INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DE MINAS GERAIS - *CAMPUS* SÃO JOÃO EVANGELISTA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Paulo César Ferreira da Silva

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DE TRABALHADORES TERCEIRIZADOS: um estudo no Instituto Federal de Minas Gerais *Campus* São João Evangelista

São João Evangelista - MG
2026

PAULO CÉSAR FERREIRA DA SILVA

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DE TRABALHADORES TERCEIRIZADOS: um estudo no Instituto Federal de Minas Gerais *Campus* São João Evangelista

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Minas Gerais - *Campus* São João Evangelista para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Luiz Henrique Medeiros Carvalho

São João Evangelista - MG

2026

S586a Silva, Paulo César Ferreira da.

Análise do clima organizacional na perspectiva de trabalhadores terceirizados: um estudo no Instituto Federal de Minas Gerais *Campus* São João Evangelista/Paulo César Ferreira da Silva – 2026.

33f.: il.

Orientador: Esp. Luiz Henrique Medeiros Carvalho

Trabalho de Conclusão de Curso (bacharelado em Administração) – Instituto Federal Minas Gerais. *Campus* São João Evangelista, 2026.

1. Clima organizacional. 2. Terceirização. 3. Setor Público. I. Silva, Paulo César Ferreira da. II. Silva, Paulo César Ferreira da. III. Instituto Federal de Minas Gerais *Campus* SJE. IV. Título.

CDD 658.3

Catalogação: Esther Soares Cunha - CRB-6/4333

Paulo César Ferreira da Silva

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DE TRABALHADORES TERCEIRIZADOS: um estudo no Instituto Federal de Minas Gerais *Campus* São João Evangelista

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Minas Gerais - *Campus* São João Evangelista para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovado em: 01 / 10 / 2026 pela banca examinadora:

gov.br Documento assinado digitalmente
LUIZ HENRIQUE MEDEIROS CARVALHO
Data: 01/10/2026 22:10:11-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Esp. Luiz Henrique Medeiros Carvalho – IFMG (Orientador)

gov.br Documento assinado digitalmente
PAULA CRISTINA DE MOURA FERNANDES
Data: 02/10/2026 12:03:47-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr.ª Paula Cristina de Moura Fernandes – IFMG

gov.br Documento assinado digitalmente
JOHNSON MEDRADO ARAUJO
Data: 02/10/2026 05:42:26-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Johnson Medrado Araújo - UFVJM

RESUMO

O presente estudo analisa o clima organizacional na perspectiva dos colaboradores terceirizados de um Instituto Federal, buscando compreender como as percepções sobre o ambiente de trabalho influenciam o desempenho organizacional. A pesquisa é fundamentada no conceito de clima organizacional, além de relações de trabalho no setor público, considerando fatores como integração institucional, comunicação interna, colaboração entre equipes e autonomia profissional. O objetivo geral consistiu em analisar as percepções dos trabalhadores terceirizados em relação ao ambiente organizacional e sua influência nas atividades desempenhadas no contexto institucional. Para atingir esse objetivo, utilizou-se uma abordagem quantitativa, de natureza aplicada e caráter descritivo. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário estruturado em escala *Likert* de cinco pontos, aplicado aos colaboradores terceirizados da instituição. Os dados obtidos foram organizados e analisados com auxílio do *software* JASP, utilizando estatística descritiva, análise de correlação e análise fatorial. Os resultados mostraram predominância de percepções positivas relacionadas ao ambiente de trabalho, especialmente nos aspectos de cooperação entre equipes, comprometimento técnico, reconhecimento profissional e sentimento de pertencimento institucional. As análises estatísticas permitiram identificar três dimensões principais, sendo elas integração e bem-estar institucional, colaboração e processos operacionais e autonomia e percepção de impacto. Contudo, conclui-se que o clima organizacional exerce influência significativa sobre o desempenho e a motivação dos colaboradores terceirizados, destacando a importância de práticas de gestão voltadas à integração, comunicação eficiente e valorização humana no setor público.

Palavras-chave: Clima organizacional. Terceirização. Setor Público.

ABSTRACT

This study analyzes the organizational climate from the perspective of outsourced employees at a Federal Institute, seeking to understand how perceptions of the work environment influence organizational performance. The research is grounded in the concept of organizational climate as well as labor relations in the public sector, considering factors such as institutional integration, internal communication, teamwork collaboration, and professional autonomy. The main objective was to analyze the perceptions of outsourced workers regarding the organizational environment and their influence on the activities performed within the institutional context. To achieve this objective, a quantitative, applied, and descriptive approach was adopted. Data collection was conducted using a structured questionnaire based on a five-point Likert scale, administered to the institution's outsourced employees. The collected data were organized and analyzed using JASP software, employing descriptive statistics, correlation analysis, and factor analysis. The results showed a predominance of positive perceptions related to the work environment, especially regarding teamwork cooperation, technical commitment, professional recognition, and a sense of institutional belonging. Statistical analyses identified three main dimensions: institutional integration and well-being, collaboration and operational processes, and autonomy and perception of impact. In conclusion, the organizational climate exerts a significant influence on the performance and motivation of outsourced employees, highlighting the importance of management practices focused on integration, efficient communication, and human appreciation in the public sector.

Keywords: Organizational climat. Outsourcing. Public sector.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 7
2. REFERENCIAL TEÓRICO 9
2.1. Evolução do conceito de clima organizacional 9
2.2. Clima organizacional e a ligação com o desempenho profissional 10
2.3 Terceirização e relações de trabalho no setor público 11
3. METODOLOGIA 13
4. RESULTADOS 15
5. DISCUSSÃO 23
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 25
REFERÊNCIAS 27
APÊNDICE 31

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional corresponde à percepção dos trabalhadores sobre o ambiente em que realizam suas atividades. Aspectos como apoio, comunicação, relações de trabalho, integração, colaboração e autonomia ajudam a compor essa percepção e podem influenciar a satisfação e o envolvimento dos colaboradores com suas tarefas (ESTIVALETE *et al*. 2024). Conforme Melo, Sousa e Melo (2023), a forma como os trabalhadores percebem o ambiente, como acolhedor ou hostil, por exemplo, relaciona-se às suas atitudes e ao seu engajamento.

Analisar o clima organizacional permite identificar como os colaboradores avaliam as condições e as relações presentes no trabalho (CARVALHO *et al*., 2024). Essas informações podem contribuir para que gestores reconheçam pontos que precisam ser aprimorados, como a comunicação interna, o apoio oferecido e a autonomia para realizar as atividades.

Essa análise ganha relevância no contexto da terceirização, onde os trabalhadores terceirizados atuam em uma instituição contratante, mas mantêm vínculo com uma empresa prestadora de serviços (RONDON; SANTOS, 2025) Essa condição pode envolver diferentes orientações e práticas de trabalho, tornando importante compreender como esses profissionais percebem sua integração ao ambiente institucional, a colaboração nas equipes e a autonomia no desempenho de suas funções. No setor público, conhecer essas percepções pode ajudar a identificar aspectos do ambiente de trabalho que favorecem ou dificultam a realização das atividades. Lopes e Marques (2024) apontam que a falta de alinhamento entre as percepções dos trabalhadores e os objetivos institucionais pode prejudicar a comunicação e a produtividade.

Diante desse contexto, a pesquisa busca responder à seguinte questão: Qual é a percepção dos colaboradores terceirizados de um Instituto Federal sobre o ambiente de trabalho e como essa opinião se reflete nas dimensões de integração, colaboração e autonomia?

O objetivo geral é identificar as percepções dos colaboradores terceirizados do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) acerca do ambiente de trabalho e sua influência no desempenho organizacional. Como objetivos específicos, pretende-se: identificar os principais fatores que compõem a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho.

A pesquisa justifica-se pela importância de compreender como os trabalhadores terceirizados percebem o ambiente em que atuam. Esse diagnóstico pode contribuir para identificar aspectos que favorecem ou dificultam a integração, a colaboração e a autonomia, além de fornecer subsídios para o aprimoramento da comunicação e das práticas de gestão. Do ponto de vista científico, o estudo poderá contribuir para as discussões sobre clima

organizacional, especialmente em relação aos trabalhadores terceirizados (MELO; SOUSA; MELO, 2023).

