



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS TERESINA CENTRAL
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

JOSÉ LEONARDO PEREIRA XAVIER

A GESTÃO DE PESSOAS E UMA ANÁLISE SOBRE MOTIVAÇÃO DE
FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
BRASILEIRA

TERESINA-PI
2024

JOSÉ LEONARDO PEREIRA XAVIER

A GESTÃO DE PESSOAS E UMA ANÁLISE SOBRE MOTIVAÇÃO DE
FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico)
apresentado como exigência parcial para obtenção
do diploma do Curso de Tecnólogo em Gestão de
Recursos Humanos do Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus
Teresina Central.

Orientadora: Prof^ª. Lílian Cristina Gomes de Souza
e Silva.

TERESINA-PI
2024

A GESTÃO DE PESSOAS E UMA ANÁLISE SOBRE MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

José Leonardo Pereira Xavier¹
Lílian Cristina Gomes de Souza e Silva²

RESUMO

A Gestão de Pessoas é uma área do departamento de Recursos Humanos (RH) que envolve a implementação de práticas e políticas para atrair, desenvolver, motivar e reter talentos na organização. Este trabalho pretende analisar a gestão de pessoas e sua influência na motivação de funcionários terceirizados na administração pública brasileira. O estudo investiga como práticas de gestão podem impactar o engajamento e a satisfação dos funcionários, levando em conta os desafios específicos do setor público. A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, pois é desenvolvida com base em materiais já elaborados, principalmente de artigos científicos e dissertações sobre estratégias utilizadas por gestores para a motivação de funcionários terceirizados. Em relação aos procedimentos metodológicos, esta é uma pesquisa de revisão de escopo qualitativa, pois possibilita a identificação e mapeamento dos principais conceitos relevantes em um determinado campo de estudo. Envolve a busca, recorte e análise crítica de 14 (quatorze) produções científicas já publicadas sobre o processo e análise de motivação de funcionários. Embora não exista uma estratégia universal, a constante evolução das práticas de gestão de pessoas e as mudanças nas políticas de terceirização exigem um acompanhamento contínuo e crítico, a fim de garantir que as estratégias implementadas estejam sempre alinhadas com as necessidades dos trabalhadores e os objetivos da administração pública.

Palavras-chave: gestão de pessoas; administração pública; funcionários terceirizados.

ABSTRACT

People management is an area within the Human Resources (HR) department that involves the implementation of practices and policies to attract, develop, motivate and retain talent in the organization. This work aims to analyze people management and its influence on the motivation of outsourced employees in Brazilian public administration. The study investigates how management practices can impact employee engagement and satisfaction, taking into account the specific challenges of the public sector. The research uses a qualitative approach, as it is developed based on materials already prepared, mainly scientific articles and dissertations on strategies used by managers to motivate outsourced employees. In relation to technical procedures, this is a qualitative scoping review research, as it allows the identification and mapping of the main relevant concepts in a given field of study. It involves the search, selection and critical analysis of 14 (fourteen) scientific productions already published on the process and analysis of employee motivation. Although there is no universal strategy, the

¹ Graduando em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos pelo IFPI. E-mail: joseleonardopx@gmail.com.

² Mestre em Gestão e Tecnologia em Educação a Distância, especialista em Recursos Humanos, professora efetiva do IFPI. E-mail: lilian.cristina@ifpi.edu.br.

constant evolution of people management practices and changes in outsourcing policies require continuous and critical monitoring, in order to ensure that the strategies implemented are always aligned with the needs of workers and the objectives of the company. public administration.

Keywords: people management; public administration; outsourced employees.

Data de aprovação: 17/09/2024

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é um componente administrativo essencial que pode contribuir significativamente para o sucesso de qualquer organização, seja ela pública ou privada. No contexto da administração pública brasileira, essa gestão enfrenta desafios únicos, especialmente no que se refere ao tratamento e à motivação dos funcionários terceirizados. Esses profissionais, embora não sejam empregados diretos do Estado, desempenham funções cruciais para o funcionamento das instituições públicas. A maneira como esses funcionários são geridos impacta diretamente na eficiência dos serviços prestados à sociedade, tornando a gestão de pessoas um fator estratégico na busca por excelência no serviço público.

No entanto, a motivação dos funcionários terceirizados na administração pública é um tema que requer uma análise cuidadosa. Monte (2020) afirma que a terceirização está intimamente ligada à reestruturação produtiva, a fim de reduzir custos e adaptar as instituições às novas exigências do mercado. Diante disso, os funcionários, muitas vezes sujeitos a condições de trabalho menos favoráveis em comparação com servidores concursados, podem apresentar níveis de engajamento e satisfação variados. Fatores como a falta de estabilidade, benefícios limitados e uma percepção de menor reconhecimento podem influenciar negativamente sua motivação.

Para manter esses colaboradores motivados, é essencial que as instituições ofereçam incentivos, oportunidades de crescimento e um ambiente de trabalho que valorize sua contribuição. Silva (2020) destaca que a gestão de pessoas consiste em um conjunto de práticas, políticas, métodos e estratégias implementadas pelos gestores dentro de uma instituição, visando administrar e fortalecer as relações humanas e de trabalho.

Além disso, Martins (2019) ressalta que a percepção de reconhecimento e o sentimento de pertencimento são fatores determinantes para a motivação dos funcionários terceirizados. Quando esses profissionais se sentem valorizados e integrados à equipe, tendem a apresentar um desempenho melhor e maior comprometimento com a organização. Assim, a implementação de políticas de gestão de pessoas que abordem as necessidades e expectativas dos terceirizados é fundamental para garantir a motivação e a eficácia no trabalho.

Desse modo, visando abordar a problemática sobre: “quais estratégias são utilizadas pela gestão de pessoas para motivação de funcionários terceirizados na administração pública brasileira?”, esse trabalho justifica-se por buscar compreender como gerenciar os funcionários de serviços terceirizados na administração pública, como alcançar um resultado uma força de trabalho mais engajada e produtiva, também como levar a um melhor atendimento às necessidades dos cidadãos.

Nesse sentido, o objetivo dessa pesquisa pretende analisar métodos e estratégias de gestão de pessoas com foco na motivação de funcionários terceirizados na administração pública brasileira. De forma mais específica, pretende apresentar a importância da gestão de pessoas na administração pública, apontar as estratégias de motivação de funcionários terceirizados na administração pública brasileira e por fim discutir o processo de reestruturação produtiva e terceirização na administração pública brasileira.

Para atingir os objetivos propostos, o trabalho foi estruturado da seguinte forma: nesta primeira seção, foram apresentados a importância do tema e o objetivo proposto para a pesquisa. Na segunda seção, realizou-se uma breve fundamentação com os conceitos da gestão de pessoas, gestão de pessoas no setor público, motivação e terceirização no contexto das instituições públicas. A terceira seção explicita a metodologia aplicada para o desenvolvimento do estudo; e, na quarta, trazem-se os resultados alcançados com a respectiva discussão. Por fim, na quinta seção, são apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Câmara (2021), a gestão de pessoas tem como propósito auxiliar as organizações no aprimoramento das competências individuais, promovendo um melhor desempenho e facilitando o crescimento tanto da organização quanto dos próprios funcionários. Diante disso, dentro de uma organização, o ser humano permanece como o elemento central para o fluxo adequado dos serviços, e para que os funcionários desempenhem suas atividades com eficiência, é necessário que sejam motivados, valorizados e capacitados, contribuindo de forma positiva para o desempenho global da organização.

