



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS SANTANA

FABRÍCIO RODRIGUES LOBATO
MIGUEL TAVARES CHAVES

**PERCEPÇÕES SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS
TERCEIRIZADOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR EM
SANTANA/AP: um estudo de caso.**

SANTANA
2025

FABRÍCIO RODRIGUES LOBATO
MIGUEL TAVARES CHAVES

**PERCEPÇÕES SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS
TERCEIRIZADOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR EM
SANTANA/AP: um estudo de caso.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso Superior em Tecnologia
de Recursos Humanos para obtenção do título
de Tecnólogo em Gestão de Recursos
Humanos.

Orientador: Prof. Me. Janderson Henrique
Mota de Sousa

SANTANA
2025

Biblioteca Institucional - IFAP
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C777p Chaves, Miguel Tavares
PERCEPÇÕES SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
DOS
TERCEIRIZADOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR EM
SANTANA/AP: UM ESTUDO DE CASO. / Miguel Tavares Chaves,
FABRÍCIO RODRIGUES LOBATO. - Santana, 2025.
50 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -- Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá, Campus Santana, Tecnologia
em Gestão de Recursos Humanos, 2025.

Orientador: Janderson Henrique Mota de Sousa.

1. Qualidade de Vida no Trabalho. 2. Terceirizados. 3. Instituição de
ensino superior. I. LOBATO, FABRÍCIO RODRIGUES. I. Sousa,
Janderson Henrique Mota de, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do IFAP
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).


FABRÍCIO RODRIGUES LOBATO

MIGUEL TAVARES CHAVES


**PERCEPÇÕES SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS
TERCEIRIZADOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR EM
SANTANA/AP: um estudo de caso.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso Superior em Tecnologia
de Recursos Humanos para obtenção do título
de Tecnólogo em Gestão de Recursos
Humanos.


BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 JANDERSON HENRIQUE MOTA DE SOUSA
Data: 01/12/2025 14:39:31-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Me. Janderson Henrique Mota de Sousa (Orientador)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá

Documento assinado digitalmente
 MARLON DE OLIVEIRA DO NASCIMENTO
Data: 02/12/2025 07:59:01-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Me. Marlon de Oliveira do Nascimento (Avaliador 01)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá

Documento assinado digitalmente
 MAGNO MARTINS CARDOSO
Data: 01/12/2025 23:31:51-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Me. Magno Martins Cardoso (Avaliador 02)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá

Apresentado em: 28/ 10 / 2025.

Conceito/Nota: 100 Pontos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter nos proporcionado a dádiva da vida e uma vida infinitamente rica, assim como a oportunidade de aprender, aplicar e melhorar, também as nossas famílias que são bases estruturantes da nossa vida e dotadas de valores e princípios que almejamos passar para frente. Ao nosso orientador e docente Prof. Me. Janderson Henrique Mota de Sousa, por sua exímia participação ativa, paciência e sublime capacidade técnica e pedagógica.

RESUMO

As transformações no mundo do trabalho, impulsionadas pela terceirização, têm intensificado os debates sobre as condições laborais e o bem-estar dos trabalhadores. Nesse cenário, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) constitui um instrumento relevante para compreender como os colaboradores percebem seu ambiente profissional. Este estudo analisou o grau de QVT de funcionários terceirizados de uma Instituição de Ensino Superior (IES) em Santana/AP, à luz do modelo de Walton (1973), que abrange oito dimensões da experiência laboral. A pesquisa, de natureza aplicada, abordagem quantitativa e caráter descritivo, configurou-se como um estudo de caso com onze participantes — mais de 50% do universo de terceirizados da instituição. Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado em escala Likert de cinco pontos. Os resultados indicaram percepções positivas nas dimensões Constitucionalismo e Relevância Social do Trabalho, destacando o cumprimento de direitos e o reconhecimento do valor social das atividades. Houve também boa avaliação das Condições de Trabalho e da Integração Social, embora tenham sido observadas limitações na abertura da chefia para sugestões. As maiores fragilidades referem-se à Compensação Justa e Adequada e à falta de oportunidades de crescimento profissional, que podem afetar a motivação a longo prazo. Conclui-se que, apesar de um ambiente saudável e relações interpessoais positivas, a insatisfação com a remuneração e a ausência de perspectivas de carreira configuram os principais desafios à QVT dos terceirizados da instituição.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho. terceirizados; instituições de ensino superior; Santana.

ABSTRACT

The transformations in the world of work, driven by outsourcing, have intensified debates about working conditions and employee well-being. In this context, Quality of Work Life (QWL) is a relevant tool for understanding how employees perceive their professional environment. This study analyzed the level of QWL among outsourced employees of a Higher Education Institution (HEI) in Santana/AP, based on Walton's (1973) model, which encompasses eight dimensions of the work experience. The research, applied in nature, with a quantitative and descriptive approach, was configured as a case study involving eleven participants — representing more than 50% of the institution's outsourced workforce. Data were collected through a structured questionnaire using a five-point Likert scale. The results indicated positive perceptions in the dimensions of Constitutionalism and Social Relevance of Work, highlighting compliance with labor rights and the recognition of the social value of their activities. There was also a favorable evaluation of Working Conditions and Social Integration, although limitations were observed regarding management openness to employee suggestions. The main weaknesses were related to Fair and Adequate Compensation and the lack of professional growth opportunities, which may affect long-term motivation. It is concluded that, despite a healthy environment and positive interpersonal relationships, dissatisfaction with remuneration and the absence of career prospects represent the main challenges to the QWL of outsourced workers at the institution.

Keywords: quality of work life; outsourced workers; higher education institutions; Santana.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Com qual gênero você se identifica?	29
Gráfico 2 - Qual a sua idade?	29
Gráfico 3 - Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?	30
Gráfico 4 - Segmentos das empresas terceirizadas.....	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões da QVT postuladas por Walton (1973).	15
Quadro 2 - Impacto das terceirizações na QVT de trabalhadores terceirizados em Instituições de Ensino Superior no Mundo.	18
Quadro 3 - Impactos positivos e negativos das terceirizações em IFES do Brasil.	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados coletados da dimensão compensação justa e adequada.....	32
Tabela 2 - Dados coletados da dimensão condições de trabalho.....	33
Tabela 3 - Dados coletados da dimensão Oportunidades de uso e desenvolvimento das suas capacidades.....	34
Tabela 4 - Dados coletados da dimensão Oportunidades de crescimento e segurança.....	36
Tabela 5 - Dados coletados da dimensão Integração social no trabalho.....	37
Tabela 6 - Dados coletados da dimensão Constitucionalismo.....	38
Tabela 7 - Dados coletados da dimensão Trabalho e espaço de vida.....	39
Tabela 8 - Dados coletados da dimensão Relevação social do trabalho.....	40

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1	O que é trabalho?	13
2.2	Conceitos iniciais sobre qualidade de vida no trabalho (QVT)	14
2.3	Correlações entre a QVT e a terceirização de empregados de instituições de ensino superior no mundo	17
2.4	Percepções de empregados terceirizados que atuam em IFES públicas no Brasil ..	22
3	PERCURSO METODOLÓGICO	27
3.1	Da caracterização do método	27
3.2	Do espaço da Pesquisa	27
3.3	Da caracterização dos participantes da pesquisa	28
3.4	Da coleta do material de análise	31
4	PERCEPÇÕES SOBRE QVT EM UMA IES EM SANTANA/AP	32
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
	REFERÊNCIAS	44

1 INTRODUÇÃO

As transformações estruturais que marcaram o mundo do trabalho nas últimas décadas, impulsionadas pela globalização, pelo avanço tecnológico e pela disseminação de modelos de gestão flexíveis, trouxeram consigo novas formas de contratação e organização laboral. Entre elas, destaca-se a terceirização, prática amplamente adotada em diferentes setores, inclusive nas instituições públicas de ensino. Tal fenômeno alterou significativamente as dinâmicas de inserção profissional, de reconhecimento e de pertencimento, reconfigurando as relações entre trabalhador e instituição (Silva, 2019, 2020). Nesse cenário, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) emerge como um campo de análise essencial para compreender como os sujeitos percebem suas condições de trabalho e o impacto delas sobre o bem-estar físico, psicológico e social (Fernandes, 1996; Limongi-França, 2011).