Na prática, os resultados poderão auxiliar gestores na identificação de oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho e na gestão das equipes (NOGUEIRA *et al*., 2026). A pesquisa também possui relevância social ao dar visibilidade às percepções de trabalhadores que podem enfrentar desafios de integração e reconhecimento na instituição onde prestam serviços. Por fim, o estudo relaciona-se à formação em Administração e poderá oferecer subsídios para futuras pesquisas sobre clima organizacional e terceirização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Evolução do conceito de clima organizacional

A evolução do conceito de clima organizacional pode ser organizada em diferentes momentos, embora essa divisão não represente uma trajetória linear nem um consenso definitivo. Menezes e Gomes (2010) identificam três períodos: entre 1930 e 1960, predominou o interesse pela estrutura, pelo contexto e pelas dimensões do construto; entre 1970 e 1980, ganhou força a distinção entre clima e cultura organizacional; e, a partir de 1990, ampliaram-se os estudos sobre a validade do conceito e os métodos para analisá-lo. Essa periodização evidencia a passagem de uma preocupação inicial com a definição do fenômeno para questões de delimitação e investigação empírica.

No desenvolvimento teórico, diferentes abordagens explicaram de onde vem o clima organizacional e como ele deve ser compreendido. Puente-Palacios (2002) sistematiza as perspectivas estrutural, perceptiva, interacionista e cultural. Em conjunto, elas mostram que o clima deixou de ser tratado apenas como uma característica objetiva da organização e passou a incluir a maneira como os trabalhadores percebem e interpretam o ambiente. Begnami e Zorzo (2013) também destacam a importância dessas percepções para compreender as relações e as condições presentes no cotidiano de trabalho.

O estudo do clima organizacional baseia-se na análise de diferentes fatores presentes no ambiente de trabalho. Nesse sentido, Kubo *et al*. (2015) identificaram diversas dimensões que auxiliam no estudo e na avaliação do clima nas empresas, conforme o quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões do clima organizacional

Autor	Nº	Dimensões
Bispo (2006)	20	Ambiente de trabalho; assistência aos funcionários; burocracia; cultura organizacional; estrutura organizacional; nível sociocultural; incentivos profissionais; remuneração; segurança profissional; transporte casa/trabalho–trabalho/casa; vida profissional; convivência familiar; férias e lazer; investimentos e despesas familiares; política e economia; saúde; segurança pública; situação financeira; time de futebol; vida social.
Martins (2008)	5	Apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; controle/pressão; coesão entre colegas.
Villardi, Ferraz e Dubeux (2011)	9	Conformidade com as normas; trabalho em equipe; padrões de desempenho; reconhecimento; clareza organizacional;

		confiança e apoio interpessoal; liderança; formação gerencial; impacto do trabalho.
Pimenta, El Aouar e Oliveira (2012)	7	Conformidade com as normas; responsabilidade; padrões de desempenho; recompensa; clareza organizacional; apoio e calor humano; liderança.
Puente-Palacios *et al*. (2013)	4	Promoção, recompensa e benefícios; relacionamento com os pares; características da tarefa; relacionamento com a chefia.

Fonte: baseado em Bispo (2026), Martins (2008), Villardi, Ferraz e Dubeux (2011), Pimenta El Aouar e Oliveira (2012) e Puente-Palacios *et al*. (2013).

A pluralidade de dimensões apresentadas demonstra que a avaliação do clima organizacional exige observar diferentes aspectos da rotina de trabalho. Essa diversidade de fatores reflete a consolidação de um olhar integrado sobre a percepção dos colaboradores (SANTOS, 2025).

2.2. Clima organizacional e a ligação com o desempenho profissional

O clima organizacional constitui um aspecto relevante para o funcionamento das instituições, pois as percepções dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho podem influenciar sua motivação, seu engajamento e seu desempenho profissional. Silva, Silva e Bergamini (2018) associam um clima favorável a condições que podem tornar a execução das tarefas mais satisfatória e estimular a flexibilidade e a criatividade. De modo complementar, Guimarães, Silva e Monteiro (2023) destacam a liderança, a comunicação clara e o reconhecimento como fatores que contribuem para fortalecer essa relação, favorecendo a satisfação dos trabalhadores e a busca por objetivos coletivos. Assim, o clima organizacional pode ser compreendido como um dos elementos que influenciam a experiência do trabalhador e sua atuação, sem que, isoladamente, determine os resultados profissionais.

Entretanto, a existência de políticas organizacionais ou de incentivos materiais não garante, por si só, níveis elevados de desempenho. Oliveira, Carvalho e Rosa (2012) relacionam climas organizacionais negativos a estados de insatisfação que podem estar associados ao absenteísmo e à rotatividade. Costa (2012), por sua vez, ressalta que remuneração e incentivos externos são relevantes, mas podem não ser suficientes para sustentar a motivação e a permanência dos profissionais. Aspectos como valorização, qualidade das relações interpessoais e reconhecimento também devem ser considerados. Como a motivação varia entre indivíduos, o desempenho não deve ser explicado apenas pela oferta de recompensas externas.

Nesse contexto, a gestão do clima organizacional pode contribuir para aproximar os objetivos institucionais das necessidades dos trabalhadores. Santos *et al*. (2021) enfatizam a

importância da integração entre organização e colaboradores, considerando tanto a produtividade quanto o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho. Para apoiar essa gestão, Costa (2012) e Oliveira, Carvalho e Rosa (2012) apontam a utilidade da aplicação periódica de Pesquisas de Clima Organizacional (PCO), que permitem identificar percepções, dificuldades e aspectos que demandam intervenção. Para que esse diagnóstico produza resultados, seus achados devem orientar planos de ação e acompanhamento. Desse modo, um clima favorável pode contribuir para o desempenho profissional quando associado a práticas de gestão coerentes e a condições de trabalho adequadas.

2.3 Terceirização e relações de trabalho no setor público

A terceirização tem sido empregada por organizações públicas como estratégia de gestão de atividades e recursos. Ferreira (2025) associa essa modalidade à busca por racionalização de custos e eficiência na prestação dos serviços. Landim (2025), por sua vez, observa que a contratação de empresas especializadas pode permitir que a Administração Pública concentre esforços em suas atividades finalísticas, enquanto delega serviços complementares a terceiros. Esses resultados, contudo, dependem das condições de contratação, da fiscalização e da articulação entre as instituições envolvidas. Nesse contexto, Lopes e Marquez (2024) destacam a qualificação das equipes terceirizadas como aspecto relevante para o cumprimento de metas e a obtenção dos resultados organizacionais esperados.

Apesar das possibilidades de gestão, a terceirização também apresenta desafios para a gestão de pessoas, sobretudo quanto à integração de trabalhadores com vínculos empregatícios distintos e ao alinhamento de objetivos. Coelho (2024) destaca a complexidade desse processo, enquanto Singulano *et al*. (2022) apontam que a convivência entre as normas da empresa contratada e a cultura da instituição tomadora pode gerar dificuldades de comunicação e de engajamento. Nogueira *et al*. (2026) também observam barreiras à integração e à identificação dos trabalhadores terceirizados com a organização onde atuam. Somados à rotatividade e à dependência da empresa contratada para a gestão cotidiana de pessoal, esses fatores podem dificultar a continuidade das equipes e a padronização dos processos.

Diante desses desafios, a gestão das equipes terceirizadas requer ações que promovam integração, comunicação clara e reconhecimento profissional, sem desconsiderar as responsabilidades de cada instituição. Moura (2024) relaciona o bem-estar e a qualidade das relações interpessoais à produtividade no trabalho. Nessa direção, Santos *et al*. (2025) ressaltam a contribuição de uma gestão orientada pelo comportamento organizacional para favorecer

ambientes colaborativos e aproximar as competências dos trabalhadores dos objetivos institucionais. Assim, o desempenho das equipes depende não apenas da contratação de serviços especializados, mas também da forma como o trabalho é coordenado, acompanhado e integrado às finalidades públicas.

3. METODOLOGIA

A condução deste estudo fundamenta-se nos preceitos de Gomes e Picchiai (2019) e Souza (2017) como bases de instrumento de pesquisa e Marconi e Lakatos (2004), Gil (2001) e Yin (2001) como bases dos métodos para assegurar a validade científica do processo de investigação sobre o clima organizacional e o desempenho organizacional. Quanto à natureza, a pesquisa é classificada como aplicada (Marconi; Lakatos, 2004). Segundo Gil (2001), este tipo de investigação busca gerar conhecimentos voltados à solução de problemas específicos no ambiente organizacional, visando o aprimoramento das práticas de gestão. No que tange à abordagem, o estudo é quantitativo. A vertente quantitativa utiliza instrumentos estruturados para a mensuração de dados e identificação de padrões através de análises estatísticas.