Ainda Câmara (2021), incentivar os funcionários a alcançarem o seu melhor desempenho é uma missão da gestão de pessoas para a organização. Isso envolve tratar as pessoas com respeito, proporcionar oportunidades de crescimento, garantir uma remuneração adequada, ouvir atentamente seus funcionários e integrá-los efetivamente nos processos organizacionais. Além disso, a gestão de pessoas deve esforçar-se para destacar a importância de cada funcionário para o bom funcionamento e andamento dos objetivos da organização.

Locatelli (2018, p.7) descreve: “Atualmente as organizações encontram-se inseridas em permanentes processos de mudança, e essas transformações são indispensáveis para vencer desafios em um mercado cada vez mais exigente e competitivo”. Assim, para prosperar nesse cenário dinâmico, é necessário que a gestão de pessoas desenvolva táticas para contar com funcionários motivados, capazes de tomar decisões de maneira ágil, inovadora e criativa, alinhando assim seus objetivos com os da organização.

Segundo Araujo e Mendes (2018), as estratégias de gestão de pessoas para a fidelização de funcionários abrangem treinamentos, avaliação de desempenho, segurança no trabalho, medicina ocupacional, remuneração, qualidade de vida e motivação. É essencial que essas práticas sejam percebidas como ações que valorizam a equipe, promovendo uma relação duradoura entre a instituição e seus funcionários. Diante disso, Câmara (2021, p.17) descreve: “A gestão de pessoas deve procurar fazer com que o colaborador enxergue a importância que ele tem para a organização”.

Araujo e Mendes (2018, p.10) descreve: “Na maioria das vezes, a estratégia utilizada para fidelizar e motivar funcionários vem em forma de treinamentos, promoções, premiações para os funcionários que mais se destacam e, principalmente, nas políticas de remuneração”. Segundo Câmara (2021), o segredo da gestão de pessoas reside em fazer com que cada funcionário possa assumir o papel de administrador de suas próprias responsabilidades dentro da instituição, independentemente do nível hierárquico ou da natureza de suas atividades. Este é o segredo para potencializar o comprometimento e a autonomia de cada indivíduo, contribuindo para um ambiente de trabalho mais eficiente e produtivo.

Câmara (2021, p.17) descreve: “A área da gestão de pessoas é um processo de planejamento, organização e controle de pessoas dentro da organização. Propiciando o desempenho eficiente de pessoas/funcionários, para alcançar os objetivos da organização”. Com isso, a gestão de pessoas sempre busca a otimização de tempo, trabalhando dentro dos processos da organização e a eficácia do desempenho destes funcionários para alcançar os objetivos institucionais. Essa abordagem reconhece que a gestão de pessoas se concentra na obtenção de resultados e destaca a importância da qualidade dos serviços prestados pelos funcionários para alcançar bons resultados.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

A gestão de pessoas, segundo Câmara (2021), integra as áreas que compõem a administração pública, almejando um papel significativo e digno de valorização no setor público. Além de contribuir para o planejamento eficiente do órgão, essa área interage com mecanismos de capacitação e desenvolvimento dos funcionários, resultando em aprimoramentos no atendimento e na qualidade dos serviços prestados à população.

Nesse sentido, segundo Locatelli (2018), o gestor público tem um desafio ainda maior, que é o de motivar os seus funcionários, tornando-os direcionados, satisfeitos e naturalmente comprometidos para alcançar as metas e os objetivos propostos. Destaca-se também a complexidade inerente à gestão e liderança de pessoas em uma organização pública. O gestor necessita de uma profunda integração com seu ambiente de trabalho, possibilitando influenciar positivamente a motivação do grupo na direção das metas e objetivos institucionais.

No contexto do serviço público, segundo Câmara (2021), a gestão de pessoas está intrinsecamente ligada a uma administração responsável e eficiente. Considerando que a prestação de serviços à comunidade, no âmbito do serviço público, é frequentemente o resultado da atuação dos funcionários públicos, assim, destacando a importância e a necessidade da gestão de pessoas para garantir um bom desempenho nas organizações. Reconhecendo que são as pessoas, os funcionários que impulsionam todo o processo organizacional, tanto interna quanto externamente, é importante seguir numa constância para estimulá-los e capacitá-los para que a gestão alcance os resultados esperados.

Diante disso, no contexto do serviço público, onde o foco é atender às demandas da sociedade, a gestão de pessoas pode enfrentar o desafio de criar um ambiente inclusivo, no qual diversas origens, gêneros, etnias e perspectivas sejam valorizadas e integradas às políticas e práticas governamentais. Para garantir que toda a estrutura administrativa esteja alinhada e seja capaz de atender e satisfazer as necessidades dos cidadãos, a gestão de pessoas é fundamental para contar com funcionários públicos capacitados e preparados. A capacitação e o estímulo

dos funcionários são essenciais para assegurar a prestação eficiente de serviços e resultados de qualidade.

Segundo Câmara (2021), foi observado que a administração pública muitas vezes não reconhece e não atribui a devida importância sobre a motivação dos funcionários dentro das repartições, além de subestimar a área de gestão de pessoas. Ainda Câmara (2021), em vez de considerá-la como um setor responsável apenas pela admissão e exoneração de pessoas, seria mais apropriado proporcionar-lhe o papel de facilitador na proposição de qualificações para os funcionários. Além disso, a gestão de pessoas deveria ser vista como uma ponte entre os funcionários e a administração, ouvindo suas demandas e atuando como um canal eficaz de comunicação.

A gestão de pessoas na administração pública deve ser uma prioridade em todos os órgãos, pois o desempenho dos funcionários tem um impacto direto na qualidade dos serviços prestados e, por conseguinte, no atendimento à população. Em uma instituição privada, se algum processo é ineficiente ou burocrático para a equipe, pode ser facilmente eliminado ou alterado. No entanto, no setor público, muitas vezes são necessárias diversas permissões ou documentações para fazer uma mudança simples, assim, dificultando a ação do gestor diante do objetivo principal que é o de motivar os funcionários, como também mantê-los sempre proativos e satisfeitos dentro das suas determinadas funções.

2.3 MOTIVAÇÃO

De acordo com Araújo e Mendes (2018), a motivação pode ser descrita como o impulso que leva um indivíduo a agir, por desejos, necessidades, intenções, vontades ou outros elementos, seja para buscar algo ou evitar determinadas situações. Quando um funcionário está bem-motivado, seu trabalho é realizado com prazer, sendo que os níveis de motivação são influenciados pelos diversos fatores encontrados em seu dia a dia. Na dinâmica competitiva das instituições, a motivação dos funcionários é a essência do sucesso organizacional. Reconhecimento justo, oportunidades de crescimento e um ambiente colaborativo são pilares fundamentais para manter o engajamento e a produtividade.

