

**FATORES DETERMINANTES DE MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS  
TERCEIRIZADOS NO SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO  
FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

*EMPLOYEE MOTIVATION FACTORS IN THE PUBLIC SERVICE: THE CASE OF HIGHER  
EDUCATION FEDERAL INSTITUTION*

Sandra Helena do Areal Barra **DIÓGENES**  
Universidade Federal do Ceará (UFC)  
sandra.areal@globo.com

Sueli Maria de Araújo **CAVALCANTE**  
Universidade Federal do Ceará (UFC)  
suelicavalcante@hotmail.com

Joana D'Arc de **OLIVEIRA**  
Universidade Federal do Ceará (UFC)  
jdarcoliveira@gmail.com

Artigo recebido em 03/2016 – Aprovado em 10/2016

**Resumo**

A pesquisa objetiva uma análise descritiva dos fatores de motivação dos funcionários terceirizados da Universidade Federal do Ceará (UFC) que prestam serviços de limpeza e higienização nos campi da UFC, em Fortaleza. Teóricos e pesquisadores da área contribuirão com a breve revisão de literatura, destacando-se a contribuição de Souza e Carvalho (2006), Faller (2004), Siqueira (2009) e Vroom (1964). Esta pesquisa caracteriza-se, quanto aos seus objetivos, como descritiva, com abordagem de natureza quantitativa e qualitativa. Quanto à coleta de dados, consiste em uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, pois, os dados trabalhados são oriundos de fatos observados na unidade em análise. Como instrumento de pesquisa, foi utilizado o questionário, o qual foi aplicado em uma amostra intencional, constituída de 233 respondentes. Evidencia-se, dentre os aspectos ressaltados, que a falta de recompensas e oportunidades afeta o processo de envolvimento dos sujeitos pesquisados com a qualidade dos serviços que realizam.

**Palavras-chave:** Comprometimento; Motivação; Serviço Público; Terceirização.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

## ABSTRACT

*The research aims at a descriptive analysis of the motivation factors of outsourced employees of the Federal University of Ceará (UFC), who provide cleaning and sanitation services at UFC campuses in Fortaleza. Theorists and researchers of the area contributed to the brief literature review, highlighting the contribution of Souza and Carvalho (2006), Faller (2004), Siqueira (2009) and Vroom (1964). This research is descriptive, with a quantitative approach. It consists of a bibliographical research and a case study. As research instrument, the questionnaire was applied in an intentional sample of 233 respondents. It is evident, among the highlighted aspects, that the lack of rewards and opportunities affects the services quality.*

**KEYWORDS:** *Commitment; Motivation; Public service; Outsourcing.*

## 1 INTRODUÇÃO

A busca por resultados satisfatórios é uma constante na gestão pública, mas, para isso fazem-se necessários gestores, servidores e funcionários terceirizados, em sintonia, comprometidos e motivados, o que é um desafio, não só para os governantes e líderes, mas, para todo o corpo técnico que compõe o órgão público.

No caso da UFC, a utilização da terceirização caracteriza-se como uma técnica moderna de gestão, baseada em mudanças estruturais, procurando uma maior eficiência no atendimento meio de suas atividades, com eficácia e efetividade, que atenda a comunidade universitária e a sociedade como um todo, para garantir, com excelência, o cumprimento de suas atividades fins, que é o ensino, a pesquisa e a extensão, deixando que as tarefas secundárias e auxiliares sejam realizadas por empresas especializadas. Nesta conjectura, estão inseridos os funcionários terceirizados, participando, também, da construção desta Universidade.

A UFC, para a sociedade, é referência de credibilidade. Mas, para ser considerada referência e garantia de qualidade é preciso estar atenta às melhorias de gestão, aos fatores de motivação e comprometimento de seus servidores e funcionários terceirizados, de forma que, isso se reflita nos serviços prestados e atenda às expectativas da sociedade.

Neste sentido, a UFC utiliza-se dos pregões eletrônicos, a fim de realizar contratos administrativos de bens e serviços. O pregão eletrônico foi criado pelo governo brasileiro, visando, basicamente, aumentar a quantidade de participantes, e, baratear o processo licitatório. Como exemplo dessa modalidade pode-se citar o Edital do pregão eletrônico nº. 59/2006, que tem como objeto a contratação de empresa especializada para prestação de serviços de limpeza, higienização e conservação das áreas internas e externas, serviços gerais dos *campi* e Unidades Isoladas da Universidade Federal do Ceará, na Capital e no interior do Estado.

A aceleração da terceirização, na UFC, ao longo dos últimos anos, pode ser observada e confirmada, quando analisada a dimensão de contratação de serviços, que consta no Edital de Pregão Eletrônico nº 03/2009, onde são contratados funcionários para desempenhar funções, tais como, vigilante, porteiro, auxiliar operacional de serviços

diversos, recepcionista, office-boy, auxiliar de manutenção, operador de microcomputador, digitador, montador de fotolito, encadernador, motorista, diretor artístico, diretor de produção, assistente de comunicação, editor de videotape, cinegrafistas, dentre outros. A essa demanda se atribui a constante expansão da UFC.

Desta forma, torna-se imprescindível responder às seguintes questões: Quais os fatores de motivação e comprometimento organizacional dos funcionários terceirizados da UFC que prestam serviços de limpeza, de higienização e de conservação das áreas internas e de serviços gerais nos Campi e unidades isoladas da UFC, em Fortaleza?

A terceirização está presente nas organizações públicas e apresenta um forte componente de natureza social. Sob tal perspectiva, aprofundar o debate em torno do tema constitui fato relevante, uma vez que, a pesquisa pode contribuir como processo de melhoria da gestão institucional na UFC, e, com isso, aprofundar a reflexão crítica e abrir espaços para novas intervenções na gestão público-privada.

Nesse contexto organizacional, o comportamento humano desempenha papel fundamental na consecução dos objetivos de uma organização. A falta de motivação e de comprometimento, provocados por um conjunto de fatores e de políticas geradoras de incertezas e de inseguranças tem afetado as metas de eficiência e eficácia de muitos órgãos e empresas. Portanto, a escolha da temática em pauta torna-se pertinente, uma vez que, possibilita a busca por alternativas, que favoreçam a melhoria da gestão pública, sendo, a terceirização, uma das vias requisitadas para esse fim.

## 2. TEORIAS MOTIVACIONAIS

Oportuno salientar que, ao se pesquisar sobre motivação sabe-se que o assunto caracteriza-se como vasto e complexo. O interesse de pesquisadores e gestores, nesse tocante, cresce e justifica-se porque, uma organização é feita por pessoas, e estas são responsáveis pelo sucesso da Organização. Estudar fatores que motivam uma pessoa e que provocam nela um novo ânimo, fazendo com que comece a agir em busca de outras conquistas torna-se favorável para toda Organização.

