

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ENTRE VOCAÇÃO E SOBREVIVÊNCIA: um caso para ensino sobre trabalho
terceirizado no setor público**

SÉRGIO RICARDO DOS SANTOS ALFRÊDO

João Pessoa/PB

2026

SÉRGIO RICARDO DOS SANTOS ALFRÊDO

**ENTRE VOCAÇÃO E SOBREVIVÊNCIA: um caso para ensino sobre trabalho
terceirizado no setor público**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito necessário para obtenção do título
de Bacharel em Administração, pela
Universidade Federal da Paraíba

Orientador: César Emanuel Barbosa de Lima,
Prof. Dr.

João Pessoa/PB

2026

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A392e Alfrêdo, Sérgio Ricardo dos Santos.

Entre vocação e sobrevivência: um caso para ensino sobre trabalho terceirizado no setor público / Sérgio Ricardo dos Santos Alfrêdo. - João Pessoa, 2026.
25 f.

Orientação: César Emanuel Barbosa de Lima.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Terceirização. 2. Qualidade de vida no trabalho.
3. Gestão de pessoas. 4. Precarização no trabalho. 5.
Setor público. I. Lima, César Emanuel Barbosa de. II.
Título.

UFPB/CCSA

CDU 658(043)

FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração.

Aluno: Sérgio Ricardo dos Santos Alfrêdo

Trabalho: ENTRE VOCAÇÃO E SOBREVIVÊNCIA: Um caso para ensino sobre trabalho terceirizado no setor público

Área da Pesquisa: Gestão de Pessoas, Gestão Pública, Ambiental e Social.

Data da aprovação: 03 de agosto de 2026

Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente
 CESAR EMANOEL BARBOSA DE LIMA
Data: 04/08/2026 08:18:32-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

César Emanuel Barbosa de Lima, Prof. Dr.
Orientador

Documento assinado digitalmente
 WAGNER SOARES FERNANDES DOS SANTOS
Data: 04/08/2026 18:58:02-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Wagner Soares F. dos Santos, Prof. Dr.
Membro Examinador

Documento assinado digitalmente
 NADJA VALERIA PINHEIRO
Data: 04/08/2026 22:01:22-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Nádja Valéria Pinheiro, Profª Drª
Membro Examinador

João Pessoa/PB
2026

AGRADECIMENTOS

- Ao Senhor Deus, que vive e reina, toda honra e toda glória eternamente. Amém!
- À minha família, na memória afetiva de meu pai (*in memoriam*), no amor incondicional de minha mãe e de minha irmã, e na alegria da pequena Alice, verdadeira espinha dorsal de quem sou e do que conquisto;
- Ao meu orientador, Prof. Dr. César Emanuel Barbosa de Lima, por me apresentar às Ciências da Administração com uma paixão contagiante e transformadora.
- A todos os Professores do Curso de Administração do CCSA/UFPB, em especial aos Professores Wagne Soares e Nádja Pinheiro pela disponibilidade em participar da Banca Examinadora;
- Aos meus colegas de curso, em especial a Karla Rayanne, Lidiane Vieira e Lucas Gouveia, amigos preciosos que transcenderam a sala de aula e se tornaram família;
- A todos os meus amigos, que se fizeram porto seguro e apoio fundamental diante das adversidades enfrentadas ao longo da vida.

Muito obrigado!!!!

*À Maria do Socorro dos Santos Alfrêdo,
que por sua renúncia, tornou este título
possível.*

Dedico!!!!

"A qualidade começa com a educação e termina com a educação. Respeitar o ser humano é a essência de qualquer gestão."

(Kaoru Ishikawa)

LISTA DE SIGLAS

CCT – Convenção Coletiva de Trabalho

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 CONHECENDO JEFFERSON K.....	13
2.1 O dilema de Jefferson K.....	14
3 NOTAS DE ENSINO.....	16
3.1 Fonte de Dados e Procedimentos Metodológicos.....	16
3.2 Objetivo de ensino	17
3.3 Sugestão de aplicação	17
3.4 Questões de estudo sugeridas.....	18
3.5 Questões Complementares para Discussão.....	21
4 ACHADO DE PESQUISA	22
4.1 Posicionamento Conclusivo do Administrador no Caso Jefferson K.....	23
5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES.....	24
REFERÊNCIAS.....	25

