em Educação do Campo. Unidade Acadêmica de Gestão Pública (UAGESP) – Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública. Unidade

Acadêmica de Ciências Sociais (UACIS) – Curso de Licenciatura em Ciências Sociais. Unidade Acadêmica de Tecnologia do Desenvolvimento (UATEC) – Curso de Engenharia de Biosistemas e Curso Superior de Tecnologia em Agroecologia. Unidade Acadêmica de Engenharia de Biotecnologia (UAEB) – Engenharia de Biotecnologia e Bioprocessos. Unidade Acadêmica de Engenharia de Produção (UAEP) – Engenharia de Produção.

### **1.9.1 Prefeitura Universitária do Campus**

Prefeitura Universitária do Campus – PUC, é um dos setores do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA – E tem como objetivo gerenciar as atividades ligadas à manutenção de equipamentos, instalações e ao cuidado com o espaço físico do Campus, mantendo o seu pleno funcionamento.

A PUC trabalha em consonância com a Prefeitura Universitária da UFCG em Campina Grande, cujo quadro funcional: engenheiros, desenhistas, projetistas e arquitetos, dá suporte técnico às atividades desse setor. A fundação da PUC, em fevereiro de 2009, marcou o início das obras de reforma, ampliação e adequação da infraestrutura local, possibilitando o devido funcionamento das atividades administrativas e de ensino do Centro.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método científico é à base de todas as ciências, assim Marconi e Lakatos (2010, p.65) define: “é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”

Para o desenvolvimento desta pesquisa, trabalhou-se considerando um caráter descritivo de pesquisa, o que para Vergara (2000, p. 47) consiste em expor as características de determinada população ou fenômeno. Dessa forma, a pesquisa descreve o grau de satisfação dos servidores terceirizados do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA), bem como as disposições da Prefeitura do *Campus* de Sumé – PB.

Utilizou-se uma abordagem de pesquisa de cunho qualitativo o que para Oliveira (2011, p.25) essa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões que relacionam ao fenômeno de estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada. Desse modo, a pesquisa busca identificar em que grau se apresenta sua posição na avaliação das ações da Prefeitura Universitária do Campus (PUC).

Para o desenvolvimento da pesquisa foi utilizado um referencial teórico, que segundo Lakatos e Marconi (2001, p.183), sua “finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”. Assim, o trabalho busca um referencial para apoiar a análise do referido campo de estudo.

Como instrumento de coleta de dados aplicou-se questionários, os quais para Cervo & Bervian (2002, p. 48), o questionário “refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”, proporcionando um grupo de questões relacionadas com problema da pesquisa. Para tanto, mediante utilização de escala Likert, quanto à Satisfação no exercício do trabalho, foram aplicados 53 (cinquenta e três) questionários, cada um dispendo de 11 (onze) questões objetivas, envolvendo os servidores terceirizados do CDSA, do Campus de Sumé, da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

### 1.10 TIPO DE ESTUDO

O trabalho trata-se de um estudo de caso, que, Segundo Yin (2001, *apud* OLIVEIRA, 2011) é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, que permite um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados.

Assim sendo, realizou-se um estudo de caso sobre a satisfação no trabalho dos servidores terceirizados do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, *Campus* de Sumé, da Universidade Federal de Campina Grande, que buscou analisar o grau de satisfação com os serviços prestados, bem como da relação servidores com a Prefeitura Universitária do Campus (PUC).

Para o desenvolvimento deste estudo, assim como o procedimento de coleta de dados analisados ao longo do mesmo, efetuou-se a partir de uma pesquisa de campo, que na visão de Gil (2008, p .55), “é determinado pela Interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado.

Assim, por meio do contato com os servidores terceirizados, pretendeu-se conhecer a realidade em que estão inseridos, observando não apenas a forma como se dá o trabalho, mas também considerando as possibilidades de sentimento de satisfação ou de insatisfação com os serviços prestados no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, da Universidade Federal de Campina Grande, Campus de Sumé – PB.

### 1.11 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa tem como proposta descobrir os dados relevantes que correspondam com a proposta, bem como dos objetivos propostos no trabalho, feita através da aplicação de questionários impressos (Apêndice I), tendo como participantes da pesquisa os servidores terceirizados do CDSA/UFCG, por meio da visita na Prefeitura Universitária do Campus (PUC), mostrando o objetivo da pesquisa e distribuição dos questionários a serem respondidos.

Para realização da pesquisa, entre o período de Fevereiro a Maio de 2019, foram distribuídos 53 (cinquenta e três) questionários, com 11 (onze) questões objetivas, que serviram de direcionamento para a análise dos itens propostos na pesquisa.

O quadro de funcionários terceirizados é composto por 72 (setenta e dois) trabalhadores, foram recolhidos 53 questionários respondidos e validados para a pesquisa.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão analisados os resultados referentes aos questionários aplicados com trabalhadores terceirizados no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande. Tem-se que, o perfil dos terceirizados foram: O sexo, faixa etária, nível de escolaridade, tempo de trabalho e grau de satisfação no trabalho.

O gênero masculino é predominante, com trinta e seis (36) servidores terceirizados e dezesseis (16) mulheres, ocupando diversas funções no desenvolvimento das atividades.

Assim, quanto à função que cada servidor terceirizado desempenha, pode ser mostrada da seguinte forma: auxiliar de serviços gerais, alvenaria, eletricista, bombeiro hidráulico, carpinteiro, jardineiro, encarregado, copeira, recepcionista, telefonista, porteiro, e vigilante, como mostra o quadro:

**Quadro 1** – Empregados terceirizados no CDSA.

Atividades	Empregados terceirizados
Aux. Serv. Gerais	24
Alvenaria	4
Eletricista	1
Bomb. Hidráulico	1
Carpinteiro	1
Jardineiro	4
Encarregado	2
Copeira	1
Recepcionista	5
Telefonista	2
Porteiro	11
Vigilante armado	12
Motorista	4
Total	72

**Fonte:** ALMEIDA, Bruno de Sousa, 2019.

Vale ressaltar, que os servidores terceirizados estão divididos em três empresas diferentes, compondo o quadro maior de empregados há a empresa “Zêlo” com quarenta e nove (49) servidores distribuídos em várias funções, em seguida, a empresa “Weider” com doze (12) vigilantes armados e um (1) ferista e a empresa “Veneza” com onze (11) porteiros.