Para Vergara (2000, p.42), motivação “é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores”. No entanto, as teorias que visam a explicar a motivação são diversas. Souza e Carvalho (2006, p.22) indicam duas categorias para classificação das diferentes abordagens sobre motivação: teorias motivacionais de conteúdo e de processo.

As teorias motivacionais de conteúdo tratam da descrição do conteúdo das motivações e observam o que impulsiona o comportamento humano. Essas teorias focalizam, principalmente, as necessidades do indivíduo, deficiências fisiológicas ou psicológicas, que se sentem compelidas a reduzir ou a eliminar. Elas sugerem que, a motivação no trabalho depende de um ambiente que reaja, de forma positiva, às necessidades dos trabalhadores (GOUVEIA, BAPTISTA, 2007).

Dentre as propostas teóricas da categoria de teorias motivacionais de conteúdo, destacam-se a Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, a ERG (Existência,

Relacionamento e Crescimento) de Alderfer, a teoria dos Dois Fatores de Herzberg e a teoria das Necessidades de David McClelland.

Com relação às teorias motivacionais de processo, Rego (2003) afirma que, tais teorias explicam os fatores que dirigem o comportamento. Enquadram-se, nesta categoria, a teoria de Equidade de Adams, a teoria do Estabelecimento de objetivo de Locke e Latham, e a teoria da Expectativa de Vroom.

É relevante evidenciar a teoria da expectativa de Vroom (1964), por se relacionar, intimamente, com o objetivo de se analisar quais fatores organizacionais influenciam na motivação dos funcionários terceirizados, que prestam serviços de limpeza, de higienização e serviços gerais nas áreas internas dos campi da Universidade Federal do Ceará, em Fortaleza, para, assim, contribuir para a melhoria de sua gestão institucional.

### 2.1.1 A teoria da expectativa de Vroom

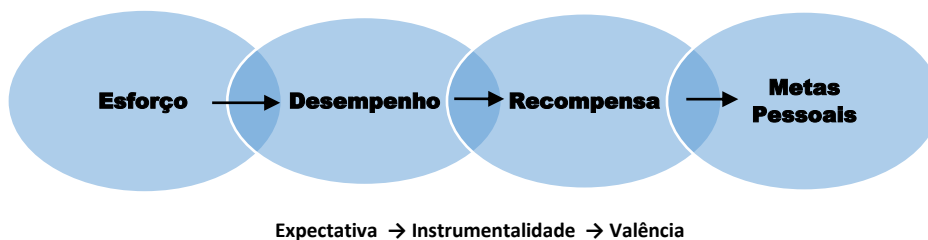
A teoria da expectativa de Vroom, também conhecida, ainda, como teoria da instrumentalidade, enfoca, em seus estudos, o comportamento individual ligado ao trabalho. O autor afirma que, a força motivacional que atrai o indivíduo para o seu trabalho é o produto da expectativa pelo resultado obtido e o valor representado pelo caminho a ser percorrido para se chegar ao objetivo final (NETO, 1983).

Neste contexto, segundo Vroom, a motivação é um processo que governa as escolhas de diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo e a satisfação no trabalho deve ser encarada como resultado da relação entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados (FALLER, 2004).

Para Robbins (2014), a motivação depende da força da expectativa de que, uma ação trará o resultado esperado e da atração que esse resultado exercerá sobre o indivíduo. Para estar motivado, o funcionário deverá estar certo de que o seu esforço renderá uma boa avaliação, de que, essa avaliação resultará em recompensas profissionais, e, de que, tais recompensas atenderão às suas metas pessoais.

Não obstante, a motivação das pessoas para trabalharem em um processo de gestão pode ser estabelecida sob a perspectiva de um modelo multiplicativo, a partir dos seguintes componentes: esforço, desempenho, recompensa e metas pessoais (Figura 1).

**Figura 1 - Modelo multiplicativo da teoria motivacional de Vroom**



Fonte: Brito *et al* (2010)

A teoria de Vroom abrange três conceitos fundamentais: valência, instrumentalidade e expectativa. A valência é a força da preferência de uma pessoa por certa recompensa ou resultado. Ela expressa o montante do desejo de se atingir um objetivo pessoal, que pode ser um aumento salarial, uma promoção, um reconhecimento, um trabalho de melhor qualidade, etc. A valência de uma recompensa é única para cada indivíduo e tem seu foco sobre a relação recompensas-metas pessoais.

A instrumentalidade é definida conceitualmente, como o grau em que uma pessoa visualiza a recompensa em questão, levando ao alcance de outras recompensas. Segundo Vroom (1964), a instrumentalidade é usada para refletir a relação entre um trabalho, ou possível ocupação, e um conjunto de recompensas.

Neste sentido, a teoria de Vroom (1964) estabelece que, para o indivíduo se sentir motivado, ele avaliará várias estratégias de comportamento e escolherá a que acredita levá-lo à recompensa de melhor avaliação. O fundamento da teoria está nos relacionamentos percebidos entre o esforço e o desempenho (primeiro nível de recompensa), entre o desempenho e as recompensas (segundo nível de recompensa) e entre as recompensas e o alcance das metas pessoais (valoração das recompensas) (BRITO et. al., 2010).

A expectativa de uma pessoa é definida por Vroom como sua crença, no que se refere à probabilidade de que o comportamento em questão será seguido pela recompensa de interesse. Ou seja, ela é uma associação ação-desempenho. Este desempenho pode ser simplesmente a conclusão da tarefa. Em suma, a Teoria de Vroom, mostra que para o funcionário se sentir motivado, é imprescindível que este se sinta capaz de atingir os objetivos pessoais por ele planejados.

Acerca dessas questões, Ghoshal e Bruch (2004) salientam que a motivação é o desejo de se realizar algum ato. Neste sentido, ressalta-se, portanto, que a conduta de funcionários terceirizados em instituições públicas, influencia diretamente no alcance de seus objetivos, na qualidade da prestação de serviço à instituição e à sociedade como um todo.

### **3. TERCEIRIZAÇÃO**

As transformações ocorridas no mundo do trabalho ao longo da história, estão associadas ao sistema capitalista, que, segundo Santos (2011), vem conseguindo desobrigar-se de exigências fiscais e trabalhistas, impondo a chamada flexibilização das relações de trabalho. Destaca-se, nessa conjectura, a subcontratação (terceirização), no emprego temporário, nas atividades autônomas, na informalidade, nas cooperativas de trabalho e em outras formas de trabalho assalariado disfarçado, constituindo, assim formas concretas de flexibilização.

Para Sennett (2014), a problemática da flexibilização demonstra quais são os impactos sociais que este novo regime traz para o trabalho e as suas implicações sobre a vida pessoal, desde a depressão à corrosão do caráter. Portanto, neste contexto, o crescimento em escala mundial do desemprego é, certamente, a face mais perversa desta realidade, findando por intensificar a exploração da força de trabalho e precarizar o emprego.

