ÁREA TEMÁTICA: Gestão de pessoas

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DE TRABALHADORES TERCEIRIZADOS: UMA PESQUISA DE OPINIÃO NO SETOR PÚBLICO

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 nos conceitos de comportamento e 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, análise fatorial e coeficiente Alfa de Cronbach para verificação da consistência interna das dimensões analisadas. 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. Os índices de confiabilidade obtidos demonstraram consistência satisfatória do instrumento de pesquisa, reforçando a validade das análises realizadas. 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. Comportamento Organizacional. Terceirização.

Abstract

This study analyzes the organizational climate from the perspective of contract workers at a Federal Institute, seeking to understand how perceptions of the work environment influence organizational performance. The research is grounded in the concepts of organizational behavior and climate, as well as labor relations in the public sector, taking into account factors such as institutional integration, internal communication, collaboration among teams, and professional autonomy. The overall objective was to analyze the

perceptions of outsourced workers regarding the organizational environment and its influence on the activities performed within the institutional context. To achieve this objective, a quantitative approach was used, of an applied and descriptive nature. Data collection was conducted using a structured questionnaire on a five-point Likert scale, administered to the institution's outsourced employees. The data obtained were organized and analyzed using JASP software, employing descriptive statistics, correlation analysis, factor analysis, and Cronbach's alpha coefficient to verify the internal consistency of the dimensions analyzed. The results showed a predominance of positive perceptions regarding the work environment, particularly in terms of inter-team 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 perceived impact. The reliability indices obtained demonstrated satisfactory consistency of the research instrument, reinforcing the validity of the analyses conducted. However, it is concluded that 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 valorization in the public sector.
Keywords: *Organizational climate. Organizational behavior. Outsourcing.*

1. Introdução

No ambiente competitivo atual e em constante transformação, o capital humano emergiu como o ativo mais estratégico para as organizações. Segundo Santos *et al*. (2025), a eficiência organizacional não deriva apenas de processos tecnológicos ou infraestrutura, mas também da sinergia entre o comportamento individual e a cultura corporativa. Nesse contexto, o Comportamento Organizacional (CO) surge como um campo de estudo multidisciplinar essencial para compreender como as percepções, os valores e as personalidades dos funcionários moldam o clima de trabalho e, consequentemente, os resultados globais das instituições (Valverde, *et al*. 2025).

Seguindo essa perspectiva, Moura (2024) afirma que as relações interpessoais no ambiente de trabalho estão intimamente ligadas às características comportamentais, no qual cada indivíduo processa estímulos e responde a pressões de maneiras únicas, o que pode atuar como um catalisador para a inovação ou para a resolução de conflitos. Para decodificar esses elementos, a administração utiliza a análise do clima organizacional, que permite identificar tendências de satisfação, motivação e engajamento dos colaboradores.

De acordo com Melo, Sousa e Melo (2023), a maneira como um indivíduo percebe seu ambiente de trabalho, se o considera acolhedor ou hostil, determina sua resposta comportamental e seu engajamento com os objetivos da instituição. A análise dessas percepções possibilita que os gestores melhorem a comunicação interna e a distribuição de tarefas. Em equipes de trabalho, é benéfico ter uma variedade de perspectivas, desde que a gestão entenda as necessidades dos funcionários em áreas essenciais,

como o apoio oferecido, a transparência nos processos operacionais e o nível de autonomia permitido para a realização das atividades.

Entender essas percepções se torna ainda mais desafiador no cenário da terceirização, pois os funcionários precisam conciliar as diretrizes da empresa contratada com a realidade e a cultura da instituição onde as atividades são realmente executadas. No setor público, a eficácia operacional das equipes contratadas é fundamental para a manutenção dos serviços indispensáveis à sociedade. Segundo Lopes e Marques (2024), a falta de alinhamento entre as percepções dos funcionários e os objetivos da instituição pode resultar em falhas na comunicação e diminuição da produtividade. Isso torna essencial o diagnóstico contínuo do clima e das atitudes organizacionais, utilizando ferramentas de mensuração de opinião.

