
Faculdade de Tecnologia de Araras – Antonio Brambilla
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

BIANCA ALINE DA SILVA

**A COMPARAÇÃO DA MOTIVAÇÃO ENTRE TRABALHADORES EFETIVOS E
TERCEIRIZADOS**

**ARARAS
2022**

BIANCA ALINE DA SILVA

**A COMPARAÇÃO DA MOTIVAÇÃO ENTRE TRABALHADORES EFETIVOS E
TERCEIRIZADOS**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial, à Faculdade de Tecnologia de Araras - Antonio Brambilla, sob orientação do prof. Me. Paulo Eduardo Ferreira

Área de concentração: Gestão de pessoas

ARARAS

2022

BIANCA ALINE DA SILVA

**A COMPARAÇÃO DA MOTIVAÇÃO ENTRE TRABALHADORES EFETIVOS E
TERCEIRIZADOS**

Artigo apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Tecnólogo em Gestão
Empresarial, à Faculdade de Tecnologia de
Araras - Antonio Brambilla sob orientação do
prof. Me. Paulo Eduardo Ferreira

Área de concentração: Gestão de pessoas

APROVADO EM : ____ / ____ / ____

Título e nome do elemento da banca examinadora

data

Título e nome do elemento da banca examinadora

data

Título e nome do elemento da banca examinadora

data

A COMPARAÇÃO DA MOTIVAÇÃO ENTRE TRABALHADORES EFETIVOS E TERCEIRIZADOS

Paulo Eduardo Ferreira¹
Bianca Aline da Silva²

RESUMO

Este artigo estuda a influência da terceirização na motivação dos trabalhadores. O objetivo principal é comparar a motivação entre trabalhadores efetivos e terceirizados no ambiente de trabalho. Realizou-se estudo de campo usando método quantitativo, com pesquisa exploratória por meio de questionário eletrônico respondido por cento e vinte pessoas de dois grupos diferentes sendo sessenta e oito trabalhadores efetivos e cinquenta e dois terceirizados. Com os resultados obtidos foi possível identificar que os fatores de benefícios, oportunidade de crescimento e sentimento de exclusão, não apresentaram diferenças significativas entre efetivos e terceirizados. Já referentes aos fatores de satisfação no trabalho, relação com o gestor e motivação, apresentaram relação forte entre si bem como diferenças significativas entre os dois públicos.

Palavras-chave: Terceirização, motivação, trabalhadores.

¹ Psicólogo, Doutorando e Mestre em Administração, Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, especialista em Formação Didático-Pedagógica, consultor e professor de ensino superior. paulo.ferreira51@fatec.sp.gov.br

² Graduanda em Gestão Empresarial na Faculdade de Tecnologia de Araras. bianca.silva78@fatec.sp.gov.br

ABSTRACT

This article studies the influence of outsourcing on workers' motivation. The main objective is to compare the motivation between permanent and outsourced workers in the work environment. A field study was carried out using a quantitative method, with exploratory research. Through an electronic questionnaire with one hundred and twenty people from two different groups, sixty-eight permanent workers and fifty-two outsourced workers. With the results obtained, it was possible to identify that the factors of benefits, opportunity for growth and feeling of exclusion, did not present significant differences between effective and outsourced. Regarding the factors of job satisfaction, relationship with the manager and motivation, they showed a strong relationship with each other as well as significant differences between the two publics.

Key-words: *Outsourcing, motivation, workers.*

1 INTRODUÇÃO

Com o novo cenário, de muitas mudanças no mercado de trabalho, como pandemia e flexibilização de leis trabalhistas por exemplo, ampliou-se a terceirização o que pode impactar no comportamento das pessoas, a partir de sentimentos positivos e negativos que, dependendo do local e das circunstâncias, podem influenciar a motivação.

De acordo com Girardi (1999) objetivo principal da terceirização nas empresas é reduzir custos e otimizar seus processos visando uma melhor qualidade em produtos e serviços. Contudo, nem sempre isso ocorre por se tratar de um serviço temporário, com prazos determinados, podendo haver uma falta de comprometimento dos funcionários gerando, assim, um ambiente desfavorável (ALVAREZ, et al.2007).

A escolha desse tema pauta-se na curiosidade da pesquisadora a partir de observação do interior de grandes empresas que, com a flexibilização da terceirização do trabalho, pode ocorrer queda de motivação por parte de os colaboradores terceirizados.

Este projeto aborda o trabalho e a importância para o indivíduo e a sociedade. Em seguida a definição da terceirização e as vantagens e desvantagens, bem como as recentes mudanças na terceirização de atividade-fim e como elas relacionam-se com a motivação no ambiente de trabalho. Apresenta-se uma pesquisa quantitativa com colaboradores de dois grupos para analisar e responder a seguinte pergunta de pesquisa: em qual medida a motivação se relaciona na comparação entre trabalhadores efetivos e terceirizados?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse quesito serão abordados tópicos que auxiliam a contextualização histórica como terceirização, motivação, terceirização atividade fim e o trabalho e sua importância para a sociedade.

2.1 O trabalho e a importância para sociedade

O trabalho é um importante recurso estruturante para a identidade pessoal e social e é a forma de obter os recursos financeiros necessários e, assim, acessar uma série de bens, serviços e atividades essenciais, e não essenciais para as rotinas diárias, com impacto no bem-estar físico e mental das pessoas. Influencia o senso de valor próprio proporcionado pelo sentimento de contribuir com a sociedade ou o bem comum (BERGAMINI, 1998).

Para a sociedade, o trabalho é uma característica importante em promover a coesão e a segurança da comunidade; aumentando a participação cívica e reduzindo os gastos públicos e uma série de benefícios previdenciários. É amplamente reconhecido que o trabalho desempenha um papel positivo e é uma fonte de bem-estar e integração social (ANTUNES, 1998).