No tocante ao perfil dos servidores com faixa etária mínima de dezoito a vinte e quatro (18 a 24) anos foi detectou-se (1) empregado terceirizado, enquanto que na faixa etária de

vinte e cinco a quarenta (25 a 40) anos, existem trinta e dois (32) empregados, sendo este, o maior grupo etário dentre os pesquisados, em seguida de quarenta e um a cinquenta (41 a 50) anos e acima de cinquenta e um (51anos) anos, listou-se 3 empregados em cada uma das faixas de idade.

A avaliação expressa no Quadro 1, salienta que o maior nível etário de empregabilidade volta-se a empregados entre 25 a 50 anos, assumindo diversas funções na instituição de ensino, demonstrando ainda, que a maior parcela dos servidores avaliados atuam em seus cargos de trabalho no CDSA por períodos superiores a 7 anos. Para o alcance de melhores desempenhos organizacionais, o conhecimento dos serviços desempenhados por parte dos empregados é um importante fator a ser priorizado nas instituições.

**Quadro 2** – Perfil dos participantes da pesquisa.

VARIÁVEL	CATEGORIA	PARTICIPANTES
<b>Gênero</b>	Masculino	<b>36</b>
	Feminino	<b>17</b>
<b>Faixa Etária</b>	De 18 a 24 anos	<b>1</b>
	De 25 a 40 anos	<b>32</b>
	De 41 a 50 anos	<b>14</b>
	De 41 a 50 anos	<b>3</b>
	Acima de 51 anos	<b>3</b>
<b>Nível de escolaridade</b>	Ensino fundamental incompleto	<b>11</b>
	Ensino fundamental completo	<b>6</b>
	Ensino Médio incompleto	<b>2</b>
	Ensino Médio completo	<b>28</b>
	Ensino superior incompleto/cursando	<b>3</b>
	Ensino superior completo	<b>2</b>
<b>Período na função</b>	Até 11 meses	<b>4</b>
	Entre 1 e 2 anos	<b>6</b>
	Entre 3 e 4 anos	<b>5</b>
	Entre 5 a 6 anos	<b>9</b>
	Entre 7 e 8 anos	<b>14</b>
	<b>Mais de 8 anos</b>	<b>14</b>

**Fonte:** ALMEIDA, Bruno de Sousa, 2019.

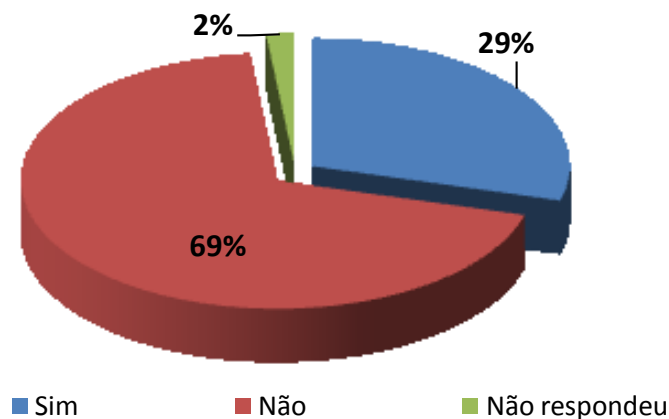
Referente ao perfil dos terceirizados que possuem curso superior, tem-se que um (01) servidor é graduado, possuindo a formação superior de Tecnologia em Agroecologia. Além disso, todos os outros servidores participam de cursos de capacitação, entre as áreas de conhecimento, como: Curso de Informática, Elétrica Residencial, Transporte coletivo e formação de Vigilante.

No segundo momento trabalhamos com perguntas referentes às perspectivas dos terceirizados sobre as atividades desenvolvidas no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido. Conforme mostra os dados obtidos através do Gráfico sobre cursos de formação para atividades desempenhadas.

Com base nos dados obtidos, conforme Gráfico 1, observa-se que 29% têm cursos de capacitação para o desempenho de atividades desenvolvidas no Campus, este percentual está representado por dezessete (17) indivíduos. Outros 69% responderam que não têm cursos de formação para área desempenhada, representando o percentual de quarenta (40) pessoas; enquanto 2% não responderam.

Nota-se que a maioria dos servidores não possui cursos de capacitação para a realização das suas atividades como terceirizado. Pois, o mercado de trabalho vem sofrendo grandes mudanças ao longo dos últimos anos, em que as empresas buscam cada vez mais buscam profissionais com nível de capacitação maior, em decorrência das exigências que o trabalho oferece.

**Gráfico 1** – Cursos de formação para atividades desempenhadas.

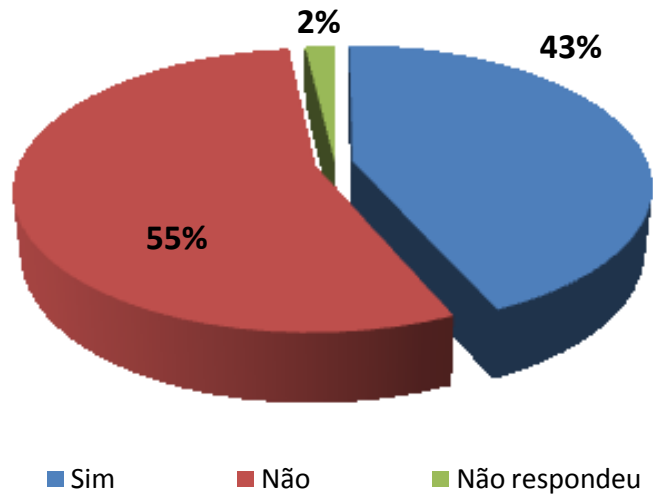


**Fonte:** ALMEIDA, Bruno de Sousa, 2019.

No tocante a realizar outra atividade como servidor terceirizado, conforme Gráfico 2, 43% dos respondentes afirmaram que exerceriam outra função, este percentual é representado por vinte e três (23) indivíduos, enquanto que 55% não exerceria outra função, correspondendo ao percentual de vinte e nove (29) pessoas; e 2% não respondeu. Para 43% dos respondentes, tais informações podem indicar e estar relacionadas à sinalização de insatisfação por determinadas questões enfrentadas no trabalho ou ainda, apontar para abertura de novas experiências profissionais, por parte dos empregados terceirizados.