Segundo Câmara (2021), a motivação deve ser encarada como um elemento vital que desperta o comprometimento dos funcionários, sendo este comprometimento algo que merece cada vez mais valor dentro das instituições. Investir no bem-estar e no desenvolvimento pessoal de cada funcionário é garantir não apenas resultados positivos, mas também uma cultura institucional sólida e inspiradora. Afinal, através da motivação, são os funcionários que desempenham seu papel na efetivação dos serviços dentro de um órgão ou instituição.

Neves (2019, p.22) descreve: “Fenômenos emocionais, metas a serem alcançadas e as necessidades percebidas compõem o complexo processo de motivação, em que fatores internos levam os indivíduos a buscarem o melhor de si”. Diante disso, percebemos que a motivação, as necessidades e desejos individuais podem adquirir significados e desdobramentos diversos. A identificação do nível de motivação de uma pessoa se dá principalmente pela observação de seu comportamento. Através da observação e do olhar aguçado, os gestores devem constantemente procurar por alternativas que facilitem a presença da motivação rotineira por parte de seus funcionários, levando em consideração as necessidades e desejos individuais de cada um.

Segundo Câmara (2021), é prioritário que a organização compreenda o nível de motivação de seus funcionários e busque estabelecer um ambiente de trabalho estimulante. Diante dessa afirmativa, percebemos que a adoção de práticas motivacionais é necessária para garantir a produtividade e proporcionar aos funcionários um ambiente de trabalho de qualidade. Isso implica reconhecer os funcionários não apenas como prestadores de serviços, mas como indivíduos dotados de habilidades e potencialidades valiosas que podem contribuir significativamente para o desempenho da organização e para a excelência no serviço prestado aos usuários e à comunidade.

Conforme Silva (2020), antigamente, o ser humano era considerado uma máquina, e as instituições não davam verdadeira importância à motivação dos funcionários. Hoje em dia, compreendemos que apenas os salários ou a garantia de emprego não são suficientes para manter as pessoas motivadas no trabalho. A motivação dos funcionários está diretamente ligada a uma maior produtividade, levando-os a gerar produtos e serviços de qualidade superior. Analisando a perspectiva institucional, a falta de motivação impacta negativamente o funcionário, afetando sua autoestima profissional e resultando em efeitos prejudiciais como baixa produção, ambiente de trabalho hostil e alterações na postura profissional diária.

Motivar os funcionários através de reconhecimento pelo trabalho bem-feito pode gerar oportunidades de crescimento profissional e um ambiente de trabalho positivo. Além disso, a comunicação transparente, o *feedback* construtivo e o estabelecimento de metas desafiadoras, mas alcançáveis, também são pilares que podem sustentar e manter a equipe engajada. Quando os funcionários se sentem valorizados e percebem que seu trabalho faz diferença, podem ficar mais propensos a demonstrar iniciativa, criatividade e comprometimento. O investimento na motivação dos funcionários pode não só aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho, como também pode contribuir para a retenção de talentos e para a construção de uma cultura organizacional sólida e positiva.

2.4 TERCEIRIZAÇÃO

Segundo Neves (2019), a terceirização nada mais é como a delegação de certas tarefas organizacionais a terceiros, estabelecendo uma parceria entre as partes envolvidas para dividir esforços e economizar tempo. Conforme Araújo e Alcântara (2021, p.2): “A Lei nº. 6.019 de 1974 foi alterada através da Lei nº. 13.429, de 31/03/2017, com o intuito de ampliar o processo de terceirização trabalhista”. Com isso, a legislação aborda questões relacionadas ao trabalho temporário em instituições urbanas, repasses de tarefas a terceiros, e às relações de trabalho em instituições de terceirização, com o objetivo de regular, por meio de novas disposições o trabalho temporário como também a terceirização.

Com a reformulação da Lei dos terceirizados, ficou permitido a realização de atividades principais (atividades-fim), antes, a legislação permitia somente a prática de atividades acessória (atividades-meio). Para Araújo e Alcântara (2021) a flexibilização das normas trabalhistas é impulsionada pelo contexto histórico e cíclico de crises no sistema capitalista, e que a reestruturação produtiva no contexto neoliberal, inicialmente almejou estabelecer uma sociedade fundamentada em valores individuais.

Com o objetivo de reduzir a capacidade dos trabalhadores de reivindicar seus direitos, o modelo de reestruturação neoliberal provocou mudanças regressivas na relação entre o Estado

e a sociedade, resultando em uma redução da proteção social que se manifestou, no âmbito trabalhista, como um processo de precarização estrutural do trabalho. Seguindo com Araújo e Alcântara (2021), a terceirização não pode ser atribuída à criação de empregos, uma vez que os trabalhadores terceirizados frequentemente exercem suas funções em condições precárias e são submetidos a jornadas de trabalho mais longas, o que torna a terceirização incompatível com a geração de empregos.

Já para Druck (2018), o crescimento descontrolado da terceirização no serviço público revelou que a restrição dessa prática às funções inerentes à estrutura de cargos do funcionalismo foi esvaziada. Isso ocorreu durante a reforma do aparelho de Estado, que resultou na reestruturação das carreiras com a extinção de cargos públicos, possibilitando, dessa maneira, a expansão da terceirização.

Já para Lima (2018), do ponto de vista administrativo, a terceirização se apresenta como a melhor maneira de realizar uma reestruturação produtiva. Isso envolve a descentralização das atividades periféricas por parte das instituições estatais, com o foco especial exclusivamente para suas atividades principais. Em contrapartida, Neves (2019, p. 38) descreve: “O processo de terceirização, como qualquer outra estratégia empresarial, traz benefícios e perdas para as partes envolvidas”. Diante dessa afirmativa percebemos que a redução de custos, a flexibilidade e a ampliação da capacidade de direcionamento de tarefas são alguns dos benefícios da terceirização.

No entanto, de acordo com Neves (2019), aspectos limitantes, como a falta de especialização e a possível inidoneidade financeira das empresas contratadas, representam o lado desafiador desse modelo. O fato de a terceirização ter sido amplamente aplicada em determinado momento econômico não implica necessariamente que seja uma prática vantajosa e bem-sucedida. Embora tenha surgido para atender às demandas da época, ao longo do tempo, seus efeitos negativos foram revelados e discutidos a serem estudados e incluídos pelo direito, com o objetivo de proteger os funcionários contra eventuais prejuízos decorrentes da precarização do trabalho.

Além disso, Lima (2018) enfatiza que no setor público, os funcionários terceirizados representam uma alternativa essencial para o funcionamento da organização, uma vez que são eles que desempenham a maior parte dos processos e atividades permitidas para a supervisão das operações governamentais.

Através da terceirização dos serviços a Administração Pública busca a redução dos custos, racionalizando os recursos humanos, como também, objetiva uma melhor especialização na prestação dos serviços aos usuários, conduzindo necessariamente os interessados a processo de competição através do procedimento licitatório. (LIMA, 2018, p. 61).