Para Andrade (2000) há três condições visíveis do trabalho: (1) o controle sobre a renda, em que o trabalho proporciona segurança financeira, também a longo prazo, assimilando como um salário justo; (2) o controle sobre o trabalho, permitindo uma autonomia adequada no local de trabalho e relacionamentos sociais de apoio; e (3) o controle na vida, pois o trabalho permite tempo e espaço suficientes para combiná-lo com responsabilidade à vida privada.

Para que o trabalho seja qualificado como bom, todas as três condições devem ser atendidas. Embora uma condição possa, temporariamente, superar outra em casos individuais, a proporcionalidade é crucial a esta definição. As pessoas sem trabalho sofrem consequências psicológicas e sociais (ANDRADE, 2000).

2.2 Terceirização

Desde a Revolução Industrial as empresas buscam explorar sua vantagem competitiva para aumentar seus mercados e os lucros. O modelo mais utilizado ao

longo do século 20 é o de uma grande empresa integrada que pode ter, gerenciar e controlar diretamente seus ativos (AMARAL, 2009).

A terceirização não foi formalmente identificada como estratégia de negócios até 1989 (BASTOS, 1999), mesmo que as organizações à época não eram totalmente autossuficientes. As organizações terceirizavam as funções para as quais não tinham competências internas e o uso de fornecedores externos para os serviços auxiliares na mesma é chamado de estágio básico na evolução da terceirização.

Na década de 1990 as organizações começaram a se concentrar mais em medidas de redução de custos e começaram a terceirizar as funções necessárias para administrar uma empresa que não estavam diretamente relacionadas ao negócio principal. Na época sentia-se a necessidade de utilização de empresas de serviços emergentes para fornecer contabilidade, recursos humanos, processamento de dados, distribuição interna de correio, segurança, manutenção da planta e afins (AMARAL, 2009).

A terceirização pode ser definida como o uso estratégico de recursos externos para realizar atividades tradicionalmente tratadas por funcionários e recursos internos. Às vezes também conhecida como gestão de instalações conforme relata Lacombe (2003), a terceirização como uma estratégia pela qual uma organização contrata prestadores de serviços especializados e eficientes para determinadas funções, que se tornam parceiros valiosos de negócios.

Uma parcela crescente de trabalhadores é empregada por uma empresa diferente, mas na prática trabalha para outra. Por exemplo, faxineiros, guardas de segurança e funcionários do refeitório, geralmente, trabalham fisicamente nas instalações de uma empresa X, mas o empregador legal é uma empresa de serviços de suporte terceirizada (Y). Esse é o caso da maioria dos empregos temporários em agências de emprego e de uma parcela considerável dos autônomos sem contrato empregatício. Para esses trabalhadores, a empresa que supervisiona e monitora seu trabalho não é a mesma empresa com a qual eles têm a relação de contrato de trabalho.

2.3 Vantagens

As vantagens da terceirização são expostas por Lacombe (2003) que trata da junção entre economia de custos e tempo para as organizações.

Lacombe (2003) cita que um fabricante de computadores pessoais compra componentes internos para suas máquinas de outras empresas para economizar, principalmente, nos custos de produção.

Em outro exemplo, um escritório de advocacia pode armazenar e fazer *backup* de seus arquivos usando um provedor de serviços de computação em nuvem, tendo acesso à tecnologia digital, sem investir grandes quantias para ter a tecnologia (LACOMBE, 2003).

Uma empresa pequena pode decidir terceirizar as tarefas de contabilidade contratando uma empresa de contabilidade terceira, o que pode ser mais barato que contratar um contador interno (LACOMBE, 2003).

Assim, as empresas consideram benéficas a terceirização das funções dos departamentos de recursos humanos, como folha de pagamento e seguro saúde e, quando utilizada de forma adequada, a terceirização pode ser uma estratégia eficaz de redução de despesas, que podem até mesmo proporcionar ao negócio mais vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Entende-se assim que a terceirização pode ajudar as empresas a reduzir, significativamente os custos trabalhistas com funcionários e quando uma empresa usa a terceirização, ela conta com a ajuda de organizações externas para realizar determinadas tarefas. As organizações contratantes da “empresa terceira”, normalmente, estabelecem diferentes maneiras de remuneração aos funcionários, o que pode levar ao mesmo trabalho sendo feito por menos custo do que aqueles trabalhadores efetivados.

Em síntese, as empresas podem empregar a “estratégia” de terceirização para se concentrar melhor nos aspectos centrais do negócio, contando ainda com a economia de custos no produto final. Podem ainda melhorar a eficiência e a produtividade porque outra organização pode executar as tarefas “menores” de forma melhor do que a própria empresa e essa estratégia pode levar a tempos de respostas mais rápidas, maior competitividade dentro de um setor e a redução dos custos operacionais gerais.

2.4 Desvantagens

A terceirização também apresenta desvantagens, das quais foram estudadas por Lacombe (2003). Uma delas é sobre a terceirização gerar esforço e tempo adicional no âmbito da administração jurídica da organização, devido a necessidade de contratos entre partes diversas, manutenção e gestão desses contratos.

Há ainda o risco ao acesso a informações confidenciais que tornam-se disponíveis com a contratação de empresas terceiras e/ou pessoas, como no caso de empresas de tecnologia de informação, por exemplo (LACOMBE, 2003).

Acerca das desvantagens há quatro principais riscos pessoais que devem ser considerados ao implementar as estratégias de terceirização: confiança, satisfação no trabalho, motivação e estresse. Esses quatro riscos pessoais levantados podem levar a uma variedade de resultados organizacionais negativos se não forem gerenciados à risca, pois a parte humana do processo pode ser afetada (LACOMBE, 2003).

Sobre tais aspectos, as empresas podem tentar mitigar os resultados negativos tomando as medidas adequadas ao desenvolver e planejar estratégias de terceirização com foco no relacionamento empregador e funcionário conforme descreve Lacombe (2003). Esses desafios devem ser reconhecidos, considerados e abordados para a organização que deseja manter uma força de trabalho saudável e capaz de operar em sua capacidade máxima.

