

Clima organizacional no contexto dos trabalhadores
terceirizados da Universidade Federal de Goiás

Sóstenes Soares Gomes

02/2018

Dissertação de Mestrado Profissional

Em Administração

SÓSTENES SOARES GOMES

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DOS
TRABALHADORES TERCEIRIZADOS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE GOIÁS**

**CAMPO LIMPO PAULISTA
2018**

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS

SÓSTENES SOARES GOMES

Clima organizacional no contexto dos trabalhadores
terceirizados da Universidade Federal de Goiás

Orientador – Prof. Dr. Djair Picchiai.

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas da Faculdade Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

CAMPO LIMPO PAULISTA
2018

Ficha catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil).

Gomes, Sóstenes Soares

Clima organizacional no contexto dos trabalhadores terceirizados da Universidade Federal de Goiás / Sóstenes Soares Gomes. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2018.

Orientador: Prof^o. Dr. Djair Picchiai

Dissertação (Programa de Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Terceirização. 2. Clima organizacional. 3. Regime de trabalho. 4. Rotatividade de terceirizados. I. Picchiai, Djair. II. Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.406

SÓSTENES SOARES GOMES

**Clima organizacional no contexto dos trabalhadores terceirizados da
Universidade Federal de Goiás**

Dissertação de mestrado aprovada em 02/02/2018

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Djair Picchiali (orientador)

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa (FACCAMP)

Prof. Dr. Arthur Barrionuevo (FGV)

DEDICATÓRIA

Ao meu pai e minha mãe pela dedicação e compreensão pelas minhas longas horas de estudos.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ter me dado coragem para prosseguir nessa caminhada e forças nos momentos de fraquezas.

Neste pequeno espaço, agradeço a todos os familiares, meus colegas de trabalho, amigos e professores que me incentivaram a enfrentar mais este desafio e que, direta ou indiretamente, me apoiaram em minha trajetória acadêmica.

Ao professor Dr. Djair Picchiali, meu orientador, pela paciência e dedicação com a condução desse trabalho.

Ao professor Dr. Takeshy Tachizawa, pela a colaboração e ensinamentos que prestou para realização da pesquisa.

À minha mãe e meu pai, pelo o apoio e compreensão.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, pela tolerância e compreensão com que aceitaram o meu repentino afastamento do trabalho.

Aos colegas Gleidson Carlos Calixto e Marcio Medeiros Oliveira, gestores de contrato de trabalhadores terceirizados da UFG, pela colaboração na coleta de dados.

A minha irmã Debora Soares Gomes, professora de línguas, pelas contribuições ao trabalho.

Aos colegas terceirizados da Universidade Federal de Goiás que participaram da realização dessa pesquisa na condição de entrevistados, agradeço o precioso tempo que gentilmente me concederam. Suas opiniões e experiências foram de um valor inestimável para as conclusões do presente estudo.

EPÍGRAFE

“Se eu vi além dos outros, é porque eu estava sobre o ombro de gigantes”.

Isaac Newton, matemático e físico britânico, 1643 – 1727.

RESUMO

A pesquisa demonstra a percepção de trabalhadores terceirizados, quanto ao clima organizacional da UFG, e suas implicações na rotatividade desses trabalhadores. As organizações públicas e privadas terceirizam serviços que não são o foco das suas atividades. Esse fenômeno traz vários benefícios financeiros, logísticos e de eficácia e eficiência para as organizações. No entanto, essas práticas administrativas podem afetar outras variáveis que compõem a dinâmica dos processos dentro das organizações. Entre elas, o clima organizacional, a qualidade de vida dos trabalhadores terceirizados e a rotatividade que, consequentemente influencia negativamente na qualidade do produto ou serviços terceirizados. A pesquisa teve o objetivo de investigar o clima organizacional das unidades acadêmicas e administrativas da UFG bem como, os índices de rotatividade de trabalhadores terceirizados. Para tanto, utilizou-se duas escalas do tipo *likert*, uma para o clima organizacional, analisada por meio da análise fatorial e outra para a intenção de rotatividade, analisada por meio da estatística descritiva complementada com a análise de documentos arquivados na UFG. A relação do clima organizacional com a rotatividade revelou resultados que vão ao encontro com a literatura existente. Entretanto, a pesquisa de intenção de rotatividade contrariou a literatura existente, revelando um novo achado para o tema. Ou seja, evidenciou que existe clima organizacional negativo e rotatividade inadequada. No entanto, a pesquisa de intenção de rotatividade evidenciou que a maioria dos trabalhadores terceirizados afirmaram que não planejam, não pensam e não tem vontade de sair da empresa que trabalha. Portanto, concluiu-se que apesar do clima organizacional ruim e altos índices de rotatividade, a pesquisa de intenção de rotatividade evidenciou que a variável clima organizacional não afeta a rotatividade. Assim, os resultados encontrados poderão contribuir nas tomadas de decisões dos gestores da instituição, uma vez que constitui um estudo, que indica possíveis causas para rotatividade de trabalhadores terceirizados. Por outro lado, contribui também com os estudos empíricos na área de GP, na relação do clima organizacional e rotatividade e, sobretudo na análise de variáveis ainda não exploradas pela literatura.

Palavras - chave: Terceirização, Clima organizacional, Regime de trabalho e Rotatividade de terceirizados.

ABSTRACT

The research demonstrates the perception of the outsourced workers about the organizational climate of the UFG, and in the rotativity these workers. The public organizations and privates outsource services that are not the focus of the your activities. This phenomenon brings several benefits financial, logistics and efficacy and efficiency for organizations. However, this administrative practice can affects other variables that make up the process dynamics into the of organizations. Between them organizational climate, the life of quality of the outsourced workers and the turnover that consequently negatively influences in the products quality or outsourced services. The research had the objective of the investigate the organizational climate of the academic unit and administrative of the UFG, as well as the turnover rates of outsourced workers. Therefore, had been used two stops of the type Likert, one of them organizational climate analyzed by means of the factorial analysis and the other one for the intention of the turnover analyzed by means descriptive statistics complemented with the document analysis filed in the UFG. The relation of the organizational climate with turnover revealed results what go of the meeting with literature existing. However, the intention research of the turnover countered the existing literature, revealing a new theme find. Or be, revealed that there is an organizational climate negative and improper rotation. However, the research intention of rotation demonstrated that the most outsourced workers said they do not plan, do not think and do not feel like leaving the company. Therefore, it was concluded that despite the organizational climate bad and hight rates turnover, the research for intention of the turnover demonstrated that the variable organizational climate does not affect turnover. Therefore, the results found may contribute to the take of decisions of managers of the institution, once constitutes a study that indicates possible causes for outsourced workers turnover. For another side also contibutes with the studies empirical in the area of the GP, in the analyzes of the variable still unexplored by literature.

Keywords: Outsourcing, Organizational climate, Work regime and Rotativity of outsourced.

LISTA DE FIGURA

Figura 1. Síntese da questão de pesquisa	21
Figura 2. Organograma da administração geral da UFG	50
Figura 3. Faixa etária dos trabalhadores terceirizados da área de limpeza, segurança e administrativo da UFG	52
Figura 4. Grau de escolaridade dos trabalhadores terceirizados da área de limpeza, segurança e administrativo	52
Figura 5. Tempo de serviço dos trabalhadores terceirizados da área de limpeza, segurança e administração	53
Figura 6. Gênero dos trabalhadores terceirizado da área de limpeza, segurança e administrativo	54
Figura 7. Modelo Matemático utilizado para análise dos documentos	57
Figura 8. Síntese da análise do índice de rotatividade	58
Figura 9. Gráfico da relação autovalor e número de componentes	64
Figura 10. Indicador de aderência legal	76
Figura 11. Indicador de rotação de pessoal	77
Figura 12. Mobilidade desejável de terceirizados	78
Figura 13. Mobilidade indesejável de terceirizados	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.	Resumo dos locais que foram aplicados os questionários em que os trabalhadores terceirizados participaram efetivamente da pesquisa	54
Quadro 2.	Resumo do processamento dos casos	56
Quadro 3.	Estatística de Confiabilidade	56
Quadro 4.	Resumo dos valores do α de <i>Cronbach</i> de cada fator da escala clima organizacional	56
Quadro 5.	Resumo do α de <i>Cronbach</i> da escala intenção de rotatividade	57
Quadro 6.	Etapas adotado na análise da ECO	60
Quadro 7.	Dados do teste do KMO e esfericidade de <i>Bartlett's</i>	61
Quadro 8.	Resumo das comunalidades	62
Quadro 9.	Variância Explicada	63
Quadro 10.	Componentes de análises não-rotacionado e rotacionado <i>VARIMAX</i> com normatização <i>Kaiser</i>	65
Quadro 11.	Fatores extraídos por meio da análise fatorial	66
Quadro 12.	Resultado do α de <i>Cronbach</i> da ECO após a análise fatorial	67
Quadro 13.	Resultado em porcentagem da percepção dos trabalhadores terceirizados levantado pela escala <i>Likert</i> para o fator 1 (Relações interpessoais)	69
Quadro 14.	Resultado em porcentagem da percepção dos trabalhadores terceirizados levantado pela escala <i>Likert</i> para o fator 2 (Crenças e percepções)	70
Quadro 15.	Resultado em porcentagem da percepção dos trabalhadores terceirizados levantado pela escala <i>Likert</i> para o fator 3 (Valores e perspectivas de carreira)	71
Quadro 16.	Resultado em porcentagem da percepção dos trabalhadores terceirizados levantado pela escala <i>Likert</i> para a EIR	72
Quadro 17.	Índices de rotatividade de trabalhadores terceirizados no período de 2013 a agosto de 2017	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.	Classificação dos valores de KMO	61
Tabela 2.	Modelo da escala <i>Likert</i> com 5 pontos	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AF	Afirmações
Art.	Artigo
CAI	Coordenadoria de Assuntos Internacionais
Caput	Capítulo
CEGEF	Centro de Gestão do Espaço Físico
CEMEQ	Centro de Manutenção de Equipamento
CERCOMP	Centro de Recursos Computacionais
CGA	Centro de Gestão Acadêmica
CIDARQ	Centro de Informação, Documentação e Arquivo
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DCF	Departamento de Contabilidade e Finanças
DDRH	Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos
DEJT	Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DMP	Departamento de Material e Patrimônio
ECO	Escala de Clima Organizacional
EIR	Escala de Intenção de Rotatividade
FACE	Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade
FACOMB	Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia
FACULD.	Faculdade
FAC. FÍSICA	Faculdade de Educação Física
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
GP	Gestão de pessoas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBM	<i>International Business Machines</i>
Inc.	Inciso
INST.	Instituição
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
Min ^a .	Ministra
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
PETROBRAS	Petróleo Brasileiro S.A.
PL	Projeto Lei
PROAD	Pró-reitoria de Administração e Finanças
PROCOM	Pró-reitoria da Comunidade Universitária
PROEC	Pró-reitoria de Extensão e Cultura
PROGRAD	Pró-reitoria de Graduação
PRPG	Pró-reitoria de pós-graduação
PRPI	Pró-reitoria de Pesquisa e Inovação
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
Rel ^a	Relatora
SDI	Seção de Dissídios Individuais
Sig.	Significância
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
STF	Supremo Tribunal Federal
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UFG	Universidade Federal de Goiás

LISTA DE SÍMBOLOS

α alfa de *Conbrach*

\div divisão

% Porcentagem

\times Produto

Σ Somatório

§ Parágrafo

nº Número

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	18
1.1 Justificativa e problema da pesquisa	19
1.2 Objetivos da dissertação	22
1.2.1 Objetivo Geral	22
1.2.2 Objetivos Específicos	22
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 Terceirização	23
2.2 Regimes de Trabalho	26
2.3 Diferenciação entre Trabalhador Celetista e Estatutário	27
2.4 Clima organizacional	28
2.5 Satisfação no trabalho	32
2.6 Qualidade de vida no trabalho (QVT)	35
2.7 Rotatividade de trabalhadores nas organizações	37
2.8 Intenção de rotatividade da mão de obra	40
2.9 Modelo de terceirização	41
2.10 Os aspectos legais da terceirização	43
2.10.1 Diretrizes	45
2.10.2 Lei 13.427/2017	47
3. MÉTODO DA PESQUISA	48
3.1 Abordagem da Pesquisa	48
3.2 Caracterização do Ambiente de Pesquisa	49

3.3 População / Amostra	50
3.4 Instrumentos de Pesquisa	55
3.5 Procedimento de Coleta de Dados	59
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	59
4.1 Análise dos dados	60
4.1.1 Escala Clima Organizacional	60
4.1.2 Escala de Intenção de Rotatividade	71
4.1.3 Análise dos documentos	72
4.1.4 Diagnóstico e resultados	73
4.2 Modelo de gestão Proposto	74
4.2.1 Interação com terceirizados	75
4.2.2 Indicadores de gestão	76
4.2.3 Indicadores de clima organizacional	77
4.2.4 Referencial de excelência e benchmarking	79
4.2.5 Procedimentos contratuais com terceirizados	79
4.2.6 Aspectos legais e contratos com terceiros	81
4.3 Principais resultados	83
5. CONCLUSÕES	84
5.1 Conclusões específicas	84
5.2 Contribuições para o tema	86
5.3 Sugestões para futuros trabalhos	86
REFERÊNCIAS	88
SITES PESQUISADOS	100
APÊNDICES	101

APÊNDICE A	101
APÊNDICE B	102
APÊNDICE C	103
ANEXOS	105
ANEXO A	105
ANEXO B	108
ANEXO C	109

1. INTRODUÇÃO

Os órgãos públicos, seja no âmbito federal, estadual ou municipal, terceirizam suas atividades com intuito de simplificar sua administração. As empresas utilizadas nesse processo são, geralmente, de pequeno e médio porte que fornecem serviços e/ou produtos (COSTA, 2017). Na UFG há terceirização em várias áreas de suas atividades administrativas, tais como: limpeza, segurança, administração, entre outros.

A terceirização, nas organizações públicas e privadas, é o resultado transitório de um processo dinâmico utilizado para enfrentar as ações que ocorre entre atores individuais e coletivos, que reflete as tendências e contratendências, explícitas na compreensão dos mecanismos gerativos operantes em uma realidade objetiva diferenciada, que sofre influência dos conhecimentos e da prática prévia de construção social (BHASKAR, 2014; FLEETWOOD, 2004).

Lacity e Willcocks (2013), explicam que as organizações buscam eficiência de custos, desenvolvimento de competências centrais, homogeneidade sólida de suas bases tecnológicas, apoio durante as etapas de transição de negócios, acesso e estímulo à inovação e a abertura e conquista de novos mercados, como fatores individuais ou combinados, para que a terceirização seja adotada em algumas de suas funções administrativas.

É comum as organizações terceirizarem seus serviços para buscarem uma especialização em determinada atividade, evitando a realização de investimentos e aquisição que não é a sua especialidade, conseguindo investir mais tempo no núcleo de suas operações (BEUREN et al., 2016). Nesse sentido, a UFG terceiriza suas atividades, pois seu foco está no ensino, pesquisa e extensão. No entanto, há controvérsia quando se trata de terceirização no setor público, uma vez que a constituição federal do Brasil restringe o acesso ao cargo público por meio de concurso público. Por outro lado, a própria constituição federal traz no seu artigo 37 o princípio da economicidade e da eficiência, dando margens para a terceirização de atividades nas organizações públicas.

Nesse contexto, a pesquisa investigou o clima organizacional e a rotatividade dos trabalhadores das micro e pequenas empresas terceirizadas que prestam serviços para a UFG, com o intuito de entender o comportamento desses trabalhadores terceirizados, quando inseridos no mesmo ambiente de trabalho dos trabalhadores efetivos da instituição.

A coleta e a análise dos dados indicaram o caminho para obter os resultados esperados, ou seja, indicadores que permitiram a inferência de conclusões seguras.

Segundo Dias, (2008) a terceirização é atualmente considerada uma alternativa de extrema importância para as organizações. Visto que, o gigantismo e a complexidade das organizações exigem ferramentas que evitam a dispersão de esforços em atividades que não tem valor relevante para os usuários e clientes das organizações públicas e privadas.

Assim, a terceirização passa a ser uma ferramenta administrativa que possui vantagens não só para as empresas privadas, mas também para as instituições públicas. Isso porque, atende a necessidade de mão de obra especializada para o exercício de diversas atividades e como solução para a dificuldade de realização de concursos e efetivação de “novos servidores” de modo mais rápido (DA COSTA et al., 2014).

Nesse contexto, a pesquisa buscou entender o comportamento dos trabalhadores terceirizados e suas percepções do ambiente de trabalho quando, executam suas atividades no mesmo ambiente de trabalho dos servidores efetivos. Ou seja, qual a percepção que o trabalhador terceirizado tem, e se essa percepção afeta o clima organizacional do ambiente de trabalho implicando em rotatividade.

Para tanto, a pesquisa focou no clima organizacional e na rotatividade desses trabalhadores, uma vez que essas variáveis foram decisivas para conclusão da pesquisa.

1.1. Justificativa e Problema da Pesquisa

O tema que aborda a terceirização de serviços nas organizações tem sido frequentemente debatido em todo o mundo, como uma necessidade das instituições modernas públicas ou privadas, com intuito de isolar num pequeno grupo - o *core business*, o foco principal do negócio da empresa ou do órgão – repassando a terceiros o trabalho que não é o foco de suas atividades ou setor produtivo (SILVEIRA; SARATT; MORAIS, 2002). Na UFG, a terceirização de serviços acessórios a administração proporciona vantagens para as instituições. No entanto, problemas como: alto índice de rotatividade e clima organizacional negativo podem está relacionado com a terceirização, uma vez que os trabalhadores terceirizados possuem percepções negativas do clima organizacional da instituição, conforme pesquisa apresentada nesse trabalho. Essas percepções negativas de terceirizados podem está relacionadas com questões de relações interpessoais de servidores públicos regidos por leis estatutárias e trabalhadores celetistas, pois possuem direitos e deveres diferentes. Outros problemas que a terceirização pode trazer para as organizações são:

percepção negativa da imagem do órgão no caso de ineficiência do parceiro, riscos de contratos eivados de vícios, aumento da dependência de terceiros, dificuldade de encontrar o parceiro ideal, perda do controle dos custos dos serviços terceirizados, perda da identidade cultural da empresa ou órgão no longo prazo por parte dos funcionários; e a impactante responsabilidade subsidiária pelos direitos trabalhistas dos terceirizados (DA COSTA et al., 2014).

O instituto da terceirização disponibiliza, para as organizações públicas, vantagens ou desvantagens que vai depender das influências substanciais, refletidas pelas cargas cognitivas e ideológicas daqueles que são favoráveis ou desfavoráveis a essa estratégia de administração (TEIXEIRA; PRADO FILHO; MARTELANC, 2009). Silveira, Saratt e Moraes (2002) resume bem essa dicotomia, ou seja, algumas vantagens da terceirização, tais como: aumento de produtividade e eficiência, implementação da rede de relacionamentos, redefinição de prioridades, e flexibilização do piso remuneratório e outros tantos benefícios diretos e indiretos que geram impacto na formação do custo da operação.

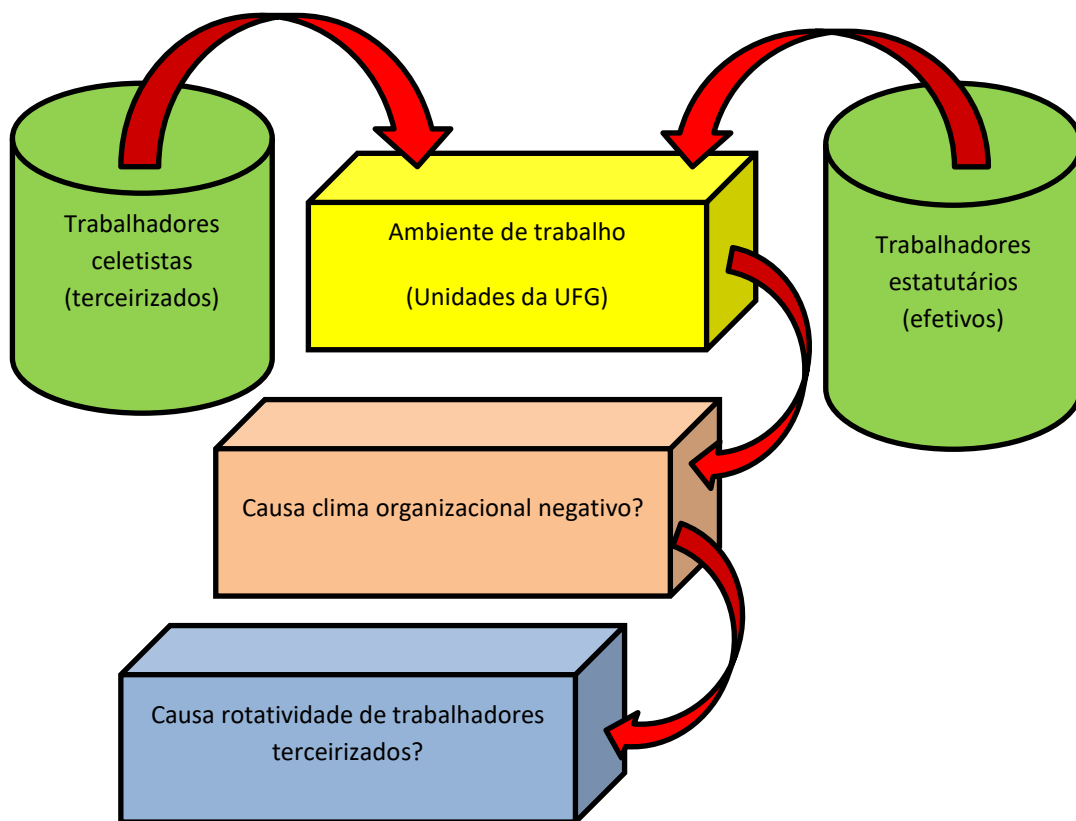
Na UFG, os trabalhadores terceirizados são encaminhados para desenvolverem suas atividades juntamente com servidores efetivos no mesmo ambiente de trabalho, ou seja, são trabalhadores com regime de trabalhos diferentes. De um lado, servidores estatutários regidos pela a lei 8.112/90 com uma série de direitos trabalhistas, e de outro os trabalhadores celetistas regidos pela CLT – Consolidação das Leis do Trabalho – com direitos reduzidos comparados com direitos estatutários. Neste contexto, surge a seguinte questão: os diferentes regimes de contratação podem afetar negativamente no clima organizacional implicando na rotatividade? Apesar de não haver um número, desenvolvido em pesquisa, que determina quais os índices de rotatividade que atualmente representa ameaças para a instituição, acredita-se que há alto índice de rotatividade de trabalhadores celetistas em todas as áreas de atividades, prejudicando as rotinas administrativas e todos os serviços públicos da universidade. Isso se torna um dos fatores de preocupação dos profissionais da área de recursos humanos, pois o aumento das saídas e a necessidade de obter novas admissões mantendo a qualidade e o funcionamento do sistema é crescente, além dos custos trabalhistas e dos recursos e tempo investido na integração e treinamento do substituto (SEQUEIRA et al., 2016). Rios et al. (2010), realizou uma pesquisa onde ficou demonstrado que os trabalhadores terceirizados possuem níveis inferiores de expectativas, quando comparados aos servidores efetivos no exercício das mesmas funções. Assim, o

autor enfatizou a importância do empregador dar um tratamento justo a esses trabalhadores terceirizados, bem como adotar uma postura mais flexível de negociação em suas reivindicações diárias, em virtude da fragilidade que há no vínculo de trabalho.

Assim, a questão de pesquisa do presente trabalho está estruturada da seguinte forma:

A terceirização de serviços, no contexto da UFG, causa percepção negativa do clima organizacional pelos trabalhadores terceirizados, quando inseridos no mesmo ambiente de trabalho dos servidores públicos para executarem tarefas causando rotatividade?

Figura -1. Síntese da questão de pesquisa.



Fonte: desenvolvido pelo autor.

Assim, como ocorrem em outras organizações públicas federais, a UFG busca flexibilizar, por meio da terceirização, a execução das atividades rotineiras e de baixa complexidade da universidade, mas garantindo os direitos mínimos dos trabalhadores terceirizados com observância dos dispositivos legais que regulamentam os direitos trabalhistas.

Para tanto, a instituição contrata micro e pequenas empresas para prestarem serviços nas áreas de limpeza, segurança e administrativo, entre outros. Isso porque, a contratação de servidores públicos, por meio de concurso para executarem atividades de baixa complexidade, seria inviável para a administração da instituição. Conseqüentemente, trabalhadores efetivos e terceirizados são inseridos no mesmo ambiente de trabalho para exercerem as suas atividades. Nesse ambiente observa que há conflito entre trabalhadores (efetivos da instituição e terceirizados). Pois, existe o sentimento de superioridade do trabalhador efetivo com relação ao trabalhador terceirizado. Esse sentimento causa percepção negativa do clima organizacional pelo trabalhador terceirizado. Assim, surgem questões como: trabalhadores terceirizados e efetivos, quando inseridos no mesmo ambiente de trabalho, para exercerem suas atividades, tendem a entrarem em conflito interpessoal? Esse conflito causa percepção negativa do clima organizacional pelos trabalhadores terceirizados? Essa percepção negativa afeta a rotatividade dos trabalhadores terceirizados?

Com a pretensão de responder essas questões, a pesquisa foi realizada nas unidades administrativas e acadêmicas da UFG na cidade de Goiânia – GO. E se justifica no sentido de que servirá como ferramenta para a instituição e para as MPEs terceirizadas que prestam serviços para universidade entenderem e intervirem na resolução de questões que envolvem a rotatividade, a insatisfação no trabalho e a qualidade de vida do trabalhador.

1.2. Objetivos da Dissertação

Para melhor analisar o problema proposto, serão considerados os objetivos apresentados a seguir:

1.2.1. Objetivo Geral

Conhecer a percepção que os trabalhadores terceirizados das MPEs que prestam serviços para a UFG têm com relação ao ambiente de trabalho, e verificar se essa percepção afeta o clima organizacional e a rotatividade desses trabalhadores.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Conhecer as relações interpessoais dos trabalhadores terceirizados das MPEs que prestam serviços para a UFG, com os servidores da instituição por meio de questionário que aborda o clima organizacional.

- Conhecer o índice de rotatividade dos trabalhadores terceirizados que prestam serviços para UFG por meio de análise de documentos.
- Verificar, por meio de questionário, se os trabalhadores terceirizados lotados nas unidades acadêmicas e administrativas da UFG planejam pedir demissão.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, serão apresentados os principais conceitos que nortearão esta dissertação bem como, os embasamentos teóricos do estudo, tendo como estrutura os seguintes temas: Terceirização das atividades das organizações, Regime de trabalho, Diferenciação entre trabalhador celetista e estatutário, Clima Organizacional, Satisfação no trabalho, Qualidade de vida no trabalho (QVT), Rotatividade de trabalhadores nas organizações, Intenção de rotatividade da mão de obra, Modelo de terceirização e Aspectos legais da terceirização.

2.1. Terceirização

A terceirização, ou subcontratação, é a contratação de uma terceira empresa para prestar serviços e/ou fornecimento de produtos. “*Outsourcing*” significa repassar à outra organização as atividades que não é o foco da organização contratante, com o intuito de aumentar a qualidade de seu produto ou serviço e reduzir custo operacional (COSTA, 2017). Essa estratégia se destaca como um elemento importante, pois pode envolver tanto o fornecimento de bens como a prestação de serviços, visando à redução de custos e promovendo maior agilidade, flexibilidade e competitividade à empresa (BARRETO et al., 2015).

Para Da Costa et al. (2014), a terceirização propicia um poderoso instrumento de administração que permite as organizações públicas e privadas, especializarem-se nas suas áreas centrais de atividades produtivas, conseguindo reduzir custos, implementar o crescimento econômico e promover o aumento da oferta de emprego. Originou-se nos Estados Unidos com a II guerra mundial, quando as indústrias de armas sentiram a necessidade de concentrarem-se na produção de armamentos, obrigando-as a repassarem algumas de suas atividades de suporte para outras empresas prestadoras de serviços. A utilização da terceirização pelas organizações mundiais intensificou no início da década de 1970, quando as empresas norte-americanas buscaram novos mercados fora do país. A

concorrência global fez com que as empresas passassem a racionalizar suas técnicas de produção e redesenhar suas estruturas organizacionais, com o intuito de aumentar sua capacidade competitiva. Essa nova configuração permitiu que as organizações alcançassem rapidez e flexibilidade administrativa na execução de suas atividades (LEÃO et al., 2014).

No Brasil, as empresas só conseguiram níveis de produtividades que garantissem competitividade a partir de 1990. Isso fez com que buscassem flexibilização das suas estruturas de produção, de modo que houve a necessidade de se tornarem cada vez mais ágeis nas mudanças e mais competentes no desenvolvimento dos seus negócios (LEÃO et al., 2014). No Brasil, a terceirização surgiu gradativamente, com a chegada das primeiras indústrias multinacionais, principalmente a automobilística. Adquirindo características pelo processo de transferência das funções interna da organização para serem executadas por outra organização (QUINN, 2009). De Souza (2011) afirma que a terceirização é uma estratégia em que a organização utiliza outra organização especializada em serviços ou produtos para realizar atividades acessórias. Esse relacionamento forma uma aliança onde o fornecedor desempenha determinadas funções da organização, com o intuito de reduzir custos e melhorar a eficiência na prestação dos serviços. Não é um evento contemporâneo, mas um movimento mundial que teve início nas organizações privadas e adotado também pela administração pública. Não é uma estratégia de gestão de pessoas, mas uma estratégia de administração que requer atenção dos gestores públicos e privados, ou seja, dos contratantes, dos contratados e dos que tem a responsabilidade sindical e legal de fiscalizar (BARRETO et al., 2015).