RESUMO

Este caso para ensino versa sobre a experiência de um dos muitos trabalhadores terceirizados em setores públicos no país, abordando suas angústias e expectativas profissionais. A narrativa acompanha Jefferson K., que atua no atendimento ao público de um Órgão defensor e enfrenta o dilema entre permanecer em um posto de trabalho que o faz se sentir útil à sociedade, e buscar alternativas que ampliem seu desenvolvimento profissional e, conseqüentemente, seu reconhecimento e bem-estar. Podem ser discutidos com este caso a terceirização de serviços, práticas de gestão de pessoas em serviços públicos e a precarização das relações de trabalho, possibilitando a análise crítica de contratos e políticas de valorização de terceirizados. O texto foi construído a partir de relatos reais, sendo feitas adaptações. Destina-se a alunos da graduação em Administração, nas disciplinas de Administração de Recursos Humanos, Relações de Trabalho e Política. Ao concluir, espera-se os alunos sejam capazes de: (i) analisar criticamente os impactos da terceirização e da precarização estrutural sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Setor Público; (ii) identificar os desafios estratégicos da Administração de Recursos Humanos diante do distanciamento geográfico e operacional das empresas contratantes e (iii) propor mecanismos eficientes de avaliação e acompanhamento de contratos que conciliem metas fiscais com a dignidade e valorização do trabalhador. Propõe-se aplicação em aulas de 50 minutos, com debate em grupos e apresentação de resultados.

Palavras-chave: Terceirização. Qualidade de vida no trabalho. Gestão de pessoas. Precarização no trabalho. Setor público

1 INTRODUÇÃO

A terceirização de serviços é comumente utilizada em diversos setores, estando incluída a Administração Pública. Sua utilização é motivada, muitas vezes, pela busca por maior eficiência e redução de custos. A prática consiste em transferir atividades que não são atividades-fim de uma organização para outra organização externa especializada. Entretanto, a contratação de serviços desse tipo pode gerar complicações nas relações de trabalho, especialmente no que se refere à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e à percepção de valor dos profissionais envolvidos.

A terceirização de serviços ocorre quando uma empresa (chamada de contratante) contrata outra empresa (chamada prestadora) para prestar serviços determinados. Nessa relação de trabalho, não há vínculo empregatício entre o trabalhador e a empresa contratante, independentemente do ramo de atividade (BRASIL, 2017).

São muitos os possíveis problemas que essa modalidade de trabalho pode gerar quando não bem gerenciada. Contudo, neste caso focaremos no caso do nosso personagem: Jefferson K., funcionário terceirizado de atendimento em um importante órgão público que provê acesso à defesa jurídica gratuita a pessoas de baixa renda. Diariamente, em sua mesa, passam diversos casos: de mães solicitando pensão alimentícia à pacientes em tratamento de doenças graves em busca de auxílio do Estado.

O profissional Jefferson K. é muito elogiado por seu chefe e pelas pessoas que atende, sempre está com notas altas em pesquisas de satisfação e está ciente da importância de seu trabalho à sociedade, no entanto, sente-se desvalorizado quando o assunto é a relação entre empregado e empregador. Ele presta serviços em uma das unidades deste órgão defensor - na qualidade de funcionário terceirizado - e, como é um bom colaborador, se mantém na prestação do serviço mesmo quando há a alteração da empresa ganhadora da licitação (ou seja, ele sempre é recontratado pela nova empresa que assume a prestação do serviço).

Nosso personagem está nessa posição de trabalho há seis anos, tendo passado por três empresas de *outsourcing*, como é chamada a terceirização no universo corporativo. Já viu alguns colegas serem demitidos, substituídos, pedirem demissão e irem atrás de melhores oportunidades, enquanto ele fica no mesmo local com o passar dos anos.

Rotineiramente, Jefferson K. tem o mesmo diálogo com seus colegas de trabalho com menos tempo de casa:

— Há quanto tempo trabalha aqui no atendimento?

— Há mais de seis anos... - responde Jefferson K. desestimuladamente.

— Nossa! É um bom tempo. O chefe deve gostar muito do seu trabalho!

— Quem dera que ao gostarem do meu trabalho fossem abertas novas oportunidades... - fala Jefferson K. esfregando seus olhos com as mãos por debaixo dos óculos.