Em relação aos fins, a pesquisa é descritiva. De acordo com Yin (2001), este tipo de estudo visa observar e descrever as características de um fenômeno, sem interferência direta do pesquisador. Quanto aos meios, utiliza-se o procedimento de levantamento (*survey*). Seguindo a definição de Gil (2001), o levantamento permite coletar dados primários de um grupo representativo sobre suas percepções e atitudes.

A população do estudo compreende a totalidade dos colaboradores terceirizados da organização, perfazendo um universo de 76 profissionais ($N = 76$). Adotou-se uma amostragem não probabilística por adesão voluntária. Como critério de inclusão, selecionaram-se os profissionais em efetivo exercício de suas atividades no período de coleta. Foram excluídos os colaboradores afastados por motivo de férias, licenças médicas ou outros impedimentos legais. Ao final da coleta, obtiveram-se 39 questionários válidos e completos, o que representa uma taxa de resposta de 51,3%.

O instrumento de coleta de dados consiste em um questionário estruturado que avalia a percepção de desempenho e clima organizacional por meio de uma escala *Likert* de cinco pontos, variando de "discordo totalmente" (1) a "concordo totalmente" (5). A fundamentação teórica das variáveis abrange a cooperação e sinergia, fundamentada em Gomes e Picchiai (2019), a comunicação e fluxo, baseada em Souza (2017), o desempenho técnico, conforme proposto pelo mesmo autor, o clima e integração, referenciando Gomes e Picchiai (2019) e Souza (2017), e a tomada de decisão e ética, também adaptada de Gomes e Picchiai (2019).Para garantir a agilidade e o amplo acesso, a coleta foi realizada via *Google Forms* e distribuída pelo aplicativo *WhatsApp*, com a instrução de que os participantes realizem o preenchimento de forma individual, em ambiente calmo e com dedicação mínima de 10 minutos para assegurar a qualidade das respostas. Para assegura o anonimato e o sigilo das informações,

utilizando identificação por códigos alfanuméricos apenas para permitir a desistência do participante. A aplicação fundamenta-se na Resolução CNS n.º 510/2016, que dispensa a submissão prévia ao CEP por tratar-se de pesquisa de opinião. Para tanto, foi solicitado autorização aos gestores responsáveis pela contratação e acompanhamento das atividades dos trabalhadores terceirizados.

O tratamento dos dados foi realizado por meio de um processo estatístico estruturado no *software* JASP, iniciando-se pela tabulação e limpeza no *Microsoft Excel* para organização, codificação da escala *Likert* e remoção de inconsistências. Em seguida, foi aplicada a estatística descritiva para a geração de gráficos de frequência, médias e desvios-padrão, além de análises de associação e correlação entre as questões. Por fim, procedeu a interpretação teórico-empírica, confrontando os resultados obtidos com a literatura para validar as teorias e responder ao problema de pesquisa proposto.

4. RESULTADOS

A análise quantitativa dos dados revela uma tendência central positiva e significativa, com a maioria das respostas concentrada nos níveis 4 (Concordo) e 5 (Concordo Totalmente) da escala *Likert*. Estatisticamente, essa percepção favorável é sustentada por médias globais elevadas, frequentemente superiores a 4,00, e desvios-padrão reduzidos em variáveis críticas, o que indica uma coesão interna nas percepções dos colaboradores terceirizados sobre o clima organizacional. O Tabela 1, quantifica a análise descritiva das respostas.

Tabela 1 – Análise descritiva

				90% Confidence Interval Mean			
	Mode	*Median*	*Mean*	*Lower*	*Upper*	*Std. Deviation*	*Variance*
OP1	4.007	4.000	4.119	3.831	4.407	1.109	1.229
OP2	4.996	5.000	4.452	4.236	4.669	0.832	0.693
OP3	4.042	4.000	3.857	3.573	4.141	1.095	1.199
OP4	4.995	5.000	4.310	4.038	4.581	1.047	1.097
OP5	4.874	4.000	3.857	3.573	4.141	1.095	1.199
OP6	4.000	4.000	3.500	3.185	3.815	1.215	1.476
OP7	4.996	5.000	4.429	4.229	4.628	0.770	0.592
OP8	4.999	5.000	4.548	4.383	4.712	0.633	0.400
OP9	4.995	5.000	4.500	4.299	4.701	0.773	0.598
OP10	4.119	4.000	3.929	3.640	4.218	1.113	1.239
OP11	4.003	4.000	3.952	3.690	4.215	1.011	1.022
OP12	4.003	4.000	4.024	3.771	4.277	0.975	0.951
OP13	3.998	4.000	3.500	3.206	3.794	1.132	1.280
OP14	3.998	4.000	3.714	3.476	3.953	0.918	0.843
OP15	4.000	4.000	4.024	3.847	4.200	0.680	0.463

Fonte: elaborado pelo autor, 2026.

As variáveis do estudo podem ser segmentadas em três grupos distintos com base em seu desempenho estatístico e nível de consenso entre os respondentes. O primeiro grupo, de elevada performance e consenso (Moda 5), engloba as variáveis OP8 ($\bar{x}$ = 4,548; DP=0,633), OP9 ($\bar{x}$ = 4,500; DP=0,773), OP2 ($\bar{x}$ = 4,452; DP=0,832), OP7 ($\bar{x}$ = 4,429; DP=0,770) e OP4 ($\bar{x}$ = 4,310; DP=1,047), que apresentam forte alinhamento quanto à qualidade sob pressão e motivação para eficiência, reforçando uma cultura orientada a resultados. No segundo grupo, de avaliações favoráveis moderadas (Moda 4), itens como OP1, OP3 e de OP10 a OP14 mantêm médias entre 3,50 e 4,12, destacando-se o reconhecimento (OP11) e bem-estar (OP12), o que

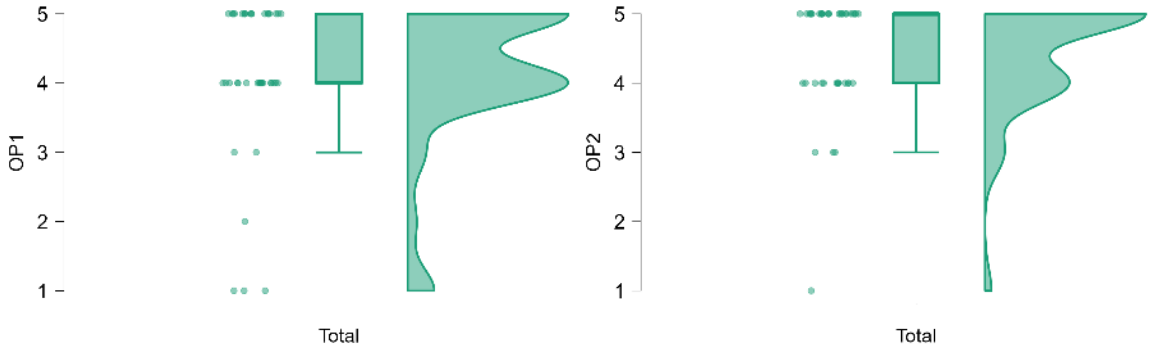
posiciona a valorização como preditor direto do bem-estar subjetivo. Por fim, o grupo de heterogeneidade e pontos de atenção é marcado pela variável OP6 (Comunicação Institucional), que registrou a menor média ($\bar{x}$ = 3,500) e o maior desvio-padrão (DP=1,215),indicando lacunas na uniformidade do fluxo de informações, acompanhada pela OP13 (Autonomia), que também apresentou média de 3,500, refletindo percepções divergentes sobre a discricionariedade no trabalho.

