

SILVA, Alan Gustavo Freire. ALMEIDA, Bruno de Souza. BARRETO, Lais Carla da Silva. FELIX JUNIR, Luiz Antônio. SOARES Kelly Cristina Costa. **ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO:** um estudo de caso sobre servidores terceirizados no CDSA/UFCG. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 62- 82. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

Alan Gustavo Freire da Silva.  
allangfs@hotmail.com  
Professor da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

Bruno de Souza Almeida.  
brunostifler10@hotmail.com  
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

Lais Carla da Silva Barreto.  
laisbarreto@gmail.com  
Universidade Potiguar (PPGA/UNP)

Luiz Antônio Felix Junior.  
luiz.felix@ifal.edu.br  
Professor do Instituto Federal de Alagoas (IFAL)

Alex Bruno Ferreira Marques do Nascimento  
alexbruno.fmn@gmail.com  
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

Kelly Cristina Costa Soares.  
kelsoares2016@uol.com.br  
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

## **ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO:** um estudo de caso sobre servidores terceirizados no CDSA/UFCG

### **RESUMO**

O presente trabalho buscou avaliar o grau de satisfação dos servidores terceirizados ante aos serviços prestados no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA/UFCG), Campus de Sumé – PB. O trabalho evidencia a terceirização no Setor Público, compreendendo a satisfação dos profissionais terceirizados com os serviços prestados na instituição. Dessa forma, este estudo tem como. Metodologicamente a pesquisa é de caráter descritivo, através de estudo de caso, abordagem qualitativa e descritiva, com bibliografia e aplicação de questionários. Os resultados revelaram que diante das ações da Prefeitura Universitária do Campus, os servidores terceirizados necessitam de melhorias para a satisfação no trabalho, bem como de capacitação na função exercida. Conclui-se que o serviço terceirizado no CDSA/UFCG está em um processo de construção, buscando efetivar a valorização do servidor e as demandas que fornecem o funcionamento dos serviços.

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

### **ABSTRACT**

The present work sought to evaluate the degree of satisfaction of outsourced employees in relation to the services provided at the Center for Sustainable Development of the Semi-Arid Region (CDSA / UFCG), Campus of Sumé - PB. The work highlights outsourcing in the Public Sector, including the satisfaction of outsourced professionals with the services provided at the institution. Thus, this study has as. Methodologically, the research is descriptive, through a case study, qualitative and descriptive approach, with bibliography and questionnaires. The results revealed that in view of the actions of the Campus University City Hall, outsourced employees need improvements for job satisfaction, as well as training in the function performed. It is concluded that the outsourced service at CDSA / UFCG is in a construction process, seeking to effect the valorization of the server and the demands that provide the functioning of the services.

SILVA, Alan Gustavo Freire. ALMEIDA, Bruno de Souza. BARRETO, Lais Carla da Silva. FELIX JUNIR, Luiz Antônio. SOARES Kelly Cristina Costa. **ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO:** um estudo de caso sobre servidores terceirizados no CDSA/UFCG. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 62- 82. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

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

## 1 INTRODUÇÃO

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

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

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

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

Nesse cenário, crescem as discussões na gestão pública, na busca por melhores condições de trabalho, motivação pessoal e encaminhamentos para que as organizações públicas obtenham resultados eficientes no serviço terceirizado. Diante disto, tem-se como problema da pesquisa: qual o grau de satisfação dos servidores terceirizados do CDSA no exercício de suas atividades na UFCG, Campus Sumé? Como objetivo geral, a referida

SILVA, Alan Gustavo Freire. ALMEIDA, Bruno de Souza. BARRETO, Lais Carla da Silva. FELIX JUNIR, Luiz Antônio. SOARES Kelly Cristina Costa. **ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO:** um estudo de caso sobre servidores terceirizados no CDSA/UFCG. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 62- 82. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

pesquisa, busca avaliar o grau de satisfação dos servidores terceirizados ante aos serviços prestados no CDSA/UFCG, mediante análise de fatores organizacionais que podem contribuir.

