

Estratégia & Negócios

ISSN 1984-3372

<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/>

EXPECTATIVAS E ENVOLVIMENTO NO TRABALHO: ESTUDO COM PROFISSIONAIS TERCEIRIZADOS DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA CATARINENSE

EXPECTATIONS AND INVOLVEMENT IN WORK: STUDY WITH PROFESSIONALS OUTSOURCED OF THE CATARINENSE PUBLIC ORGANIZATION

Rosangela Klumb

Mestranda em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/ESAG.

E-mail: rose.klumb@gmail.com

Simone Ghisi Feuerschütte

Professora Adjunta da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/ESAG

E-mail: simonegf@udesc.br

Recebido em 01/11/2012. Aprovado em 01/01/2013. Disponibilizado em 04/03/2013.

Avaliado pelo Sistema *double blind review*

R. eletr. strat. neg., Florianópolis, v.5, n.3, p. 233-258, set./dez.2012

<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>



©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor:

ademar.unisul@gmail.com; (48) 3229-19

R. eletr. strat. neg., Florianópolis, v.5, n.3, p. 233-258, set./dez. 2012



RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar as expectativas e o envolvimento com o trabalho por parte de profissionais terceirizados que prestam serviços na área de informática de uma organização pública catarinense, o Tribunal Regional Eleitoral (TRE/SC). A pesquisa constituiu-se como um estudo de caso exploratório, de natureza qualitativa. Em termos metodológicos foram pesquisados oito profissionais terceirizados, escolhidos por meio de amostragem não-probabilística, segundo critérios de acessibilidade. Para a coleta de dados fez-se uso de técnicas de observação participante e entrevistas com roteiro semi-estruturado e a análise do material empírico abrangeu etapas de descrição, categorização e interpretação dos dados qualitativos à luz dos fundamentos teóricos estudados e dos objetivos da pesquisa. Os resultados demonstraram a relação entre as expectativas dos profissionais terceirizados e o seu envolvimento com as atividades do trabalho, destacando-se a predominância do contrato psicológico do tipo relacional.

Palavras-chave: Profissionais terceirizados. Envolvimento no trabalho. Organização pública.

1 INTRODUÇÃO

Dentre os inúmeros desafios à gestão de recursos humanos, a prática da terceirização se mostra cada vez mais complexa e intensa na administração pública. Trata-se de uma estratégia de transferência a terceiros da responsabilidade na prestação ou produção de algum serviço antes realizado pela própria organização do setor público (KASPAREIT; MOSER, 2008). Para muitos autores a terceirização é considerada uma “parceria em que determinadas atividades de um ente público são transferidas a fornecedores particulares, conservando-se, entretanto, o controle estatal sobre quantidade, qualidade e preço dos bens e serviços fornecidos” (JEGER *apud* KASPAREIT; MOSER, 2008, p. 38).

A parceria constitui a essência da terceirização, pressupondo a interação e integração entre os participantes. No entanto, é comum observar-se em organizações que mantêm profissionais terceirizados a difusão de expectativas e objetivos de parte de cada

indivíduo frente ao vínculo de trabalho. Orientado pelas percepções construídas frente à realidade, tais expectativas nem sempre condizem com os propósitos da organização.

No decorrer das últimas décadas estudos vêm sendo empreendidos para identificar os vínculos que se estabelecem entre os indivíduos e organizações, expressos no comprometimento organizacional (COHEN *et al*, 2003). Esses estudos são justificados ao se considerar o comprometimento organizacional como um preditor confiável de comportamentos relevantes para o contexto organizacional, como absenteísmo, rotatividade e desempenho, além de possibilitar a identificação de um padrão comportamental desejável pelas organizações (COHEN *et al*, 2003). Em particular, quando se trata de um contexto de trabalho terceirizado, o comprometimento requer um compromisso individual e organizacional do trabalhador (CASTRO, 2002), pois o serviço é prestado à empresa contratante sem perder de vista o laço que o prende àquela que o emprega.

São muitos os sentidos e os motivos que sustentam o compromisso individual e organizacional do trabalhador frente ao trabalho. Pesquisas demonstram que o trabalho é essencial na vida das pessoas e que estas buscam, ao mesmo tempo, utilidade para suas atividades dentro das organizações e também para a sociedade. Além disso, valores como variedade na natureza das tarefas, aprendizagem, autonomia, reconhecimento e segurança são fundamentais para que o trabalho tenha sentido (LIMA; VIEIRA, 2008).

Este artigo apresenta uma análise das expectativas e do envolvimento de profissionais terceirizados com o trabalho que realizam na área de informática do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRE/SC). Seus resultados podem contribuir para uma discussão mais abrangente sobre a gestão de profissionais terceirizados em organizações públicas. Da mesma forma, estimular o debate sobre a prática da terceirização, suas características e aspectos subjetivos relacionados ao vínculo que se estabelece entre o trabalhador terceirizado e este tipo de organização.

Nessa perspectiva, tem-se o interesse por despertar uma nova visão sobre a gestão de serviços terceirizados no setor público, capaz de permitir a previsibilidade e a flexibilidade para a adaptação organizacional, assim como realçar os aspectos humanos e

comportamentais envolvidos, à luz dos princípios de uma nova forma de produzir e prestar serviços públicos.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 TERCEIRIZAÇÃO: CONCEITOS E ESPECIFICIDADES

A terceirização, uma prática bastante difundida nos dias atuais, surgiu após a eclosão da Segunda Guerra Mundial nos Estados Unidos da América, nas indústrias bélicas que precisavam se concentrar na produção de armamentos e passaram a delegar algumas atividades de suporte para empresas prestadoras de serviços (VIEIRA *et al*, 2007).

No Brasil, na década de 1950, com a abertura do mercado interno às multinacionais, apareceram as primeiras discussões sobre essa modalidade de produção e prestação de serviços. Porém, foi a partir dos anos 1990 que, dentre inúmeras mudanças no contexto econômico e político-administrativo nacional, a terceirização passou a ser difundida no país como um meio de amenizar o impacto de sucessivas crises econômicas e do desemprego, fomentando a criação de novas empresas e, conseqüentemente, a oferta de mão de obra (VIEIRA *et al*, 2007).

Do ponto de vista da atuação do Estado na economia, até o início do século XX se estabeleceu como um ente centralizador, abrangente e partidário. Porém, após a crise do capital da década de 1970, abriu-se a discussão acerca do papel do Estado nas relações econômicas, fazendo prevalecer, ao final, a idéia de Estado Mínimo, que influenciou no surgimento de duas premissas principais na economia: a limitação da participação do Estado nas atividades econômicas e a terceirização das atividades não-produtivas, mesmo que públicas (ALVES, 2006).

