

# UMA ANÁLISE COMPARATIVA DA MOTIVAÇÃO ENTRE TRABALHADORES EFETIVOS E TERCEIRIZADOS

**Bianca Aline da Silva**  
bs544443@gmail.com  
**Prof. Orientador Me. Paulo Eduardo Ferreira**  
paulo.ferreira51@fatec.sp.gov.br  
**Fatec Antonio Brambilla - Araras**

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

**Palavras-chave:** Motivação. Teoria da equidade. Terceirização. Trabalhadores.

## THE COMPARISON OF MOTIVATION BETWEEN PERSONAL AND OUTSOURCED WORKERS

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

factors of job satisfaction, relationship with the manager and motivation, they showed a strong relationship with each other as well as significant differences between the two publics.  
**Key-words:** Motivation. Equity Theory. Outsourcing. Workers.

## 1. INTRODUÇÃO

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

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

Os objetivos deste trabalho foram: a) abordar o tema o trabalho e as questões sociais que afetam o funcionário e a sua importância para o indivíduo e a sociedade, b) definir a

terceirização e analisar suas vantagens e desvantagens e c) investigar as recentes mudanças na terceirização de atividade-fim e como elas relacionam-se com a motivação no ambiente de trabalho. Foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa com colaboradores de dois grupos para analisar a temática e responder à pergunta de pesquisa: Em qual medida a motivação se relaciona na comparação entre trabalhadores efetivos e terceirizados?

## 2. METODOLOGIA

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

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

A pesquisa foi realizada por meio de aplicação de questionário eletrônico com auxílio da ferramenta *Google Forms* entre os dias 18/09/2022 e 15/10/2022 com a utilização da técnica de amostragem de “bola de neve” na qual os participantes iniciais indicam novos respondentes. Essa abordagem foi útil para atingir o grupo de terceirizados, que pode ser mais difícil de acessar diretamente. Como resultado, observou-se uma diferença no

número de entrevistados em cada público, mas foi possível o aumento de representatividade dos terceirizados na amostra. O público da pesquisa é o de trabalhadores efetivos e terceirizados.

O questionário foi respondido por 120 pessoas de dois grupos diferentes sendo 68 efetivos e 52 terceirizados, houve mais respostas dos efetivos por se tratar de um questionário para um público amplo. O instrumento teve como objetivo comparar a motivação entre trabalhadores desses dois grupos.

Para catalogação dos resultados e comparação entre os dois públicos, optou-se pela análise das medianas dentro de dois grande fatores: respostas positivas (de quanto mais, melhor - excelente e bom) e respostas negativas (de quanto menos, pior - regular, ruim e péssimo).

## 3. REFERENCIAL TEÓRICO

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

### 3.1 O TRABALHO E A IMPORTÂNCIA PARA SOCIEDADE

O trabalho é um importante recurso estruturante para a identidade pessoal e social e é a forma de obter os recursos financeiros

necessários e, assim, acessar uma série de bens, serviços e atividades essenciais e não essenciais para as rotinas diárias. Com impacto no bem-estar físico e mental das pessoas, influencia-se o senso de valor próprio proporcionado pelo sentimento de contribuir com a sociedade ou o bem comum (BERGAMINI, 1998).

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

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

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

falta de autoestima, sentimento de insatisfação com a vida (ANDRADE, 2000).

### 3.2 TERCEIRIZAÇÃO

Desde a Revolução Industrial, as empresas buscam explorar sua vantagem competitiva para aumentar seus mercados e os lucros. O modelo mais utilizado ao longo do século 20 é o de uma grande empresa integrada que pode ter, gerenciar e controlar diretamente seus ativos (AMARAL, 2009).

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

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

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

### 3.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS

As vantagens da terceirização são expostas por Lacombe (2003) que trata da junção entre economia de custos e tempo para as organizações. Lacombe (2003) cita que um fabricante de computadores pessoais compra componentes internos para suas máquinas de outras empresas para economizar, principalmente, nos custos de produção.

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

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

Assim, quando utilizada de forma adequada, a terceirização pode ser uma estratégia eficaz de redução de despesas, e pode até mesmo proporcionar ao negócio mais vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

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

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

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

Acerca das desvantagens, há quatro principais riscos pessoais que devem ser considerados ao implementar as estratégias de terceirização: confiança, satisfação no

trabalho, motivação e estresse. Esses quatro riscos pessoais podem levar a uma variedade de resultados organizacionais negativos se não forem gerenciados à risca, pois a parte humana do processo pode ser afetada (LACOMBE, 2003).

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

De acordo com Robbins; Judge; Sobral, (2010), uma desvantagem grande dentro das empresas com muitos funcionários terceirizados pode ser a alta rotatividade que gera gastos com treinamentos constantes e causam ruptura na eficiência da organização.

