

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

A qualidade através da motivação pela teoria da equidade nas desvantagens da terceirização.

José Garcia Dias¹

Resumo - O trabalho tem como objetivo verificar os fatores decorrentes do processo de terceirização e suas desvantagens, bem como os fatores de motivação em busca da qualidade sobre produtos e serviços através da teoria da equidade. Desvantagens podem surgir no processo de terceirização quando o mesmo é direcionado à redução de custos, a remuneração e os benefícios influenciam diretamente no fator motivação do terceirizado sobre as atividades exercidas. Neste contexto é necessária a utilização de programas de motivação para qualidade e uma maneira de abordagem à motivação é oferecida pela teoria da equidade onde é direcionado aos empregados um tratamento justo.

Palavras-chave: Qualidade; Desvantagens da terceirização; Motivação e Teoria da equidade.

Abstract - The study aims to verify factors resulting from the outsourcing process and its handicaps, as well as motivating factors in search of quality of products and services through the theory of equity. Obstacles may arise in the outsourcing process when it is directed to the reducing costs. Compensation and benefits influence directly in the motivation factor of the outsourced on the activities performed. In this context it is necessary to use motivation programs for quality and a way to approach the motivation is offered by the theory of equity which is directed to employees a fair treatment.

Keywords: Quality; Handicaps of outsourcing; Motivation and equity theory.

1. Introdução

Atualmente muitas empresas utilizam dentro e fora de sua organização serviços terceirizados, sendo eles na produção, portaria, limpezas, montagem entre outras. Ao escolher essas opções de serviços acabam surgindo conflitos devido às divergências no ambiente de trabalho entre empresa contratante e a empresa contratada, influenciando diretamente na qualidade pela insatisfação dos prestadores por vários motivos, como carga horária e outros benefícios.

As empresas acabam demorando e tendo dificuldades em detectar esses problemas e quando isso ocorre, por exemplo: em uma linha de produção, no

¹ Anhanguera Educacional – josegarciadias@hotmail.com

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

produto acabado, os custos se tornam maior, como o retrabalho e até o surgimento dos *recalls*.

Conforme Deimling e Gehno (2007), em relação às empresas as maiores dificuldades enfrentadas foram relacionados à qualidade, sendo uns dos fatores mais difíceis de manter. Entra também falta de qualificação das empresas terceiras, problemas como resistência, conservadorismo, qualificação dos funcionários e custos relacionados aos contratos e acordos estabelecidos.

2. Terceirização.

A terceirização² originou-se logo após o início da II Guerra Mundial, na década de quarenta, quando as indústrias bélicas passaram a outras empresas algumas de suas atividades de produção. (DEIMLING e GEHNO, 2007).

Durante a II Guerra Mundial, apesar de apresentar um cenário desfavorável foi importante para o desenvolvimento e criação de novas ideias. Principalmente com surgimento da terceirização que hoje auxiliam tomadas importantes.

Após o término da II Guerra Mundial e o fim dos conflitos, a ideia e o conceito da terceirização ficaram, cresceram ao longo do tempo firmando-se como uma técnica administrativa, tornando-se eficaz quando aplicada com planejamento e na forma correta. (GIRARDI, 1999).

2.1 Terceirização no Brasil.

No Brasil, após o término da II Guerra Mundial, a terceirização foi impulsionada através das fábricas de automóveis, que começaram adquirir algumas peças produzidas por outras empresas, ficando apenas com a responsabilidade da montagem dos veículos. (DEIMLING e GEHNO, 2007).

Iniciou-se dessa forma a terceirização no Brasil, porém ainda era desconhecida para muitos, as empresas nessa época tinham as montadoras apenas como cliente. Ainda estava longe o surgimento da terceirização em outras áreas como na prestação de serviços.

Visto que, até os anos oitenta, havia em termos de estratégia pouca relevância e estava à subcontratação de empresas prestadoras de serviços nas áreas de segurança, refeitório, limpeza; ou seja, contratações fora das atividades produtivas e fins. (SOUZA, ARAÚJO E GUÉRIOS, 2009).

A partir do final dos anos oitenta e início dos anos noventa houve um grande crescimento no conceito e na contratação de empresas terceiras. Através dessa aceleração as empresas começaram a buscar dentro do mercado da terceirização um diferencial.