Derivada inicialmente de um contexto empresarial, a terceirização, segundo Kaspareitl e Moser (2008, p.38), diz respeito a “uma prática que ocorre a partir do momento em que determinada empresa, objetivando melhor qualidade, maior agilidade ou diminuição nos custos, transfere a uma outra empresa - a ‘terceira’ - determinado serviço para que este

seja executado por ela em sua totalidade”. Para Girardi (2008, p. 35), trata-se de um “modelo administrativo que tem por objetivo a concentração de esforços na razão de ser da empresa, naquilo que é estratégico, podendo transferir para terceiros, especialistas e idôneos, aquilo que não fizer parte do negócio principal da empresa”. Fontanella, Tavares e Leiria (1994, p. 19), por sua vez, entendem a terceirização como uma “tecnologia de administração que consiste na compra de bens e/ou serviços especializados, de forma sistêmica e intensiva, para serem integrados na condição de atividade-meio à atividade-fim da empresa compradora [...]”.

Na relação de compra e venda que ocorre com a terceirização, Giosa (1995) destaca dois fatores para o seu sucesso: o processo de gestão e a parceria. O primeiro refere-se a uma ação sistêmica, processual, com critérios de aplicação com início, meio e fim, uma visão temporal de curto, médio e longo prazo, bem como uma ótica estratégica estabelecida para atingir os objetivos e metas definidos e reconhecidos pela organização. Já a parceria diz respeito a uma nova visão de relacionamento comercial, por meio da qual o fornecedor migra de sua posição tradicional para uma posição de “sócio do negócio”, estabelecendo um regime de confiança junto ao cliente, o que reflete sua nova postura de parceiro. No âmbito da administração pública, o fator parceria torna-se particularmente complexo, considerando que a confiança no serviço prestado transcende o formalismo de um contrato dito comercial, abrangendo o acesso e o pleno atendimento às demandas de toda a sociedade.

Consideradas como sistemas dinâmicos e complexos, interdependentes e inter-relacionados, as organizações públicas englobam informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias e objetivam prestar serviços para a sociedade, buscando eficiência da máquina pública e satisfação dos usuários (PIRES; MACÊDO, 2006). A administração pública é entendida como um conjunto de meios ou procedimentos de que o governo dispõe para pôr em prática suas ações políticas, a partir das demandas do povo, que é o legítimo destinatário dos bens, serviços e interesses administrados pelo Estado. Para realizar os interesses da coletividade a administração pública tem uma finalidade: o bem comum do povo administrado. Logo, precisa defender o interesse público e as aspirações da

comunidade e, para que isso ocorra, a máquina pública – que é o conjunto de órgãos à disposição do povo – deve ser bem administrada (BRANDIÃO *et al*, 2008).

Via de regra, cabe ao Estado a instituição, regulamentação, execução e controle dos serviços públicos, ou seja, a administração pública, direta (centralizada) ou indireta (descentralizada), nos termos da sua competência legal e constitucional, decide que serviços irá oferecer à sociedade (GIOSA, 1995). A administração é centralizada quando o Estado, valendo-se dos seus próprios órgãos, tem responsabilidade e executa um serviço público; porém, a prestação do serviço será indireta ou descentralizada quando a execução é atribuída à outra entidade diferente da administração pública, conforme a lei e o interesse comum.

Conforme Giosa (1995), ao Estado é permitido delegar a execução de determinados serviços por autorização, permissão ou simples contratação. Por serem atos unilaterais, a autorização, a permissão e a concessão encerram um regime jurídico próprio do Direito Público; enquanto que na contratação, embora o Estado tenha prerrogativas conforme o Direito Administrativo há também regras do Direito Privado, por tratar-se de ato plurilateral. Conclui-se, com isso, que a contratação de serviços pelo poder público ou por entidades por ele criadas é, na verdade, uma terceirização de serviços públicos, sendo o contrato administrativo o instrumento que legaliza este ato.

2.2 TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O início do século XX foi caracterizado por um fenômeno mundial – o crescimento desmesurado do Estado – que ampliou o conceito de serviço público gerando o intervencionismo que buscava suprir a ausência de participação da iniciativa privada e implementá-la e, por outro lado, assumiu um papel sócio-assistencial (FERNANDES, 1996).

Essa atuação sem limites provocou uma concorrência entre o Estado e a economia do setor privado, lançando a idéia, nem sempre verdadeira, de contraposição entre “Estado burocrata” e “particular eficiente”. O que decorreu desta visão equivocada, segundo Fernandes (1996), foi a busca, pela administração pública, junto ao setor privado,

de alternativas de “soluções” para resolver problemas da coletividade, definindo-se então uma fronteira do intervencionismo estatal. Na atualidade, a atividade do Estado na economia acabou por limitar-se, predominantemente, a serviços essenciais resultantes de conquistas sociais. Como reflexo tem-se a privatização e, conseqüentemente, os processos de terceirização que procuram aplicar as questões de eficiência e de economicidade da iniciativa privada no contexto dos serviços públicos (FERNANDES, 1996).

A terceirização na administração pública é um processo polêmico, que consiste na transferência a terceiros da responsabilidade na prestação de alguns serviços antes realizados diretamente por ela. Segundo Jeger (1996 *apud* KASPAREIT; MOSER, 2008, p. 38), pode ser entendida como uma “modalidade de parceria em que determinadas atividades de um ente público são transferidas a fornecedores particulares, conservando-se, entretanto, o controle estatal sobre quantidade, qualidade e preço dos bens e serviços fornecidos”.

Zymler (1998 *apud* ALVES, 2006, p. 3) reconhece o processo de terceirização como um instrumento utilizado pela administração pública para reduzir ou suprimir a participação do Estado em atividades não-essenciais, buscando diminuição dos gastos públicos, aumento da qualidade e maior eficiência da máquina administrativa. Nessa perspectiva, as atividades são repassadas a terceiros “sob um regime de Direito Administrativo, ficando o Estado concentrado apenas nas atividades próprias e de império, que são indelegáveis” (GIOSA, 1995, p. 65).