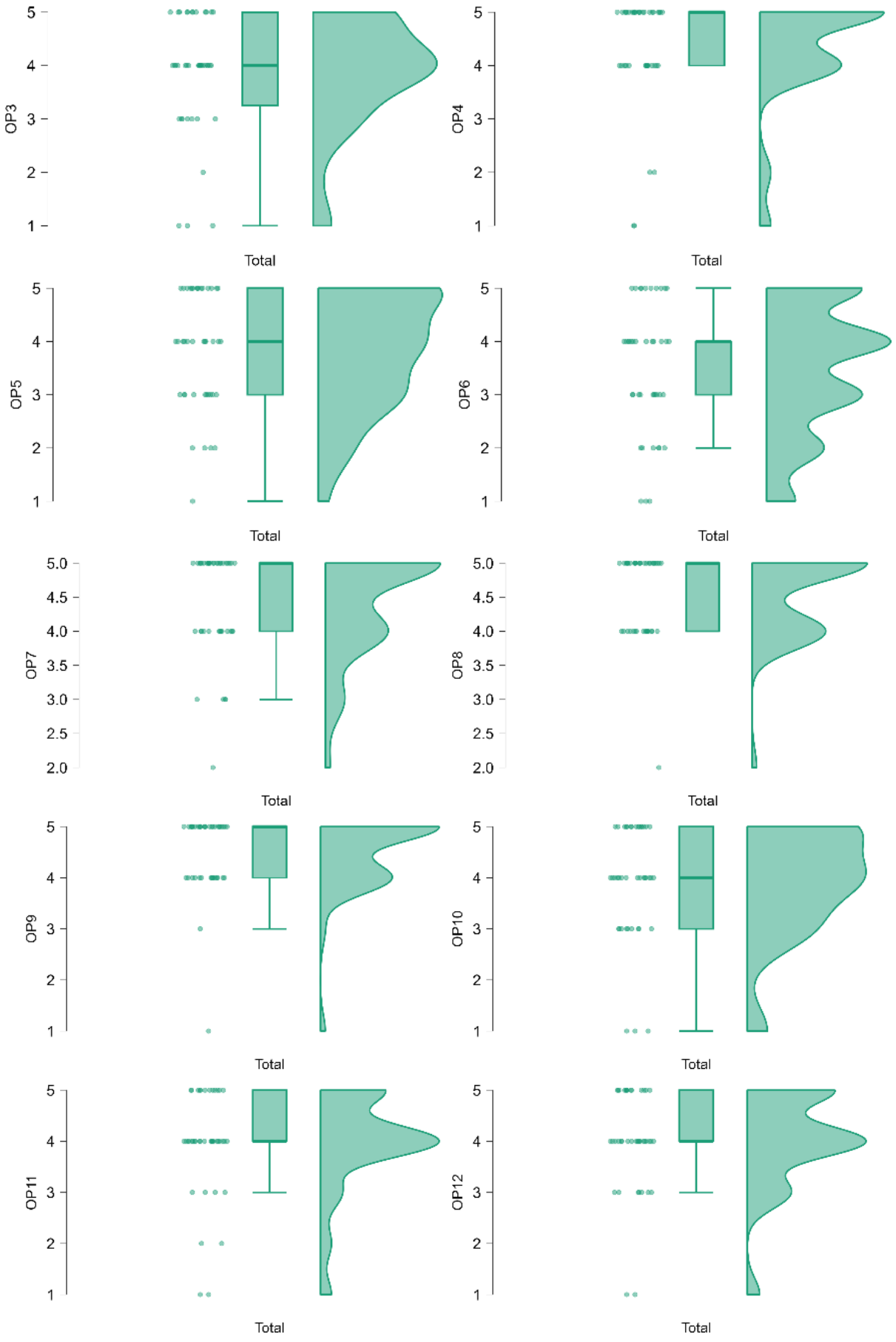
Os resultados mostram os principais fatores que influenciam a percepção dos colaboradores terceirizados sobre o ambiente de trabalho, destacando aspectos de integração institucional, colaboração entre equipes e autonomia profissional. Os dados evidenciaram uma percepção predominantemente positiva do clima organizacional, ainda que alguns pontos ainda possam ser aperfeiçoados pela gestão institucional.

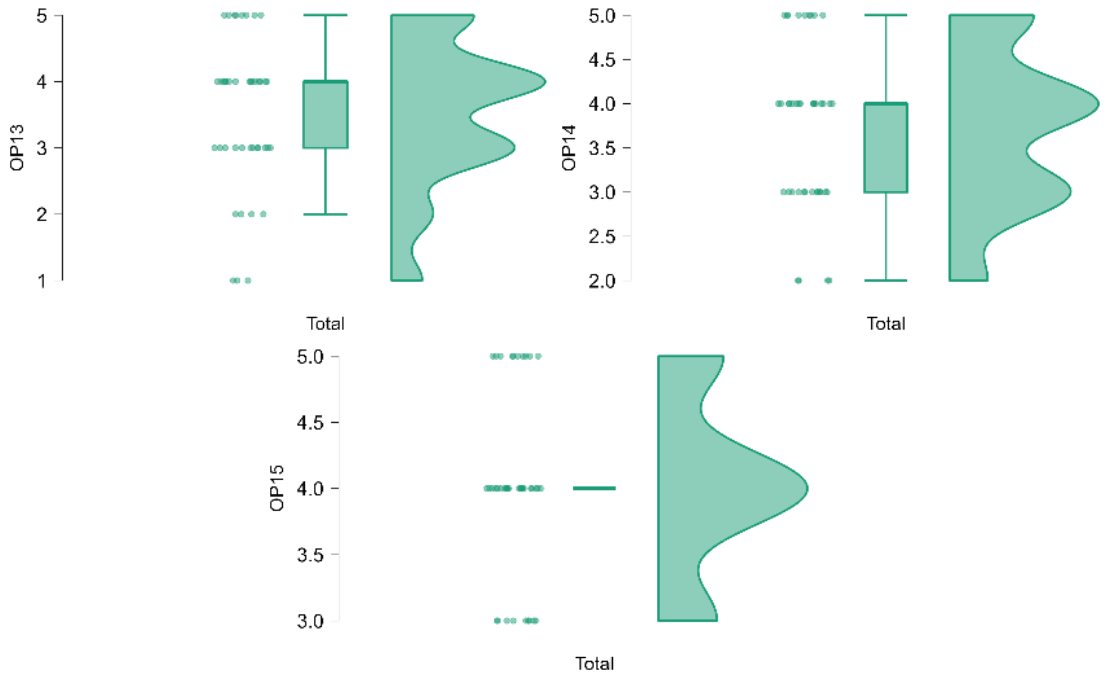
Os dados descritivos evidenciam uma tendência central de concordância elevada, com médias aritméticas majoritariamente superiores a 4,00, o que reflete uma percepção positiva sobre o clima organizacional. Destacam-se as variáveis OP8 (Manutenção da qualidade; $\bar{x}$ = 4,548; DP=0,633), OP9 (Motivação para eficiência; $\bar{x}$ = 4,500) e OP2 (Cooperação entre colegas; $\bar{x}$ = 4,452), cujos baixos desvios-padrão ratificam um sólido consenso institucional quanto ao comprometimento técnico e à sinergia das equipes. Em contrapartida, as variáveis OP6 (Comunicação institucional) e OP13 (Autonomia decisória) apresentaram as menores médias da amostra ($\bar{x}$ = 3,500) e as maiores dispersões (DP $OP6$ = 1,215; DP $OP13$ = 1,132), sinalizando percepções heterogêneas que sugerem a necessidade de aperfeiçoamento nos fluxos informacionais e na clareza dos procedimentos formais.

O gráfico 2, ilustra a distribuição das respostas das 15 questões pertinentes ao estudo.

Gráfico 1 - Distribuição das respostas obtidas nas 15 questões




OP3
OP4
OP5
OP6
OP7
OP8
OP9
OP10
OP11
OP12
Total



Fonte: elaborado pelo autor, 2026.

O Gráfico 1 revela um elevado consenso (caixas do *boxplot* mais compactas e deslocadas para o topo) nas variáveis OP2, OP4, OP7, OP8 e OP9, onde a moda e a mediana concentram-se no valor 5. Visualmente, isso indica uma concordância quase unânime sobre a cooperação entre colegas, o cumprimento de normas técnicas e o foco na qualidade sob pressão. Esse alinhamento técnico é fundamental para o setor público, pois, como destacam Lopes e Marques (2024), a proficiência operacional das equipes terceirizadas é o fator determinante para a efetividade dos resultados organizacionais e o cumprimento das metas institucionais.