De acordo com Robbins; Judge; Sobral, (2010), uma desvantagem grande dentro das empresas que possuem muitos funcionários terceirizados, sendo a alta rotatividade e a saída permanente dos mesmos, pois geram gastos com treinamentos constantes e causam ruptura na eficiência da organização, pois estarão sempre renovando seu quadro de funcionários, perdendo os mesmo que obtem maior experiencia.

2.5 A terceirização da Atividade-Fim

Em 30 de agosto de 2018 ocorreu uma alteração no entendimento do Tribunal Superior do Trabalho que passou a considerar a terceirização como atividade-fim, em uma votação histórica de 7 votos a favor e 4 contrários (CORREIA, 2018).

Segundo Silva (2019, p.88):

O Tribunal, por maioria e nos termos do voto do Relator, apreciando o tema 725 da repercussão geral, deu provimento ao recurso extraordinário, vencidos os Ministros Edson Fachin, Rosa Weber, Ricardo Lewandowski e Marco Aurélio. Em seguida, o Tribunal fixou a seguinte tese: “É lícita a terceirização ou qualquer outra forma de divisão do trabalho entre pessoas jurídicas distintas, independentemente do objeto social das empresas envolvidas, mantida a responsabilidade subsidiária da empresa contratante”, vencida a Ministra Rosa Weber. O Ministro Marco Aurélio não se pronunciou quanto à tese. Ausentes os Ministros Dias Toffoli e Gilmar Mendes no momento da fixação da tese. Presidiu o julgamento a Ministra Cármen Lúcia. Plenário, 30.8.2018.

Ao abordar o envolvimento na terceirização, Correia (2018) descreve que há três pessoas envolvidas na relação jurídica: trabalhador, empresa prestadora (ou intermediadora) de serviços e empresa contratante (tomadora de serviços). Verifica-se assim, que a relação é triangular. O vínculo empregatício ocorre entre trabalhador e a empresa prestadora de serviços a terceiros, embora o trabalhador preste serviços em outro local, na empresa contratante.

A terceirização se caracteriza quando uma empresa contrata uma prestadora de serviços para realizar determinada atividade de seu processo de produção, seja a atividade de meio ou de fim. A Atividade fim é a atividade principal de uma empresa, aquela atividade a qual foi o motivo de abertura da empresa. Já, atividade-meio são todas as atividades necessárias no processo de produção da atividade-fim e que não se confundem com esta (PENA, 1995).

2.6 Motivação

Nesse tópico será abordada a motivação e influência sobre as pessoas, bem como as teorias motivacionais como forma de compreender a motivação no trabalho.

De acordo com Chiavenato (2014) a motivação procura explicar como as pessoas se comportam. Sob um ponto de vista o ser humano é motivado por recompensas salariais e materiais (fatores extrínsecos), e por outro, a motivação está ligada a fatores de desenvolvimento, realização, autonomia, estima, que são importantes também (fatores intrínsecos).

Ao identificar os sete pecados capitais da terceirização, Barthélemy (2004) reconheceu que o quarto erro de terceirização mais comum é ignorar as questões de pessoal. À medida que a terceirização cresceu, milhares de funcionários tornaram-se sujeitos a mudanças organizacionais drásticas. No entanto, estranhamente, os

pesquisadores de gestão quase ignoraram a perspectiva da motivação dos funcionários sobre o assunto.

A motivação é uma consideração importante quando uma empresa introduz a terceirização nas operações. Para McGregor (1993), a motivação é um comportamento direcionado a um objetivo que ocorre em relação à função autorreguladora de um indivíduo. A motivação contribui para o alcance de objetivos coletivos e individuais e as organizações devem considerar as implicações na motivação dos funcionários ao fazer alterações no fluxo de trabalho e na estrutura organizacional durante as atividades de terceirização.

Na década de 60 o teórico chamado Frederick Herzberg desenvolveu estudos no âmbito da motivação, com ênfase na análise da satisfação (VERGARA, 2008). Sob a percepção que existem dois fatores que determinam o comportamento humano no ambiente de trabalho, que são os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

De acordo com Chiavenato (2014) os fatores higiênicos ou extrínsecos têm relação com o ambiente em que as pessoas desenvolvem as atividades. Os mais notórios fatores higiênicos são: salários, benefícios, estilo de liderança, políticas adotadas e condições físicas do ambiente de trabalho.

Por outro lado os fatores motivacionais, ou intrínsecos estão sobre o controle do indivíduo, pois têm relação com as atividades que eles desempenham. Envolve reconhecimento profissional, autorrealização, sentimentos de crescimento individual.

Conforme Spector (2010), uma abordagem diferente relacionada à motivação é oferecida pelas teorias de justiça. A teoria da equidade aponta que os indivíduos são motivados a atingir uma situação de justiça ou igualdade no relacionamento com outros indivíduos no local de trabalho. Sentimentos de desigualdade desencadeiam uma tensão emocional e insatisfação.

Para Robbins (2008), as situações de comparação entre esforços e ganhos de si e de outros (teoria da equidade) podem ocorrer sob diferentes perspectivas:

- as experiências de pessoas em outra posição dentro da mesma empresa.
- as experiências de pessoas em uma situação ou posição fora de sua atual empresa.
- outros funcionários ou grupo da mesma empresa.

- outros funcionário ou grupo de fora da empresa.

De acordo com Satt e Cristello (2009), é fundamental ressaltar que os benefícios acabaram entrando em pauta, porém os empregados buscam a equidade na melhora de suas recompensas. A teoria da equidade apresenta para a maioria dos trabalhadores a motivação sendo demonstrada pelas premiações e recompensas oferecidas pelas empresas e comparadas com as de outros.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

De acordo com Lakatos e Marconi (2017) o método é uma maneira de padronizar a estrutura de um trabalho para investigar determinada ação e encontrar respostas concretas e verdadeiras, seguindo sempre um padrão para evitar falhas.