Nos processos de terceirização em geral e na administração pública, em particular, a *parceria* constitui a essência do relacionamento, pressupondo interação e integração entre os participantes, de forma a ultrapassar a simples formalização do contrato, já que “ambos têm o mesmo interesse e preocupação na lealdade bilateral, no negócio, no comprometimento com o objetivo final, que abrange a qualidade, a melhoria nos custos, a produtividade, a eficiência, a eficácia e, finalmente, a satisfação de todos” (CHERCHGLIA, 2008, p. 375). A parceria constitui-se de uma soma positiva do tipo ganha-ganha, que se caracteriza por: capacidade técnica e administrativa da contratada para atuar no ramo de atividade da terceirizada, sem a intervenção desta; mão-de-obra operacional especializada, remunerada, subordinando-se exclusivamente à empresa contratada, com direitos

trabalhistas; atuação e produção com a qualidade esperada. De acordo com Cherchglia (2008), os interesses coletivos em contraposição aos individuais são predominantes nesse tipo de terceirização. Vale ressaltar que o sucesso de um processo de terceirização está atrelado diretamente à capacidade de criação e manutenção de parcerias saudáveis entre contratantes e contratados. Tendo em vista que o cenário externo apresenta constantes mudanças, a relação de parceria entre a administração pública e a empresa terceirizada precisa ser ajustada constantemente, de forma a propiciar uma relação amistosa, harmoniosa, baseada na confiança mútua e na cumplicidade entre as partes (GIRARDI, 2008).

2.3 GESTÃO DE PROFISSIONAIS TERCEIRIZADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As relações entre empresas e empregados sempre foram uma fonte de discussão nos estudos organizacionais, sobretudo no período pós-guerra, quando fatores como comprometimento, motivação e confiança foram enfatizados. Nas últimas décadas, no entanto, observa-se um reacendimento do interesse pelo tema, quando emerge um discurso segundo o qual o capital humano é reconhecido como recurso crítico para o sucesso das organizações. No Brasil, este interesse é também gerado pela necessidade de compreender as mudanças que se operam nas organizações e no contexto do trabalho (CÔRTEZ; SILVA, 2006).

As pessoas passam a maior parte do tempo no trabalho e participam de diversos tipos de organizações, desempenhando diferentes papéis e funções cujo cumprimento está diretamente relacionado ao grau de motivação e de auto-realização. Nesse sentido, não é possível falar de organizações sem considerar as pessoas que dela participam, suas relações interpessoais, suas expectativas, objetivos, a relação mantida com a organização e a identificação com a atividade que realizam, em suma, não pensar nos processos de gestão das pessoas em suas organizações de trabalho.

Segundo Bergue (2007, p.18), o termo gestão é sinônimo de administração e resulta da interação constante de quatro elementos fundamentais: planejamento,

organização, direção e controle. O autor considera gestão de pessoas no setor público como sendo “um esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”. A gestão de pessoas envolve, então, a integração das ações preliminares de “planejamento das necessidades mútuas entre a organização e as pessoas” (BERGUE, 2007, p. 18), a organização dos recursos necessários à satisfação dessas necessidades, acompanhados dos esforços de direção de um conjunto de ações voltadas ao atendimento de interesses individuais e sociais.

A coordenação do processo de gestão de pessoas em organizações públicas e, em especial, do controle e acompanhamento das ações que atendam a tais interesses e necessidades, torna-se um desafio sem igual ao gestor, que é orientado, tradicionalmente, a “tratar de forma igual, os diferentes”. De modo objetivo, os gestores precisam desenvolver habilidades interpessoais a fim de atuar com maior eficácia na função, principalmente quando esta diz respeito à gestão de profissionais terceirizados e as especificidades consequentes a este tipo de vínculo com a organização, como as questões referentes a absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho, comprometimento e motivação para o trabalho.

Bergue (2007) ressalta que, nas organizações públicas, a missão de conduzir as pessoas na direção dos objetivos institucionais mostra-se especialmente complexa em razão dos traços consolidados na cultura organizacional dominante na administração pública. Neste sentido, as dificuldades se ampliam quando a força de trabalho é terceirizada e os profissionais possuem, além do vínculo jurídico com a empresa contratante, a subordinação técnica com a administração pública. Com isso, ao assumir uma estratégia de terceirização, o comprometimento desse novo trabalhador não pode ser ignorado já que, mesmo tendo vínculo jurídico com outra empresa, é na empresa tomadora de serviços que ele desenvolve sua atividade profissional, se relaciona e se motiva (MEDEIROS, 2008).

Bergamini (1997) alerta que a complexidade humana sugere que o homem não relaciona a motivação a um único aspecto, seja dinheiro ou relacionamento interpessoal, daí

percebe-se a debilidade na definição de um fator único de impulso para a ação. A partir dessa percepção, as pessoas na organização precisam ser vistas como “depositárias de talentos potenciais, cabendo à administração encontrar estratégias capazes de desbloquear a saída de tais recursos para que se transformem em ações efetivas e produtivas” (BERGAMINI, 1997, p. 23).

Cada indivíduo traz dentro de si, e de variadas formas, as motivações condicionadas ao significado atribuído à atividade que realiza no trabalho. O papel do trabalho na vida do indivíduo e na sociedade é um dos aspectos sobre os quais a sociedade moderna está mais confusa. Muitos são os fatores que afetam o trabalhador e trazem consequências diretas sobre a realidade do indivíduo e do profissional, como o aumento considerável da jornada de trabalho, das pressões, do estresse e da ameaça de desemprego (LIMA; VIEIRA, 2005). Tais fatores, conforme Machado (2003), irão influenciar nas formas de socialização dos indivíduos no mundo do trabalho, também gerada pelas experiências das relações de poder vivenciadas no mundo produtivo.

Ao tratar sobre o sentido do trabalho, Braverman (1977 *apud* LIMA; VIEIRA, 2005 p. 2), refere ser “uma atividade que altera o estado natural dos materiais da natureza para melhorar sua utilidade”. Do ponto de vista filosófico procura-se entender porque o homem trabalha e qual o significado do trabalho para a sua vida, partindo do conceito amplo de que trabalho é “toda atividade humana que transforma a natureza a partir de certa matéria dada” (LUCENA, 1995, p. 52). Já sob a perspectiva econômica, é possível analisar o trabalho com foco no aumento da produtividade, na racionalização, na produção e nos custos, na otimização da eficiência das máquinas, na formação do excedente de capital, dentre outros aspectos. Estas ideias, postas em prática por Frederick Taylor e seus seguidores no final do século dezenove, desconsideravam as dimensões filosófica e psicológica do trabalho, gerando, segundo Lucena (1995), uma excelente engenharia industrial que redundou na péssima engenharia humana.