Um segundo padrão de distribuição é observado nas variáveis OP1, OP3, OP10, OP11, OP12, OP13 e OP14, cujas respostas se concentram majoritariamente no valor 4. Embora os resultados sejam favoráveis, a maior amplitude dos *boxplots* nessas questões sugere uma percepção mais moderada sobre o reconhecimento profissional e o bem-estar subjetivo. Segundo Moura (2024), o bem-estar no trabalho e a qualidade das relações interpessoais influenciam diretamente o engajamento e a saúde subjetiva dos colaboradores, o que justifica a necessidade de políticas de integração contínua para esses profissionais.

O Gráfico 1 destaca a variável OP6 (Comunicação Institucional) como o ponto de maior dispersão gráfica, com uma distribuição equilibrada entre os valores 3, 4 e 5. Essa variabilidade visual confirma que a comunicação é o fator de menor consenso entre os terceirizados. De acordo com Melo, Sousa e Melo (2023), a maneira como o indivíduo percebe a transparência e o acolhimento do ambiente determina sua resposta comportamental, evidenciando que falhas no fluxo de informação podem gerar respostas heterogêneas na equipe.

A variável OP15 sobressai no gráfico pela ausência total de respostas negativas (níveis 1 e 2), demonstrando uma percepção homogênea de que o perfil comportamental individual impacta a qualidade dos resultados. Essa consciência sobre a própria conduta é corroborada por Valverde, Teixeira e Vivolo (2025), que afirmam que as atitudes e comportamentos dos indivíduos moldam diretamente a execução das atividades e a integração no ecossistema organizacional. Em suma, a representação visual do Gráfico 1 confirma que a sinergia entre comportamento individual e estrutura institucional é o motor da eficiência organizacional no campus.

Considerando essa positividade das respostas, a Tabela 2, nos mostra a correlação entre as questões então estudadas. Tons de verde indicam correlações positivas, sendo os mais escuros associados a relações mais fortes, enquanto tons avermelhados representam correlações negativas. Já as cores neutras/amareladas indicam correlações fracas ou próximas de zero.

Tabela 2 – Correlação de Spearman

	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6	OP7	OP8	OP9	OP10	OP11	OP12	OP13	OP14	OP15
OP1	1														
OP2	0,44	1													
OP3	0,58	0,39	1												
OP4	0,68	0,17	0,38	1											
OP5	0,18	0,07	0,11	0,4	1										
OP6	0,32	0,16	0,02	0,24	0,44	1									
OP7	0,14	0,11	0,34	0,26	0,28	0,1	1								
OP8	0,15	0,31	0,4	0,07	0,12	0,33	0,36	1							
OP9	0,41	0,32	0,14	0,29	0,2	0,56	0,25	0,52	1						
OP10	0,24	0,17	0,05	0,17	0,49	0,37	-0,2	0,09	0,47	1					
OP11	0,44	0,2	0,21	0,25	0,32	0,42	0,06	0,16	0,62	0,76	1				
OP12	0,45	0,35	0,3	0,28	0,37	0,4	0,12	0,26	0,66	0,68	0,82	1			
OP13	-0,1	0,14	0,16	-0	0,39	0,15	0,17	0,19	-0	0,22	0,21	0,19	1		
OP14	0,27	-0	0,37	0,3	0,1	-0	0,32	0,28	0,14	0,1	0,25	0,09	0,07	1	
OP15	0,19	0,15	0,14	0,23	0,56	0,25	0,17	0,14	0,02	0,16	0,07	-0,04	0,33	0,32	1

Fonte: elaborado pelo autor, 2026.

A análise de correlação de Spearman revela interdependências críticas e positivas entre as variáveis, indicando que o fortalecimento de um aspecto organizacional impulsiona outras dimensões do clima e do desempenho. A associação mais robusta foi identificada entre o reconhecimento profissional (OP11) e o bem-estar no trabalho (OP12) (r = 0,82), seguida pela relação entre o sentimento de pertencimento (OP10) e o reconhecimento (r = 0,76). Esses dados confirmam as premissas de Moura (2024), ao demonstrar que a qualidade das relações interpessoais e a valorização institucional são preditores diretos da saúde subjetiva e do

engajamento dos colaboradores. Tal sinergia válida a perspectiva de Santos *et al.* (2025) sobre a importância da integração entre o comportamento individual e a cultura corporativa para a eficiência no setor público.

No âmbito operacional, identificou-se uma correlação significativa entre a união da equipe (OP1) e a clareza das instruções (OP4) (r = 0,68), além de uma associação entre a qualidade do serviço (OP8) e a motivação para resultados (OP9) (r = 0,52). Essa convergência estatística reforça o argumento de Lopes e Marquez (2024) de que a proficiência operacional das equipes terceirizadas é condicionada pela robustez da estrutura e transparência dos processos internos.

Nesse sentido, foi possível identificar 3 dimensões principais (Tabela 3). Dimensão Social e Institucional (RC1) voltado em como participantes se sentem em relação ao Campus, Dimensão Técnica e Coletiva (RC2) no qual informa como eles trabalham juntos e seguem regras e Dimensão Individual e Psicologia (RC3) focado em como eles percebem sua própria voz e impacto no serviço público.

Tabela 3 – Cargas fatorais e índices de unicidade das dimensões

	RC1	RC2	RC3	Uniqueness
OP12	0.869			0.190
OP11	0.866			0.222
OP10	0.863			0.233
OP9	0.731			0.315
OP6	0.575			0.545
OP3		0.845		0.347
OP1		0.691		0.339
OP7		0.589		0.567
OP4		0.583		0.566
OP14		0.568		0.620
OP8		0.506		0.678
OP2		0.463		0.686
OP15			0.798	0.333
OP5			0.790	0.238
OP13			0.684	0.545

Fonte: elaborado pelo autor, 2026.

O componente RC1 pode ser interpretado como integração, valorização e bem-estar institucional. As maiores cargas são as de OP12, relativo ao bem-estar no campus (0,869), OP11, sobre o reconhecimento da equipe (0,866), e OP10, referente ao sentimento de pertencimento (0,863). Também se associaram a esse componente a motivação para realizar o trabalho com eficiência (OP9, 0,731) e a percepção de que as informações sobre mudanças

chegam rapidamente (OP6, 0,575). Portanto, o componente aproxima a experiência de pertencimento e valorização de aspectos de comunicação e desempenho. Essa interpretação deve considerar, porém, que as médias desses itens não são iguais, OP9 teve média 4,50, enquanto OP6 teve média 3,50. As cargas mostram associação entre os itens, não que todos tenham sido avaliados positivamente no mesmo grau.

RC2 pode ser denominado cooperação e orientação a processos. O item com maior carga é OP3 (0,845), que trata da valorização do esforço coletivo, em seguida aparecem a união da equipe para resolver problemas (OP1, 0,691) e relacionados à observância de normas, clareza das instruções e qualidade do serviço. O agrupamento sugere que, para os respondentes, o trabalho coletivo pode estar ligado à organização e à execução das tarefas. Entretanto, o componente reúne conteúdos distintos, ajudar colegas além das atribuições formais (OP2), manter a qualidade sob pressão (OP8) e priorizar procedimentos formais em relação a metas de curto prazo (OP14). Essa diversidade recomenda que RC2 não seja interpretado apenas como desempenho técnico, mas como um conjunto de percepções sobre colaboração e funcionamento operacional.

RC3 pode ser interpretado como voz, autonomia e responsabilidade profissional. Seus itens abordam a disposição para expressar opiniões e sugerir melhorias aos superiores (OP5, 0,790), a autonomia para tomar decisões diante de situações imprevistas (OP13, 0,684) e a percepção de que a própria conduta afeta a qualidade dos resultados entregues (OP15, 0,798). O agrupamento indica que a possibilidade de se manifestar e decidir pode estar relacionada à percepção de responsabilidade individual pelo trabalho. Contudo, as médias ajudam a qualificar essa interpretação, OP15 apresentou média 4,024, enquanto OP5 teve média 3,857 e OP13, 3,50. Assim, os itens se associam ao mesmo componente, mas a autonomia decisória recebeu avaliação menos favorável do que a percepção de impacto individual.