Segundo Fachin (2006, p.29) “em sentido mais genérico, método, em pesquisas, seja qual for o tipo, é a escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de um estudo. No desenrolar da pesquisa, podem aparecer várias formas de métodos”.

A presente pesquisa é exploratória, quantitativa e visa responder à pergunta: em qual medida a motivação se relaciona na comparação entre trabalhadores efetivos e terceirizados. As questões elaboradas pautaram-se na pesquisa bibliográfica sobre o tema.

A pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o tema. É um estilo de pesquisa flexível e permite que o pesquisador possa formular novas ideias ao descobrir algo novo (GIL, 2002).

A pesquisa foi realizada por meio de aplicação de questionário eletrônico com auxílio da ferramenta *google forms*, entre os dias 18/09/2022 a 15/10/2022 com utilização da técnica de amostragem de “bola de neve” que abrange amplo público e favorece a coleta de dados, sendo possível maior quantidade de respostas acerca do tema. O público da pesquisa é o de trabalhadores efetivos e terceirizados.

O questionário, disponível no anexo 1, foi respondido por 120 pessoas de dois grupos diferentes sendo 68 efetivos e 52 terceirizados. O instrumento teve como objetivo comparar a motivação entre trabalhadores de dois grupos: efetivos e terceirizados.

Para catalogação dos resultados e comparação entre os dois públicos optou-se pela análise das medianas dentro de dois grandes fatores: respostas positivas (de

quanto mais, melhor - excelente e bom) e respostas negativas (de quanto menos, pior - regular, ruim e péssimo).

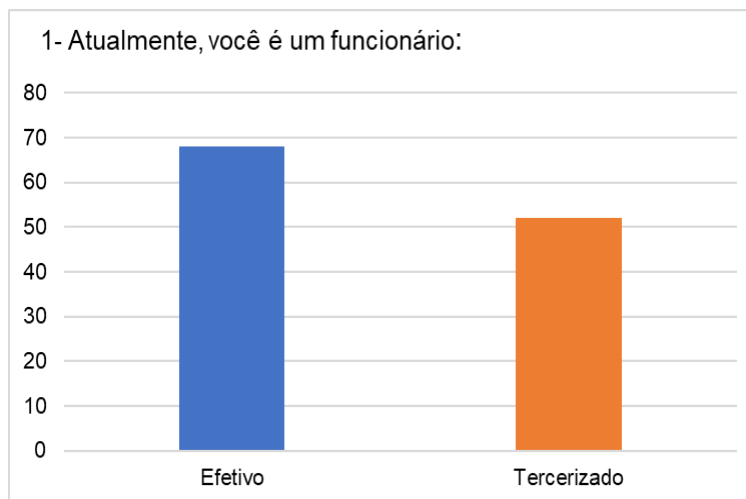
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Terceirizados versus efetivos

Das 120 pessoas que responderam ao questionário, 60,8% foram do sexo feminino e 39,2% do sexo masculino.

O gráfico 1 mostra a quantidade de funcionários terceirizados e efetivos. 56,7% são funcionários efetivos e os terceirizados são 43,3%.

Gráfico 1- Público entrevistado



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

O gráfico 2 apresenta os índices referentes à percepção sobre o ambiente de trabalho. Verifica-se uma vantagem no nível de satisfação dos efetivos com 23,50% respondendo que consideram o ambiente de trabalho “excelente”, contra 13,50% dos terceirizados. Uma diferença de 10% no nível de satisfação dos efetivos em relação aos terceirizados. Em relação ao “bom”, efetivos responderam 45,50% e terceirizados 38,40%, com uma pequena diferença de 7,1% para os efetivos. Já em “regular” efetivos 13,20% e terceirizados 23,0% . Entre os que responderam “ruim” a diferença ficou maior: efetivos 11,70% e terceirizados 25%, caracterizando uma diferença de 13%. Em “péssimo”, 5,80% dos efetivos assim o consideram contra 0% dos terceirizados.

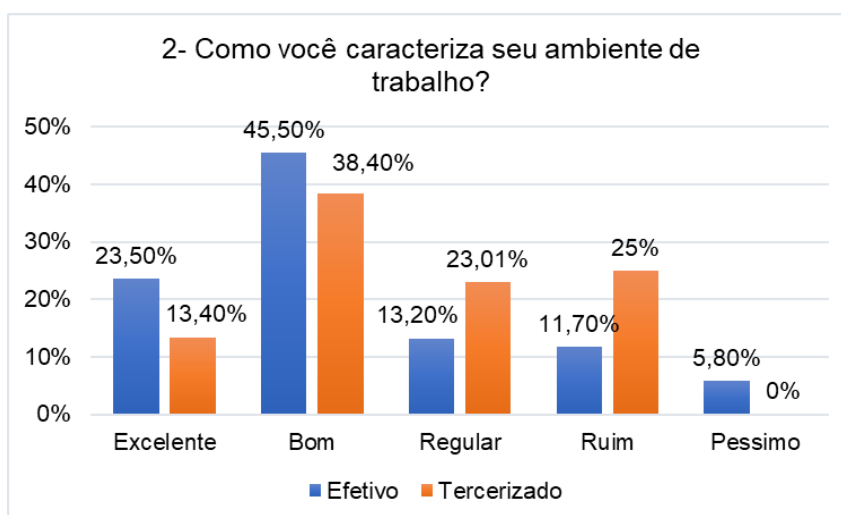
A análise desse conjunto de respostas demonstra que para “excelente” e “bom”, os efetivos percebem em maior nível o ambiente de trabalho como satisfatório. Já “regular” e “ruim” os níveis se invertem e assim, a maioria dos terceirizados percebem de forma mais negativa que os efetivos. A única resposta que ficou discrepante, mas de maneira pouco significativa (5,8%), foi quanto ao “péssimo”.