Ocorre que as empresas contratadas para gerir os funcionários quase sempre estão em outros estados do país, o que dificulta a comunicação e aumenta a sensação de desvalorização. A atual contratante do nosso protagonista está localizada na cidade de Palmas, no Estado do Tocantins. Daí surge uma das insatisfações de Jefferson K.: o RH da empresa não está interessado no Treinamento e Desenvolvimento ou em políticas de valorização dos funcionários, atuando meramente como um Departamento Pessoal, que controla seus registros de ponto, suas faltas e afastamentos, libera suas férias e demais rotinas, deixando ele e seus colegas sem suporte para os demais assuntos.

Outro colega de Jefferson K. puxa assunto com ele entre os atendimentos:

— Cara! Você tem muito talento, está desperdiçando seu tempo aqui neste lugar sem valorização. Por que não procura algo em sua área?

— Não é tão fácil... tenho que concluir minha faculdade e ajudar meus pais com as contas de casa, por isso estou aqui há tanto tempo.

— Cuidado para não se acomodar. Logo, logo eu caio fora daqui! Isso não é para mim! Se ao menos fôssemos valorizados...

Plim! — o computador indica a retirada de mais uma senha para atendimento.

— É melhor eu deixar de conversinhas e ir fazer logo esse atendimento - responde Jefferson K., interrompendo a conversa com seu colega.

2 CONHECENDO JEFFERSON K.

Jefferson K. é o mais novo de quatro irmãos, com 25 anos, solteiro, filho de uma empregada doméstica diarista e de um motorista de ônibus - pelo menos era, até ser demitido com os cortes de gastos da pandemia, tendo que se virar como motorista de aplicativos de transporte. Ingressou como atendente do órgão público por indicação de uma das patroas de sua mãe, sendo este seu primeiro e único emprego formal. Sua família ficou feliz ao vê-lo trabalhando num local “tão importante, um emprego de verdade”, visto que antes, Jefferson K. já havia trabalhado de garçom, panfletista e atendente de lanchonete, todos estes trabalhos informais.

A vida do nosso personagem contrasta com a dos outros jovens da vizinhança. Morador de periferia, ele está cursando Serviço Social em uma Universidade Federal, entrando com uma boa nota. Isso deixou seus familiares e ex-professores bastante orgulhosos.

Enquanto seus amigos de infância seguiram por caminhos distintos como o trabalho informal ou até mesmo a criminalidade, o aguerrido Jefferson K. quer algo diferente: sonha em dar uma condição melhor para a família, que hoje mora em uma casa alugada. Também tem planos de se casar e formar sua própria família com a namorada Mariana Lisbela.

Apesar dos percalços, ele está se dedicando bastante aos estudos. Quer terminar o Curso com reconhecimento e até pensa em ser laureado, pois como disse Lya Luft: “*pensar é transgredir*”, é ir além do senso comum. No trabalho atual, sente que merece ser mais valorizado, mas, mesmo assim, gosta muito do que faz. Já pensou algumas vezes que, se houvesse políticas de valorização aos empregados, poderia ficar nesse emprego por mais tempo.

Ele tem um certo apego ao serviço que presta. Internamente, Jefferson K. sente que está ajudando a quem precisa, principalmente as pessoas que têm acesso limitado à Justiça. Talvez este seja um dos motivos que o mantém neste emprego.

2.1 O dilema de Jefferson K.

Certo dia, Mariana Lisbela questionou seu namorado acerca da possibilidade de sair do atual emprego para focar em algo melhor:

— Amor, o que você acha de buscar um emprego que te dê mais possibilidades de desenvolvimento? – perguntou Mariana Lisbela.

— Não se preocupe com isso, as coisas vão melhorar – respondeu Jefferson K. sem ter muita noção do que poderia fazer.

Na mesma semana, Mariana Lisbela tomou a iniciativa de enviar o Currículo de Jefferson K. para uma conhecida rede de hospitais que necessitava de alguém com formação ou em formação na área de Serviço Social. Ao pesquisar, viu que a empresa estava na lista de melhores empresas para se trabalhar por oferecer amplo suporte em desenvolvimento profissional e ter políticas que valorizam os funcionários. Alguns dias após o envio do Currículo, a empresa retorna com uma data agendada para que Jefferson K. compareça à empresa para uma entrevista com o setor de seleção.