Conforme Girardi (1999), com o crescimento da terceirização, abertura progressiva do mercado e a competição internacional, estão fazendo as empresas repensarem em suas estratégias de negócios e estruturas organizacionais, numa busca acirrada para manter a competitividade de seus produtos e serviços.

² A terceirização é um gerenciamento das atividades pela qual se transfere alguns processos a terceiros, para que a empresa se dedique em tarefas essenciais, tornando mais preciso o seu desenvolvimento, deixando a centralização dos setores de lado para uma decisão mais eficaz nas empresas. (MATTOS, DIAS E GONÇALVES, 2008).

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

No início as empresas terceirizadas eram procuradas pelas administrações das organizações a fim reduzir custos e não se importavam com outros critérios e nem que desvantagens poderiam surgir com o tempo.

3. Método de pesquisa.

No presente estudo, busca-se respaldo teórico, no intuito de obter melhor compreensão sobre o tema e a aplicabilidade prática do processo de qualidade em empresas que utilizam terceirização de funcionários e serviços. Foram coletados dados por meio de consulta em livros, anais de eventos e revistas especializadas no âmbito da literatura nacional e internacional sobre o tema.

4. Desvantagens na terceirização.

As desvantagens na terceirização podem surgir quando o processo é realizado de um modo aleatório, principalmente quando é centralizado em seus custos. (DEIMLING e GEHNO, 2007). De acordo com Alvarez (1986), uma empresa não está pronta para terceirizar quando é muito centralizada e burocratizada, ou seja, terceirizar é o mesmo que descentralizar.

Para Robbins (2008), recentes esforços vêm surgindo com o objetivo de tornar as empresas mais flexíveis e responsáveis, ou seja, uma nova tendência rumo à descentralização do processo decisório.

É fundamental que na realização da contratação de uma terceirização, sua ação seja projetada diretamente para o seu objetivo e suas necessidades, na compatibilidade dos colaboradores no relacionamento cultural, social e profissional.

A cultura da organização que irá prestar o serviço deverá ser bem avaliada, analisar se é compatível com a empresa que pretende contratar o serviço terceiro. (GIOVANELA e HAERTHEL, 2009).

Conforme Girardi (1999), outras desvantagens da terceirização são as aplicações de suas atividades sem manter uma preocupação em realizar uma busca na melhoria da qualidade e uma especialização em seus serviços, tornando-se mais eficiente e eficaz.

Segundo Figueiredo *et al.* (2007), a análise da qualidade dos serviços e da operação, referentes à intensificação da terceirização apresentam diferenças entre o terceirizado e o funcionário direto. Muitos empregados terceirizados tem grau de escolaridade inferior aos funcionários diretos, comprometendo o processo e a qualidade.

Conforme Alvarez (1986), um indicador de mudanças na qualidade através dos serviços terceirizados dentro da organização são os pensamentos direcionados apenas para economia e redução de custos, deixando para trás a qualidade e a eficiência do programa. Os custos jamais devem ser deixados de lado, ao contrário, é necessário conhecer os custos internos e analisar o quanto o processo custará na terceirização, permitindo comparativos e ações mais seguras.

Existem alguns fatores que devemos ficar atentos no momento da contratação da terceirização, a partir de suas atividades poderão surgir varias

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

situações que irão afetar diretamente na organização, trazendo desvantagens e pontos negativos.

Aspectos negativos conforme Wolf (2001), na terceirização.

- a) Na fase inicial as demissões e seus custos;
- b) A perda da identidade cultural da empresa e do vínculo com e para o empregado;
- c) Dificuldade de achar a parceria ideal e exposição dos documentos sigilosos da empresa;
- d) Alterações na estrutura do poder e crescimento da necessidade dos terceiros;
- e) Os fornecedores não apresentam características de: lealdade à empresa; familiarização com a empresa e os problemas do trabalho.

É importante em um processo de terceirização a contratante não abrir mão das atividades fim, facilitando o controle e qualidade do processo.

Nessa balança entre contratante e contratado terceirizado, é fundamental nunca deixar o lado mais pesado junto do lado terceirizado, caso isso ocorra as atividades “peso” estarão nas mãos do terceiro. Torna-se um fator negativo podendo atingir a qualidade do produto e ou serviço, assim, gerando desvantagens na terceirização.

Para Alvarez (1986), algumas empresas não se preocupam em passar ao terceirizado partes importantes relacionadas às tarefas, ou seja, as atividades principais devem ficar a cuidado da organização contratante.