Para Neves (2019), a terceirização, oferece ganhos e soluções que exercem impacto direto na produtividade e eficiência das organizações. Além de apresentar-se como uma estratégia vantajosa para a redução de custos, possibilitando que as instituições concentrem seus esforços e metas nas atividades essenciais, as vantagens da terceirização vão além dos benefícios econômico-financeiros, pois também auxiliam na solução de problemas decorrentes

da escassez de pessoal, promovem a contenção de custos e proporcionam um direcionamento mais preciso dos objetivos das organizações.

Por outro lado, mesmo com a visão positiva da terceirização de serviços para a sociedade, as consequências dessa prática adotada pelo setor público acabam transferindo a responsabilidade da gestão de pessoas do governo para as instituições prestadoras de serviços. Além da diminuição na criação de empregos públicos que é notavelmente percebida por aqueles que buscam oportunidades no setor, enfrentando uma redução das oportunidades disponíveis e desestimulando a os funcionários terceirizados.

3 METODOLOGIA

3.1 MÉTODO

Moreira (2021) diz que o principal propósito da metodologia hipotético dedutivo dentro do contexto científico é empregar práticas de pesquisas e estudos que orientam a investigação em direção à realidade, resultando, assim, em amostras verídicas. Isso se deve ao fato de que a ciência tem como sua missão primordial a pesquisa e, para atingir esse objetivo, faz uso da metodologia como uma das ferramentas essenciais para a aquisição de conhecimento, respeitando seus próprios limites.

Ainda Moreira (2021), todo conhecimento científico é passível de falhas, uma vez que nada é absoluto. Novos contextos e questionamentos frequentemente levam ao surgimento de novas hipóteses, resultantes da interseção de ideias existentes com novas indagações. Dessa forma, novos conhecimentos podem substituir, complementar ou ampliar os antigos quando estes forem considerados obsoletos ou limitados por situações e desejos que já não estão mais presentes.

De acordo com Oliveira (2020), o método hipotético dedutivo visa tratar a hipótese de algo sujeito à falsificação, diminuindo, assim, a possibilidade de autorreconhecimento enganoso. Isso é particularmente relevante em pesquisas qualitativas teóricas, uma vez que a ausência de dados empíricos sobre o objeto de estudo pode levar à ilusão solipsista de que as ideias subjetivas do pesquisador representam a proposição correta.

Abordando as hipóteses como uma mera conjectura, o esforço para encontrar argumentos que falsifiquem tende a orientar o desenvolvimento teórico de forma a evitar o engano, embora sem a pretensão de alcançar a verdade absoluta. Em vez disso, o objetivo é individualizar as proposições de modo a mantê-las pelo menos dentro dos limites da lógica, até que outro pesquisador possa, eventualmente, refutar completamente as instruções formuladas ao princípio da pesquisa.

3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA

O seguinte estudo trata-se de uma pesquisa de revisão de escopo qualitativa. De acordo com Hortelan (2019), essa técnica possibilita a identificação e mapeamento dos principais conceitos relevantes em um determinado campo de estudo, ao mesmo tempo em que esclarece as áreas de pesquisa e destaca possíveis lacunas no conhecimento existente.

Isso pode ser valioso para pesquisadores que desejam definir o escopo de sua investigação e compreender melhor o contexto em que estão trabalhando. Para construção da pergunta de pesquisa, utilizou-se a estratégia *Population, Concept e Context* (População, conceito e contexto - PCC) para uma *scoping review* (revisão de escopo).

Foram definidos: P- gestores de pessoas; C- motivação de trabalhadores terceirizados; C- na administração pública brasileira. Foram excluídos os estudos que abordassem apenas gestão de pessoas e motivação, gestão de pessoas e terceirização, motivação e terceirização. Com base nessas definições foi estabelecida a pergunta norteadora: “Quais estratégias são utilizadas pela gestão de pessoas para motivação dos trabalhadores terceirizados na administração pública?”.

Para buscar as respostas para a questão apresentada acima, utilizou-se a base de dados Google Acadêmico. A escolha dessa base justifica-se pela amplitude, quantidade, qualidade dos periódicos indexados. Optou-se pela inclusão de trabalhos apenas no formato de artigo.

As expressões utilizadas para a busca foram as seguintes: “gestão de pessoas AND motivação AND terceirização AND administração pública”; “gestão de recursos humanos AND motivação AND terceirização AND administração pública”; especificamente no campo de busca. O recorte temporal da busca contemplou o período de 2018 até 2023. As buscas foram realizadas no período de 18 de setembro até 17 de outubro de 2023.

Assim, trata-se de um artigo de natureza aplicada, pois desenvolve uma visão geral sobre um fenômeno específico (motivação) e expõe os casos que circulam a temática em questão. Ao longo do trabalho, é feita uma discussão teórica sobre a visão dos gestores e dos funcionários terceirizados no ramo administrativo de instituições públicas sobre estratégias aplicadas pelas instituições e pelos gestores que podem gerar motivação no ambiente de trabalho; e como essas estratégias impactam e influenciam no setor profissional, especificamente durante o período do funcionário dentro das instituições.

Adotou-se como critério de inclusão, nesta revisão de escopos, trabalhos que tratam de estratégias de gestão de recursos humanos e gestão de pessoas, no âmbito de órgãos públicos, com enfoque na motivação e estabilidade de funcionários terceirizados na administração pública, publicados no período estabelecido. Por outro lado, foram excluídos, trabalhos que não estavam disponíveis integralmente nas fontes pesquisadas e aqueles fora do escopo da pesquisa.

Dado início a pesquisa, no total, a primeira etapa do processo de busca captou 88 publicações. Em seguida, excluiu-se os documentos duplicados e aplicou-se os critérios de inclusão e exclusão, a fim de reduzir a lista de trabalhos. Para isso, realizou-se uma análise do conteúdo dos títulos, resumos e palavras-chave.

Quando o conteúdo dos resumos era inconsistente, foram examinados, de forma detalhada, a introdução, a conclusão ou, se necessário, o texto completo. Após esse processo, 74 resultados foram excluídos por não atenderem aos critérios estabelecidos no protocolo, resultando em 14 publicações incluídas na revisão de escopos.

A pesquisa foi norteada através de três pontos: pelas respostas dos gestores que gerenciam equipes de funcionários terceirizados no ramo administrativo de instituições públicas; respostas dos entrevistados (funcionários terceirizados no ramo administrativo de

instituições públicas); e pelas conclusões dos autores de cada trabalho analisado para fazer a pesquisa.

O quadro desenvolvido abaixo apresenta mais informações detalhadas sobre os trabalhos científicos coletados para compor esta pesquisa.