Portanto, surge a necessidade de investigar: 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? No que tange ao objetivo, possui em geral identificar as percepções dos colaboradores terceirizados de um Instituto Federal acerca do ambiente de trabalho e sua influência no desempenho organizacional. Quanto aos específicos, têm-se como: i. identificar os principais fatores que compõem a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho; e ii. avaliar o nível de consistência interna e confiabilidade das dimensões de integração, colaboração e autonomia.

A pesquisa se justifica pela importância do comportamento organizacional e do clima de trabalho no desempenho das empresas, destacando que compreender os fatores comportamentais é essencial para melhorar a comunicação, a cooperação e o desempenho das equipes. O estudo dessas percepções é fundamental para entender as atitudes e o engajamento dos profissionais no ambiente de trabalho.

Do ponto de vista científico, conforme Melo, Sousa e Melo (2023) o trabalho contribuirá para aprofundamento dos estudos na área de gestão de pessoas, excepcionalmente no que diz respeito ao clima organizacional. Na prática, conforme Nogueira *et al*. (2026) a pesquisa ajudará gestores a melhorar a gestão de equipes, a comunicação e o clima organizacional, contribuindo para um ambiente mais produtivo e de melhor desempenho individual e coletivo. Além disso, sua relevância social está na valorização das relações humanas no trabalho, especialmente entre colaboradores terceirizados, que frequentemente enfrentam dificuldades de integração e reconhecimento. Compreender a visão desses trabalhadores pode favorecer práticas de gestão mais inclusivas e eficientes.

Por fim, na área acadêmica e institucional, a pesquisa se mostra relevante por estar alinhada aos objetivos do curso de Administração e por contribuir para a formação de profissionais mais preparados para lidar com a gestão de pessoas. Além disso, o estudo pode servir como base para futuras pesquisas na área, ampliando o conhecimento sobre comportamento organizacional e clima de trabalho.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Clima organizacional como fator para o desempenho profissional

O clima organizacional é um elemento determinante para o sucesso das instituições, pois a percepção que os colaboradores possuem do ambiente interno impacta diretamente em seu engajamento e produtividade. Silva, Silva e Bergamini (2018) sustentam que um clima positivo torna a execução das tarefas mais prazerosa, estimulando a flexibilidade e a criatividade, o que resulta em um aumento significativo do desempenho profissional. Complementarmente, Guimarães, Silva e Monteiro (2023) apontam que fatores como liderança eficaz, comunicação clara e reconhecimento são fundamentais para fortalecer essa relação, gerando benefícios como a satisfação e o alcance de metas coletivas. Assim, quando o ambiente é favorável, ele atua como uma força motivadora que satisfaz as necessidades dos membros e os impulsiona a exceder as expectativas regulares de trabalho.

Contudo, a simples existência de políticas organizacionais não garante um desempenho elevado, uma vez que climas desfavoráveis ou focados apenas em incentivos materiais podem gerar resultados adversos. Oliveira, Carvalho e Rosa (2012) advertem que um clima "doentio" ou negativo está associado a estados de insatisfação que podem levar ao absenteísmo e à rotatividade. Além disso, Costa (2012) observa que incentivos externos e remuneração, embora importantes, nem sempre são suficientes para reter talentos ou garantir a motivação a longo prazo, pois o profissional também busca valorização humana e qualidade nas relações interpessoais. Nessa perspectiva, a motivação é um fenômeno intrínseco e subjetivo, variando de indivíduo para indivíduo, o que torna complexa a tentative de padronizar o desempenho apenas através de estímulos externos.