Na administração pública brasileira a terceirização surge com o objetivo de reformular o papel do estado na economia, fazendo cortes de gastos nas políticas públicas para minimizar as crises econômicas do qual o país tem passado. Essas crises exigiam soluções eficazes para recuperar a capacidade econômica e vencer a burocracia estatal, sendo necessária a idealização da administração pública gerencial como estratégia de modernização do estado. Para compensar a perda de capacidade tecnológica interna e da capacidade de gerar conhecimento e inovação provocada pelas crises econômicas, as organizações públicas e privadas aumentam gradualmente suas parcerias externas adaptando as novas demandas impostas pelas forças tecnológicas, acirrada competitividade, mudança no comportamento, expectativas dos consumidores e influências governamentais (SARAIVA et al., 2013).

Segundo Leeman e Reynoldsb (2012), a terceirização tem impulsionado a sua evolução estratégica, reduzindo custos e funções desnecessárias, de modo que, a subcontratação tem sido adotada como estratégia para auxiliar as organizações, atendendo as novas exigências impostas pelo novo cenário econômico. Apesar de a terceirização levar as organizações a apresentarem posturas modernas, essas encontram uma series de problemas, grandes desafios, isso porque a adoção de novas tecnologias na administração pública ou privada passa por pontos positivos e negativos. Como ponto positivo destaca-se a redução de custo, a objetividade na execução dos serviços e aquisição de produtos. É uma estratégia que leva a administração pública brasileira em conformidade com as propostas da reforma dos anos 1990, a instituição da Lei n. 8.666 de1993, conhecida como Lei de Licitações e Contratos, a delimitação das funções e a Lei complementar nº 101 de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, que são instrumentos da reforma que impulsionaram a terceirização na organização pública brasileira (DIEESE, 2003).

Por outro lado, a terceirização pode causar aumento significativo de trabalhadores com baixos salários da média do mercado, bem como relações informais de trabalho. Nesse contexto, surgem outras formas de vínculos trabalhistas como: o tradicional, com carteira de trabalho assinada e outras garantias legais; o temporário, com objetivo de suprir necessidades extraordinárias, ocasionais ou inesperadas; e o decorrente da terceirização (MAGALHÃES et al., 2011).

Na Administração pública a terceirização ganhou espaço com as mesmas preocupações da administração privada, ou seja, a economicidade de gestão. Na década de 1980 a administração pública iniciou um processo de reforma, com o intuito de reduzir o tamanho do seu aparelhamento administrativo, tornando mais flexível, eficiente e voltada para o atendimento ao cidadão. Para tanto, lançou mão do instituto da privatização, passando por cima dos monopólios de atividades que até então, eram exercidas somente pelo poder público, a delegação de serviços públicos aos particulares e a terceirização, na qual se buscava a colaboração de entidades privadas no desempenho de atividades acessórias da administração (DI PIETRO, 2008).

No relatório do DIEESE (2003) - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - a terceirização no Brasil, tanto no setor privado como no setor público tem se colocado como alternativa para flexibilização da gestão do trabalho, apesar de ser polêmica e, na maioria das vezes perversa para os trabalhadores.

Neves e Pedrosa (2007, p. 12), colocam bem essa problemática quando expõe a seguinte ideia:

Como consequência dos processos de reestruturação produtiva, os novos padrões de gestão do trabalho desenvolveram-se sustentados, centralmente, na flexibilização. Desta maneira, ocorreu uma crescente transformação do contrato trabalhista, demonstrada nas diversas formas flexíveis do emprego e do mercado de trabalho. Estas práticas assumem diferentes configurações, como: a terceirização, o emprego temporário, a subcontratação, a informalidade, as cooperativas de trabalho, as atividades autônomas e inúmeras formas de trabalho assalariado disfarçado.

Segundo Salerno (1995), a terceirização está assentada em três bases, a saber: existe aquela em que as atividades são repassadas para a empresa terceirizada, que funciona como fornecedor; outras que executam serviços de apoio, que são atividade executadas por empresas subcontratadas, em que se enquadram empresas de prestação de serviços terceirizados como: na área de vigilância, limpezas, jardinagem, restaurantes etc.; e, as empresas de sublocação de mão de obra para executar trabalhos na atividade fim da empresa contratante.

Almeida (2014) explica que a opção pela escolha da terceirização, geralmente, deve ser realizada considerando as seguintes vantagens: redução nos custos de transação; manutenção da oferta de insumo chave; internalização das externalidades; integração para evitar restrições governamentais, a criação e a eliminação do poder de mercado de outras firmas.

Com a aprovação da lei 13.429 de março de 2017, fica evidente que a terceirização veio para ficar. Portanto, os problemas que podem ocorrer nas organizações que adotarem a terceirização de atividades acessórias, devem trabalhar para amenizar os efeitos colaterais dessa estratégia de administração. Esse é um desafio que na visão de Cardoso e Morras (2010), é necessário desenvolver relações colaborativas entre as organizações, ampliando suas fronteiras e construindo sistemas que coexistam com essa nova cultura, orientando as pessoas para a criação e manutenção de vantagens competitivas voltadas para os trabalhadores terceirizados.

2.2 – Regimes de trabalho

Meirelles (2008) define regime de trabalho como a forma de contratação em que os trabalhadores são contratados. No serviço público, as modalidades mais utilizadas é o regime estatutário e celetista, em que as regras de contratação e todos os direitos e deveres

estão predeterminados. Estatutários são todos os trabalhadores investidos em cargos públicos efetivos com estabilidade objetiva. Celetistas são todos os trabalhadores contratado diretamente pelo o órgão público ou indiretamente por empresas terceirizadas para prestar serviços à luz da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (DI PIETRO, 2008).

2.3 - Diferenciações entre Trabalhador Celetista e Estatutário

Segundo Di Pietro, Motta e Ferraz (2011), servidor público é toda pessoa física que presta serviços ao estado, com vínculo empregatício com ingresso por meio do concurso público. Os servidores públicos podem ser civis ou militares. Cada um desses grupos possui regime jurídico próprio (BRASIL, 1988), com diferenças significativas na relação entre servidor e órgão em cada um dos grupos. No estudo estão presentes os servidores civis e trabalhadores celetistas. A Constituição Federal de 1988 instituiu a forma federativa de Estado, adotada no Brasil desde a proclamação da República. Esse mesmo diploma trouxe uma inovação ao ascender ao “status” de ente federativo, os municípios. Assim, Ficou definido que servidores públicos são aqueles que prestam serviços ao Estado, e que pertença a um dos entes que compõe a Federação brasileira: União, Estados ou Municípios. Portanto, prestadores de serviços são considerados servidores públicos federais, estaduais ou municipais. No Brasil, também se adota a clássica tripartição de funções proposta por Montesquieu, que segundo a proposta, para o bom funcionamento do Estado, este deveria ser subdividido em funções, que possuiriam instrumentos para controlar uns aos outros, em uma ótica denominada freios e contrapesos (*check and balances*). Assim, as funções administrativas, legislativas e judiciárias são tipicamente exercidas, respectivamente, pelos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário (DA SILVA, 2008).

Do conceito de servidor público acima relatado surgem diversas formas de vínculo empregatício. Essas formas podem ser divididas em três classes: efetivo, de comissão e temporário. O provimento dos efetivos é feito por meio da investidura em concurso público, as investiduras ocorridas por comissão é feito por livre nomeação e exoneração, e o dos demais por meio de processos simplificados ou contratação por meio de empresas terceirizadas. Isso implica na precariedade do vínculo das duas últimas classes de servidores que, ou podem ser exonerados por exclusivo interesse da administração pública, ou possuem um prazo fixo de duração de seu vínculo. Os servidores em comissão podem, ainda, possuir vínculo efetivo com a administração pública ou não (TORRES, 2015).

Segundo Da Silva (2008), na administração pública brasileira existem dois tipos de regimes jurídicos que podem ser aplicados aos seus trabalhadores: celetista e estatutário. O regime celetista é semelhante ao que rege os trabalhadores da iniciativa privada (CLT), com modificações mínimas previstas no texto constitucional (forma de ingresso, processo administrativo prévio à demissão). O regime estatutário, por sua vez, é um regime próprio da administração pública, conforme está descrito na LEI 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

No âmbito de uma instituição pública federal, o servidor público é aquele que é regido por um estatuto único, a lei 8.112/90, possui estabilidade absoluta depois de cumprir o período do estágio probatório, tem direito ao horário de trabalho flexível, possibilidade de complementação salarial quando ocupa cargos de confiança e promoções automáticas em função do tempo de serviço. É preciso ressaltar que todos os cargos de chefia imediata e de direção são exercidos por esses servidores. O celetista está sujeito a cumprir uma carga horária de 40 horas semanais, com controle de entrada e saída por meio do cartão de ponto, avaliação de desempenho do seu trabalho, sem nenhuma perspectiva de exercer qualquer tipo de chefia imediata/direção e não possui um plano de cargos e salários (MACHADO et al., 2013).

Segundo a Consolidação das leis do trabalho, o trabalhador celetista é qualquer trabalhador contratado sob a orientação do decreto lei 5452/1943, em que todos os seus direitos e obrigação são estabelecidos nessa lei e outras legislações trabalhistas vigentes.

Os trabalhadores estatutários são servidores públicos que ingressam no serviço público por meio de concurso público de provas, ou provas e títulos (MEIRELLES, 2008). Esses servidores são regidos por lei estatutária que define todos seus direitos e obrigações.

Portanto, há diferença significativa entre a categoria de trabalhadores celetistas e estatutários. Isso porque, os servidores, além de outros benefícios, possuem estabilidade objetiva no cargo e outras prerrogativas inerentes ao cargo em que são investidos. Ao contrário dos trabalhadores celetistas, que não possuem estabilidade no emprego e nem benefícios motivadores como planos de carreira.

2.4 - Clima Organizacional

Segundo Stefano et al. (2014), o clima organizacional é a forma como os trabalhadores veem o ambiente de trabalho e como este reflete em seu comportamento. Os autores explicam que o clima organizacional pode ser definido também como uma atmosfera psicológica dentro de uma organização, setores ou departamentos. Ou seja, é

como os trabalhadores de uma organização veem o ambiente e como isso implica no seu comportamento. Eles reforçam a ideia afirmando que o clima tem relação com a motivação dos grupos, e conseqüentemente, o resultado da visão dos trabalhadores sobre a empresa, se positiva ou negativa.

Conforme Andrade et al. (2015), o termo clima teve como pioneiros em seu uso, os psicólogos sociais Lewin, Lippitt e White quando fizeram pesquisa publicando no ano de 1939. Na pesquisa apresentaram conceitos sobre atmosfera social que também ficou conhecida como clima social, o estudo referia a processos sociais, comportamentais e emocionais.

O clima organizacional ajuda no entendimento das problemáticas que existem num ambiente de trabalho e como os diferentes regimes de trabalho pode influenciar no comportamento dos trabalhadores celetistas e estatutários.

Luz (2009) afirma que o clima, dentro da organização, demonstra o nível de satisfação material e emocional dos indivíduos no ambiente de trabalho, como também na produtividade e na motivação. Um bom clima organizacional é de suma importância para as organizações, uma vez que esse elemento traz benefícios como lucratividade e satisfação dos serviços executados pelos indivíduos.

Segundo Menezes e Gomes (2010), o clima organizacional é um dos elementos de grande centralidade no campo do comportamento organizacional e tem sido uma das variáveis psicológicas mais investigadas em organizações. Os autores explicam que esse elemento está relacionado com o estudo das percepções construídas pelos indivíduos frente aos diversos aspectos do seu trabalho. Assim, o clima organizacional está entre os atributos mais relevantes que regula e orienta o comportamento humano nas organizações.

Pesquisados e analisados alguns conceitos de clima organizacional, descritos anteriormente, neste trabalho se adota o conceito de Kanapik (2008), em que o autor considera que clima é a forma como os trabalhadores veem o ambiente de trabalho e como este reflete em seu comportamento. Mais precisamente, clima é a percepção compartilhada de procedimentos, práticas e políticas que ocorrem nas organizações, podem ser formais (praticada pelas as organizações), e informais (praticadas pelos trabalhadores).

Atualmente, existe uma preocupação muito grande com a percepção das pessoas sobre o ambiente de trabalho, por parte das organizações públicas e privadas, pois cresce o número de estudos sobre clima e até mesmo, publicação de listas de empresas que

buscam se destacar pelo ambiente de trabalho, tanto no Brasil quanto no mundo. Esse diferencial dá destaque para a empresa como o melhor lugar para trabalhar, atraindo as mãos de obra mais qualificada do mercado de trabalho para a organização (ANDRADE et al., 2015).

A produtividade no exercício das atividades públicas ou privadas não é resultado somente do sistema administrativo ou de máquinas de produção. O fator humano influencia decisivamente sobre a eficácia e a eficiência na entrega do serviço ou produto. Nesse raciocínio, Dias (2010) afirma que a produtividade não é consequência apenas das pessoas em máquinas ou processos de produção, é também a vontade das pessoas que trabalham nas empresas, da satisfação, suas necessidades e anseios, que devem ser avaliados e medidos por uma pesquisa de clima, que consiga medir o grau de satisfação dos empregados.

Oliveira e Junior (2013) afirmam que proporcionar um clima organizacional favorável é uma forma de incentivar o comportamento positivo dos empregados.

Martins (2008a) coloca a importância do clima organizacional, uma vez que afeta a qualidade de vida do trabalhador e conseqüentemente seu desempenho funcional levando ele a permanecer ou não no trabalho.

Estudar o clima organizacional de uma empresa ou instituição não é fácil, mas traz resultados objetivos que podem revelar possíveis problemas em uma administração. Um bom clima organizacional gera benefícios para organização, funcionários, clientes e usuários beneficiários de serviços ou produtos. Por outro lado, um clima não favorável, pode gerar resultados ruins. Os ganhos do clima favorável relacionam-se a benefícios psicológicos e conseqüentemente financeiros, pois a satisfação dos funcionários reflete na satisfação do consumidor e dos usuários dos serviços ou produtos. Em contrapartida, um clima instável, gera descontentamento para empregados e empregadores, o que reflete negativamente na satisfação dos clientes, além dos custos com *turnover* (Rotatividade de pessoal) bem como, o absenteísmo. Por outro lado, um clima neutro, nem muito bom e nem muito ruim, é o meio termo, em que a principal característica é a indiferença e a apatia (BISPO, 2006).

Diante do tipo de clima existente numa organização, com implicações de fatores internos e externos, os funcionários reagirão com determinados comportamentos. O resultado desse reflexo no comportamento do indivíduo pode ser maximizado quando positivo ou minimizado quando negativo.

Segundo Bispo (2006), os tipos de clima organizacional são influenciados por diferentes elementos que alteram, ou não, o comportamento das pessoas nas organizações. Os elementos internos como: ambiente organizacional que determina o nível de relacionamento necessário entre os funcionários para que esses executem as tarefas individuais ou em grupo; assistência aos empregados – determina o grau de assistência que a empresa vai oferecer aos funcionários; estrutura organizacional – mensura o nível de influência que a estrutura tem sobre os funcionários e suas atividades; incentivos laborais – tem por objetivo obter retorno por meio do reconhecimento do trabalho realizado pelos funcionários; nível sociocultural – busca verificar se o nível intelectual e cultural dos funcionários é compatível com as tarefas que os mesmos vão executar; remuneração – analisa se o salário está de acordo com o nível das atividades executadas; segurança laboral – mensura o nível de estabilidade dos funcionários; vida profissional – procura reconhecer o quanto os funcionários se identificam com a empresa e quanto se sentem satisfeitos em trabalhar na organização. A percepção que os trabalhadores têm do ambiente de trabalho se tornou, nos últimos anos, uma variável importante para as organizações. Isso porque, as mudanças ocorrem em tempo real, fazendo com que as organizações tentem conhecer melhor a suas dinâmicas buscando identificar como seus funcionários veem a cultura da organização e as implicações que ocorre no local de trabalho (SANCHES; CASTRO, 2015). Essa preocupação com a percepção que o trabalhador tem do ambiente de trabalho, coloca a organização num patamar de vantagens, uma vez que, essa percepção implica positivamente ou negativamente na conduta e comportamento individual do funcionário, que pode interferir na lucratividade da empresa (STEFANO et al., 2014). Estes autores explicam também que, analisar o ambiente da organização com intuito de entender e interferir nesse cenário faz do clima organizacional uma variável de suma importância na gestão das organizações. Pois, essas interferências podem trazer inúmeros benefícios, bem como melhorar o desempenho organizacional e fortalecer os esforços para a inovação. Segundo os autores o estudo do clima da organização auxilia os gestores visualizar indicadores de inúmeras variáveis permitindo a flexibilidade no trato com os trabalhadores e adoção de ações que busquem a melhoria do ambiente de trabalho, tanto das suas condições subjetivas quanto objetivas, dando a administração ferramentas essenciais para a gestão de pessoas e para o desenvolvimento da organização. Nesse sentido, Valeriano et al. (2011) coloca que o clima organizacional é uma ferramenta importante dentro da organização, pois

tem um papel primordial de fazer a ligação entre o indivíduo e a organização. Com o conhecimento que se tem do clima organizacional que se pode monitorar a satisfação e o comportamento de seus colaboradores, assim a empresa poderá elaborar estratégias e ações para corrigir os erros que porventura venham a ser encontrados com o monitoramento, permitindo que a gestão ofereça maior segurança e motivação aos seus colaboradores, levando o aumento de produtividade e qualidade dos produtos e serviços das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

2.5 – Satisfação no Trabalho

Spector (2012), afirma que a satisfação no trabalho é o grau no qual as pessoas gostam de seu trabalho, representado em um contínuo, do maior para o menor grau (insatisfação).

Segundo Lima et al. (2015), satisfação no trabalho é a percepção que o funcionário tem do trabalho que executa em que o trabalho representa certos valores individuais em relação à atividade. A satisfação no trabalho é um ativo muito valioso para as organizações, porque quando os indivíduos satisfeitos tendem a trabalhar com entusiasmo e prazer, esse comportamento melhora consideravelmente a disponibilização de serviços e produtos para os clientes oferecendo qualidade diferenciada. Isso faz com que há aumento dos níveis de absorção dos produtos e serviços, pelos usuários e clientes, além destes, divulgarem como de boa qualidade (PIETERSEN, 2005). É importante notar que satisfação e a motivação não são a mesma coisa, embora os conceitos de ambos estejam associados (SANGWAN, 2013).

O trabalho, na vida das pessoas, é uma atividade que ocupa a maior parte de suas vidas, principalmente no período mais produtivo. O envolvimento com o trabalho desenvolve sentimentos que podem gerar prazer, tornando-o satisfeito com as atividades do trabalho, ou mesmo o contrário, quando os sentimentos negativos são as sensações negativas, gerando a insatisfação (KUNKEL; VIEIRA, 2012).

É importante destacar, que os trabalhos que tratam de bem-estar ou de satisfação no trabalho relacionados com o desempenho, quase sempre são realizados no ambiente da saúde, bem como no campo da psicologia onde se encontra um número razoável de pesquisas. Porém no campo da administração, ainda não se dedicou a devida atenção a essa relação. Será que tem a ver com a proposição de Wood e Wall (2002), que

expressa que os psicólogos primam pelo desempenho individual, enquanto que os estudiosos de administração focam o desempenho da organização? E se abordarmos o tema gestão de pessoas, especificamente avaliação de desempenho, onde fica o estudo do desempenho individual e seus fundamentos? Como serão propostas práticas e procedimentos para o aperfeiçoamento e para a promoção de melhores condições de trabalho, se as variáveis que afetam os estudos sobre a satisfação no trabalho do indivíduo não são discutidas de forma consistente quando se estuda o desempenho individual?

Marçal, Melo e Nardi (2013) realizaram um trabalho para medir o nível de satisfação no trabalho, e investigar as razões de satisfação e insatisfação dos indivíduos, o trabalho permitiu concluir que os fatores higiênicos como ambiente de trabalho e condições físicas não estão em níveis satisfatórios, sendo que esses fatores são fundamentais para a motivação, e que os fatores motivacionais, foi constatado um nível muito baixo de satisfação em relação a cargo e trabalho realizado.

As pessoas passam a maior parte de suas vidas produtiva trabalhando. Portanto, essa interação com o trabalho desenvolve sentimentos que a curto e longo prazo podem gerar prazer, tornando os indivíduos satisfeitos com as atividades de seu trabalho. Por outro lado, o trabalho pode gerar sentimentos negativos como as sensações que geram a insatisfação (KUNKEL; VIEIRA, 2012).

A satisfação ou insatisfação no trabalho é influenciada por variáveis que geram, no indivíduo, sentimentos que interfere de forma significativa na sua vida produtiva. Abrange um conjunto de situações que remetem desde as regras das organizações, como estado emocional do indivíduo, o relacionamento com colegas e superiores, até suas expectativas com a organização. Portanto, um indivíduo pode se sentir satisfeito hoje no seu trabalho e insatisfeito no dia seguinte devido às variações do ambiente. Assim, as organizações devem promover políticas organizacionais que desenvolva o bom relacionamento entre os trabalhadores e uma eficiente forma de comunicação dos gestores com seus subordinados com o intuito de eliminar a insegurança, a dúvida e a incerteza que os trabalhadores poderão perceber no ambiente de trabalho (PAULA et al., 2011).

Siqueira (2008) expõe essa ideia muito bem, quando conclui o resultado de pesquisas sobre os fatores que podem gerar insatisfação ou satisfação no trabalho, assim ele descreve que:

[...] existem evidências acumuladas por estudos brasileiros (Meleiro e Siqueira, 2005; Padovam, 2005; Siqueira, 2003, 2005; Tamayo, 1998) apontando o forte impacto de fatores do contexto sócioorganizacional, tais como valores organizacionais, percepção de justiça, percepções de suporte e de reciprocidade que emergem das relações das trocas sociais e econômicas entabuladas entre empregados e organizações. Os resultados desses estudos sinalizam que satisfação no trabalho seria um sentimento extremamente sensível às políticas e práticas gerenciais, especialmente aquelas que definem os procedimentos e a distribuição de retornos (percepções de justiça no trabalho) para os comportamentos de trabalhadores, que revelam se a empresa está comprometida com seus colaboradores, ou seja, o quanto a empresa se preocupa com o bem-estar deles (percepção de suporte organizacional) e o quanto ela (a empresa) estaria disposta a retribuir aos seus empregados os esforços e todos os investimentos que eles aplicam na organização (reciprocidade organizacional) (SIQUEIRA, 2008, p. 266).

A satisfação no trabalho confere ao trabalhador a sensação de felicidade, alegria e entusiasmo de modo que gera benefícios não só para o indivíduo como também para a organização. Isso porque, beneficia as relações sociais do trabalhador mesmo fora do ambiente de trabalho. Portanto, a satisfação do indivíduo no trabalho possui uma relação muito forte com a satisfação no meio social. Dessa forma a interferência no sentimento do indivíduo no meio social poderá influenciar negativamente ou positivamente a satisfação no meio organizacional (VIEIRA et al., 2007).

Segundo Marqueze e Moreno (2005) a satisfação do trabalhador, na execução do trabalho, influencia tanto o plano profissional quanto o pessoal, uma vez que afeta o bem-estar, o comportamento, a saúde e, conseqüentemente o desempenho organizacional. Nesse sentido, Oliveira (2009) identifica a ocupação de um indivíduo como algo extremamente complexo. Ou seja, um processo que envolve a convivência com outros colegas de trabalho, obediência às regras e políticas, condições de trabalho e alcance dos padrões de desempenho. Portanto, a satisfação do trabalho é um conjunto de sentimentos que os trabalhadores percebem no seu trabalho, positivamente ou negativamente, relacionando as respostas emocionais dos indivíduos em relação ao seu trabalho (CARLOTTO; CÂMARA, 2008).

Portanto, é primordial que no ambiente de trabalho, as relações entre os trabalhadores devem existir um clima saudável que proporcione as pessoas, a sensação de felicidade em situação agradável, com trabalho em harmonia e relacionamento estável entre os membros da organização, refletindo resultados positivos, não só para os negócios da instituição como também para a saúde dos funcionários (OLIVEIRA et al., 2009).

2.6 – Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Segundo Limongi - França (2010), o termo QVT é difícil de conceituar, pois são muitas as variáveis que implicam as atividades do trabalhador, dentre elas pode se destacar: suas expectativas quanto ao trabalho, família, sinais de stress, alimentação, estilo de vida, cuidado com o corpo e reação quanto à tecnologia, as pressões e a relação com os colegas de trabalho. Esses fatores fazem com que os gestores das organizações tenham um novo comportamento no tratamento dos funcionários, determinando assim, maior procura pela qualidade de vida.

Portanto, QVT é um termo muito abrangente, uma vez que está relacionado de como as pessoas se sentem no ambiente de trabalho. O que para alguns trabalhadores pode ser um bom ambiente de trabalho determinando uma boa qualidade de vida, para outros podem não corresponder qualidade de vida e nem um bom ambiente de trabalho. No entanto, o termo qualidade de vida no trabalho precisa ser bem conceituado para podermos generalizar o estudo (LIMONGI – FRANÇA, 2010). Guest (1979) *apud* Tachizawa, T.; Pozo, H.; Limongi, A. C. (2012), conceitua QVT como uma ferramenta que quando utilizada pelas organizações desperta o potencial e a criatividade dos trabalhadores, de modo que afetam positivamente suas vidas no trabalho. O termo (QVT) é definido, segundo Pilatti, (2012), como a percepção do indivíduo dos pontos favoráveis e desfavoráveis da saúde do trabalhador no ambiente de trabalho.

Amorim (2010), afirma que no setor público as práticas gerenciais contemplam poucas ações sobre QVT, apesar de ser importante para as organizações públicas e privadas. O autor coloca bem essa importância quando afirma que promover QVT nos órgãos públicos é o mesmo que promover o bem-estar dos trabalhadores, a satisfação dos usuários cidadãos e a eficácia e eficiência dos serviços prestados.

Por outro lado, as mudanças provenientes das inovações tecnológicas e das próprias demandas que as organizações enfrentam no dia-dia influenciam diretamente o universo laboral e implicam decisivamente na saúde do trabalhador. A padronização, o excesso de informação, as constantes mudanças de procedimentos e de sistemas existentes no setor de serviços, causam nos trabalhadores o sedentarismo, tensão, descontrole emocional e estresse psicossocial. A sobrecarga imposta pelo trabalho faz com que o indivíduo se sente incapaz de enfrentar os problemas laborais e desencadeia consequências adversas que nem sempre são atribuídas as condições de natureza pessoal, mas do

ambiente organizacional que tem significativa influência no bem-estar do trabalhador (SIEGRIST, 2011).

Oliveira et al. (2009), afirma que a QVT tem sido adotado pelas as organizações públicas e privadas em virtude do atual contexto, em que as demandas exigem das empresas respostas rápidas ao ambiente em que estão inseridas. Nesse contexto a QVT passa a ser um diferencial competitivo que viabiliza resultados satisfatórios para as organizações. Investir em QVT é investir em competitividade e fidelidade dos negócios no setor privado bem como, promover o exercício da cidadania no setor público, eliminando os riscos que envolvem a missão das organizações estabilizando as inquietações de dirigentes e gestores.

Segundo Ferreira (2012), existe duas perspectivas de QVT que se opõem, ou seja, a que classifica a QVT como prática assistencialista, que procura evitar o estresse, tais como promover dança, ioga, massagens terapêuticas etc. A outra aborda a QVT preventiva, que é caracterizada pelas as mudanças das práticas organizacionais e suas relações socioprofissionais de trabalho, que deve estar presente no cenário das organizações.

Tachizawa, T.; Pozo, H.; Limongi, A. C. (2012), explica que, quando uma organização preocupa com a qualidade de vida no trabalho, ela desenvolve meios para substituir o sedentarismo e o estresse dos trabalhadores pelo equilíbrio entre o trabalho e o lazer. São formas alternativas que podem diminuir ou até eliminar os transtornos e prejuízos que uma organização pode ter quando um trabalhador ou grupo de trabalhadores não se sentem bem no trabalho.

Pilatti (2012) afirma que a QVT é a percepção do indivíduo dos pontos positivos e negativos de um ambiente de trabalho. Já Ouppara e Sy (2012), entendem que é uma filosofia adotada por muitas organizações com intuito de harmonizar suas atividades. Outra definição é dada por Limongi - França (2010), que explica que QVT é uma gestão dinâmica e contingencial que envolve vários elementos como: fatores físicos, tecnológicos, sociopsicológicos, ou seja, possuem dimensões biológica, psicológica, social e organizacional, que atinge diretamente ou indiretamente, a cultura dos trabalhadores e o clima organizacional.

A promoção da QVT nas organizações públicas pode ser visualizada por três perspectivas: a do bem-estar dos próprios trabalhadores, a da satisfação dos usuários cidadãos e a da eficiência e eficácia dos serviços prestados nos órgãos públicos. Portanto, cuidar da QVT dos trabalhadores gera benefícios que se refletem na sua própria qualidade

de vida, bem como na produtividade e qualidade dos serviços que estas organizações prestam à comunidade (ALFENAS; RUIZ, 2015).

Segundo Limongi - França (2010), QVT já faz parte das mudanças continua que ocorrem nas relações de trabalho na atualidade, isso porque, há o aumento da competição e competitividade nas organizações, bem como, maior conscientização por parte dos trabalhadores sobre o estresse e a importância da QVT.

As organizações podem obter vantagens consideráveis com a prática do desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável. Que pode ser ampliado com programa organizacional que promove o bem-estar do empregado. Assim, a organização terá grande possibilidade se tornar mais lucrativa e competitiva no mercado (TACHIZAWA, 2010a).