Desse modo, essas mudanças provocaram o aumento assustador das taxas de desemprego e de precarização dos postos de trabalho, de forma marcante, insuportável e perversa para os trabalhadores. Por outro lado, devido à demanda no mercado de trabalho, houveram consideráveis alterações nestas relações (POCHMANN, 2004).

A terceirização aparece, no âmbito dos processos de vulnerabilidade do trabalho, como um fenômeno inserido no cenário de transformações deste universo e no processo de reestruturação produtiva do capitalismo contemporâneo.

No entendimento de Giosa (2007), a prática da Terceirização existe há bastante tempo no mundo dos negócios, através da contratação de empresas especializadas e prestadoras de serviços especializados ligados à atividade-meio, que não os são mais desenvolvidos na empresa ou no Órgão contratante, mediante contrato de prestação de serviços. Ressalta-se que, a relação de emprego se estabelece entre o trabalhador e a empresa prestadora de serviços, e não diretamente com o contratante destes.

Essa técnica de modernidade administrativa, e que se baseia num processo de gestão, alterou, substancialmente, as formas de produção, com o fim das corporações medievais, do artesanato familiar, e com o aparecimento do sistema fabril, transformou artesões (domésticos e de corporações medievais), e, agricultores rurais em empregados industriais e urbanos. A Revolução Industrial deixou registrada, na história, a alteração na forma de organizar e de produzir, e, principalmente, na vida das pessoas.

Hoje, no entanto, tendo em vista o avanço tecnológico e a acirrada competitividade global, muitas organizações, empresas, órgãos públicos têm sido levados a aderirem à políticas e à práticas de modelo de gestão administrativa, onde a terceirização é uma dessas tendências de administração.

Neste âmbito, as organizações precisam se adaptar a esta nova realidade, que se apresenta cada vez mais dinâmica e mutável. Ou seja, as tarefas operacionais são transferidas para terceiros, enquanto a gestão é focada no gerenciamento das atividades-fins. Tais procedimentos têm provocado transformações na economia, através da crescente utilização desses serviços.

### **3.1 A Terceirização no Serviço Público**

Para Motta (2001), a gestão contemporânea tornou-se a prática da mudança, tanto na área empresarial como no setor público. Na administração pública, as pressões comunitárias, por mais e melhores serviços, provocam revisões nas funções do Estado e questionam-se tanto as formas de ação quanto a própria legitimidade das instituições. Na busca por qualidade e eficiência, as organizações públicas se assemelham às empresas privadas.

Para Kettl (2007), a revolução global da Administração do Setor Público se deu a passos longos, e desperta para o fato de que esse movimento favorável à redução do Estado, tornou-se, virtualmente, universal, não importando o tamanho deste Estado.

Diante do exposto, surgem para os governantes, dois dilemas. O primeiro está relacionado ao entendimento sobre como organizar governos que funcionem melhor,



a um custo reduzido. O segundo questiona que estratégia usar para obter resultados satisfatórios.

Consoante Bresser (1998), a proposta central de nova política de recursos humanos do Governo Federal está no pressuposto de que, o Estado necessita de um menor número de servidores, uma vez que, a maioria das atividades auxiliares ou de apoio deverá ser terceirizada. Referido doutrinador insere, como um dos problemas, que envolvem a reforma do Estado, a delimitação do seu tamanho. Nessa delimitação, o Estado, para cumprir suas novas funções, precisa contar com uma série de atividades ou serviços terceirizados. A coerência era a de um Estado mínimo, que adota a terceirização como estratégia de gestão, visando reduzir custos.

Juridicamente, a terceirização no setor público é um recurso legal e contratual de transferência da responsabilidade de alguns serviços a empresas privadas, necessariamente, precedida por licitação, disciplinada pela Lei 8.666/93 e pelas leis que, posteriormente, a alteraram-na.

### **3.2 A terceirização na Universidade Federal do Ceará (UFC)**

A UFC, nos últimos anos, vem desenvolvendo um processo acelerado de expansão da educação superior, como resultado do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), com o objetivo principal de ampliar o acesso e a permanência na educação superior. Para atender às demandas sociais, e se fazer presente no interior do Estado, através dos seus campi, visando o desenvolvimento regional, com um quadro de pessoal para fins de atendimento à demanda, utiliza-se dos serviços de terceirização, especialmente de apoio, tais como, zelador, motorista, copeiro, secretariado, garçom, dentre outras atividades, que são consideradas meio. Para, adequadamente administrar serviços de zeladoria e atender a toda demanda de espaço físico, a UFC se utiliza de uma das modalidades licitatória, conhecida como pregão eletrônico, para a aquisição de bens e serviços.

Neste sentido, a contratação de funcionários terceirizados, especializados para a prestação de serviços de limpeza, higienização e serviços gerais das áreas internas e externas dos *campi*, e das Unidades isoladas da UFC, na Capital e no Interior do Estado, faz-se necessária para a manutenção dos serviços de zeladoria na Instituição (ver Tabela 1).

Justificam-se as devidas contratações pela necessidade de disponibilizar à Universidade Federal do Ceará condições mínimas de desempenho administrativo, visando dar suporte para a missão institucional da UFC, devido à inexistência, no seu quadro de pessoal, de servidores habilitados ao exercício das funções desempenhadas, nestes postos de trabalho. Destarte, a Instituição assume um desafio complexo, pois, passa a ter, sob a sua supervisão, simultaneamente, empregados efetivos (servidores concursados) e terceirizados (prestadores de serviços), com os quais diferentes contratos e múltiplos vínculos são estabelecidos.

**Tabela 1 – Resumo Geral dos Postos de Terceirização de limpeza, de higienização e de serviços gerais nos *campi* da UFC**

Faturas Empresa XYZ de Limpeza Ltda.- Campi UFC, 2015				
Tipo de Posto	Preço Mensal do Posto	Nº de Postos*	Total Mensal	
Zelador sem Insalubridade	R\$ 1.655,77	290	R\$ 480.173,50	
Zelador com Insalubridade	R\$ 1.916,65	26	R\$ 49.832,81	
Auxiliar de Serviços Gerais sem Insalubridade	R\$ 1.655,77	5	R\$ 8.278,85	
Auxiliar de Serviços Gerais com Insalubridade	R\$ 1.916,65	2	R\$ 3.833,29	
Capataz	R\$ 1.686,74	17	R\$ 28.674,55	
Podador	R\$ 1.686,74	4	R\$ 6.746,95	
Tratorista	R\$ 1.842,68	4	R\$ 7.370,74	
Jardineiro	R\$ 1.686,70	18	R\$ 30.360,59	
Supervisor de Serviços	R\$ 1.804,14	11	R\$ 19.845,58	
<b>Total</b>		<b>377</b>	<b>R\$ 635.116,86</b>	

Fonte: Coordenadoria de Atividades Auxiliares/PRADM/UFC (maio, 2015)

(\*) Em cada posto há uma pessoa.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de natureza descritiva com abordagem de natureza quantitativa e qualitativa. Quantitativa por se analisar os funcionários terceirizados na prestação de serviços de limpeza, de higienização e de conservação das áreas internas e externas e de serviços gerais de uma organização pública, sob perspectiva da estatística descritiva. Segundo Diehl e Tatim (2006), o objetivo da pesquisa quantitativa é garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior quanto às inferências. Qualitativa por se analisar os comentários espontâneos dos entrevistados sobre os temas dos questionamentos, na tentativa de buscar percepções e entendimento sobre a questão, permitindo assim, abrir espaço para a interpretação.