Dentro das desvantagens da terceirização, as partes da remuneração e benefícios participam diretamente no fator desmotivação do terceirizado e sequentemente na qualidade das atividades exercidas.

De acordo com Figueiredo *et al.* (2007), essa diferença surge pelo seguinte motivo: os benefícios e salários são estabelecidos por meios de acordos coletivos. Normalmente os funcionários diretos possuem a remuneração maior que os terceirizados.

Quando estiver terceirizando deve-se diante dos valores e orçamentos muito baixos tomar muita cautela, algo pode estar sendo eliminado. O melhor é fazer uma análise mais detalhada sobre o processo de trabalho onde será implantado, dos recursos humanos e dos materiais que serão empregados. (Alvarez, 1986).

Novamente sobre a qualificação mostra elemento primordial para realizar uma divisão entre os ‘precarizados’ terceiros e os ‘privilegiados’ diretos. Não deixando de mencionar que existe um grupo cuja suas qualificações no mercado são extremamente valorizadas, assim compondo o que poderíamos dizer ‘aristocratas terceirizados’. (FIGUEIREDO *et al.* 2007).

Na contratação dos terceiros é importante que os valores sobre a remuneração e benefícios estejam o mais próximos possível, ou até mesmo iguais, **a motivação deverá ser aplicada sem que ocorra mudança na remuneração e benefícios.** (Grifo nosso).

4.1 Motivação.

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

Castro (1994) argumenta que: “A motivação³ é, na verdade, um processo contínuo, envolvendo elementos psicológicos e fisiológicos, individuais e ambientais, conscientes e inconscientes, que desempenha papel muito importante no comportamento das pessoas”.

Segundo Robbins (2008), a motivação com intensidade é responsável pela progressão do processo, persistência e direção dos esforços de um indivíduo para atingir uma meta determinada. Embora de maneira geral a motivação esteja relacionada aos esforços para alcançar qualquer objetivo.

4.2 Motivação para a qualidade.

A motivação e seu conceito, por sua vez, tem sido nos estudos de psicologia organizacional objeto de destaque há algumas décadas. Esses estudos do comportamento individual no trabalho podem ser esclarecedores o bastante quando aplicado nas organizações, diante à compreensão e à análise dos problemas enfrentados no momento de lidar com a mudança e a qualidade em questão. (HAAK, 2000).

De acordo com Castro (1994), entre motivação e qualidade existe uma relação significativa. Especialistas mencionam que a qualidade é obtida pelos indivíduos e o programa da qualidade sempre investe em ações no sentido de motivá-la. E por outro lado, a qualidade criaria um efeito sobre a motivação e o moral do indivíduo positivamente.

A motivação não pode ser tratada como um investimento de ganho em curto prazo. A motivação necessita a preparação e o empenho da gestão operacional, no intuito que os gestores realmente atuem na condição de líderes. (QUEIROZ, 1996).

Segundo Pereira e Oliveira (2004), toda empresa em que sua cultura organizacional está direcionada para a gestão da qualidade, deve ser compartilhada com todos da empresa e até com os que estão fora, em princípio aqueles que de alguma forma fazem parte do contexto da gestão da qualidade.

A motivação por sua vez deve ser analisada como um processo essencial, para adequar o funcionamento da empresa. A partir do momento que deixa de existir, o sistema como um todo é afetado. Por isso é fundamental que a motivação não ocorra apenas em nível corretivo, mas preventivo também. (CASTRO, 1994).

Junior (1994), considera inacreditável, o aspecto motivacional ainda ser deixado de lado e não ser envolvido em programas da qualidade porque para o mesmo todos precisam sentir que serão beneficiados também pela qualidade.

Os fatores motivacionais contribuem diretamente com a qualidade, com os produtos e com a qualidade de vida dos indivíduos. É essa força que impulsiona os funcionários a participar e criar um compromisso com responsabilidade. Estabelecendo um relacionamento satisfatório entre ambas as partes, empresa e funcionário. (PEREIRA e OLIVEIRA, 2004).

O sistema da qualidade tem a possibilidade de trazer para os funcionários envolvidos o prazer da capacitação, o calor da satisfação, o valor do dever

³ A motivação se refere à vontade de alcançar ou adquirir um objetivo, ou seja, a motivação nasce dos desejos, das vontades ou das necessidades. (SPECTOR, 2010).