No contexto das Instituições de Ensino Superior (IES), a terceirização tem ocupado um papel estratégico, especialmente nas áreas de apoio, manutenção e segurança. Entretanto, ainda que desempenhem funções indispensáveis ao funcionamento institucional, esses trabalhadores frequentemente vivenciam realidades marcadas por invisibilidade, fragilidade contratual e desvalorização simbólica. Tais fatores evidenciam a importância de investigar como esses profissionais percebem o ambiente em que atuam e quais dimensões da QVT se mostram mais ou menos atendidas no exercício de suas atividades cotidianas (Silva, 2019; Soares, 2019).

Segundo Walton (1973), Fernandes (1996) e Limongi-França (2011), a qualidade de vida no trabalho deve ser analisada de forma multidimensional, contemplando tanto aspectos objetivos — como remuneração, segurança e infraestrutura — quanto fatores subjetivos, como satisfação, reconhecimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Nesse sentido, o modelo proposto por Walton (1973), que organiza a QVT em oito dimensões, possibilita uma leitura abrangente e integrada da experiência laboral, evidenciando os fatores que sustentam ou comprometem a percepção de bem-estar no ambiente de trabalho.

No caso das instituições públicas, essa discussão ganha relevância adicional, pois a coexistência entre servidores efetivos e funcionários terceirizados tende a acentuar as diferenças nas condições de trabalho, nas oportunidades de crescimento e na sensação de pertencimento organizacional. Estudos realizados por Silva (2019), Soares (2019) e Torres et al. (2016) demonstram que tais disparidades não se limitam aos aspectos salariais, mas alcançam também dimensões simbólicas da vida profissional, como o reconhecimento e a participação nas

decisões institucionais. Assim, compreender a QVT de trabalhadores terceirizados no ambiente educacional público significa não apenas avaliar indicadores de satisfação, mas também refletir sobre as estruturas de inclusão e exclusão presentes no cotidiano das IES.

Partindo dessas premissas, o presente trabalho tem como foco analisar as percepções sobre a qualidade de vida no trabalho dos terceirizados de uma Instituição de Ensino Superior localizada em Santana/AP, à luz do modelo proposto por Walton (1973). Como objetivos específicos tem-se: 1 - diagnosticar a percepção dos trabalhadores terceirizados sobre a QVT em cada uma das oito dimensões propostas por Walton; 2 - identificar as dimensões da QVT com os maiores e menores índices de satisfação segundo a percepção dos colaboradores. O estudo se insere em uma abordagem quantitativa, descritiva e aplicada, buscando traduzir as percepções individuais dos trabalhadores em indicadores objetivos que contribuam para a formulação de diagnósticos institucionais (Gil, 2017; Richardson, 2012).

A relevância deste estudo justifica-se pela escassez de pesquisas voltadas especificamente à realidade dos trabalhadores terceirizados no contexto amapaense, cuja atuação é fundamental para a manutenção das atividades administrativas e operacionais das instituições públicas. Conforme Chiavenato (2014), compreender a dinâmica do trabalho e suas dimensões humanas é essencial para o desenvolvimento de práticas de gestão mais eficientes e sustentáveis. Nessa mesma linha, Druck e Oliveira (2021) ressaltam que os efeitos da terceirização sobre a saúde física e mental dos trabalhadores demandam políticas institucionais que contemplem a valorização do bem-estar e a inclusão social. Dessa forma, a investigação proposta busca compreender não apenas a extensão da satisfação e do bem-estar percebidos, mas também os limites estruturais e simbólicos que moldam a experiência laboral dos terceirizados em uma instituição pública de ensino.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O que é trabalho?

Segundo Antunes (2009), o termo "trabalho" tem origem no latim *tripalium*, um instrumento de tortura, o que revela sua associação histórica ao sofrimento e à coerção, especialmente entre os pobres e escravizados. Apenas a partir do século XIV passou a ser compreendido como a aplicação de habilidades humanas para alcançar um fim (Houaiss, 2001).

As transformações culturais, econômicas, sociais e tecnológicas como a revolução francesa, a agrícola e a industrial criam mudanças que também afetam não só o trabalho mas também a sua compreensão (Romeiro, 2017). O conceito de trabalho passou a abranger múltiplos significados, sendo compreendido como uma atividade complexa, consciente e propositiva, que se diferencia das práticas animais por seu caráter estratégico e moral (Coutinho, 2009).

Para Albornoz (2004), o trabalho é a base estruturante da sociedade, pois organiza as relações entre indivíduos e classes sociais, estabelece dinâmicas de poder e propriedade, além de influenciar o ritmo da vida cotidiana. O trabalho não se limita apenas a servir o capital, tendo também uma função social, estruturante societária e dignidade humana, dessa forma também pode transcender a materialidade.

Para Pizzio (2013), o trabalho possui um significado existencial. Conforme o autor, trabalho é a forma como o indivíduo interage com o mundo, constrói sua identidade e se reconhece. Esse lado subjetivo do trabalho aponta que o bem-estar do trabalhador não deve ser totalmente ligada aos aspectos materiais como o salário. Mas também contribuir diretamente para a vida do trabalhador (Alves, 2023).

Segundo Dejours (1994), o trabalho é lugar de expressão de criatividade, inteligência prática e da realização pessoal. Nessa corrente, o trabalho é um espaço de realização pessoal e um campo onde o sujeito busca reconhecimento, sentido e pertencimento, de modo que reduzir sua importância a aspectos materiais como a remuneração representa negligência à função de eixo estruturante na vida social e psíquica.

Essa abordagem mais aberta permite uma discussão mais aprofundada sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Segundo Walton (1973), ela deve considerar não apenas

condições objetivas, como ergonomia e remuneração, mas também aspectos subjetivos, como satisfação, reconhecimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Nesse sentido, as propostas voltadas a esse tema precisam contemplar fatores relacionais, emocionais e organizacionais, além de elementos tangíveis.

2.2 Conceitos iniciais sobre qualidade de vida no trabalho (QVT)

Segundo Júnior (2008), a qualidade de vida no trabalho consiste em um conjunto de ações voltadas à melhoria da gestão, da estrutura e da tecnologia, com o objetivo de promover o bem-estar físico, psicológico, social e profissional dos colaboradores. A partir deste conceito podemos perceber que a QVT não é somente sobre remuneração, mas uma junção de critérios subjetivos e objetivos (Fernandes, 1996).

Para Freitas e Souza (2009), a QVT deve ser avaliada não somente com indicadores objetivos, como também pelas necessidades e aspirações humanas em consonância com a perspectiva de Walton (1973). Para os autores, ela engloba dimensões que abrangem tanto a satisfação no ambiente de trabalho quanto a realização pessoal e equilíbrio da vida pessoal e profissional. Continuando nessa linha, Pedros; Timossi e Pilatti (2009) reforçam que a QVT não pode ser reduzida a fatores isolados como remuneração e benefícios.

A QVT representa um constructo multidimensional¹ que abrange o bem-estar físico, psicológico e social do trabalhador no contexto organizacional (Rocha; Gomes; Farias, 2017). Conceituá-la, contudo, não constitui tarefa simples, dada a complexidade inerente ao ambiente laboral e à subjetividade das percepções individuais, para começar a entender a QVT precisamos entender como e por que ela surgiu (Limongi-França, 2011).

No Brasil, autores como Fernandes (1996) e Limongi-França (2011) direcionam a reflexão ao ambiente de trabalho, defendendo que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) consiste em um conjunto de ações empresariais voltadas ao diagnóstico e à implementação de melhorias no meio laboral. Nessa perspectiva, ela contribui para o alinhamento estratégico, demonstrando que humanidade e bem-estar não se opõem à produtividade nem aos objetivos organizacionais. Essa sinergia entre exigências institucionais e necessidades individuais ocorre

¹ Pensamento formado pela combinação de impressões passadas e presentes com vários níveis de efeito.

quando há condições adequadas para o desenvolvimento pessoal, engajamento e participação, resultado de uma estrutura organizacional consistente (Nadler; Lawler, 1983).

Para Walton (1973), a QVT reflete uma preocupação com valores humanísticos e ambientais que foram negligenciados pela sociedade industrializada em nome do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. O autor defende que, o bem-estar, segurança, participação e outras variáveis devem ser conciliadas com a eficiência organizacional, representando, portanto, uma quebra com os modelos anteriores que tratavam o trabalhador apenas como recurso produtivo.