**Gráfico 2** – Realizar outra atividade como terceirizado.



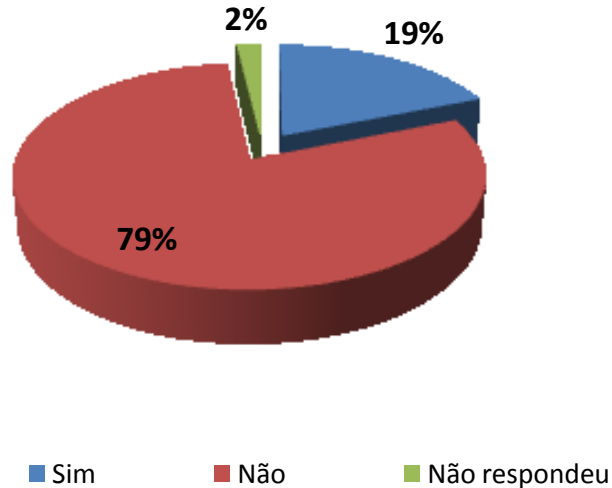
**Fonte:** ALMEIDA, Bruno de Sousa, 2019.

Observa-se que para maioria dos empregados entrevistados, 55%, não se interessam em desempenhar outra função. A diferença em percentual em relação aos que desempenhariam outra função é de 12%, que representa 6 pessoas a menos. Com isso, para que haja melhor desempenho das atividades dos terceirizados é necessário que a Prefeitura do Campus estimule os servidores a desempenharem funções a que se propõem.

Com as respostas obtidas, de acordo com o Gráfico 3, sobre interesse em trabalhar em outra empresa terceirizada fora do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, salienta-se que 19% responderam que sim, ratificando o interesse em trabalhar em outra empresa fora do ambiente do CDSA, este percentual que corresponde a dez (10) indivíduos. No entanto, 79% responderam que não trabalhariam fora do campus, percentual representado por quarenta e duas (42) pessoas e 2% não respondeu, conforme o Gráfico 03.

Estas afirmações e identidade com o local de trabalho, podem estar relacionadas com laços familiares ou de formação profissional ou afetiva no município de Sumé. Registra-se, portanto, que desde sua criação o Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido passou a gerar emprego e renda para moradores do município de Sumé e de demais localidades da desta região do Cariri Paraibano.

**Gráfico 3** – Interesse em trabalhar em outra empresa terceirizada fora do CDSA.



**Fonte:** ALMEIDA, Bruno de Sousa, 2019.

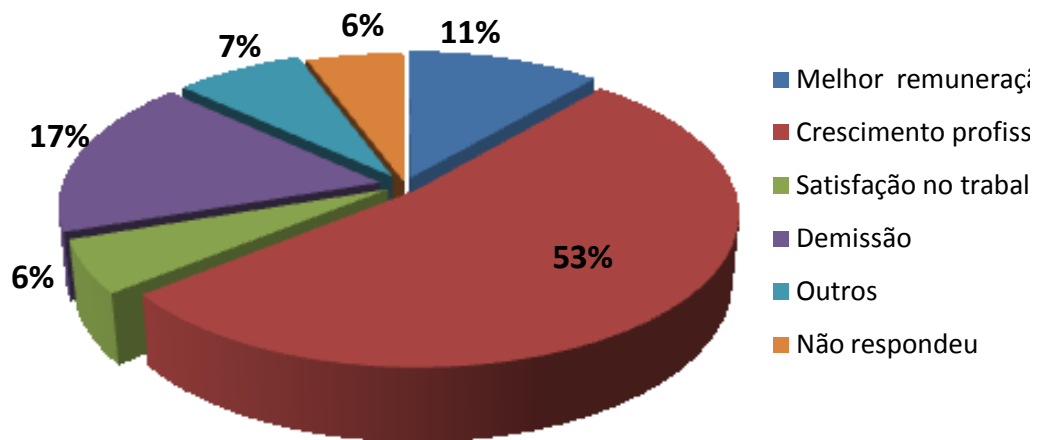
Contudo, a motivação no trabalho ocorre a partir de novas ferramentas de trabalho, que possibilite o trabalho em equipe e mudanças no comportamento organizacional. A partir disso, o Gráfico 04 destaca os motivos pelos quais empregados deixariam de trabalhar como servidores terceirizados no campus.

Quanto aos motivos que deixaria de trabalhar como terceirizado no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido conforme apresenta o Gráfico 04, 53% responderam crescimento profissional, motivo que valoriza o crescimento da carreira, percentual que corresponde a vinte e oito (28) indivíduos. 11% responderam melhor remuneração, representando seis (6) pessoas; 17% respondeu demissão, o segundo maior percentual correspondendo a nove (9) indivíduos; 6% satisfação no trabalho que corresponde a três (3) pessoas; 6% não respondeu, percentual de três (3) pessoas e 7% responderam outros motivos, que representa 4 pessoas na pesquisa.

Diante do exposto, observa-se que a maioria dos servidores responderam em crescimento profissional, isso mostra que trabalhar como terceirizado no *Campus* de Sumé não traz crescimento profissional na carreira, para a maioria terceirizados. O interesse por crescimento profissional representou o maior anseio para 53% dos entrevistados, sendo este, relevante indicador para políticas de capacitação e de motivação pessoal e profissional, como proposta a ser desenvolvida pela gestão universitária do CDSA, cuja representação e relação direta entre a Direção e os empregados terceirizados, é a Prefeitura Universitária do CDSA.