O trabalho pode assumir desde uma condição de neutralidade até de centralidade na identidade pessoal e social do indivíduo, sendo essencial na vida das pessoas, que buscam, ao mesmo tempo, utilidade para suas vidas nas organizações e para a

sociedade. Além disso, valores como variedade na natureza das tarefas, aprendizagem, autonomia, reconhecimento, bem como a função de garantir a sobrevivência e segurança, são fundamentais para que o trabalho tenha sentido (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2003). A identidade no trabalho, portanto, é construída com base nas relações do indivíduo com valores e processos a que está vinculado na organização. De acordo com Sainsanlieu (1995), o indivíduo pode se identificar a partir de vínculos com o trabalho que executa, com a própria organização ou com a trajetória que constrói para si, na forma de um projeto pessoal, no contexto de trabalho.

Um estudo sobre o sentido do trabalho realizado em oito países (MOW, 1987 *apud* LIMA; VIEIRA, 2005) definiu três domínios de significado do trabalho – determinados como a descrição teórica das diferentes bases para a fixação dos indivíduos ao fenômeno do trabalho: a centralidade do trabalho na vida como um todo; a relação que o indivíduo estabelece com as normas socialmente aceitas acerca do trabalho e; os resultados ou produtos do trabalho aos quais se dá valor, que equivale à resposta da questão: por que o indivíduo trabalha?

Para Lima e Vieira (2005), a análise dos aspectos valorizados pelos trabalhadores permite sintetizar fatores que os tornam mais ou menos satisfeitos na sua atividade profissional ou que fazem com que uma situação de trabalho seja mais atrativa que outra. Na realidade, tais aspectos irão influenciar o grau de motivação e a satisfação do indivíduo em relação ao trabalho, envolvendo, segundo os autores, possibilidades como: de obtenção de *status* e prestígio; de acesso a rendimentos ou à situação econômica desejada; de mantê-los em atividade; de estabelecimento de relações interpessoais; de fazê-los sentirem-se úteis à sociedade e; de gerar sentimentos de auto-realização.

A identidade do indivíduo com o trabalho, portanto, é construída a partir do sentido que este trabalho tem para si, seja na dimensão material ou imaterial, destacando-se o significado atribuído ao contexto laboral e às atividades que executa em uma organização. Os sistemas de representação e de hierarquia, assim como as finalidades do trabalho e da organização também influenciam o autoconceito do indivíduo no trabalho, afirma Sainsanlieu (1995). Isso significa dizer que o vínculo de profissionais terceirizados com

a realidade de trabalho tende a ser particularmente complexo, considerando as características do próprio contrato de trabalho – aspectos objetivos da relação: tempo, remuneração, carga horária, vinculação hierárquica e de subordinação, etc. – e a interpretação, o sentimento, a atribuição de valores e significados que os trabalhadores têm sobre elas – dimensão subjetiva do vínculo entre indivíduo/trabalhador terceirizado e a organização de trabalho.

Em se tratando de contratos de terceirizados em organizações públicas, vale destacar, este vínculo torna-se ainda mais difícil de ser construído na direção de propósitos comuns às três esferas envolvidas – o trabalhador, a organização responsável pela prestação do serviço público e o seu usuário, a sociedade – dadas as limitações de se estabelecer uma política de gestão de recursos humanos que atenda a diversidade de interesses e necessidades de profissionais não enquadrados como servidores públicos.

Enfim, é preciso reconhecer que a realidade de trabalho de profissionais terceirizados no contexto da administração pública, as expressões dessa relação e as suas características iminentes, são fatores que precipitam os mais diferentes comportamentos, graus de envolvimento, de satisfação e motivação em um contexto organizacional. Daí a importância de se aprofundar tais questões, compreendendo as expectativas e percepções dos profissionais terceirizados em face às especificidades do setor público, visando o aperfeiçoamento dos processos, da produção de serviços e das práticas de gestão do Estado junto à sociedade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso exploratório, de natureza qualitativa. Do ponto de vista de seu objetivo, a pesquisa definiu-se como descritiva e interpretativa, pois além de buscar conhecer o perfil e as expectativas de profissionais terceirizados de uma organização pública, também se objetivou compreender como tais fatores afetam o seu envolvimento com o trabalho que realizam.

O universo do estudo teve como referência todos os funcionários contratados na

modalidade de terceirização no Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. Para desenvolvimento da pesquisa definiu-se como grupo amostral (não-probabilístico) o grupo de técnicos terceirizados que atuam na área de informática da organização, formado por oito indivíduos. A escolha deste grupo se fez em função de critérios de acessibilidade e de interesse dos pesquisadores por ser, um deles, vinculado funcionalmente ao setor.

Para a coleta dos dados primários utilizou-se como principais fontes de evidência a observação – tendo em vista o vínculo já mencionado de um dos pesquisadores com a organização – e as entrevistas com roteiro semi-estruturado. Paralelamente aos dados primários foram identificadas fontes secundárias, utilizando-se como procedimento a pesquisa documental e bibliográfica referente à legislação e teorias concernentes ao tema.

A análise dos dados abrangeu etapas de descrição, categorização e interpretação, tendo como base a orientação de Roesch (1999), que indica um roteiro de procedimentos para análise de dados qualitativos. As etapas de análise dos dados da pesquisa foram, então, adaptadas e organizadas como segue: leitura atenta dos depoimentos dos entrevistados; análise da entrevista (sentença a sentença, palavra a palavra) e dos registros feitos por meio da técnica de observação; formulação de conceitos representados pelas unidades/conceitos identificados; categorização de conceitos semelhantes e/ou relacionados ao mesmo fenômeno/situação; identificação de propriedades das categorias; interpretação das categorias (achados empíricos) à luz do referencial teórico e na direção das respostas aos objetivos da pesquisa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 O TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SANTA CATARINA (TER/SC)

O Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina atende atualmente 4.742.202 (quatro milhões, setecentos e quarenta e dois mil, duzentos e dois) eleitores, distribuídos em 293 municípios, agrupados em 105 Zonas Eleitorais (ZEs). Possui um Catálogo de Serviços de TI composto de 164 serviços que são prestados aos 960 (novecentos e sessenta)

colaboradores da sede e dos cartórios eleitorais, bem como do público externo (partidos políticos, diretórios municipais e estaduais, eleitores, etc.). Da força de trabalho que compõe o TRE/SC, 505 são servidores públicos, 147 estagiários, 78 terceirizados e 230 requisitados de outros órgãos (TRE/SC, 2012).