Para efeitos de comparação, se significativas, optou-se por analisar as medianas entre os dois públicos, avaliados em dois grandes fatores: respostas de quanto mais, melhor (excelente e bom) e respostas de quanto menos, pior (regular, ruim e péssimo).

Assim, verifica-se que a mediana dos efetivos para aspectos positivos (excelente e bom) é de 34,50% em frente a 25,90% representado pelos terceirizados, sendo uma diferença de 8,60% em ambos. E para aspectos negativos (regular, ruim e péssimo) 10,23% sobre os efetivos e 24,01% em relação aos terceirizados, uma diferença de 13,78%.

Evidencia-se que há uma discrepância forte na percepção de efetivos e terceirizados na caracterização do ambiente de trabalho, sendo os efetivos com percepção mais positiva.

Gráfico 2 - Como você caracteriza seu ambiente de trabalho?



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

Essas análises acerca da satisfação com o ambiente de trabalho são importantes pois essa variável relaciona-se diretamente com mais ou menos atitudes positivas ou negativas em relação ao trabalho. Se alto nível de satisfação, mais

atitudes positivas. Se altos níveis de insatisfação, atitudes negativas (ROBBINS, 2009).

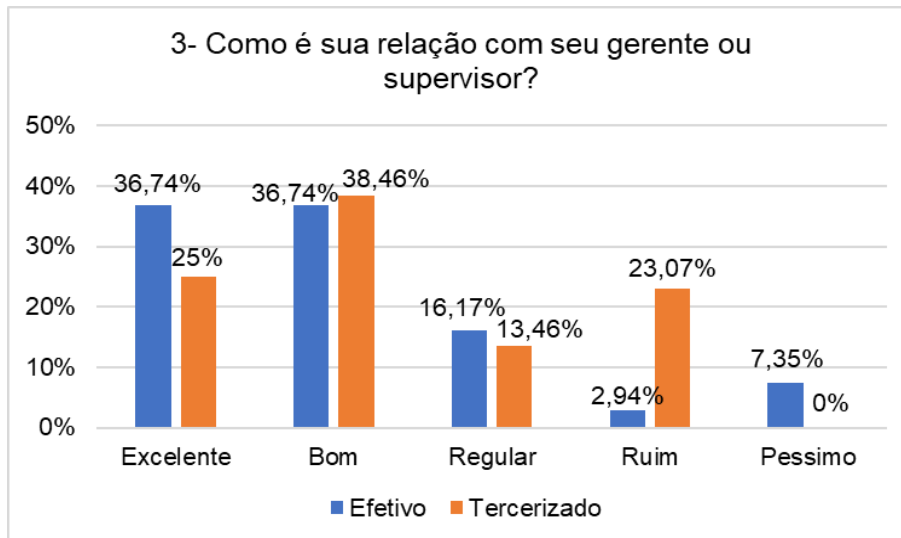
Ainda segundo Robbins (2009), acerca de um caso citado, um aumento em 5% nas atitudes dos funcionários resultaram em 1,3% no aumento da satisfação de clientes, o que impactou em ampliação de receita de 0,5%. Além dos aspectos da variável dependente de produtividade, o autor demonstra que a satisfação está negativamente ligada ao absenteísmo e à rotatividade, ou seja, maiores níveis de satisfação diminuem as duas variáveis dependentes. Que, para as organizações, quanto menor o índice dessas duas variáveis, melhor.

No gráfico 3 (relação com o gerente ou supervisor) são apresentadas variações entre 36,74% dos efetivos, que consideram a relação com seus líderes “excelente”, contra 25% dos terceirizados. Em “bom” os efetivos representam 36,74% e os terceirizados 38,46%. Os que responderam “regular” efetivo foram 16,17% e terceirizados 13,46%. Em relação a “ruim” efetivos 2,94% e terceirizados 23,07%. Já a opção “péssima” foram 7,35% dos efetivos e 0% dos terceirizados, ou seja nenhum terceirizado tem uma relação péssima com seu líder.

A análise da mediana demonstra que os efetivos apresentam 36,74% da amostra diante de 31,73% em relação ao quesito de gestor entre excelente e bom (positivos). Uma diferença de 5,01%. E para os aspectos negativos (regular, ruim e péssimo) 8,82% dos efetivos e 18,27% dos terceirizados, diferença de 9,45 pontos percentuais.

Dessa forma, a relação com o gestor é percebida como melhor pelos efetivos que pelos terceirizados, de maneira moderada.

Gráfico 3- Como é sua relação com seu gerente ou supervisor?

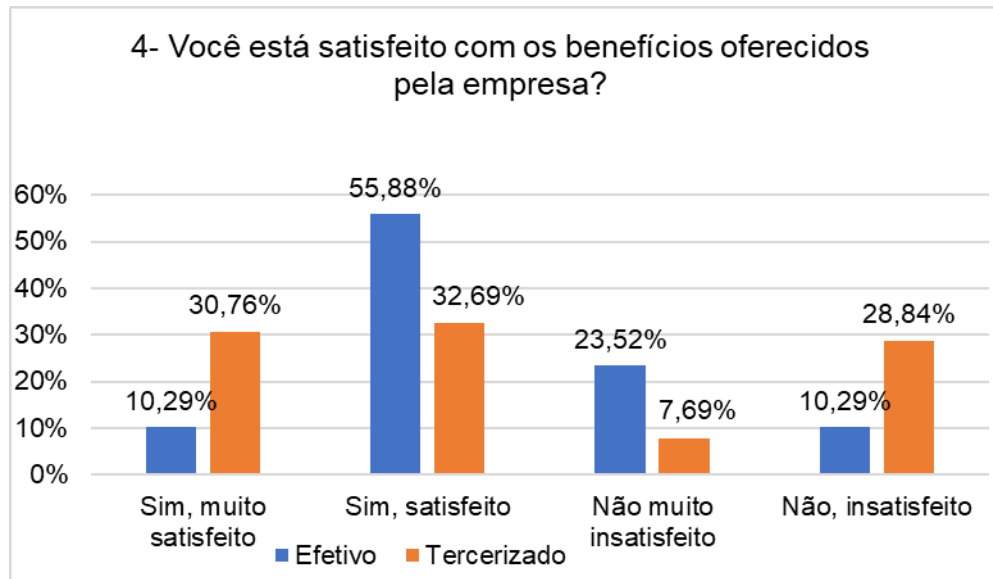


Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

De acordo com Chiavenato (2014) com teoria das relações humanas sugiu uma concepção do homem social, que tem como um dos principais aspectos o comportamento dos grupos sociais, e como são influenciados pelo estilo de supervisão e liderança.