Diante disso, mostra-se a necessidade da PUC ofertar cursos de capacitação profissional, em que o servidor teria a oportunidade de se especializar ainda mais na área de atuação, favorecendo no crescimento profissional, passando a promover a partir disso, melhoria na qualidade dos serviços prestados e acarretando no serviço de qualidade para a instituição.

**Gráfico 4** – Motivos que deixaria de trabalhar como terceirizado no CDSA.

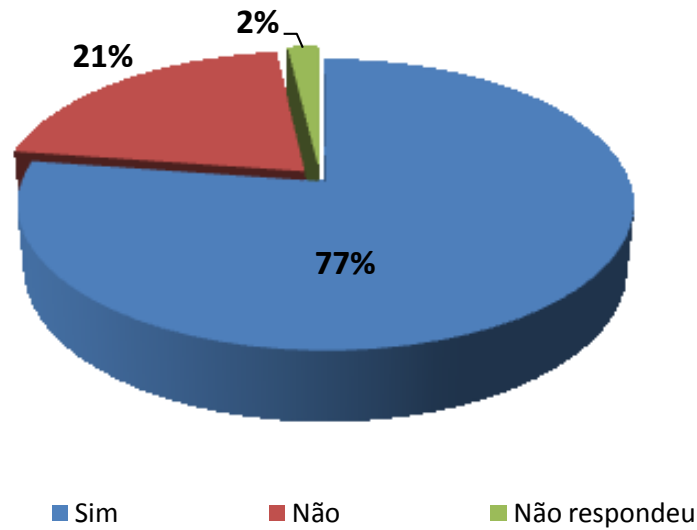


**Fonte:** ALMEIDA, Bruno de Sousa, 2019.

Com a avaliação de sentimento de valorização no desempenho da função, conforme apresenta o Gráfico 5, 77% dos empregados responderam que sim, que se sentem valorizados no desenvolvimento do trabalho, percentual que representa quarenta e um (41) indivíduos, 21% não se sentem valorizados no desempenho da função, percentual representado por 11 pessoas e 2% da amostra não marcou respondeu.

Nesse sentido, de acordo com o que a pesquisa aponta, a maioria dos indivíduos consideram valorizados no desempenho da função como empregados terceirizados. Evidencia-se que para prestar um serviço de qualidade, é necessário que os servidores sejam valorizados na prestação de serviço, buscando da melhor forma possível um resultado satisfatório.

**Gráfico 5** – Sentimento de valorização no desempenho da função.



**Fonte:** ALMEIDA, Bruno de Sousa, 2019.

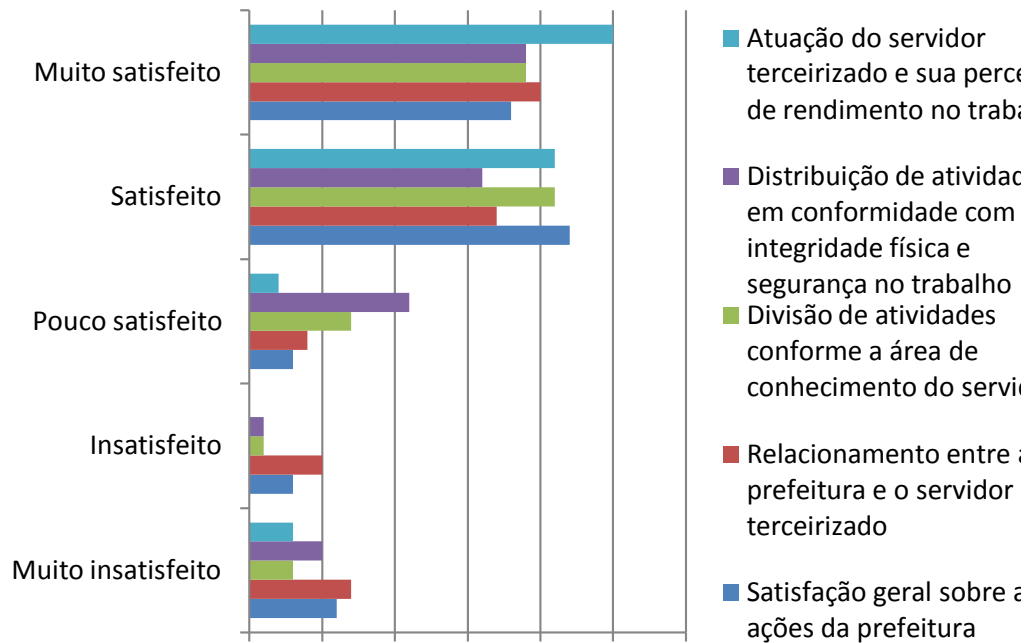
No tocante a satisfação no exercício do trabalho, de acordo com o grau de satisfação, sabe-se que é necessário um bom relacionamento do servidor com a empresa, visando o crescimento contínuo e a criação de novas formas de capacitação do servidor, fundamentais para que o servidor terceirizado permaneça crescendo no desempenho da sua função.

Assim, observa-se que o Gráfico 06, aponta que a maioria dos funcionários terceirizados do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido estão satisfeitas ou muito satisfeitas com as ações da Prefeitura Universitária do Campus (PUC), quanto ao item de relacionamento entre a PUC e o servidor terceirizado, conforme o Gráfico 06.

A maioria dos servidores do CDSA, que participaram da pesquisa, está muito satisfeita no item: atuação do servidor terceirizado e sua percepção de rendimento no trabalho, correspondendo a vinte e cinco (25) participantes, quanto aos satisfeitos, correspondem ao percentual de 21 (vinte um) participantes.

Em relação aos servidores pouco satisfeitos, foram poucos que responderam no item divisão de atividades conforme a área de conhecimento do servidor, ou seja, 7 (sete) participantes. Quanto a distribuição de atividades em conformidade com a integridade e segurança no trabalho, apenas alguns dos servidores estão muito insatisfeitos com esse item, correspondendo a 5 (cinco) participantes.