Stephen e Dhanapal (2012) afirmam que quando o indivíduo possui qualidade de vida no trabalho ocorre satisfação e o contentamento com suas atividades, de modo que, sua vida laboral e pessoal mantém equilibrada. Uma desarmonia em um desses aspectos pode prejudicar o outro, gerando a insatisfação.

Nesse contexto, é importante que as organizações propiciem um ambiente em que os colaboradores possam realizar suas atividades, de modo que tenha satisfação e motivação. Para tanto, é necessário que as instituições ofereçam um ambiente de trabalho confortável e seguro. Além destes fatores, também é importante que sejam realizadas, no ambiente de trabalho, atividades de socialização e interação entre os trabalhadores, uma vez que estes elementos mostram-se de fundamental importância para a satisfação dos colaboradores com a organização e, conseqüentemente, maior produtividade (CAVEDON, 2014).

Observe que, é importante investir nas pessoas, tendo sempre uma visão mais holística de cada trabalhador, para obter a minimização dos riscos ocupacionais por meio de cuidados no ambiente de trabalho, não só os esforços físicos e mentais em cada atividade, mas também promovendo a boa relação entre os funcionários (FERREIRA, 2013).

2.7 - Rotatividade de Trabalhadores nas Organizações

Atualmente um dos fatores considerados mais importantes e debatidos nos planejamentos de recursos humanos é a rotatividade, isso porque envolve pessoas, custos, atividades e as rotinas das organizações (ECKERT et al., 2011).

A rotatividade de trabalhadores de uma organização possui vários conceitos, entre eles o de Agapito et al. (2015, p.76), que conceitua da seguinte forma “Rotatividade de pessoal (*turnover*) corresponde à proporção de empregados que deixam a organização em um determinado período”. Na conceituação de Eckert et al. (2011), é o movimento de entrada e saída dos empregados de uma organização, podendo ser voluntária ou involuntária, ou seja, quando o trabalhador pede demissão ou quando é demitido pela a organização.

Portanto, a rotatividade é o pequeno período que os trabalhadores permanecem em um mesmo posto de trabalho, seja por demissão voluntária ou pela necessidade das empresas de reduzir seu quadro de funcionários (BOHLANDER; SNELL, 2011).

Segundo Ramos e Carneiro (2002), a rotatividade é a ruptura de contrato de trabalho, que será prontamente restabelecido pela contratação de outro trabalhador.

Existem vários motivos que causa a rotatividade de trabalhadores nas organizações, sejam por questões salariais, condições ambientais, ou da exigência que o trabalho exerce sobre o trabalhador. Entretanto, o motivo dos altos índices de rotatividade nas organizações brasileiras é também, a legislação trabalhista. O não cumprimento da legislação e o fato de que os contratos de trabalho não são bem fiscalizados e monitorados no Brasil também contribuem para a alta rotatividade (LEITE, 2002).

Siqueira et al. (2012), explica que não é interessante para as organizações, seja ela pública ou privada, substituir funcionários frequentemente, pois demanda de altos custos trabalhistas, tempo e recursos investidos na integração do substituto.

Para Orellano e Pazello (2010), a mão de obra no Brasil possui característica de rotatividade elevada, ponto negativo para as organizações, pois demanda muito investimento por parte da gestão, gerando custos para as empresas. Por outro lado, o aumento desses índices pode indicar uma falta de comprometimento entre empregador e empregado.

De acordo com a teoria econômica, a rotatividade da mão de obra de uma firma deve ser afetada por indicadores macroeconômicos que sinalizam o grau de aquecimento da economia e por características específicas individuais de cada firma, como por exemplo, a quantidade de treinamento específico que seus trabalhadores recebem (ORELLANO; PAZELLO, 2010 p. 181).

O conhecimento das possíveis causas da rotatividade de trabalhadores de uma organização permite a visualização do ambiente de trabalho, possibilitando à empresa rever

seus processos de gestão identificando as suportas falhas e medir os custos que essas falhas causam (ECKERT et al., 2011). A rotatividade ocorre por várias questões como: salariais, materiais e psicológicas etc. De Gieter e Hofmans (2015) realizaram uma pesquisa com 179 empregados de empresas privadas, onde verificou as influências de recompensas financeiras, materiais e psicológicas na intenção de rotatividade. No estudo, os autores sugerem que variáveis pessoais, como valores do trabalho e características sociodemográficas, podem moderar a relação de conflitos entre as variáveis. Nos estudos de Regts e Molleman (2012), conduzido com 149 enfermeiros, indicaram o efeito de variáveis como comportamentos de cidadania organizacional dos colegas e a satisfação no trabalho sobre a intenção de rotatividade. Nos estudos de campo de Yang et al. (2013), com 782 empregados do setor de serviços foi identificado um efeito mediador da justiça de procedimento e das políticas organizacionais na influência do conflito e da ambiguidade de papel sobre a intenção de rotatividade.

Correa e Caon (2012) colocam que os serviços representam uma posição elevada na economia dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, porque têm grande participação na ocupação de mão de obra e na geração de riqueza refletida pelo Produto Interno Bruto (PIB). Portanto:

O setor de serviços, além de responsável pela maior parcela do PIB mundial, apresenta-se, talvez, como a parcela mais dinâmica da economia, pois sua participação no PIB e o número de empregos no setor crescem a taxas mais elevadas do que nos demais setores econômicos (CORREA e CAON, 2012, p. 23).

Nesse sentido, Silveira (2011), afirma que questões como: falta de treinamento, oportunidade de crescimento e desorganização são destacadas nesse contexto como causadoras da alta rotatividade. Isso porque, independentemente do ramo de atividade, a rotatividade ocorre como uma importante variável de análise para os gestores organizacionais. Portanto, as organizações devem focar seu planejamento na conservação dos índices de *turnover* dentro do desejado, pois assim manterá o clima organizacional estável. Assim, as empresas conseguirão fazer com que seus funcionários atinjam um bom desempenho de produtividade dentro da organização.

Entretanto, são muitos os fatores que tentam explicar os motivos que faz com que os trabalhadores permanecem numa organização ou a deixam. Talvez a satisfação no trabalho seja um dos fatores mais pesquisados em correlação com a rotatividade. A grande parte da literatura pesquisada considera que o principal fator que leva um trabalhador pedir

demissão é seu nível de insatisfação no ambiente de trabalho. O descontentamento pode ser causado por qualquer um dos muitos fatores que envolvem o trabalhador em seu ambiente de trabalho.

Os índices de rotatividade podem ser melhorados com algumas medidas, Ferreira e Freire (2001) apontam soluções que podem melhorar o ambiente de trabalho, como: a análise do desempenho dos supervisores e das práticas de compensação e uma boa relação de confiança entre os funcionários.

2.8 – Intenção de rotatividade da mão de obra

Nas últimas décadas a rotatividade de trabalhadores no emprego tem despertado o interesse de muitos pesquisadores e gestores de recursos humanos com intuito de compreender melhor os motivos que levam os indivíduos a pedir demissão do trabalho. Isso porque, os custos relativos com novas contratações e perdas de talentos comprometem a competitividade e a lucratividade das organizações (FERREIRA et al., 2005). Entretanto, para que esses profissionais tenham melhor compreensão desse fenômeno é necessário um estudo da intenção de rotatividade de mão de obra.

Agapito et al. (2015), afirmam que a intenção de rotatividade consiste na probabilidade subjetiva, própria dos indivíduos, de pedir demissão a uma organização em um futuro próximo, de tal maneira que o simples desejo configura o que se chama intenção de rotatividade. A importância desse fenômeno no estudo da rotatividade justifica-se porque a intenção pode afetar diretamente o desligamento efetivo (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005).

Tschopp, Grote e Gerber (2013), fizeram uma pesquisa para saber se a satisfação no trabalho implica na intenção de rotatividade. O resultado da pesquisa apontou que a satisfação no trabalho é um fator decisivo para ocorrência de intenção de rotatividade. O estudo adotou uma relação estatística que demonstrou que a satisfação no trabalho é inversamente proporcional a intenção de rotatividade, ou seja, quando aumenta a satisfação no trabalho, diminui a intenção de rotatividade e vice-versa. Siqueira e Pereira (2001) realizaram pesquisas importantes sobre a intenção de rotatividade. O estudo dos autores fez uma relação interessante da intenção de rotatividade com a satisfação no trabalho. O trabalho concluiu que é de responsabilidade das empresas aumentarem o nível de satisfação dos colaboradores diretamente ligados a seus planos estratégicos, bem como fortalecer a

percepção de justiça do empregado sobre a remuneração recebida e proporcionar um ambiente favorável ao comprometimento afetivo com a organização.

Entretanto, Chang (1999) explica que a intenção de rotatividade é uma variável cognitiva final que pode afetar imediatamente a rotatividade. Portanto, a intenção de rotatividade e a rotatividade devem ser medidas separadamente.

Perryer et al. (2010), explica que a intenção de rotatividade pode ser tida como um fator antecedente a saída do funcionário da organização. Assim, a intenção de rotatividade é utilizada como variável em diversos estudos sobre o tema, isso porque, pode ser medida no presente e em conjunto com outros fatores que causam a rotatividade, possibilitando uma compreensão mais evidente das causas da rotatividade.

A intenção de rotatividade é um construto que mede a intenção dos trabalhadores de uma empresa de sair do emprego atual, e os resultados dessa medida podem ajudar os gestores a desenvolverem medidas eficazes com intuito de incentivar a permanência dos bons funcionários na organização. Dessa forma, poderá ocorrer a diminuição dos gastos com um novo processo de recrutamento e seleção, fazendo com que o departamento continue funcionando regularmente, evitando que o profissional seja contratado pela concorrência, além de outros benefícios (STEWART et al., 2011).

2.9. Modelo de terceirização

Diante das exigências que o mercado impõe as organizações, a terceirização deve ser remodelada a cada formato de administração para que o processo de terceirizar serviços e produtos seja vantajoso para as instituições.

Segundo Tachizawa et al. (2010b), o gestor deve interagir com as entidades externas na forma de parceiras e aliadas estrategicamente. Ou seja, a terceirização deve ser renovada de acordo com as tendências impostas pelos diversos aspectos da produção, distribuição, vendas, serviços e atividades de suporte. Da mesma forma que a terceirização pode trazer vantagens e lucratividade para as organizações públicas e privadas, ignorar a necessidade de adaptar ao meio e as exigências que são impostas pelo mercado, pode trazer sérios prejuízos para as empresas. Tadeu et al. (2017), afirma que o sucesso da terceirização depende da atuação dos gestores. Pois a atualização, conforme o dinamismo dos acontecimentos na esfera produtiva depende do conhecimento, do acompanhamento contínuo e do uso de ferramentas apropriadas. Nesse sentido, o empenho dos gestores pode garantir o sucesso da terceirização, visto que sua ação efetiva torna-os como guardiões dos

contratos, dos interesses das organizações e do respeito às pessoas envolvidas no processo (TADEU et al. 2017).

Segundo Tachizawa et al. (2010b), as organizações podem adotar estratégias de terceirização para melhorar e valorizar a gestão de pessoas. Assim, as organizações podem obter competências profissionais em áreas que ocorre rápido desenvolvimento tecnológico ou áreas extremamente especializadas que não é o objetivo de suas atividades. Nesse modelo, os profissionais contratados não possuem os mesmos direitos dos funcionários da empresa, mas recebem salários maiores, relativos aos empregados da empresa que atuam na área de tecnologias.

Outra opção seria a contratação de mão de obra para serviços que não é o objetivo da empresa e com alta rotatividade. São serviços como: limpeza, manutenção predial, vigilantes, restaurante. Essas atividades possuem equiparação salarial com os praticados pelas empresas do mercado.

A última alternativa seria as contratações realizadas para suprir demandas sazonais ou demandas de programas ou projetos que ocorre eventualmente na empresa (TACHIZAWA et al., 2010b).

No Brasil, praticam três tipos de terceirização com características e finalidades diferentes. Ocorre a terceirização tradicional, aquela em que os serviços são transferidos a terceiros, cujo preço é fator decisivo para que o negócio concretize. Há também a terceirização de risco, caso em que a empresa transfere suas obrigações trabalhistas com a finalidade de mascarar a relação de empregos com a mão de obra. A terceira seria a terceirização com parceria, onde a empresa transfere a execução das atividades acessórias a parceiros especializados na área, com o intuito de tornar a empresa mais eficiente e competitiva na sua área de atuação. Nessa modalidade existe a terceirização e a parceria, pois o interesse de ambas as partes são convergentes e isso é fundamental para o sucesso do negócio. Em razão dos benefícios compartilhados e dos cuidados éticos que as partes tendem a demonstrar, pode se afirmar que a terceirização com parceria é a modalidade mais recomendável e, portanto a que merece mais atenção. Pois essa relação de parceria conduz o contratante e a contratada ao crescimento mutuo no negócio. Assim, ocorre a predominância da ética, a lealdade e o compromisso com resultados satisfatórios que garante a sobrevivência e a competitividade recíproca (TADEU et al., 2017).

Viana (2015) divide a terceirização em dois modelos, interna e externa. O modelo interno consiste na contratação de uma empresa especializada que fornece seu pessoal ao contratante para execução de atividade. O autor explica que:

“[...] a empresa se serve de trabalhadores alheios, como se inserisse uma outra dentro de si.” (VIANA, 2015, p. 14).

Segundo o referido autor, nessa forma, a empresa contratada executa as atividades da empresa contratante utilizando sua própria mão de obra. A tomadora de serviço recebe em suas dependências os trabalhadores, temporariamente, da empresa contratada para a execução dos serviços contratados, que são atividades que não compõem a especialidade da tomadora.

O modelo externo (*outsourcing*) consiste numa espécie de parceria entre a empresa contratada e a tomadora de serviços. A tomadora de serviços insere a prestadora em seu ciclo produtivo, promovendo a competitividade nas empresas. Viana (2015, p. 19), traz um exemplo dessa situação: “[...] a fábrica A, ao invés de fazer um barco inteiro, faz só sua estrutura, descartando os remos para B e os bancos para C.” Por fim, o autor esclarece o uso dos termos interno e externo, segundo ele os termos não denota lugar ou espaço vivido, dentro ou fora dos domínios da empresa contratante.

2.10. Aspectos legais da terceirização

A PL 4330/2004, de autoria do deputado Sandro Mabel, visava regulamentar as contratações de serviços terceirizados no Brasil. Esse Projeto Lei permite que qualquer atividade pode ser terceirizada. O artigo 1º da referida PL, traz a seguinte redação: “este regula o contrato de prestação de serviço e as relações de trabalho dele decorrentes, quando o prestador for sociedade empresária que contrate empregados ou subcontrate outra empresa para a execução do serviço”. Assim, o regulamento não distingue que tipo de serviços pode ser terceirizado, deixando brechas para as organizações terceirizar qualquer tipo de prestação de serviços (WOLLINGER, 2016). Entretanto, no Brasil, a terceirização foca na contratação de serviços como: limpeza, segurança e outras atividades que não corresponde a finalidade das empresas contratante. Outras legislações posteriores a PL 4330/2004 também não especificam os tipos de serviços que as organizações podem terceirizar. Essa indefinição cria uma área muito ampla de contratação, fazendo com que a empresa tomadora de serviços tenha a responsabilidade de fiscalizar mensalmente a

regularidade das obrigações previdenciárias, bem como o pagamento dos salários e outros encargos trabalhistas que faz jus aos funcionários terceirizados (ESTADÃO, 2017).

A PL 4.302/1998, apesar de ter sido arquivada pela câmara dos deputados, propiciou bases para criação de uma lei ordinária que viesse consolidar a prática da terceirização no Brasil. Nesse sentido, o presidente da República Federativa do Brasil sanciona a revogação dos artigos 1º, 2º, 4º, 5º, 6º, 9º, 10, o parágrafo único do art. 11 e o art. 12 da lei nº 6.019 de 03 de janeiro de 1974, criando a lei 13.429 em 31 de março de 2017. Apesar das vantagens que a terceirização traz para as organizações, existem divergências com os sindicatos de trabalhadores e gestores das empresas privadas e instituições públicas. Pois, a própria constituição da república federativa do Brasil, no seu artigo 5º, traz o princípio da igualdade, no rol dos direitos fundamentais do cidadão, categoria de direitos que não estão afetos a restrições infraconstitucionais. Ou seja, isso significa que não pode ser limitado ao ordenamento jurídico quanto à regulamentação, efetivação ou exercício desses direitos. Segundo a redação do caput do art. 5º: “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade” (SILVA, 2008). Assim, quando a lei 13.429/17 faz distinção de trabalhadores terceirizados e trabalhadores da empresa tomadora de serviço, fica evidente a desigualdade entre trabalhadores e violação do princípio da isonomia, isso porque a referida lei suprime direitos garantidos pela a Consolidação das Leis do Trabalho (DIEESE, 2017). Segundo o STF o nosso sistema constitucional é contrário a tratamento discriminatório entre trabalhadores que prestam serviços iguais a determinado empregador, ainda que esses trabalhadores sejam estrangeiros em empresas em funcionamento no Brasil. Apesar de haver limitações ao estrangeiro, o sistema constitucional brasileiro é o da igualdade de tratamento (SILVA, 2008). Portanto, o caput do art. 5º deve ser analisado em consonância com os incisos do art. 3º da Constituição Federativa do Brasil, cuja redação é a seguinte:

“Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil: I - construir uma sociedade livre, justa e solidária; III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.”

O tratamento discriminatório no direito trabalhista é proibido pela constituição brasileira, não só pelo caput do art. 5º da referida constituição, mas também pelo art. 7º. O

próprio TST já utilizou esse dispositivo constitucional para aplicar aos trabalhadores terceirizados os mesmos direitos do trabalhador contratado diretamente pela empresa tomadora de serviços. Na decisão do Tribunal Superior do Trabalho, que demonstra ato de inconstitucionalidade da PL 4.330/2004, proferia a seguinte redação:

“1. A teor da orientação jurisprudencial 383/SDI-I do TST, desempenhadas, pelo empregado contratado mediante empresa interposta, funções inerentes à atividade-fim do tomador dos serviços, a revelar quadro de terceirização ilícita, impõe-se, por aplicação analógica do art. 12, alínea a, da Lei nº 6.019/74, forte no princípio da isonomia (art. 5º, caput, da Constituição da República), e na vedação do tratamento discriminatório (art. 7º, xxxii, da Lei Maior), o reconhecimento dos mesmos direitos assegurados aos empregados do tomador dos seus serviços que exerçam as mesmas funções, inclusive aqueles previstos nos instrumentos coletivos da respectiva categoria profissional”. (Tribunal Superior do Trabalho TST; RR 126600-11.2009.5.03.0077; Terceira Turma; Relª Minª Rosa Maria Weber Candiota da Rosa; DEJT 17/06/2011; Pág. 992)

Conforme a súmula 331 do TST, o ordenamento jurídico brasileiro só permite a terceirização quando o trabalho for temporário (Lei 6.019/74), de vigilantes (7.102/83) e de serviços de limpeza e conservação. A referida súmula considera ilegal a terceirização de atividades que é o objetivo final da tomadora de serviço. Ou seja, a terceirização de atividades deverá estar restrita a serviços auxiliares e periféricos à atividade objeto da empresa tomadora de serviços.

Portanto, do ponto de vista constitucional, os dispositivos legais que tratam do instituto da terceirização no Brasil não contemplam as necessidades do trabalhador. Isso porque, a terceirização sem limites traz a destruição da força dos sindicatos de representarem os trabalhadores, baixos salários e o desrespeito aos direitos trabalhistas, com impactos negativos na economia, nas relações de consumo e na receita da Previdência Social e do FGTS.

2.10.1. Diretrizes

As diretrizes propostas pelas legislações que tratam das relações de trabalho terceirizado no setor público e privado são:

- 1- A lei 13.429/2017, no art. 2º, § 1º, proíbe a contratação de trabalhadores temporários para substituir trabalhadores em greve, com exceção dos casos previstos em lei.
 - No art. 9º, § 1º, exige da empresa contratante a garantia de segurança, higiene e salubridade dos trabalhadores, quando o trabalho for realizado nas suas dependências ou em local por ela indicado. No § 2º, a referida lei

estabelece que a empresa contratante garante aos trabalhadores terceirizados temporário o mesmo atendimento médico ambulatorial e de refeição destinado aos seus empregados existente nas suas dependências ou local por ela indicada.

- No art. 5º-A. § 1º, a lei proíbe que a empresa tomadora de serviços terceirizados utilize trabalhadores da empresa prestadora de serviços em atividade distinta que não foi objeto do contrato.

2- A lei 6.019/1974, no seu art. 12, traz a seguinte redação:

- a) “remuneração equivalente à percebida pelos empregados de mesma categoria da empresa tomadora ou clientes calculados à base horária, garantida, em qualquer hipótese, a percepção do salário mínimo regional”;
- b) “jornada de oito horas, remuneradas as horas extraordinárias não excedentes de duas, com acréscimo de 20% (vinte por cento)”;
- c) “férias proporcionais, nos termos do artigo 25 da Lei nº 5.107, de 13 de setembro de 1966”;
- d) “repouso semanal remunerado”;
- e) “adicional por trabalho noturno”;
- f) “indenização por dispensa sem justa causa ou término normal do contrato, correspondente a 1/12 (um doze avos) do pagamento recebido”;
- g) “seguro contra acidente do trabalho”;
- h) “proteção previdenciária nos termos do disposto na Lei Orgânica da Previdência Social, com as alterações introduzidas pela Lei nº 5.890, de 8 de junho de 1973 (art. 5º, item III, letra "c" do Decreto nº 72.771, de 6 de setembro de 1973)”.

§ 1º - “Registrar-se-á na Carteira de Trabalho e Previdência Social do trabalhador sua condição de temporário”.

§ 2º - “A empresa tomadora ou cliente é obrigada a comunicar à empresa de trabalho temporário, a ocorrência de todo acidente cuja vítima seja um assalariado posto à sua disposição, considerando-se local de trabalho, para efeito da legislação específica, tanto aquele onde se efetua a prestação do trabalho, quanto a sede da empresa de trabalho temporário”.

Essas são as principais diretrizes legais que são exigidas das organizações quando houver relação de prestação de serviços terceirizados e temporário.

2.10.2. Lei 13.429/2017

No dia 23 de março de 2017, a Câmara dos Deputados aprovou o Projeto de Lei 4.302/1998, em que alterou dispositivos da Lei nº 6.019, de 1974, que aborda o trabalho temporário em empresas urbanas e regulamenta as relações de trabalho nas empresas de prestação de serviços a terceiros. Em 31 de março 2017, o projeto foi sancionado com três vetos pela presidência da República, transformando na Lei 13.429/2017. O projeto, enviado à Câmara dos Deputados em 1998, tinha o intuito inicialmente, de ampliar os Contratos de Trabalho Temporário. No entanto, foi modificado para regular as empresas que intermedeiam a contratação de trabalhadores temporários. O referido projeto lei teve sua última tramitação em 2008, mesmo após mensagem do executivo, em 2003, solicitando arquivamento da primeira proposta (DIEESE, 2017).

Antes da discussão da PL 4302 de 1998, o contrato de trabalho temporário foram as primeiras iniciativas de terceirização a ser estabelecido nas empresas privadas, pois eram exercidas por empresas que tinham o objetivo de oferecer mão de obra temporária. Assim, o contrato era efetivado pela empresa tomadora de serviços e a prestadora. Em que, no contrato, fica formalizado os motivos pelo qual a empresa tomadora, contrata os serviços temporários. A empresa prestadora de serviços temporários também deve ser registrada no Ministério do Trabalho (DIEESE, 2017).

De acordo com a Lei 6.019/74, a empresa tomadora de serviços temporários, seria obrigada a assumir todos os encargos trabalhistas e previdenciários, bem como as indenizações e pagamentos de remunerações, caso a empresa prestadora de serviços temporários viesse a decretar falência. O trabalho temporário teria duração de no máximo três meses, salvo em casos excepcionais devidamente autorizados pelo órgão local do Ministério do Trabalho e Previdência Social. Ao trabalhador de serviços temporário seriam garantidos os seguintes direitos: garantia do recebimento do salário mínimo, jornada de trabalho de oito horas diárias, acrescido 20% se houver horas extras remuneradas, férias proporcionais, repouso semanal remunerado, adicional noturno, indenização de 1/12 quando houver dispensa sem justa causa ou termino de contrato, seguro contra acidente de trabalho, direitos previdenciários, registro de contrato temporário na carteira de trabalho e na previdência social e direito de receber da empresa tomadora de serviços temporários

caso a empresa prestadora não cumpra suas obrigações (responsabilidade solidária). Entretanto, o trabalhador temporário não tem direito a indenização de 40% do FGTS e nem do aviso prévio na rescisão do contrato de trabalho. Assim, o trabalhador temporário fica limitado apenas esses direitos não abarcando a plenitude da CLT (DIEESE, 2017).

A Lei 13.429/2017 traz no seu artigo 2º um novo conceito para o termo trabalho temporário. Ou seja, “Trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física contratada por empresa de trabalho temporário que a coloca à disposição de uma empresa tomadora de serviços, para atender as necessidade de substituição transitória de pessoal permanente ou à demanda complementar de serviços”.

A nova legislação define também quando deve haver a demanda de trabalho temporário. Ou seja, quando decorre de fatores imprevisíveis ou quando tenha natureza intermitente, periódica ou sazonal. A nova lei ampliou o prazo de duração para a prestação de trabalho temporário, de 90 dias para 180 dias, com possibilidade de prorrogação por mais 90 dias. Determina que um trabalhador só poderá ser colocado novamente à disposição da tomadora depois de 90 dias do termino do contrato, para que a empresa prestadora faça o rodízio de trabalhadores. A responsabilidade solidária foi substituída pela a responsabilidade subsidiária e amplia a atuação do serviço temporário, tanto nas atividades fins quanto nas atividades que não são a especialização das organizações. A Lei 13.429, de 31 de março de 2017 regulamentou o uso desse tipo de contrato temporário para a administração pública nos três níveis de governo, executivo, legislativo e judiciário bem como, na área rural (DIEESE, 2017).

3. MÉTODO DA PESQUISA

Nesta seção será apresentada a abordagem da pesquisa, as características da população, os instrumentos que foram utilizados para a análise dos dados, suas confiabilidades e os procedimentos de coleta de dados.

3.1. Abordagem da Pesquisa

Para estudar a relação existente entre as variáveis, adotou se um modelo de pesquisa com variáveis que envolvem o clima organizacional e a rotatividade de trabalhadores terceirizados das MPEs que prestam serviços para a UFG.

A pesquisa se caracteriza como de campo, descritiva e com abordagem quantitativa, pois se trata de uma investigação empírica realizada no local de ocorrência do

fenômeno (VERGARA, 2011), que foi realizada nas diversas unidades da Universidade Federal de Goiás. O trabalho está estruturado numa pesquisa com abordagem quantitativa, porque trabalha com números, privilegiando as técnicas numéricas ou estatísticas para o levantamento e o tratamento dos dados, o que foi o caso desta pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005). O trabalho é descritivo, pois segundo Gil (2008) as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição de características de determinada população ou fenômeno. O autor afirma que nesse tipo de pesquisa são utilizadas técnicas padronizadas de coletas de dados. Segundo Santos (2000), a pesquisa descritiva é um levantamento de características conhecidas de uma população ou instituição, que direciona a um problema ou um fenômeno de estudo. A pesquisa descritiva apresenta a situação de uma população da forma como se encontra no ambiente, não havendo a intenção de explicar por que ocorre, mas de descrever o que ocorre e discorrer sobre os fatos identificados, o que foi realizado neste estudo em relação ao clima organizacional e a rotatividade (GIL, 2008).

A pesquisa teve característica descritiva, pois a intenção foi adquirir maior conhecimento sobre o fenômeno, no qual partiu do pressuposto de que foi nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes e conhecimentos para torná-lo explícitos (TRIVINOS, 1997).

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, que segundo Yin (2010), o objeto deste tipo de investigação é uma entidade, pessoa ou um grupo de pessoas. O trabalho é um estudo de caso, contendo a estruturação da pesquisa e as suas orientações gerais. Portanto, estabelece procedimentos que direcionam questões importantes para a pesquisa (YIN, 2010).