O setor onde ocorreu a pesquisa é a Coordenadoria de Suporte e Infraestrutura Tecnológica (CSIT), vinculada hierarquicamente à Secretaria de Tecnologia da Informação do TRE/SC, cujas funções envolvem, dentre outras, o planejamento, coordenação e orientação das atividades da área; a atualização do parque ocupacional e aprimoramento tecnológico, abrangendo a manutenção e logística. Também é responsável pela supervisão e suporte técnico em informática aos usuários da rede da Justiça Eleitoral Catarinense, a administração de políticas de segurança e apoio tecnológico aos procedimentos de testes e homologação dos sistemas eleitorais e corporativos. Para o desenvolvimento destas atividades, o setor conta com 15 servidores pertencentes ao quadro permanente do TRE/SC, 24 profissionais terceirizados e 3 estagiários. Vale ressaltar que os profissionais terceirizados, sujeitos envolvidos neste estudo, são vinculados, contratualmente, à empresa prestadora de serviços vencedora do processo licitatório.

Quanto ao perfil dos profissionais terceirizados, sujeitos desta pesquisa, verificou-se a predominância de homens com idade entre 26 e 35 anos, sendo que mais da metade apresenta nível superior completo ou em formação. Apenas 02 profissionais não são catarinenses. Metade do grupo pesquisado atua na organização, na condição de terceirizados, há pelo menos 06 anos; um deles há 09 anos e três há menos de 03 anos completos.

Os dados do perfil chamaram a atenção sobre a presença de um quadro de profissionais jovens e com formação compatível com as demandas dos serviços. O fato de a maioria dos profissionais da área serem terceirizados e estarem em organização há mais de 6 anos indica a necessidade de especialização técnica exigida pelo tipo de serviço prestado pelo TRE/SC. É sabido que a Justiça Eleitoral Catarinense é destaque no cenário nacional pela prestação de serviços inovadores em tecnologia de comunicação e informação. Nesse sentido, ressalta-se a importância da atuação dos profissionais terceirizados que, conforme

os dados obtidos têm contribuído, com sua formação e experiência, para tal resultado da organização.

4.2 A RELAÇÃO DOS PROFISSIONAIS TERCEIRIZADOS COM O TRABALHO: EXPECTATIVAS E SENTIMENTOS

A construção dos significados e a formação da identidade no trabalho está particularmente relacionada às interpretações que o profissional faz a respeito de seu contexto de atuação ao longo do tempo, especialmente ao reconhecer o alinhamento entre as expectativas e a satisfação de suas necessidades e objetivos pessoais e profissionais.

Na análise dos dados verificou-se que as expectativas dos profissionais ao ingressarem na organização, em relação às atividades a serem desempenhadas, ao ambiente de trabalho e ao relacionamento com o grupo, de maneira geral, foram atendidas. Basicamente, elas consistiam pretensões dos profissionais quanto à função a ser desempenhada, ou seja, que o trabalho a executar se coadunasse com a função para a qual estariam sendo contratados. Da mesma forma, segundo um dos respondentes, também era esperado atender as necessidades organizacionais através da atuação na função que lhe fora designada – “[...] *esperava suprir as necessidades destinadas a minha função*” – o que parece demonstrar o anseio pelo estabelecimento de vínculo/identidade com a organização, aspecto importante na construção da identidade social e no âmbito do trabalho (MACHADO, 2003).

O alinhamento entre as demandas da função a ser desempenhada e o resultado do desempenho dos profissionais, enquanto expectativa inicial e satisfeita, parece ser uma das razões, do ponto de vista da organização, para que se tenha a permanência dos funcionários terceirizados no tempo indicado nos dados da pesquisa. Neste aspecto, ressalta-se que, embora o vínculo de trabalho seja com a empresa contratante, a avaliação dos técnicos quanto ao desempenho das atividades e a continuidade ou não no trabalho é realizada pelo TRE/SC, evidenciando a subordinação técnica presente na relação com empresas terceirizadas, conforme orienta Di Pietro (2006).

No que tange às expectativas atuais dos profissionais terceirizados, observou-se que aqueles que trabalham na organização há menos de 03 anos não possuem expectativas em relação ao vínculo formal de trabalho, como revelado no depoimento de um dos entrevistados: “[...] *não espero nada na verdade, o que for melhor para a organização será feito*”. Com base em Bergamini (1997), esta manifestação parece demonstrar que não estão sendo criados os valores disparadores do comportamento motivacional, representados na percepção individual em termos de desejabilidade quanto aos resultados que podem ser atingidos por meio de algum tipo de desempenho. Ou seja, a falta de expectativa de ocorrer o estabelecimento de um vínculo formal com a organização pode representar a falta de motivação de parte dos profissionais terceirizados, uma vez que sabem que não serão atendidos em seu desejo de receber algum tipo de retorno por seu desempenho (teoria da expectativa).

Por outro lado, constatou-se que os profissionais que possuem entre 06 e 09 anos de trabalho na organização esperam haver um alinhamento de metas e objetivos institucionais e atividades que os motivem e integrem nas atividades laborais cotidianas. Desejam maior conscientização do corpo funcional efetivo da Justiça Eleitoral quanto à importância das atividades desenvolvidas pelos terceirizados, assim como o reconhecimento das chefias diante do seu trabalho. Os depoimentos como os que seguem ilustram tais expectativas: “[...] *espero que haja alinhamento das metas e objetivos propostos...*”; “[...] *gostaria que tivéssemos mais reuniões que nos dessem mais ânimo para trabalhar*”; “[...] *acho importante que os servidores saibam que o suporte de informática é fundamental para o Tribunal e reconhecessem isso*”; “[...] *a gente cansa de trabalhar e não ser visto pelo chefe*”.

Sobre a percepção e as expectativas demonstradas pelos sujeitos da pesquisa, salienta-se que a definição de metas e objetivos para o trabalho possibilita, segundo Fiorelli (2006), melhor desempenho dos indivíduos, se comparadas a metas genéricas ou do tipo “fazer o melhor possível”. Portanto, o conhecimento sobre os propósitos a serem seguidos, sua divulgação e constante revisão pelos gestores junto com seus subordinados, tornam-se artifícios inteligentes na criação e atendimento de expectativas e alcance de resultados. Ao

seguir esta postura de transparência e estímulo ao envolvimento com o curso do trabalho, o gestor favorece que os profissionais terceirizados se sintam prestigiados por estarem recebendo informações que, na maioria das vezes, são repassadas apenas para servidores do quadro efetivo e, por consequência, ampliam o grau de engajamento na execução das atividades que lhes são designadas.