A pesquisa justifica-se devido o interesse do pesquisador quanto aos impactos observados da mão de obra terceirizada na administração pública, por ser um tema que contribui para o universo acadêmico, para pesquisas que envolvem a temática, fomentando no amadurecimento do profissional de Gestão Pública. Favorecerá a sociedade um posicionamento a respeito da prática da mão de obra terceirizada e dos direitos que permeiam essa atividade, possibilitando reivindicar no que tange ao embasamento legal da terceirização.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

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

### **2.1 gestão estratégica de pessoas nas universidades públicas**

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

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

Para que ocorra um resultado consolidado, conforme Mascarenhas (2009), são necessários 5 pilares de gestão de estratégia de pessoas nas organizações, sendo eles:

SILVA, Alan Gustavo Freire. ALMEIDA, Bruno de Souza. BARRETO, Lais Carla da Silva. FELIX JUNIR, Luiz Antônio. SOARES Kelly Cristina Costa. **ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO:** um estudo de caso sobre servidores terceirizados no CDSA/UFMG. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 62- 82. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

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

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

## **2.2 o serviço terceirizado na gestão pública**

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

O termo terceirização é frequentemente usado de forma intercambiável - e incorretamente - com o *offshoring*, geralmente por aqueles em um debate acalorado. Mas o *offshoring* (ou, mais precisamente, a terceirização offshore) é um subconjunto da terceirização em que uma empresa terceiriza serviços para terceiros em um país diferente daquele em que a empresa cliente está baseada, normalmente para aproveitar os custos de mão de obra mais baixos (SANTOS, 2017). Esse assunto continua a ser politicamente acusado porque, diferentemente da terceirização doméstica, na qual os funcionários costumam ter a

SILVA, Alan Gustavo Freire. ALMEIDA, Bruno de Souza. BARRETO, Lais Carla da Silva. FELIX JUNIR, Luiz Antônio. SOARES Kelly Cristina Costa. **ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO:** um estudo de caso sobre servidores terceirizados no CDSA/UFMG. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 62- 82. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

oportunidade de manter seus empregos e transferir para o terceirizador, é mais provável que a terceirização offshore resulte em demissões.

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

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

Nos últimos anos, uma das principais mudanças ocorreu com o crescimento da terceirização de indivíduos como uma maneira de desenvolver um serviço viável, oferecendo negócios que podem ser operados virtualmente de qualquer lugar do mundo, usando tecnologias online (DINIZ, 1999). Algumas áreas comuns deste negócio são serviços de marketing, criação de sites, análise e etc. Todos os elementos podem ser executados remotamente e entregues através da Internet.

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

No entanto, os riscos que a terceirização representa para clientes e governos precisam ser equacionados com as vantagens de promover a inovação por meio da terceirização (IMHOFF; MORTARI, 2005). Dado que a terceirização de serviços é mais complicada do

SILVA, Alan Gustavo Freire. ALMEIDA, Bruno de Souza. BARRETO, Lais Carla da Silva. FELIX JUNIR, Luiz Antônio. SOARES Kelly Cristina Costa. **ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO:** um estudo de caso sobre servidores terceirizados no CDSA/UFMG. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 62- 82. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

que a aquisição de bens, o equilíbrio adequado entre terceirização e manutenção do controle direto sobre as operações do programa depende da natureza do serviço prestado e de um benefício líquido para os consumidores. Portanto, com essas considerações em mente, as agências governamentais, bem como as empresas privadas, precisam considerar os custos e os benefícios da contratação versus provisão interna.

### **2.3 legislação que possibilita a terceirização nas universidades: serviços não essenciais (decreto federal nº 2.271/1997)**

A Lei nº 2.271/1997 Regulamenta a contratação de serviços pela Administração Pública Federal, órgãos diretos, autônomos e fundações e dá outras providências. Define quais atividades podem estar sujeitas a contratação por meio de licitação (SILVA, 2008). Nos termos do seu artigo 1.º, as atividades acessórias e instrumentais ou complementares às matérias que constituem o domínio de competência legal do órgão podem ser sujeitas a execução indireta. Seu Artigo 3 estabelece que o objeto do contrato deve ser explicitamente definido no edital de licitação.