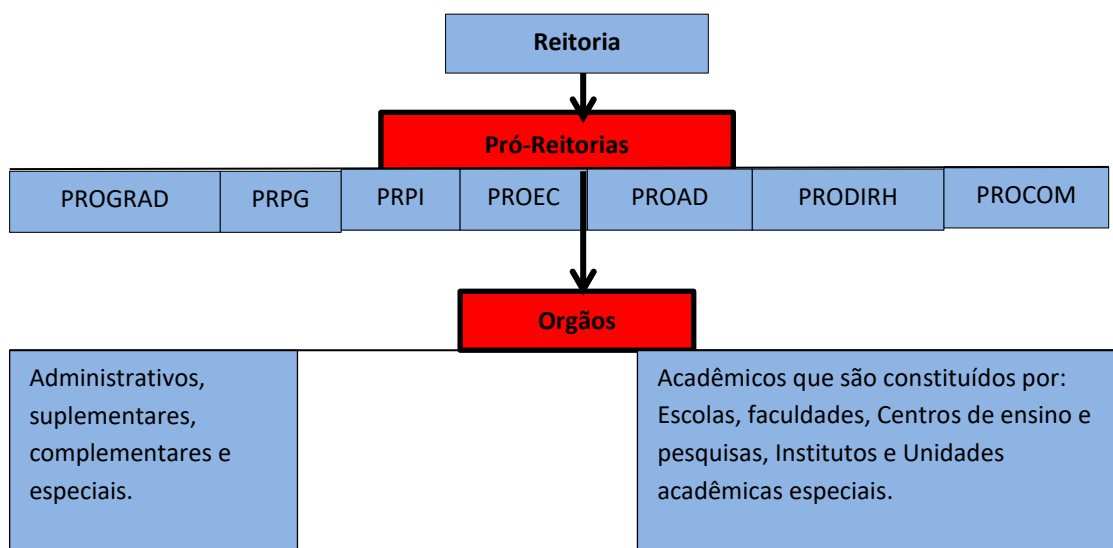
3.2. Caracterização do ambiente de pesquisa

A Universidade Federal de Goiás – UFG é uma instituição pública federal de ensino superior, criada pela lei 3.834C, de 14 de dezembro de 1960. Possui pessoa jurídica de direito público na modalidade de autarquia e está localizada na cidade de Goiânia – GO, capital do estado de Goiás. É composta por vários câmpus com estrutura administrativa multirregional. A instituição possuem cinco regionais, localizadas nas cidades de Goiânia, Catalão, Jataí, Cidade de Goiás e Cidade Ocidental (em implantação). O câmpus de Aparecida de Goiânia integra a Regional Goiânia do qual não foi incluso na pesquisa. Atualmente a UFG conta com cerca de 2.350 servidores técnico-administrativos, 2.935 professores efetivos e 23.362 estudantes distribuídos em 150 cursos de graduação, 62 cursos de mestrados e 31

curso de doutorado (<https://www.ufg.br/p/6384-ufg-em-numeros>). A universidade possui a seguinte missão: Gerar, sistematizar e socializar o conhecimento e o saber, formando profissionais e indivíduos capazes de promover a transformação e o desenvolvimento da sociedade. A instituição é regida por um estatuto que rege os princípios, finalidades, estruturas administrativas e acadêmicas, além de outros parâmetros para o funcionamento da Universidade (ESTATUTO, 2013).

Hoje a instituição é constituída por vários departamentos administrativos e acadêmicos que organiza a instituição como um todo, conforme a figura - 2.

Figura - 2. Organograma da administração geral da UFG.



Fonte: Site da Universidade Federal de Goiás

3.3. População /Amostra

Segundo Morettin (2010), população é o conjunto constituído por indivíduos ou objetos que tem pelo menos uma variável em comum e observável. Malhotra (2012) afirma que a amostra é um subgrupo dos elementos de uma população utilizada para uma pesquisa.

Nesse trabalho a amostra é considerada por conveniência visto que contempla a seleção de elementos mais disponíveis para tomar parte do estudo e que possam oferecer informações necessárias (Hair et. al., 2005).

A amostra não é probabilística, pois foi selecionada de forma intencional, que pode representar toda a população, de acordo com suas características (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Antes de iniciar as análises, é importante apresentar as características (perfil) da amostra que será trabalhada nesse estudo.

Segundo Gil (2010), a amostra é uma pequena parte de elementos que compõe um determinado universo.

A amostra da pesquisa foi extraída das várias unidades administrativas e acadêmicas da UFG em que há trabalhadores terceirizados. A instituição conta, com mais de 250 (duzentos e cinquenta) funcionários terceirizados (amostra), que atuam na área de segurança, limpeza e administração e etc. A amostra da pesquisa não é probabilística, uma vez que não foi realizada uma seleção aleatória, ou seja, foram escolhidas unidades por conveniência e facilidade de acesso. Silvestre (2007) afirma que uma população é qualquer conjunto de itens bem definidos, ou seja, são elementos ou membros de uma população bem identificados.

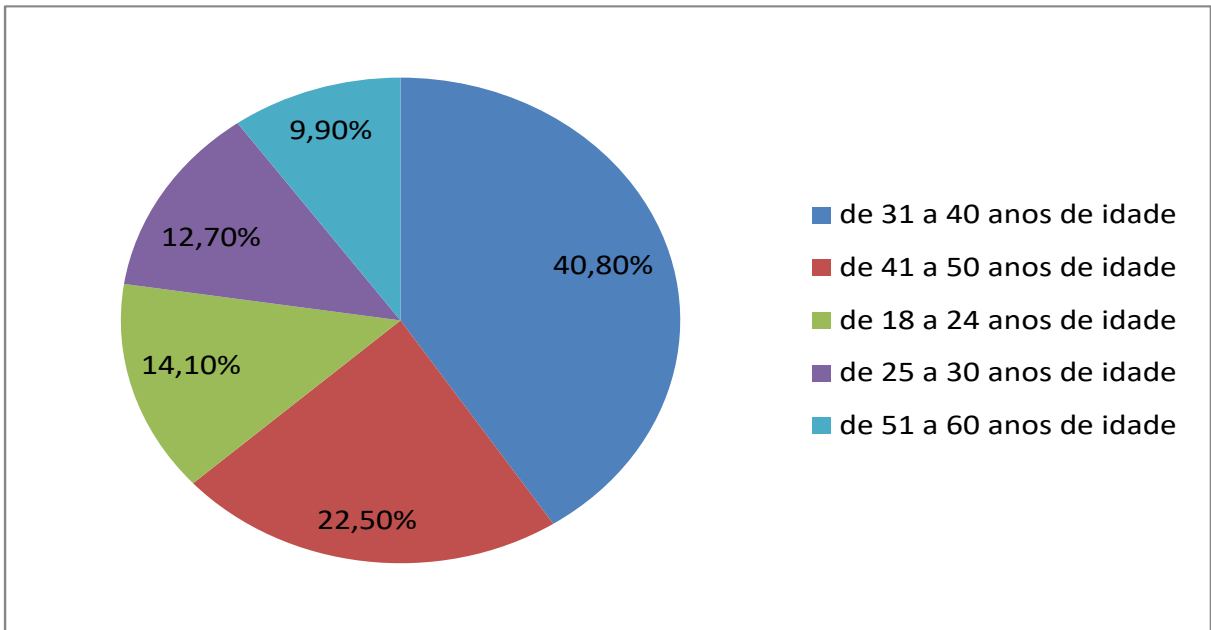
Portanto, a população da pesquisa foram os trabalhadores terceirizados das MPE que prestam serviços para as unidades administrativas e acadêmicas da UFG, câmpus de Goiânia - GO. Esses trabalhadores são contratados pelas micro e pequenas empresas para executarem vários tipos de atividades como: Limpeza, segurança, administração ente outros. Com o intuito de obter uma amostra consistente, foi aplicado 160 (cento e sessenta) questionários para serem respondidos pelos trabalhadores das empresas que prestam serviços de limpeza, segurança e administrativos, dos quais foram recolhidos 116 questionários, ou seja, dos 160 trabalhadores selecionados para responderem os questionários, 116 participaram efetivamente da pesquisa.

Para conhecer melhor a população foi realizada uma pesquisa das características dos trabalhadores terceirizados. Para tanto, foi analisado a faixa etária, o grau de escolaridade, o tempo de serviço na empresa atual e o gênero.

A pesquisa demonstrou que os trabalhadores terceirizados, objetos de pesquisa, possuem as seguintes características:

- Quanto à faixa etária, os trabalhadores que estão na faixa dos 31 a 40 anos de idade, apresentaram em maior número, com 40,8% dos 116 respondentes. Sendo que 22,5% estão na faixa etária de 41 a 50 anos de idade, 14,1% na faixa etária de 18 a 24 anos e 9,9% na faixa etária de 25 a 30 anos de idade.

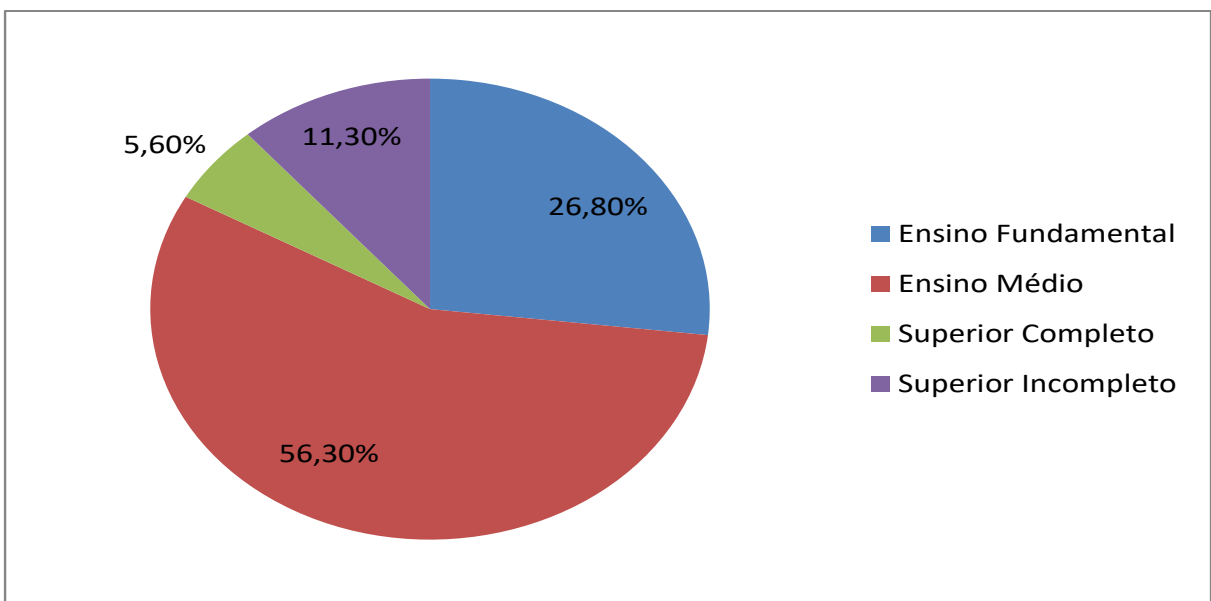
Figura - 03. Faixa etária dos trabalhadores terceirizados da área de limpeza, segurança e administrativo da UFG.



Fonte: Dados da pesquisa (2017). Extraído do IBM SPSS 19.0.

- Quanto o grau de escolaridade, a maioria dos trabalhadores, 56,30% dos 116 respondentes, afirmaram possuírem o ensino Médio. Sendo que 26,8% com ensino fundamental, 11,3% ensino superior incompleto e 5,6% com ensino superior completo. Esse resultado envolve as três áreas pesquisadas, limpeza, segurança e administrativo.

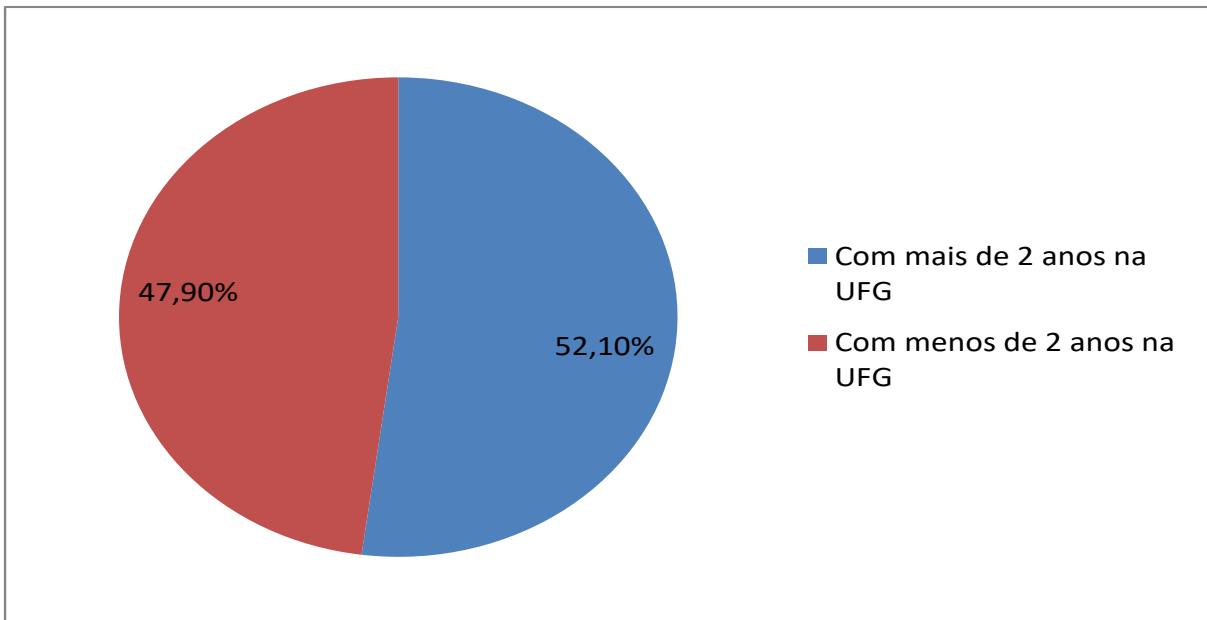
Figura 04. Grau de escolaridade dos trabalhadores terceirizados da área de limpeza, segurança e administrativo.



Fonte: Dados da pesquisa (2017). Extraído do IBM SPSS 19.0.

- Quanto ao tempo de serviço como trabalhador terceirizado na UFG, a maioria dos trabalhadores, 52,10% dos 116 respondentes, afirmaram está trabalhando na UFG há mais de 2 anos e 47,9% está a menos de 2 anos. A diferença entre aqueles respondentes que afirmaram ter menos de 2 anos e aqueles que afirmaram ter mais de 2 anos é insignificante. Pois, a maioria que afirmaram ter menos de 2 anos de serviço, tem menos de 1 ano de serviços na instituição. E a maioria que responderam ter mais de 2 anos, tem dois anos e seis meses. Isso significa que a maioria dos respondentes tem menos de dois anos e meio de prestação de serviços na UFG como trabalhador terceirizado.

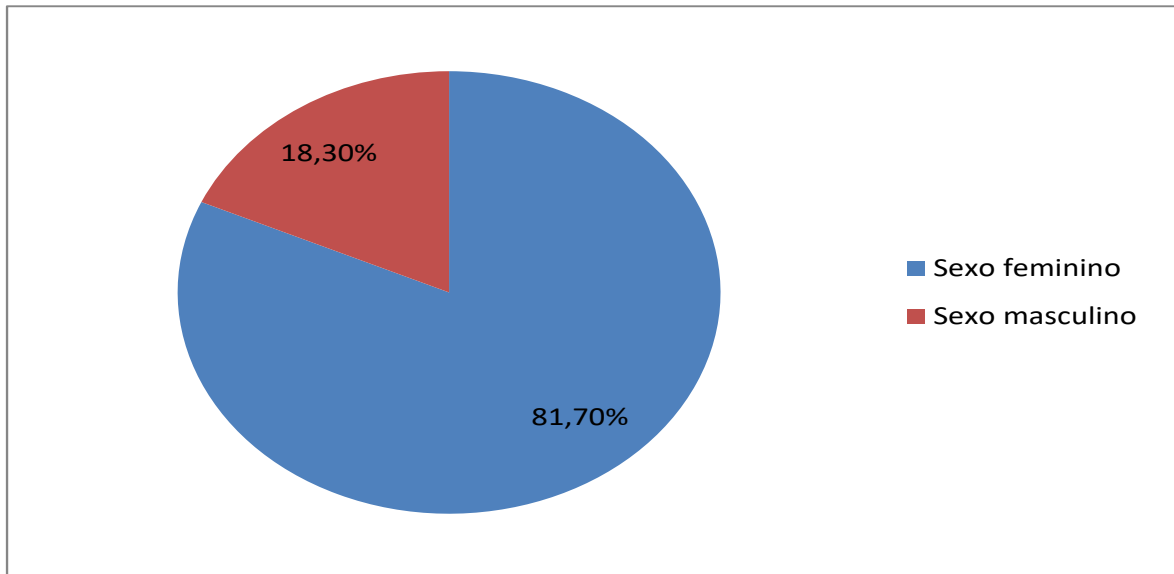
Figura - 05. Tempo de serviço dos trabalhadores terceirizados da área de limpeza, segurança e administração.



Fonte: Dados da pesquisa (2017). Extraído do IBM SPSS 19.0.

- Quanto ao gênero dos trabalhadores terceirizado na UFG, a maioria dos trabalhadores, 81,70% dos 116 respondentes, é do sexo feminino e apenas 18,30% do sexo masculino.

Figura - 06. Gênero dos trabalhadores terceirizado da área de limpeza, segurança e administrativo.



Fonte: Dados da pesquisa (2017). Extraído do IBM SPSS 19.0.

A amostra é constituída de trabalhadores terceirizados das várias micro e pequenas empresas que prestam serviços para a UFG. Esses trabalhadores estão distribuídos na universidade da seguinte forma:

Quadro - 01. Resumo dos locais que foram aplicados os questionários em que os trabalhadores terceirizados participaram efetivamente da pesquisa.

Unidades acadêmicas			Unidades administrativas			
	Segurança	Limpeza		Segurança	Limpeza	Administrativo
Faculd. Medicina			CEGEF			
Faculd. Direito			MUSEU			
Faculd. Educação			PROCOM			
Faculd. Engenharia			Centro Cultural			
Faculd. Música			CAI			
Faculd. Química			CEMEQ			
Inst. Biologia			Centro Esportes			
Inst. Física			CERCOMP			
Inst. Matemática			CGA			
Centro Aula A			CIDARQ			
Faculd. Artes			DCF			
Creche			DMP			
Inst. Informática			PROGRAD			
FAC. FÍSICA			Reitoria			
FACE						
Inst. Est. Socio amb.						
FACOMB						

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com os dados apresentados, constatou-se que a amostra é formada por trabalhadores predominantemente do sexo feminino, com idade média entre 31 a 40 anos, com ensino médio e com mais de 2 anos de serviços na UFG.

3.4. Instrumentos da Pesquisa

Foram utilizados dois questionários do tipo *Likert* para obter a percepção dos respondentes e um modelo matemático que determina os índices de rotatividade dos trabalhadores terceirizados no período de 2013 a Agosto de 2017. O questionário de clima organizacional constitui uma escala com 4 (quatro) fatores que foi reduzido a 3 fatores após a análise fatorial, teve o objetivo de obter a percepção dos trabalhadores terceirizados quanto ao relacionamento com os servidores da UFG. A escala possui 5 pontos, em que os respondentes indicaram com números, variando de 1 a 5 de acordo com as afirmações da escala e os pontos: Discordo Totalmente - 1, Discordo - 2, Prefiro não responder - 3, Concordo - 4 e Concordo Totalmente - 5.

As afirmações do questionário clima organizacional são provenientes de uma pesquisa realizada na PETROBRAS, com exceção das afirmações, 18, 19, 20, 21, 22, 23 e 24, que foram retiradas da escala clima organizacional criada e validada por Martins, (2008a).

A confiabilidade da escala foi testada por meio do SPSS 19.0, em que a validade do constructo foi medida com a utilização do coeficiente α de *Cronbach*, um dos procedimentos estatísticos muito utilizados no processo de mensuração interna de um instrumento de pesquisa, muito presente em trabalhos científicos atuais (GUERREIRO; MARIAN, 2014).

Segundo Hora, Monteiro e Arica (2010) o α mede a correlação entre as respostas em um questionário, por meio da análise do perfil das respostas dadas. Ou seja, o α avalia a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados (ALMEIDA; COSTA; SANTOS, 2010). Para validação do questionário de clima organizacional, foi realizada uma pesquisa teste com 24 (vinte e quatro) respondentes. O *software* SPSS 19.0, com a função *Reliability Analysis*, possibilitou a análise de confiabilidade do instrumento de coleta. Esse *software* foi utilizado para medir a confiabilidade dos itens na escala *Likert*, nesta pesquisa (MEIRELES, 2015).

Segundo Hair et al. (2010), esse indicador posiciona no intervalo fechado de [0, 1] e argumenta que as relações entre os itens são positivas. Considera-se que um bom valor

de α de *Cronbach* seria igual ou superior a 0,70. Para a Escala Clima Organizacional o α *cronbach* apresentou os seguintes dados.

Quadro - 02. Resumo do processamento dos casos.

		<i>N</i>	<i>%</i>
<i>Cases</i>	<i>Valid</i>	22	91,7
	<i>Exclueda</i>	2	8,3
	<i>Total</i>	24	100

Fonte: Dados da pesquisa (2017). Extraído do IBM SPSS 19.0

Quadro - 03. Estatística de Confiabilidade.

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized items</i>	<i>N of Items</i>
0,727	0,739	41

Fonte: Dados da pesquisa (2017). Extraído do IBM SPSS 19.0

Quadro - 04. Resumo dos valores do α de *Cronbach* de cada fator da escala clima organizacional.

1 FATOR	Comunicação entre colegas (efetivos e terceirizados)	Itens, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,	α de <i>Cronbach</i> 0,75
2 FATOR	Relação interpessoais	Itens, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24.	α de <i>Cronbach</i> 0,81
3 FATOR	Percepção dos funcionários terceirizados da UFG	Itens, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37.	α de <i>Cronbach</i> 0,90
4 FATOR	Perspectiva de carreira/Futuro profissional.	Itens, 38, 39, 40, 41.	α de <i>Cronbach</i> 0,82

Fonte: dados da pesquisa 2017 (SPSS 19.0).

O resultado apresentado para cada fator da escala indicou uma boa consistência e um alto grau de confiança. No entanto, alguns pesquisadores, chama a atenção do pesquisador para ficar atento nas informações sobre o comportamento de cada item da escala.

A segunda escala que foi utilizada é a de Intenção de Rotatividade (EIR). Que foi elaborada por Siqueira, Gomide Júnior, Moura e Marques (1997). É composta por três itens, com cinco pontos (1 = nunca; 2 = raramente; 3 = às vezes; 4 = frequentemente; 5 = sempre), a frequência com que pensam, planejam e desejam sair de sua organização (Anexo B). Amplamente utilizada nos estudos nacionais sobre o tema da Rotatividade. A escala tem o objetivo de diagnosticar a rotatividade de trabalhadores das organizações por meio da intenção de pedir demissão, que geralmente é antecedida pelo planejamento consciente ou inconsciente do trabalhador. Para essa escala não foi realizado o teste para obter o α de *cronbach*, pois a escala foi utilizada sem nenhuma alteração, conforme criada e validada por Siqueira, Gomide Júnior, Moura e Marques (1997).

Quadro – 05. Resumo do α de *cronbach* da escala intenção de rotatividade.

1 ITEM	Você pensa em sair da empresa onde trabalha.	<i>α de Cronbach</i> 0,95
2 ITEM	Você planeja sair da empresa onde trabalha.	
3 ITEM	Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha.	

Fonte: Siqueira, Gomide Júnior, Moura e Marques (1997).

Foi utilizado também, um modelo matemático para medir o índice de rotatividade dos trabalhadores terceirizados no período de 2013 a Agosto 2017. Para tanto, foram analisados documentos dos DDRH – Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos e CEGEF – Centro de Gestão do Espaço Físico, departamentos da universidade que trabalham com contratos de trabalhadores terceirizados de micro e pequenas empresas.

Figura - 7. Modelo Matemático utilizado para análise dos documentos

$$R = \left[\frac{\sum(nd)}{\sum(nt)} \right] \times 100$$

Sendo:

R = índice de rotatividade,

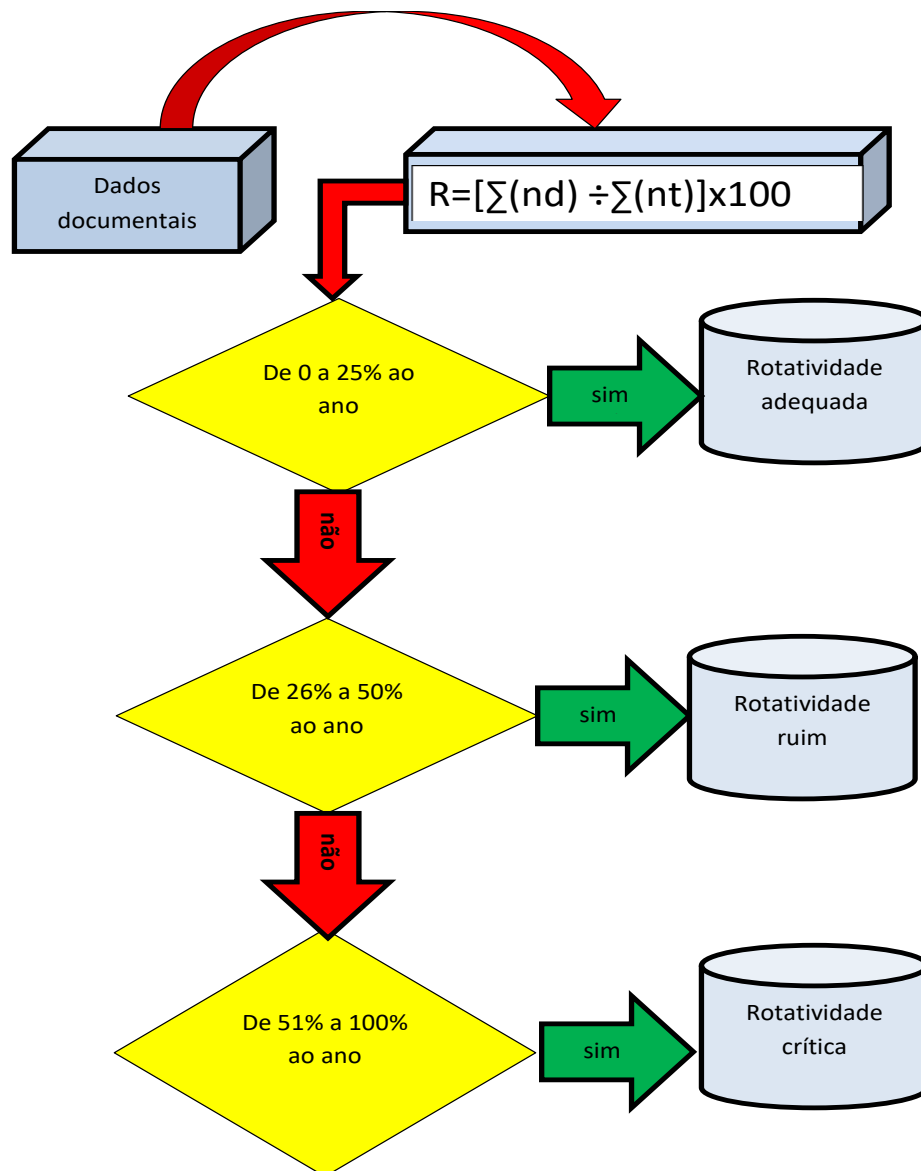
nd = Somatório do número de desligamentos no período de um ano,

nt = Somatório do número total de funcionários no final do período de um ano e o número 100, uma constante fixa da equação.

Os índices de rotatividade seguirão os mesmos parâmetros estabelecidos no estudo de Campos e Malik (2008), que considerou os índices: de 0 a 25% ao ano, adequada; de 25% a 50% ao ano, ruim; acima de 50% ao ano, crítica conforme a figura abaixo.

O critério de rotatividade utilizado nesse estudo é o que conceitua rotatividade (*turnover*) como a relação entre o número de trabalhadores terceirizados demitidos com o número de trabalhadores que restaram na instituição no período de um ano. Os dados foram adquiridos pelo pesquisador com anuência das autoridades responsáveis pelo processo de contratação das micro e pequenas empresas que prestam serviços para UFG conforme os apêndices A e B.

Figura - 08. Síntese da análise do índice de rotatividade.



Fonte: Campos e Malik (2008), adaptado pelo autor.

Segundo Patton (1987) *apud* Yin (2010), uma análise bem desenvolvida envolve quatro tipos de triangulação: a triangulação de dados, a triangulação de pesquisadores, a triangulação de teorias e a triangulação de metodologia. Portanto, utilizou-se no trabalho a triangulação de técnicas, ou seja, o questionário, a análise de documento e a observação uma vez que o pesquisador é servidor efetivo da instituição.

Para a análise estatística dos dados foi utilizado os *softwares Microsoft Excel (Office 2010)* e o *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão IBM 19.0, para realização dos cálculos.

3.5 – Procedimento da Coleta de Dados

A pesquisa foi realizada pessoalmente e diretamente com 160 trabalhadores terceirizados, sem a ajuda de ferramentas de tecnologia da informação como: e-mail e softwares. Para tanto, foi solicitado autorização aos gestores responsáveis pela contratação e acompanhamento das atividades dos trabalhadores terceirizados na UFG, conforme os apêndices A e B.

Em seguida, foi feito o mapeamento das unidades acadêmicas e administrativas a serem visitadas. O material, questionários de clima organizacional, intenção de rotatividade e os de dados das características dos respondentes, foram impresso e entregue a cada trabalhador selecionado a participar da pesquisa. Para que não houvesse equívocos nas respostas, foi necessário deixar bem claro aos respondentes a maneira correta de preencher os questionários. Para não comprometer o andamento das atividades diárias dos participantes, os questionários foram recolhidos pessoalmente 2 dias depois da entrega.

Na UFG, a gestão dos contratos de prestação de serviços pelas micro e pequenas empresas, são realizados por vários órgãos da instituição. O CEGEF – Centro de Gestão do Espaço Físico, é responsável pela contratação e gestão das micro e pequenas empresas que prestam serviços de limpeza e segurança e o DDRH – Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos, é responsável pela contratação e gestão das micro e pequenas empresas que prestam serviços na área administrativa.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção será apresentado a análise dos dados e os principais resultados encontrados por meio das escalas ECO, EIR e dos documentos pesquisados.

4.1. Análise dos dados

O processo de analisar os dados consiste basicamente em dar sentido aos dados da pesquisa, prepará-los e conduzir para diferentes análises (CRESWELL, 2010).

A pesquisa é apresentada em três etapas, ou seja, a aplicação dos questionários, a tabulação dos dados no SPSS 19.0 e a pesquisa em documentos da UFG para conhecer os índices de rotatividades. Para análise da EIR foi utilizado a estatística descritiva e frequências. Na ECO foi realizado a aplicação da análise fatorial, que possibilitou a verificação do melhor agrupamento dos itens que compõe a escala (MAROCO, 2014, HAIR et al., 2010).