Nesse mesmo dia, o casal havia marcado para ver um filme e Jefferson K. estava de ótimo humor. Era a oportunidade que Mariana Lisbela esperava para contar o que havia feito.

— Amor, preciso te contar uma coisa... – disse Mariana Lisbela.

— Pode falar! – responde Jefferson K.

— Eu fiz uma coisa e talvez você fique chateado.

— Prometo que não fico.

— Cadastrei seu currículo para a Nacional Saúde e eles agendaram uma entrevista para semana que vem.

Jefferson K. não ficou chateado com Mariana Lisbela, mas passou boa parte da noite em silêncio, reflexivo. Parecia não saber que estava diante de uma oportunidade. Ele não gostava da ideia de sair do atual emprego, pois se identificava muito com a função do Órgão onde prestava serviços.

No final das contas, ele decidiu comparecer à entrevista. Foi selecionado, mas ainda não tinha certeza, pois não se agradava muito da função que iria exercer. Caso aceitasse ficar, seria pelos benefícios que a empresa lhe oferecia.

Naquela semana, conversando com um dos servidores, comentou que estava pensando em pedir demissão, pois estava se sentindo pouco valorizado. Marcos Justo, pessoa com quem Jefferson K. conversava, preocupado com a possível perda de bons colaboradores como ele, decidiu levar sua situação para o Setor de Pessoal do Órgão.

No dia seguinte, foi marcada uma reunião com todos os servidores envolvidos com o setor de Gestão de Pessoas, que resultou no seguinte dilema:

Diante do risco de perder um profissional exemplar e essencial para a população acolhida, como o Órgão Público pode conciliar as restrições contratuais da terceirização com a criação de mecanismos que garantam a valorização, o desenvolvimento e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de colaboradores como Jefferson K.?

3 NOTAS DE ENSINO

As Notas de Ensino têm como finalidade orientar Docentes e facilitadores na aplicação pedagógica deste caso em salas de aula de graduação em Administração e áreas afins. A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos empregados na elaboração do trabalho, os objetivos de aprendizagem pretendidos, a proposta de condução didática da atividade e as questões de estudo acompanhadas das orientações teóricas e analíticas.

3.1 Fonte de Dados e Procedimentos Metodológicos

A elaboração deste trabalho caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, enquadrando-se como uma pesquisa aplicada de natureza exploratória e descritiva (MARCONI; LAKATOS, 2021). Quanto à sua finalidade pedagógica, a pesquisa adota a modalidade de Caso para Ensino, definido por Roesch (2007) como a reconstrução de situações ou problemas reais da ‘vida organizacional’, elaborada com propósitos educacionais específicos, visando desenvolver nos estudantes a capacidade de análise e tomada de decisão gerencial.

Em conformidade com a classificação de Marconi e Lakatos (2021), a coleta de dados fundamentou-se no uso combinado de fontes primárias e secundárias:

- **Fontes Primárias:** Compreenderam dados obtidos por meio de relatos de experiência, observação participante e conversas informais não estruturadas realizadas com um

trabalhador que atua em posto terceirizado de atendimento no setor público (MARCONI; LAKATOS, 2021).

- **Fontes Secundárias:** Abrangeram a pesquisa bibliográfica e documental (Marconi; Lakatos, 2021), apoiando-se na legislação pertinente — com destaque para a Lei nº 13.429/2017 (Lei da Terceirização) e a Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações), além de referenciais teóricos sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), precarização e Gestão de Pessoas no setor público.

A estrutura do texto seguiu a narrativa temporalmente segmentada recomendada por Roesch (2007), articulando a apresentação do Protagonista, os antecedentes organizacionais, o detalhamento da situação-problema e a colocação do dilema ao leitor. Por fim, atendendo às orientações éticas de elaboração de casos para ensino. Ainda de acordo com Roesch, (2007), utilizou-se o recurso do disfarce (nomes fictícios para o protagonista Jefferson K., para a instituição defensoria e para a empresa contratante), preservando o sigilo e a privacidade dos envolvidos sem comprometer a veracidade e a fidedignidade dos fatos narrados.

3.2 Objetivo de ensino

Este caso tem como objetivo central estimular a análise crítica sobre as contradições e os desafios da Gestão de Pessoas em serviços públicos terceirizados. Visa debater como a busca por eficiência e redução de custos pode colidir com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e gerar sentimentos de desvalorização profissional em trabalhadores que exercem funções essenciais e de forte impacto social.