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

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

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

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

SILVA, Alan Gustavo Freire. ALMEIDA, Bruno de Souza. BARRETO, Lais Carla da Silva. FELIX JUNIR, Luiz Antônio. SOARES Kelly Cristina Costa. **ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO:** um estudo de caso sobre servidores terceirizados no CDSA/UFCG. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 62- 82. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

## **2.4 o serviço terceirizado na gestão educacional**

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

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

As faculdades e universidades operam em ambientes competitivos e as forças de mercado desempenham um papel significativo em suas práticas e decisões de negócios. Consumidores de ensino superior; alunos e pais têm muitas opções em aberto para eles e podem ir para outro lugar se estiverem insatisfeitos com os programas educacionais ou com seu custo (ANSELMO, 2005).

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

A terceirização é uma forma de privatização na qual uma faculdade / universidade contrata uma parte externa para fornecer um serviço ou função. Gerenciar serviços de suporte não é a principal missão do ensino superior. Os serviços de suporte de terceirização permitem

SILVA, Alan Gustavo Freire. ALMEIDA, Bruno de Souza. BARRETO, Lais Carla da Silva. FELIX JUNIR, Luiz Antônio. SOARES Kelly Cristina Costa. **ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO:** um estudo de caso sobre servidores terceirizados no CDSA/UFMG. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 62- 82. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

que uma faculdade ou universidade se concentre em sua missão principal; ensino e pesquisa (DRUCK, 2016). A terceirização propõe que, se uma faculdade ou universidade não puder fornecer um serviço a um custo menor do que e de igual qualidade para uma parte externa, ela deverá comprar o serviço da parte externa para minimizar os custos (LIMA; SILVA; MOLINARO, 2013).

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

## **2.5 satisfação no trabalho**

O estudo de satisfação interna é uma forma cada vez mais empregada por organizações que almejam o bem-estar e motivação de seus funcionários e tem sido aplicada nos mais diferentes tipos de organizações (BARROS; MELO, 2016). Com relação às possíveis causas da satisfação das necessidades no domínio do trabalho, tem sido demonstrado que certas características da situação de trabalho contribuem para a satisfação das necessidades psicológicas básicas dos funcionários no trabalho.

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

Além disso, pesquisas diárias demonstraram que o prazer como um estado afetivo positivo modera a associação entre o gasto de esforço no trabalho e o estado de recuperação dos funcionários: o alto gasto de esforço foi relacionado apenas à menor recuperação no final do dia de trabalho se a jornada de trabalho fosse considerada desagradável (FIGUEIREDO *et al.*, 2012). Os efeitos benéficos dos estados afetivos positivos também foram apoiados pela



SILVA, Alan Gustavo Freire. ALMEIDA, Bruno de Souza. BARRETO, Lais Carla da Silva. FELIX JUNIR, Luiz Antônio. SOARES Kelly Cristina Costa. **ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO:** um estudo de caso sobre servidores terceirizados no CDSA/UFMG. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 62- 82. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

pesquisa sobre a auto-regulação, uma vez que se descobriu que a experiência do afeto positivo aumenta as capacidades de auto-regulação dos indivíduos (DÂMASO, 2013). Diante desses estudos, é importante entender como a satisfação no trabalho pode ser criada por meio de interações entre colegas de trabalho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo tem o caráter descritivo de pesquisa, o que para Vergara (2000, p. 47) “consiste em expor as características de determinada população ou fenômeno”. Dessa forma, a pesquisa descreve o grau de satisfação dos servidores terceirizados do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA), bem como as disposições da Prefeitura do *Campus* de Sumé – PB.

Portanto, tendo sua operacionalização por meio de um estudo de caso, que, Segundo Yin (2001, *apud* OLIVEIRA, 2011) é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, que permite um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados. Assim sendo, realizou-se um estudo de caso sobre a satisfação no trabalho dos servidores terceirizados do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, *Campus* de Sumé, da Universidade Federal de Campina Grande, que buscou analisar o grau de satisfação com os serviços prestados, bem como da relação servidores com a Prefeitura Universitária do Campus (PUC).