Barthélemy (2004) reconheceu que um dos erros acerca da terceirização é ignorar as questões de pessoal e, segundo ela, os pesquisadores de gestão quase ignoraram a perspectiva da motivação nesses fenômenos.

### 3.4 A TERCEIRIZAÇÃO DA ATIVIDADE-FIM

Em 30 de agosto de 2018 ocorreu uma alteração no entendimento do Tribunal Superior do Trabalho que passou a considerar a terceirização como atividade-fim em uma

votação histórica de 7 votos a favor e 4 contrários (CORREIA, 2018).

Segundo Silva (2019, p.88):

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

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

A terceirização se caracteriza quando uma empresa contrata uma prestadora de serviços para realizar determinada atividade de seu processo de produção, seja a atividade

de meio ou de fim. A Atividade fim é a atividade principal de uma empresa, aquela atividade a qual foi o motivo de abertura da empresa. Já, atividade-meio corresponde a todas as atividades necessárias no processo de produção da atividade-fim (PENA, 1995).

### 3.5 MOTIVAÇÃO

De acordo com Chiavenato (2014), o ser humano é motivado por recompensas salariais e materiais (fatores extrínsecos) de um lado, e de outro, a motivação está ligada a fatores de desenvolvimento, realização, autonomia, estima (fatores intrínsecos).

Spector (2010) aborda a motivação a partir das “teorias de justiça”. A teoria da equidade aponta que os indivíduos são motivados a atingir uma situação de justiça ou igualdade no relacionamento com outros indivíduos no local de trabalho. Sentimentos de desigualdade desencadeiam uma tensão emocional e insatisfação.

Para Robbins (2008), as situações de comparação entre esforços e ganhos de si e de outros (teoria da equidade) podem ocorrer sob diferentes perspectivas, como entre pessoas em uma mesma empresa e pessoas com função similar, mas em outra empresa. Assim, percepções de “inequidade” podem afetar o comportamento do trabalhador.

De acordo com Satt e Cristello (2009), a teoria da equidade apresenta para a maioria dos trabalhadores a motivação sendo demonstrada pelas premiações e recompensas

oferecidas pelas empresas e comparadas com as de outros.

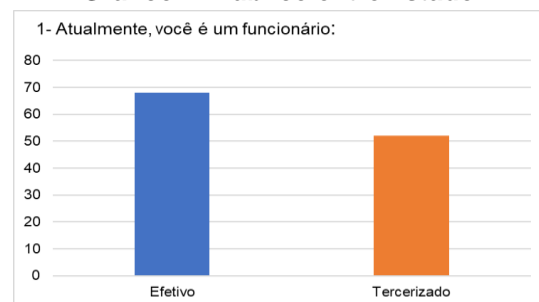
## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 TERCEIRIZADOS VERSUS EFETIVOS

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

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

**Gráfico 1- Público entrevistado**



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2022

O gráfico 2 apresenta os índices referentes à percepção sobre o ambiente de trabalho.

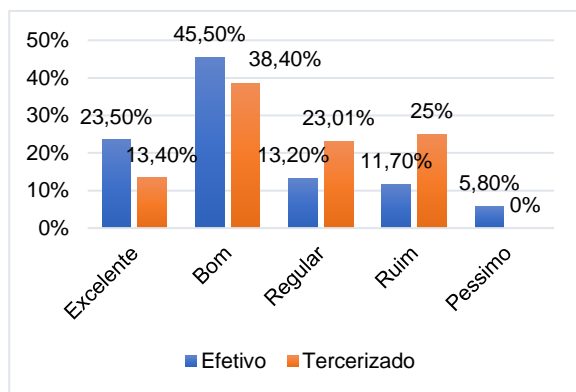
Para efeitos de comparação, optou-se por analisar as medianas entre os dois públicos, avaliados em dois grandes fatores: respostas de quanto mais, melhor (excelente e bom) e respostas de quanto menos, pior (regular, ruim e péssimo).

Assim, verifica-se que a mediana dos efetivos para aspectos positivos (excelente e bom) é de 34,50% em frente a 25,90% representado pelos terceirizados, sendo uma

diferença de 8,60% em ambos. E para aspectos negativos (regular, ruim e péssimo), 10,23% sobre os efetivos e 24,01% em relação aos terceirizados, uma diferença de 13,78%.