3.3 Sugestão de aplicação

Para o cumprimento da atividade dentro do regime de uma aula de 50 minutos, sugere-se a seguinte divisão cronológica:

- **Leitura Prévia ou Introdução (5 minutos):** Breve exposição do Professor contextualizando o cenário da terceirização no Setor Público e a apresentação do dilema de Jefferson K. (Assume-se que os alunos já fizeram a leitura prévia do texto).

- **Discussão em Pequenos Grupos (20 minutos):** Divisão da turma em grupos de 4 a 5 alunos. Cada grupo deve debater as questões de estudo sugeridas, confrontando as atitudes do personagem com os conceitos teóricos de QVT e precarização.

- **Debate Plenário e Fechamento (25 minutos):** Retorno ao ambiente geral da sala para que os grupos compartilhem suas conclusões. O Professor atua como moderador, consolidando as respostas e amarrando os conceitos teóricos à realidade do caso.

3.4 Questões de estudo sugeridas

Abaixo seguem as questões de estudo sugeridas para reflexão da turma em sala de aula. O docente pode seguir com o gabarito aqui apresentado, ou agregar ainda mais conhecimento, complementando o estudo com mais teorias aplicadas na Graduação em Administração.

1. Considerando as Teorias Gerais da Administração – TGA e o conceito de precarização do trabalho, de que maneira a terceirização da função de atendimento na Defensoria Pública pode contribuir para a sensação de desvalorização do funcionário, mesmo sendo seu trabalho fundamental para o acesso à justiça por parte da população vulnerável? Quais mecanismos poderiam ser implementados para mitigar essa percepção e promover um tratamento mais justo?

A terceirização no Setor Público, embora justificável sob o critério da eficiência e redução de custos operacionais, frequentemente atua como um vetor de precarização das relações de trabalho. No caso para ensino existe a menção das palavras emprego e trabalho. Aqui podemos diferenciá-las: Outhwaite e Bottomore (1996), no Dicionário do Pensamento Social do Século XX, colocam que o trabalho é todo esforço humano que, dotado de propósito, é capaz de transformar o ambiente em detrimento de capacidades físicas e mentais. Já o emprego seria a formalização de uma relação contratual entre empregador e empregado. Dito isto, Jefferson K. atualmente está em uma relação de trabalho formalizada, ou seja, um emprego. Com a experiência de Hawthorne, dentro dos estudos da Teoria das Relações Humanas, Elton Mayo consegue verificar que o salário propriamente dito, não é fator único para satisfação do trabalhador, sendo necessárias também recompensas sociais e simbólicas (CHIAVENATO, 2021).

No caso de Jefferson K, a precarização se manifesta na insegurança do vínculo (mesmo recontratado por sucessivas empresas em seis anos), na estagnação salarial, na ausência de plano de cargos e na sensação de invisibilidade institucional. Conforme disse Graça Druck (2011), a precarização social do trabalho é caracterizada pelas condições de instabilidade, insegurança, adaptabilidade constante e fragmentação dos coletivos de trabalhadores, que resulta na destituição do conteúdo social do trabalho, além da desregulação de direitos e adoecimento ocupacional. A atuação da empresa contratante (sediada em Palmas/TO) restringe-se ao controle burocrático de pessoal (folha de ponto, férias), omitindo-se em ações de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) ou valorização.

Para mitigar essa percepção, o órgão tomador de serviços pode implementar programas de acolhimento e integração, inclusão simbólica dos terceirizados nos eventos de reconhecimento interno e estabelecimento de canais diretos de diálogo com o fiscal de contrato designado.

2. Sob a ótica da Administração de Recursos Humanos e da Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, quais são os principais desafios e implicações da desvalorização de funcionários terceirizados em serviços públicos essenciais como a Defensoria Pública? Como a gestão de pessoas do Órgão defensor poderia atuar para reconhecer a importância do trabalho desse funcionário e promover um ambiente de trabalho mais saudável e motivador, considerando as particularidades da terceirização?