Como instrumento de coleta de dados aplicou-se questionários, os quais para Cervo & Bervian (2002, p. 48), “refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”, proporcionando um grupo de questões relacionadas com problema da pesquisa. Para tanto, mediante utilização de escala Likert, quanto à satisfação no exercício do trabalho, foram aplicados 53 questionários, sendo o quadro de terceirizados composto por 72 trabalhadores. O questionário aplicado contou com 11 questões objetivas e foi aplicado no período de Fevereiro a Maio de 2019, servindo de direcionamento para a análise dos itens propostos na pesquisa.

Ressalta-se que para o desenvolvimento deste estudo, assim como o procedimento de coleta de dados analisados ao longo do mesmo, utilizou-se da pesquisa de campo, que na visão de Gil (2008, p. 55), “é determinado pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. Assim, por meio do contato com os servidores

SILVA, Alan Gustavo Freire. ALMEIDA, Bruno de Souza. BARRETO, Lais Carla da Silva. FELIX JUNIR, Luiz Antônio. SOARES Kelly Cristina Costa. **ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO:** um estudo de caso sobre servidores terceirizados no CDSA/UFCG. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 62- 82. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

terceirizados, pretendeu-se conhecer a realidade em que estes estão inseridos, observando a forma como se dá o trabalho, a satisfação ou insatisfação com os serviços prestados no CDSA.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Referente aos questionários aplicados com trabalhadores terceirizados no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, tem-se que, o perfil dos terceirizados foram: O sexo, faixa etária, nível de escolaridade, tempo de trabalho e grau de satisfação no trabalho. O gênero masculino é predominante, com trinta e seis (36) servidores terceirizados e dezesseis (16) mulheres, ocupando diversas funções no desenvolvimento das atividades.

Assim, quanto à função que cada servidor terceirizado desempenha, pode ser mostrada da seguinte forma: auxiliar de serviços gerais, alvenaria, eletricista, bombeiro hidráulico, carpinteiro, jardineiro, encarregado, copeira, recepcionista, telefonista, porteiro, e vigilante, conforme salientado no Quadro 1:

**Quadro 1** – Empregados terceirizados no CDSA

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

Fonte: Elaboração própria (2019).

Vale ressaltar, diante das informações registradas no Quadro 1, que os servidores terceirizados estão divididos em três empresas diferentes, compondo o quadro maior de empregados há a empresa “Zêlo” com quarenta e nove (49) servidores distribuídos em várias

SILVA, Alan Gustavo Freire. ALMEIDA, Bruno de Souza. BARRETO, Lais Carla da Silva. FELIX JUNIR, Luiz Antônio. SOARES Kelly Cristina Costa. **ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO:** um estudo de caso sobre servidores terceirizados no CDSA/UFCG. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 62- 82. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

funções, em seguida, a empresa “Weider” com doze (12) vigilantes armados e um (1) ferista e a empresa “Veneza” com onze (11) porteiros.

No tocante ao perfil dos servidores com faixa etária mínima de dezoito a vinte e quatro (18 a 24) anos foi detectado-se (1) empregado terceirizado, enquanto que na faixa etária de vinte e cinco a quarenta (25 a 40) anos, existem trinta e dois (32) empregados, sendo este, o maior grupo etário dentre os pesquisados, em seguida de quarenta e um a cinquenta (41 a 50) anos e acima de cinquenta e um (51anos) anos, listou-se 3 empregados em cada uma das faixas de idade.

A avaliação expressa no Quadro 1, salienta que o maior nível etário de empregabilidade se volta a empregados entre 25 a 50 anos, assumindo diversas funções na instituição de ensino, demonstrando ainda, que a maior parcela dos servidores avaliados atua em seus cargos de trabalho no CDSA por períodos superiores a 7 anos. Para o alcance de melhores desempenhos organizacionais, o conhecimento dos serviços desempenhados por parte dos empregados é um importante fator a ser priorizado nas instituições. O perfil dos participantes da pesquisa é evidenciado no Quadro 2.