Quadro 01- Identificação dos trabalhos selecionados

AUTOR(ES)	TÍTULO DO ARTIGO	DATA
ARAGÃO, Ana Sílvia Martins; MARANHÃO, Thércia Lucena Grangeiro.	Reconhecimento Profissional e Motivação nas Empresas: Revisão Sistemática da Literatura	2020
ARAÚJO, Ícaro Matheus Cunha; MENDES, Denise Figueiró	Gestão de pessoas e fidelização de funcionários: um estudo comparativo entre duas redes supermercadistas da cidade de boa vista-rr	2018
BARBOSA, Gabrieli Inácio; FEITOSA, Maria José da Silva.	Barreiras e incentivos relacionados à motivação dos colaboradores nas organizações: uma revisão sistemática de literatura	2020
CÂMARA, Rudiglène Ceilândia	Gestão de pessoas na administração pública: uma análise do nível de motivação dos servidores da secretaria municipal de saúde de Frutuoso Gomes/RN	2021
DRUCK, Graça.	A terceirização no serviço público: particularidades e implicações	2018
LOCATELLI, Gisele Paula Pierdoná.	Liderança no setor público: sob a ótica dos liderados	2018
MARTINS, Cimara de Souza.	Motivação de Equipes no Ambiente de Trabalho	2019
MONTE, Karine Ávila Silva.	Um estudo de caso sobre a motivação dos funcionários de uma empresa de terceirização no Ceará	2020
MORAIS, Rodrigo Castro; LOBATO, Vanessa Sousa.	Gestão de pessoas na administração pública.	2019
NEVES, Márcio Lobosque Senna.	Motivação e significado do trabalho de funcionários terceirizados e efetivos: um estudo de caso em uma IES pública.	2019
RAHN, Martha Marques; WEBER, Lilian.	Gestão de pessoas: experiências no setor público	2019
REIS, Éder da Silva.	Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira 2015/2017: uma Revisão da Literatura	2018
SANTOS FILHO, Rogério Antônio Braga dos.	A satisfação dos terceirizados da empresa ERICK LIMA MACHADO MENDONCA – EPP - REAL SERVICE	2019

SILVA, Jean Lucas Gama	Gestão de pessoas: o grau de motivação dos colaboradores	2020
---------------------------	---	------

Fonte: criado pelo autor (2024)

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os impactos da gestão de pessoas, ao tratar sobre a motivação de funcionários terceirizados na administração pública são analisados sob diversas perspectivas e em diferentes contextos. O processo realizado para a coleta e seleção de artigos para essa revisão de escopo qualitativa possibilitou conhecer esse amplo acervo, apresentando e analisando pontos em comum que caracterizam esses materiais. Em vista disso, esse tópico tem a intencionalidade de discorrer as principais conclusões dos materiais acerca da temática pesquisada.

Devido às semelhanças identificadas, os artigos foram categorizados com o objetivo de estruturar as informações encontradas e organizar o conhecimento adquirido. Dessa forma, quatro temas principais de pesquisa foram identificados e separados por categorias. Levando em conta que os artigos revisados utilizam denominações diferentes para abordar a motivação de funcionários terceirizados, as categorias foram classificadas em:

Quadro 02 – Categorias e Denominações dos gestores e terceirizados que podem gerar motivação no ambiente de trabalho

CATEGORIAS	DENOMINAÇÃO
1	TREINAMENTO
2	CAPACITAÇÃO
3	PLANEJAMENTO DE CARREIRA
4	RH ESTRUTURADO

Fonte: criado pelo autor (2024)

De acordo com o quadro 02, a categoria 1, citada em 5 artigos, traz a ideia de que o Treinamento pode aumentar a motivação de funcionários terceirizados por focar no desenvolvimento de suas habilidades, promover conhecimento e criar um sentimento de pertencimento, mesmo estando em um ambiente de trabalho temporário ou menos estável. A categoria 2, citada em 4 artigos, aborda a ideia de que a Capacitação pode impactar positivamente na motivação dos funcionários por focar na melhoria de suas competências. A categoria 3, também citada em 4 artigos, ressalta que um Planejamento de Carreira pode motivar os funcionários por enxergarem oportunidades de crescimento e desenvolvimento. E por fim, a categoria 4, também citada em 5 artigos, destaca que a motivação do funcionário terceirizado cresce com um RH estruturado, que oferece suporte, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento.

No contexto de Recursos Humanos (RH), treinamento e capacitação (categorias 1 e 2) são termos relacionados ao desenvolvimento de habilidades e conhecimentos dos funcionários, porém, existem diferenças importantes. A seguir, essas categorias serão apresentadas detalhadamente, enfatizando como a gestão de pessoas, em sua abrangência, amplitude de significados e sob distintas perspectivas, impacta na motivação de funcionários terceirizados na administração pública. Além de enfatizar que é dever tanto da empresa contratada, como também dos gestores dos órgãos públicos pôr em práticas as ações que geram motivação no ambiente de trabalho, segundo a pesquisa.

CATEGORIA 1- Gestão de Pessoas e Treinamento

Entre os trabalhos analisados, notou-se que a gestão de pessoas é um elemento central dentro das organizações, por estar envolvida no alinhamento das necessidades das instituições juntamente com as expectativas e potencialidades dos funcionários. Notou-se também que, um dos principais desafios da gestão de pessoas é garantir que os funcionários estejam motivados, comprometidos e treinados para desempenhar suas funções de maneira eficiente. Diante disso, Martins (2019) identifica que o treinamento é uma forma ajudar o funcionário a desenvolver suas habilidades nas funções que exerce, melhorando sua produtividade no cargo ocupado. Nesse contexto, os treinamentos não desenvolvem apenas as habilidades técnicas dos funcionários, mas também fortalecem o seu engajamento e o senso de pertencimento.

Aragão e Maranhão (2020) ressalta que é de grande importância para o funcionário o investimento em treinamentos e no desenvolvimento pessoal como forma de reconhecimento profissional. Diante disso, entende-se que, uma gestão eficaz de pessoas, ao investir no desenvolvimento dos funcionários, cria um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso. Os treinamentos, quando bem estruturados, contribuem significativamente para a motivação dos funcionários. Ao participar de programas de capacitação, os funcionários se sentem valorizados pela instituição, pois percebem um investimento em seu crescimento profissional.

Silva (2020) comenta que o treinamento tem resultados positivos no desenvolvimento profissional, e consequentemente desperta a lealdade do funcionário. Esse sentimento de valorização é fundamental para aumentar a motivação, uma vez que os funcionários tendem a aumentar sua dedicação quando sabem que são importantes para a organização. Além disso, treinamentos oferecem oportunidades para que os funcionários desenvolvam novas competências, ampliando suas perspectivas de carreira e, consequentemente, seu comprometimento com o órgão.

Araujo e Mendes (2018) identifica que o treinamento é uma estratégia para fidelizar os funcionários, criar um ambiente de trabalho colaborativo e positivo, além de incentivar um bom relacionamento entre as pessoas. Ao aprenderem juntos, os funcionários fortalecem suas relações interpessoais, contribuindo para um clima organizacional mais saudável. A colaboração e o apoio mútuo, desenvolvidos em treinamentos coletivos, fazem com que os funcionários se sintam inseridos numa equipe unida, o que é um fator motivacional poderoso. A sensação de fazer parte de algo maior, em conjunto com o reconhecimento das conquistas individuais e coletivas, eleva a moral dos funcionários e estimula um desempenho superior.