Apesar de ser um conceito de difícil objetivação, para Chiavenato (2025), a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) consiste no grau em que o indivíduo consegue satisfazer suas necessidades e expectativas pessoais no ambiente organizacional. Trata-se de uma constelação de fatores que abrange tanto dimensões intrínsecas quanto extrínsecas do trabalho, incluindo remuneração, perspectiva de futuro, reconhecimento, clima de trabalho e autonomia, refletindo-se diretamente em atitudes como motivação, criatividade, flexibilidade e produtividade.

No estudo de caso, Jefferson K. apresenta elevado nível de satisfação na dimensão social/comunitária do trabalho (o sentimento de utilidade pública ao atender os assistidos), mas sofre profundo desgaste motivacional na dimensão corporativa/organizacional (falta de perspectiva de carreira). O descompasso entre a alta avaliação de desempenho dada

pelos usuários/chefia imediata e a ausência de recompensas formais compromete sua saúde psíquica e seu engajamento a longo prazo.

Ainda que o órgão público não possa conceder aumentos ou progressões de carreira a colaboradores terceirizados, a fim de não violar a legislação de terceirização, a gestão pode impactar positivamente o ambiente laboral promovendo um clima respeitoso, oferecendo infraestrutura física e tecnológica adequada e incentivando capacitações que aprimorem o serviço. Sendo o crescimento pessoal uma necessidade humana intrínseca, a organização pode estruturar uma gestão participativa pautada no alinhamento de expectativas: ao proporcionar um ambiente capaz de atender às aspirações do trabalhador, permite-se que ele alcance sua autorrealização enquanto contribui para o cumprimento da missão e dos objetivos institucionais (CHIAVENATO, 2025).

3. Considerando os desafios da Gestão de Contratos de terceirização no setor público, quais mecanismos de avaliação e acompanhamento poderiam ser implementados para garantir não apenas a eficiência do serviço, mas também condições de trabalho dignas e o reconhecimento do valor dos Funcionários Terceirizados? Como as teorias de administração de Recursos Humanos podem auxiliar na criação de indicadores que capturem a percepção de valor e o bem-estar desses trabalhadores?

À luz da Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos), a Administração Pública deve exercer rigorosa fiscalização sobre a execução dos contratos de prestação de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra, sendo este o caso do contrato firmado entre o órgão defensor e a empresa de *outsourcing*.

Em sua fase preparatória, o processo de licitação deve ser instruído com a definição do objeto e as necessidades do órgão, bem como critérios de execução do contrato administrativo, sob pena da empresa licitante sofrer sanções administrativas, tais como advertências, multas e até impedimento do direito de licitar e contratar com outros órgãos públicos (BRASIL, 2021).

A Lei nº 14.133/2021, em seu Artigo 50, faculta à Administração exigir das empresas contratadas a comprovação do cumprimento de obrigações trabalhistas e a implantação de programas de integridade e responsabilidade social. O Gestor e o Fiscal do Contrato no Órgão Público possuem o dever legal de notificar a empresa prestadora caso

constatem omissão no suporte básico de RH, assédio ou negligência com os trabalhadores terceirizados, utilizando o poder sancionador e a repactuação contratual como instrumentos legais para induzir a empresa a adotar práticas de gestão de pessoas mais dignas.

4. Sabendo que a remuneração dos trabalhadores terceirizados no Setor Público é rigidamente vinculada à Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) e limitada pelo princípio da economicidade, o Órgão Público não pode conceder reajustes salariais arbitrários. Diante dessa limitação legal e orçamentária, de que maneira a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg explica o dilema de Jefferson K. e fundamenta o uso de incentivos não monetários para a melhoria da sua Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)?

Na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, de acordo com Chiavenato, (2021), a remuneração e os benefícios constituem fatores higiênicos (extrínsecos), os quais apenas evitam a insatisfação, mas não geram motivação nem engajamento profundo. No ambiente público, o atendimento aos pisos da CCT garante o patamar higiênico básico, embora limitado pelas amarras da economicidade nas licitações. Contudo, a verdadeira satisfação no trabalho decorre dos fatores motivacionais (intrínsecos), associados ao conteúdo do cargo, à relevância das tarefas, ao reconhecimento e ao sentimento de realização. O dilema de Jefferson reflete exatamente essa dicotomia: o hospital privado atrai pelos fatores higiênicos (melhores benefícios), enquanto a defensoria retém pelo valor motivacional e vocacional da função (ajudar cidadãos vulneráveis). Diante da impossibilidade de alterar a CCT ou elevar salários na licitação, cabe à Gestão de Pessoas do órgão público atuar nos fatores motivacionais: promovendo um clima organizacional acolhedor, concedendo autonomia operacional, oferecendo infraestrutura adequada, promovendo elogios formais e garantindo o sentimento de pertencimento do terceirizado, maximizando a QVT sem violar os limites legais do contrato administrativo.