A proposta de Walton (1973) é uma das mais influentes e amplamente utilizadas em estudos comportamentais, pois organiza a QVT em oito dimensões. A seguir, tem-se o quadro 01 que apresentará as dimensões postuladas por Walton:

Quadro 1 - Dimensões da QVT postuladas por Walton (1973).

1. Compensação Justa e Adequada
2. Condições de trabalho seguras e saudáveis
3. Oportunidades imediatas de uso e desenvolvimento de capacidades
4. Oportunidade de crescimento e segurança
5. Integração social na organização
6. Constitucionalismo no trabalho
7. Trabalho e o espaço total de vida
8. Relevância social da vida no trabalho

Fonte: Adaptado de Walton (1973).

A dimensão da compensação justa e adequada não trata apenas do salário, mas de incentivos e pacotes de benefícios que assegurem segurança, equidade tanto dentro da empresa (internamente) quanto perante o mercado de trabalho (externamente) conforme destacado por Walton (1973). São exemplos de variáveis estudadas nessa dimensão a existência de: plano de saúde, vale alimentação, vale transporte, auxílio creche, horários flexíveis etc. Esses benefícios são importantes porque aumentam a proteção social do trabalhador e reduzem desigualdades.

A segunda dimensão envolve o ambiente físico e organizacional no qual o profissional atua (Walton, 1973). As condições de trabalho seguras e saudáveis envolvem fatores como: ergonomia, segurança no trabalho, iluminação, ventilação, conforto térmico, adequação dos

equipamentos, entre outros. São essenciais para pois reduzem os riscos de acidentes e doenças ocupacionais, além de favorecer o bem-estar e segurança do colaborador.

A terceira dimensão é a de oportunidades imediatas de uso e desenvolvimento de capacidades. Essa dimensão destaca a importância dos colaboradores poderem usar e aprimorar suas habilidades no ambiente de trabalho (Kovaleski; Pedroso; Pilatti, 2008). Por meio de treinamentos, capacitações, também a possibilidade de confrontar dificuldades equivalentes ao seu potencial e estímulo ao desenvolvimento profissional. Esse uso e desenvolvimento são essenciais para inovação dentro da organização, assim como para satisfação pessoal.

A quarta dimensão observa as questões sobre as oportunidades de crescimento e segurança. Isso requer entender se o ambiente oferece oportunidades objetivas de crescimento e se ainda proporciona a segurança na progressão da carreira (Timossi *et al.*, 2009). Nesta dimensão observa-se o fomento, a lealdade e também o comprometimento dos colaboradores, mitigando incerteza e insegurança e ao mesmo tempo promovendo uma cultura de aprendizado e desenvolvimento contínuo (Walton, 1973).

A dimensão da Integração social na organização compreende as relações interpessoais e os aspectos laborais que versam sobre um ambiente saudável (Both; Nascimento; Borgatto, 2008). A quinta dimensão enfatiza as relações baseadas em respeito, confiança e colaboração não somente incentivam a integração entre colegas e líderes, elas também reduzem conflitos e atritos, também aumentam a satisfação dos trabalhadores

A sexta dimensão destaca os processos de constitucionalismo no trabalho. O ponto forte dessa dimensão são as questões jurídico-legais (Mello; Jesus; Mello, 2015). Como exemplo, destacam-se a inclusão dos trabalhadores no processo decisório e as formas de garantir a eles o conhecimento de informações que impactam suas atividades diárias (Fernandes, 1996).

A dimensão trabalho e o espaço total de vida evidencia a existência ou não de um equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Walton, 1973). Essa dimensão busca compreender ainda questões relacionadas a uma saúde física e psicológica positiva, evitando doenças psicológicas como *Burnout*², e sendo essencial para boa produtividade do funcionário (Limongi-França, 2011).

² É um distúrbio psíquico de caráter depressivo, precedido de esgotamento físico e mental intenso, definido por Herbert J.

A oitava e última dimensão é a relevância social da vida no trabalho. Ela se refere à percepção do impacto que o trabalho tem sob uma ótica subjetiva, o reconhecimento dos esforços empregados e das conquistas (Walton, 1973). Quando os trabalhadores se sentem valorizados e veem relevância em papel na organização e atividades desenvolvidas aumenta-se sua satisfação e seu compromisso com trabalho e organização (Fernandes, 1996).

2.3 Correlações entre a QVT e a terceirização de empregados de instituições de ensino superior no mundo

A QVT de empregados terceirizados em Instituições de Ensino Superior (IES) é um tema relevante, pois envolve aspectos como bem-estar, condições laborais e impacto na produtividade. A terceirização pode oferecer vantagens como a flexibilidade e a redução de custos, mas também pode acarretar desafios relacionados à estabilidade, remuneração e reconhecimento profissional (Araújo, 2024).

Autores brasileiros, como Chiavenato (2014), Limongi-França (2011), Fernandes (1996) e Tolfo e Piccinini (2001) destacam que a qualidade de vida no ambiente de trabalho influencia diretamente a motivação dos colaboradores, impactando sua eficiência e satisfação. Dessa forma, políticas institucionais devem ser adotadas para garantir um ambiente saudável e inclusivo.

Outro aspecto importante é o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, tema abordado por Druck e Oliveira (2021), que ressaltam que jornadas extenuantes, a fragmentação do vínculo empregatício e a informalidade contratual tendem a comprometer gravemente a saúde mental e física dos trabalhadores terceirizados, além de precarizar sua proteção social.

De acordo com Sobral e Peci (2021), o reconhecimento e a valorização profissional são essenciais para a QVT, sendo necessário que as IES implementem estratégias para integrar esses trabalhadores ao ambiente acadêmico. Isso inclui oferta de treinamentos, espaços de descanso e oportunidades de crescimento dentro da organização.

Segundo Soares (2019), a terceirização em instituições de ensino superior repercute simultaneamente em aspectos contratuais, organizacionais e individuais. Esse caráter multifacetado demanda a consideração de diferentes enfoques teóricos, incluindo condições laborais, saúde mental e dinâmica de reconhecimento profissional. Para mapear essas

contribuições, é relevante sistematizar as visões de autores que abordam dimensões diversas da qualidade de vida no trabalho.

Abaixo segue um quadro com alguns dos impactos que essas terceirizações apresentam nas relações de trabalhadores de IES no mundo:

Quadro 2 - Impacto das terceirizações na QVT de trabalhadores terceirizados em Instituições de Ensino Superior no Mundo.

AUTORES	ANO	PAÍS DO ESTUDO	IMPACTOS NEGATIVOS	IMPACTOS POSITIVOS
Ribeiro	2019	Brasil	1. Precarização do trabalho.	1. Acesso a oportunidades de inserção no mercado formal
			2. Condições incertas de trabalho.	2. Possibilidade de maior especialização e capacitação
Pereira <i>et al.</i>	2018	Brasil	3. Flexibilidade organizacional	1. Inclusão de mão de obra pouco qualificada
			4. Benefícios indiretos	2. Atendimento das demandas operacionais
				3. Potencial para políticas de QVT
Wambui	2018	Quênia	1. Falta de habilidades pedagógicas	1. Alta qualificação técnica
			2. Más condições de trabalho	2. Complemento à força docente
			3. Comportamentos não profissionais	3. Contribuição parcial à satisfação estudantil
Walt <i>et al.</i>	2002	África do Sul	1. Redução de salários e benefícios	1. Redução de custos institucionais
			2. Precarização e fragmentação sindical	2. Adequação às políticas fiscais e neoliberais
			3. Polarização e exclusão social	
Sriyani e Laksiri	2004	Sri Lanka	1. Resistência sindical	1. Melhoria nos serviços terceirizados
			2. Influência política nos contratos	2. Redução de custos operacionais
			3. Baixa autonomia nas tomadas de decisão	3. Desafogo de tarefas administrativas
Quadir <i>et al.</i>	2018	Turquia	1. Emprego precário	1. Redução de custos
			2. Violações de direitos	
			3. Supressão sindical	2. Inclusão social de grupos menos qualificados
			4. Segmentação da força de trabalho	
Adams III <i>et al.</i>	2004	EUA	1. Perda de controle institucional	1. Economia de custos