4.1.1. Escala de Clima Organizacional

A escala de clima organizacional foi analisada por meio da análise multivariada, ou seja, a análise fatorial. Essa técnica parte da ideia de que as variáveis correlacionadas podem ser agrupadas, permitindo a redução do número de variáveis explicativas. Segundo Hair et. al., (2010), a análise fatorial é uma técnica de interdependência cujo propósito principal é definir a estrutura inerente entre as variáveis na análise.

Na pesquisa foram utilizadas as seguintes etapas:

Quadro - 06. Etapas adotado na análise da ECO.

01	Verificar o valor do KMO e Bartlett.
02	Verificação das comunalidades
03	Extração e Rotação dos fatores
04	Verificação das frequências de cada variável do questionário.

Fonte: Hair et. al. 2010.

- **Teste do KMO e *Bartlett***

Nem toda pesquisa pode ser submetido a análise fatorial. Isso porque, segundo Hair et al. (2010), a análise fatorial só apresenta consistência se atender o teste estatístico de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de esfericidade de *Bartlett*. Esse é o teste estatístico da significância das correlações existente entre todas as variáveis da escala (HAIR, 2010). Portanto, o primeiro passo que foi dado para verificar a possibilidade da utilização da análise fatorial para essa escala é o critério do (KMO). Para tanto, foi utilizado a tabela de classificação dos valores do (KMO) apresentado por Maroco (2014), conforme a tabela 01 a seguir.

Tabela – 01. Classificação dos valores de KMO.

Valores	Recomendações
0,9 a 10	Exelente
0,8 a 0,9	Boa
0,7 a 0,8	Média
0,6 a 0,7	Mediocre
0,5 a 0,6	Mau mas ainda aceitável
≤ 0,50	Inaceitável

Fonte: Maroco (2014, p. 842)

Segundo Hair et al. (2010), a análise fatorial só será possível de aplicação se o KMO for igual ou maior que 0,5 conforme a tabela 01.

Na presente pesquisa, ao aplicar o *IBM SPSS Statistic 19.0*, realizou se análise fatorial, sem rotação, gerando os resultados conforme a tabela 07.

Quadro – 07. Dados do teste do KMO e esfericidade de *Bartlett's*.

KMO and Bartlett's Test		
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>	0,88	
	<i>Approx. Chi-Square</i>	3,313,080
	<i>df.</i>	820
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Sig.</i>	0,00

Fonte: Dados da pesquisa (2017) Extraído do *Software IBM SPSS 19.0*

O valor do KMO da pesquisa apresentou dentro dos critérios sugerido por Hair et. al. (2010), com valor de 0,889, cuja recomendação é considerada boa conforme a tabela 01.

O resultado do teste de esfericidade de *Bartlett* (Sig = 0,00) do quadro 07 também indicou a presença de uma boa correlação entre as variáveis em estudo, pois são recomendados valores de significância menores do que 0,05 (HAIR et al., 2010).

Portanto, com base nesses dois testes (KMO e *Bartlett*), a análise fatorial foi aplicado para análise dos dados capturados na ECO.

- **Verificação das Comunalidades**

Segundo Hair et. al. (2010), cumunalidade é “a quantia total de variâncias que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise”.

Após verificar a possibilidade de aplicação da análise fatorial para analisar os dados capturados na ECO, verificou se também as comunalidades, ou seja, analisar qual o percentual da variância de cada item é explicada por todos os fatores. Foram analisadas

todas as afirmações, observando se elas atendiam aos níveis de explicações aceitáveis, que são os maiores de 0,5 (MAROCO, 2014).

Pela a técnica de extração da análise dos componentes principais, conforme os resultados apresentado no quadro 08, constatou-se alguns item que não são satisfatórios, pois apresentaram valores menores que 0,5. As afirmações AF01, AF02, AF03, AF06, AF11, AF16, AF24, AF30 e AF33 apresentaram valores inferiores a 0,5, isso significa que possuem baixo poder de explicação.

Quadro – 08. Resumo das comunalidades.

AF	Inicial	Extração	AF	Inicial	Extração
AF01	1,000	0,474	AF22	1,000	0,522
AF02	1,000	0,499	AF23	1,000	0,720
AF03	1,000	0,443	AF24	1,000	0,454
AF04	1,000	0,577	AF25	1,000	0,503
AF05	1,000	0,549	AF26	1,000	0,511
AF06	1,000	0,375	AF27	1,000	0,623
AF07	1,000	0,617	AF28	1,000	0,531
AF08	1,000	0,65	AF29	1,000	0,570
AF09	1,000	0,661	AF30	1,000	0,345
AF10	1,000	0,519	AF31	1,000	0,546
AF11	1,000	0,49	AF32	1,000	0,666
AF12	1,000	0,566	AF33	1,000	0,484
AF13	1,000	0,689	AF34	1,000	0,637
AF14	1,000	0,626	AF35	1,000	0,625
AF15	1,000	0,593	AF36	1,000	0,651
AF16	1,000	0,346	AF37	1,000	0,562
AF17	1,000	0,596	AF38	1,000	0,601
AF18	1,000	0,547	AF39	1,000	0,641
AF19	1,000	0,637	AF40	1,000	0,561
AF20	1,000	0,711	AF41	1,000	0,535
AF21	1,000	0,698			

Fonte: Dados da pesquisa (2017). Extraídos do *software* IBM SPSS 19.0.

No entanto, Hair et. al. (2010) afirma que pelo menos metade da variância de cada variável deve ser levada em conta. O quadro 09 apresenta o resumo do autovalor de

cada item. Segundo Hair et al. (2010), o autovalor tem a finalidade de demonstrar o grau de explicação de cada componente da escala. Na figura 9, o gráfico *scree plot* evidencia o poder de explicação dos componentes da escala Clima Organizacional. Observe que os componentes 1, 2 e 3 possuem um grau de explicação bastante satisfatório com relação aos demais componentes.

Quadro – 09. Variância Explicada Total.

Componentes	Initial Eigenvalues			Componentes	Initial Eigenvalues		
	Total	% da Variância	Cumulativa %		Total	% da Variância	Cumulativa %
1	16,577	40,431	40,431	22	,420	1,025	90,510
2	3,064	7,473	47,904	23	,378	,921	91,431
3	2,024	4,937	52,841	24	,366	,892	92,323
4	1,513	3,690	56,531	25	,338	,824	93,147
5	1,314	3,205	59,736	26	,309	,754	93,901
6	1,198	2,921	62,657	27	,297	,725	94,626
7	1,072	2,615	65,273	28	,263	,642	95,268
8	1,006	2,453	67,725	29	,243	,593	95,861
9	,965	2,354	70,079	30	,220	,537	96,398
10	,939	2,290	72,368	31	,203	,496	96,894
11	,888	2,165	74,533	32	,186	,453	97,347
12	,792	1,932	76,465	33	,181	,441	97,788
13	,762	1,858	78,323	34	,169	,411	98,200
14	,696	1,696	80,019	35	,141	,343	98,543
15	,666	1,625	81,644	36	,125	,304	98,847
16	,614	1,497	83,141	37	,117	,285	99,132
17	,570	1,389	84,531	38	,108	,265	99,397
18	,542	1,321	85,852	39	,098	,238	99,635
19	,527	1,284	87,136	40	,084	,204	99,839
20	,486	1,184	88,321	41	,066	,161	100,000
21	,478	1,165	89,485				

Fonte: Dados da pesquisa (2017). Extraídos do *software* IBM SPSS 19.0.

- **Rotação e extração dos fatores**

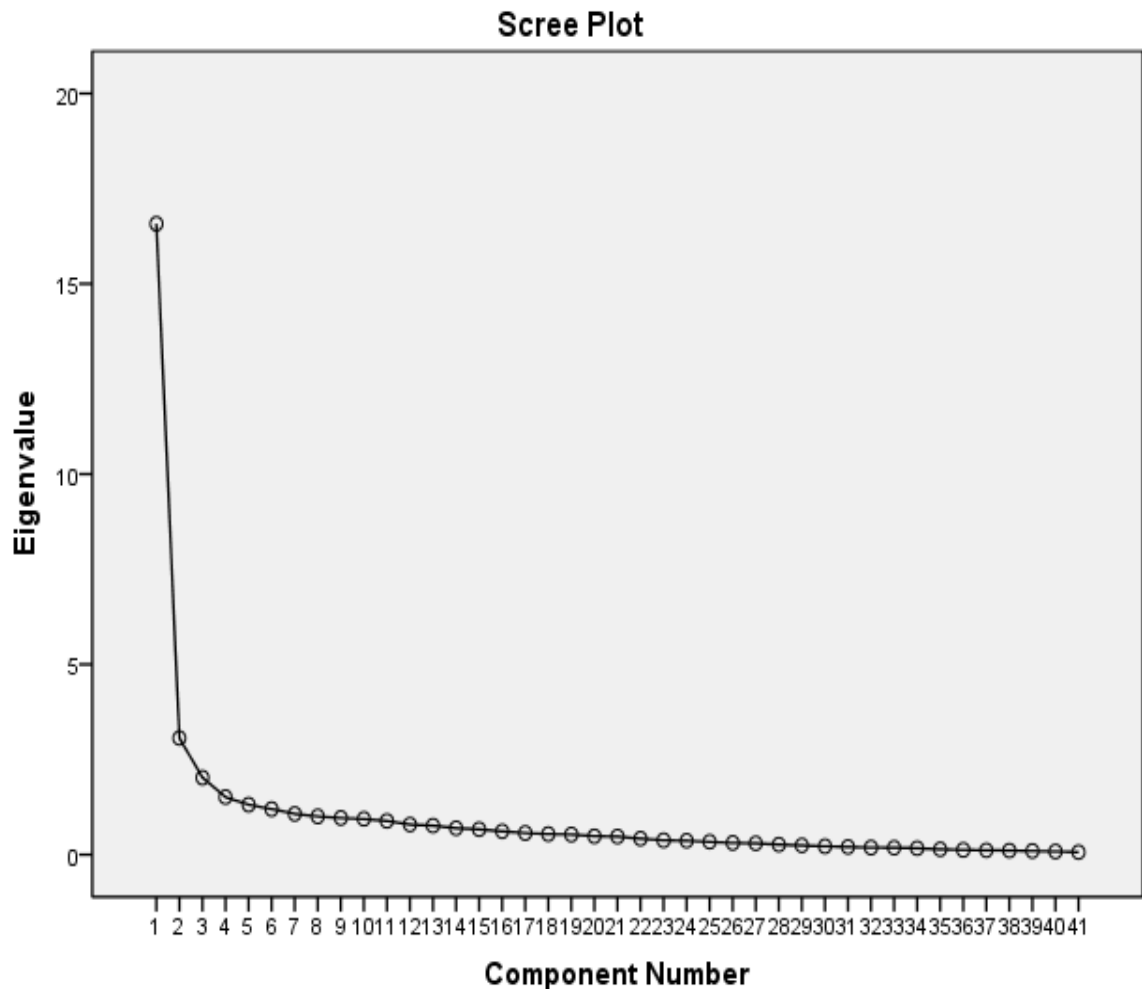
Segundo Hair et. al. (2010), o termo rotação de fatores se refere, o processo de manipulação para ajustar os eixos fatoriais com intuito de conseguir uma solução fatorial mais simples e pragmaticamente mais significante. O autor afirma que essa pode ser uma ferramenta importante na interpretação de fatores de uma escala. A rotação ortogonal é considerada a mais simples, pois o ângulo dos eixos é mantido a 90 graus. Na análise fatorial são utilizados os métodos de *VARIMAX* e *QUARTIMAX*, são métodos que foca na simplificação das colunas da escala. Quando não há essa restrição o procedimento é conhecido como rotação oblíqua (HAIR et el., 2010).

O terceiro passo da análise de dados capturado pela ECO foi determinar o número de fatores a serem rodados no IBM SPSS 19.0. Nessa pesquisa foi utilizado o critério da porcentagem da variância, em que o número de fatores extraídos será aquele que atingir

o percentual acumulado das variâncias extraídas, que segundo Hair et al. (2010), são os valores maiores que 60%.

Os Métodos de extração utilizados foram o *varimax* e o método de componentes principais, que tem o objetivo de maximizar a soma de variâncias de cargas da matriz fatorial (HAIR et. al. 2010).

Figura – 09. Gráfico da relação autovalor e número de componentes.



Fonte: Dados da pesquisa (2017). Extraídos do software IBM SPSS 19.0.

Hair et al. (2010), adverte quanto a seleção do conjunto final de fatores, pois na extração de muitos fatores pode dificultar na interpretação quando os dados forem rotacionados e se o número de fatores for pequena a estrutura correta não é revelada e dimensões importantes podem ser omitidas.

Pela figura 7 fica evidente que com três fatores tem um bom índice de informações. Assim, a ECO foi agrupada com três fatores.

Em seguida foi realizada a rotação dos fatores pelo método de componente de análise e para melhorar a interpretação e maximizar as cargas fatoriais de cada variável no fator, realizou-se a rotação *VARIMAX*.

Quadro - 10. Componentes de análises não-rotacionado e rotacionado *VARIMAX* com normalização *Kaiser*.

Component Matrixa					Rotated Component Matrixa			
Component					Component			
Afirmações	1	2	3		Afirmamatoões	1	2	3
AF 13	0,824	0,030	-0,092		AF20	-0,801	-0,102	-0,210
AF34	0,774	0,158	0,076		AF21	-0,753	-0,269	-0,237
AF21	-0,766	0,328	0,020		AF27	-0,715	-0,157	-0,254
AF14	0,750	0,232	0,230		AF05	-0,704	-0,145	-0,009
AF32	0,733	0,338	-0,116		AF23	-0,688	-0,467	0,050
AF07	0,722	-0,266	0,008		AF04	0,686	0,200	0,254
AF08	0,713	-0,190	0,286		AF07	0,678	0,254	0,263
AF09	0,709	-0,300	0,277		AF19	-0,619	0,464	-0,165
AF15	0,709	0,059	0,198		AF22	-0,617	-0,351	-0,132
AF18	-0,706	0,080	0,073		AF08	0,615	0,089	0,490
AF02	0,702	-0,030	0,033		AF17	0,587	0,466	0,100
AF11	-0,697	0,058	-0,023		AF24	-0,556	-0,245	0,088
AF20	-0,695	0,455	-0,078		AF18	-0,527	-0,390	-0,284
AF04	0,695	-0,302	0,040		AF13	0,523	0,518	0,384
AF10	-0,691	-0,037	0,195		AF16	0,507	0,081	0,186
AF27	-0,691	0,343	-0,071		AF11	-0,504	-0,328	-0,357
AF17	0,689	-0,175	-0,256		AF02	0,493	0,333	0,377
AF23	-0,677	0,321	0,363		AF03	0,441	0,330	0,320
AF31	0,670	0,199	-0,214		AF12	0,233	0,695	0,154
AF22	-0,665	0,237	0,152		AF29	-0,038	0,655	0,287
AF37	0,659	0,309	0,121		AF32	0,231	0,631	0,463
AF01	0,646	0,120	-0,053		AF31	0,293	0,601	0,295
AF41	-0,643	-0,077	0,172		AF30	0,122	0,562	0,035
AF03	0,637	-0,027	-0,005		AF10	-0,428	-0,523	-0,244
AF25	0,634	0,151	-0,061		AF33	0,173	0,522	0,372
AF36	0,609	0,044	0,424		AF41	-0,367	-0,500	-0,253
AF12	0,605	0,222	-0,381		AF26	-0,379	-0,498	-0,115
AF33	0,589	0,288	-0,105		AF40	0,800	0,490	0,455
AF35	0,579	0,317	0,433		AF25	0,306	0,451	0,362
AF26	-0,576	-0,003	0,269		AF01	0,337	0,438	0,360
AF06	0,559	0,126	0,194		AF35	0,146	0,152	0,761
AF40	0,554	0,382	-0,023		AF39	-0,055	0,161	0,713
AF05	-0,547	0,456	0,095		AF38	-0,027	0,297	0,693
AF28	-0,544	0,097	-0,290		AF36	0,370	0,046	0,643
AF38	0,506	0,483	0,281		AF37	0,204	0,410	0,578
AF16	0,477	-0,255	0,076		AF09	0,492	0,169	0,556
AF29	0,475	0,469	-0,258		AF15	0,425	0,266	0,543
AF24	-0,452	0,343	0,234		AF34	0,394	0,433	0,537
AF30	0,399	0,187	-0,371		AF14	0,322	0,491	0,521
AF19	-0,249	0,604	-0,446		AF06	0,276	0,220	0,492
AF39	0,426	0,450	0,391		AF28	-0,433	-0,040	-0,448

Fonte: Dados da pesquisa (2017). Extraídos do *software* IBM SPSS 19.0.

Os fatores rotacionados pelo método *Varimax* e pela extração por componentes principais foram sintetizados, conforme o quadro - 11.

Quadro - 11. Fatores extraídos por meio da análise fatorial				
Nº	AFIRMAÇÕES	Cargas fatoriais		
		FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3
RELAÇÕES INTERPESSOAIS				
Variância extraída do fator 1		40,43%		
AF20	Aqui, os colegas efetivos da UFG, auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	-0,80091		
AF21	Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas (terceirizados e efetivos da UFG).	-0,75262		
AF27	O trabalhador terceirizado novato, recebe treinamento no local de trabalho pelo servidor da UFG que já exerce a atividade.	-0,71454		
AF05	Os meios de comunicação internos (telefone, fax, computadores) estão a disposição dos trabalhadores terceirizados.	-0,70353		
AF23	Existe integração entre colegas terceirizados e funcionários da UFG nesta Unidade.	-0,68795		
AF04	O uso dos meios de comunicação (telefone, computadores, senhas de wi-fi, etc) são dificultado pelos servidores da UFG.	0,686328		
AF07	Há chefes que não deixam os trabalhadores terceirizados usarem o computador.	0,677572		
AF19	O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas efetivo da UFG.	-0,61892		
AF22	Nesta empresa, os funcionários da UFG recebem bem um novo colega terceirizado.	-0,61731		
AF08	Alguns servidores efetivos da UFG passa por você e nem cumprimenta. Nem fala bom dia, boa tarde, boa noite.	0,614964		
AF17	Os servidores da UFG tem discriminação de viajar com trabalhadores terceirizados ou subordinado. Ninguém dá carona para ninguém. A discriminação é absurda.	0,586641		
AF24	Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas da efetivos da UFG.	-0,5559		
AF18	As relações entre as pessoas (terceirizado e efetivos da UFG) deste setor são de amizade.	-0,5267		
AF13	Há conflitos entre as áreas (principalmente as geridas pelos servidores da UFG e terceirizados).	0,522744		
AF16	Algumas pessoas (terceirizadas) saem e vão para a concorrência, levando informações privilegiadas - um erro terceirizar atividades fundamentais.	0,506744		
AF11	A UFG é como se fosse uma família.	-0,50426		
CRENÇAS E PERCEPÇÕES				
Variância extraída do fator 2			7,47%	
AF12	As gerencias da UFG e da sua empresa (RH, financ., etc) não se ajustam.		0,694809	
AF29	O trabalhador terceirizado da UFG é autodidata. Estuda sozinho. Ensina o colega.		0,654521	
AF32	A terceirização provoca, ainda, insatisfação e descontinuidade dos trabalhos (rotatividade que ocorre no final do contrato de trabalho). Diferenças salariais cria problemas internos.		0,63098	
AF31	Não há trabalhador terceirizado ganhando mais que servidor da UFG.		0,601077	
AF30	É praticamente nula a autonomia dos gerentes das empresas terceirizadas.		0,561749	
AF10	Aqui na região o calor humano é uma característica cultural.		-0,52273	
AF33	O desencontro entre os assuntos administrativos (UFG e empresas terceirizadas) é muito grande. Na UFG o horário é flexível e nas empresas o horário é rígido.		0,522451	
AF41	As pessoas permanecem aqui principalmente devido à segurança no emprego.		-0,49994	
VALORES E PESPCTIVAS DE CARREIRA				
Variância extraída do fator 3				4,93%
AF35	Um empregado de empresa terceirizada que dedica anos para a UFG não vale nada. A empresa terceirizada é que vale.			0,760893
AF39	Há pouca perspectiva de carreira.			0,712713
AF38	As perspectivas de carreira são praticamente nulas.			0,692683
AF36	Chefe e servidores efetivos da UFG têm um status muito grande. Isso fica bem claro para os trabalhadores terceirizados.			0,642523
AF37	Na minha empresa os funcionários estão saindo e não estão sendo substituídos.			0,577851
AF09	Há servidores da UFG que influenciam negativamente o serviço e as pessoas.			0,556394
AF15	Tem gerente da UFG que, conforme o humor, compromete as relações do dia dia com os terceirizados.			0,542698
AF34	As compras são muito problemáticas porque quem dá o parecer (servidores da UFG) muitas vezes não entende do produto. Cola que não cola, pano que não atende o seu objetivo, etc. Todos dão palpite, mas ninguém decide.			0,536938
AF14	Há muitos trabalhadores terceirizados insatisfeito com o comportamento dos servidores da UFG.			0,521046
AF06	Existe órgãos/servidores da UFG que criam restrições a determinadas informações, principalmente aquelas que requer pouco tempo de decisão do trabalhador terceirizado.			0,491714

Fonte: Dados da pesquisa (2017). Extraído do IBM SPSS 19.0

Em seguida, os fatores foram rotulados, sendo que o fator 1 (Relações interpessoais), o fator 2 (Crenças e percepções) e fator 3 (Valores e perspectiva de carreira), evidenciaram as seguintes cargas fatoriais: 40,43%, 7,47% e 4,93% respectivamente.

Segundo Hair et al. (2010), o pesquisador deve agrupar os itens que tem cargas fatoriais maiores e significantes que correspondem a um rótulo. Pois as variáveis com cargas fatoriais mais altas possuem maior importância e influências sobre o rótulo ou nome que representa o fator. O rótulo não foi determinado pelo programa computacional que realizou a análise fatorial, foi desenvolvido intuitivamente pelo pesquisador com base em sua adequação para representar um grupo de afirmações que procura representar a mesma ideia (HAIR, et. al. 2010).

As variáveis AF01, AF02, AF03, AF25, AF26, AF28 e AF40 foram eliminadas porque apresentaram baixa carga fatorial, ou seja, menores que 0,40. Hair et. al. (2010), afirma que uma carga fatorial só pode ser considerada significativa quando o valor extraído for acima de 0,40. No fator 1 com 16 variáveis do quadro - 11, os valores das cargas fatoriais ficaram no intervalo de 0,504 a 0,800 com variância total de 40,43% da variabilidade total do conjunto de dados, representando individualmente e no conjunto de variáveis bem relacionadas. No fator 2 com 8 variáveis, os valores das cargas fatoriais apresentaram entre 0,694 a 0,499, apresentou variância total das oito cargas de fatores extraídos de 7,47%, para as 33 variáveis do questionário, que no geral também demonstrou satisfatória. Para o fator 3, com 10 variáveis, os valores das cargas fatoriais ficaram entre 0,760 a 0,491, com variância total extraída de 4,93%. Todos os fatores apresentaram variáveis com cargas fatoriais dentro do critério de Hair et. al., (2010), que estipula o valor de 0,40.

Após obter os resultados da análise fatorial da ECO, realizou-se o teste de confiabilidade considerando as 34 variáveis, por meio do IBM SPSS com a função *reliability statistics*.

Quadro – 12. Resultado do α de Cronbach da ECO após a análise fatorial.

<i>onbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
0,719	0,727	34

Fonte: Dados da pesquisa (2017). Extraídos do *software* IBM SPSS 19.0.

O quadro - 12 mostra o resultado do α de Cronbach após a realização da análise fatorial, considerando o critério de Hair et. al. (2010) que determina o valor acima 0,70. No entanto, dentro dos parâmetros de confiabilidade.

- **Verificação das frequências das variáveis do questionário.**

Após a realização da análise fatorial (validação da pesquisa) e o agrupamento dos itens, conforme os fatores resultantes, realizou-se a avaliação do nível de concordância e discordância das 34 variáveis resultantes com a utilização de uma escala do tipo *Likert* com 5 (cinco) pontos, conforme a percepção dos trabalhadores terceirizados.

Tabela - 02. Modelo da escala *Likert* com 5 pontos.

DT	D	N	C	CT
Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5
Fonte: Siqueira (2014, p.260)				

Nos quadros – 13, 14 e 15, apresentaram-se as frequências em percentuais do maior número de concordância ou discordância e resultados das medianas, na percepção dos respondentes.

- No fator 01, relações interpessoais, as afirmações AF11, AF18, AF19, AF20, AF23 e AF24 apresentou o maior número de frequência na opção “Discordo”. Nas afirmações AF05, AF21 e AF27 o maior número de frequência foram as opções “Discordo totalmente” e “Discordo”. As afirmações AF04, AF07 e AF13 apresentaram o maior número de frequência nas opções “Concordo totalmente” e “Concordo”. Nas afirmações AF08 e AF17 o maior número de frequência foi a opção “Concordo totalmente” e as afirmações AF16 e AF22 mantiveram equilibradas. As maiores frequências estão posicionadas na ECO indicando a concordância ou discordância dos itens de modo que os respondentes demonstram suas percepções da relação que possuem com os servidores efetivos da UFG.

Quadro - 13. Resultado em porcentagem da percepção dos trabalhadores terceirizados levantado pela escala *Likert* para o fator 1 (Relações interpessoais).

Nº	AFIRMAÇÕES	Frequências das afirmações					MEDIANA
		DT	D	N	C	CT	
FATOR 1	RELAÇÕES INTERPESSOAIS	%	%	%	%	%	
AF20	Aqui, os colegas efetivos da UFG, auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	13,8	48,3	12,1	15,5	10,3	2,0
AF21	Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas (terceirizados e efetivos da UFG).	34,5	21,6	10,3	24,1	9,5	2,0
AF27	O trabalhador terceirizado novato, recebe treinamento no local de trabalho pelo servidor da UFG que já exerce a atividade.	27,6	37,9	10,3	16,4	7,8	2,0
AF05	Os meios de comunicação internos (telefone, fax, computadores) estão a disposição dos trabalhadores terceirizados.	37,9	31,9	9,5	12,1	8,6	2,0
AF23	Existe integração entre colegas terceirizados e funcionários da UFG nesta Unidade.	12,9	37,1	15,5	21,6	12,9	2,5
AF04	O uso dos meios de comunicação (telefone, computadores, senhas de wi-fi, etc) são dificultado pelos servidores da UFG.	8,6	18,1	8,6	26,7	37,9	4,0
AF07	Há chefes que não deixam os trabalhadores terceirizados usarem o computador.	13,8	10,3	16,4	29,3	30,0	4,0
AF19	O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas efetivo da UFG.	14,7	28,4	18,1	15,5	23,3	3,0
AF22	Nesta empresa, os funcionários da UFG recebem bem um novo colega terceirizado.	14,7	32,8	5,2	31,9	15,5	3,0
AF08	Alguns servidores efetivos da UFG passa por você e nem cumprimenta. Nem fala bom dia, boa tarde, boa noite.	11,2	8,6	6,9	24,1	49,1	4,0
AF17	Os servidores da UFG tem discriminação de viajar com trabalhadores terceirizados ou subordinado. Ninguém dá carona para ninguém. A discriminação é absurda.	11,2	13,8	28,4	15,5	31,0	3,0
AF24	Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas efetivos da UFG.	20,7	42,2	17,2	10,3	9,5	2,0
AF18	As relações entre as pessoas (terceirizado e efetivos da UFG) deste setor são de amizade.	17,2	37,9	10,3	19,0	14,7	2,0
AF13	Há conflitos entre as áreas (principalmente as geridas pelos servidores da UFG e terceirizados).	7,8	15,5	23,3	27,6	25,9	4,0
AF16	Algumas pessoas (terceirizadas) saem e vão para a concorrência, levando informações privilegiadas - um erro terceirizar atividades fundamentais.	15,5	23,3	29,3	12,9	19,0	3,0
AF11	A UFG é como se fosse uma família.	20,7	39,7	15,5	14,7	9,5	2,0

Fonte: Dados da pesquisa (2017). Extraído do IBM SPSS 19.0

- No fator 2, crenças e percepções, as afirmações AF12, AF29, AF30 e AF32 apresentaram maior frequência na opção “Concordo totalmente”. Nas afirmações AF10 e AF41, o maior número de frequência foi na opção “Discordo totalmente”. As afirmações AF31 e

AF33 apresentaram o maior número de frequência nas opções “Concordo” e “Concordo totalmente”.

Quadro - 14. Resultado em porcentagem da percepção dos trabalhadores terceirizados levantado pela escala *Likert* para o fator 2 (Crenças e percepções).

Nº	AFIRMAÇÕES	Frequências das afirmações					MEDIANA
		DT	D	N	C	CT	
FATOR 2	CRENÇAS E PERCEPÇÕES	%	%	%	%	%	
AF12	As gerencias da UFG e da sua empresa (RH, financ., etc) não se ajustam.	4,3	13,8	29,3	16,4	36,2	4,0
AF29	O trabalhador terceirizado da UFG é autodidata. Estuda sozinho. Ensina o colega.	5,2	14,7	23,3	25	31,9	4,0
AF32	A terceirização provoca, ainda, insatisfação e descontinuidade dos trabalhos (rotatividade que ocorre no final do contrato de trabalho). Diferenças salariais cria problemas internos.	7,8	12,1	24,1	13,8	42,2	4,0
AF31	Não há trabalhador terceirizado ganhando mais que servidor da UFG.	17,2	15,5	22,4	22,4	22,4	3,0
AF30	É praticamente nula a autonomia dos gerentes das empresas terceirizadas.	14,7	12,1	24,1	1,1	31	3,0
AF10	Aqui na região o calor humano é uma característica cultural.	39,7	21,6	15,5	19,8	3,4	2,0
AF33	O desencontro entre os assuntos administrativos (UFG e empresas terceirizadas) é muito grande. Na UFG o horário é flexível e nas empresas o horário é rígido.	3,4	7,8	16,4	34,5	37,9	4,0
AF41	As pessoas permanecem aqui principalmente devido à segurança no emprego.	50	12,1	14,7	12,1	11,2	1,5

Fonte: Dados da pesquisa (2017). Extraído do IBM SPSS 19.0

- No fator 3, valores e perspectivas de carreira, as afirmações AF06, AF09, AF14, AF15, AF35, AF36, AF38 e AF39 foram os itens que obtiveram a maior frequência nas opções “Concordo” e “Concordo totalmente”. As afirmações AF34 e AF37 indicou maior frequência na opção “Concordo totalmente”.