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

**Gráfico 2 - Como você caracteriza seu ambiente de trabalho?**



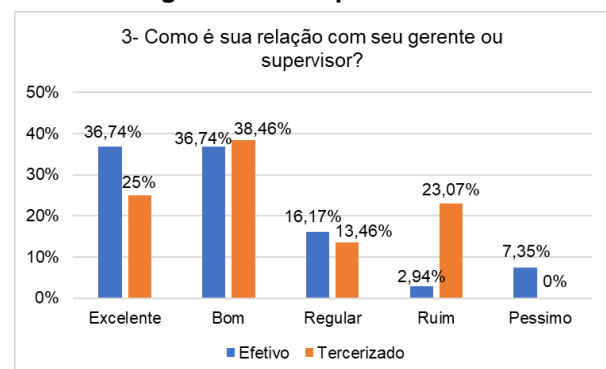
Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

Esses indicativos acerca da satisfação com o ambiente de trabalho são importantes pois essa variável relaciona-se diretamente com mais ou menos atitudes positivas ou negativas em relação ao trabalho. Se alto nível de satisfação, mais atitudes positivas. Se altos níveis de insatisfação, mais atitudes negativas em relação ao trabalho (ROBBINS, 2008).

Ainda segundo Robbins (2008), a satisfação está negativamente ligada ao absenteísmo e à rotatividade, ou seja, maiores níveis de satisfação diminuem as duas variáveis dependentes. Isso quer dizer que, para as organizações, quanto menor o índice dessas duas variáveis, melhor.

No gráfico 3 (relação com o gerente ou supervisor), a análise da mediana demonstra que os efetivos apresentam 36,74% da amostra diante de 31,73% em relação ao quesito de gestor entre excelente e bom (positivos). Uma diferença de 5,01%. E para os aspectos negativos (regular, ruim e péssimo), 8,82% dos efetivos e 18,27% dos terceirizados, diferença de 9,45 pontos percentuais. Dessa forma, a relação com o gestor é percebida como melhor pelos efetivos do que pelos terceirizados de maneira moderada.

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



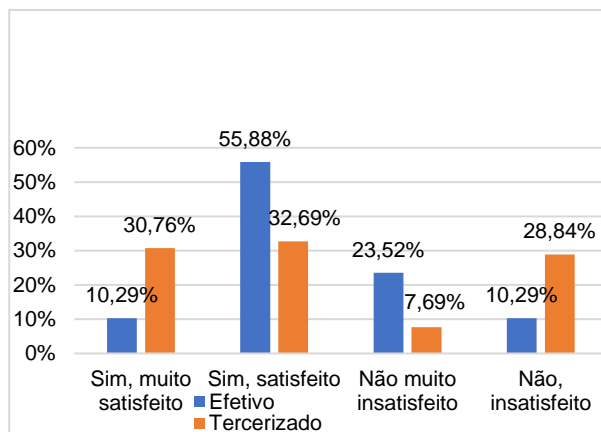
Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

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

De acordo com Robbins (2015), na maioria das empresas, os funcionários estão desmotivados por perceberem uma relação entre o próprio empenho e o desempenho, ligados às recompensas organizacionais que,

na maioria da vezes, não atendem às expectativas. Nesse sentido, analisou-se a satisfação com os benefícios oferecidos pela empresa, demonstrado no gráfico 4.

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

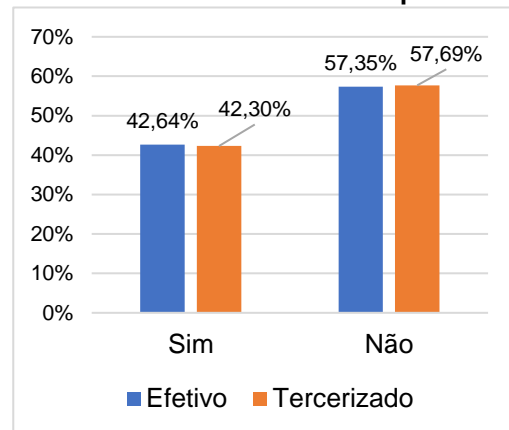


Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

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

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

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



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

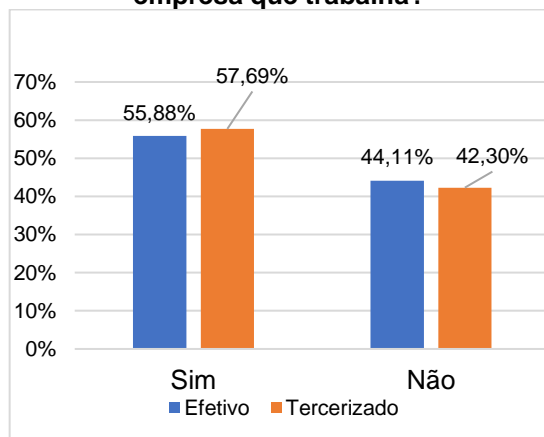
No gráfico 5, destaca-se a proximidade entre os dois grupos, 42,64% dos efetivos responderam que sim, já tiveram oportunidades, e 42,30% dos terceirizados responderam sim também. Por outro lado, 57,69% dos terceirizados responderam que não tiveram oportunidades e 57,35% efetivos responderam que não tiveram oportunidades. Tais informações revelam que não há diferenças significativas entre os dois grupos no quesito oportunidades de crescimento.