3.5 Questões Complementares para Discussão

A fim de ampliar a dinamicidade dos debates e permitir ao docente adaptar a aplicação do caso conforme a especificidade da disciplina, sugerem-se, adicionalmente, os seguintes questionamentos para reflexão em sala de aula:

1. Sob a ótica da Liderança Informal no setor público, até que ponto os servidores efetivos e a chefia imediata do órgão podem atuar para motivar e reter talentos terceirizados, mesmo não possuindo gestão direta sobre a folha de pagamento e o contrato corporativo?

O estudante deve refletir sobre a diferença entre liderança formal e informal, analisando como o clima organizacional diário, a empatia, a escuta ativa e o reconhecimento simbólico por parte dos servidores podem criar um sentimento de pertencimento e amenizar a sensação de invisibilidade do terceirizado.

6. Analisando a conduta da empresa prestadora de serviços (sediada em Palmas/TO), de que maneira a ausência de políticas de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) e o distanciamento geográfico afetam a Responsabilidade Social Corporativa e a retenção de pessoal no contrato administrativo?

Recomenda-se que o leitor avalie o papel da empresa contratante para além do cumprimento burocrático de obrigações do departamento pessoal (folha de ponto e férias), discutindo como a falta de investimento no capital humano gera rotatividade (turnover) e impacta a qualidade do serviço prestado na ponta.

7. Diante do dilema de Jefferson K., quais critérios um profissional em formação (estudante do ensino superior) deve ponderar ao decidir entre a identificação vocacional com o serviço público e uma oportunidade no setor privado motivada primordialmente por benefícios financeiros e plano de carreira?

O discente deve analisar a gestão individual de carreira, confrontando as dimensões intrínsecas (propósito, utilidade social e identificação com o público atendido) com as dimensões extrínsecas (remuneração, pacote de benefícios e perspectiva de crescimento), identificando estratégias de tomada de decisão sob incerteza.

4 ACHADO DE PESQUISA

A utilização de Casos para Ensino e de suas respectivas Notas de Ensino constitui uma estratégia pedagógica metodologicamente robusta nas Ciências Sociais Aplicadas,

especialmente no campo da Administração. Diante de um cenário educacional em que o ensino tradicional muitas vezes privilegia a transmissão passiva de conceitos teóricos abstratos, o método do Caso para Ensino desponta como uma ponte indispensável entre a teoria e a prática organizacional, promovendo a aprendizagem ativa e o pensamento crítico.

A dimensão pedagógica do Caso para Ensino vai além do mero exercício de fixação de conteúdo. Ao colocar o estudante no centro do Processo Decisório — diante de dilemas reais e multifacetados, como a gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de colaboradores terceirizados —, a metodologia fomenta a dinamicidade da sala de aula. A discussão coletiva em torno da história de Jefferson K. exige que o discente mobilize saberes de Administração de Recursos Humanos, Direito Administrativo e Relações de Trabalho para articular soluções viáveis sob restrições orçamentárias e legais.

Essa vivência prática tem um impacto direto no engajamento e no pertencimento do Corpo Discente. A aproximação com cenários concretos da realidade brasileira confere significado ao aprendizado, permitindo que o aluno se reconheça como um futuro tomador de decisão. Esse sentimento de pertencimento técnico e de aplicabilidade do conhecimento atua como um fator crucial na mitigação da evasão universitária nos cursos de graduação em Administração, uma vez que combate a percepção de desconexão entre a matriz curricular e os desafios do mercado de trabalho.

4.1 Posicionamento Conclusivo do Administrador no Caso Jefferson K.

Sob a ótica da Liderança e do exercício da Administração, o caso do protagonista Jefferson K. explicita os limites e as possibilidades da gestão em ambientes institucionalmente engessados. Diante do quadro apresentado, o posicionamento do Administrador não pode se limitar à conformidade burocrática ou à omissão sob o pretexto das amarras contratuais e da Convenção Coletiva de Trabalho (CCT).