Vale ressaltar que a motivação no contexto organizacional representa, segundo Bergamini e Coda (1997, p. 86), “um processo que implica a vontade de efetuar um trabalho, ou atingir um objetivo, portanto, os atos motivacionais determinam, ao mesmo tempo, a direção e a intensidade dos comportamentos”. Nesse aspecto, observa-se que grande parte das ações que visam estimular os profissionais para o trabalho realizadas no TRE/SC é destinada, exclusivamente, para os servidores efetivos. No entanto, verificam-se algumas iniciativas que contemplam a participação dos profissionais terceirizados – ações essas que renovam o estímulo pelo trabalho por parte desses trabalhadores, já que proporcionam um sentimento de valorização pessoal e profissional, conforme o seguinte relato: “[...] *uma vez participei de uma dessas reuniões de clima organizacional e foi muito bom compartilhar com os servidores a minha opinião*”.

Outro aspecto observado nos dados da pesquisa diz respeito às percepções e sentimentos dos profissionais terceirizados mais antigos na organização em relação à dinâmica do trabalho. Verificou-se que estes profissionais revelam mais abertamente sentimentos de comprometimento mútuo e senso de equipe do que aqueles que apresentam menos tempo de serviço na organização, como ilustram as seguintes percepções: “[...] *nós do Suporte trabalhamos em conjunto para atingir os objetivos*”; “[...] *aqui um ajuda o outro nas atividades e quando temos muito trabalho fazemos uma força-tarefa*”.

Este tipo de manifestação se reflete na forma como se analisa e avalia o desempenho do grupo com maior e com menor tempo de atuação na organização, bem como sua forma de envolvimento com as ações organizacionais. Trata-se, portanto, de como os valores organizacionais são apreendidos pelos profissionais, ou seja, da maneira como os

princípios norteadores das políticas e práticas implementadas pelo TRE/SC no seu dia-a-dia são compreendidas pelos trabalhadores.

A uniformidade na percepção desses valores facilita o entendimento acerca do que deve e como deve ser feito e dos resultados esperados, conforme percebido no desempenho dos profissionais mais antigos na organização. Por outro lado, a não-uniformidade, como observado entre os profissionais com ingresso mais recente no TRE/SC, pode ser fonte de confusão e de dispersão de esforços, haja vista que as pessoas dedicam-se àquilo que percebem como importante e necessário.

Em relação, ainda, às expectativas diante do trabalho realizado na organização, entrevistados mencionaram a participação em ações da área de recursos humanos. Sobre a capacitação dos profissionais terceirizados pelo TRE/SC, foi unânime a ausência de expectativas quanto à inclusão no processo, uma vez que os treinamentos e cursos técnicos são disponibilizados apenas para servidores efetivos e sua aplicação aos profissionais terceirizados constitui uma obrigação da empresa contratada.

Di Pietro (2006) destaca, acerca desta constatação, que dentre as principais vantagens da terceirização está a *especialização* da empresa contratada, o que pressupõe treinamentos constantes para atualização técnica dos seus profissionais. Entretanto, é importante ressaltar que, do ponto de vista da criação de vínculos e integração do indivíduo ao contexto de trabalho, a participação dos profissionais terceirizados nas rotinas de treinamento e demais programas desenvolvidos pela organização pode ser um meio de gerar maior comprometimento e fortalecer a identidade organizacional.

Sob outra perspectiva, foi possível também verificar a percepção dos profissionais terceirizados quanto ao atendimento das *expectativas da organização* em relação ao trabalho por eles desenvolvido. A maioria dos entrevistados revelou acreditar que desenvolve um trabalho satisfatório, baseado na confiança, no bom relacionamento interpessoal e no espírito de equipe, como relatam os depoimentos: “[...] *confiança e bom relacionamento interpessoal são fatores que sempre foram primordiais nas atividades*”; “[...] *encontrei pessoas com espírito real de equipe que prezam pelo sucesso num todo*”. Esta percepção pode ser reconhecida como o estabelecimento de um contrato psicológico do

tipo relacional, que se caracteriza, segundo Chambel e Sousa (2006), por seu caráter aberto e por suas garantias de continuidade na relação de trabalho.

Por fim, é possível inferir sobre uma consolidação dos objetivos organizacionais vinculados à atuação dos profissionais terceirizados, posto que estes tanto revelam reconhecer o atendimento às próprias expectativas com o trabalho quanto responder às expectativas da organização através do seu desempenho. Esta percepção de mútuo reconhecimento pode, então, ser um dos fatores que fortalecem o vínculo dos profissionais terceirizados com a organização em si, relação que pode ser referendada ao se avaliar o tempo de permanência dos profissionais no setor de tecnologia de informação do TRE/SC.

4.3 EXPRESSÕES DO ENVOLVIMENTO DOS PROFISSIONAIS TERCEIRIZADOS COM O TRABALHO

O cumprimento das expectativas da organização frente à atuação dos seus funcionários, e destes quanto ao retorno da organização por terem atendido aos propósitos organizacionais é, enquanto relação de compartilhamento de necessidades e interesses individuais ou de grupos, um processo que irá influenciar diretamente o envolvimento do indivíduo com o contexto de trabalho.

No âmbito desta pesquisa, ao se analisar fatores que interferem na relação de trabalho, especificamente no cumprimento de expectativas e engajamento do indivíduo verificou-se, principalmente, a satisfação dos profissionais terceirizados com o ambiente e o horário de trabalho. No setor focalizado de estudo, os profissionais indicaram a flexibilidade e as adequadas condições de estrutura física e disponibilidade de equipamentos e materiais para realizarem suas atividades, fatores que geram autonomia e liberdade na execução de suas tarefas. Tal realidade acaba por constituir-se como um fator motivador que, indiretamente, estimula o envolvimento maior do profissional com o trabalho, porque realizado com tranquilidade e satisfação.

Por outro lado, o envolvimento do profissional terceirizado na organização e em seus processos é afetado por alguns elementos restritivos inerentes ao contrato de trabalho terceirizado. Alguns dos entrevistados citaram: a falta de oportunidade de crescimento na

organização por não existir uma prática de avaliação e interação com os funcionários terceirizados, o que impede a análise real do seu potencial produtivo; o contato indireto com os representantes da empresa terceirizada; a falta de treinamentos e convênios e; as dificuldades de negociação de aspectos referentes a direitos e deveres dos profissionais contratados, da organização contratante e da empresa terceirizada.