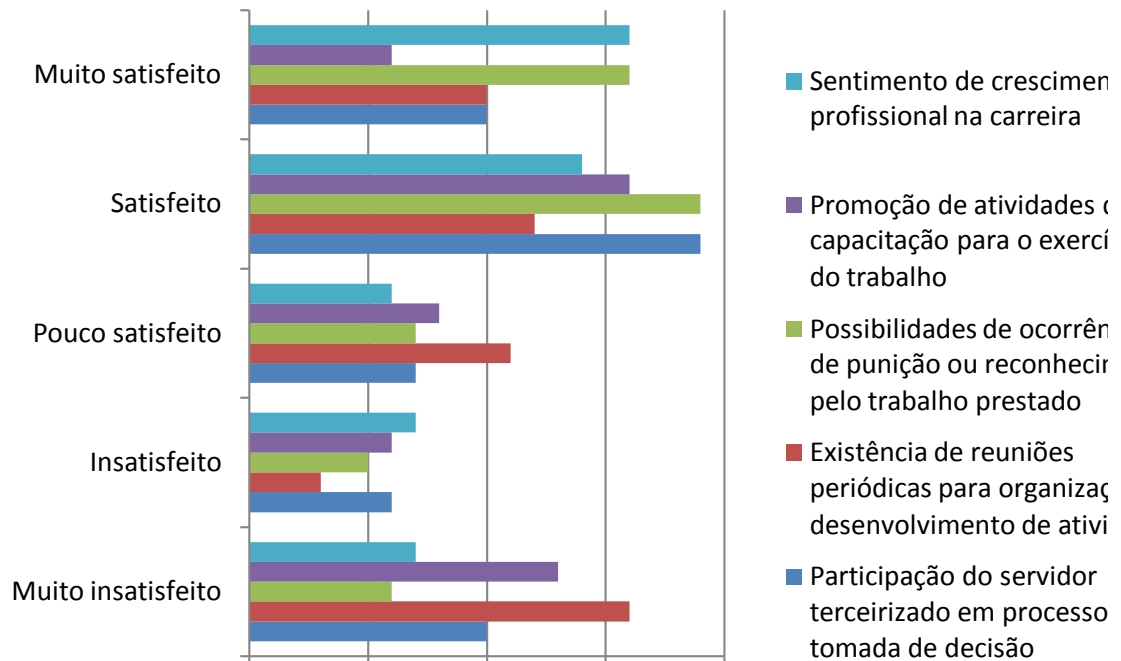
**Gráfico 6** – Quanto à satisfação no exercício do trabalho (Perguntas 1 a 5).



Fonte: ALMEIDA, Bruno de Sousa, 2019.

Sobre a satisfação no exercício do trabalho, o resultado das perguntas de 6 a 7 (seis a sete), destacam que a maioria dos participantes está satisfeita e muito satisfeitas, ao evidenciar na pesquisa itens como: Possibilidades de ocorrências de punição ou reconhecimento pelo trabalho prestado, com 19 (dezenove) participantes, e Participação do servidor terceirizado em processos de tomada de decisão, com 10 (dez) indivíduos. Com isso, observa-se que muitos servidores estão satisfeitos com a PUC em reconhecimento ao trabalho prestado e surgimento de reuniões periódicas, visando um resultado satisfatório no desempenho da função, conforme o Gráfico 07:

**Gráfico 7** – Quanto à satisfação no exercício do trabalho (Perguntas 6 a 10).



**Fonte:** ALMEIDA, Bruno de Sousa, 2019.

Assim, verifica-se que as respostas nos itens: Participação do servidor terceirizado em processos de tomada de decisão e Possibilidades de ocorrências de punição ou reconhecimento pelo trabalho prestado há baixo número de respondentes pouco satisfeitos, com apenas 7 (sete) indivíduos em cada questionamento supracitado. Assim, os servidores estão poucos satisfeitos em não participar ativamente das decisões da PUC, levando em consideração que não podem opinar sobre questões pertinentes para o melhoramento do serviço que desempenham, sabendo que os servidores buscam desempenhar sua função da melhor forma possível no ambiente em que atuam.

De acordo com os dados da pesquisa, a maioria dos indivíduos está muito insatisfeita sobre o quesito Existência de reuniões periódicas, representado por 16 (dezesesseis) pessoas, mostrando um percentual considerável em relação aos insatisfeitos do mesmo item, com 3 (três). Diante do exposto, percebe-se que a Prefeitura Universitária do Campus não tem realizado reuniões constantes com os empregados ou ainda, pode-se considerar que as reuniões e encontros realizados não têm sido eficientes no tocante à resolução de questões e problemas relacionados ao trabalho ou a demandas profissionais apresentadas pelos empregados.

Desse modo, a transmissão clara de informações ou ausência de momentos para comunicação sobre os assuntos entre a Prefeitura do Campus e os servidores terceirizados, configura-se como fator determinante para o estabelecimento de eficiente relação de trabalho e efetivo alcance dos objetivos organizacionais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do CDSA/UFCG deve resultar na promoção dos indivíduos, bem como alinhado à sua missão organizacional, que é essencial na sistematização e consolidação da mão de obra terceirizada. Observa-se que melhorias quanto à comunicação e valorização profissional, a partir da oferta de capacitações e demais comportamentos organizacionais de motivação dos empregados, tais como, equalizada distribuição de atividades conforme o grau de especialidade de cada empregado apresenta-se como objetivos a serem perseguidos pela organização.

A terceirização vem sendo considerada uma das formas de flexibilização do trabalho, que designa sua ação na movimentação de contratos de trabalho, em que se adequa demandas e transferem-se responsabilidades a terceiros, medida potencializada no Brasil, a partir da Reforma Administrativa do Estado, que possibilitou o surgimento da mão de obra terceirizada. Pois, nesse âmbito a terceirização deveria ter uma atenção maior por parte dos gestores, resultando em práticas associadas ao desenvolvimento do servidores terceirizado.