			2. Conflitos com sindicatos	2. Maior eficiência em serviços contratados (livrarias, alimentação)
			3. Ameaça à cultura organizacional	3. Melhoria de infraestrutura terceirizada
Herath e Ahsan	2006	EUA	1. Falta de estratégia na terceirização	1. Estudo de caso útil para gestores
			2. Dificuldade de avaliar impacto educacional	2. Potencial para melhorar eficiência
			3. Riscos na transição de gestão	3. Ensino aplicado sobre terceirização como ferramenta administrativa
Silva	2022	Brasil	1. Invisibilidade institucional	1. Geração de renda
			2. Precarização e alta rotatividade	2. Experiência institucional
			3. Falta de pertencimento à universidade	3. Inclusão produtiva via contratação pública
Soares	2019	Brasil	1. Baixo salário e instabilidade	1. Inserção formal no mercado
			2. Fiscalização dupla	2. Diagnóstico ergonômico possível
			3. Ausência de incentivo à qualificação	3. Consciência crítica do trabalhador sobre seu contexto
Torres <i>et al.</i>	2016	Brasil	1. Baixos salários	1. Geração de dados para política de QVT
			2. Longa jornada e distância	2. Sensibilização institucional para o problema
			3. Desmobilização coletiva	

Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro acima destaca alguns dos principais impactos observados nas terceirizações em IES. Pereira (2018), por exemplo, destaca a fragilidade das relações de trabalho. Ele aponta que na terceirização a ausência de benefícios, a exclusão das decisões institucionais que apontam para um trabalho instável e sem garantias causando vínculos frágeis e, por fim, ausência de perspectiva ferem os direitos dos trabalhadores. Em outras palavras, o autor compreende que a terceirização trouxe muitos impactos negativos na qualidade de vida no trabalho de algumas categorias.

Pereira (2018) destaca alguns benefícios que a terceirização com o atendimento das demandas operacionais, assim como o potencial para aplicação de políticas de QVT e nos mostra que mesmo com condições precárias, a terceirização possibilita a inserção de mão de

obra pouco qualificado, apesar dessa inclusão produtiva não deva ser confundida com valorização do trabalho.

No estudo de Wambu (2018) realizado no Quênia - Universidade de Jomo Kenyatta -, percebeu-se impactos negativos atrelados às terceirizações em IES. Destaca-se a falta de habilidades pedagógicas, más condições de trabalho e comportamentos não profissionais nos instrutores contratados, mas observou uma alta qualificação técnica e ajuda para o complemento da força docente.

Wambu (2018) demonstrou que apesar do alto nível técnico dos contratados, ainda sofriam de más condições, o que aparenta ser comum a categoria de terceirizados, mas sua pobre capacidade de docência pode precarizar o ensino da universidade, mesmo com a contribuição parcial para a satisfação dos estudantes e ajuda suprimindo lacunas institucionais.

A terceirização causou a polarização e exclusão social nas universidades sul-africanas por separar os trabalhadores em grupos com direitos e status claramente distintos, gerando um ambiente de trabalho fragmentado (Walt *et al.*, 2002). Isto é o que Walt *et al.* (2002), perceberam em sua produção científica, ao destacarem um claro enfraquecimento sindical na representação dos terceirizados. Na contramão, foi obtida uma eficiência econômica, ao custo humano, e adequação às novas políticas fiscais e neoliberais vigentes na época, mesmo que excluindo os terceirizados das políticas institucionais e os colocando em uma posição inferior e com pouca representatividade.

Essa pouca representatividade sindical é estudada por Quadir *et al.* (2018). Os autores atribuem destacam o fato deles (empregados terceirizados) terem contratos mais instáveis, causando medo de sindicalizar, enfraquecendo a capacidade coletiva, quando não há restrições. Apesar da supressão sindical, Quadir *et al.* (2018) em consoante com Pereira (2019) observam a possibilidade de inserção de grupos menos qualificados no mercado, produzindo uma democratização no acesso ao trabalho, mas não garante mobilidade ou reconhecimento dentro da estrutura, uma inclusão de caráter utilitário.

O estudo de Silva (2020) focou-se na invisibilidade dos terceirizados nas universidades públicas brasileiras. Ela percebeu que apesar de estarem fisicamente presentes, não participam da vida institucional, não têm acesso a eventos, cursos e benefícios ou espaços comuns da universidade, sendo tratados como externos, mesmo estando inseridos no cotidiano da instituição.

No Sri Lanka, a terceirização, no estudo de Sriyani e Laksiri (2004), incluindo universidades, enfrentou forte resistência sindical, por ser vista como uma ameaça aos direitos adquiridos, onde trabalhadores terceirizados não tinham representação sindical, gerando fragmentação da classe trabalhadora. A pesquisa mostra ainda que o ganho de eficiência operacional, auxiliando à reduzir a carga administrativa como: folhas de pagamentos, treinamento. No entanto, gera instabilidade de decisões e gerência, pois notou-se forte influência política nos contratos.

Essa fragmentação do corpo também foi observada por Adams III *et al.* (2004), dos Estados Unidos, onde as universidades que terceirizam perdem controle da qualidade dos serviços prestados e podem sofrer prejuízos na missão educacional e nos valores da instituição, criando uma quebra entre o discurso institucional e a prática operacional. A pesquisa denota que a terceirização violou acordos coletivos de trabalho, substituiu a mão de obra sindicalizada por contratos precarizados e desestabiliza relações trabalhistas formando tensões com sindicatos. Viu-se, ainda, ganho técnico, redução de custos operacionais e agilidade na implementação de melhorias, justificando, na visão gerencial, terceirizar mesmo diante de pressões por resultados ou por racionalização de recursos no setor público.

A terceirização, quando implementada sem planejamento prévio e sem critérios claros de avaliação, compromete a gestão pública ao assumir caráter improvisado em vez de estratégico (Herath; Ahsan, 2006). Apesar de apresentar potencial para contribuir na formação de gestores, sua adoção exige planejamento rigoroso e alinhamento institucional. A incorporação precipitada desse modelo administrativo pode gerar riscos significativos, como a perda de controle sobre as operações, conflitos entre objetivos pedagógicos e interesses financeiros e falhas de comunicação (Herath; Ahsan, 2006). Assim, a terceirização deve ser analisada criticamente como prática administrativa e, sobretudo, como objeto de estudo fundamental na formação de gestores públicos.

Apesar da invisibilidade, o estudo de Soares (2019) mostrou mais uma vez a precariedade das condições do trabalho mais a dupla subordinação, referindo ao fato de o trabalhador ser contratado por uma empresa privada, mas trabalhar em uma universidade pública. Soares (2019) destaca ainda que a precarização das relações terceirizadas podem apontar fatores que ensejam estresse e insegurança, na ausência de incentivos para qualificação e crescimento, na exclusão de políticas internas como bolsas, capacitações, eventos e campanhas de saúde. O autor discute ainda que é gerado sentimentos de desmotivação, de desvalorização e de esgotamento emocional.

2.4 Percepções de empregados terceirizados que atuam em IFES públicas no Brasil

A terceirização no serviço público, especialmente no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), têm evidenciado um conjunto de percepções por parte dos trabalhadores contratados que refletem vulnerabilidade social e precarização das relações laborais (Soares, 2019). Tal processo, amplamente impulsionado por reformas neoliberais, expõe os terceirizados a condições de trabalho desiguais e a um recorrente sentimento recorrente de invisibilidade institucional (Silva, 2023).

As relações interpessoais estabelecidas nas IFES entre trabalhadores terceirizados e servidores efetivos são marcadas por assimetrias hierárquicas e institucionais. Conforme observado por Silva (2019), esses empregados raramente são reconhecidos como parte integrante da comunidade acadêmica o que os leva a ocupar uma posição social de marginalidade dentro do espaço universitário.

Outro fator recorrente nas percepções dos terceirizados é a instabilidade contratual, consequência direta da lógica de mercado que rege os vínculos terceirizados (Pereira *et al.*, 2018). De acordo com Silva (2019), o constante risco de demissão e a curta duração dos contratos geram angústias e comprometem a qualidade de vida desses trabalhadores, refletindo-se em seu desempenho e em sua relação com o ambiente de trabalho.