De acordo com Robbins (2015) na maioria das empresas os funcionários estão desmotivados por perceberem uma relação entre o próprio empenho e o desempenho, ligados às recompensas organizacionais que, na maioria das vezes, não atendem às expectativas. Nesse sentido, analisou-se a satisfação com os benefícios oferecidos pela empresa, demonstrado no gráfico 4.

Gráfico 4 - Você está satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa?



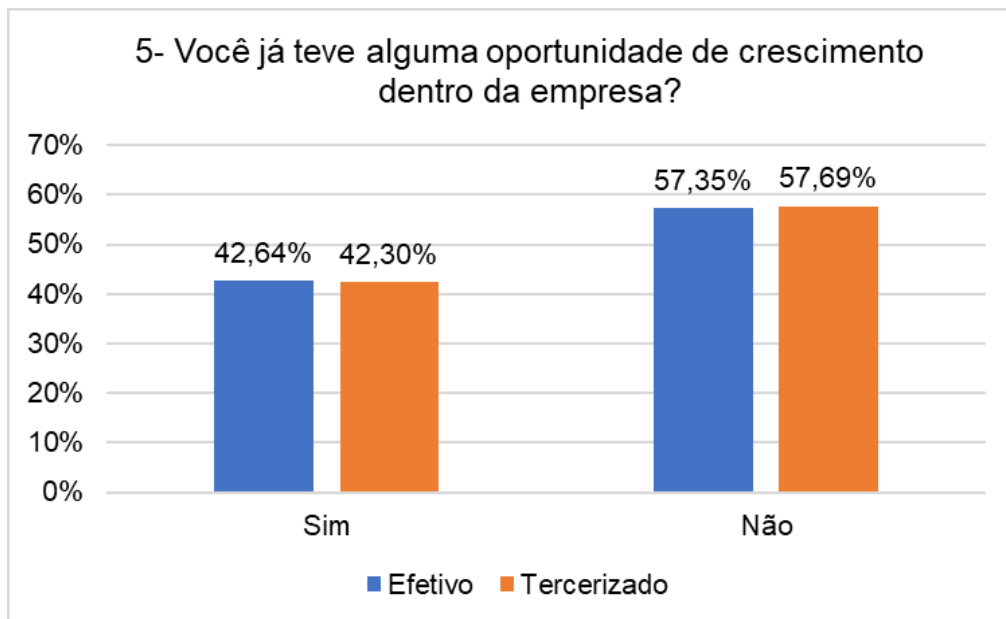
Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

O gráfico 4 mostra que apenas 10,29% dos efetivos estão “muito satisfeitos” com benefícios oferecidos pela empresa, já os terceirizados corresponde a 30,76%. Por outro lado, 55,88% dos efetivos estão “satisfeitos” e apenas 32,69% dos terceirizados estão “satisfeitos”. Em relação a “não muito insatisfeito” efetivos foram 23,52% e terceirizados 7,69%; os “não insatisfeito” efetivos 10,29% e terceirizados 28,84%, nesse gráfico nota-se que a diferença mais significativa em relação a “satisfeito” com uma diferença de 23,2% dos efetivos em relação aos terceirizados , essa diferença pode estar associada ao que cada grupo esperar receber como benefícios.

Comparando as medianas para os aspectos positivos questionados na pesquisa de campo (sim, muito satisfeito e sim, satisfeito), os efetivos na empresa apresentam 33,09% contra 31,73% dos terceirizados, uma diferença de 1,36%, ou seja, margem pequena. Para aspectos negativos em relação a pesquisa, os efetivos apresentam a mediana de 18,27% contra 16,91% dos terceirizados, uma diferença de 1,36%. Assim, quanto aos benefícios percebidos, a diferença entre efetivos e terceirizados não é significativa, embora apresente leve tendência de melhor percepção para os efetivos. Essas evidências corroboram Robbins (2015) que na maioria das vezes, os colaboradores, e aqui demonstrando tanto entre efetivos e terceirizados, percebem que os benefícios não atendem às exigências.

A seguir, o gráfico 5 demonstra as percepções referentes às oportunidades de crescimento na empresa. Herzberg (1997) destaca que esses são fatores intrínsecos ao indivíduo e que estimulam a motivação pois atendem às necessidades de reconhecimento, possível promoção e realização pessoal, diretamente ligadas ao ambiente de trabalho.

Gráfico 5 - Você já teve alguma oportunidade de crescimento dentro da empresa?