Ainda como objeto de análise das expectativas diante do trabalho e do envolvimento do profissional terceirizado, foram identificados aspectos facilitadores e restritivos na relação de trabalho com a organização pública. Os profissionais mencionaram como fatores facilitadores a autonomia atribuída aos terceirizados, o seu relacionamento com servidores do TRE/SC, o horário de trabalho, o trabalho em equipe, o ambiente profissional, os recursos disponibilizados e a tecnologia de ponta, o desempenho de atividades gerenciais durante as eleições e as viagens técnicas às zonas eleitorais que possibilitam, além da mudança de rotina, a complementação financeira por meio de diárias.

Já quanto aos elementos restritivos que afetam as relações dos profissionais terceirizados com o contexto de trabalho foram destacados: o tratamento diferenciado entre membros da mesma equipe, a impossibilidade de gerenciamento, por meios legais, de uma equipe ou de um setor, os treinamentos oferecidos apenas aos servidores do quadro permanente e o uso de crachá da empresa terceirizada e de uniforme, diferentemente dos servidores efetivos do TRE/SC. Tais manifestações são ilustradas nos seguintes depoimentos: “[...] executamos as mesmas atividades que os servidores – trabalhamos no mesmo setor, mas só eles podem fazer os treinamentos”; “[...] após doze anos trabalhando no Tribunal sinto a necessidade de gerir um setor”; “[...] não diferenciar o terceirizado com uniformes, crachás e outras formas dos demais membros da organização a fim de evitar constrangimentos e preconceitos”.

Com base na análise desses dados, observa-se que o contrato psicológico, na perspectiva dos colaboradores terceirizados em relação à organização na qual o serviço o prestado (TRE/SC), apresenta elementos de natureza social, afetiva e econômica. Nos aspectos sócio-afetivos incluem-se o trabalho realizado em equipe, o relacionamento com

colegas e o ambiente profissional harmonioso. Já em nível econômico são apontados termos como ganho de diárias ou capacitação.

Vale ressaltar a dimensão sócio-afetiva e cultural manifesta no incômodo de serem, os profissionais terceirizados, diferenciados dos demais servidores por meio de artefatos como o uso de uniforme e crachás. A insatisfação e a menção a ser este procedimento uma forma de preconceito parecem demonstrar, de certa forma, que os profissionais se sentem excluídos de um ambiente organizacional com o qual já estabelecem uma identificação e constroem sua identidade, por isso não aceitam o uso de mecanismos que os isolem em um contexto do qual são parte.

A análise do contrato psicológico, segundo a perspectiva dos profissionais terceirizados em relação ao TRE/SC revelou, portanto, um componente relacional, já que se observa, apesar dos questionamentos, uma elevada conformidade com as normas definidas pela organização. Há um empenho da maioria em ir além do exercício estrito das funções que lhes são atribuídas, conforme apontam os seguintes relatos: “[...] *cumprimos o que está estabelecido nas diretrizes da Seção de Suporte*”; “[...] *não me importo de trabalhar nos finais de semana ou fora do meu horário durante as eleições, sei que o pessoal do cartório precisa do nosso suporte*”.

Entre os profissionais em que prevalece este tipo de contrato psicológico, o relacional – a maioria do grupo pesquisado – verificou-se maior envolvimento nas atividades laborais, comprometimento com a organização, espírito de equipe, sinergia, satisfação e *performance*, consequências de um contrato psicológico em que o cumprimento de acordo aliado à justiça percebida proporciona a formação da confiança (LEIRIA; PALMA; CUNHA, 2006). Os depoimentos seguintes parecem confirmar tal análise: “[...] *faço tudo que está ao meu alcance para que o usuário seja atendido de forma rápida e eficaz*”; “[...] *nas eleições nos mobilizamos para que tudo dê certo e que consigamos atingir nosso objetivo*”; “[...] *o trabalho de cada um de nós promove o reconhecimento do suporte*”; “[...] *fico muito satisfeito quando o pessoal do cartório elogia nosso trabalho*”; “[...] *procuro atender da melhor maneira possível, atingindo o desempenho esperado*”.

Por outro lado, verificou-se que entre os profissionais terceirizados que não apresentam expectativas em relação ao trabalho (trabalhadores com ingresso mais recente no TRE/SC – menos de três anos) predomina o contrato psicológico do tipo transacional que, além de ser mais específico, tende a ser baseado em fatores monetários e quantitativos, não envolvendo fatores como confiança ou implicação (CÔRTEZ; SILVA, 2006). Além disso, caracteriza-se por uma duração limitada, sendo que os termos relativos aos requisitos ou exigências do desempenho estão bem especificados (CHAMBEL; SOUSA, 2007, p. 5). Observa-se que esses profissionais se mostram menos envolvidos e engajados nas atividades da organização. São profissionais capacitados e competentes que desempenham de forma adequada o seu trabalho; no entanto, não apresentam um envolvimento que ultrapasse os limites das obrigações que lhes são imputadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou uma análise das expectativas de profissionais terceirizados da área de informática do Tribunal Regional Eleitoral (TRE/SC), bem como buscou reconhecer de que forma as mesmas interferem no seu envolvimento com o contexto organizacional.

Verificou-se, a partir da análise dos achados empíricos, que as principais expectativas dos profissionais terceirizados em relação ao trabalho se referem, predominantemente, a questões acerca do alinhamento das metas e objetivos organizacionais, promoção de atividades em grupos voltadas ao desenvolvimento humano, maior conscientização dos servidores efetivos que atuam na justiça eleitoral quanto à importância das atividades terceirizadas, reconhecimento das chefias ao seu trabalho, além do fomento à capacitação profissional e participação em treinamentos. As expectativas dos profissionais terceirizados, como é possível perceber, estão mais relacionadas à dimensão subjetiva do contexto do trabalho, o que interfere diretamente na forma como se comprometem e se mobilizam para realizar suas atividades.

Nesse sentido, verificou-se a predominância do contrato psicológico de trabalho do tipo relacional, que envolve a compreensão de todos os envolvidos no processo, por apresentar uma relação mutuamente satisfatória e que baseada na troca de benefícios monetários e não monetários, além de possuir um caráter aberto e a garantia de continuidade da relação de trabalho firmada na confiança.