Em relação à satisfação no trabalho dos terceirizados do CDSA/UFCG, a pesquisa aponta, a partir dos questionários respondidos, considerável grau de existência de sentimento de valorização no desempenho da função, apesar disso, a maioria dos entrevistados consideram não receber nenhum tipo de capacitação para o exercício do trabalho na Prefeitura do *Campus*, fato que demanda novas estratégias de administração por parte da gestão Universitária, demandando uma atenção para ofertas de cursos de capacitação e desenvolvimento de programas que agregue no contexto do servidor.

Os trabalhadores terceirizados do CDSA/UFCG, respondentes, afirmaram estarem satisfeitos com a distribuição de atividades em conformidade com a integridade física e segurança no trabalho, mostrando que a atividade que exercem tem um ambiente que favorece seu desempenho, além disso, destaca-se que muitos estão satisfeitos com a divisão de atividades conforme a área de conhecimento, isso mostra que vinte e um (21) respondentes estão satisfeitos com relação à atividade que exercem, indicando que apenas sete (7)

participantes se consideram pouco satisfeitos com sua atividade, tal análise demonstra que a maioria exerce a atividade a que se destina a fazer.

Assim, sugere-se que a Universidade, por meio da Prefeitura do Campus, busque motivar os empregados a fazerem específicas atividades, a partir do aprimoramento e capacitação da mão de obra terceirizada, Ressalta-se a necessidade para que a gestão interna universitária contemple o contexto dos trabalhadores terceirizados, aplicando os princípios que regem a cidadania e a contínua oferta de melhores condições de trabalho, valorização profissional e avaliação no desempenho das atividades realizadas.

Apointa-se ainda, para a necessidade de fiscalização de contratos de trabalho, de modo que busquem a efetivação dos direitos dos trabalhadores terceirizados e a garantia de cumprimento de seus deveres, para que, por meio do trabalho desses servidores, haja maior colaboração e positivos resultados para a instituição, considerando, nesse contexto, que o papel da universidade volta-se para o alcance de objetivos organizacionais pautados no ensino, na pesquisa e na extensão, em consonância com aspectos de responsabilidade social e de desenvolvimento regional.

Dessa forma, para maioria dos servidores terceirizados e para que haja efetiva busca pelo exercício do trabalho com qualidade, destaca-se a importância institucional de ações universitárias voltadas às ações impulsionamento dos níveis de satisfação dos empregados de serviço terceirizado, adequando-se em preservar a dignidade da pessoa humana. A motivação para realizar tarefas através da construção de postos de trabalho, reduzindo os efeitos do excesso de trabalho, possibilitando assim o desenvolvimento satisfatório da mão de obra terceirizada.

É essencial que o serviço terceirizado se torne cada vez mais valorizado no setor público, buscando através da consolidação de práticas de gestão o equilíbrio de quem oferece e de quem presta o serviço. Assim, será possível alcançar de forma justa a igualdade entre o contratante através da valorização do servidor e o contratado pela motivação de exercer o serviço para o crescimento da Instituição. Torna-se fundamental que novas pesquisas sejam desenvolvidas sobre a terceirização no setor público, podendo surgir novas formas de se entender a terceirização, expandindo a análise dos fenômenos que envolvem esse conceito.



## REFERÊNCIAS

- ABELHA, Daniel Martins; CARNEIRO, Paulo César da Costa; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. Liderança Transformacional e satisfação no trabalho: Avaliar a influência de fatores contextuais organizacionais e características individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 4, p. 516-532, 2018. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-48922018000400516&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922018000400516&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 03 de junho de 2019.
- AMORIM, Victor Aguiar Jardim de. **Licitações e contratos administrativos: teoria e jurisprudência**. 2017. Disponível em: <[http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/533714/licitacoes\\_e\\_contratos\\_administrativos\\_1ed.pdf](http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/533714/licitacoes_e_contratos_administrativos_1ed.pdf)>. Acesso em: 02 de junho de 2019.
- ANSELMO, Estevão. **Modelo de gestão não-linear: a teoria do caos e complexidade aplicada à gestão de empresas de alto crescimento em ambientes dinâmicos e imprevisíveis**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06092007-155707/pt-br.php>>. Acesso em: 12 de junho de 2019.
- BARROS, Patrícia Lira; DE MELO, José Airton Mendonça. Motivação e clima organizacional: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF. *Universitas. Gestão e Tecnologia*, v. 6, n. 2, 2016. Disponível em: <<https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/gti/article/view/3877>>. Acesso em: 06 de junho de 2019.
- BOVAIRD, Tony. Public-private partnerships: from contested concepts to prevalent practice. **International review of administrative sciences**, v. 70, n. 2, p. 199-215, 2004. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/249689070\\_Public-Private\\_Partnerships\\_From\\_Contested\\_Concepts\\_to\\_Prevalent\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/249689070_Public-Private_Partnerships_From_Contested_Concepts_to_Prevalent_Practice)>. Acesso em: 06 de junho de 2019.
- CAUDURO, Célia R. S.  **Holding: o contexto da neurogênese**. Uma aproximação de Winnicott à neurociência do desenvolvimento. Orientador José Lino Oliveira Bueno. – São Paulo, 2008.
- CECEMIRO, W. et al. **Pequenos empreendimentos nas compras públicas: licitações como mecanismo das políticas regionais de desenvolvimento**. 2019. Disponível em: <<https://lnx.derechocambiosocial.com/ojs-3.1.1-4/index.php/derechocambiosocial/article/download/44/28/>>. Acesso em: 10 de junho de 2019.
- CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- COSTA, Eliezer Arantes de. **Gestão estratégica- Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª ed. - Editora Saraiva: 2007.

DÂMASO, Cristina Andrea Raposo. **Os benefícios da equitação terapêutica na autoestima, na motivação e no rendimento das crianças com necessidades educativas especiais.** 2013. Tese de Doutorado. [sn]. Disponível em: <<https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/4106/1/disserta%C3%A7%C3%A3o%20finalcris.pdf>>. Acesso em: 10 de junho de 2019.