A coluna de unicidade complementa a análise, pois indica quanto da variação de cada item não é representada pelos componentes retidos. OP12 (0,190), OP11 (0,222) e OP10 (0,233) apresentam valores baixos, mostrando que estão bem representados pela estrutura de RC1. Em contrapartida, OP2 (0,686), OP8 (0,678) e OP14 (0,620) apresentam unicidades mais elevadas, indicando que os componentes explicam uma parcela menor de sua variação. Isso não significa necessariamente que esses itens sejam inadequados: ajudar colegas fora das atribuições formais, manter a qualidade sob pressão e priorizar procedimentos podem representar aspectos específicos que não se integram completamente aos demais itens de RC2.

Essa estrutura é compatível com a compreensão do clima organizacional como fenômeno multidimensional. Estivalete *et al*. (2024), ao proporem uma escala para o serviço

público, incluem aspectos como cooperação, clareza organizacional, autonomia, suporte da chefia e desempenho. Montezano *et al*. (2026), por sua vez, identificam diversidade de dimensões nas pesquisas sobre clima no setor público, com destaque para relações interpessoais, liderança e justiça organizacional. Esses estudos ajudam a contextualizar os componentes encontrados, mas também indicam que não há uma única estrutura aplicável a todas as instituições e grupos de trabalhadores.

Pesquisas sobre trabalhadores terceirizados em instituições públicas de ensino também identificam a coexistência entre pertencimento à instituição e preocupações com reconhecimento e comunicação (Lima *et al*., 2026). Além disso, a revisão de Rondon e Santos (2025) destaca a relevância de aspectos estruturais da terceirização, como rotatividade e fragilidades nas condições de trabalho. Esses estudos oferecem referências para interpretar os achados, mas não permitem presumir que os mesmos problemas estejam presentes com igual intensidade na instituição pesquisada.

O tópico a seguir apresenta a discussão dos resultados obtidos na pesquisa, estabelecendo uma relação entre os dados coletados e os pressupostos teóricos apresentados na literatura. Busca-se, nesse sentido, interpretar os principais achados do estudo à luz dos conceitos e estudos anteriormente desenvolvidos sobre o clima organizacional, considerando as percepções manifestadas pelos trabalhadores terceirizados participantes da pesquisa.

5. DISCUSSÃO

Os resultados indicam uma percepção predominantemente favorável do clima organizacional, mas essa avaliação não é uniforme entre os aspectos investigados. As medianas dos 15 itens situam-se nos níveis 4 ou 5, enquanto as médias variam entre 3,50 e 4,548. OP8, relacionada à manutenção da qualidade, OP9, referente à motivação para a eficiência, e OP2, relativa à cooperação entre colegas, apresentam as maiores médias. Esses dados sugerem avaliações positivas dos aspectos operacionais e das relações entre trabalhadores. Essa leitura é compatível com a escala proposta por Estivalete *et al*. (2024) para o serviço público, que considera dimensões como cooperação, suporte da chefia, clareza organizacional, autonomia e desempenho. Montezano *et al*. (2026), em revisão de 65 estudos sobre clima no setor público, também identificam relações interpessoais, liderança e justiça organizacional entre as dimensões recorrentes. Contudo, como a pesquisa mede percepções dos participantes, os resultados não demonstram diretamente que a qualidade ou a produtividade dos serviços tenha aumentado.

As associações mais elevadas foram observadas entre reconhecimento profissional e bem-estar (OP11–OP12, 0,82), sentimento de pertencimento e reconhecimento (OP10–OP11, 0,76), e pertencimento e bem-estar (OP10–OP12, 0,68). Em conjunto, esses coeficientes sugerem que as avaliações desses aspectos tendem a variar na mesma direção. Silva e Pinheiro (2023) identificam essas relações como relevantes para compreender atitudes como satisfação, comprometimento e desempenho. Entretanto, os dados apresentados mostram associação entre respostas, não que o reconhecimento cause bem-estar ou pertencimento, para sustentar uma relação causal, seria necessário outro desenho de pesquisa.

As associações entre união da equipe e clareza das instruções (OP1–OP4, 0,68) e entre manutenção da qualidade e motivação para a eficiência (OP8–OP9, 0,52) apontam para uma possível articulação entre coordenação coletiva, orientação do trabalho e percepção de eficiência. Essa interpretação também encontra correspondência em dimensões do clima público discutidas por Estivalete *et al*. (2024), como formalização, clareza organizacional, cooperação e desempenho. Ainda assim, esses resultados descrevem a maneira como os trabalhadores avaliam o ambiente, não comprovam, por si só, que instruções mais claras tenham produzido melhor desempenho. Mattos *et al*. (2021), em uma instituição federal de ensino superior, identificaram chefia e liderança, remuneração e benefícios, instalações e equipamentos e imagem institucional como dimensões associadas à avaliação do clima. Como

esse estudo investigou servidores públicos, e não terceirizados, a comparação evidencia a importância de considerar o vínculo de trabalho e o contexto ao interpretar as dimensões.

Embora o panorama geral seja positivo, comunicação institucional (OP6) e autonomia (OP13) se destacam como pontos de atenção, ambas apresentam média 3,50, e OP6 tem o maior desvio-padrão da tabela (1,215). Isso indica que a comunicação recebeu avaliações relativamente menos favoráveis e que houve maior variação entre as respostas. Reconhecimento (OP11) e pertencimento (OP10) também apresentam médias próximas, mas inferiores a 4, com desvios-padrão acima de 1, sugerindo que a experiência não é igualmente positiva para todos. Um estudo qualitativo de Lima *et al*. (2026), realizado com seis trabalhadores terceirizados de uma instituição pública de ensino, encontrou coexistência entre sentimento de pertencimento à instituição e insatisfações com reconhecimento, comunicação, remuneração e segurança quanto à permanência no trabalho. Como se trata de um estudo pequeno e localizado, ele não permite generalizações, mas oferece um paralelo útil para interpretar a combinação de avaliações positivas e aspectos que demandam atenção. De forma mais ampla, Rondon e Santos (2025) destacam rotatividade, fragilidades contratuais e condições de trabalho entre os problemas encontrados na literatura sobre terceirização na Rede Federal. Esses aspectos lembram que o clima das equipes terceirizadas também pode ser influenciado por condições estruturais e pela relação entre a instituição pública e a empresa contratada.

Em termos práticos, os achados apontam para a conveniência de preservar aspectos bem avaliados, como cooperação e foco na qualidade, e investigar com os trabalhadores as dificuldades relacionadas à comunicação e à autonomia. Na gestão de equipes terceirizadas, isso pode envolver esclarecer responsabilidades e procedimentos, criar canais regulares de comunicação entre instituição, empresa contratada e trabalhadores, e estabelecer formas consistentes de escuta e reconhecimento. Essas medidas devem considerar os limites de atuação de cada parte e ser acompanhadas ao longo do tempo. Duarte e Thiago (2025) também destacam a necessidade de ampliar os estudos longitudinais sobre clima no setor público. Portanto, a pesquisa oferece um diagnóstico relevante para o contexto estudado, mas seus resultados devem ser interpretados como percepções situadas, e não como prova de que o clima, isoladamente, determina o desempenho profissional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar o clima organizacional na perspectiva dos trabalhadores terceirizados de um Instituto Federal e compreender como suas percepções sobre o ambiente de trabalho se relacionam com a motivação e o desempenho profissional. Os resultados permitem responder ao problema de pesquisa indicando uma percepção predominantemente favorável do clima, embora acompanhada por diferenças entre os aspectos avaliados.

A maioria das respostas concentrou-se nos níveis 4 e 5 da escala *Likert*, especialmente nos itens relacionados à cooperação, ao comprometimento técnico e ao pertencimento institucional. A variável OP8, referente à manutenção da qualidade sob pressão, apresentou a maior média (4,548). Em contrapartida, comunicação institucional (OP6) e autonomia decisória (OP13) registraram as menores médias (3,500) e maior dispersão, apontando aspectos que podem demandar atenção da gestão.

Também foi observada uma associação elevada entre reconhecimento profissional e bem-estar no trabalho, com coeficiente de 0,82. Esse resultado sugere que respostas mais favoráveis sobre reconhecimento tendem a acompanhar avaliações mais favoráveis sobre bem-estar. Contudo, a associação não demonstra que o reconhecimento cause bem-estar, nem que seja um preditor causal da produtividade. Como a pesquisa se baseia em percepções autorrelatadas, seus resultados não equivalem a uma medida objetiva do desempenho institucional.