Quadro - 15. Resultado em porcentagem da percepção dos trabalhadores terceirizados levantado pela escala *Likert* para o fator 3 (Valores e perspectivas de carreira).

Nº	AFIRMAÇÕES	Frequências das afirmações					MEDIANA
		DT	D	N	C	CT	
FATOR 3	VALORES E PERSPECTIVAS DE CARREIRA	%	%	%	%	%	
AF35	Um empregado de empresa terceirizada que dedica anos para a UFG não vale nada. A empresa terceirizada é que vale.	4,3	4,3	18,1	37,1	36,2	4,0
AF39	Há pouca perspectiva de carreira.	1,7	6,9	12,9	33,6	44,8	4,0
AF38	As perspectivas de carreira são praticamente nulas.	1,7	6,9	12,9	33,6	44,8	4,0
AF36	Chefe e servidores efetivos da UFG têm um status muito grande. Isso fica bem claro para os trabalhadores terceirizados.	1,7	6,9	13,8	28,4	49,1	4,0
AF37	Na minha empresa os funcionários estão saindo e não estão sendo substituídos.	5,2	13,8	12,9	13,8	54,3	5,0
AF09	Há servidores da UFG que influenciam negativamente o serviço e as pessoas.	9,5	10,3	17,2	34,5	28,4	4,0
AF15	Tem gerente da UFG que, conforme o humor, compromete as relações do dia a dia com os terceirizados.	11,2	6,9	16,4	34,5	31	4,0
AF34	As compras são muito problemáticas porque quem dá o parecer (servidores da UFG) muitas vezes não entende do produto. Cola que não cola, pano que não atende o seu objetivo, etc. Todos dão palpite, mas ninguém decide.	2,6	8,6	26,7	16,4	45,7	4,0
AF14	Há muitos trabalhadores terceirizados insatisfeito com o comportamento dos servidores da UFG.	5,2	7,8	20,7	26,7	39,7	4,0
AF06	Existe órgãos/servidores da UFG que criam restrições a determinadas informações, principalmente aquelas que requer pouco tempo de decisão do trabalhador terceirizado.	3,4	6,0	26,7	33,6	30,2	4,0

Fonte: Dados da pesquisa (2017). Extraído do IBM SPSS 19.0

As medianas das afirmações mantiveram entre 2,0 e 5,0. Isso significa que as afirmações da escala tiveram frequências bem distribuídas nas opções (discordo totalmente, discordo) e (concordo, discordo totalmente). A distribuição da frequência revelou a percepção que os trabalhadores terceirizados da UFG têm, da relação com os servidores efetivos da UFG.

4.1.2. Escala de Intenção de Rotatividade

Para a Escala Intenção de Rotatividade não foi necessário realizar a análise fatorial e nem outra técnica de validação da pesquisa. Pois, segundo Hair et al. (2010) o objetivo da análise fatorial e outras técnicas estatísticas de análise multivariadas é reduzir o máximo de variáveis sem perder informações relevantes à questão de pesquisa. Essa escala já é bem reduzida com apenas 3 afirmações. Portanto, foram realizados os cálculos das frequências e medianas, no IBM SPSS 19.0, de cada ponto da escala conforme o quadro 16 a seguir.

Quadro - 16. Resultado em porcentagem da percepção dos trabalhadores terceirizados levantado pela escala Likert para a EIR.

Nº	AFIRMAÇÕES	Frequências das afirmações					MEDIANA
		Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequen- tamente	Sempre	
		%	%	%	%	%	
1	Você pensa em sair da empresa onde trabalha.	31,0	9,5	14,7	16,4	2,4	4,0
2	Você planeja sair da empresa onde trabalha.	50,9	31,0	13,8	3,4	0,9	2,0
3	Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha.	32,8	10,3	12,1	19,0	25,9	4,0

Fonte: Dados da pesquisa (2017). Extraído do IBM SPSS 19.0

Para o item 01, dos 116 trabalhadores terceirizados que responderam esse item, 31% afirmaram que nunca pensam em sair da empresa onde trabalha. Para o item 02, o percentual foi ainda maior, 50% dos respondentes afirmaram que nunca planejam sair da empresa onde trabalha e o item 03, foram 32,8% que informaram que nunca tem vontade de sair da empresa onde trabalha. A análise por meio do cálculo das frequências evidenciou que um significativo número dos respondentes não pensa, não planeja e nem tem vontade de sair da empresa em que trabalha. As medianas dos três itens ficaram entre 2,0 a 4,0. Isso significa que a maior frequência está bem posicionada na extremidade da escala.

4.1.3. Análise dos documentos

Para conhecer o índice de rotatividade dos trabalhadores terceirizados das MPES que prestam serviços para a UFG, foi realizada a análise em documentos oficiais da instituição nos departamentos que são responsáveis pela contratação e gestão desses trabalhadores na universidade.

As informações foram levantadas por meio de vários documentos pesquisados no DDRH e no CEGEF da UFG do qual estão registrados a quantidade de trabalhadores terceirizados que ingressaram e saíram nas micro e pequenas empresas que prestam serviços para a UFG no período de janeiro de 2013 a agosto de 2017. Esse estudo se delimita à análise de áreas de limpeza, segurança e administrativo. O levantamento das informações foram reunidas e apresentadas em um quadro. A fórmula de cálculo estabelecida para o índice de rotatividade (R) para as três áreas foi: $R = [\sum(nd) \div \sum(nt)] \times 100$.

A classificação do índice de rotatividade seguiu os mesmos moldes estabelecidos no estudo de Campos e Malik (2008), que considera que se o índice de rotatividade estiver entre 0 a 25% ao ano, então a rotatividade é adequada. Se estiver entre 25% a 50% ao ano então é ruim e se estiver acima de 50% ao ano é crítica.

Os resultados encontrados nessa pesquisa aplica se exclusivamente ao objeto desse estudo, não podendo ser generalizados a outras áreas em que se têm outras categorias de trabalhadores terceirizados.

Quadro - 17. Índices de rotatividade de trabalhadores terceirizados no período de 2013 a agosto de 2017.

Ano	Número de funcionários terceirizados desligados (nd)	Número de funcionário terceirizados no final do ano (nt)	Índice de rotatividade (R)
2013	90	390	23,00%
2014	127	344	36,90%
2015	118	368	32,00%
2016	85	329	25,80%
2017 até agosto	92	288	31,90%

Fonte: Documentos oficiais da UFG

Na pesquisa constatou se que no ano de 2013 o índice de rotatividade foi de 23% ao ano, considerado adequado. É importante ressaltar que em 2013 a universidade tinha o maior número de trabalhadores terceirizados. Isso porque, possuía capacidade financeira para arcar com as contratações, pois o país passava por uma situação econômica e política estável e recebia as dotações orçamentárias regularmente do governo federal. Talvez esse possa ser um motivo da rotatividade adequada.

No ano seguinte, em 2014, o índice de rotatividade salta para 36% considerado ruim. O mesmo ocorre em 2015, 2016 e 2017. Portanto, considerando o período (2013 a 2017) compreendido nessa pesquisa, os resultados podem ser considerados preocupantes, pois a maioria dos índices de rotatividade está entre 25% a 50% considerada ruim. Os desligamentos desses trabalhadores terceirizados ocorreram voluntariamente, ou seja, a decisão partiu do próprio trabalhador ECKERT et. al. (2011). Esse fenômeno pode ser prejudicial principalmente para a universidade e seus usuários que são os beneficiários diretos da prestação de serviços desses terceirizados.

4.1.4 – Diagnóstico e resultados

A pesquisa do clima organizacional que foi validada pelo método da análise fatorial, evidenciou que os itens da ECO possuem correlação entre si, dentro dos parâmetros aceitáveis proposta por Hair et al., (2010). Esta pesquisa evidenciou que no ambiente de trabalho o clima organizacional não é satisfatório, na percepção dos trabalhadores terceirizados. No fator 1 da escala (relações interpessoais) ficou evidente os altos índices percentuais de respostas que apontam o clima organizacional negativo. No fator 2 da escala

(crenças e percepções) bem como no fator 3 da escala (valores e perspectivas de carreira), os índices percentuais mantiveram elevados. Ou seja, a pesquisa comprovou que a maior fração dos 116 respondentes percebe um ambiente de trabalho ruim. É um resultado que vai ao encontro com a literatura existente, apresentada na seção, fundamentação teórica, desse trabalho.

A pesquisa de rotatividade, realizada por meio de análise de documentos arquivados nos departamentos responsáveis pela gestão de trabalhadores terceirizados da UFG, no período de 2013 a agosto de 2017, evidenciou que nesse período, houve rotatividade inadequada de acordo com o método utilizado. Essa rotatividade é perceptível pelos usuários dos serviços.

A pesquisa de intenção de rotatividade, analisada por meio de estatística descritiva, evidenciou resultados da pesquisa como um todo. Isso porque, a maior parte da fração dos 116 respondentes afirmou que não tem intenção de sair da MPE que trabalha e nem da UFG. Ou seja, a maioria dos respondentes afirmou que não pensam, não planejam e nem tem vontade de pedir demissão.

4.2. Modelo de gestão proposto

Segundo Tachizawa e Scaico (2006), as organizações públicas e privadas organizam-se de acordo com suas atividades e com sua estrutura organizacional. Assim, conseguem evidenciar suas individualidades que vai ao encontro com a correlação existente entre a estratégia e sua sustentabilidade empresarial.

Segundo Cunha (2012), as instituições públicas de ensino superior, estão cada vez mais adotando novos modelos de gestão aplicados em empresas privadas com intuito de melhorar a eficácia e a eficiência dos serviços oferecidos à população. Para tanto, o modelo de gestão proposto por essas instituições é o modelo de gestão por processo.

Segundo Biazzini, Muscat e Biazzini (2011, p.871) a gestão por processo “(...) é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas, claramente identificadas”.

Para Dixon (2012), o modelo de gestão por processo é uma das principais ferramentas que alavancam as organizações públicas, pois o modelo dá condições para as organizações adaptarem as constantes mudanças impostas por leis, decretos, portarias e etc. Isso porque, o modelo de gestão por processo permite agilidade e eficiência na prestação de serviços prestados pela instituição ao cidadão.

No Manual de Gestão por Processos do Ministério Público Federal (BRASIL, 2013), o conceito de gestão por processos é apresentado como uma abordagem sistemática de gestão, que trata de processos de negócios como ativos, com capacidade de potencializar diretamente o desempenho da organização, focando na excelência organizacional e agilidade nos negócios. O modelo envolve a determinação de recursos a serem utilizados, monitoramento de desempenho, manutenção e gestão do ciclo de vida do processo. A adoção desse modelo nas instituições públicas de ensino busca compensar os entraves existentes na administração pública brasileira, cujas atividades envolvem o apego exagerado às normas legais e a burocracia.

Portanto, a gestão por processo é uma excelente ferramenta administrativa que rompe com as tendências burocráticas autocentradas no setor público. Isso porque, os processos precisam estar direcionados para atender as demandas dos usuários internos e externos da instituição. Por outro lado, existe o risco na adoção do modelo de gestão por processo nas organizações públicas, devido os entraves legais, falta de recursos, incertezas políticas e descontinuidade administrativa (VAZ, 2008).

4.2.1. Interação com terceirizados

As organizações que terceirizam os serviços que não é o foco de suas atividades procuram, na gestão com trabalhadores terceirizados, a flexibilização nas rotinas do dia a dia. Essa técnica de administração ocorre com diferentes categorias que atuam na área de produção e de apoio (TACHIZAWA et. al. 2006). Na administração pública, esse modelo de organização flexível justifica a necessidade de terceirizar atividades de apoio, uma vez que seria difícil a flexibilização com servidores efetivos. Na UFG, o modelo de organização flexível é aplicado quando o gestor de trabalhadores terceirizados remaneja trabalhadores de uma unidade com pouca demanda naquele período, para outra unidade que, naquele momento exige maior demanda de serviços. Segundo Tachizawa e Scaico (2006), os funcionários que trabalham em período de pico de demanda, tendem a trabalhar mais nesses períodos compensando os períodos que há redução de demanda.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), a flexibilidade de habilidades é o direcionamento da força de trabalho adaptável em diversas tarefas. Ou seja, é a flexibilização de tempo que direciona a necessidade das pessoas e das organizações para o mesmo ponto de convergência, alinhando a disponibilidade de tempo com o aumento de demanda.

Os trabalhadores terceirizados, objeto dessa pesquisa, das MPEs que prestam serviços para a UFG são pessoal permanente com vínculo celetista (CLT) que desenvolvem atividades rotineiras nas áreas de limpeza, segurança e administrativos. Com intuito de operacionalizar o modelo os trabalhadores são submetidos, pelos gestores das organizações (UFG e MPEs), ao rodízio de atividade dentro da área de atuação desses trabalhadores terceirizados. Isso evita que as organizações tenham custos com a dispensa temporária de empregados em época de dificuldades financeiras, etc.

Na UFG, a captação de trabalhadores terceirizados ocorre por meio de licitação, que na administração pública é regulamentado pela a lei 8.666/ 93. O processo licitatório é público e segue os seguintes procedimentos:

A instituição divulga o edital de licitação para contratação de empresas terceirizadas para prestarem serviços na área de limpeza, segurança e administrativo. Os interessados cujas empresas não possuem registro cadastral junto a instituição realizam esse registro, para que suas empresas concorram o direito de prestarem os serviços. O procedimento licitatório será iniciado com a abertura de processo administrativo, devidamente autuado, protocolado e numerado, contendo a autorização respectiva, a indicação sucinta de seu objeto e do recurso próprio para a despesa.

O processo licitatório segue também o modelo de organização flexível, isso porque a utilização dos recursos da tecnologia da informação auxilia no processo de seleção e contratação das MPEs. Assim, ocorre a interação com as MPEs que ainda não fazem parte do núcleo de relacionamento da UFG, mas que se insere nas suas fronteiras virtuais (TACHIZAWA et al., 2006).

4.2.2. Indicadores de gestão

A lei 13.429 de março de 2017 regulamentou, no artigo 1ºA, § 1º e 2º, a proibição de contratação de trabalho temporário para a substituição de trabalhadores em greve, exceto nos casos em que a lei determina. A referida lei determina também que a demanda de serviços seja oriunda de fatores imprevisíveis ou, quando decorrente de fatores previsíveis, tenha natureza intermitente, periódica ou sazonal. Assim, a nova norma legal institui a flexibilidade no regime de vínculo trabalhista. A UFG poderia adotar um indicador de aderência legal para fazer o controle do número de contratações de trabalhadores terceirizados temporários, proporcional ao número de trabalhadores terceirizados permanentes. Essa ferramenta auxiliaria a instituição equalizar a demanda de serviços com o número de trabalhadores terceirizados temporários.

Na atualidade, a UFG passa por incertezas políticas e financeiras. O número de trabalhadores terceirizados, permanentes e temporários, não atendem as demandas da universidade. O corte de verbas realizado pelo governo federal, para conter gastos na administração pública federal, afetou as contratações de MPEs que prestam serviços de limpeza, segurança, etc. No entanto, a adoção de uma ferramenta que auxilia no controle de contratação de trabalhadores terceirizados incorporado no regime interno da instituição evitaria equívocos e fortaleceria a credibilidade da universidade no cumprimento da norma legal.

O seguinte modelo matemático, figura 10, poderia ser sugerido como indicador de aderência legal:

Figura 10. Indicador de aderência legal.

$$\text{IAL} = \frac{\text{Nº de trabalhadores terceirizados temporários}}{\text{Nº de trabalhadores terceirizados permanentes}}$$

Fonte: Manual de indicadores de recursos humanos (adaptado).

Em que IAL o indicador de aderência legal.

Os serviços terceirizados e os processos de contratação precisam ser controlados por meio de métricas não subjetivas e acordos de níveis de serviços. É importante que a organização contratante identifique e especifique os serviços que irão terceirizar, bem como definir quais métricas será utilizada para fazer gestão eficiente. Geralmente, o que não é medido, não pode ser gerenciado. Portanto, os indicadores devem implementar as ações de melhoria. Às vezes um indicar, isoladamente, não retrata a realidade, é interessante que ele deve ser analisado em conjunto com outros indicadores, bem como com os parâmetros de mercado (MANUAL DE INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS, 2014).

4.2.3. Indicadores de clima organizacional

A UFG ainda não possui um dispositivo que mede o clima organizacional do ambiente de trabalho onde os trabalhadores terceirizados estão inseridos. Apesar, de a presente pesquisa detectar um clima organizacional ruim, na percepção dos trabalhadores terceirizados, os departamentos da universidade responsáveis pela contratação e gestão MPEs terceirizadas para prestação de serviços, não possuem um programa efetivo que monitore o clima organizacional e a qualidade de vida dos trabalhadores terceirizados, promovendo intervenções que possam melhorar a satisfação no trabalho.

A métrica para medir a qualidade de vida organizacional e o clima organizacional é dada pela seguinte equação:

Figura 11. Indicador de rotação de pessoal.

$$\text{IRP} = \frac{\text{Volume de contratação}}{\text{Volume de desligamentos}}$$

Fonte: Manual de indicadores de recursos humanos (adaptado).

Em que IRP o indicador de clima organizacional.

A UFG poderia utilizar indicadores como o da figura 11, ou outro indicador conforme a realidade da instituição. Assim, a universidade poderia gerir a rotatividade de trabalhadores terceirizados, juntos as MPEs responsáveis que direcionam esses trabalhadores as unidades acadêmicas e administrativas da UFG. Existe disponível no mercado, fórmula de cálculo de rotatividade (turnover) mais detalhada e consagrada pelo uso (mercado americano e europeu).

A alta valorização de intangíveis adquiridos pelas pessoas ao longo de anos de trabalho que acumularam conhecimentos, a rotatividade passa a custar caro para as organizações. Isso porque, ocorre prejuízos operacionais e perdas estratégicas (SILVA et al., 2014).

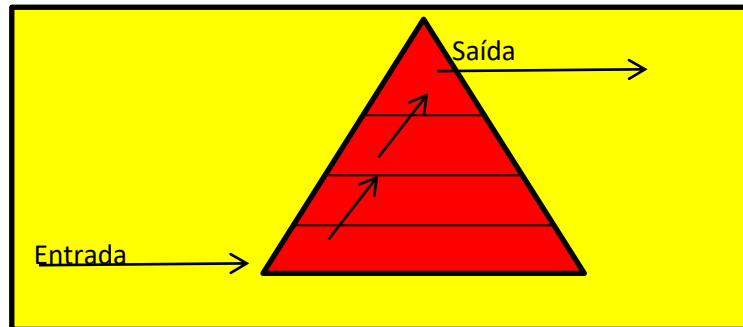
Assim, a UFG poderia estipular no contrato de terceirização/subcontratação externa o indicador padrão, apurado conforme dados históricos passados e projetado em termos de ideal, como termômetro do ambiente de trabalho satisfatório entre o pessoal subcontratado.

Outras métricas que a UFG poderia utilizar também, seriam os seguintes indicadores:

- a) o indicador de nível operacional. Esse indicador permitiria a instituição avaliar, por meio de cálculo, o tempo médio de casa dos trabalhadores terceirizados. Isso poderia ser feito dividindo o número de meses pelo número de pessoas da base da pirâmide da empresa subcontratada, conforme a figura 12.
- b) o Indicador de nível gerencial. Esse indicador permitiria a instituição avaliar, por meio de cálculo, o tempo médio de casa dos trabalhadores terceirizados. Isso poderia ser feito dividindo o número de meses pelo número de pessoas do nível intermediário da pirâmide da empresa subcontratada, conforme a figura 12.

- c) o indicador de nível operacional. Esse indicador permitiria a instituição avaliar, por meio de cálculo, o tempo médio de casa dos trabalhadores terceirizados. Isso poderia ser feito dividindo o número de meses pelo número de pessoas nível estratégico, equivalente ao topo da pirâmide da empresa subcontratada, conforme a figura 12.

Figura 12. Mobilidade desejável de terceirizados



Fonte: Adaptado de Tachizawa, 2013, página. 209.

Os dados primários aferidos na presente pesquisa, junto aos trabalhadores terceirizados das MPEs que prestam serviços para UFG, levou a interpretação de que os fatores de influência manifestados são diferenciados em função do nível hierárquico em que estão inseridos na pirâmide organizacional, conforme figura 12. Por exemplo:

- a) salários foram considerados “mais importantes” pelo pessoal da base da pirâmide;
- b) benefícios, e fatores equivalentes (assistência médica...), pelo pessoal do topo organizacional;
- c) segurança no emprego, pelo pessoal da base; e demais inferências equivalentes.

Outra inferência em potencial proveniente da análise dos dados primários é a influência da instituição contratante (UFG), junto ao pessoal terceirizado. Por exemplo, a segurança no emprego e estabilidade, é intensa como valor junto ao pessoal da base da pirâmide organizacional. Para o pessoal do topo da pirâmide, segurança e estabilidade no emprego tem valor relativo menor. Entre outros fatores de influência, tem-se que a UFG adota procedimentos e políticas decorrentes de seu estatuto de servidores públicos federais onde é extremamente valorizado o tempo de casa entre outros aspectos. Dessa forma, processos são privilegiados, como a:

- (a) progressão horizontal, quando ocorre movimentação de pessoal em estratos funcionais equivalentes (inclusive mera transferência);
- (b) progressão vertical, com movimentação para níveis acima de onde o servidor originalmente se desloca;
- (c) ascensão funcional, como promoção e evolução do servidor para estratos funcionais superiores (coerente com o seu Plano de Cargos e Salários).

4.2.4. Referencial de excelência e *benchmarking*

O mundo moderno impõem mudanças contínuas em todos os setores da sociedade. Nos setores da economia e de serviços, essas mudanças são mais evidentes em que há exigências mais urgentes e adaptações rápidas no processo de desenvolvimento. Para qualquer tipo de empreendimento que visa lucro ou não, o maior desafio é manter-se atualizado e competir com outras organizações. Para tanto, é necessário utilizar estratégias e técnicas de negócios que proporcionam sucesso e qualidade nos serviços oferecidos. Nesse contexto surge o *Benchmarking*, uma técnica que tem o foco, em especial, na qualidade total numa organização (MARTINS et al., 2010).

Segundo Melo, Carpinetti e Silva (2000), o *benchmarking* é uma ferramenta que pode ser utilizada pelas organizações com o objetivo de melhoria, na busca de vantagem competitiva com base no aprendizado das melhores práticas no mercado, levando a um desempenho superior.

Segundo o Manual de Indicadores de Gestão de Pessoas (2017), o *benchmarking* é uma ferramenta que permite que as organizações comparem sua própria organização com outras organizações de sucesso consideradas importantes no mercado, na medida em que permite que empresas de excelência sirvam como modelo, como referência para as demais na implementação de oportunidades de melhoria. A ferramenta permite, também, um olhar para dentro da instituição, forçando a medição de seu desempenho e permitindo que a organização olhe para fora, possibilitando que os processos internos possam ser comparados com similares no mercado, dentro ou fora do setor de atuação.

O *benchmarking* pode considerar como relevante, a comparação com salários médios praticados no mercado. Isso é forte junto ao pessoal operacional (base da pirâmide) ou questão de investimento em treinamento e desenvolvimento, forte junto ao pessoal do topo organizacional. A UFG poderia estipular no contrato de terceirização/subcontratação externa o indicador padrão exigido em termos de aderência à nova legislação trabalhista. E Posteriormente à contratação da empresa, efetuar o monitoramento da observância ao indicador de aderência acordado entre as partes. Equivalentes métricas poderiam ser aferidas, relacionando valores monetários de equivalentes fatores de análise, como: valores de contratação firmados para temporários intermitentes e dividido pelo número de colaboradores intermitentes contratados, conforme a figura 10; e demais métricas correlatas. Assim, a UFG poderia relacionar valores contratados de colaboradores intermitentes, pelo valor total da folha de pagamento do período, e assim por diante, sempre relacionando fatores numéricos e valores relevantes do período analisado.

4.2.5. Procedimentos contratuais com terceirizados

O processo de recrutar e selecionar dentro das MPEs são atividades desenvolvidas pela área de gestão de pessoas, conhecida também como setor de recursos humanos. São setores da administração das MPEs que possuem políticas, que determinam quem irá trabalhar na organização. O processo de recrutamento direciona a porta de entrada das pessoas na empresa. Não é um processo complexo, pois os empresários das MPEs tem o objetivo de encontrar a pessoa certa para o cargo certo por meio mais rápido

possível e gerando baixo custo e que inspire confiança. Geralmente, as vagas de empregos são divulgadas por meio de portais de empregos, anúncios em jornais, agências de recrutamento, divulgação no site da empresa e em páginas de redes sociais, parceria com instituições de ensino superior e até mesmo indicações de funcionários e de clientes. Em seguida, o segundo passo segue a entrevista dos candidatos pelo proprietário ou gestor da área. A entrevista é mais uma conversa informal para sentir a determinação e o comprometimento do candidato com o trabalho (SILVA et al., 2015).

Nas MPEs que prestam serviços para UFG o recrutamento é interno, pois as empresas procuram preencher determinada vaga, para determinado posto de trabalho (cargo), através do remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos (movimentação vertical), transferidos (movimentação horizontal) ou, ainda, transferidos com promoção (ascensão funcional). O recrutamento interno exige uma intensa e contínua coordenação e integração do Gestor de Pessoas (da UFG e MPEs) com os demais setores das organizações. Pode envolver: transferências; promoções; transferências com promoções; programas de desenvolvimento/treinamento; e adequação da situação ao plano de carreiras. Exige o conhecimento prévio de uma série de dados e informações do tipo:

- a) resultados obtidos pelo candidato interno nos testes de seleção a que se submetem quando de seu ingresso na organização;
- b) resultado das avaliações de desempenho do candidato interno;
- c) resultados dos programas de treinamento/desenvolvimento de que participou o candidato interno.

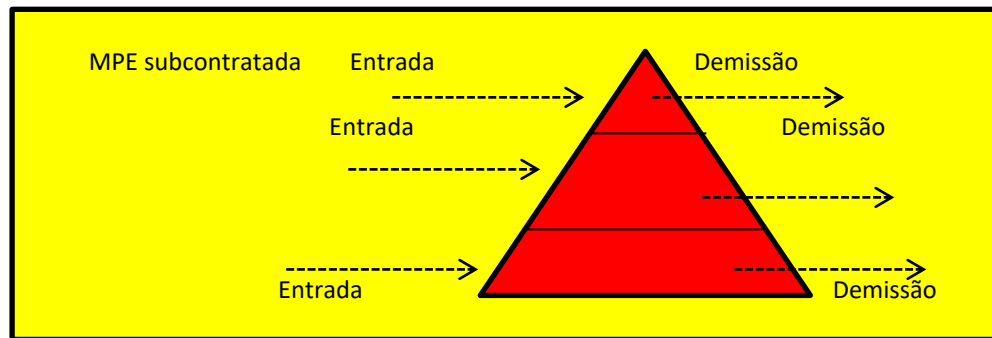
São várias as vantagens que o recrutamento interno pode trazer para as organizações, como: economicidade; rapidez; maior índice de validade e de segurança; é uma fonte poderosa de motivação para os funcionários; capitaliza o investimento da organização em treinamento/desenvolvimento do pessoal; e desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal.

Conceitualmente, e de forma independente do ramo de negócios da organização, o recrutamento interno contribui para baixar a taxa de flutuação de pessoal na organização (rotatividade de pessoal - *turnover* - a que todas as organizações estão sujeitas). Ou seja, o recrutamento interno funciona como uma poderosa sistemática de ascensão que atende as expectativas que as pessoas têm de serem promovidas para assumirem maiores responsabilidades. Isso porque, as pessoas querem ter oportunidade de aprender e executar trabalhos diferentes e mais complexos. Por outro lado, o fato de já dominarem todo o conteúdo de um cargo não significa que possam ser promovidas diretamente para o cargo em referência. Normalmente elas precisam de algum tipo de treinamento.

Quando é usado, exclusivamente, o primeiro critério, provavelmente a taxa de flutuação será alta e suas despesas com pessoal também. Ou seja, não ocorrem promoções porque as pessoas são contratadas prontas para ocupar um determinado cargo. E quando essas mesmas pessoas derem tudo que têm que dar, não podem ser promovidas automaticamente, porque necessitam de treinamento. Supõe-se que, quem não promove também não treina adequadamente seu pessoal. Assim, só resta ao funcionário pedir

demissão ou criar um caso para ser mandado embora. Isto porque, ele sabe que a instituição vai contratar alguém já pronto para o cargo superior. A organização não vai lhe dar a chance e ele sabe disso. Com isso, a taxa de flutuação cresce e a instituição aumenta suas despesas com recrutamento, conforme a figura 13.