DE LIMA, Eliomar Araújo; SILVA, Fernanda Klarmann Porto; MOLINARO, Luis Fernando Ramos. Fatores habilitadores para decisão de terceirização de TI: um estudo de caso no setor público brasileiro. **Temas de Administração Pública**, v. 8, n. 2, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/temasadm/article/view/6847/4928>>. Acesso em: 07 de junho de 2019.

DE MOURA JR, Pedro Jácome. Terceirização como estratégia de gestão do conhecimento. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 15, n. 2, p. 229-255, 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512017000200229&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512017000200229&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 07 de junho de 2019.

DIESTEL, S.; SCHMIDT, K. H. **Mediator and moderator effects of demand on self-control in the relationship between work load and indicators of strain.** *Work & Stress*, 23, 60 –79, 2009. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678370902846686>>. Acesso em: 16 de junho de 2019.

DINIZ, Eduardo Henrique. Comércio eletrônico: fazendo negócios por meio da internet. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 1, p. 71-86, 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v3n1/v3n1a05.pdf>>. Acesso em: 11 de junho de 2019.

DOS SANTOS, Gabriela. **Offshoring: terceirização como estratégia de crescimento para a indústria têxtil catarinense.** In: Congresso Sul Catarinense de Administração e Comércio Exterior. 2017. Disponível em: <<http://periodicos.unesc.net/admcomex/article/view/3615>>. Acesso em: 11 de junho de 2019.

DRUCK, Graça. A terceirização na saúde pública: formas diversas de precarização do trabalho. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 14, p. 15-43, 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1981-77462016000400015](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462016000400015)>. Acesso em: 16 de junho de 2019.

ENAP. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**/organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro TrescastroBergue. – Brasília, 2010. Disponível em: <[http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/institucional/esgc/biblioteca\\_eletronica/livros/Gest%C3%20de%20Pessoas%20bases%20te%C3%20ricas%20e%20experi%C3%20ncias%20no%20setor%20p%C3%20blico.pdf](http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/institucional/esgc/biblioteca_eletronica/livros/Gest%C3%20de%20Pessoas%20bases%20te%C3%20ricas%20e%20experi%C3%20ncias%20no%20setor%20p%C3%20blico.pdf)>. Acesso em: 12 de junho de 2019.

FIGUEIREDO, Jussara Moore de et al. **Estudo sobre a satisfação no trabalho dos profissionais da informação de uma IFES.** 2012. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/492/1/Dissertacao%20Jussara%20Figueiredo-2012.pdf>>. Acesso em: 12 de junho de 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

IMHOFF, Márcia Moraes; MORTARI, Aline Perico. Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 2, n. 3, p. 94, 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/6219>>. Acesso em: 03 de junho de 2019.

JESUS, Leandro dos Santos. **Proposta de método para avaliação de riscos nas relações de terceirização de serviços habilitados pela tecnologia da informação**. XIII, 152 p. Dissertação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.producao.ufrj.br/index.php/br/teses-e-dissertacoes/teses-e-dissertacoes/mestrado/2007/534--485/file>>. Acesso em: 13 de junho de 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LARANJEIRA, Rui Manuel Dias et al. **Terceirização de desenvolvimento de Software e modelos de contratação**. 2012. Disponível em: <<https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/7271/1/Rui%20Manuel%20Laranjeira%20Terceiriza%C3%A7ao%20...%202012.pdf>>. Acesso em: 14 de junho de 2019.

LEITER, M. P.; MASLACH, C. The impact of interpersonal environment on burnout and organization al commitment. **Journal of Organization al Behavior**, 9, 297-308, 1988. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/record/1989-09972-001>>. Acesso em: 14 de junho de 2019.

MACEDO, Carlindo Martins. **A estratégia da terceirização de processos de negócios no gerenciamento de facilidades**. -- São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://poli-integra.poli.usp.br/library/pdfs/e1709442ecff6e530c9f1c7f17b6026f.pdf>>. Acesso em: 14 de junho de 2019.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. Cengage Learning, 2009.

MOREIRA, F. G.; VIOLIN, F. L.; SILVA, L. C. da. Capital Intelectual como vantagem competitiva. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo. Volume IV, n. 03, 2014. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/21839>>. Acesso em: 15 de junho de 2019.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011. 72 p.: il. Disponível em: <[https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf)>. Acesso em: 15 de junho de 2019.

PAZ, Daliana B.; MENTI, Magali de M. **Lei N° 8.666/93 e PL N° 559/13**. Rev. Elet. Cient. UERGS, v.4, n. 2 (Número Especial), p. 198-217, 2018. Disponível em:

<<http://revista.uergs.edu.br/index.php/revuergs/article/view/968/302>>. Acesso em: 15 de junho de 2019.

Rev. Psicol., Organ. Trab. vol.16 no.2 Brasília jun. 2016.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Gilmar Souza; CAMPOS, Fernando Celso de. Modelo de Outsourcing para gestão da oferta e operação de serviços de TI: múltiplos casos de aplicação. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 1, 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2013000100016](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000100016)>. Acesso em: 04 de junho de 2019.

SILVA, Edna Aparecida da. **Terceirização na administração pública: conflitos na legislação, orçamentação e escrituração da despesa**. 2008. Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/182036/MonografiaEdna.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 04 de junho de 2019.

SILVA, Jorge Luiz Lima da et al. **Aspectos psicossociais e síndrome de Burnout entre trabalhadores de enfermagem intensivistas**. 2015. Tese de Doutorado. Disponível em: <<https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/12850/1/164.pdf>>. Acesso em: 22 de maio de 2019.

SILVA, Vânia Regina de Vasconcelos Reis. **Os processos de ensino e de aprendizagem no curso de Direito**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2012. Disponível em: <[http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/59/59137/tde-10102013-160100/publico/VANIA\\_REGINA\\_DE\\_VASCONCELOS\\_REIS\\_E\\_SILVA\\_MESTRADO.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/59/59137/tde-10102013-160100/publico/VANIA_REGINA_DE_VASCONCELOS_REIS_E_SILVA_MESTRADO.pdf)>. Acesso em: 02 de junho de 2019.