Quanto ao método, utiliza-se o *survey*, ao possibilitar o conhecimento direto da realidade da motivação dos funcionários em questão.

O universo da pesquisa é composto por 377 funcionários terceirizados que prestam serviços na UFC, na área de limpeza, de higienização e de conservação das áreas internas e externas, e serviços gerais dos campi e unidades isoladas desta Universidade, na Capital e no Interior do Estado, conforme especificam os editais em vigor. Adotou-se a convenção ao denominá-la de Empresa XYZ de Limpeza Ltda, para garantir o sigilo das informações apresentadas. O critério da seleção dos sujeitos participantes da pesquisa ocorreu por uma amostra não probabilística intencional, partindo do julgamento do pesquisador, tendo em vista que aqueles que poderão oferecer as contribuições solicitadas (MATTAR, 2012). A amostra ficou composta por 233 funcionários terceirizados.

Como instrumento de pesquisa foi utilizado o questionário desenvolvido por Borges, Tamayo e Alves-Filho (2009), constituído de 24 questões, que buscam identificar fatores que influenciam a motivação e para cada fator foram estabelecidos critérios de



avaliação, constituindo as categorias de análise (ver Quadro 1). Na aplicação do questionário, foram registrados dados qualitativos oriundos de comentários efetuados de forma espontânea dos questionamentos apresentados.

**Quadro 1 - Relação entre as questões e os fatores que influenciaram a motivação, segundo Borges, Tamayo e Alves-Filho (2008)**

FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO.	CATEGORIAS DE ANÁLISE
<b>Envolvimento e reconhecimento</b>	<p>1. Que tipo de relação você possui com os Coordenadores de área da UFC?</p> <p>2. Que tipo de relação você possui com os Coordenadores de área da Empresa prestadora de serviços na UFC?</p> <p>3. Como você classifica a relação de comunicação entre você e a empresa?</p> <p>4. Explique o nível de preocupação dos supervisores com os empregados?</p> <p>5. Como é o reconhecimento dos seus supervisores por um trabalho realizado com qualidade?</p> <p>6. Você gosta das tarefas que faz?</p> <p>7. Analisando a sua situação atual, você tem alguma chance de promoção, oportunidade de crescimento profissional, dentro da sua empresa?</p> <p>8. Que nota daria para os servidores da UFC com os quais trabalha?</p> <p>9. Que nota daria para os gestores da UFC com os quais trabalha?</p> <p>10. Com relação à UFC, como se sente prestando serviços a ela?</p>
<b>Condições materiais de trabalho</b>	<p>11. Qual a qualidade do material que usa, diariamente, nos serviços de higienização como luva, desinfetante, álcool, vassoura, rodo, e etc.?</p> <p>12. Como você classifica o trabalho dos seus supervisores?</p> <p>13. Como você analisa as orientações recebidas dos seus supervisores para a execução de suas tarefas?</p>
<b>Desgaste e desumanização</b>	<p>14. Ao final de suas tarefas diárias, como você se sente, fisicamente?</p> <p>15. A rotina de atividades diárias, repetitivas, é enfadonha?</p> <p>16. Sou discriminado devido ao meu trabalho.</p>
<b>Responsabilidade</b>	<p>17. Como está o seu relacionamento com os seus colegas de trabalho?</p> <p>18. Você se preocupa com a qualidade dos serviços que realiza? 15. Você mantém contatos com outras pessoas, aqui dentro da UFC, que não seja só os colegas de profissão?</p> <p>19. O resultado do que faço beneficia os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).</p> <p>20. Eu gosto de minhas tarefas prontas. Sinto-me produtivo</p> <p>21. O trabalho me torna uma pessoa digna</p>
<b>Recompensa e independência econômica</b>	<p>22. Como você analisa o salário recebido da empresa pelo desempenho do seu trabalho?</p> <p>23. O trabalho me proporciona as principais assistências (transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.).</p>

Fonte: elaborado pela autora (2012)

Os fatores de motivação que influenciam na motivação pesquisados neste trabalho foram:

- a) Envolvimento e reconhecimento - indica o quanto os funcionários percebem o próprio desempenho como necessário, para que se sintam reconhecidos, identificados nas tarefas, merecedores de confiança, incluídos no grupo, produtivos, e se percebam como pessoas, que buscam a melhor forma de realizar o trabalho;
- b) Condições materiais de trabalho - indica o quanto os funcionários percebem o próprio desempenho como influente, para conseguir contar com ambiente higiênico e seguro, equipamentos adequados, conforto, assistência, e, para que a organização cumpra com as suas obrigações;

- c) Desgaste e desumanização - indica o quanto os funcionários percebem o próprio desempenho, como responsável por provocar esgotamento, atarefamento, esforço físico, percepção de discriminação e pressa;
- d) Responsabilidade - indica o quanto os funcionários percebem o próprio desempenho, como instrumento capaz de lhes proporcionar sentimento de dignidade, associado ao cumprimento das tarefas, à resolução de problemas, no sentido de se visualizar as tarefas prontas, e de a ser acolhido, obediente e produtivo;
- e) Recompensa e independência econômica - indica o quanto os funcionários percebem o próprio desempenho como útil para obter o seu auto-sustento, a sua independência, a sua estabilidade e a sua assistência.

Para cada fator foram estabelecidos critérios de avaliação que integram ao respectivo fator, constituindo as categorias de análise, especificados no Quadro 1.