Além disso, os treinamentos ajudam a alinhar as expectativas da instituição com as dos colaboradores. Ao compreender melhor os objetivos organizacionais e as exigências de seus papéis, os funcionários se tornam mais proativos e empenhados em alcançar as metas estabelecidas. Morais e Lobato (2019) ressalta que todo funcionário deve ser treinado para que esteja alinhado com a instituição e que tenha uma eficiência e eficácia no desenvolvimento de suas funções. Esse alinhamento é essencial para que os colaboradores sintam que estão contribuindo de forma significativa para o sucesso do órgão, o que aumenta sua satisfação no trabalho. Quando os funcionários veem um propósito claro em suas atividades diárias e entendem como seu trabalho impacta o todo, sua motivação cresce, resultando em um desempenho mais eficaz e comprometido.

Por fim, a gestão de pessoas que investe em treinamentos frequentes e relevantes pode garantir que seus funcionários estejam sempre atualizados e preparados para enfrentar os desafios do mercado. Esse preparo não só melhora a capacidade de resposta da instituição às mudanças, mas também gera um senso de segurança e confiança nos colaboradores. Sentindo-se capazes e bem equipados para desempenhar suas funções, os funcionários são mais propensos a assumir novas responsabilidades e a inovar, o que, por sua vez, impulsiona o crescimento e a competitividade da instituição. Assim, o ciclo de motivação e desenvolvimento contínuo se perpetua, beneficiando tanto os colaboradores quanto a organização como um todo.

CATEGORIA 2- Gestão de Pessoas e Capacitação

Tratando da capacitação dos funcionários, analisou-se que a gestão de pessoas é uma área que trabalha estrategicamente no desenvolvimento de funcionários para a retenção de talentos que impulsionam os resultados da organização. Câmara (2021) comenta que ao adotar capacitações contínuas, a gestão de pessoas traz vantagem tanto para o funcionário quanto para o órgão público. Dentro desse contexto, a capacitação é um dos pilares mais importantes, permitindo que os funcionários aprimorem suas habilidades e conhecimentos para atender às demandas do mercado. Quando a gestão de pessoas prioriza a capacitação, ela não apenas prepara os funcionários para os desafios atuais, mas também cria uma base sólida para desafios futuros, gerando motivação e o crescimento contínuo da organização.

Outro ponto observado a partir dos artigos analisados é que a capacitação impacta diretamente na motivação e no ambiente de trabalho. Morais e Lobato (2019) destaca que a capacitação está ligada ao desenvolvimento pessoal, além de fornecer condições psicológicas para obter bons resultados nas funções executadas pelos funcionários. Nesse contexto, é notório que funcionários que recebem capacitações constantes se sentem mais valorizados e seguros em suas funções, o que eleva seu nível de comprometimento e satisfação. Além disso, ao adquirir novas competências, os funcionários enxergam oportunidades de crescimento profissional, o que reforça ainda mais sua motivação.

Outro aspecto relevante é que a capacitação contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador. Reis (2018) ressalta que a gestão de pessoas deve usar a capacitação como forma inovação para o alcance da eficácia da prestação do serviço público. Funcionários motivados e bem treinados estão mais dispostos a compartilhar conhecimentos e a trabalhar em equipe para alcançar metas comuns. Esse espírito colaborativo não apenas melhora o clima organizacional, mas também fomenta a inovação, pois os funcionários se

sentem encorajados a propor novas ideias e soluções. Assim, a capacitação, aliada a uma gestão de pessoas eficaz, gera um ciclo virtuoso de motivação e desempenho aprimorado.

Por fim, notou-se que os impactos da motivação resultante de uma boa gestão de pessoas e capacitação vão além do ambiente interno da organização. Santos filho (2019) destaca que a capacitação de funcionários terceirizados deve ser feita sem segregações, englobando juntamente com as capacitações de funcionários efetivos. Funcionários motivados tendem a ser mais produtivos, o que se reflete na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela organização. Isso, por sua vez, melhora a satisfação dos clientes e fortalece a reputação da instituição no mercado. Além disso, uma equipe bem capacitada e motivada é mais resiliente e adaptável às mudanças, o que é crucial para a sustentabilidade e o crescimento da organização em um mercado cada vez mais competitivo.

Quadro 03- O quadro abaixo mostra a diferença entre Treinamento (1) e Capacitação (2) na visão do RH:

Critério	Treinamento	Capacitação
Objetivo	Aperfeiçoar habilidades específicas para tarefas ou funções.	Desenvolver competências e habilidades mais amplas para crescimento e desenvolvimento pessoal ou profissional.
Foco	Tarefas e atividades imediatas e específicas.	Desenvolvimento contínuo e abrangente de habilidades.
Duração	Geralmente de curta duração, focado em uma necessidade específica.	Pode ser de média a longa duração, com foco no desenvolvimento integral.
Abordagem	Prática, com ênfase em como executar tarefas.	Teórica e prática, integrando conhecimento e aplicação em várias situações.
Público-alvo	Funcionários que precisam de melhoria em áreas específicas.	Profissionais buscando desenvolvimento a longo prazo ou especialização.
Resultado Esperado	Melhoria imediata no desempenho em tarefas específicas.	Capacitação para assumir novas responsabilidades e crescer na carreira.
Avaliação	Avaliação baseada na melhoria de desempenho nas tarefas treinadas.	Avaliação contínua e de longo prazo, com foco no desenvolvimento de competências.

Periodicidade	Pode ser único ou ocasional, conforme necessário.	Continuada, com progressão ao longo do tempo.
----------------------	---	---

Fonte: criado pelo autor (2024)

Esse quadro comparativo destaca que, enquanto o treinamento é focado em habilidades específicas e de aplicação imediata, a capacitação tem um enfoque mais amplo e contínuo, preparando o indivíduo para desafios e oportunidades futuras.

CATEGORIA 3- Gestão de Pessoas e Planejamento de Carreira

Analisou-se que motivação dos funcionários diante de um planejamento de carreira pode ser influenciada por diversas percepções e expectativas. Monte (2020) destaca que a clareza de um plano de carreira e um RH focado processos de desenvolvimento profissional gera motivação nos funcionários. Com isso, os funcionários enxergam um caminho claro para o crescimento profissional, o que pode gerar um sentimento de incentivo e propósito. A possibilidade de crescimento pode ser vista como uma forma de reconhecimento e valorização, trazendo um senso de segurança e estabilidade no ambiente de trabalho. Em contrapartida, a falta de clareza nesse planejamento pode resultar em frustração ou desmotivação, especialmente se as metas parecerem inatingíveis ou desconectadas da realidade dos funcionários.

A comunicação sobre o planejamento de carreira dentro da instituição pode desempenhar um papel significativo na maneira como os funcionários se sentem em relação ao seu futuro profissional. Barbosa e Feitosa (2020) relata que a elaboração de um plano de carreira gera motivação dos funcionários. Outro ponto observado ressalta que o alinhamento entre as expectativas da instituição e dos funcionários podem contribuir para um ambiente mais positivo. Funcionários que entendem os critérios e caminhos para o avanço podem se sentir mais confiantes em relação às suas perspectivas de crescimento. No entanto, se o planejamento for percebido como algo rígido ou injusto, isso pode criar uma sensação de descontentamento ou apatia.