Silva (2019) destaca ainda que as ações de bem-estar e formação promovidas pelas IFES, em sua maioria, não contemplam esse grupo, o que amplia as desigualdades internas e fragiliza o princípio da isonomia no serviço público. Torres *et al.* (2016) vão além ainda ao afirmarem que as políticas institucionais podem ser insuficientes quanto ao acolhimento dos trabalhadores terceirizados intensificando a sua exclusão simbólica. Embora predominem sentimentos de desvalorização, há relatos que apontam experiências positivas em determinadas unidades, geralmente associadas ao tratamento respeitoso por parte de alguns servidores e gestores. Tais relações mais humanizadas contribuem para mitigar os impactos negativos da terceirização e reforçam a importância do reconhecimento cotidiano (Silva, 2019).

A institucionalização da terceirização nas IFES resulta na separação do corpo técnico³ de trabalhadores, promovendo uma segregação funcional que compromete a construção de uma

³ No estudo “On The Outsourced University”, o termo corpo técnico de trabalhadores (ou support service workers) refere-se aos funcionários das universidades sul-africanas que exercem funções de apoio essenciais, mas não diretamente ligadas à produção de conhecimento. Serviços de limpeza,

cultura organizacional inclusiva (Walt *et al.*, 2002). Como aponta Silva (2019), essa divisão repercute não apenas nas condições objetivas de trabalho, mas também no modo como esses sujeitos são simbolicamente posicionados na estrutura universitária.

As pesquisas de Soares (2019), Silva (2020), Torres *et al.* (2016) permitem compreender que a terceirização não é apenas uma estratégia administrativa, mas também algo que afeta os sentimentos dos indivíduos envolvidos. As percepções dos trabalhadores revelam experiências marcadas por sentimentos de inferiorização, frustração e desamparo diante de uma estrutura que pouco reconhece sua importância. Diante desse cenário, a superação das desigualdades vivenciadas pelos trabalhadores terceirizados nas IFES exigem, conforme Soares (2019), a escuta ativa dessas vozes e a reconstrução de práticas de gestão mais inclusivas, que considerem a dignidade como valor central, apenas a partir da valorização das suas experiências do dia a dia pode-se construir políticas intervenções que respeitem os aspectos físicos, emocionais e organizacionais da atividade desempenhada.

Abaixo segue um quadro que abordará os impactos positivos e os negativos das terceirizações nas IFES do Brasil:

Quadro 3 - Impactos positivos e negativos das terceirizações em IFES do Brasil.

AUTORES	ANO	IMPACTOS NEGATIVOS	IMPACTOS POSITIVOS
GOMES	2018	1. Sobrecarga de informações e mudanças constantes, gerando tensão.	1. Estímulo da criatividade e potencial dos trabalhadores.
		2. Práticas assistencialistas que não atacam causas estruturais.	2. Melhora da percepção de saúde, aumentando satisfação no trabalho.
		3. Pressão que gera sensação de incapacidade.	3. Maior bem-estar, refletindo em produtividade e qualidade nos serviços.
		4. Falta de iniciativas efetivas, principalmente no setor público.	4. Aumento da competitividade e fidelidade organizacional.
		5. Sedentarismo e estresse psicossocial causados por inovações tecnológicas e padronização.	5. Equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reduzindo estresse e sedentarismo.
Martin e Júnior	2019	1. Precarização das condições de trabalho	1. Inclusão no mercado de trabalho local
		2. Desigualdade interna:	2. Acesso a alguns direitos trabalhistas

Segurança/vigilância, Catering/refeitórios, Manutenção predial e de jardins e Motoristas e transporte interno.

		3. Ausência de perspectivas de carreira	3. Flexibilidade organizacional para a universidade
		4. Vulnerabilidade social e psicológica	
Henig e Leite	2020	1. Sentimento de marginalização; fragilização das relações culturais; defasagem de práticas participativas.	1. Discussão de melhores práticas culturais; proposição de estratégias de integração e valorização da diversidade.
Silva	2020	1. Precarização das condições; desmotivação; invisibilidade institucional; ausência em espaços de desenvolvimento.	1. Ações pontuais de acolhimento; iniciativas de humanização por servidores efetivos; práticas de suporte emocional.
Avelar e Joaquim	2021	1. Dificuldades de gestão; comunicação institucional deficitária; fragmentação das funções; falta de padronização de processos.	1. Melhoria na organização; ganho de eficiência quando há planejamento; propostas de fluxos de trabalho mais claros.
Melo <i>et al.</i>	2022	1. Riscos ergonômicos; exclusão dos terceirizados das decisões; falta de diagnóstico participativo.	1. Uso da ergonomia da atividade como ferramenta de diagnóstico; recomendações para intervenções estruturais.
Alves	2022	1. Foco excessivo em aspectos materiais; negligência ao bem-estar subjetivo; baixa percepção de valor do trabalho.	1. Reconhecimento da dignidade no trabalho; valorização subjetiva e social; argumentos para políticas humanistas de QVT.
Silva, Júnior e Teixeira	2023	1. Redução da autonomia; falta de perspectivas de crescimento; estagnação funcional; baixos índices de engajamento.	1. Inclusão produtiva; melhorias organizacionais com base na escuta ativa; identificação de pontos de intervenção para QVT.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Segundo Gomes (2018), a terceirização pode estimular a criatividade e o potencial dos trabalhadores, favorecendo a percepção de saúde, a satisfação no trabalho e o bem-estar. Esses fatores refletem positivamente na produtividade e na qualidade dos serviços, além de contribuírem para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reduzindo estresse e sedentarismo. Para as organizações, esse processo resulta em maior competitividade e fortalecimento da fidelidade institucional.

Gomes (2018) também evidencia que a terceirização pode acarretar sobrecarga de informações e mudanças constantes, gerando tensão entre os trabalhadores. Soma-se a isso a presença de práticas assistencialistas que desconsideram causas estruturais, a pressão associada à sensação de incapacidade e a ausência de iniciativas efetivas, sobretudo no setor público. Além desses fatores, destacam-se ainda o sedentarismo e o estresse psicossocial decorrentes das inovações tecnológicas e da padronização dos processos.

Martin e Júnior (2019) destacam como pontos positivos a inclusão no mercado de trabalho local, o acesso a alguns direitos trabalhistas e a flexibilidade organizacional proporcionada à universidade, contribuindo para dinâmicas institucionais mais adaptáveis. Em contrapartida, os autores evidenciam a precarização das condições de trabalho, desigualdade interna, ausência de perspectivas de carreira e vulnerabilidade social e psicológica dos trabalhadores, comprometendo a qualidade de vida e o desenvolvimento profissional.

Henig e Leite (2020) valorizam iniciativas que promovem a diversidade e a inclusão no ambiente institucional, além de práticas culturais que reconhecem as identidades plurais e ampliam o pertencimento dos trabalhadores. Contudo, os autores destacam: o sentimento de marginalização vivido por muitos dos terceirizados; a fragilidade das relações culturais no ambiente de trabalho; a defasagem de práticas participativas. Esses destaques revelam problemas na consolidação de uma cultura institucional inclusiva.

Silva (2020) aponta ações pontuais de acolhimento e humanização, como rodas de conversa, escuta ativa e apoio emocional que contribuem para a valorização dos trabalhadores e para a criação de espaços mais sensíveis às suas necessidades. Entretanto, a autora destaca a precarização das condições, desmotivação dos servidores, invisibilidade institucional e a exclusão desses profissionais de espaços decisórios e de desenvolvimento, o que compromete o reconhecimento e a valorização de seu trabalho.

Avelar e Joaquim (2021) identificam melhorias organizacionais com ganhos de eficiência, clareza nos fluxos de trabalho, divisão mais justa das tarefas e desenvolvimento de métodos de planejamento que tornam as rotinas mais funcionais e colaborativas. Por outro lado, os autores apontam dificuldades na gestão de pessoas, comunicação interna deficiente, funções fragmentadas e falta de padronização nos processos, fatores que afetam o desempenho coletivo e o bem-estar dos trabalhadores.

Alves (2022) destaca o reconhecimento da dignidade dos trabalhadores, a valorização de aspectos subjetivos e a defesa de políticas de QVT com foco humanista, promovendo sentido e pertencimento no exercício da função. No quesito negativo, o autor critica a ênfase excessiva em aspectos materiais e estruturais, que negligenciam o bem-estar subjetivo e emocional, além da percepção de que o trabalho é desvalorizado ou invisível dentro da lógica institucional.