A execução da aplicação dos questionários foi administrada pelo pesquisador e por uma equipe, previamente, treinada, cujo cronograma estava disponibilizado de diversas formas e estratégias. As estratégias variavam deste, a abordagem junto aos funcionários terceirizados de limpeza e de higienização, e de serviços gerais nas áreas internas dos campi da UFC, em Fortaleza, no intervalo para o almoço, no retorno ao local de trabalho depois do referido intervalo ou no decorrer da execução de suas tarefas.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Analisando o perfil dos funcionários terceirizados pesquisados, constata-se que a maioria deles é do gênero masculino, correspondendo a 59,2%, em contraposição a 40,8% do sexo feminino. Verificou-se que menos da metade são casados, ou seja, 46,8%. Independentemente do estado civil, ao se analisar o número de filhos, a frequência se concentra no item de 0 a 2 filhos, 52,4%, sendo que 26,6% dos funcionários terceirizados possuem um filho e 25,8% possuem dois filhos.

No que concerne ao grau de instrução, este se encontra em proporções concentradas, ou seja, o nível de escolaridade dos trabalhadores apresenta quantidade e percentuais próximos, havendo uma maior concentração, porém, discreta, do ensino fundamental completo, que alcança 38,2%, e, do ensino médio completo, de 37,3%. Observa-se, ainda, que 11,2% dos funcionários possuem ensino fundamental incompleto, e, 4,7% tem o ensino médio incompleto.

No que se refere à faixa etária dos participantes da pesquisa na empresa contratada pela UFC, para a prestação de serviços de limpeza e higienização, observa-se uma predominância de respondentes, no intervalo de 35 a 45 anos (30,9%). Porém, pode-se observar, também, neste estudo, que, 59,7% dos respondentes estão entre as faixas etárias de 25 a 45 anos. Quanto ao tempo de experiência na empresa nota-se que a maioria dos respondentes tem de 1 ano e 1 mês até 3 anos, o que corresponde a 30,5%, de atuação na mesma. Este percentual indica a existência de funcionários em estágios de plena adaptação à rotina de trabalho.

A seguir serão mostrados os resultados dos fatores que influenciam a motivação:

a) Envolvimento e Reconhecimento

A Tabela 2 mostra que 50,6% dos funcionários possuem boa relação com os Coordenadores de área da UFC. Apenas 13,7% reconhecem que os supervisores da empresa contratada se preocupam com os seus empregados e quase a totalidade dos respondentes (95,2%) consideram ser bom/ótimo prestar serviços a esta universidade.

**Tabela 2 – Respostas das Questões referentes ao envolvimento e reconhecimento**

Questões	Escala			
	Frequência – frequência relativa (%)			
	Ótimo	Bom	Regular	Péssimo
Que tipo de relação você possui com os Coordenadores de área da UFC?	71 (30,5%)	118 (50,6%)	36 (15,5%)	8 (3,4%)
Que tipo de relação você possui os Coordenadores de área da Empresa prestadora de serviços na UFC?	86 (36,9%)	103 (44,2%)	36 (15,5%)	8 (3,4%)
Como você classifica a relação de comunicação entre você e a empresa?	16 (6,9%)	88 (37,8%)	70 (30,0%)	59 (25,3%)
Nível de preocupação dos supervisores com os empregados?	32 (13,7%)	102 (43,8%)	73 (31,3%)	26 (11,2%)
Como é o reconhecimento dos seus superiores por um trabalho realizado com qualidade?	30 (12,9%)	103 (44,2%)	74 (31,8%)	26 (11,2%)
Você gosta das tarefas que faz?	78 (33,5%)	124 (53,2%)	29 (12,4%)	2 (0,9%)
Analisando a sua situação atual, você tem alguma chance de promoção, oportunidade de crescimento profissional dentro da sua empresa?	14 (6,0%)	50 (21,5%)	72 (30,9%)	97 (41,6%)
Que nota daria para os servidores da UFC com os quais trabalha?	104 (44,6%)	84 (36,1%)	37 (15,9%)	8 (3,4%)
Que nota daria para os gestores da UFC com os quais trabalha?	115 (49,4%)	74 (31,8%)	40 (17,2%)	4 (1,7%)
Com relação à UFC como se sente prestando serviços a esta universidade?	121 (51,9%)	101 (43,3%)	11 (4,7%)	-

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Avaliando a relação coordenador/subordinado, nos campi da UFC, em Fortaleza, percebe-se que, os respondentes não demonstram nenhuma ligação afetiva com os seus Coordenadores da UFC. Ressalta-se que os terceirizados são supervisionados por servidores da própria empresa, que mantém contatos diretos e diários com os mesmos.

No tocante à questão que trata do reconhecimento dos supervisores quanto a um trabalho realizado com qualidade pelos funcionários, 44,2% consideram ser bom, entretanto, 11,2% avaliam como péssimo, relatando que, não há reconhecimento, que o trabalho executado de forma satisfatória, ou não, não faz diferença para eles. (Q 166 e 37). Para Vroom (1997), o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas, também, do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. O reconhecimento, pelos supervisores da empresa, do desempenho das suas tarefas, quando bem realizadas, significa, para os respondentes, motivos que os levam ao envolvimento e ao empenho na execução de suas tarefas.

Em relação à questão 13, quando indagados se gostam das tarefas que executam, 53,2%, responderam que sim (bom), mas, apesar da grande maioria estar acostumada com as suas atividades diárias, alguns deixam transparecer que idealizam chegar a postos diferentes de trabalho, que o ideal seria estar trabalhando com computadores, justificando ser um trabalho mais tranquilo, que não demanda esforço físico (Q36). Sob tais posicionamentos, de acordo com Antunes (2014), a economia brasileira na divisão internacional do trabalho converge para a existência, tanto de serviços modernos e qualificados, quanto de serviços tradicionais e precários. Neste sentido, observa-se que, as mudanças no mercado de trabalho brasileiro, que, apesar de vasto, não atinge a todos, de modo equivalente, particularmente, atinge os menos favorecidos, socialmente. Sob estas circunstâncias, trabalhadores com pouca qualificação e baixa escolaridade acomodam-se em serviços, que exigem pouco, em termos qualificativos, e submetem-se a rotinas repetitivas, de uma forma mecânica (LANDEIRO, 2011).

#### b) Condições materiais de trabalho

A Tabela 3 apresenta a descrição das questões apresentadas no questionário, em relação ao fator condições materiais de trabalho.

**Tabela 3 – Respostas das questões referentes às condições materiais de trabalho**

Questões	Escala			
	Frequência – frequência relativa (%)			
	Ótimo	Bom	Regular	Péssimo
11. Qual a qualidade do material que usa diariamente nos serviços de higienização como luva, desinfetante, álcool, vassoura, rodo, e etc?	18 (7,7%)	92 (39,5%)	90 (38,6%)	33 (14,3)
12. Como você classifica o trabalho dos seus supervisores?	42 (18,0%)	128 (54,9%)	59 (25,3%)	4 (1,7%)
13. Como você analisa as orientações recebidas dos seus supervisores para a execução de suas tarefas?	31 (13,3)	130 (55,8%)	53 (22,7%)	19 (8,2%)

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A questão 11 refere-se à qualidade do material que se utiliza, diariamente, nos serviços de higienização, tais como, luva, desinfetante, álcool, vassoura, rodo, etc. Dos entrevistados, 39,5% avaliam como bom, em contrapartida, 38,6%, como regular. Dos respondentes, há, ainda, 14,2%, que consideram o material de limpeza utilizado, diariamente, por eles, de péssima qualidade. Por oportuno, relataram que o material é fraco, que se tem que fazer “desdobramento”, o que o enfraquece mais ainda (Q10, Q51, Q32, Q25) , e que o fardamento é quente, sem distinção para o sexo masculino ou feminino (Q23, Q42).