Figura 13. Mobilidade indesejável de terceirizados



Fonte: Adaptado de TACHIZAWA, 2013, página. 208

Como exemplo, para melhor elucidar tal critério tem-se o caso de uma instituição de ensino superior, que tem uma estrutura composta de Professor Graduado, Professor Especialista, Professor Mestre e Professor Doutor. Por este primeiro critério, a instituição procuraria recrutar, selecionar e contratar sempre o profissional no nível desejado, ou seja, se sua necessidade for um Professor Mestre, ao invés de investir na formação de um Professor Graduado ou Especialista, iria sempre contratar um Mestre já disponível no mercado de trabalho. Alternativamente, a instituição pode utilizar um segundo critério, onde contrataria externamente, apenas Professores Graduados, procurando, subsequentemente, desenvolvê-los e promovê-los internamente para as categorias superiores (Professor Mestre e Professor Doutor), conforme a figura 12. Seria a estratégia ideal a ser adotada, a não ser que a conjuntura do mercado em face da oferta ou de fatores socioeconômicos recomendasse a contratação de pessoas diretamente em cargos superiores. E isso pode acontecer em todas as organizações.

Considerando ainda o exemplo anterior, e aplicando-se o segundo critério, a UFG e as MPEs prestadoras de serviços, poderia diminuir os índices de flutuação, absenteísmo e insatisfação dos empregados, na medida em que eles percebem que têm chances de crescer na instituição. Neste critério, ao invés de recrutar, selecionar o profissional pronto, diretamente do mercado de trabalho, a organização iria investir em sua formação. Ou seja, se a necessidade da Instituição (no caso de uma Faculdade) for a de um Professor Doutor, a instituição de ensino (no exemplo das escolas) procuraria preparar, através de curso de pós-graduação, programa de doutoramento stricto sensu, um Professor Mestre de seu quadro de pessoal existente.

4.2.6. Aspectos legais e contratos com terceiros.

A legislação surge com intuito de regulamentar as práticas e procedimentos que ocorrem no mercado. Quando se trata de terceirização de serviços e produtos as legislações têm sido propostas e discutidas pela sociedade e o parlamento brasileiro. Isso porque, as atividades empresariais, por questões de sobrevivência, terceirizam suas atividades,

principalmente aquelas acessórias (atividades-meio) concomitantemente com preservação do *core business* (núcleo de atividades estratégicas). Isso ocorre com intuito de obtenção de uma maior produtividade da mão de obra e competitividade da organização.

Um dos maiores dilemas que ocorre na terceirização de serviços acessórios, são questões trabalhistas que afetam a qualidade de vida, satisfação no trabalho e o clima organizacional. No artigo 455 da CLT, havia previsão de terceirização apenas na área da construção civil (subempreitada) em que o empreiteiro principal, contratante ou tomador de serviços, responde solidariamente pelos créditos trabalhistas do empregado proveniente de inadimplência por parte da contratada (DELGADO e AMORIM, 2014). As exigências de mercado forçaram as organizações a estratégia de terceirizar outras áreas da atividade econômica. De modo que, até na administração pública a terceirização se consolidou como ótima estratégia de negócio. No entanto, como em todas as organizações, na administração pública a subcontratação de MPEs para prestar serviços acessórios a atividade fins afeta outras variáveis econômicas das instituições. Como exemplo, os impactos financeiros decorrentes da subsidiariedade trabalhista imposta pelo enunciado 331 do TST com base na lei 8666/93 e regulamentada pela lei 13.429/2017. A contratação de serviços terceirizados, na administração pública, ocorre por meio de licitação pública na modalidade pregão, para os serviços que enquadram como contínuo com duração de até cinco anos (art. 57, II da Lei 8666/93). Após esse período, será realizada uma nova licitação para contratação de outra empresa que forneça aquele serviço pelo menor preço. Caso a nova contratada não permaneça com os trabalhadores do antigo contrato (o encerrado), será obrigado a pagar as verbas rescisórias de cada empregado. Assim, a lei de licitação e contratos, lei 8666/93, causa rotatividade que no processo de transição, que ocorre no fim do contrato, leva ao impacto financeiro as organizações públicas. Isso porque, a maioria dos gestores contratuais que atuam na administração pública, não conhecem a legislação que versa sobre licitação e contratos e dos direitos trabalhistas e previdenciários dos trabalhadores terceirizados. Neste contexto, a administração pública acaba arcando subsidiariamente com valores desses direitos não pagos pelas empresas contratadas. Ocorre que essas empresas geralmente cumprem com as exigências documentais de capacidade financeira, mas que na verdade são empresas desestruturadas que conseguem fraudar os processos licitatórios da administração pública. Essas ingerências acabam contribuindo para precarização das relações de trabalho, contribuindo com o clima organizacional ruim, rotatividade indesejada e a insatisfação do trabalhador terceirizado. O TST utiliza a teoria decorrente da culpa *in elegendo* e *culpa in vigilando*, com base no caput do art. 927 do Código Civil 2002 (COSTA et al., 2014).

A lei 13.429/2017 que regulamenta a terceirização traz no artigo 10, § 7º, a regulamentação da subsidiariedade da organização contratante.

A lei 13.467/2017 regulamentou o trabalho terceirizado intermitente acrescentando na CLT os artigos 452-A e alterações no art. 443 da legislação para criar o contrato intermitente. Essa normatização, apesar de institucionalizar o trabalho precário, elenca procedimentos para as organizações contratar trabalhadores nas realizações de trabalhos cujas demandas são oriundas de fatores imprevisíveis ou, quando decorrente de

fatores previsíveis, tenha natureza intermitente, periódica ou sazonal (LEI 13.429, ART. 2º, § 2º).

4.3. Principais Resultados

A pesquisa buscou verificar qual a percepção que os trabalhadores terceirizados, das MPEs que prestam serviços para a UFG, têm da relação com os servidores efetivos da UFG e entender se essa relação afeta o clima organizacional e a rotatividade desses trabalhadores. Como resultado, concluiu-se que os trabalhadores terceirizados que desenvolvem suas atividades, nas unidades acadêmicas e administrativas da Universidade possuem percepção negativa do ambiente de trabalho e da relação com os colegas efetivos da Instituição. Essa percepção está bem detalhada nos quadros 13, 14 e 15, em que ficou demonstrado que a maioria desses trabalhadores terceirizados vêem de forma negativa a relação com os colegas de trabalho efetivos. Com relação aos itens, a afirmação AF08, “Alguns servidores efetivos da UFG passam por você e nem cumprimenta. Nem fala bom dia, boa tarde, boa noite” apresentou um percentual alto, 49,1% dos respondentes afirmaram que concordam totalmente com a afirmação. Para o item AF10, “Aqui na região o calor humano é uma característica cultural” 40% afirmaram que concordam totalmente. O item AF20, “Aqui, os colegas efetivos da UFG, auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades” 48,3% dos respondentes afirmaram que discordam da afirmação. Para a afirmação AF24, “Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas efetivos da UFG” 42,2% discordam da afirmação. A AF32, “A terceirização provoca, ainda, insatisfação e descontinuidade dos trabalhos (rotatividade que ocorre no final do contrato de trabalho). Diferenças salariais criam problemas internos” 42,2% concordam totalmente com a afirmação. Na afirmação AF34, “As compras são muito problemáticas porque quem dá o parecer (servidores da UFG) muitas vezes não entende do produto. Cola que não cola, pano que não atende o seu objetivo, etc. Todos dão palpite, mas ninguém decide” para esse item 47,7% responderam que concordam totalmente. O item AF36, “Chefe e servidores efetivos da UFG têm um status muito grande. Isso fica bem claro para os trabalhadores terceirizados” 49,1% concordaram totalmente com esse item. O item AF37, “Na minha empresa os funcionários estão saindo e não estão sendo substituídos” 54,3% concordaram totalmente com a afirmação. O item AF38, “As perspectivas de carreira são praticamente nulas” 44,8% dos respondentes afirmaram que concordam totalmente com a afirmação. No item AF39, “Há pouca perspectiva de carreira” 44,8% responderam que concordam

totalmente com a proposição e na afirmação AF41, “As pessoas permanecem aqui principalmente devido à segurança no emprego” 50% informaram que discordam totalmente do item. Esses foram os itens do questionário de clima organizacional que apresentaram altos índices percentuais em oposição às afirmações.

O questionário intenção de rotatividade, que foi aplicado para conhecer se os trabalhadores terceirizados tem intenção de sair da empresa que trabalha e conseqüentemente do ambiente que trabalha, apresentou os seguintes resultados: 31% dos 116 respondentes que participaram da pesquisa, afirmaram que nunca pensam em sair da empresa onde trabalha. 50,9% afirmaram que não planeja sair da empresa e 32,8% informaram que não tem vontade de sair da empresa que trabalha.

Na análise de documento que foi realizado no CEGEF e DDRH demonstraram que há altos índices de rotatividade desses trabalhadores. Somente no ano de 2013 que o percentual de 23% considerado normal apresentou dentro da normalidade, mas próximo dos 26% considerado ruim. No ano de 2014 o percentual chegou aos 36,9% o maior índice de rotatividade do período pesquisado. Em 2015, o percentual foi de 32% apresentando uma leve queda no índice de rotatividade. Em 2016, a rotatividades dos trabalhadores terceirizados continua caindo chegando a 25,8%, mas ainda considerado ruim. No período de janeiro a Agosto do ano de 2017 a rotatividade volta a aumentar chegando a 31,9%.

5. CONCLUSÕES

A presente pesquisa permitiu alcançar os objetivos específicos estabelecidos, que por sua vez garantiu a consecução do objetivo geral. Além de abordar aspectos de extrema relevância à literatura de clima organizacional, terceirização, qualidade de vida no trabalho e rotatividade. Portanto, este capítulo pretende apresentar uma síntese das conclusões específicas, contribuições para o tema e sugestões para futuros trabalhos.

5.1. Conclusões Específicas

O presente estudo teve como objetivo geral conhecer a percepção que os trabalhadores terceirizados das MPEs que prestam serviços para a UFG têm com relação ao ambiente de trabalho, e verificar se essa percepção afeta o clima organizacional e a rotatividade desses trabalhadores.

A pesquisa do clima organizacional, quando relacionada com a pesquisa de rotatividade realizada por meio de questionário, evidenciou a insatisfação dos trabalhadores terceirizados com relação ao ambiente de trabalho, o que já era esperado conforme a literatura existente.

A análise de documentos realizada nos órgãos responsáveis pela contratação e gestão das MPEs que prestam serviços para a UFG, demonstrou que o índice de rotatividade dos trabalhadores dessas MPEs lotados na UFG é ruim. Isso significa que existe rotatividade inadequada na instituição. Na seção, fundamentação teórica desse estudo, apresentou-se a literatura que evidencia a relação do clima organizacional com o índice de rotatividade. Ou seja, a variável clima organizacional é diretamente proporcional a variável índice de rotatividade. Em outras palavras, quanto pior o clima organizacional maior o índice de rotatividade dos trabalhadores. São inúmeras as pesquisas que demonstram essa relação.

No entanto, a pesquisa de intenção de rotatividade trouxe uma especificidade. Apesar de haver um clima organizacional ruim, na percepção dos trabalhadores terceirizados, bem como índices de rotatividade inadequada conforme o método utilizado, os dados da pesquisa, intenção de rotatividade, revelou que esses trabalhadores não planejam, não pensam e não tem vontade de sair da empresa que trabalha e da UFG. A pesquisa do clima organizacional respondeu a questão de pesquisa, os trabalhadores terceirizados tem percepção negativa com relação os trabalhadores efetivos da instituição, afetando diretamente o clima organizacional. No entanto, nesse contexto, o clima organizacional não afeta a rotatividade desses trabalhadores, uma vez que os pedidos de demissão não partem desses trabalhadores voluntariamente. É importante ressaltar que o fato de serem terceirizados, não significa que há relação com o clima organizacional negativo. Isso porque, a pesquisa não evidenciou uma relação direta da terceirização com a percepção negativa do clima organizacional pelos terceirizados.

Durante a pesquisa, em contato com os trabalhadores terceirizados observou-se que a permanência ou saída desses trabalhadores na UFG não é influenciada pela relação que tem com os servidores efetivos da UFG. A percepção negativa do ambiente de trabalho existe, mas prevalece a vontade de permanecer na universidade.

Talvez a ocorrência desse fenômeno deve-se ao fato das características da população (amostra) utilizada na pesquisa. A maioria é do sexo feminino, na faixa etária de

31 a 40 anos de idade e possuem o ensino médio. São variáveis que dificultam na recolocação no mercado de trabalho.

O fato de haver rotatividade inadequada no período de 2014 a 2015 pode ser devido a situação econômica do país que apresentou o maior número de empregabilidade (IBGE, 2016). Essa ocorrência pode ter promovido a troca de empregos pelos trabalhadores terceirizados em busca de melhores salários e condições de trabalho.

No período de 2016 a Agosto de 2017, o Brasil passou por uma crise política e econômica. Com intuito de equilibrar as contas públicas o governo federal reduziu as verbas dos órgãos públicos federais, conforme dados do ministério do planejamento. Isso fez com que a universidade reduzisse seu quadro de funcionários terceirizados. O fato da redução de trabalhadores terceirizados na UFG e os altos índices de desempregos no país podem explicar os motivos que levou ao resultado da pesquisa de intenção de rotatividade, em que a maioria dos participantes afirmaram que não planejam, não pensam e não tem vontade de sair da empresa que trabalha.

Outro fator que pode explicar a rotatividade desses trabalhadores é a natureza do trabalho, a maioria dos trabalhadores que participaram da pesquisa é da área de segurança e limpeza. São atividades que exigem esforço físico, sendo a grande parte do sexo feminino o que pode ocasionar demissões por motivo de saúde.

Por fim, os aspectos abordados na dissertação (terceirização, clima organizacional e rotatividade) são limitados e não esgota as diversas implicações geradas pelos fenômenos. Há um amplo espaço de investigação para compreender as atitudes e comportamentos de trabalhadores terceirizados no setor público. As evidências desta pesquisa, apontaram que nem sempre a rotatividade está diretamente relacionada com um clima organizacional negativo, mas as escalas que mediram essa relação são apenas instrumentos que medem sintomas. A literatura que aborda o tema e a prática do dia-a-dia tem muito a ganhar com estudos mais aprofundados, possivelmente qualitativos, com objetivos de tornar mais claras as razões (pedir demissão ou ser demitido) que levam esses trabalhadores a ver sua carreira e sua organização.

5.2. Contribuições para o tema

De acordo com a literatura existente, há uma forte relação entre a variável terceirização, clima organizacional e rotatividade. Segundo a literatura, que foi apresentada nesse trabalho na seção fundamentação teórica, a terceirização de serviços nas organizações afeta negativamente o clima organizacional das instituições, seja ela pública ou privada. E

que, o clima organizacional negativo promove a rotatividade dos trabalhadores terceirizados.

A presente pesquisa evidenciou, no contexto da UFG, uma nova relação dessas variáveis. Ou seja, a terceirização de serviços afeta negativamente o clima organizacional. No entanto, o clima organizacional ruim pode não promover a rotatividade.

Por outro lado, a pesquisa teve como lócus o setor público, agregando a importância de aprofundamento de estudos que abordam a relação da variável terceirização, clima organizacional e rotatividade não só na administração pública, mas também no setor privado.

O estudo contribuiu com a abordagem teórica, pois o desenvolvimento do tema terceirização, clima organizacional e rotatividade levantaram os seguintes questionamentos: quais as situações que o clima organizacional afeta negativamente a rotatividade? Também colaborou para a conexão da teoria com a prática, por meio da aplicação da pesquisa pelos gestores e administradores, de instituições públicas e privadas, auxiliando as organizações a alcançarem seus objetivos.

5.3. Sugestões para Futuros Trabalhos

Pela a análise dos resultados obtidos da percepção dos trabalhadores terceirizados da UFG e da análise de documentos pesquisados na instituição, foi possível identificar um conjunto de aspectos que merecem a atenção da administração, especificamente dos dirigentes da universidade e das MPEs. Essa atenção da administração pode trazer benefícios não só para as MPEs, mas também para a universidade, pois implicaria em melhor desempenho dos trabalhadores no exercício de suas atividades.

O resultado da pesquisa sugere que futuros trabalhos sejam desenvolvidos na instituição, ou em outra instituição pública que se encontra no mesmo contexto, com intuito de esclarecer os reais motivos dos altos índices de rotatividade em que a intenção de rotatividade é nula. Outra sugestão para futuros trabalhos que também poderia esclarecer o fenômeno, seria a realização de uma pesquisa que relacione o clima organizacional com a intenção de rotatividade de trabalhadores terceirizados em instituições públicas. Com o intuito de esclarecer quais condições a variável intenção de rotatividade influencia diretamente na rotatividade de trabalhadores terceirizados.

Seria interessante a realização de uma pesquisa que procurasse esclarecer, se a terceirização de atividades acessórias afetam diretamente o clima organizacional e até que ponto ocorre essa interferência.

REFERÊNCIAS

AGAPITO, P. R.; POLIZZI F. A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem - estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. Revista de Administração Mackenzie. Edição especial, p. 71-93, nov. /dez. 2015.

ALFENAS, R. A da S.; RUIZ, V. M. Um panorama de estudos sobre qualidade de vida no trabalho na administração pública brasileira no período de 2007 a 2013. Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, ISS NE 1982-8756, Vol. 11, n. 22, jul., dez. 2015.

ALMEIDA, DIOGO; COSTA, ANTÔNIO F. B.; SANTOS, MARCO A. Reis dos. Aplicação do coeficiente alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho de saúde pública. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30, 12-15 out.2010, São Carlos, São Paulo, Brasil. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ene_gep2010_TN_STO_131_840_16412.pdf>. Acesso em: 1 fev. 2016.

ALMEIDA F. J de P. G.; ANDRÉ L. M. S.; VINÍCIUS A. S. Análise de decisão sobre terceirização: Um estudo na indústria da construção civil residencial. Revista de contabilidade, administração e economia FUNDACE, Edição 2014.

ALVES, T. O. Clima Organizacional: Um estudo em um órgão público do distrito federal. TCC - Trabalho de conclusão de curso, UniCEUB - Centro Universitário de Brasília. 2014.

AMORIM, T. G. F. N. Qualidade de Vida no Trabalho: preocupação também para servidores públicos? Revista Eletrônica de Ciências Administrativas. 9 (1), 35-48, 2010.

ANDRADE, S. M. de.; FISCHER, A. L.; STEFANO, S. R. Confiança Organizacional e Interpessoal como uma Dimensão de Clima Organizacional: Um estudo a partir da percepção dos empregados das organizações que pretendem se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho. III Encontro de GP e Relações de Trabalho, João Pessoa-PB, 2015.

BARRETO, L. K. S.; LEONE, N. M. C. P.G.; REIS, S. B.; NETO, M. P. R. Prazer e Sofrimento em Empresa Terceirizada. Revista Raunp, v.7, n.1, p. 67-76, ISSN 1984-4204, 2015.

BEUREN, L. M. B.; MANFROI, L.; DAGOSTINI, L. Contribuição da contabilidade na gestão da terceirização de serviços em hospitais. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 9, número 2, p. 312-332, ABR. - JUN. 2016.

BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. Gestão & Produção, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011.

BISPO, F. C. A. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. V. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago, 2006.

BHASKAR, R. Foreword. In: BHASKAR, R. *Studying organizations using critical realism: a practical guide*. Oxford: Oxford University Press, 2014. 5-15 p.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CAMPOS, C. V. de A.; MALIK, A. M. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. *Revista de administração pública – RAP*, Rio de Janeiro. v. 42, n.2, p. 347-368, mar. /abr. 2008.

CARDOSO, M. A. F.; MARRAS, J. P. Gestão integrada de pessoas nas alianças corporativas: desenvolvendo valor nos canais de distribuição. *Anais dos Seminários em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 2010.

CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Propriedades psicométricas do questionário de satisfação no trabalho (S20/23). *Periódicos Eletrônicos em Psicologia USF*, v. 13, n. 2, p. 203-210, jul./dez. 2008.

CAVEDON, N. R. A Qualidade de Vida no Trabalho na área da segurança pública: Uma perspectiva diacrônica das percepções olfativas e suas implicações na saúde dos servidores. *Revista O&S 68 - cap 6.indd* 875. 2014.

CHANG, E. Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human Relations*, v. 52, n. 10, 1999.

COLLIS, J; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pósgraduação*. 2. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 349 p. 2005.

_____. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2012.

COSTA, F. J. L.; SANTO, I. H. E. S. Terceirização de Serviços Públicos e Reforma Gerencial – o Caso da Secretaria da Fazenda de Pernambuco. *Revista ADM.MADE*, Rio de Janeiro, ano 14, v.18, n.2, p.28-48, maio/agosto, 2014.

COSTA, M. da S. Terceirização no Brasil: velhos dilemas e a necessidade de uma ordem mais includente. *Cad. EBAPE. BR*, v. 15, nº 1, Artigo 7, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2017.

CUNHA, A.U. do N. Mapeamento de processos organizacionais na UnB: Caso Centro de Documentação da UnB – CEDOC. 2012. 66 f. Monografia (Especialização em Gestão Universitária) – Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2012. Acessado em <https://consulta.bce.unb.br/pergamum/biblioteca/index.php> em 02/09/2016.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DA COSTA, F. J. L.; ESPÍRITO SANTO, I. H. da. Terceirização de Serviços Públicos e Reforma Gerencial – o Caso da Secretaria da Fazenda de Pernambuco. Revista ADM. MADE, Rio de Janeiro, ano 14, v.18, n.2, p.28-48, maio/agosto, 2014.

DA SILVA, J. A. Curso de direito constitucional positivo. Livro, 32ª edição, revista e atualizada, Malheiros editores-SP. 12-2008.

_____.DECRETO 72771/06/09/19973. Aprova Regulamento da Lei número 3.807, de 26 de agosto de 1960, com as alterações introduzidas pela Lei nº 5.890, de 8 de junho de 1973. . Acesso em: 15 de agosto de 2017.

_____.DECRETO LEI 5452/01/051943. Consolidação das leis do trabalho. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6019.htm. Acesso em: 15 de agosto de 2017.

DE GIETER, S.; HOFMANS, J. How reward satisfaction affect employees' turnover intention and performance: an individual differences approach. Human Resource Management Journal, v. 25, n. 2, p. 200-216, 2015.

DELGADO, G.; AMORIM, H. Os limites constitucionais da terceirização. São Paulo: LTr, 2014.

DE SOUZA, L. L. C.; MALDONADO, M. U.; RADOS, G. J. V. Gestão da terceirização no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. RAE, São Paulo, v. 51, n. 2, mar./abr. 2011.

DIAS, J. G. G. *Endomarketing?* Uma ferramenta indispensável para a gestão de pessoas nas organizações. São Paulo: Livro Pronto, 2010.

DIAS, R. Sociologia das organizações. São Paulo: Atlas, 2008.

DIEESE. Impactos da Lei 13.429/2017 (antigo PL 4.302/1998) para os trabalhadores: Contrato de trabalho temporário e terceirização. Nota Técnica, nº 175, Abril, 2017.

DIEESE. O processo de terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores do Brasil. Relatório Técnico, Convênio SE/MTE nº 04/2003. Acessado em: <ftp://medicina.ufmg.br/osat/arquivos/6-07082015.pdf> em 03/08/2016.

DI PIETRO, M. S. Z. Direito administrativo. Livro, 20 ed. SP: Atlas, 2008.

DI PIETRO, M. S. Z; MOTTA, F.; FERRAZ, L. de A. Servidores Públicos na Constituição de 1988. São Paulo: Editora Atlas, 182 p. 2011.

DIXON, J. Hype Cycle for Business Process Management, 2012. 100 p.

ECKERT, A.; MECCA, M. S.; DENICOL, M. S. G. M.; GIACOMET, M. O. As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos do município gaúcho de Caxias do Sul. XIII CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL. Anais... Caxias do Sul, 2011.

ESTADÃO. Entenda a lei que regulamenta a terceirização no País. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/blogs/descomplicador/entenda-a-lei-que-regulamenta-aterceirizacao-no-pais/>>. Acesso em: 15 Agosto. 2017.

ESTATUTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIAS, Texto aprovado na reunião dos três conselhos realizada no dia 29/11/2013.

FERREIRA, M. L. C. B; SIQUEIRA, M.M.M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. Organizações em contexto, Ano 1, n. 2, dezembro de 2005.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. Revista de Administração Contemporânea – RAC, Rio de Janeiro. v. 5, n. 2, p. 175-200, mai./ago, 2001.

FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. 2. ed. Brasília: Paralelo 15, 2012.

FERREIRA, P. I. Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

GIL, A. C. Como elaborar projeto de pesquisa. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2008

GUERREIRO, L. E. A.; MARIAN, SANDRA R. Percepção da qualidade do programa de controle médico e saúde ocupacional (PCMSO): um estudo entre as empresas do Rio de Janeiro. In: CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 5. 16-17 out. 2014, Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: <<http://adcont.ppgcc.ufrj.br/index.php/adcont/adcont2014/Paper/viewFile/14194/374>>. Acesso em: 23 set. 2015.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. Análise multivariada de dados. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HAIR, J. F. JR.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman. 2005.

HORA, HENRIQUE R.; MONTEIRO, GINA T. R.; ARICA, JOSÉ. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Produto & Produção*. Porto Alegre, v. 11, n. 2, p. 85 - 103, jun. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Mensal de Emprego: Indicadores IBGE. Acessado em https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/12/10/2017: IBGE, 2016.

KNAPIK, J. *Gestão de Pessoas e talentos*. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

KUNKEL, F. I. R.; VIEIRA, K. M. Bem-estar no trabalho: um estudo junto aos servidores públicos da prefeitura municipal de Cerro Largo, Rio Grande do Sul. *Gestão & Regionalidade*, Santa Maria, v. 28, n. 83, p. 49-63, mai./ago. 2012.

LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. Legal process outsourcing: the provider landscape. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, v. 6, n. 2, p. 167-183, 2013.

LEÃO, P. V. de O. C.; NUNES, S. C.; NETO, A. C. N.; DA CRUZ, M. V. G. Terceirização: implicações nas práticas de gestão de pessoas da empresa terceirização: implicações nas práticas de gestão de pessoas da empresa Contratada. *FACECLA, Campo Largo – PR, Brasil. RECADM*, v. 13, n. 1, p. 21-38, Jan-Abr/2014.

LEEMAN, D; REYNOLDSB, D. Trust and outsourcing: Do reception soft rust influence the retention of outsourcing providers in he hospitality industry? *Ternational Journal of Hospitality Management*, v. 31, p. 601-608, 2012.

_____. LEI Nº 5890/08/06/1973. Altera a legislação de previdência social e dá outras providências. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6019.htm. Acesso em: 15 de agosto de 2017.

_____. LEI Nº 6.019, de 1974. Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras Providências. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6019.htm. Acesso em: 15 de agosto de 2017.

_____. LEI Nº 8112/90, de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm> Acesso em: 08.mar.2016.

_____. LEI Nº 8666/21/06/1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm. Acesso em: 15 de agosto de 2017.

_____. LEI Nº 10.406, DE 10.01.2002. Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm> Acesso em: 08.mar.2018.

_____.LEI Nº 13.429, de 2017. Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm. Acesso em: 15 de agosto de 2017.

_____.LEI COMPLEMENTAR Nº 101/04/05/2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-018/2017/lei/L13429.htm. Acesso em: 15 de agosto de 2017.

LEITE, O. S. Os requisitos da contratação, a oferta de treinamento, os benefícios sociais oferecidos pelas empresas industriais de Sorocaba aos trabalhadores após a desvalorização cambial. In: PAYÉS, M.A.M. (Coord.). Estratégias e implicações da reestruturação industrial em Sorocaba. Sorocaba: Uniso, 2002.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R.K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2):269-299. 1939. Acessado em: <http://dx.doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>.

LIKERT, R. Una Técnica para La Medicion de Atitudes. (A technique for the measurement of attitudes, *Archives of Psychology*, n.140, p.1-50, 1932). In: WEINERMAN, C. H. Escalas de Medicion en Ciências Sociales. Buenos Aires: Nueva Vision, p.201-260. 1976.

LIMA, A. J.; ZELLI, L. P.; SOARES, M. G. Um olhar sobre a satisfação no trabalho: Estudo em organização multinacional do setor de usinagem no estado de Minas Gerais. *Gestão & Planejamento*, Salvador, v. 16, n. 3, p. 310-325, set./dez. 2015.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 5ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

LUZ, Ricardo. *Gestão do Clima Organizacional*. 3. ed. Rio de Janeiro: Quality mark, 2009.

MACHADO, R. F.; VIEIRA, A.; GARCIA, F. C.; O processo de construção de vínculos e de identificação de servidores públicos e trabalhadores celetistas: Estudo de caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 14, n. 3, p. 354-371, set./dez. 2013.

MAGALHÃES, Y. T., CARVALHO, A., NETO, & SARAIVA, L. A. S. Práticas gerenciais relacionadas à qualificação de trabalhadores terceirizados: um estudo de caso no setor de mineração. *Organizações & Sociedade*, 18(57), 227-244, 2011.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman. 2012.

MANUAL DE INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS. Compromisso com a qualidade hospitalar. Acessado em <http://www.cqh.org.br/icqh/estat/ind/web.php>, em 17/01/2018. NAGEH, 2014.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005.

MARÇAL, C. Z.; MELO, F. P.; NARDI, A. Satisfação no trabalho: Um estudo de caso numa empresa terceirizada. *Revista Científica Eletrônica UNISEB*, v.1, n.1, p.20-35, jan./jun. 2013.

MARROCOS, J. Análise estatística com SPSS Statistics. 6. Pero Pinheiro: Report Number, 2014.

MARTINS, M.C.F. Clima organizacional. In: M.M.M. SIQUEIRA (org.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*. Porto Alegre, Artmed, p. 29-40, 2008a.

MARTINS, M.C.F. *Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008b.