Notou-se que o suporte oferecido pela liderança e pelo RH durante o processo de planejamento de carreira pode influenciar as atitudes dos funcionários. Orientações claras, feedbacks contínuos e oportunidades de desenvolvimento podem ser elementos que fortalecem o engajamento. A percepção de que a instituição está investindo no futuro dos funcionários pode criar um ambiente mais colaborativo e dinâmico. Por outro lado, a ausência de suporte ou feedback construtivo pode gerar incerteza, levando a uma possível diminuição do entusiasmo pelo trabalho.

Por fim, notou-se que as experiências pessoais e profissionais de cada funcionário também podem moldar sua reação ao planejamento de carreira. Funcionários em diferentes estágios de suas carreiras podem ter diferentes expectativas e necessidades em relação ao crescimento dentro da organização. Alguns podem buscar desafios e responsabilidades maiores, enquanto outros podem valorizar a estabilidade e a continuidade. A maneira como esses aspectos são abordados dentro do planejamento de carreira pode resultar em uma variedade de reações e níveis de motivação entre os membros da equipe.

CATEGORIA 4- Gestão de Pessoas e RH Estruturado

Notou-se que um RH estruturado é fundamental para a gestão eficaz de qualquer organização, incluindo a relação com funcionários terceirizados. Locatelli (2018) ressalta que o elogio pessoal faz parte de um RH estruturado e preocupado com o bem-estar dos funcionários. A presença de políticas claras, processos bem definidos e uma comunicação transparente pode ter um impacto direto na motivação desses funcionários, que, mesmo não sendo parte permanente da instituição, desempenham funções essenciais para o seu funcionamento. A forma como esses profissionais são integrados e geridos pelo RH influencia diretamente no seu engajamento e produtividade.

A motivação dos funcionários terceirizados pode ser significativamente afetada pela forma como o RH lida com questões como treinamento, capacitação, reconhecimento e desenvolvimento profissional. Quando o RH oferece oportunidades de capacitação e reconhece o desempenho desses funcionários, eles se sentem mais valorizados e conectados à instituição, mesmo que temporariamente. Esse reconhecimento não apenas melhora o desempenho individual, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais positivo e cooperativo.

Notou-se também que comunicação clara e eficiente promovida por um RH bem estruturado é outro fator que impacta na motivação dos terceirizados. Rahn e Weber (2019) destacam que as boas práticas que compõem um RH são, avaliação de desempenho, capacitação/treinamento, cargos e salários, e planejamento de pessoal (ingresso, alocação e relocação). Funcionários que se sentem informados e compreendidos tendem a estar mais alinhados com os objetivos da instituição, o que eleva seu nível de comprometimento e motivação.

Além disso, um RH estruturado que implementa políticas de integração ajuda a reduzir a sensação de exclusão que os funcionários terceirizados muitas vezes experimentam. Ao serem incluídos em atividades corporativas e ao receberem os mesmos benefícios sociais e culturais dos funcionários efetivos, esses funcionários sentem-se parte da equipe. Essa inclusão leva a um aumento na lealdade e na satisfação, refletindo positivamente na motivação para contribuir com o sucesso da organização.

Por fim, o impacto de um RH estruturado na motivação dos funcionários terceirizados se reflete em uma melhor qualidade dos serviços prestados e na redução da rotatividade. Ao garantir que esses funcionários sejam bem geridos, valorizados e integrados, a instituição não apenas melhora sua imagem, mas também cria um ambiente onde todos os funcionários, independentes de seu vínculo empregatício, se comprometam com o sucesso coletivo. Assim, o papel do RH estruturado vai além da simples gestão de recursos humanos, sendo crucial para o fortalecimento da motivação e do desempenho de todos os funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como objetivo analisar quais estratégias são utilizadas pela gestão de pessoas para motivar funcionários terceirizados na administração pública brasileira. A terceirização, cada vez mais presente no setor público, traz desafios específicos para a gestão de pessoas, especialmente no que diz respeito à motivação e engajamento desses profissionais. Com base na literatura revisada e nos dados coletados, foi possível identificar uma série de

práticas que podem contribuir para a melhoria da motivação desses funcionários, influenciando diretamente a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

A análise revelou que a falta de estabilidade e de benefícios iguais aos oferecidos aos funcionários concursados são fatores que podem impactar negativamente a motivação dos terceirizados. No entanto, as práticas de gestão que promovem o reconhecimento, a inclusão e a valorização desses funcionários têm mostrado resultados positivos. Estratégias como o oferecimento de treinamentos, capacitações, planejamento de carreira, RH estruturado, a criação de canais de comunicação abertos e o reconhecimento do trabalho bem-feito se destacam como fundamentais para aumentar o engajamento desses funcionários.

Ademais, a pesquisa evidenciou que a criação de um ambiente de trabalho que favoreça o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários terceirizados promove um ambiente de trabalho mais igualitário. Oportunidades de crescimento dentro da função, a clareza nas expectativas e a promoção de um senso de pertencimento são elementos que contribuem para a construção de uma equipe mais motivada e alinhada com os objetivos da administração pública. Esses fatores são especialmente importantes em um cenário onde a eficácia do serviço público é cada vez mais exigida pela sociedade.

Os resultados obtidos apontam para a necessidade de uma abordagem mais estratégica e humanizada na gestão de pessoas, especialmente no que tange aos terceirizados. É fundamental que as políticas públicas considerem as especificidades desse grupo de trabalhadores, criando mecanismos que assegurem não apenas sua integração no ambiente de trabalho, mas também seu bem-estar e satisfação profissional. Assim, a administração pública poderá contar com funcionários mais engajados, comprometidos e produtivos.

Sobre as dificuldades encontradas ao longo da pesquisa, não foi possível identificar de forma clara, na maior parte dos trabalhos analisados, uma estratégia universal e comum a todos os gestores referente a atuação na motivação de funcionários terceirizados. Outra dificuldade foi de encontrar gestores treinados e capacitados para lidar com a motivação de funcionários terceirizados na administração pública, visto que o foco na motivação e os métodos utilizados pelos gestores variam de acordo com o ambiente de trabalho, funções, cargos, e do contexto em que estão inseridos.

Para trabalhos futuros, sugere-se a possibilidade de fazer uma pesquisa de campo, com questionários de resposta única (RU), para trazer os resultados de empresas prestadoras de serviços terceirizados e comparar as afirmações das pesquisas bibliográficas de escopo do Brasil a fim de verificar as diferenças e semelhanças sobre estratégias utilizadas pela gestão de pessoas para a motivação de funcionários terceirizados.