Para os respondentes, quanto às condições de materiais de trabalho, sejam elas os produtos ou as orientações recebidas por supervisores da UFC ou da empresa, para a qual prestam serviços, estas não são boas, aliadas a falta de recompensas e de

oportunidades, por esta razão, implica em um menor comprometimento dos terceirizados no desenvolvimento de suas atividades.

Em relação à questão 12, foi perguntado ao funcionário terceirizado como ele classifica o trabalho dos seus supervisores, 54,9% afirmaram ser bom, 25,3% acham regular, e, 18,0%, acham ótimo. Os respondentes destacam, em seus discursos, que os supervisores de áreas exercem a função de controlar as tarefas por eles desempenhadas, diariamente, na Instituição. Os mesmos ressaltam que, eles só estão interessados em contribuir para que os objetivos da empresa sejam alcançados.

Segundo Benites e Da Silva (2008), uma liderança eficaz pode ser traduzida em satisfação, sendo um fator primordial para criar condições para que os empregados desempenhem as suas atividades com satisfação e motivação.

O enfoque sobre a questão 13 está relacionado em como o funcionário terceirizado analisa as orientações recebidas dos seus supervisores para a execução de suas tarefas. Em resposta, 55,8% consideram ser bom, 22,7%, regular, 13,3%, ótimo, e, 8,2%, péssimo. Alguns relatam que os supervisores não explicam as atividades com precisão, não há esta preocupação. (Q 212).

Evidencia-se que, muitos dos respondentes ressaltam que os supervisores da empresa prestadora de serviços, na UFC, apenas fiscalizam, não acrescentam nada no desempenho das atividades, são indiferentes ao processo de realização destas.

### c) Desgaste e Desumanização

O grupo pesquisado, ao ser questionado sobre como se sente, fisicamente, ao final de suas tarefas diárias, constatou-se que, 48,5% sentem-se regular, ao passo que, 39,5%, sentem-se bem (ver Tabela 4). Entretanto, 5,2% sentem-se em péssimo estado. Nesta questão, observa-se que, algumas reclamações são registradas, no sentido de que, têm que dar continuidade às atividades ou serviços, em casa (Q37). Há os que procuram pensar nas férias, a fim de quitar com as obrigações financeiras (Q54), e, os que consideram a distância e o mormaço, do meio dia, no momento da assinatura do ponto, motivo suficiente para, no final do expediente, estarem exaustos (Q64).

O regime de trabalho desses funcionários é de 44 horas semanais, sendo, oito horas diárias, com exceção do sábado, em que o horário de trabalho é de 08h00min às 12h00min. É importante ressaltar que, os serviços executados pelos mesmos requerem um desprendimento braçal mais severo.

Em relação à questão 12 quando perguntados sobre a rotina de atividades diárias, repetitivas, se eram enfadonhas, 46,4% responderam que não e que as considerava boa, enquanto que, 39,9% avaliavam como regular (mais ou menos), e, 7,3% entendiam como péssima. Acrescentou-se, no discurso, ainda, que haviam se acostumado com a rotina de trabalho.

Pegar o material de limpeza na supervisão, visto que, o posto, onde prestamos serviços, é muito distante, e, muitas vezes, temos que pegar o ônibus. (Q64).

É um sofrimento ter que ir pegar o material, principalmente, por ser mulher, são galões de, aproximadamente, 5 litros, e, pesa, porque são de vários

tipos: desinfetante, água sanitária, ácido muriático, sabonete líquido, papel higiênico, de 300m e 800m, vassoura, balde, pá, rodo, etc. (Q14).  
Cansada. Os sapatos prejudicam, causam dores. (Q23).

**Tabela 4 – Respostas das questões referentes ao desgaste e à desumanização**

Questões	Escala			
	Frequência – frequência relativa - %			
	Ótimo	Bom	Regular	Péssimo
Ao final de suas tarefas diárias como você se sente fisicamente?	16 (6,9 %)	92 (39,5 %)	113 (48,5 %)	12 (5,2%)
A rotina de atividades diárias, repetitivas, é enfadonha?	15 (6,4 %)	108 (46,4 %)	93 (39,9 %)	17 (7,3%)
Sou discriminado devido ao meu trabalho	135 (57,9 %)	31 (13,3 %)	14 (6,0 %)	53(22,7%)

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Vários aspectos chamam a atenção na fala dos respondentes. A rotina de trabalho, para eles, não incomoda. O que é posto em evidência são as reclamações relacionadas, ao pegar o material de limpeza, no posto para levá-lo até o local de trabalho. Os funcionários do Campus do Pici, tendo em vista a sua expansão, são os que mais reclamam do percurso para a aquisição do material de limpeza. Na óptica de Siqueira, Tamayo e Bastos (2009), os indivíduos percebem o próprio desempenho, como responsável por provocar atarefamento, discriminação e pressa. Dessa forma, quanto mais os funcionários, ao final do dia, encontrarem-se, fisicamente, desgastados, maior será a falta de comprometimento, devido à ausência de recompensas e de oportunidades e não valerá o esforço despendido para a realização das tarefas.

Quando questionados se eram discriminados devido ao seu trabalho de limpeza e de higienização das áreas internas dos campi da UFC, em Fortaleza, 57,9 % responderam negativamente, e, que, isso era ótimo. Em contrapartida, 22,7% responderam afirmativamente, e, que, isso, para eles, era péssimo. As discriminações logo são relatadas em suas falas:

Servidores da UFC – alguns tratam (terceirizados) como empregados domésticos. (Q12).

A farda, o material que temos que carregar, tais como, vassoura, papel higiênico, saco de lixo, em si chamam a atenção dos usuários da UFC, e, se tivermos que pegar o ônibus, que circula no campus, sofreremos preconceitos (é muito constrangedor), às vezes, nos sujeitamos a andar a pé para não nos aborrecermos. (Q14).

Alguns alunos têm preconceitos, quando estamos no ônibus (caminhamos a pé para evitar constrangimento, apesar do sacrifício). (Q14).



Já sofri preconceito no Restaurante Universitário na hora do lanche, fui chamada de “bactéria” pelos alunos, e, sofri preconceito, por parte de coordenadores, da UFC, no Restaurante Universitário. (Q 23).