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

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

Fonte: Elaboração própria (2019).

SILVA, Alan Gustavo Freire. ALMEIDA, Bruno de Souza. BARRETO, Lais Carla da Silva. FELIX JUNIR, Luiz Antônio. SOARES Kelly Cristina Costa. **ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO:** um estudo de caso sobre servidores terceirizados no CDSA/UFCG. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 62- 82. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

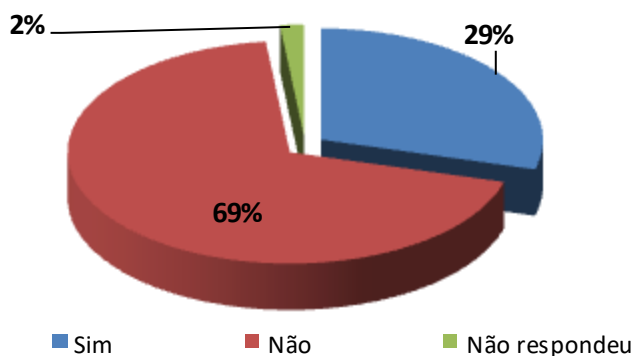
Referente ao Quadro 2, sobre o perfil dos terceirizados que possuem curso superior, tem-se que um (01) servidor é graduado, possuindo a formação superior de Tecnologia em Agroecologia. Além disso, todos os outros servidores participam de cursos de capacitação, entre as áreas de conhecimento, como: Curso de Informática, Elétrica Residencial, Transporte coletivo e formação de Vigilante.

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

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

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

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

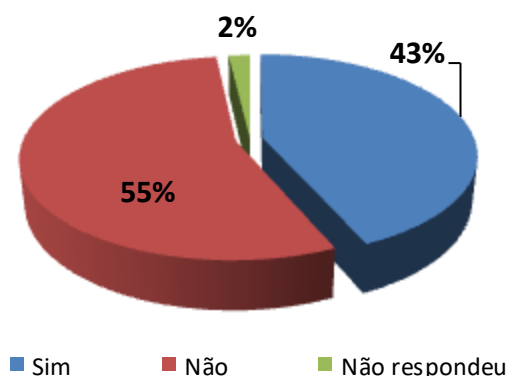


**Fonte:** Elaboração própria (2019).

SILVA, Alan Gustavo Freire. ALMEIDA, Bruno de Souza. BARRETO, Lais Carla da Silva. FELIX JUNIR, Luiz Antônio. SOARES Kelly Cristina Costa. **ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO:** um estudo de caso sobre servidores terceirizados no CDSA/UFCG. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 62- 82. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

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

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



**Fonte:** Elaboração própria (2019).

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

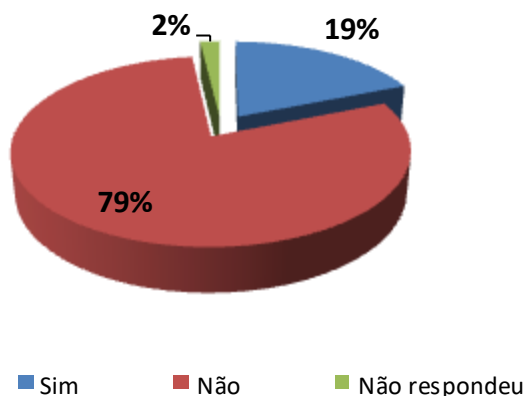
Com as respostas obtidas, de acordo com o Gráfico 3, sobre interesse em trabalhar em outra empresa terceirizada fora do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, salienta-se que 19% responderam que sim, ratificando o interesse em trabalhar em outra empresa fora do ambiente do CDSA, este percentual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

Estas afirmações e identidade com o local de trabalho, podem estar relacionadas com laços familiares ou de formação profissional ou afetiva no município de Sumé. Registra-se, portanto, que desde sua criação o Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido

SILVA, Alan Gustavo Freire. ALMEIDA, Bruno de Souza. BARRETO, Lais Carla da Silva. FELIX JUNIR, Luiz Antônio. SOARES Kelly Cristina Costa. **ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO:** um estudo de caso sobre servidores terceirizados no CDSA/UFCG. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 62- 82. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

passou a gerar emprego e renda para moradores do município de Sumé e de demais localidades da desta região do Cariri Paraibano.