Silva; Júnior e Teixeira (2023) ressaltam a importância da escuta ativa dos trabalhadores como instrumento para promover inclusão produtiva, identificar pontos críticos e orientar

intervenções efetivas voltadas à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Os autores também apontam a redução da autonomia, falta de perspectivas de crescimento, estagnação funcional e baixos níveis de engajamento, que geram desânimo e comprometem a permanência e a motivação no ambiente institucional.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

3.1 Da caracterização do método

Quanto à natureza esse trabalho tem características da aplicada. Segundo Gil (2017), a pesquisa aplicada busca gerar conhecimentos direcionados à solução de problemas práticos, o que a torna adequada quando se pretende aplicar resultados em contextos reais. Vergara (2016) complementa que esse tipo de pesquisa está voltado para necessidades concretas de organizações e da sociedade. Para Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa aplicada procura responder a demandas específicas, diferindo da pesquisa pura, voltada ao avanço teórico.

Quanto à abordagem do problema esta pesquisa se caracteriza como quantitativa. Richardson (2012) ressalta que a metodologia quantitativa possibilita a medição de dados, convertendo-os em informações expressas em números, passíveis de comparação e análise estatística. Já Creswell (2010) argumenta que tal abordagem assegura a objetividade e o rigor científico necessários para uma análise aprofundada de tendências e padrões.

Quanto aos objetivos esta pesquisa se enquadra como descritiva. Gil (2017) afirma que a pesquisa descritiva tem como finalidade principal descrever características de determinada população ou fenômeno. Cervo; Bervian e Silva (2007) acrescentam que esse tipo de pesquisa observa, registra, analisa e correlaciona fatos sem manipulá-los. Para Andrade (2010), a pesquisa descritiva é adequada quando se deseja compreender o perfil ou comportamento de um grupo.

Em relação aos procedimentos técnicos a presente pesquisa se encaixa nas definições do estudo de caso. Yin (2015) enfatiza que o estudo de caso é apropriado quando se deseja uma análise profunda e detalhada de uma realidade específica. Gil (2017) aponta que esse procedimento é útil para compreender fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto. Para Godoy (1995), o estudo de caso possibilita uma visão ampla e integrada do objeto de análise.

3.2 Do espaço da Pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma instituição de ensino médio, técnico, subsequente e superior, localizada no município de Santana/AP. A instituição reúne características pertinentes ao estudo, especialmente por possuir número representativo de trabalhadores terceirizados, aproximadamente vinte, distribuídos em setores como serviços gerais e segurança. Esse recorte

foi escolhido porque fornece condições favoráveis à observação e análise do objeto investigado, possibilitando que os objetivos deste estudo sejam atingidos de forma embasada e consistente.

O município de Santana está situado na mesorregião sul do Amapá, a cerca de 17 quilômetros da capital Macapá, integrando uma zona de forte dinamismo urbano. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024), o município possui 118.353 habitantes e área territorial de 1.541,225 km², apresentando densidade demográfica de 69,8 habitantes por quilômetro quadrado. Essa concentração populacional faz de Santana o segundo município mais populoso do estado, o que reforça sua importância como polo urbano e administrativo da região.

Conforme dados da Prefeitura Municipal de Santana (2025), o município se destaca por sua localização estratégica às margens do rio Amazonas, onde se encontra o Porto de Santana, estrutura responsável por grande parte do escoamento de cargas e insumos da região. Essa posição geográfica confere ao município papel de relevância econômica no estado, favorecendo o comércio, o transporte e os serviços públicos. No entanto, o setor de educação e administração pública também se sobressai como importante empregador, reunindo servidores e trabalhadores terceirizados em diferentes níveis de ensino e gestão.

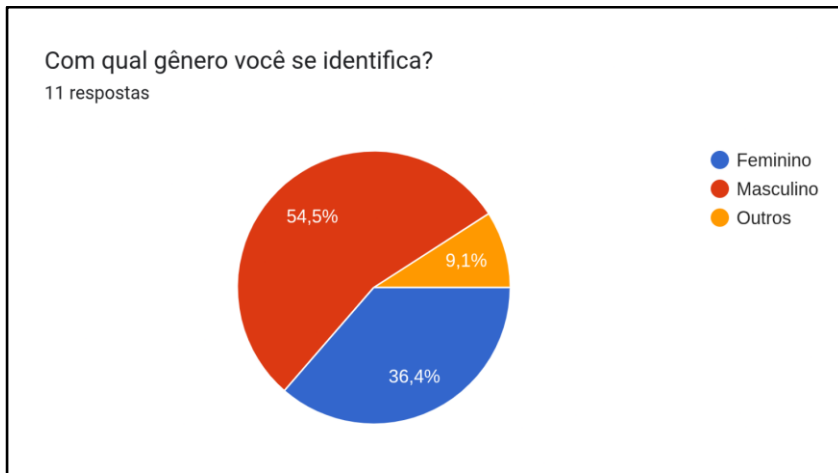
Do ponto de vista social e institucional, Santana apresenta características típicas de um centro urbano em crescimento. Segundo o IBGE (2024), a cidade registra avanços nos índices de escolarização e longevidade, embora ainda enfrente desigualdades econômicas e carências estruturais em algumas áreas. A presença de instituições educacionais federais e estaduais contribui para o desenvolvimento local, além de criar um ambiente adequado para estudos que investigam a qualidade de vida e as condições laborais de trabalhadores que atuam nesse contexto (Soares *et al.*, 2020).

3.3 Da caracterização dos participantes da pesquisa

Os dados foram coletados por meio de um formulário que incluía informações demográficas (gênero, idade, tempo de empresa, remuneração e tipo de empresa terceirizada) e 23 perguntas avaliativas, categorizadas em oito dimensões temáticas. As avaliações foram realizadas em uma escala de 1 a 5, onde 1 indica insatisfação ou avaliação negativa, e 5, alta satisfação ou avaliação positiva.

Participaram da pesquisa os colaboradores terceirizados que estavam em efetivo exercício de suas funções durante o período da coleta. Foram excluídos aqueles afastados por férias, licenças, desligamentos ou qualquer outra composição de afastamento. O número final de respondentes foi de onze colaboradores terceirizados. O número final de respondentes foi de onze colaboradores terceirizados, o que corresponde a mais de 50% do universo de 20 possíveis participantes, representando, portanto, uma amostra significativa e confiável para análise.

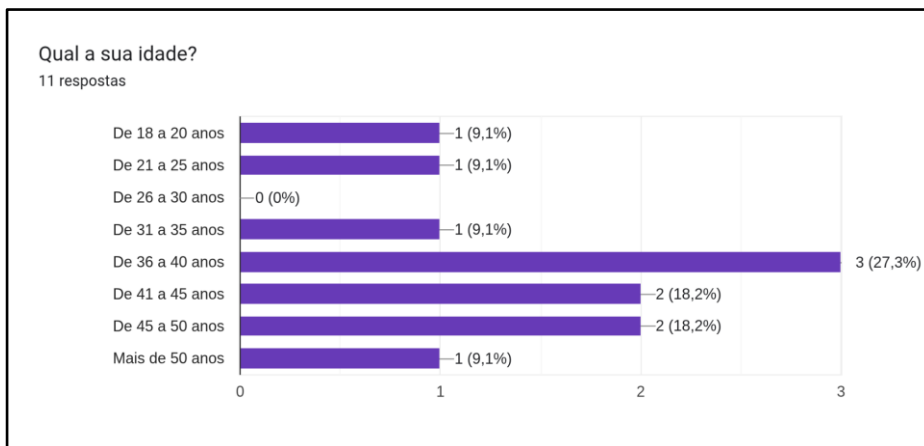
Gráfico 1 - Com qual gênero você se identifica?



Fonte: Elaborado pelos autores.

As faixas etárias são diversificadas, abrangendo desde "De 18 a 20 anos" até "Mais de 50 anos". Há uma concentração de respondentes nas faixas "De 36 a 40 anos", "De 41 a 45 anos" e "De 45 a 50 anos".