Como contribuição, o estudo oferece um diagnóstico situado das percepções dos trabalhadores terceirizados e destaca aspectos que podem orientar a gestão, como a preservação da cooperação e da qualidade técnica e o aperfeiçoamento da comunicação e das condições para o exercício da autonomia. A pesquisa também evidencia a importância de considerar as experiências desses trabalhadores na instituição onde atuam, além das características do vínculo com a empresa contratada.

Os achados devem ser interpretados considerando que a investigação se restringiu a um contexto institucional específico e utilizou dados de autorrelato. Além disso, a estrutura dos componentes deve ser tratada como exploratória, especialmente porque outras amostras podem apresentar agrupamentos distintos. Portanto, os resultados não devem ser generalizados automaticamente para todos os trabalhadores terceirizados ou para outras instituições públicas.

Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a investigação para outras instituições e grupos profissionais, bem como combinar questionários com entrevistas ou

grupos focais. Estudos longitudinais e novas análises da estrutura do instrumento também poderiam verificar se as dimensões se mantêm em diferentes contextos e ao longo do tempo. Os resultados indicam um clima percebido como predominantemente favorável, mas apontam oportunidades de melhoria na comunicação e na autonomia, elementos relevantes para a experiência profissional dos trabalhadores terceirizados.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, J. G. N.; QUEIROZ, J. P.; MORAIS, M. O.; RIBEIRO, J. A.; SILVA, A. S.; OLIVEIRA, J. S.; DIAS, V. P. Saúde Mental no Ambiente de Trabalho: Estratégias para Promover o Bem-estar. **Journal of Technology & Information (JTnI)**, v. 5, n. 1, p. 1-17, 2025. Disponível em: https://jtni.com.br/index.php/JTnI/article/view/124. Acesso em: 17 ago. 2026.

BEGNAMI, Maria Luiza Vechetin; ZORZO, Adalberto. Clima organizacional: percepções e aplicabilidade. **Revista Científica da FHO|Uniararas**, v. 1, n. 2, p. 38-47, 2013. Disponível em: https://ojs.fho.edu.br:8481/revfho/article/view/123. Acesso em: 17 ago. 2026.

BRASIL. **Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e 167 Tecnologia e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF. Disponível em: 70 http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm. Acesso em: 14 de abr 2026.

COELHO, M. C. S. **Importância da Implementação de Programas de Treinamento Para os Colaboradores Terceirizados da Pró-Reitoria de Administração da Universidade do Estado da Bahia**: Seus Desafios e Perspectivas Para o Desenvolvimento Profissional e Institucional. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2024.

ESTIVALETE, V. D. F. B.; LEHNHART, E. D. R.; CAMPOS, S. A. P. D.; MATHEIS, T. K.; VIEIRA, K. M. Escala de percepção do clima organizacional para o serviço público: construção das dimensões e itens. **Revista do Serviço Público**, v. 75, n. 1, p. 202-237, 2024. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/items/3517c26f-7885-421e-a431-f81502120a83. Acesso em: 17 ago. 2026.

FONSECA, M. E. R.; FREITAS, S. N.; RODRIGUES, M.; SANTOS, C. C. A.; SANTOS, C. S. **A influência da coletividade e do clima organizacional na implementação de programas de qualidade vida no trabalho**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) – Escola Técnica Estadual ETEC Irmã Agostina, São Paulo, 2024. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/28747. Acesso em: 21 out. 2026.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos da pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, Sóstenes Soares; PICCHIAI, Djair. Impactos no clima organizacional da universidade federal de goiás e a rotatividade de trabalhadores terceirizados. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC**, v. 5, n. 2, p. 85-107, 2018. Disponível em: https://revista.crapr.org.br/index.php/recc/login?source=%2Findex.php%2Frecc%2Farticle%2Fview%2F136. Acesso em: 18 ago. 2026.

JULIÃO, M. A. A. **Perfil comportamental**: a importância dos aspectos comportamentais nos processos de recrutamento e seleção: aplicando a metodologia DISC. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) – Fatec São Carlos, São Carlos, 2020. Disponível em: https://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/handle/123456789/5809. Acesso em: 21 out. 2026.

KUBO, E. K. D. M.; GUTIERREZ CASTRO, D.; DOMINGUES NUNES, V.; THIAGO, F. Frankenstein e o clima organizacional: estudo bibliográfico sobre um construto indefinido. **Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales**, v. 11, n. 1, p. 35-54, 2015. Disponível em: https://scielo.iics.una.py/pdf/riics/v11n1/v11n1a04.pdf. Acesso em: 18 ago. 2026.

LACERDA MENEZES, A. R. *et al*. Da eficiência à responsabilidade: como a inteligência artificial redefine o comportamento organizacional. **Revista Tópicos**, v. 3, n. 28, p. 1-16, 2025. Disponível em: https://revistatopicos.com.br/artigos/da-eficiencia-a-responsabilidade-como-a-inteligencia-artificial-redefine-o-comportamento-organizacional. Acesso em: 20 ago. 2026.

LANDIM, A. O. B. **Eficiência na gestão pública universitária**: o papel das soluções tecnológicas na Universidade Federal do Ceará. 2025. Monografia (Graduação em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2025. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/83558. Acesso em: 21 out. 2026.

LIMA, Arielly Astrid Fernandes; OLIVEIRA, Bruna Gonçalves de; OLIVEIRA, Mayara Muniz de. Motivação e satisfação no trabalho de trabalhadores terceirizados: um estudo em uma instituição pública de ensino. **Revista Tópicos**, 2026. Disponível em: https://revistatopicos.com.br/artigos/motivacao-e-satisfacao-no-trabalho-de-trabalhadores-terceirizados-um-estudo-em-uma-instituicao-publica-de-ensino. Acesso em: 21 out. 2026.

LOPES, R. G.; MARQUEZ, J. A. R. A relevância do comportamento organizacional para a eficiência em empresas de serviços. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 12, n. 3, p. 1-11, 2024. Disponível em: https://remunom.ojsbr.com/multidisciplinar/pt_BR/article/view/3279. Acesso em: 17 ago. 2026.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARSTON, W. M. **As emoções das pessoas normais**. Tradução de Maria Silvia Mourão Netto. São Paulo: Success For You, 2014.

MARTINS, M. D. C. F.; OLIVEIRA, B. D.; SILVA, C. F. D.; PEREIRA, K. C.; SOUSA, M. R. D. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 1, p. 37-60, 2004. Disponível em: https://pepsic.scielo.org/scielo.php?pid=s1984-66572004000100003&script=sci_arttext. Acesso em: 17 ago. 2026.

MATTOS, C. A. C.; GUERRA, M. H. T.; NASCIMENTO FRANCO, B. S.; MANCEBO, C. H. A. Ambiente de trabalho: o que realmente influencia no clima organizacional de uma instituição federal de ensino superior? **Revista Valore**, v. 6, ed. esp., p. 62-80, 2021. Disponível em: https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/777. Acesso em: 19 ago. 2026.

MELO, D. F. T.; SOUSA, D. R. N.; MELO, N. E. T. Metodologia DISC: tendências comportamentais no ambiente de trabalho. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 4, n. 11, p. e4114466, 2023. Disponível em: https://recima21.com.br/recima21/pt_BR/article/view/4466. Acesso em: 19 ago. 2026.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010. Disponível em: https://pepsic.scielo.org/scielo.php?pid=S1677-11682010000100011&script=sci_abstract&tlng=en. Acesso em: 20 ago. 2026.

MONTEZANO, L.; FRANÇA, J. V.; FONTES FILHO, J. R.; LOPES, J. C. R. Como anda o clima organizacional no setor público? Um estudo da produção científica de 2011 a 2024. **Navus**, v. 18, p. 1-22, 2026. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10608674. Acesso em: 22 ago. 2026.

MORENO, B. S.; VASCONCELOS, K. M. V. G.; TEIXEIRA, S. L.; VIVOLO FILHO, M. A. **Psicologia Organizacional Contemporânea**: Uma coletânea de artigos. São Paulo: Editora Dialética, 2025.

MOURA, I. V. D. **Qualidade de vida no trabalho e bem-estar subjetivo**: a percepção dos funcionários sobre as relações interpessoais e estratégias organizacionais. 2024. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2024.