A partir dessa configuração do vínculo de trabalho estabelecido entre profissionais e organização, identificou-se relação entre as expectativas dos profissionais terceirizados que prestam serviços na CSIT/TRE/SC e o seu envolvimento com as práticas de trabalho. Observou-se que entre os profissionais terceirizados em que predomina o contrato psicológico do tipo relacional há maior envolvimento nas atividades desenvolvidas. Dessa forma, diante das expectativas apresentadas pelos profissionais terceirizados, propõe-se o desenvolvimento de ações que as contemplem e que possibilitem a satisfação mútua de prestadores de serviços e de contratantes, fortalecendo a confiança, a cooperação, o espírito de equipe e a aprendizagem coletiva, estimulando-os ao comprometimento e ao desenvolvimento profissional e pessoal.

EXPECTATIONS AND INVOLVEMENT IN WORK: STUDY WITH PROFESSIONALS OUTSOURCED OF THE CATARINENSE PUBLIC ORGANIZATION

ABSTRACT

This article aims to analyze the expectations and involvement with work by professional outsourced that provide services in computer science from a public organization in Santa Catarina, the Regional Electoral Court (TRE/SC). The research was established as an exploratory case study, qualitative in nature. In terms of methodology were surveyed eight professionals outsourced, selected through non-probability sampling, based on criteria of accessibility. To collect the data was made using techniques of participant observation and interviews with semi-structured and empirical analysis covered steps of description, categorization and interpretation of qualitative data in light of the theoretical study and the research objectives. The results demonstrated the relationship between the expectations of

professionals outsourced and involvement with work activities, highlighting the predominance of the relational psychological contract type.

Keywords: Professional outsourced. Commitment at work. Public organization.

REFERÊNCIAS

ALVES, Osvaldo Nunes. **Terceirização de Serviços na Administração Pública:** sociedade democrática, direito público e controle externo – Brasília: Tribunal de Contas da União, 2006.

BARROS, Ana Rita Oliveira de; SCHEIBLE, Alba Couto Falcão. **Comprometimento Organizacional:** um estudo de suas relações com práticas de gestão e intenção de permanência. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais: Rio de Janeiro, ANPAD, 2008, p. 1-15.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **A motivação nas organizações.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional:** motivação e liderança. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** Caxias do Sul: Educs, 2007.

BRANDIÃO, Hugo Júnior et al. **Administração pública.** Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2008. 146p.: il.

CASTRO, Renan Ribeiro da Silva de. **Comprometimento de trabalhadores terceirizados em um estudo de caso em duas empresas de prestação de serviços.** Dissertação de mestrado em administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

Disponível em: <

<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3517/000339355.pdf?sequence=1>>.

Acesso em 25 set de 2008.

CHAMBEL, Maria José; SOUSA, Luís. **Aceitação da mudança e desempenho dos enfermeiros: A importância do cumprimento das obrigações por parte do hospital.** *Psicologia*, 2007, vol.21, no.1, p.177-200. ISSN 0874-2049.

CHERCHGLIA, Mariângela Leal. **Terceirização do trabalho nos serviços de saúde**: alguns aspectos conceituais, legais e pragmáticos. Disponível em: <http://www.opas.org.br/rh/publicacoes/textos_apoio/pub04U3T5.pdf>. Acesso em 25 de ago de 2008.

COHEN, Jacob *et al.* **Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences**. 3.ed. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2003.

CÔRTEZ, Leonardo Lopes; SILVA, José Roberto Gomes da. **Construção do Contrato Psicológico de Indivíduos que Ingressam em Organizações do Setor Público no Atual Contexto Brasileiro**: Estudo de Caso em uma Empresa Estatal. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. Anais: Salvador, ANPAD, 2006, p. 1-16.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na administração pública**: concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **A terceirização no serviço Público**. Síntese Trabalhista n. 79, jan de 1996. Disponível em <http://www.leidsonfarias.adv.br/terceiri.html> . Acesso em 20 de nov de 2008.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FONTANELLA, Denise; TAVARES, Eveline; LEIRIA, Jerônimo Souto. **O lado (des) humano da terceirização**: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

FREIRE, Elias Sampaio. **Direito administrativo**: teoria e 1000 questões. 4 ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2004.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

GIRARDI, Dante. **O impacto da terceirização nas organizações**: evolução histórica e tendências. Florianópolis: Pandion, 2008.

KASPAREIT, Guido; MOSER, Carla. Terceirização Na Administração Pública. **Revista de divulgação técnico-científica do ICPG**. Blumenau. vol. 3, n.º 12, p. 37-41- jan/jun 2008.

LEIRIA, Andreia Carneiro; PALMA, Patrícia Jardim da; CUNHA, Miguel Pina. O Contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspectivas do empreendedor e da equipa. **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO**, Lisboa, 2006, VOL. 12, N.º 1, 67-94. Disponível em <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v12n1/v12n1a05.pdf> Acesso em 28 de out. de 2008.

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.5, n.3, p. 233-258, set./dez. 2012



LIMA, Cássia Helena Pereira; VIEIRA, Adriane. **Do Sacrifício ao Sacro Ofício**: um modelo para a compreensão do significado do trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29, 2005, Brasília.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO, Hilka V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **RAC**, Edição Especial, 2003, p.51-73.

MEDEIROS, Thiago Gonçalves. **Os aspectos do comprometimento organizacional de profissionais terceirizados**. Disponível em < http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2007/relatorios/ADM/adm_thiago_goncalves_medeiros.pdf> Acesso em 25 de out de 2008.

MORIN, Estele; TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luísa Vieira. **O trabalho e seus sentidos**. In: Anais do XXVII ENANPAD - Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Atibaia 2003.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. vol. 40, n.º 1, p. 81-105. jan/fev 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo **Projeto de estágio no curso de administração**: guia para pesquisas, projetos e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1999.

SAINSANLIEU, R. L'identité au travail: une expérience partagée. In: FRANCFORT, J. *et al.* **Les mondes sociaux de l'entreprise**. Paris: Sociologie Économique, 1995.

TRESC. Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. **Intranet**. Disponível em <intranet.tre-sc.gov.br>. Acesso em 02 de jul de 2012.

VIEIRA, Antonieta Pereira; VIEIRA, Henrique Pereira; FURTADO, Madeline Rocha; FURTADO, Monique Rafaella Rocha. **Gestão de Contratos de terceirização na Administração Pública**: teoria e prática. 2 ed. rev. ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2007.