A síntese dessa dinâmica reside na necessidade de uma gestão estratégica e humanizada que utilize o clima organizacional como uma ferramenta de diagnóstico e melhoria contínua. Segundo Santos *et al*. (2021), é essencial que a empresa e os colaboradores atuem como uma equipe integrada, onde as práticas de gestão visem tanto a produtividade quanto o bem-estar e a qualidade de vida do trabalhador. Para alcançar esse equilíbrio, Costa (2012) e Oliveira, Carvalho e Rosa (2012) sugerem a aplicação periódica de Pesquisas de Clima Organizacional (PCO), que permitem aos líderes ouvir os liderados, identificar gargalos e fundamentar planos de ação que harmonizem os objetivos individuais com os da corporação. Assim, o clima atua como um grande intermediador que, se bem gerenciado, transforma a atmosfera psicológica da empresa em um diferencial competitivo sustentável.

2.2 Terceirização e relação de trabalho no setor público

A terceirização consolidou-se como uma prática estratégica nas organizações contemporâneas, com especial relevância no setor público, visando a otimização de recursos, a redução de custos operacionais e o incremento da eficiência na prestação de serviço (Ferreira, 2025). Essa modalidade de gestão conforme Landim (2025) permite que as instituições públicas concentrem seus esforços em suas competências precípuas, delegando funções acessórias a empresas especializadas, o que, teoricamente, eleva a qualidade das entregas e a continuidade dos serviços essenciais. Conforme preconizam Lopes e Marquez (2024), a proficiência

operacional das equipes terceirizadas é um fator determinante para o cumprimento das metas institucionais e para a efetividade dos resultados organizacionais.

Contudo, de acordo com Coelho (2024) a implementação da terceirização impõe desafios complexos à gestão de pessoas, especialmente no que tange à integração entre colaboradores de diferentes vínculos empregatícios e ao alinhamento de objetivos. A dualidade cultural, onde o trabalhador deve equilibrar as normas da empresa prestadora com a cultura da instituição tomadora, pode gerar ruídos na comunicação e comprometer o engajamento (Singulano; *et al*. 2022). Nogueira *et al*. (2026) ressaltam que trabalhadores terceirizados frequentemente enfrentam barreiras de integração e dificuldades em se identificar com a cultura da organização onde atuam. Além disso, fatores como a alta rotatividade de pessoal e a limitação do controle direto sobre a gestão de talentos pela administração pública podem fragilizar o clima organizacional e a padronização de processos.

Nesse cenário, a manutenção de um desempenho elevado exige que a liderança adote uma postura integradora, focada na qualidade de vida e no reconhecimento desses profissionais. Segundo Moura (2024), o bem-estar subjetivo e a qualidade das relações interpessoais são variáveis que influenciam diretamente a produtividade no ambiente laboral. Portanto, torna-se imperativo compreender os fatores comportamentais que regem essas equipes. De acordo com Santos *et al*. (2025), uma gestão eficaz fundamentada no comportamento organizacional contribui para a construção de um ambiente colaborativo e para o alinhamento das competências individuais aos objetivos públicos.

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 (N) total compreende 76 colaboradores terceirizados. A técnica de amostragem adotada é a não probabilística por conveniência, em que os participantes são selecionados pela acessibilidade e disponibilidade voluntária. Como critérios de inclusão, foram selecionados os profissionais

terceirizados em pleno exercício de suas atividades laborais. Em contrapartida, estabeleceram-se como critérios de exclusão os colaboradores afastados por motivos de férias, licença médica ou razões pessoais, bem como aqueles que não completaram o preenchimento do instrumento de pesquisa. Para conferir rigor ao estudo, o cálculo do tamanho ideal da amostra para populações finitas considerou um nível de confiança de 90% e uma margem de erro de 9,3%. A adoção de uma amostra de 39 respostas para um universo de 76 pessoas, operando com um nível de confiança de 90% e uma margem de erro de 9,3%, constitui um procedimento cientificamente aprovado que assegura o rigor estatístico e a viabilidade da pesquisa. Conforme defendido por Agranonik e Hirakata (2011), o cálculo do tamanho da amostra é fundamental para garantir a precisão dos resultados encontrados e evitar o desperdício de recursos, permitindo inferir as características da população a partir de um número de indivíduos estatisticamente fundamentado. Adicionalmente, Lunet, Severo e Barros (2008) explicam que a inferência estatística é o método adequado para generalizar achados de uma amostra para o todo, sendo o nível de 90% um padrão técnico aceitável e reconhecido na literatura científica para quantificar a imprecisão associada às estimativas de forma robusta.