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

cumprido, esses são alguns valores que cada indivíduo poderá integrar à sua carreira profissional ao fazer parte de um sistema da qualidade.

Esse reconhecimento não deve ser esquecido. Enxergar os empregados como bens da organização melhora muito a relação organização-empregado, fortalecendo a motivação e confiança da equipe, bem como o crescimento da qualidade e produtividade. (SATO E SPRICIGO, 2008).

Existem algumas teorias que exploram a motivação dos indivíduos e como ele é representado. Com isso cada teoria tem uma abordagem própria, com mais ênfase a fatores mais determinantes que outros, exercendo uma contribuição mais apropriada para a motivação. Existe a necessidade de identificar a melhor maneira de aplicar a motivação tornando-se a mais apropriada ao setor produtivo ou de serviços da organização. (PEREIRA e OLIVEIRA, 2004).

De acordo com Spector (2010), a teoria de justiça por se concentrar nos valores dos indivíduos se difere das demais, em vez das crenças, reforços e das necessidades. Entende-se que os empregados sejam motivados a mudar situações em casos de desigualdade e injustiça.

4.3 Teoria da equidade.

Tamayo e Paschoal (2003) argumenta que: “A equidade é uma teoria endógena⁴, ou seja, pressuposto fundamental que as pessoas são motivadas pelas necessidades de receber um tratamento equitativo”.

A teoria da desigualdade, para Festinger (*apud* ADAMS, 1963), é apresentada com uma atenção especial às desigualdades salariais. Em caso de dissonância cognitiva ‘incoerência relativa’, a teoria especifica as condições de desigualdade no trabalho e nas organizações.

Conforme Spector (2010), uma diferente abordagem à motivação é oferecida pela teoria de justiça, onde é direcionado aos empregados um tratamento justo por suas empresas. De acordo com os empregados que se sentem em momento de desigualdade, mostram uma tensão emocional e insatisfação que eles queiram diminuir.

Para Robbins (2008), o setor escolhido pelo empregado como referência aumenta a complexidade da teoria da equidade. Existem como referência quatro pontos o que podemos usar na comparação do empregado:

- Próprio – interno: as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa.
- Próprio – externo: as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua atual empresa.
- Outro – interno: outra pessoa ou grupo da mesma empresa.
- Outro – externo: outra pessoa ou grupo de fora da empresa.

Podem se comparar com vizinhos, colegas, amigos da mesma empresa ou de outras ou com empregados antigos que já tiveram. Depende das informações e

⁴ Endógena é algo criado no interior das pessoas, ou seja, passar a gostar das atividades exercidas através do prazer do aprendizado ou de uma necessidade, esse desejo nasce no interior de cada pessoa de maneiras diferentes.

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

ponto de referências que os funcionários têm sobre os referenciais, bem como afinidade que eles consigam exercer. Isso leva ao direcionamento de quatro variáveis moderadoras: tempo de emprego, nível na organização, sexo e bagagem profissional ou educacional. Com pouco tempo de empresa os funcionários não possuem muitas informações das outras pessoas da empresa e se preocupam mais com suas experiências próprias. Por sua vez, os funcionários com mais tempo utilizam como comparação os outros empregados.

De acordo com a equidade, quando um funcionário identifica alguma injustiça, espera-se que ele faça uma destas seis escolhas.

1. Modificar suas contribuições (Fazer menos esforço).
2. Modificar seus resultados (Funcionários que recebem por peças produzidas podem aumentar seus rendimentos produzindo mais peças com menos qualidade).
3. Distorcer sua autoimagem (Eu achava que trabalhava em um ritmo moderado, mas agora percebo que trabalho mais que os outros).
4. Distorcer a imagem dos outros (O trabalho do João não é tão interessante quanto eu pensava).
5. Buscar outro ponto de referência (Posso não estar ganhando tão bem quanto meu cunhado, mas certamente ganho mais do que meu pai ganhava quando tinha minha idade).
6. Abandonar o terreno (Deixar o emprego).

Conforme Adams (1963), a equidade ou desigualdade mais precisamente é uma preocupação relacionada ao trabalho geral, nas indústrias, prestadoras de serviços e até mesmo nos órgãos públicos do governo. No entanto a base psicológica, provavelmente não terá um entendimento completo. Surgem evidências que a equidade não é apenas uma questão que, 'remunerar um valor justo, para um dia de trabalho', ou seja, a desigualdade não pode ser aplicada simplesmente em um situação de estar sendo mal remunerado.