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



Fonte: Elaboração própria (2019).

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

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

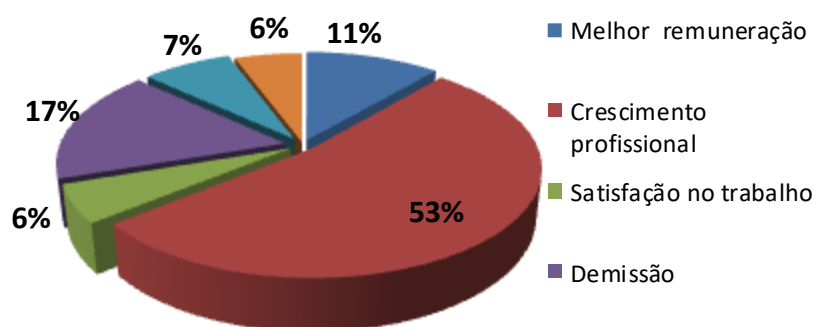
Diante do exposto, observa-se que a maioria dos servidores responderam em crescimento profissional, isso mostra que trabalhar como terceirizado no *Campus* de Sumé não traz crescimento profissional na carreira, para a maioria terceirizados. O interesse por crescimento profissional representou o maior anseio para 53% dos entrevistados, sendo este, relevante indicador para políticas de capacitação e de motivação pessoal e profissional, como

SILVA, Alan Gustavo Freire. ALMEIDA, Bruno de Souza. BARRETO, Lais Carla da Silva. FELIX JUNIR, Luiz Antônio. SOARES Kelly Cristina Costa. **ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO:** um estudo de caso sobre servidores terceirizados no CDSA/UFCG. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 62- 82. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

proposta a ser desenvolvida pela gestão universitária do CDSA, cuja representação e relação direta entre a Direção e os empregados terceirizados, é a Prefeitura Universitária do CDSA.

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

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

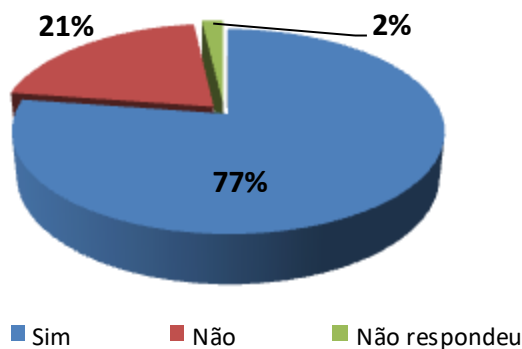


Fonte: Elaboração própria (2019).

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

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

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



**Fonte:** Elaboração própria (2019).

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

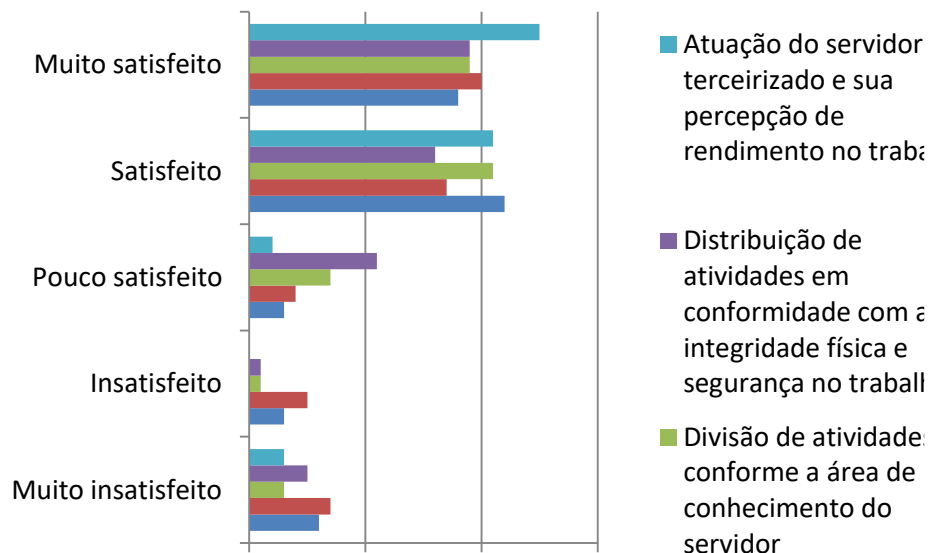
Assim, observa-se que o Gráfico 6, aponta que a maioria dos funcionários terceirizados do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido estão satisfeitas ou muito satisfeitas com as ações da Prefeitura Universitária do Campus (PUC), quanto ao item de relacionamento entre a PUC e o servidor terceirizado, conforme o Gráfico 06.