Do ponto de vista estratégico, o Gestor público/líder deve assumir uma postura proativa e humanizada. Sabendo que a elevação salarial direta é inviabilizada pelos limites da licitação pública e do princípio da economicidade, a atuação da liderança deve focar na maximização dos **fatores motivacionais intrínsecos** (CHIAVENATO, 2025).

Isso se traduz em ações concretas e não monetárias:

- **Acolhimento e Integração Institucional:** Quebrar a invisibilidade do terceirizado, incluindo-o simbolicamente nas ações do órgão público e garantindo um canal direto de escuta com a gestão do contrato.
- **Aprimoramento das Condições de Trabalho:** Garantir infraestrutura física, tecnológica e insumos adequados para a prestação do serviço com dignidade.
- **Reconhecimento Simbólico e Autonomia:** Promover elogios formais registrados em cadastro e conceder margem para o aperfeiçoamento dos processos de atendimento, valorizando o conhecimento prático do colaborador na ponta.

Portanto, o Administrador consciente compreende que, embora o contrato seja firmado com uma Pessoa Jurídica prestadora de serviços, a prestação do serviço público é realizada por seres humanos cuja dignidade e motivação impactam diretamente a eficiência e o alcance da função social do Estado.

5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Chegar ao final da graduação em Administração e construir este Trabalho de Conclusão de Curso reforçou uma certeza fundamental: a teoria administrativa só ganha vida quando se conecta com a realidade concreta das organizações. Os modelos teóricos oferecem as lentes necessárias para compreender os problemas, mas é o contato com o dia a dia, com as rotinas de trabalho (nem sempre justas) que desenvolve a sensibilidade, o olhar crítico e a maturidade exigidos para a tomada de decisão proativa, acertada e, fundamentalmente, humanizada.

A reflexão construída a partir deste caso evidencia a necessidade urgente de formarmos **Líderes Servidores**, capazes de inspirar o atingimento dos objetivos propostos pelas Organizações de forma equilibrada, normativa e, sobretudo, meritocrática, tanto no Setor Público quanto em Empreendimentos Negociais. A liderança servidora pauta-se pelo compromisso de colocar a empatia, a escuta ativa, a ética e o desenvolvimento humano no centro da gestão, superando a visão meramente burocrática, funcional ou fiscalista. No contexto da terceirização no Setor Público, o verdadeiro líder é aquele que consegue equilibrar as exigências orçamentárias e contratuais, atendendo as exigências legais e obrigatórias, com a preservação dos valores e da dignidade do trabalhador — enxergando

na pessoa que atua na ponta do serviço não um custo operacional a ser reduzido, mas um agente essencial de utilidade pública e transformação social, um ser humano com limitações da própria humanidade, mas ávido a contribuir com as metas operacionais propostas, desde que respeitados em sua dignidade e motivado ao crescimento pessoal e organizacional.

Já como contribuição para o ensino da Administração, este trabalho entrega um instrumento didático autêntico, enraizado na realidade das três esperas de poder do Estado brasileiro. Demonstra, ainda, que é possível transformar a sala de aula ao adotar metodologias ativas que estimulem o debate crítico, a consciência social e a capacidade reflexiva dos estudantes. Assim, espero que a história de Jefferson K. sirva como semente para a formação de novos administradores mais conscientes, humanos e preparados para os desafios miméticos da gestão contemporânea.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **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. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113429.htm. Acesso em: 14 jul. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm. Acesso em: 14 mar. 2026.
- CHIAVENATO, Idalberto; CHIAVENATO, Lucas; SOUSA, Aline. **Recursos Humanos - o Capital Humano das Organizações**. 12. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2025. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559777303/>. Acesso em: 26 mar. 2026
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração - Vol. 1**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.
- DRUCK, Graça. Trabalho, precarização e resistências: novos e velhos desafios? **Caderno CRH**, Salvador, v. 24, n. spe1, p. 37-57, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccrh/a/qvTGPNcmnSfHYJh4RXLN3r/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 02 fev. 2026.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- OUTHWAITE, William; BOTTOMORE, Tom. **Dicionário do Pensamento Social do Século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Notas sobre a construção de casos para ensino. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 11, n. 2, p. 213-234, jun. 2007. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rac/a/7TmgTyh7rBfMWnWD4Hg3twL/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 14 jan. 2026.