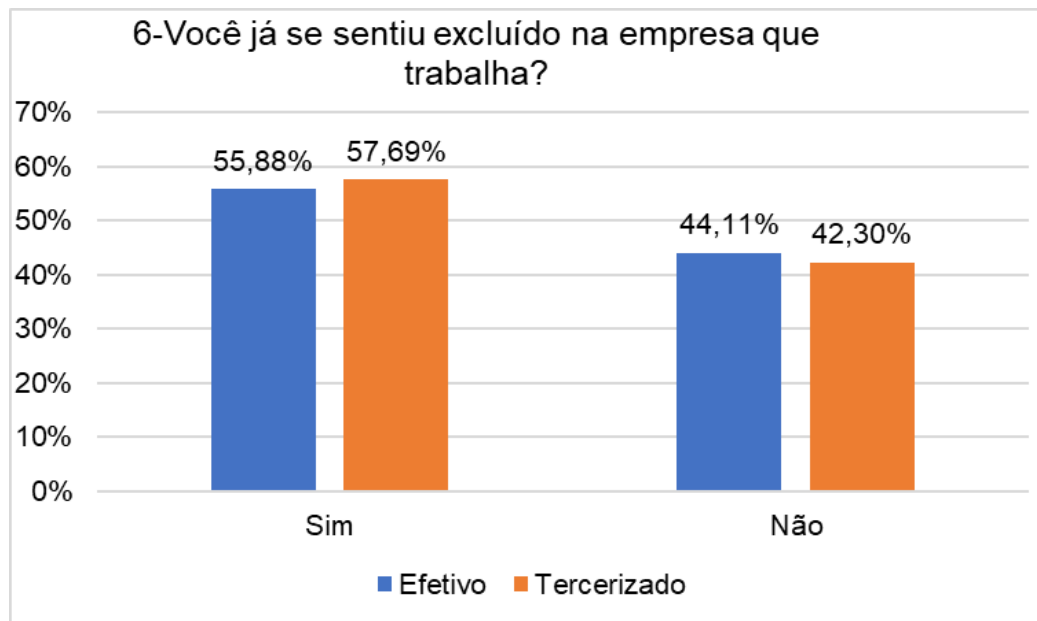


Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

No gráfico 5, destaca-se a proximidade entre os dois grupos, 42,64% dos efetivos responderam que sim, já tiveram oportunidades, e 42,3% dos terceirizados responderam, sim também. Por outro lado 57,69% dos terceirizados responderam que não tiveram oportunidades e 57,35% efetivos responderam que não tiveram oportunidades. Tais informações revelam que não há diferenças significativas entre os dois grupos no quesito oportunidades de crescimento.

O gráfico 6 apresenta percepções sobre a exclusão. De acordo com Robbins (2014) há vários acontecimentos que podem fazer um membro de uma equipe se sentir excluído. Um líder reconhecer apenas uma parcela da equipe gera sentimento de exclusão nos demais, por falta de reconhecimento. O mesmo acontece quando uma equipe tem uma vantagem sobre outra, por exemplo, condições melhores no trabalho.

Gráfico 6- Você já se sentiu excluído na empresa que trabalha?

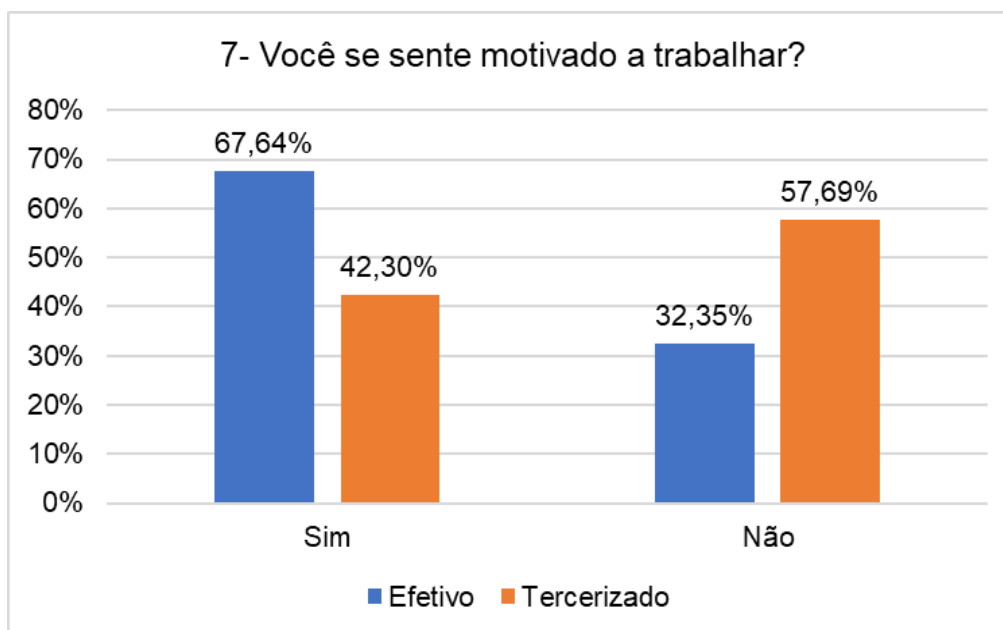


Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

O gráfico 6, sobre o sentimento de exclusão no ambiente de trabalho 55,8% dos efetivos responderam que já se sentiram excluídos contra 57,6% dos terceirizados. Por outro lado, 44,1% dos efetivos e 42,3% dos terceirizados responderam o oposto. A pesquisa revela assim que, referente à questão de exclusão não há diferenças significativas.

Ao perguntar-se diretamente sobre a motivação no trabalho, o gráfico 7 demonstra que os funcionários efetivos têm uma tendência a estarem mais motivados a trabalhar, correspondendo a 67,64% dos que responderam SIM; já os terceirizados correspondem a 42,30%. Uma diferença de 25,34%. Quanto ao “NÃO” estarem motivados, o percentual é de 32,35% para os efetivos e 57,69% para os terceirizados, com uma diferença de 25,34% em comparação. Assim, percebe-se diferença significativa entre os dois públicos no que toca ao sentir-se motivado ao trabalho.

Gráfico 7 - Você se sente motivado a trabalhar?



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O local de trabalho é onde as pessoas passam grande parte de seu dia e há uma necessidade de se sentirem incluídos. Contudo, o ambiente de trabalho vem sofrendo transformações como no caso do processo de terceirização, que impacta diretamente na organização como um todo, bem como nos funcionários. Assim, surge a necessidade de entender esse contexto, que leva ao seguinte problema: em qual medida a motivação varia entre trabalhadores efetivos e terceirizados?