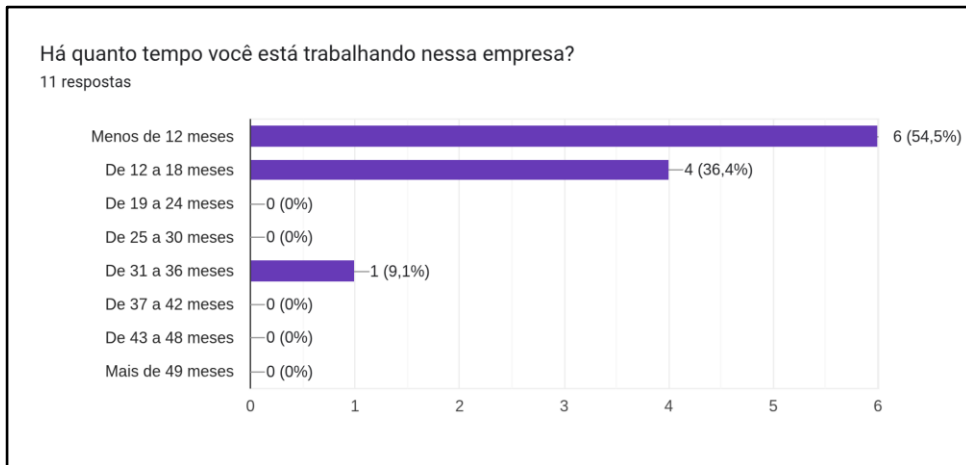
Gráfico 2 - Qual a sua idade?



Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se um perfil de tempo de empresa predominante de curta duração, com 6 dos 11 respondentes indicando "Menos de 12 meses". Outros quatro estão na faixa de "De 12 a 18 meses", e apenas um possui "De 31 a 36 meses" de atuação. Abaixo segue o gráfico 03 que abordará sobre o tempo de trabalho na empresa.

Gráfico 3 - Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?



Fonte: Elaborado pelos autores.

A maioria dos participantes reporta salários na faixa inferior, com 4 indivíduos recebendo "1 salário-mínimo" e 3 recebendo "De 1 a 1,5 salários-mínimos". Apenas um respondente declara remuneração "Mais de 3 salários-mínimos".

A área de atuação predominante é a de Limpeza, representada por 7 respondentes. As demais áreas incluem "Vigilância" (3 respondentes) e "Serviços alimentícios" (1 respondente). Abaixo segue o gráfico 03 que mostrará esses dados:

Gráfico 4 - Segmentos das empresas terceirizadas.



Fonte: Elaborado pelos autores.

3.4 Da coleta do material de análise

Para a coleta de dados, utilizou-se um formulário eletrônico com características de um questionário estruturado em escala Likert de cinco pontos. Essa escala é um instrumento adequado para mensuração de percepções, atitudes e opiniões, conforme defendido por Likert (1932) e Sampieri; Collado e Lucio (2013). A aplicação do questionário ocorreu por meio da ferramenta Google Forms, entre os meses de abril e maio de 2025.

Os dados foram coletados por meio de formulário eletrônico incluía perguntas com as seguintes naturezas: demográficas, gênero, idade, tempo de empresa, remuneração e tipo de empresa terceirizada, e, por fim, 23 perguntas avaliativas categorizadas em oito dimensões temáticas. As avaliações foram realizadas em uma escala de 1 a 5, onde 1 indica insatisfação ou avaliação negativa, e 5, alta satisfação ou avaliação positiva.

4 PERCEPÇÕES SOBRE QVT EM UMA IES EM SANTANA/AP

Esta seção dedica-se à análise dos dados coletados. A seguir tratar-se-á sobre a primeira dimensão analítica que é Compensação justa e adequada. Segue a tabela 1 com os dados coletados dessa dimensão:

Tabela 1 - Dados coletados da dimensão compensação justa e adequada

	1.1 Como você avalia o seu salário em relação ao grau de esforço e responsabilidade?		1.2 Como você avalia sua capacidade de suprir suas necessidades com o salário atual?		1.3 Como você avalia seu salário em comparação com o pago por outras empresas que possuem as mesmas atribuições, grau de responsabilidade e exigem o mesmo nível de conhecimento que o seu?	
Grau de satisfação	Fi	Fr(%)	Fi	Fr(%)	Fi	Fr(%)
Muito ruim	1	9,10%	1	9,10%	1	9,10%
Ruim	0	0,00%	1	9,10%	0	0%
Neutro	4	36,40%	5	45,40%	4	36,30%
Bom	5	45,40%	4	36,40%	3	27,30%
Muito bom	1	9,10%	0	0%	3	27,30%
Total	11	100,00%	11	100,00%	11	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise dos dados evidencia percepções divergentes em relação ao salário. No item sobre o salário em relação ao esforço e responsabilidade (1.1), observou-se forte polarização: enquanto um respondente indicou extrema insatisfação (nota 1) e outros atribuíram avaliações medianas (3), parte significativa oscilou entre 3 e 4, havendo ainda um colaborador que se declarou plenamente satisfeito (5). Essa distribuição aponta para a ausência de consenso sobre a justiça remuneratória, sugerindo que a política salarial pode não estar uniformemente alinhada às expectativas dos trabalhadores.

Na questão referente à capacidade de suprir necessidades (1.2), a variação foi mais restrita, entre 1 e 4, destacando-se novamente a presença de um colaborador que declarou não conseguir atender às próprias necessidades (nota 1). A maioria concentrou-se em avaliações de

3 e 4, o que reflete uma percepção moderadamente positiva, ainda que distante da plena satisfação. Esse resultado corrobora estudos como os de Walton (1973), segundo os quais a adequação salarial está diretamente ligada à percepção de qualidade de vida no trabalho.

No item comparação salarial com outras empresas (1.3), as respostas oscilaram de 1 a 5, indicando discrepâncias expressivas. Enquanto alguns colaboradores percebem sua remuneração como competitiva (5), outros a consideram inadequada frente ao mercado (1 e 2). Tal heterogeneidade sugere que fatores como área de atuação (limpeza, vigilância ou alimentação) e tempo de empresa podem influenciar significativamente a percepção sobre equidade externa. Essa constatação reforça a necessidade de revisão das práticas salariais, de modo a reduzir discrepâncias internas e alinhar melhor a remuneração às condições de mercado.

Tabela 2 - Dados coletados da dimensão condições de trabalho

	2.1 Como você avalia a compatibilidade da jornada de trabalho com as responsabilidades e atividades que desempenha?		2.2 Como você avalia o conforto e as condições oferecidas pelo seu ambiente laboral para a execução de suas atividades?		2.3 Como você avalia a adequação da estrutura física da instituição, como as salas e banheiros, para o uso no seu ambiente de trabalho?	
Grau de satisfação	Fi	Fr(%)	Fi	Fr(%)	Fi	Fr(%)
Muito ruim	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Ruim	0	0,00%	1	9,10%	0	0%
Neutro	1	9,10%	3	27,30%	0	0,00%
Bom	6	54,50%	4	36,30%	7	63,60%
Muito bom	4	36,40%	3	27%	4	36,40%
Total	11	100,00%	11	100,00%	11	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A questão relativa à compatibilidade da jornada de trabalho (2.1) revelou uma percepção predominantemente positiva. A maior parte dos respondentes avaliou entre 4 e 5, indicando que a carga horária é considerada adequada frente às responsabilidades desempenhadas. Esse resultado sugere que, de forma geral, não há indícios de sobrecarga significativa, o que contribui para a manutenção do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

No item sobre o conforto e as condições do ambiente laboral (2.2), as avaliações oscilaram entre 2 e 5, mas concentraram-se nas faixas mais altas (4 e 5). Isso indica que a maior

parte dos colaboradores percebe o ambiente como satisfatório, apesar de existirem casos pontuais de desconforto. Esse dado reforça a ideia de que a instituição tem oferecido condições estruturais adequadas, ainda que ajustes específicos possam ser necessários para atender a todos os perfis.

A análise da adequação da estrutura física (2.3) evidenciou um dos pontos mais fortes da instituição, com respostas variando entre 3 e 5, sendo a maioria 4 ou 5. Esse resultado sinaliza uma percepção bastante positiva em relação às instalações físicas, o que se alinha a estudos como os de Sampaio e Jáder dos Reis (2012), que destacam a infraestrutura como fator determinante para o bem-estar no ambiente de trabalho. Assim, constata-se que, embora existam críticas pontuais, a instituição demonstra elevado nível de satisfação nesse aspecto.