Cada empregado compara a sua situação com as situações de outros indivíduos escolhidos por ele mesmo para comparações. Podem ser empregados realizando as mesmas atividades fora ou dentro da empresa, e podem ser também funcionários que tenham atividades ou funções diferentes. (SPECTOR, 2010).

Na teoria da equidade, sempre que dois indivíduos realizarem uma comparação, existirá nela a possibilidade que um dos dois sentir-se que foi injustiçado. Por outro lado as comparações dos indivíduos pode estar relacionadas com o conhecimento, habilidade, nível social, sexo, influenciando a necessidade e desempenho do trabalho. Essas são algumas atribuições que o indivíduo envolve para um reconhecimento justo, que Homas (1961, *apud* ADAMS, 1963) menciona como investimento. Nesse momento essas variáveis serão mencionadas dentro da organização como resultados, ou seja, a contribuição dos funcionários em relação ao seu resultado. O colaborador irá salientar junto à sua necessidade de igualar o seu resultado. Promovendo a comparação da diferença relativa entre o resultado e a relevância, ou seja, a sua contribuição.

Para Spector (2010), a comparação abrange a razão inteira, não a contribuição ou os resultados individualmente. Dessa forma um indivíduo pode crer

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

que uma situação é equitativa mesmo que o resultado obtido sejam maiores que suas contribuições. Pode surgir a diferença em qualquer situação, ou seja, pode acontecer uma desigualdade por má remuneração, se ele acreditar que outros indivíduos têm para sua contribuição resultados maiores. A desigualdade de super-remuneração existe no momento que uma pessoa acredita estar recebendo resultados maiores para sua contribuição em relação a outros indivíduos.

De acordo com Adams (1965, *apud* SPECTOR, 2010), a desigualdade induz a raiva por má remuneração, e a remuneração muito acima trás uma sensação de culpa. Em todos os casos o indivíduo se sentirá motivado para diminuir a desigualdade por meio de alguns mecanismos possíveis. Três desses mecanismos são de maiores importância e relevância para a empresa e sua organização: a modificação dos resultados, a alteração das contribuições ou a renúncia da situação.

Conforme Satt e Cristello (2009), é fundamental ressaltar que a remuneração acabou entrando em pauta, porém os empregados buscam a equidade na solução de outras recompensas. A teoria da equidade apresenta para a maioria dos funcionários a motivação sendo exercida pelas premiações e recompensa única ou em comum.

5. Considerações finais.

Diante do trabalho realizado é possível concluir que a terceirização trouxe oportunidades que passaram ser oferecidas às organizações, tendo como atrativo a redução de custos nas contratações, porém junto com a terceirização passaram a surgir algumas desvantagens, que foram percebidas posteriormente. O processo de terceirização resulta frequentemente em baixa remuneração, ausência ou diminuição de benefícios, contratação de terceiros com pouca experiência, entre outros fatores. Os produtos e serviços passam a apresentar problemas, principalmente relacionados à qualidade.

Devido à concorrência e a exigência do mercado, a qualidade é um fator essencial dentro das organizações. As teorias motivacionais são direcionadas a situações específicas, enfatizando aspectos determinantes para o processo de qualidade dentro das organizações.

A teoria da equidade tem papel importante para analisar através de seu conceito ações motivacionais para as desvantagens da terceirização, buscando a justiça, o equilíbrio, o desempenho e a satisfação no trabalho, sem utilizar os benefícios e salário como ferramenta motivacional.

Conclui-se que é fundamental buscar a motivação para melhorias de desempenho individual e coletivo, elevando o nível da qualidade e os resultados nos negócios, permitindo agregar valor à organização.

Referências.

ADAMS, J.S. Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal Psychology and Social.* v.67, n.5, p. 422-436 nov. 1963. Disponível:
<<http://books.google.com.br/books?id=H21E99EY6i0C&printsec=frontcover&dq=Towards>

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

+an+understanding+of+inequity&hl=pt-BR&sa=X&ei=tl6wUvq7EuHksASnvlCACQ&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=Towards%20an%20understanding%20of%20inequity&f=false>. Acesso em: 11 dez. 2013.

ALVAREZ, M.S.B. Terceirização: Parceria e qualidade. São Paulo. Campus, 1996.

CASTRO, D.M. A motivação através do ciclo da qualidade. Revista de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo v.29, n.2, p. 32-37, abr./jun. 1994. Disponível: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=358>. Acesso em: 12 dez. 2013.