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. A validade e a consistência do instrumento foram verificadas por meio de uma análise fatorial, para identificar o agrupamento das 15 perguntas, e do teste do coeficiente Alfa de Cronbach. Por fim, procedeu a interpretação teórico-empírica, confrontando os resultados obtidos com o referencial teórico para validar as teorias e responder ao problema de pesquisa proposto.

4. Análise e Discussão dos 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.

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 robustas entre 3,50 e 4,12, destacando-se a forte correlação entre reconhecimento (OP11) e bem-estar (OP12) (r=0,82), 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.

A análise dos resultados identificou 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. A Tabela 1, demonstra a análise descritiva dos dados.

Tabela 1 – Análise descritiva dos dados

				Intervalo de Confiança da Média (90%)			
	Moda	**Mediana**	**Média**	**Limite inferior**	**Limite superior**	**Desvio-padrão**	**Variância**
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

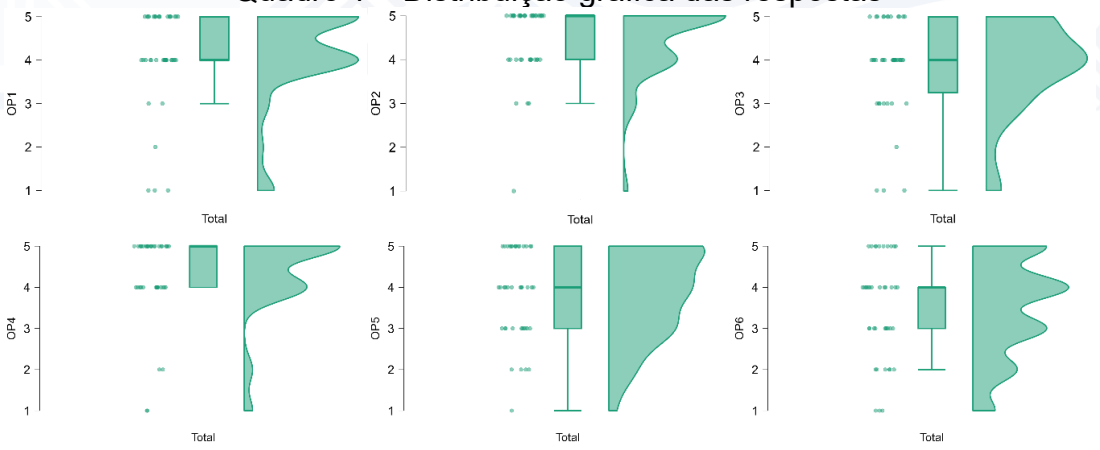
Fonte: elaborado pelos autores, 2026.