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

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



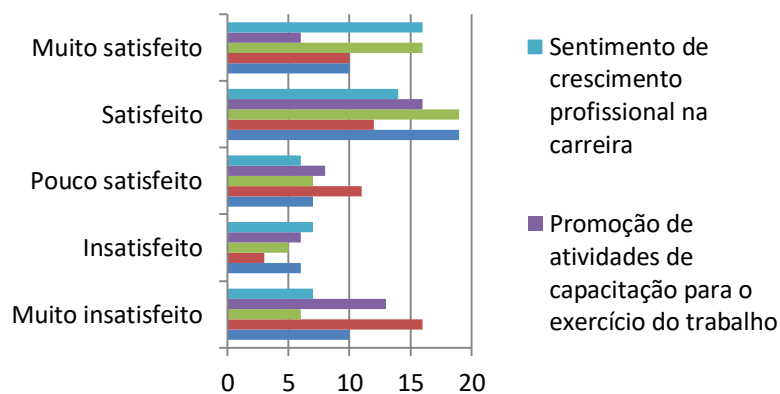
**Gráfico 6** – Quanto à satisfação no exercício do trabalho (Perguntas 1 a 5)



Fonte: Elaboração própria (2019).

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

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



Fonte: Elaboração própria (2019).

SILVA, Alan Gustavo Freire. ALMEIDA, Bruno de Souza. BARRETO, Lais Carla da Silva. FELIX JUNIR, Luiz Antônio. SOARES Kelly Cristina Costa. **ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO:** um estudo de caso sobre servidores terceirizados no CDSA/UFCG. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 62- 82. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

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

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

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

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

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

SILVA, Alan Gustavo Freire. ALMEIDA, Bruno de Souza. BARRETO, Lais Carla da Silva. FELIX JUNIR, Luiz Antônio. SOARES Kelly Cristina Costa. **ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO:** um estudo de caso sobre servidores terceirizados no CDSA/UFCG. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 62- 82. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

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

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

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

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

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

SILVA, Alan Gustavo Freire. ALMEIDA, Bruno de Souza. BARRETO, Lais Carla da Silva. FELIX JUNIR, Luiz Antônio. SOARES Kelly Cristina Costa. **ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO: um estudo de caso sobre servidores terceirizados no CDSA/UFMG.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 62- 82. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

excesso de trabalho, possibilitando o desenvolvimento satisfatório da mão de obra terceirizada.

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

## **6 REFERÊNCIAS**

ANSELMO, E. **Modelo de gestão não-linear: a teoria do caos e complexidade aplicada à gestão de empresas de alto crescimento em ambientes dinâmicos e imprevisíveis.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2005.

BARROS, P. L.; DE MELO, J. A. M. **Motivação e clima organizacional: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF.** Universitas. Gestão e Tecnologia, v. 6, n. 2, 2016.

CAUDURO, C. R. S.  **Holding: o contexto da neurogênese.** Uma aproximação de Winnicott à neurociência do desenvolvimento. Orientador José Lino Oliveira Bueno. – São Paulo, 2008.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica- Da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2ª ed. - Editora Saraiva: 2007.

DÂMASO, C. A. R. **Os benefícios da equitação terapêutica na autoestima, na motivação e no rendimento das crianças com necessidades educativas especiais.** 2013. Tese de Doutorado. [sn].