O gráfico 6 apresenta percepções sobre a exclusão. De acordo com Robbins (2015), há vários acontecimentos que podem fazer um



membro de uma equipe se sentir excluído. Um líder reconhecer apenas uma parcela da equipe gera sentimento de exclusão nos demais, por falta de reconhecimento. O mesmo acontece quando uma equipe tem uma vantagem sobre outra, por exemplo, favorecendo condições melhores no trabalho.

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



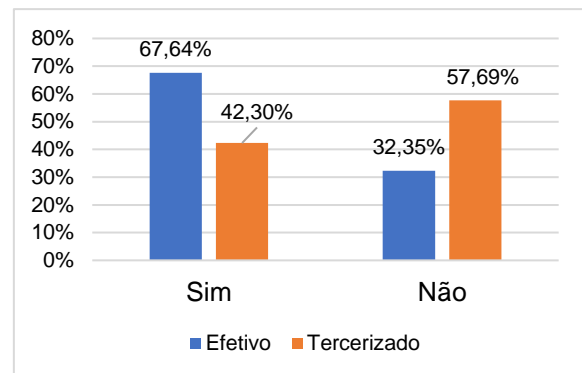
Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

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

Ao perguntar-se diretamente sobre a motivação no trabalho, o gráfico 7 demonstra que os funcionários efetivos têm uma tendência a estarem mais motivados a trabalhar, correspondendo a 67,64% dos que responderam SIM; já os terceirizados correspondem a 42,30%, o que gera uma

diferença de 25,34%. Quanto ao “NÃO” estarem motivados, o percentual é de 32,35% para os efetivos e 57,69% para os terceirizados com uma diferença de 25,34% em comparação. Assim, percebe-se diferença significativa entre os dois públicos no que toca ao sentir-se motivado ao trabalho.

**Gráfico 7 - Você se sente motivado a trabalhar?**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Esse trabalho apresenta uma contribuição para melhor aprofundamento do tema com levantamentos atuais o que pode

auxiliar líderes e empresas na compreensão do processo de terceirização na motivação e como ela está ligada às diferenças entre dois públicos distintos (efetivos e terceirizados). Além disso, a pesquisa suscita a realidade do trabalho, a qualidade de vida dos trabalhadores, os sentimentos referentes à terceirização, o impacto na qualidade de produtos e serviços, abrindo, assim, uma discussão sobre o assunto.

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

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

Atualmente, as empresas buscam reduzir seus custos e automatizar seus processos firmando parcerias com outras organizações por meio da terceirização sem, muitas vezes, se preocuparem com alto índice de rotatividade, sentimentos de diferenciação, falta de motivação, exclusão, etc.

Conforme demonstrado no gráfico 5, 57,69% dos funcionários terceirizados e 57,35% dos efetivos responderam que não tiveram oportunidades de crescimento. Bem

como, há um grande índice de funcionários que se sentem excluídos no ambiente de trabalho e de funcionários desmotivados, conforme apresentado nos gráficos 6 e 7, respectivamente.

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

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, D. et al. Reestruturação produtiva, terceirização e relações de trabalho na indústria petrolífera offshore da Bacia de Campos (RJ). **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 14, n. 1, abr. 2007.

Disponível:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2007000100006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2007000100006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 04 junho de 2022.

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

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

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

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

BASTOS, A. V. B. Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em

mudança: o caso do Banco do Brasil. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 23. 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

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

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

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

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

GIRARDI, D. M. A importância da terceirização nas organizações. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 23–31, 1999. DOI: 10.5007/%x. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/7998>. Acesso em: 24 maio de 2022.

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

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

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

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

ROBBINS, S. P. **Lidere e inspire: A verdade sobre a gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

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

SATT, G.P.M.; CRISTELLO, E.M. Motivação versus produtividade: O impacto do fator motivação na produtividade das organizações. **Sistema Anhanguera de revista eletrônica, Anuario da produção científica dos cursos de PósGraduação**. v4, n4, 2009. Disponível em: <<http://sare.anhanguera.com/index.php/anupg/article/view/3135>>. Acesso em 04 jun. 2022.

SILVA, José Antônio Ribeiro de Oliveira. A terceirização de atividade-fim e a (des)proteção aos direitos sociais. **Revista eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, v. 83, pág. 86-108, out./nov. 2019. Disponível em: <<https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/165850>>. Acesso em: 04 de maio de 2022.

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