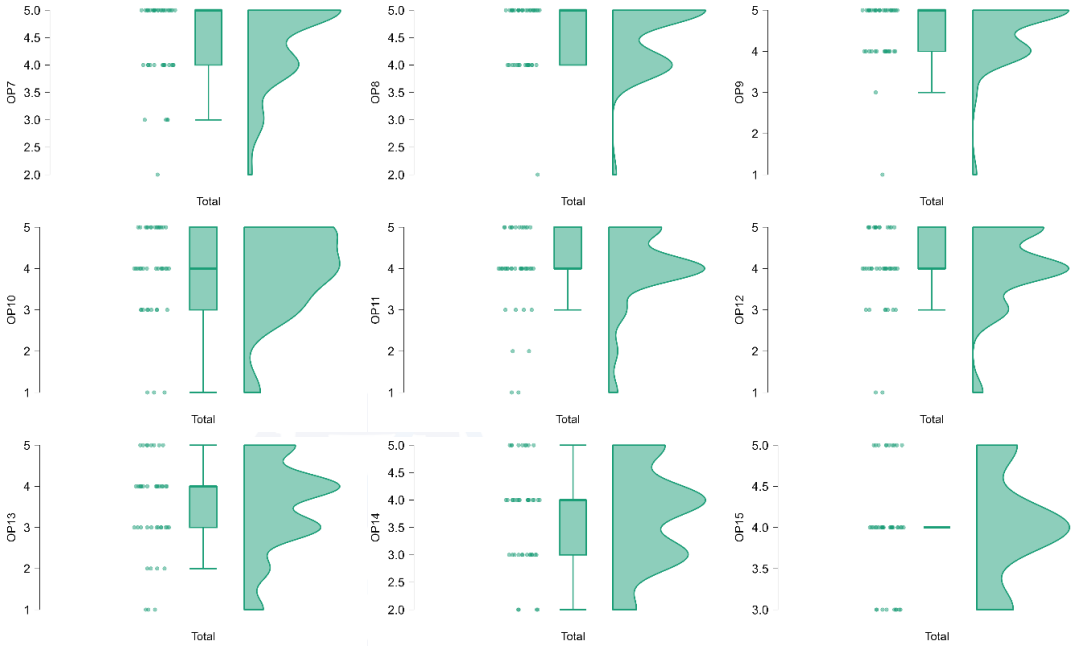
A análise dos dados descritivos evidencia uma tendência central de concordância elevada, com médias aritméticas majoritariamente superiores a 4,00, o que reflete uma percepção positiva sobre o clima organizacional. Destacam-se as variáveis OP8 (Manutenção da qualidade; $\bar{x}$=4,548; DP=0,633), OP9 (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 (DPOP6=1,215; DPOP13=1,132), sinalizando percepções heterogêneas que sugerem a necessidade de aperfeiçoamento nos fluxos informacionais e na clareza dos procedimentos formais.

A robustez psicométrica do instrumento foi validada pela Análise de Componentes Principais (ACP), que organizou as variáveis em três dimensões com consistência interna satisfatória, medida pelo Alfa de Cronbach (α). A dimensão RC1 (Integração e Bem-estar) obteve α=0,89, evidenciando excelente fidedignidade, enquanto a RC2 (Colaboração e Processos) atingiu α=0,76e a RC3 (Autonomia e Impacto) apresentou α=0,68, nível aceitável para pesquisas de caráter exploratório. A matriz de correlação de Pearson corrobora a interdependência desses fatores, destacando-se a forte associação positiva entre o reconhecimento profissional (OP11) e o bem-estar no trabalho (OP12) (r=0,82), o que confirma que a valorização humana e a integração institucional são preditores determinantes do engajamento e do desempenho dos colaboradores terceirizados no setor público.

No que diz respeito à distribuição, dispersão e densidade de frequência das questões analisadas, o Gráfico 1 apresenta esses dados por meio de *boxplots*, permitindo a visualização detalhada da variabilidade e do comportamento das respostas.

Quadro 1 – Distribuição gráfica das respostas





Fonte: elaborado pelos autores, 2026.

O Gráfico 1 revelam 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.

A 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 3 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 entre as questões (OP1 – OP15)

	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 pelos autores, 2026.

A análise de correlação de Pearson 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. Por fim, a predominância de índices positivos e a ausência de correlações negativas expressivas atestam a coerência e consistência interna do instrumento, corroborando os resultados satisfatórios obtidos no Alfa de Cronbach para as dimensões de integração, colaboração e autonomia.

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 fatoriais 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 pelos autores, 2026.

Para aferir a fidedignidade do instrumento de coleta de dados e garantir que os itens agrupados em cada dimensão de análise medissem o mesmo constructo de forma coerente, utilizou-se o coeficiente Alfa de Cronbach (α) conforme Tabela 4. A aplicação deste índice justifica-se pela necessidade de avaliar a consistência interna da escala, assegurando que o questionário não apresente variações aleatórias que possam comprometer a validade dos resultados (Hair; *et al.*, 2019).