MARTINS, S. G. ; SANTOS, A. S.; CARVALHO, C. O Benchmarking e sua aplicabilidade em unidades de informação: uma abordagem reflexiva. *INTERFACE – Natal/RN – v.7 – n. 1 – jan./jun. 2010*.

MEIRELLES, Helly Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 34 ed. SP: 2008.

MEIRELES, Manuel. *Gestão das informações organizacionais: quesitos de excelência dos sistemas de informações operativos e estratégicos*. 2. ed.. São Paulo: Kaizentools, 2015.

MELO, A. M. D.; CARPINETTI, L. C. R.; SILVA, W. T. S. E. Proposta de Metodologia para Identificação de Objeto de Estudo de Benchmarking. *ENEGEP*, 2000, São Paulo. Anais... São Paulo, 2000.

MENEZES, I. G; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Revista Psicologia*, 2010, v.16, n.1, p. 158-179, 2010.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 1, 1991.

_____. Ministério Público Federal. Secretaria Jurídica e de Documentação. Escritório de Processos Organizacionais do MPF. *Manual de gestão por processos*. Brasília: MPF/PGR, 73 p. 2013. Acessado em <http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/>. Em 10/10/2016.

MORETTIN, L. G. Estatística básica: probabilidade e inferência. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2010.

NEVES, M. de A.; PEDROSA, C. M. Gênero, flexibilidade e precarização: o trabalho a domicílio na indústria de confecções. *Sociedade e Estado*, Brasília, v. 22, n. 1, p. 11-34, jan./abr, 2007.

OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M. Clima organizacional: Fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO TECNOLÓGICA, 9, 2012, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: AEDB, 2012. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos12/37116504.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2014.

OLIVEIRA, L. C. C.; JUNIOR, A. B. F. As atitudes dos colaboradores em relação aos gestores culturalmente diferenciados. *Organização Sistêmica*. Vol. 2, n. 2. Jan/Jun 2013.

OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA; CASTRO e PEREIRA. Qualidade de Vida no Trabalho - QVT e Responsabilidade Social Empresarial - RSE: Um Estudo sobre a satisfação de QVT com funcionários voluntários em programas RSE. XII SEMEAD agosto de 2009.

OUPPARA, N. S; SY, M. V. U. Quality of Work Life Practices in a Multinational Company in Sydney, Australia. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 40, 116-121, 2012.

ORELLANO, V. I. F.; PAZELLO E. T. Evolução e determinantes da rotatividade da mão de obra nas firmas da indústria paulista da década de 1990. *Pesquisa e Planejamento Econômico*, v. 36, n. 1, p. 179-207, 2010.

PAULA, P. D. et al. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. *Gestão e Regionalidade*, São Caetano do Sul, v. 27, n. 81, p. 59-73, set./dez. 2011.

PERRYER, P.; JORDAN, C.; FIRNS, I.; TRAVAGLIONE, A. Predicting turnover intentions: the interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review*, v. 33, Iss: 9 pp., p. 911 – 923, 2010.

PIETERSEN, C. Job satisfaction of hospital nursing staff. *Journal of Human Resource Management*, v. 3, n. 2, p. 19-25, 2005.

PILATTI, L. A. Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*. 04 (01), 18-24, 2012.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. Ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

_____. PROJETO DE LEI Nº. 4.302, DE 1998. Dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de trabalho temporário e na empresa de prestação de serviços a terceiros, e dá

outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Projetos/PL/1998/msg344-980319.htm. Acessado em 16 de agosto 2017.

_____. PROJETO DE LEI Nº. 4.330, DE 2004. Dispõe sobre o contrato de prestação de serviço a terceiros e as relações de trabalho dele decorrentes. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?Codteor=246979>. Acesso em: 16 agosto 2017.

QUINN, J. B., Strategic outsourcing lever aging knowled gecap abilities. *Review*, 40 (4), 9-22, 2009.

RAMOS, C.A., CARNEIRO, F.G. Os determinantes da rotatividade do trabalho no Brasil: instituições x ciclos econômicos. *Revista Nova Economia*, Belo Horizonte, abr. 2002.

REGTS, G.; MOLLEMAN, E. To leave or not to leave: when receiving interperson all citizenship behavior influence san employee's turnover intention. *Human Relations*, v. 66, n. 2, p. 193-218, 2012.

RIOS, M.; GONDIM, S. Contratos psicológicos e terceirização: um estudo das relações entre vínculos e as práticas de gestão de pessoas. *Organizações & Sociedade*, v. 17, n. 55, p. 689-703, 2010.

SALERNO, M. Trajectory of Autolatina - Brazil. *First International Encyclopedia of Business Management*. Routledge: M. Warner, 1995.

SANCHES, J. P. dos S.; CASTRO, A. L. de. Relação entre a Percepção do Clima Organizacional e o Comportamento Organizacional Positivo: Estudo no Setor de Obras da Prefeitura de Tamboara - PR. *REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade* ISSN: 2237-3667, Vol. 5, n. 3, p.19-38, 2015.

SANGWAN, A. Determinants of job satisfaction: A study of insurance sector employees. *International Journal of Marketing and Technology*, 3(5), 1-19. 2013.

SANTOS, A. R. Metodologia Científica: a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A Editor, 166p. 2000.

SARAIVA, L. A. S.; DAS MÊRCES, R. E. Terceirização na gestão da manutenção: Estudo de caso de uma mineradora. *Revista de Administração da UNIMEP* – v.11, n.1, Janeiro/Abril – 2013.

SIEGRIST, JOHANNES. Recompensa social e saúde: como reduzir o estresse no trabalho e além dele. In: ROSSI, Ana Maria; PERREWÉ, Pamela L.; MEURS, James A. *Stress e Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Atlas, p. 55-71, 2011.

SILVA, J. A. da. Curso de direito constitucional positivo. Melheiros editores LTDA. 32ª ed. Revisada e atualizada (até a emenda constitucional n. 57), 2008.

SILVA, L. F. A.; SCHEFFER, A. B. B. A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: comparando experiências. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.4, n.3, 2015.

SILVA, R. S.; CAPPELLAZA, A.; COSTA, L. V. O Impacto do Suporte Organizacional e do Comprometimento Afetivo Sobre a Rotatividade. RAIMED - Revista de Administração IMED, 4(3): 314-329, ago./dez. 2014.

SILVEIRA, A. D.; SARATTI, N.; MORAES, R. P. Um passo além da terceirização: a transferência de atividades e tecnologia. Porto Alegre: Badejo Editorial, 2002.

SILVEIRA, Cibele Cardoso. Análise do turnover na química Brasil Ltda. Porto Alegre: UFRGS, 2011.

SILVESTRE, A. Análise de dados e estatística descritiva. Escolar editora, 2007.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE Jr, S.; MOURA, O. I.; MARQUES, T.M. Um modelo pós cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos. In: XXVI Congresso Interamericano de Psicologia. Resumos, São Paulo, 1997.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto alegre: Ed. Artmed, 344 p. 2008.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto alegre: Ed. Artmed, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M; PEREIRA, S. E. F. N. Análise de um modelo afetivo para intenção de rotatividade [Resumo]. I Congresso Norte-Nordeste de Psicologia, Anais. Salvador, 2001.

SIQUEIRA, W. R.; ALVES, L. C. F. Rotatividade de Professores Universitários: Ocaso de um câmpus fora da sede. RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace. v. 7, n. 2, p. 94-107, 2016.

SIQUEIRA, W. R.; TAVARES, R. F.; BUENO, M; BA, S. A. C. Rotatividade de servidores públicos: estudo realizado em um câmpus universitário do interior de Goiás. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANGRAD, 2012, Bento Gonçalves. Anais... Rio de Janeiro: ANGRAD, 2012.

SLACK, N.; CHAMBERS, S. JOHNSTON, R. Administração da produção. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SPECTOR, P. E. Psicologia nas organizações (4a ed.). São Paulo: Saraiva. 2012.

STEFANO, R. S.; KOSZALK, J. A.; ZAPIER, M. A. Clima Organizacional: Elementos Influentes Na Percepção De Futuros Administradores De Uma Ies Paranaense. *Gestão & Regionalidade* - Vol. 30 - Nº 88 - jan-abr/2014.

STEPHEN, A.; DHANAPAL, D. Quality of Work Life in Small Scale Industrial Units: Employers and Employees Perspectives. *European Journal of Social Sciences*, Mah é, v. 28, n. 2, p. 262-271, 2012.

STEWART, R.; VOLPONE, S.; AVERY, D.; MCKAY, P. You supporteffects of diversit yandethical climate perception sonturno verintentions. *Journal of Business Ethics*, 100, 581-593, 2011.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. *Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 4ª Ed., Rio: Editora F.G.V. 2010b.

TACHIZAWA, T. *GESTÃO COM PESSOAS: estratégias focadas na gestão de negócios*. 4ª. Edição pp. 205/209. Editora FGV. Rio de Janeiro. 2013.

TACHIZAWA, T. *Pesquisa Nacional: As 50 Melhores Empresas Psicologicamente Saudáveis*. EPS, ABNT, 2010a.

TACHIZAWA, T.; POZO, H.; LIMONGI, A. C. *Análise e Transformação nas Organizações no Contexto da Gestão com Pessoas: Qualidade de Vida no trabalho*. E-book, Livro e CIA Cultura e Lazer, SP, Brasil, 2012.

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. – *Organização Flexível: qualidade na gestão por processos* (editora Atlas). 2ª edição, 2006.

TADEU, C.T.; GUIMARÃES, E. H. R. *O Desafio dos Gestores na Superação dos Riscos Inerentes à Gestão da Terceirização: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de Ensino*. REUNIR | V. 7 | n. 1 | jan - abr. | p. 49-64, ISSN: 2237-366, 2017.

TEIXEIRA, H. J.; MARTELANC, R.; PRADO FILHO, L. P. C. *Dilemas e perspectivas da terceirização no setor público*. 2009. Disponível em: www.docstoc.com/docst/593427/dilemas-e-perspectivas-da-erceirização-do-setor-publico Acesso em: 05.09.2016.

TORRES, R. V. B. S. *Rotatividade no poder executivo federal: Uma análise da intenção de sair e permanecer dos servidores comissionados*. Brasília – DF, UnB, dissertação, 2015.

TRIVINOS, A.N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1997.

TSCHOPP, C.; GROTE, G.; GERBER, M. How career orientation shapes the job satisfaction–turnover intention link. *Journal of Organizational Behavior*, 4. DOI: 10.1002, 2013.

VALERIANO, M. F.; TALAMINI, E.; OLIVEIRA, L. Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio. *Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista*, v.5, n.1, p.20-35, (Jan/Abr), 2011.

VAZ, J. C. Processos de trabalho no setor público: gestão e redesenho. 2008. Disponível em: <http://vaz.blog.br/blog/wp-content/uploads/2011/05/texto-revisaoprocessos-revisado1.pdf>. Acesso em: 12 de janeiro de 2018.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2011.

VIEIRA, V. A. Uma análise dos antecedentes da satisfação no trabalho em uma empresa madeireira. *Revista de Gestão USP, São Paulo*, v. 14, n. 3, p. 1-18, jul./set. 2007.

WOLLINGER, H.; MARTINS, Z. B.; MARINHO, S. V.; ALBERTON, A. A solução é terceirizar? O caso da incomaster. *Rev. Gestão, Finanças e Contabilidade*. 10.18028/2238-5320/rgfc.v6n3p160-176, 2016.

YANG, J.; Treadway, D. C.; Stepina, Lee P. Justice and politics: mechanisms for the underlying relationships of role demands to employees' satisfaction and turnover intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 43, n. 8, p. 1624-1635, 2013.

VIANA, M. T. Para entender a terceirização. São Paulo: LTr, 2015.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre, Bookman, 2010.

SITES CONSULTADOS

<https://www.abepro.org.br/>

<http://www.aedb.br/seget/>

www2.camara.leg.br/

<https://consulta.bce.unb.br/pergamum/biblioteca/index.php>

<http://www.cqh.org.br/portal/pag/doc>.

<http://www.cqh.org.br/icqh/>

<https://www.dieese.org.br/>

<http://dx.doi.org>

<http://www.estadao.com.br/>

<http://www.fitratelp.org.br/artigos/terceirizacao-ameaca-a-constituicao-eec9/>

<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/trabalho.html>

<https://jus.com.br/artigos/>

<http://www2.planalto.gov.br/>

<http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/>

<http://www.planejamento.gov.br/noticias/para-superar-a-criese-preciso-equilibrar>

<http://www.proquest.com/libraries/academic/>

<http://www.scielo.org/php/index.php>

<http://www.spell.org.br/documentos/resultadobusca/>

<https://www.ufg.br/>

<http://vaz.blog.br/blog/>

APÊNDICES**APÊNDICES – A****Autorização para realização de pesquisa
Com trabalhadores da área de:**

Limpeza e segurança

Solicito autorização para realizar pesquisa de mestrado com os trabalhadores terceirizado que prestam serviços nas unidades e órgão da Universidade Federal de Goiás, Campus de Goiânia – GO. A pesquisa será realizada por meio de questionário, que será aplicado pelo pesquisador preferencialmente nos meses de setembro e outubro de 2017, para que o cronograma da pesquisa não seja prejudicado.


Com o título “Clima organizacional e rotatividade dos trabalhadores terceirizados das unidades da Universidade Federal de Goiás” sob orientação do professor doutor, Djair Picchiai do programa de mestrado e doutorado do Instituto de Ensino Campo Limpo Paulista – FACCAMP, a pesquisa objetiva verificar se os trabalhadores terceirizados possuem sentimento de inferioridade com relação aos trabalhadores efetivos da UFG a ponto de afetar o clima organizacional e a rotatividade desses trabalhadores, quando inseridos no mesmo ambiente de trabalho para desenvolverem as mesmas atividades.


O questionário a ser aplicado encontra-se anexado a esta solicitação. Os dados da pesquisa serão utilizados para fins acadêmicos.

Portanto, solicito autorização dos dirigentes responsáveis da instituição para realização da pesquisa.

Goiânia, 13/09/2017.

Respeitosamente,


Gleidson Carlos Calixto
Gestor de Contrato
Mat 1848344 CEGEF/UFG


Sôstenes Soares Gomes
Técnico Administrativo
Matrícula SIAPE 158089
Lotado no IME-UFG

APÊNDICE – B

Autorização para realização de pesquisa Com trabalhadores da área de:

RECEPÇÃO

Solicito autorização para realizar pesquisa de mestrado com os trabalhadores terceirizado que prestam serviços nas unidades e órgão da Universidade Federal de Goiás, Campus de Goiânia – GO. A pesquisa será realizada por meio de questionário, que será aplicado pelo pesquisador preferencialmente nos meses de setembro e outubro de 2017, para que o cronograma da pesquisa não seja prejudicado.

Com o título “Clima organizacional e rotatividade dos trabalhadores terceirizados das unidades da Universidade Federal de Goiás” sob orientação do professor doutor, Djair Picchiaí do programa de mestrado e doutorado do Instituto de Ensino Campo Limpo Paulista – FACCAMP, a pesquisa objetiva verificar se os trabalhadores terceirizados possuem sentimento de inferioridade com relação aos trabalhadores efetivos da UFG a ponto de afetar o clima organizacional e a rotatividade desses trabalhadores, quando inseridos no mesmo ambiente de trabalho para desenvolverem as mesmas atividades.

O questionário a ser aplicado encontra-se anexado a esta solicitação. Os dados da pesquisa serão utilizados para fins acadêmicos.

Portanto, solicito autorização dos dirigentes responsáveis da instituição para realização da pesquisa.


Goiânia, 19/09/2017.

Respeitosamente,

DEFIRO O
PEDIDO.

EM: 19/09/17


Marcio Medeiros Oliveira
Diretor / DDRH-UFG
Matr. SIAPE 147932


Sóstenes Soares Gomes
Técnico Administrativo
Matrícula SIAPE 158089
Lotado no IME-UFG

APÊNDICE C – Questionário

Convite e Informações para Participação da Pesquisa

Prezados (a) os sr.(a) está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa elaborada pelo mestrando em Administração Sóstenes Soares Gomes, sobre Clima organizacional e rotatividade dos trabalhadores terceirizados das unidades da Universidade Federal de Goiás.

O(a) sr.(a) só estará apto(a) a participar da pesquisa se for trabalhador (a) terceirizado de empresas que prestam serviços para a Universidade Federal de Goiás, lotado(a) no câmpus de Goiânia - GO.

Gostaríamos de contar com sua participação respondendo ao questionário a seguir com as devidas orientações para preenchimento. O tempo médio estimado para responder às questões é de 11 minutos. Para obter uma pesquisa com um bom índice de credibilidade precisamos de sua sinceridade nas respostas. Informo que não há respostas certas ou erradas, todas são corretas desde que correspondam ao que o(a) sr.(a) pensa.

As questões demográfico-funcionais no início do questionário buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Além disso, os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária, de modo que o(a) sr.(a) fica livre para deixar qualquer um dos itens em branco, há opções de resposta para quem preferir não se manifestar (exemplos: Prefiro não responder). Para esclarecer dúvidas e fazer comentários ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, pode contatar o seguinte endereço eletrônico: sostenegufg@gmail.com.

Agradeço sua participação

Atenciosamente,

Sóstenes Soares Gomes

Características dos respondentes terceirizado
Marque com um "X" de acordo com suas características

Unidade/órgão que você trabalha:

SIGLA _____

Idade:

de 18 a 24 de 25 a 30 de 31 a 40 de 41 a 50 de 51 a 60

de 61 a 70

Genero:

Masculino Feminino Outros

Escolaridade:

Ensino Fundamental Ensino Médio Superior completo

Superior incompleto Especialização Mestrado

Doutorado

Tempo de serviços no cargo:

Menos de 2 anos Mais de 2 anos

ANEXOS**ANEXO - A****1 - Questionário Clima Organizacional**

Senhores (a) respondentes, vocês devem avaliar cada uma das afirmativas do questionário de acordo com a escala abaixo, indicando os índices de concordância ou discordância de cada uma delas que melhor reflita sua percepção. Por favor, não deixe nenhum item em branco.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Prefiro não responder	Concordo	Concordo Totalmente

1 - Certos documentos oficiais (menos, circulares), de interesse dos trabalhadores terceirizados, demoram a sair, e às vezes nem saem. ()

1 - Comunicação interna, de interesse dos trabalhadores terceirizados, está defasada em relação aos acontecimentos (citado o exemplo de falta temporária de material e decisões repentinas do diretor das unidades que afeta diretamente as rotinas dos trabalhadores terceirizados). ()

2 - Deixa a desejar na comunicação de benefícios pessoais aos trabalhadores terceirizados. ()

3 - O uso dos meios de comunicação (telefone, computadores, senhas de wi-fi, etc) são dificultado pelos servidores da UFG. ()

4 - Os meios de comunicação internos (telefone, fax, computadores) estão a disposição dos trabalhadores terceirizados. ()

5 - Existe órgãos/servidores da UFG que criam restrições a determinadas informações, principalmente aquelas que requerem pouco tempo de decisão do trabalhador terceirizado. ()

6 - Há chefes que não deixam os trabalhadores terceirizados usarem o computador. ()

7 - Alguns servidores efetivos da UFG passam por você e nem cumprimenta. Nem fala bom dia, boa tarde, boa noite. ()

8 - Há servidores da UFG que influenciam negativamente o serviço e as pessoas.

- ()
- 9 - Aqui na região o calor humano é uma característica cultural. ()
- 10 - A UFG é como se fosse uma família. ()
- 11 - As gerencias da UFG e da sua empresa (RH, financ., etc) não se ajustam. ()
- 12 - Há conflitos entre as áreas (principalmente as geridas pelos servidores da UFG e terceirizadas). ()
- 13 - Há muitos trabalhadores terceirizados insatisfeito com o comportamento dos servidores da UFG. ()
- 14 - Tem gerente da UFG que, conforme o humor, compromete as relações do dia dia com os terceirizados. ()
- 15 - Algumas pessoas (terceirizadas) saem e vão para a concorrência, levando informações privilegiadas - um erro terceirizar atividades fundamentais. ()
- 16 - Os servidores da UFG tem discriminação de viajar com trabalhadores terceirizados ou subordinados. Ninguém dá carona para ninguém. A discriminação é absurda. ()
- 17 - As relações entre as pessoas (terceirizados e efetivos da UFG) deste setor são de amizade. ()
- 18 - O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas efetivo da UFG. ()
- 19 - Aqui, os colegas efetivos da UFG, auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades. ()
- 20 - Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas (terceirizados e efetivos da UFG). ()
- 21 - Nesta empresa, os funcionários da UFG recebem bem um novo colega terceirizado. ()
- 22 - Existe integração entre colegas terceirizados e funcionários da UFG nesta Unidade. ()
- 23 - Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas efetivos da UFG. ()
- 24 - Existem injustiças, por parte dos funcionários efetivo da UFG, na comparação de algumas funções nas áreas administrativas, limpeza, segurança, transporte e etc. ()
- 25 - O trabalhador terceirizado, assim como os trabalhadores efetivo da UFG, tem direito ao auxílio creche e pré-escolar. ()

- 26 - O trabalhador terceirizado novato, recebe treinamento no local de trabalho pelo servidor da UFG que já exerce a atividade. ()
- 27 - Existem programas de treinamentos para trabalhadores terceirizados, assim como dos funcionários efetivos da UFG. ()
- 28 - O trabalhador terceirizado da UFG é autodidata. Estuda sozinho. Ensina o colega. ()
- 29 - É praticamente nula a autonomia dos gerentes das empresas terceirizadas. ()
- 30 - Há trabalhador terceirizado ganhando até mais que servidor da UFG. ()
- 31 - A terceirização provoca, ainda, insatisfação e descontinuidade dos trabalhos (rotatividade que ocorre no final do contrato de trabalho). Diferenças salariais criam problemas internos. ()
- 32 - O desencontro entre os assuntos administrativos (UFG e empresas terceirizadas) é muito grande. Na UFG o horário é flexível e nas empresas o horário é rígido. ()
- 33 - As compras são muito problemáticas porque quem dá o parecer (servidores da UFG) muitas vezes não entende do produto. Cola que não cola, pano que não atende o seu objetivo, etc. Todos dão palpite, mas ninguém decide. ()
- 34 - Um empregado de empresa terceirizada que dedica anos para a UFG não vale nada. A empresa terceirizada é que vale. ()
- 35 - Chefe e servidores efetivos da UFG têm um status muito grande. Isso fica bem claro para os trabalhadores terceirizados. ()
- 36 - Na minha empresa os funcionários estão saindo e não estão sendo substituídos. ()
- 37 - As perspectivas de carreira são praticamente nulas. ()
- 38 - Há pouca perspectiva de carreira. ()
- 39 - Se o empregado cai numa área, não consegue sair se desejar somente através de concurso público da UFG o empregado pode mudar de carreira. ()
- 40 - As pessoas permanecem aqui principalmente devido à segurança no emprego. ()

ANEXO - B
Questionário Intenção de Rotatividade

		Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
1	Você pensa em sair da empresa onde trabalha.					
2	Você planeja sair da empresa onde trabalha.					
3	Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha.					

ANEXO - C**Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos****LEI Nº 13.429, DE 31 DE MARÇO DE 2017.**

Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º As relações de trabalho na empresa de trabalho temporário, na empresa de prestação de serviços e nas respectivas tomadoras de serviço e contratante regem-se por esta Lei.

Art. 2º Trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física contratada por uma empresa de trabalho temporário que a coloca à disposição de uma empresa tomadora de serviços, para atender à necessidade de substituição transitória de pessoal permanente ou à demanda complementar de serviços.

§ 1º É proibida a contratação de trabalho temporário para a substituição de trabalhadores em greve, salvo nos casos previstos em lei.

§ 2º Considera-se complementar a demanda de serviços que seja oriunda de fatores imprevisíveis ou, quando decorrente de fatores previsíveis, tenha natureza intermitente, periódica ou sazonal.

Art. 4º Empresa de trabalho temporário é a pessoa jurídica, devidamente registrada no Ministério do Trabalho, responsável pela colocação de trabalhadores à disposição de outras empresas temporariamente.

Art. 5º Empresa tomadora de serviços é a pessoa jurídica ou entidade a ela equiparada que celebra contrato de prestação de trabalho temporário com a empresa definida no art. 4º desta Lei.

Art. 6º São requisitos para funcionamento e registro da empresa de trabalho temporário no Ministério do Trabalho: I - prova de inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), do Ministério da Fazenda; II - prova do competente registro na Junta Comercial da localidade em que tenha sede; III - prova de possuir capital social de, no mínimo, R\$ 100.000,00 (cem mil reais).

Art. 9º O contrato celebrado pela empresa de trabalho temporário e a tomadora de serviços será por escrito, ficará à disposição da autoridade fiscalizadora no estabelecimento da tomadora de serviços e conterá: I - qualificação das partes; II - motivo justificador da demanda de trabalho temporário; III - prazo da prestação de serviços; IV - valor da

prestação de serviços; V - disposições sobre a segurança e a saúde do trabalhador, independentemente do local de realização do trabalho.

Art. 9º O contrato celebrado pela empresa de trabalho temporário e a tomadora de serviços será por escrito, ficará à disposição da autoridade fiscalizadora no estabelecimento da tomadora de serviços e conterá: I - qualificação das partes; II - motivo justificador da demanda de trabalho temporário; III - prazo da prestação de serviços; IV - valor da prestação de serviços; V - disposições sobre a segurança e a saúde do trabalhador, independentemente do local de realização do trabalho. §1º É responsabilidade da empresa contratante garantir as condições de segurança, higiene e salubridade dos trabalhadores, quando o trabalho for realizado em suas dependências ou em local por ela designado. § 2º A contratante estenderá ao trabalhador da empresa de trabalho temporário o mesmo atendimento médico, ambulatorial e de refeição destinado aos seus empregados, existente nas dependências da contratante, ou local por ela designado. § 3º O contrato de trabalho temporário pode versar sobre o desenvolvimento de atividades-meio e atividades—fim a serem executadas na empresa tomadora de serviços.

Art. 10. Qualquer que seja o ramo da empresa tomadora de serviços, não existe vínculo de emprego entre ela e os trabalhadores contratados pelas empresas de trabalho temporário. § 1º O contrato de trabalho temporário, com relação ao mesmo empregador, não poderá exceder ao prazo de cento e oitenta dias, consecutivos ou não. § 2º O contrato poderá ser prorrogado por até noventa dias, consecutivos ou não, além do prazo estabelecido no § 1º deste artigo, quando comprovada a manutenção das condições que o ensejaram. § 3º O prazo previsto neste artigo poderá ser alterado mediante acordo ou convenção coletiva.

§ 4º Não se aplica ao trabalhador temporário, contratado pela tomadora de serviços, o contrato de experiência previsto no parágrafo único do art. 445 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. §5º O trabalhador temporário que cumprir o período estipulado nos §§ 1º e 2º deste artigo somente poderá ser colocado à disposição da mesma tomadora de serviços em novo contrato temporário, após noventa dias do término do contrato anterior. § 6º A contratação anterior ao prazo previsto no § 5º deste artigo caracteriza vínculo empregatício com a tomadora. § 7º A contratante é subsidiariamente responsável pelas obrigações trabalhistas referentes ao período em que ocorrer o trabalho temporário, e o recolhimento das contribuições previdenciárias observará o disposto no art. 31 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991.

Art. 12. São assegurados ao trabalhador temporário, durante o período em que estiver à disposição da empresa tomadora de serviços, os seguintes direitos, a serem cumpridos pela empresa de trabalho temporário: I - salário equivalente ao percebido pelos empregados que trabalham na mesma função ou cargo da tomadora; II - jornada de trabalho equivalente à dos empregados que trabalham na mesma função ou cargo da tomadora; III - proteção previdenciária e contra acidentes do trabalho a cargo do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS).

Art. 4º-A Empresa prestadora de serviços a terceiros é a pessoa jurídica de direito privado destinada a prestar à contratante serviços determinados e específicos. § 1º A empresa prestadora de serviços contrata, remunera e dirige o trabalho realizado por seus trabalhadores, ou subcontrata outras empresas para realização desses serviços. § 2º Não se configura vínculo empregatício entre os trabalhadores, ou sócios das empresas prestadoras de serviços, qualquer que seja o seu ramo, e a empresa contratante.

Art. 4º-B São requisitos para o funcionamento da empresa de prestação de serviços a terceiros: I - prova de inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ); II - registro na Junta Comercial; III - capital social compatível com o número de empregados.

Art. 5º-A Contratante é a pessoa física ou jurídica que celebra contrato com empresa de prestação de serviços determinados e específicos. § 1º É vedada à contratante a utilização dos trabalhadores em atividades distintas daquelas que foram objeto do contrato com a empresa prestadora de serviços. § 2º Os serviços contratados poderão ser executados nas instalações físicas da empresa contratante ou em outro local, de comum acordo entre as partes. § 3º É responsabilidade da contratante garantir as condições de segurança, higiene e salubridade dos trabalhadores, quando o trabalho for realizado em suas dependências ou local previamente convencionado em contrato. § 4º A contratante poderá estender ao trabalhador da empresa de prestação de serviços o mesmo atendimento médico, ambulatorial e de refeição destinado aos seus empregados, existente nas dependências da contratante, ou local por ela designado. § 5º A empresa contratante é subsidiariamente responsável pelas obrigações trabalhistas referentes ao período em que ocorrer a prestação de serviços, e o recolhimento das contribuições previdenciárias observará o disposto no art. 31 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991.” Art. 5º-B O contrato de prestação de serviços conterà: I - qualificação das partes; II - especificação do serviço a ser prestado; III - prazo para realização do serviço, quando for o caso; IV - valor.

Art. 3º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 31 de março de 2017; 196º da Independência e 129º da República.

MICHEL TEMER
Antonio Correia de Almeida
Eliseu Padilha