DINIZ, E. H. **Comércio eletrônico: fazendo negócios por meio da internet.** Revista de Administração Contemporânea, v. 3, n. 1, p. 71-86, 1999.

DRUCK, G. **A terceirização na saúde pública: formas diversas de precarização do trabalho.** Trabalho, Educação e Saúde, v. 14, p. 15-43, 2016.

SILVA, Alan Gustavo Freire. ALMEIDA, Bruno de Souza. BARRETO, Lais Carla da Silva. FELIX JUNIR, Luiz Antônio. SOARES Kelly Cristina Costa. **ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO: um estudo de caso sobre servidores terceirizados no CDSA/UFCG.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 62- 82. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

ENAP. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**/organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro TrescastroBergue. – Brasília, 2010.

FIGUEIREDO, J. M. *et al.* **Estudo sobre a satisfação no trabalho dos profissionais da informação de uma IFES.** 2012.

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

IMHOFF, M. M.; MORTARI, A. P. **Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas.** Revista Eletrônica de Contabilidade, v. 2, n. 3, p. 94, 2005.

LEITER, M. P.; MASLACH, C. **The impact of finter personal environment on burnout and organizational commitment.** Journal of Organizational Behavior, 9, 297-308, 1988.

LIMA, E. A.; SILVA, F. K. P.; MOLINARO, L. F. R. **Fatores habilitadores para decisão de terceirização de TI: um estudo de caso no setor público brasileiro.** Temas de Administração Pública, v. 8, n. 2, 2013.

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

MOURA JÚNIOR, P. J. **Terceirização como estratégia de gestão do conhecimento.** Cadernos EBAPE. BR, v. 15, n. 2, p. 229-255, 2017.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração /** Maxwell Ferreira de Oliveira. -- Catalão: UFG, 2011. 72 p.: il.

PAZ, D. B.; MENTI, M. M. **Lei Nº 8.666/93 e PL Nº 559/13.** Rev. Elet. Cient. UERGS, v.4, n. 2 (Número Especial), p. 198-217, 2018.

RELATÓRIO DE GESTÃO 2009 - UFCG/CDSA. **Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido,** 2016. Disponível em: [http://www.cdsa.ufcg.edu.br/home/arq/relatorios/relatorios\\_direcao/relatorio\\_de\\_gestao\\_2009.pdf](http://www.cdsa.ufcg.edu.br/home/arq/relatorios/relatorios_direcao/relatorio_de_gestao_2009.pdf). Acesso em: 25 set. 2019.

SANTOS, G. **Offshoring: terceirização como estratégia de crescimento para a indústria têxtil catarinense.** In: Congresso Sul Catarinense de Administração e Comércio Exterior. 2017.

SANTOS, G. S.; CAMPOS, F. C. **Modelo de Outsourcing para gestão da oferta e operação de serviços de TI: múltiplos casos de aplicação.** Gest. Prod., São Carlos, v. 20, n. 1, 2013.

SILVA, E. A. **Terceirização na administração pública: conflitos na legislação, orçamentação e escrituração da despesa.** 2008.

SILVA, J. L. L. *et al.* **Aspectos psicossociais e síndrome de Burnout entre trabalhadores de enfermagem intensivistas.** 2015. Tese de Doutorado.

SILVA, Alan Gustavo Freire. ALMEIDA, Bruno de Souza. BARRETO, Lais Carla da Silva. FELIX JUNIR, Luiz Antônio. SOARES Kelly Cristina Costa. **ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO:** um estudo de caso sobre servidores terceirizados no CDSA/UFMG. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 62- 82. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

SILVA, V. R. V. R. **Os processos de ensino e de aprendizagem no curso de Direito.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2012.

SOARES, J. E. **A terceirização na administração pública como forma de flexibilização no mundo do trabalho.** - João Pessoa, 2019.

TEIXEIRA, H. J.; MARTELANC, R.; PRADO FILHO, L. P. C. **Dilemas e perspectivas da terceirização no setor público.** 2009.

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