Tabela 4 – Alfa de Cronbach

Fator	Dimensão	Itens Incluídos	Alfa de Cronbach (α)	Interpretação
RC1	Integração e Bem-estar	OP12, OP11, OP10, OP9, OP6	0,89	Bom/Excelente
RC2	Colaboração e Processos	OP3, OP1, OP7, OP4, OP14, OP8, OP2	0,76	Aceitável
RC3	Autonomia e Percepção	OP15, OP5, OP13	0,68	Questionável

Fonte: elaborado pelos autores, 2026.

A confiabilidade dessas dimensões foi validada pelo teste Alfa de Cronbach, que apresentou índices de 0,89 para RC1 (excelente), 0,76 para RC2 (muito bom/aceitável) e 0,68 para RC3 (aceitável para pesquisas de caráter exploratório), assegurando a consistência interna necessária para fundamentar as análises do estudo.

5. Conclusão e Contribuições

Esta pesquisa analisou o clima organizacional sob a ótica dos colaboradores terceirizados de um Instituto Federal, visando compreender como as percepções sobre o ambiente de trabalho impactam o desempenho institucional. Os resultados revelaram uma percepção predominantemente positiva, com a maioria das respostas concentrada nos níveis 4 e 5 da escala *Likert*, evidenciando altos índices de satisfação em aspectos como cooperação entre equipes, comprometimento técnico e sentimento de pertencimento. Por meio da Análise de Componentes Principais, o estudo identificou e validou três dimensões fundamentais: Integração e Bem-estar (RC1), com consistência excelente (α=0,89); Colaboração e Processos (RC2), com índice muito bom (α=0,76); e Autonomia e Impacto (RC3), com nível aceitável (α=0,68). Embora variáveis como a manutenção da qualidade sob pressão (OP8) tenham apresentado forte consenso e a maior média da amostra ($\bar{x}$=4,548), a comunicação institucional (OP6) e a autonomia decisória (OP13)

demonstraram maior dispersão e médias mais moderadas ($\bar{x}$=3,500), sinalizando pontos de atenção para a gestão.

Conclui-se que o clima organizacional exerce uma influência determinante sobre a motivação e a produtividade dos trabalhadores contratados, reforçando a necessidade de práticas de gestão voltadas à valorização humana, à integração e à transparência nos fluxos de informação no setor público. A pesquisa atingiu seus objetivos ao mapear os fatores que moldam o cotidiano laboral e ao validar a consistência das dimensões de integração, colaboração e autonomia, demonstrando que o reconhecimento institucional é um forte preditor do bem-estar no trabalho (r=0,82). Para trabalhos futuros, recomenda-se a ampliação do estudo para outras instituições públicas e o aprofundamento em temas complementares como saúde mental, qualidade de vida e liderança organizacional. Além disso, sugere-se a utilização de metodologias qualitativas, como entrevistas e grupos focais, para compreender de forma mais subjetiva as experiências e os impactos da terceirização na carreira dos colaboradores.

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.

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.

ESUS, U. S. M. *et al*. Perfil comportamental DISC no gerenciamento de resultados. **RAGC**, v. 17, p. 1-19, 2024.

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.

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

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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. *et al*. Aplicação de testes para identificação de perfis comportamentais para linhas de produção. **Revista Ciências Exatas**, v. 32, n. 1, 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.

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.

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.

SANTOS, S. M. A. V. *et al*. Inteligência Artificial e cultura organizacional: desafios e perspectivas na transformação das empresas contemporâneas. **Cadernos Cajuína**, v. 10, n. 4, p. e1252, 2025.

SANTOS, S. M. A. V. *et al*. **Inteligência Artificial e cultura organizacional**: desafios e perspectivas na transformação das empresas contemporâneas. Cadernos Cajuína, v. 10, n. 4, p. e1252, 2025.

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.

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.

SOUZA, Bruno Silva *et al*. 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.

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.