Quando estão no elevador, os alunos não sobem. (Q 147).

A rigor, os funcionários, na sua maioria, retratam o preconceito sofrido pelo cargo ocupado, na convivência e no cotidiano do seu trabalho. Tais sentimentos estão relacionados à atividade de limpeza e de higienização. Esta atividade, apesar de trazer grande relevância para a sociedade, em geral, tende a ser vista como um trabalho menor, visto que, tais indivíduos estão sujeitos a preconceitos. Esse fenômeno, segundo Costa (2002, 2004) é tipicamente mais comum entre as profissões de classes baixas.

Quando perguntados sobre que tipo de treinamentos recebem da empresa contratada, para a prestação de serviços, na UFC, e qual a sua periodicidade, muitos afirmaram que só participaram de uma palestra, quando foram contratados. Percebe-se que, os respondentes confundem treinamento com reuniões, que não são, de fato, treinamentos, consoante observa-se na Tabela 5. Verifica-se o despreparo com que os funcionários chegam à Instituição, para desempenhar as suas funções. Não existe uma conscientização da importância dos seus serviços para a contratante, e, tampouco da importância desses serviços para a sociedade.

**Tabela 5 – Tipo de Treinamento que se recebe – periodicidade do treinamento**

	Periodicidade do Treinamento	Mensal	Bimestral	Trimestral	Anual	Outro	Total
	Curso	2	0	1	9	10	22
Tipo de Treinamento que Recebe	Informal	2	2	0	4	59	67
	Palestra	5	24	7	36	71	143
	Seminário	0	0	1	0	0	1
Total		9	26	9	49	140	233

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2015)

Em relação à periodicidade, vale salientar que, o treinamento recebido é o primeiro momento de contato com a empresa, é na contratação, ou seja, quando o funcionário é chamado a comparecer à empresa e recebe uma palestra, um treinamento. Nesse momento, são passadas todas as observações e as orientações sobre os serviços a serem prestados. Neste contexto, o treinamento foi apontado como insuficiente, posto que, a maioria só o recebe uma vez, ao ser contratado, outros, nem isso.

d) Responsabilidade

Os resultados mostrados na Tabela 6 revelaram que 97,4 % dos respondentes, ou seja, entre os conceitos bom ou ótimo, reconhecem que o que fazem beneficia os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).

**Tabela 6 – Respostas das Questões referentes à Responsabilidade**

Questões	Escala			
	Frequência – frequência relativa (%)			
	Ótimo	Bom	Regular	Péssimo
Como está o seu relacionamento com os seus colegas de trabalho?	92 (39,5%)	116 (49,8%)	23 (9,9%)	2 (0,9%)
Você se preocupa com a qualidade dos serviços que realiza?	99 (42,5%)	132 (56,7%)	1 (0,4%)	1 (0,4%)
Você mantém contato com outras pessoas aqui dentro da UFC que não sejam somente os colegas de profissão?	59 (25,3%)	151 (64,8%)	21 (9,0%)	2 (0,9%)
O resultado do que faço beneficia os outros (usuários, clientes e pessoas em geral)?	80 (34,3%)	147 (63,1%)	5 (2,1%)	1 (0,4%)
Eu gosto de ver minhas tarefas prontas. Sinto-me produtivo	103 (44,2%)	126 (54,1%)	3 (1,3%)	1 (0,4%)
O trabalho me torna uma pessoa digna	83 (35,6%)	150 (64,4%)	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Nesta perspectiva, pesquisas de Maximiano (2015), Siqueira (2009), comprovam que, o vínculo do servidor com a organização é influenciado, profundamente, pela identificação e pelo significado da tarefa, bem como, por fatores contextuais, quais sejam, o ambiente social em que está inserido e o incentivo recebido deste. Esse vínculo é contextualizado quando um dos pesquisados assinala que “apesar de só prestar serviços na UFC, tem verdadeira admiração por tudo o que ela faz, e, que, aprendeu mais vivendo com os professores, os servidores e os alunos.” (Q 104). A afirmação do respondente indica, claramente, a boa impressão que este tem da UFC e, a importância de se estar inserido na Instituição, pela representação acadêmica, a qual é portadora, e, principalmente, pela satisfação do contato com os docentes, discentes e servidores, pela experiência e pela aquisição de conhecimentos.

e) Recompensa e Independência Econômica

A Tabela 7 mostra que 45,1% do grupo pesquisado considera que recebe o salário regular, em contrapartida com apenas 25,3% que considera ótimo. Quando perguntados sobre o que o trabalho lhe proporciona, 56,7% dos respondentes concordaram que o trabalho proporciona condições para que eles possam usufruir de serviços básicos, como poder utilizar-se de um ônibus (porque recebem o passecard), comprar um remédio, pagar o aluguel, comprar um material escolar para um filho, e, quando refletem sobre a carteira assinada, lembram, imediatamente, da aposentadoria.

**Tabela 7 – Respostas referentes à Recompensa e Independência Econômica**

Questões	Escala			
	Frequência – frequência relativa (%)			
	Ótimo	Bom	Regular	Péssimo
Como você analisa o salário recebido da empresa pelo desempenho do seu trabalho	59 (25,3%)	8 (3,4%)	105 (45,1%)	61 (26,2%)
O trabalho me proporciona as principais assistências (transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.)	38 (16,3%)	132 (56,7%)	39 (16,7%)	24 (10,3%)

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Observa-se que, os fatores que influenciam a motivação dos respondentes, relacionados à recompensa e independência econômica, são os fatores que motivam, porque, de acordo com Vroom (1997), indicam o quanto os funcionários percebem o próprio desempenho como útil, para obter seu auto-sustento, a sua independência, a sua estabilidade e a sua assistência.

Objetivando compreender como se comportam os fatores de motivação em relação ao desvio padrão e ao coeficiente de variação com o intuito de descrevê-los com maiores evidências, a Tabela 8 apresenta os seus resultados.

**Tabela 8- Análise descritiva dos fatores inerentes a motivação dos funcionários terceirizados**

Fatores Motivacionais	Média	Desvio padrão	Coeficiente de Variação (%)
Envolvimento e reconhecimento	2,88	0,45	15,47
Condições materiais de trabalho	2,68	0,55	20,48
Desgaste e desumanização	2,69	0,60	22,50
Recompensa e independência econômica	3,37	0,35	10,39
Responsabilidade	2,42	0,63	26,14

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Observa-se que, a tabela 6 demonstra que, os funcionários terceirizados priorizaram fatores que influenciam a motivação, no tocante à recompensa e à independência econômica, expressa pela média de 3,37, contrapondo-se ao fator responsabilidade, com média de 2,42.