DEIMLING, M.F; GEHNO, J. Avaliação das práticas de terceirização em empresas industriais na cidade de Chapecó/SC. Associação Educacional Dom Bosco, Resende, 2007. Disponível:<
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Q_THzFsvi7oJ:www.aedb.br/segot/arquivos/artigos07/881_Artigo%2520Terceirizacao%2520SEGET.pdf+%&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 24 nov. 2013.

FIGUEIREDO *et al.* Reestruturação produtiva, terceirização e relações de trabalho na indústria petrolífera offshore da Bacia de Campos (RJ). Gestão e Produção, São Carlos, v. 14, n. 1, abr. 2007 .
Disponível:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2007000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 04 out. 2013.

GIOVANELA, A.; HAERTHEL, S.M. Terceirização: Vantagens e desvantagens. Percepção dos colaboradores e gestores na empresa de tecnologia de informação (TI). Revista Interdisciplinar Científica Aplicada. Blumenau, v.3, n.4, p.488-511, Sem II 2009. Disponível:<<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewArticle/351>>. Acesso em: 20 nov. 2013.

GIRARDI, D.M. A importância da terceirização nas organizações. Revista de Ciência da Administração. Ano1, n.1, Santa Catarina, 1999.
Disponível:<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/7998>>. Acesso em: 24 out. 2013.

HAAK, M.K. Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços. Revista de Administração Universidade de São Paulo. São Paulo v.35, n.3, p.60-70, jul./set., 2000. Disponível:
<http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=54>. Acesso em: 11 dez. 2013.

JUNIOR, J.T. Por que os programas de qualidade falham?. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.34, n.6, p.6-11, Nov./dez. 1994.
Disponível:<<http://rae.fgv.br/rae/vol34-num6-1994/por-que-programas-qualidade-falham>>. Acesso em: 12 dez. 2013.

MATTOS, M.A.; DIAS, J.P.; GONÇALVES, J.G. Estudo da viabilidade técnica e econômica da terceirização dos serviços contábeis nas indústrias de plásticos em Curitiba. Anais dos trabalhos científicos, 18º Congresso brasileiro de contabilidade. Gramado, agos., 2008. Disponível:<<http://www.ccontabeis.com.br/18cbc/115.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2013.

PEREIRA, M.F.; OLIVEIRA, C.A. A contribuição dos fatores motivacionais para a qualidade: o caso de Samarco mineração S/A. Anais do VII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, FGV, EAESP, SIMPOI 2004.

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

Disponível: <<http://www.cad.ufsc.br/mauriciopereira/artigos/404.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2013.

QUEIROZ, S.H. Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional. 1996. Dissertação apresentada como requisito à obtenção de grau de Mestre. Universidade federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 1996. Disponível: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/76568>>. Acesso em: 11 dez. 2013.

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

SATO, C.F.; SPRICIGO, C.B. Motivação refletindo na qualidade e produtividade. Visão acadêmica. Curitiba, v.9, n.1. Jan./Jun. 2008. Disponível: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/academica/article/view/14640>>. Acesso em: 11 dez. 2013.

SATT, G.P.M.; CRISTELLO, E.M. Motivação versus produtividade: O impacto do fator motivação na produtividade das organizações. Sistema Anhanguera de revista eletrônica, Anuario da produção científica dos cursos de Pós-Graduação. v4, n4, 2009. Disponível: <<http://sare.anhanguera.com/index.php/anupg/article/view/3135>>. Acesso em 04 out. 2013.

SOUZA, M.M.M.; ARAÚJO, R.C.; GUÉRIOS, R. Qualidade: ferramenta representativa e diferencial competitivo na prestação de serviços. Revista acadêmica Augusto Guzzo, São Paulo, edição 9. 2012. Disponível: <http://www.fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/view/29>. Acesso em 18 nov. 2013.

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

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. Revista de administração contemporânea. Curitiba, v.7, n.4, dez. 2003. Disponível: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 dez. 2013.

WOLF, G. Integração vertical e terceirização: Uma abordagem crítica focada nas questões estratégicas para a competitividade da manufatura. 2001. Dissertação submetida para a obtenção do grau de mestre em engenharia mecânica. Universidade federal de Santa Catarina 2001. Disponível: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/79832>>. Acesso em: 22 nov. 2013.