SOARES, João Evangelista. **A terceirização na administração pública como forma de flexibilização no mundo do trabalho**. - João Pessoa, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/14672/1/JES16052019.pdf>>. Acesso em: 23 de maio de 2019.

TEIXEIRA, Déa Lúcia Pimentel; DE SOUZA, Maria Carolina AF. Organização do processo de trabalho na evolução do capitalismo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 25, n. 4, p. 65-72, 1985. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v25n4/v25n4a07.pdf>>. Acesso em: 17 de junho de 2019.

TEIXEIRA, Hélio Janny; MARTELANC, Roy; PRADO FILHO, Luiz Patrício Cintra do. **Dilemas e perspectivas da terceirização no setor público**. 2009. Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/DILEMAS-E-PERSPECTIVAS-DA-TERCEIRIZA%C3%87%C3%83O-NO-SETOR-P%C3%9ABLICO.pdf>>. Acesso em: 15 de junho de 2019.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

WILCOX KING, Adelaide; W FOWLER, Sally; P ZEITHAML, Carl. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de empresas**, v. 42, n. 1, p. 1-14, 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902002000100005&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902002000100005&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 17 de junho de 2019.

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO COM OS SERVIDORES TERCEIRIZADOS DA  
PREFEITURA DO CDSA/UFCG CAMPUS SUMÉ - PB**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL DO SEMIARIDO  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO PÚBLICA  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

Prezado (a),

Informamos que o presente instrumento de pesquisa representa um dos elementos essenciais que compõem a estruturação do trabalho de conclusão do curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública UAGESP/UFCG/CDSA, tendo como título “**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO: um estudo de caso sobre servidores terceirizados no CDSA/UFCG**”, como atividade referente à disciplina de TCC. O objetivo central dessa pesquisa é analisar o nível de satisfação dos servidores terceirizados e os fatores que contribuem para possível satisfação no trabalho, e assim, ampliar a discussão sobre a temática, promovendo diagnósticos e estudos na área. Dessa forma, assegurando o sigilo dos participantes da pesquisa, solicitamos sua colaboração ao responder este **questionário** de acordo com o roteiro elaborado. Sua participação é muito valiosa para o êxito dessa pesquisa. Compreendendo sua relevante cooperação, antecipadamente, agradecemos.

Bruno de Sousa Almeida. E-mail: [brunostifler10@hotmail.com](mailto:brunostifler10@hotmail.com)

Allan Gustavo Freire da Silva. E-mail: [allangfs@hotmail.com](mailto:allangfs@hotmail.com)

**QUESTIONÁRIO COM OS SERVIDORES TERCEIRIZADOS DA  
PREFEITURA DO CDSA/UFCG CAMPUS SUMÉ - PB**

1. PERFIL DOS ENTREVISTADOS

1.1 Sexo:

Masculino ( ) Feminino ( )

1.2 Faixa Etária:

( ) De 18 a 24 anos

( ) De 25 a 40 anos

( ) De 41 a 50 anos

( ) Acima de 51 anos

1.3 Nível de Escolaridade:

( ) Ensino fundamental incompleto

( ) Ensino fundamental completo

( ) Ensino Médio incompleto

( ) Ensino Médio completo

( ) Ensino Superior Incompleto/cursando

( ) Ensino Superior Completo

Caso tenha curso superior: \_\_\_\_\_

**Perspectivas dos terceirizados sobre as atividades desenvolvidas/valorização:**

2. Atividade que desempenha no CDSA:

Aux. Serv. Gerais ( ) Alvenaria ( ) Eletricista ( ) Bomb. Hidráulico ( ) Carpinteiro ( )  
 Jardineiro ( ) Encarregado ( ) Copeira ( ) Recepcionista ( ) Telefonista ( ) Porteiro ( )  
 Vigilante ( ) Outro: \_\_\_\_\_.

2.1. Há quanto tempo trabalha como empregado no CDSA por meio de empresas terceirizadas?

- ( ) Até 11 meses  
 ( ) Entre 1 e 2 anos  
 ( ) Entre 3 e 4 anos  
 ( ) Entre 5 a 6 anos  
 ( ) Entre 7 e 8 anos  
 ( ) Mais de 8 anos.

2.2. Há cursos de formação/capacitação para as atividades desempenhadas?

- ( ) Sim, Quais: \_\_\_\_\_.  
 ( ) Não

2.3. Você gostaria de desempenhar outra atividade como terceirizado?

- ( ) Sim  
 ( ) Não

2.4. Você tem interesse em trabalhar em outra empresa fora do CDSA?

- ( ) Sim  
 ( ) Não

2.5. Por qual(is) motivo(s) você deixaria de trabalhar como terceirizado no CDSA?

- ( ) Melhor remuneração  
 ( ) Crescimento profissional  
 ( ) Satisfação no trabalho  
 ( ) Demissão

Outros \_\_\_\_\_.

2.6. Você se sente valorizado no desempenho de sua função?

- ( ) Sim  
 ( ) Não

**Quanto à Satisfação no exercício do trabalho**

<b>Grau de Satisfação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Satisfação geral sobre as ações da Prefeitura					
2. Grau de relacionamento entre a Prefeitura e o servidor terceirizado					
3. Divisão de atividades conforme a área de conhecimento do servidor					
4. Distribuição de atividades em conformidade com a integridade física e segurança no trabalho					
5. Atuação do servidor terceirizado e sua percepção de					

rendimento no trabalho					
6. Participação do servidor terceirizado em processos de tomada de decisão					
7. Existência de reuniões periódicas para organização e desenvolvimento de atividades					
8. Possibilidades de ocorrências de punição ou reconhecimento pelo trabalho prestado					
9. Promoção de atividades de capacitação para o exercício do trabalho					
10. Sentimento de crescimento profissional na carreira					

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.