A heterogeneidade dos dados, em relação à média, é menor para o fator recompensa e independência econômica, cuja medida de dispersão absoluta é de 0,35, do que para o fator responsabilidade, com desvio padrão de 0,63. Esse fato é reforçado pelo coeficiente de variação, importante medida de dispersão relativa, que atingiu 10,39% e 26,14% para os fatores recompensa e independência econômica e responsabilidade, respectivamente, manifestando elevado grau de homogeneização dos dados para recompensa e independência econômica.

Segundo Borges (1999), a independência econômica expressa às expectativas dos respondentes de que, o trabalho providencia o sustento, a autonomia econômica, a assistência e a própria sobrevivência. Quanto ao fator responsabilidade, expressa às expectativas dos respondentes relacionadas ao cumprimento das tarefas e das obrigações, às responsabilidades pelas próprias decisões, ao sentimento de dignidade, à apresentação de atitudes de obediência e a manter-se ocupado.

Observa-se, também, que se encontra relativa homogeneidade na distribuição dos fatores envolvimento e reconhecimento, condições materiais de trabalho e desgaste e desumanização, verificados por meio do coeficiente de variação dos mesmos.

Serão focadas as análises descritivas dos índices de comprometimento dos funcionários terceirizados com a UFC, órgão para o qual prestam serviços. Busca-se, com isso, compreender como os respondentes manifestam o seu comprometimento, considerando o coeficiente de variação e o desvio padrão.

## CONCLUSÃO

Evidencia-se que, há expectativa entre os respondentes de que, apesar do trabalho oferecer o sustento e a independência econômica, bem como a própria sobrevivência, a falta de recompensas e oportunidades afeta o processo de envolvimento dos sujeitos pesquisados. Mas, apesar desses fatores influenciarem na sua motivação, eles precisam do emprego para se sentirem capazes.

Percebe-se, nesta pesquisa, que os respondentes tem poucas alternativas e baixa qualificação para o mercado de trabalho. Entretanto, percebe-se, também, que os respondentes não se preocupam com a qualidade dos serviços que realizam.

Constata-se que, os fatores de comprometimento obrigação pelo desempenho e linha consistente da atividade foram considerados mais frequentes no contexto da UFC, apresentando maior homogeneidade nas respostas dos sujeitos ( $cv=8,76\%$ ), revelando que, os funcionários terceirizados compreendem que possuem poucas alternativas de trabalho na hipótese de se desligarem da empresa, e que devem se esforçar em benefício dela.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2014.

BENITES, Felipe Jaime; DA SILVA Layla Chicrala. **Percepção da qualidade de vida, no trabalho do setor administrativo, de uma instituição de ensino de campo grande**. Mato Grosso do Sul, 2008. Disponível em: <[http://www.unianheguera.edu.br/storage/webaespa/portal\\_institucional/bibliotecas/bibliotecavirtual/publicacoes/Felipejaime\(1\).pdf](http://www.unianheguera.edu.br/storage/webaespa/portal_institucional/bibliotecas/bibliotecavirtual/publicacoes/Felipejaime(1).pdf)> Acesso em 11 de maio de 2011.

BORGES, J. E. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

BORGES, L. O.; TAMAYO, A.; ALVES-FILHO, A. Motivação e significado do trabalho. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. e colaboradores. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BRESSER PEREIRA, L. C. Reformas Administrativas no Brasil. *In*: \_\_\_\_\_ **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: 34, 1998.

BRITO, V. J. M.T. de. *et al.* **Gestão da Estratégia e Motivação: um estudo de caso na Companhia Hidro Elétrica do São Francisco – CHESP**. *In*: VI Encontro de Estudos Organizacionais da Associação Nacional dos Profissionais em Administração – ANPAD. **Anais...** Florianópolis-SC: Anpad, 2010. CD-ROM.

COSTA, F. B. **Garis**: um estudo de psicologia sobre invisibilidade pública. 2002. 230 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

\_\_\_\_\_. **Homens invisíveis: relatos de uma humilhação social**. Rio de Janeiro: Globo, 2004.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

FALLER, Bruno César. **Motivação no Setor Público**: um estudo de caso da secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul. 2004. 106 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

GHOSHAL, S. BRUCH, H. **A arte de fazer a coisa certa**. São Paulo: Campos, 2004.

GIOSA, L. A. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. 5. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2007.

GOUVEIA, Carla.; BAPTISTA, Martinho. **Teorias sobre motivação**. Teorias de Conteúdo. Instituto Politécnico de Coimbra. maio de 2007.

KETTL, Donald F. A revolução global: reforma da administração do setor público. *In*: BRESSER PEREIRA, L. C. & SPINK, P. K. (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007, p.75-121.

\_\_\_\_\_. **Commitment in the workplace**: Theory, reaserch and application. Thousand Oaks: Sage Publication, 1997.

LANDEIRO, M. L. O equilíbrio oscilante: cultura do trabalho e identidade social na atividade de mototáxi em Goiânia. **A seu dispor! Sociologia do trabalho em serviços**. João Horta Nunes (org.) Goiânia: Ed. Da PUC Goiás, 2011 p.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed rev. Atual. e ampl. 5. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2015.

MOTTA, P. R. Transformação contemporânea: evolução, ruptura e reconstrução valorativa. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, Introdução e cap. 1., p. 1-17, 2001.

NETO, Frota. **Um estudo sobre motivação nas teorias das organizações**. Fortaleza: Edições UFC, 1983.

POCHMANN, Márcio. **Educação e trabalho: como desenvolver uma relação virtuosa?**. Educ. Soc., Campinas, v. 25, n. 87, p.383-399, maio/ago. 2004.

REGO, A. **Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica** – Afinal, Quantas Dimensões. Revista de Administração de Empresas (RAE), v. 43, n. 4, out./dez. 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2014.

SANTOS, Neville Julio de Vilasboas. **Servidão e subalternidade: a construção da identidade de trabalhadora doméstica**. In: NUNES, Jordão Horta; FREITAS, Revalino Antônio de (Org). *Trabalho e Gênero: entre a solidariedade e a desigualdade*. Goiânia: Ed. Da PUC Goiás, 2011. p. 91-113.

SENNETT, Richard. **A Corrosão do Caráter**. Rio de Janeiro: Record, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M.; TAMAYO, A; BASTOS, A. V. B., *et al.* **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SOUZA, Washington José de & CARVALHO, Virgínia de. Elementos do comportamento organizacional no trabalho voluntário: motivação na pastoral da criança à luz da teoria da expectativa. In. XXX EnAnpad. **Anais...** Salvador: Anpad, 2006. CD-ROM.

VERGARA, S.C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo, Atlas, 2000.

VROOM, Victor H. **Work and motivation**. Nova York: John Wiley & Sons, 1964. VROOM, V. H. (Org.).

\_\_\_\_\_. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.