Esse trabalho apresenta uma contribuição para o melhor aprofundamento do tema com levantamentos atuais o que pode auxiliar líderes e empresas a compreenderem o processo de terceirização, a motivação e como ela está ligado às diferenças entre dois públicos distintos (efetivos e terceirizados), suscitando a realidade do trabalho, a qualidade de vida dos trabalhadores, os sentimentos referentes à terceirização, o impacto na qualidade de produtos e serviços, abrindo assim, uma discussão sobre o assunto.

Na pesquisa bibliográfica indentificou-se o processo de terceirização, a importância do trabalho, as teorias motivacionais e a importância da motivação no ambiente de trabalho.

O estudo de campo demonstrou que os fatores de benefícios, oportunidade de crescimento e sentimento de exclusão, não apresentaram diferenças significativas entre efetivos e terceirizados. Já os fatores de satisfação no ambiente de trabalho, relação com o gestor e motivação (de forma geral), apresentaram relação forte entre si bem como diferenças significativas entre os dois públicos.

As empresas hoje buscam reduzir seus custos e automatizar seus processos firmando parcerias com outras organizações por meio da terceirização sem, muitas vezes, se preocuparem com alto índice de rotatividade, falta de interesse do trabalhador no serviço, as dificuldades dos líderes, muito menos como o trabalhador terceirizado que está no ambiente de trabalho em meio aos efetivos que tendem a ganhar mais e possui mais segurança, mais estabilidade e o sentimento de sentir incluídos naquele lugar.

Esses fatores geram a comparação entre ganhos percebidos e esforços de si e de outros, como propõe a teoria de motivação denominada Teoria da Equidade, por isso, compreender tais dinâmicas e quais variáveis mais impactam na motivação de terceirizados pode contribuir com aumento de produtividade, aumento de satisfação no trabalho e com a diminuição da rotatividade e do absenteísmo para esses trabalhadores.

O presente estudo objetivou responder à seguinte pergunta de pesquisa: “em qual medida a motivação varia entre trabalhadores efetivos e terceirizados?”. Para estudos futuros recomenda-se a avaliação entre as variáveis discutidas, a motivação e o impacto para a produtividade.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, D. et al . **Reestruturação produtiva, terceirização e relações de trabalho na indústria petrolífera offshore da Bacia de Campos (RJ)**. Gestão e Produção, São Carlos, v. 14, n. 1, abr. 2007. Disponível:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104530X200700100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 04 junho de 2022.

AMARAL, A. L.; **Terceirização e satisfação com o trabalho**; Rio de Janeiro; 2009.

ANDRADE, E. **Nova ofensiva do capital sobre o trabalho**. Salvador: Universidade Católica de Salvador, 2000.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**, 5ª. ed. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da UNICAMO, 1998.

BARTHÉLEMY, J. **Os sete pecados capitais da terceirização**, GV Executivo, v.3, n.1, fevereiro-abril, 2004.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança**: o caso do Banco do Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23. 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

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

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CORREIA, H. **Terceirização na atividade-fim: julgamento do STF de 30/8/18**. 2018. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/depeso/286807/terceirizacao-na-atividade-fim--julgamento-do-stf-de-30-8-18>>.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap., 2. Pág.29-60.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRARDI, D.M. **A importância da terceirização nas organizações**. Revista de Ciência da Administração. Ano1, n.1, Santa Catarina, 1999. Disponível:. Acesso em: 24 jun. 2022

HERZBERG,F. **Novamente:como se faz para motivar funcionários?** In:In: BERGAMINI, C.,CODA; R. (Org.). Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997

LACOMBE, F. J. M.t; HEILBORN, G. L. J.. **Administração: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A.. Técnicas de pesquisa. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MCGREGOR, D. **Motivação e Liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1993.

PENA, R. P. M. **Ética e comprometimento organizacional nas universidades de Belo Horizonte**: face a face com as faces's. Revista Brasileira de Administração Contemporânea, v. 1, set. 1995.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Education Inc., 2008.

ROBBINS, S. P. **Lidere e inspire**: A verdade sobre a gestão de pessoas. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SATT, G.P.M.; CRISTELLO, E.M. **Motivação versus produtividade**: O impacto do fator motivação na produtividade das organizações. Sistema Anhanguera de revista eletrônica, Anuario da produção científica dos cursos de PósGraduação. v4, n4, 2009. Disponível: Acesso em 04 jun. 2022.

SPECTOR P.E. **Psicologia nas organizações**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

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

Anexos

ANEXO 1: Formulário de Pesquisa

Termo de Consentimento:

1- Você aceita participar dessa pesquisa?

Sim

Não

2- Qual é o seu gênero?

Masculino

Feminino

3- Atualmente você é um funcionário:

Efetivo

Terceirizado

Como você caracteriza seu ambiente de trabalho?

Excelente

Bom

Regular

Ruim

Pessimo

5- Como é sua relação com seu gerente ou supervisor?

Excelente

Bom

Regular

Ruim

Pessimo

6- Você está satisfeito com as condições de trabalho e ferramentas oferecidas pela empresa para realização do trabalho?

Sim, muito satisfeito

Sim, satisfeito

Nem satisfeito, nem insatisfeito

Não, muito insatisfeito

Não, insatisfeito

7- Você está satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa?

Sim, muito satisfeito

Sim, satisfeito

Nem satisfeito, nem insatisfeito

Não, muito insatisfeito

Não, insatisfeito

8- Você já teve alguma oportunidade de crescimento dentro da empresa?

Sim

Não

9- Você já se sentiu excluído na empresa que trabalha?

Sim

Não

10- Como você define seu trabalho hoje?

Estressante

Cansativo

Motivador

Entediante

Desafiador

Inovador

Estimulante

Prazeroso

Importante

Promissor

Descontraído

11- Você se sente motivado a trabalhar?

Sim

Não