Por fim, a pesquisa reforça a importância de se continuar investindo em estudos que aprofundem a compreensão sobre a motivação dos funcionários terceirizados na administração pública. A constante evolução das práticas de gestão de pessoas e as mudanças nas políticas de terceirização exigem um acompanhamento contínuo e crítico, a fim de garantir que as estratégias implementadas estejam sempre alinhadas com as necessidades dos trabalhadores e os objetivos da administração pública. Dessa forma, será possível construir um ambiente de trabalho mais justo, motivador e eficiente para todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS

- ARAGÃO, Ana Silvia Martins; MARANHÃO, Thércia Lucena Grangeiro. Reconhecimento Profissional e Motivação nas Empresas: Revisão Sistemática da Literatura/Professional Recognition and Motivation in Companies: Systematic Literature Review. ID on line. **Revista de psicologia**, v. 14, n. 51, p. 511-536, 2020. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2616> . Acesso em: 14 out. 2023.
- ARAÚJO, Jailton Macena de; ALCÂNTARA, Joyce Maria de Sousa Dantas de. FLEXIBILIZAÇÃO E TRABALHO: IMPACTOS DA LEI 13.429/2017 SOBRE A TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL. **Revista Vertentes do Direito**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 01–30, 2021. DOI: 10.20873/uft.2359-0106. 2021.v8n1.p01-30. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/citations?user=mo32JhUAAAAJ&hl=pt-BR&oi=sra>. Acesso em: 6 nov. 2023.
- ARAÚJO, Ícaro Matheus Cunha; MENDES, Denise Figueiró. Gestão de pessoas e fidelização de funcionários: um estudo comparativo entre duas redes supermercadistas da cidade de Boa Vista-RR. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 8, n. 1, p. 5-27, 2018. Disponível em: <https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/4403> . Acesso em: 05 nov. 2023.
- BARBOSA, Gabrieli Inacio; FEITOSA, Maria José da Silva. BARREIRAS E INCENTIVOS RELACIONADOS À MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA. In: **31º ENCONTRO NACIONAL DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO** - São Paulo, 2020. Disponível em: <https://doity.com.br/anais/31enangrad/trabalho/162163>. Acesso em: 06 nov. 2023.
- CÂMARA, Rudiglène Ceilândia. Gestão de pessoas na administração pública: uma análise do nível de motivação dos servidores da Secretaria Municipal de Saúde de Frutuoso Gomes/RN. 2021. **Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/43669> . Acesso em: 05 nov. 2023.
- DRUCK, G. **A Terceirização no Serviço Público: Particularidades e Implicações**. Disponível em: https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/180215_terc_do_tra_b_no_brasil_novas_e_dist_persp_para_o_debate_cap_06.pdf . Acesso em: 08 nov. 2023.
- HORTELAN, Michele dos Santos et al. Papel do gestor de saúde pública em região de fronteira: scoping review. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 32, p. 229-236, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/tt3Y6pqFfw5b8KrymRVmBYb/> . Acesso em: 06 nov. 2023.
- LIMA, Everaldo de Queiroz et al. Mapeamento de pesquisas em patentes tecnológicas no estado do Amazonas: uma revisão sistemática. **Peer Review**, v. 5, n. 19, p. 338-349, 2023. Disponível em: <https://www.peerw.org/index.php/journals/article/view/958> . Acesso em: 09 nov. 2023.

LOCATELLI, Gisele Paula Pierdoná. Liderança no setor público sob a ótica dos liderados.

Gestão de pessoas-Unisul Virtual, 2018. Disponível em:

<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/11771> . Acesso em: 13out. 2023.

MARTINS, Cimara de Souza et al. Motivação de Equipes no Ambiente de

Trabalho/Motivation of Teams in the Workplace. ID on line. **Revista de psicologia**, v. 13, n. 47, p. 453-464, 2019. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2032>.

Acesso em: 05 nov. 2023.

MONTE, Karine Avila Silva. Um estudo de caso sobre a motivação dos funcionários de uma empresa de terceirização no Ceará. 2020. **Tese de Doutorado**. Disponível em:

<http://repositorio.unifametro.edu.br/jspui/handle/123456789/903?mode=simple>. Acesso em 05 nov. 2023

MORAIS, Rodrigo Castro; LOBATO, Vanessa Souza. **GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. Disponível em:

<https://indexiscdn.nyc3.cdn.digitaloceanspaces.com/sites/cesut.edu.br/uploads/2021/04/06150038/12-GESTAO-DE-PESSOAS-NA-ADMINISTRACAO-PUBLICA.pdf> . Acesso em: 14 nov. 2023.

MOREIRA, Amanda Sylmara da Rocha et al. **O julgamento hipotético-dedutivo e a**

experimentação investigativa no Clube de Ciências Prof. Dr. Cristovam WP Diniz. 2021.

Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=O+julgamento+hipot%C3%A9tico-dedutivo+e+a+experimenta%C3%A7%C3%A3o+investigativa+no+Clube+de+Ci%C3%AAn)

[BR&as_sdt=0%2C5&q=O+julgamento+hipot%C3%A9tico-dedutivo+e+a+experimenta%C3%A7%C3%A3o+investigativa+no+Clube+de+Ci%C3%AAn](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=O+julgamento+hipot%C3%A9tico-dedutivo+e+a+experimenta%C3%A7%C3%A3o+investigativa+no+Clube+de+Ci%C3%AAn)
[cias+Prof.+Dr.+Cristovam+WP+Diniz.+2021.&btnG=#:~:text=ASR%20MOREIRA%20%2D%202021%20%2D%20Universidade%20Federal%20do%20Par%C3%A1](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=O+julgamento+hipot%C3%A9tico-dedutivo+e+a+experimenta%C3%A7%C3%A3o+investigativa+no+Clube+de+Ci%C3%AAn) . Acesso em: 14 out. 2023.

NEVES, Márcio Lobosque Senna. **Motivação e significado do trabalho de funcionários terceirizados e efetivos: um estudo de caso em uma IES pública**. 2019. Disponível em:

<http://mestrado.unihorizontes.br/motivacao-e-significado-do-trabalho-de-funcionarios-terceirizados-e-efetivos-um-estudo-de-caso-em-uma-ies-publica/> . Acesso em: 05 nov. 2023.

OLIVEIRA, Fabiano Viana. PESQUISA QUALITATIVA TEÓRICA E O MÉTODO

HIPOTÉTICO DEDUTIVO DE KARL POPPER: aproximações numa pesquisa sobre o livro digital como tecnologia proposicional. **Scientia: Revista Científica Multidisciplinar**, v. 5, n. 3, p. 123-140, 2020. Disponível em:

<https://www.revistas.uneb.br/index.php/scientia/article/view/9155> . Acesso em: 05 nov. 2023.

RAHN, Marta Marques; WEBER, Lilian. GESTÃO DE PESSOAS: EXPERIÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 12, n. 3, 2019.

Disponível em:

<https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/6940> . Acesso em: 14 out. 2023.

REIS, Éder da Silva. **Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira 2015/2017: uma Revisão da Literatura**. 2018. Disponível em:

<http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/handle/123456789/248> . Acesso em: 15 out. 2023.

SANTOS FILHO, Rogério Antônio Braga dos. **A satisfação dos terceirizados da empresa Erick Lima Machado Mendonça–EPP-Real Service**. 2019. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/12422> . Acesso em: 14 out. 2023.

SILVA, Jean Lucas Gama et al. Gestão de pessoas. **LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 10, n. 2, p. 96-108, 2020. Disponível em: <http://famigvirtual.com.br/famig-libertas/index.php/libertas/article/view/270> . Acesso em: 05 nov. 2023