NOGUEIRA, C. P.; SOARES, L. D. G.; DE OLIVEIRA FILHO, J. M.; PINHEIRO, J. R.; VILLARTA, C. J. B.; MOURA, R. A. Aplicação de testes para identificação de perfis comportamentais para linhas de produção. **Revista Ciências Exatas**, v. 32, n. 1, 2026. Disponível em: https://periodicos.unitau.br/exatas/article/view/4087. Acesso em: 19 ago. 2026.

OLIVEIRA, N. F. **Entre o público e o privado**: implicações da terceirização dos serviços sociais públicos no trabalho de assistentes sociais na política de habitação na cidade de São Paulo. 2025. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2025. Disponível em: https://sapientia.pucsp.br/handle/handle/45522. Acesso em: 21 out. 2026.

PEDERSINI, D. R. **Perspectiva dos controles sociais na avaliação do desempenho organizacional, por meio do comportamento do líder**. 2025. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2025. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/269031. Acesso em: 21 out. 2026.

PIRES, S. F. S. Do intrincado ao adaptável: Desafios e perspectivas na análise da complexidade comportamental. **Ciências humanas em perspectiva**: Reflexões sobre cultura, sociedade e comportamento, v. 3, p. 141-161, 2024. Disponível em: https://cdn.atenaeditora.com.br/atenaeditora/artigos_anexos/202404/3iwE2kjqTZnn0MdSt7nUZxcBB2QpgWQFo9hKvaBu.pdf. Acesso em: 21 out. 2026.

PUENTE-PALACIOS, Kátia Elizabeth. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 96-104, 2002. Disponível em: https://www.rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V370396-104.pdf. Acesso em: 21 out. 2026.

RONDON, Gabriela Azevedo; SANTOS, Tiago Veloso dos. Uma revisão sistemática sobre terceirização na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **Epistemologia e Práxis Educativa**, v. 8, n. 2, 2025. Disponível: https://periodicos.ufpi.br/index.php/epeduc/issue/view/461. Acesso em: 21 out. 2026.

SANTOS, Beliza Ferreira de Oliveira. **O clima organizacional na percepção dos profissionais pessoa jurídica atuantes na área de tecnologia**. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2025. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/36743. Acesso em: 21 out. 2026.

SANTOS, S.; MAUÉS, I.; MONTEIRO, J.; SANTANA, K.; NUNES, L. D. M.; MARIATH, M.; PRISCILA, D. C. F. Inteligência Artificial e cultura organizacional: desafios e perspectivas na transformação das empresas contemporâneas. **Cadernos Cajuína**, v. 10, n. 4, p. e1252, 2025. Disponível em: https://www.sidalc.net/search/Record/dig-alice-doc-1182219/Description. Acesso em: 20 ago. 2026.

SILVA, A. C. G.; SANTOS, T. O. F. A influência do clima e cultura organizacional na gestão do conhecimento. **Scientia: Revista Científica Multidisciplinar**, v. 9, n. 2, p. 40-67, 2024. Disponível em: https://www.revistas.uneb.br/scientia/article/view/18898. Acesso em: 20 ago. 2026.

SILVA, Daniella Sousa; PINHEIRO, L. V. S. Interações sociais no ambiente de trabalho à luz da Teoria da Troca Social: revisão sistemática e agenda de pesquisa. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, v. 26, n. 2, p. 86-101, 2023. Disponível em: https://revistarebram.com/index.php/revistauniara/pt_BR/article/view/1842. Acesso em: 17 ago. 2026.

SINGULANO, Y. L.; CASTELARI, M. C. F.; EMMENDOERFER, M. L. Terceirização de serviços públicos: reflexões de um metaestudo. **Revista Direito e Práxis**, v. 13, n. 2, p. 1041-1073, 2022. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rdp/a/BKLDWkNkxZMBMfGYPJgnDKD/?lang=pt. Acesso em: 22 ago. 2026.

SOUZA, A. A. C. de. **A influência do clima organizacional no bem-estar no trabalho**: estudo nas empresas terceirizadas da Universidade Federal do Tocantins - Campus de Araguaína. 2017. 30 f. TCC (Graduação) - Curso de Tecnologia em Logística, Universidade Federal do Tocantins, Araguaína, 2017.

SOUZA, B. S.; CASSOL, A.; DA SILVA, P. L.; PINHEIRO, J. L. A. Desbravando Fronteiras: Os Desafios da Terceirização no Serviço Público sob a Influência Política. **Revista de Tecnologia Aplicada (RTA),** v. 12, n. 2, p. 4-14, 2023. Disponível em: https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/1996. Acesso em: 21 out. 2026.

VALVERDE, K.; TEIXEIRA, S.; VIVOLO, K. **Clima, Cultura e Conflito**: Psicologia Organizacional e os desafios humanos nas organizações contemporâneas. São Paulo: Editora Dialética, 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

Questionário: Clima Organizacional na Terceirização

Prezado(a) Participante,
Seu tempo e sua contribuição são muito importantes para a realização deste estudo!
Sou estudante e estou desenvolvendo um trabalho acadêmico com o tema: Análise Do Clima Organizacional Na Perspectiva De Trabalhadores Terceirizados: um estudo no Instituto Federal de Minas Gerais.
Este trabalho está em conformidade da Resolução nº 674/2022.
Ressaltamos que esta pesquisa é de natureza exclusivamente acadêmica. Suas respostas são totalmente confidenciais e serão tratadas de forma anônima, sendo utilizadas apenas para fins de análise e consolidação dos resultados do estudo.
Aluno: Paulo César Ferreira da Silva, ADM 231.
Sob orientação de: Prof° Luiz Henrique Medeiros Carvalho.

Legenda da Escala Likert de 5 pontos:
1 = Discordo totalmente
2 = Discordo
3 = Nem concordo, nem discordo
4 = Concordo
5 = Concordo totalmente

Variável / Dimensão	Cód.	Afirmação / Item do Questionário	1	2	3	4	5
Variável 1: Cooperação e Sinergia de Equipe *(Disposição para o trabalho coletivo e desempenho das equipes)*	OP1	Sinto que minha equipe trabalha de forma unida para resolver problemas complexos que surgem no cotidiano do campus.					
	OP2	Tenho facilidade em oferecer ajuda aos colegas, mesmo quando a tarefa não faz parte da minha descrição de cargo original.					
	OP3	Percebo que o esforço coletivo da minha equipe é mais valorizado do que o sucesso individual de cada colaborador.					
Variável 2: Comunicação e Fluxo de Informação *(Clareza e eficácia das interações interpessoais e operacionais)*	OP4	As instruções que recebo para realizar minhas tarefas técnicas são claras e objetivas, evitando retrabalho.					
	OP5	Sinto-me à vontade para expressar minhas opiniões e sugerir melhorias nos processos de trabalho aos meus superiores.					
	OP6	As informações importantes sobre mudanças nas rotinas do IFMG					

		chegam até mim de maneira rápida e eficiente.					
Variável 3: Desempenho Técnico e Orientação a Processos *(Foco em conformidade, precisão e metas)*	OP7	Priorizo o cumprimento rigoroso de normas e padrões técnicos em todas as minhas atividades operacionais.					
	OP8	Consigo manter o foco na qualidade do meu serviço mesmo quando estou sob forte pressão de tempo ou prazos.					
	OP9	Sinto-me motivado a encontrar maneiras de realizar meu trabalho de forma mais rápida e eficiente para atingir resultados.					
Variável 4: Clima Organizacional e Integração *(Sentimento de pertencimento e valorização no contexto terceirizado)*	OP10	Apesar de ser colaborador terceirizado, sinto que sou parte integrante da comunidade da faculdade.					
	OP11	Percebo que os servidores e gestores do campus reconhecem a importância do trabalho realizado pela minha equipe.					
	OP12	O ambiente de trabalho no campus favorece o meu bem-estar subjetivo e minha motivação diária.					
Variável 5: Tomada de Decisão e Ética Profissional *(Autonomia e discricionariedade do colaborador terceirizado)*	OP13	Diante de uma situação imprevista, sinto que tenho autonomia para tomar decisões que melhor atendam ao interesse público do campus.					
	OP14	Acredito que é preferível seguir estritamente os procedimentos formais, mesmo que isso signifique não atingir uma meta de curto prazo.					
	OP15	Sinto que meu perfil comportamental (minha forma de agir) influencia diretamente na qualidade dos relatórios ou resultados que entrego à gestão.					