A autonomia, a satisfação com o trabalho e o *feedback*⁴ da liderança são fatores determinantes para a motivação e o engajamento dos colaboradores. Segundo Herzberg (1997), a autonomia e o reconhecimento estão entre os principais fatores motivacionais, diretamente relacionados à realização profissional. Da mesma forma, Chiavenato (2014) ressalta que o *feedback* eficaz fortalece o vínculo entre chefia e equipe, promovendo alinhamento de expectativas e senso de pertencimento.

Abaixo tem-se a tabela 3, que abordará os dados coletados da dimensão Oportunidades de uso e desenvolvimento das suas capacidades :

Tabela 3 - Dados coletados da dimensão Oportunidades de uso e desenvolvimento das suas capacidades.

	3.1 Como você avalia seu nível de autonomia para tomar decisões relacionadas ao seu trabalho?		3.2 Como você avalia sua satisfação com o trabalho que desenvolve?		3.3 Como você avalia a oportunidade que seu trabalho oferece para que você exercite suas qualidades e habilidades?		3.4 Como você avalia o feedback que recebe da sua chefia em relação ao seu trabalho?	
Grau de satisfação	Fi	Fr(%)	Fi	Fr(%)	Fi	Fr(%)	Fi	Fr(%)
Muito ruim	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Ruim	0	0,00%	0	0,00%	0	0%	1	9%

⁴ Retorno de informações sobre o desempenho ou comportamento de alguém, com o objetivo de orientar, aprimorar e desenvolver.

Neutro	1	9,10%	1	9,10%	1	9,10%	0	0,00%
Bom	6	54,50%	6	54,50%	7	63,60%	7	63,60%
Muito bom	4	36,40%	4	36%	3	27,30%	3	27,30%
Total	11	100,00%	11	100,00%	11	100,00%	11	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise da autonomia percebida (3.1) mostra avaliações entre 3 e 5, com concentração em 4 e 5. Isso evidencia que os colaboradores sentem possuir liberdade para tomar decisões no desempenho de suas atividades, aspecto que tende a reforçar a responsabilidade individual e a satisfação no trabalho. Ainda que exista um caso pontual de avaliação mais baixa (3), o resultado indica um contexto de relativa valorização da autonomia.

No item referente à satisfação com o trabalho (3.2), as respostas oscilaram entre 3 e 5, predominando novamente notas elevadas. Esse resultado demonstra que os colaboradores, em sua maioria, encontram sentido e prazer em suas atividades, o que está em consonância com os achados de Hackman e Oldham (1976), para quem a satisfação está fortemente ligada ao conteúdo e à variedade das tarefas desempenhadas.

Quanto à oportunidade de exercitar qualidades pessoais (3.3), a tendência foi positiva, com notas entre 3 e 5, majoritariamente em 4 e 5. Isso sugere que os colaboradores percebem espaço para aplicar suas habilidades e competências, fator essencial para o desenvolvimento de engajamento e sentimento de utilidade dentro da organização.

No que tange ao *feedback* da chefia (3.4), houve maior dispersão, com notas variando de 2 a 5. Embora a maioria avalie o retorno da liderança como bom ou excelente, a presença de respostas mais baixas aponta para lacunas na consistência e na efetividade da comunicação entre gestores e subordinados. Essa heterogeneidade sugere a necessidade de padronização de práticas de *feedback*, a fim de assegurar que todos os colaboradores recebam orientações claras, regulares e construtivas.

As oportunidades de desenvolvimento profissional e o impacto do trabalho no crescimento pessoal são aspectos fundamentais para a retenção de talentos e o fortalecimento do engajamento organizacional. Segundo Marras (2011), a percepção de perspectivas de carreira é decisiva para a motivação dos colaboradores, enquanto Chiavenato (2014) reforça que o crescimento pessoal obtido no trabalho contribui para a construção de identidades profissionais mais sólidas e produtivas.

Tabela 4 - Dados coletados da dimensão Oportunidades de crescimento e segurança

	4.1 Como você avalia as oportunidades de crescimento que a instituição oferece para o seu desenvolvimento profissional?		4.2 Como você avalia o impacto do seu trabalho no seu crescimento pessoal?	
Grau de satisfação	Fi	Fr(%)	Fi	Fr(%)
Muito ruim	0	0,00%	0	0,00%
Ruim	0	0,00%	0	0,00%
Neutro	2	18,20%	1	9,10%
Bom	6	54,50%	4	36,40%
Muito bom	3	27,30%	6	55%
Total	11	100,00%	11	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores.

No item referente às oportunidades de crescimento profissional (4.1), as respostas variaram amplamente entre 3 e 5. Observou-se uma divisão significativa: enquanto alguns colaboradores apontaram baixa percepção de oportunidades (notas 2 e 3), a maioria avaliou positivamente (4 e 5). Essa heterogeneidade indica que parte da equipe não enxerga caminhos claros de ascensão dentro da instituição, possivelmente por falta de programas estruturados de capacitação e progressão.

Quanto ao impacto do trabalho no crescimento pessoal (4.2), as respostas foram mais consistentes, oscilando entre 3 e 5, com predominância de notas altas (4 e 5). Esse resultado sugere que, mesmo diante de incertezas quanto à carreira, os colaboradores reconhecem que as atividades realizadas contribuem para o desenvolvimento de suas habilidades, competências e autoconfiança.

A comparação entre os dois itens revela um paradoxo importante: enquanto o crescimento pessoal é amplamente reconhecido, as perspectivas de crescimento profissional apresentam maior dispersão. Esse cenário reforça a necessidade de políticas institucionais mais claras de valorização de carreira, de forma a alinhar as percepções individuais com oportunidades efetivas de desenvolvimento organizacional.

As relações interpessoais no ambiente de trabalho e a possibilidade de participação em processos e atividades institucionais são determinantes para o clima organizacional. Segundo Robbins (2009), relações saudáveis entre colegas e abertura da chefia para sugestões fortalecem

a cooperação e a confiança mútua, enquanto Walton (1973) destaca a participação como um fator essencial para a percepção de pertencimento e de justiça organizacional.

Abaixo tem-se a tabela 5 que abordará os dados coletados da dimensão Integração social no trabalho:

Tabela 5 - Dados coletados da dimensão Integração social no trabalho

	5.1 Como você avalia seu relacionamento interpessoal com seus colegas de trabalho?		5.2 Como você avalia a abertura da sua chefia para que todos os integrantes da equipe possam dar sugestões de trabalho?		5.3 Como você avalia sua participação com o grupo de trabalho em movimentos (sociais, políticos, recreativos, voluntários, entre outros) fora da instituição?	
Grau de satisfação	Fi	Fr(%)	Fi	Fr(%)	Fi	Fr(%)
Muito ruim	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Ruim	0	0,00%	0	0,00%	0	0%
Neutro	2	18,20%	3	27,00%	1	9,10%
Bom	1	9,10%	3	27,00%	6	54,50%
Muito bom	8	72,70%	5	46%	4	36,40%
Total	11	100,00%	11	100,00%	11	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores.

No item relativo ao relacionamento com colegas (5.1), observou-se uma predominância clara de avaliações positivas, entre 3 e 5, com a maioria em 4 ou 5. Isso demonstra que os colaboradores percebem um ambiente interpessoal sólido e harmonioso, o que contribui diretamente para a coesão do grupo e para o apoio social no ambiente laboral.

A questão sobre a abertura da chefia para sugestões (5.2) também apresentou resultados consistentes, variando entre 3 e 5, mas concentrados em notas altas. Esse cenário indica que os gestores são, em sua maioria, percebidos como receptivos, o que favorece a comunicação ascendente e a participação ativa da equipe na tomada de decisões. Esse fator reforça a importância da liderança participativa como elemento de motivação e engajamento.

O item sobre a participação em movimentos fora da instituição (5.3) revelou maior heterogeneidade, com respostas de 3 a 5. Essa dispersão sugere que, enquanto alguns colaboradores têm acesso e interesse em atividades externas (sociais, políticas, recreativas ou

voluntárias), outros encontram barreiras ou não se engajam nesses espaços. Essa diferença pode refletir tanto limitações de tempo e recursos quanto particularidades individuais de interesse e disponibilidade.

O cumprimento dos direitos trabalhistas e o conhecimento das normas internas são pilares para a construção de um ambiente de trabalho justo e transparente. De acordo com Delgado (2017), a efetiva observância dos direitos legais é condição essencial para a dignidade do trabalhador. Além disso, como destaca Chiavenato (2014), a clareza e a adesão às normas institucionais contribuem para a redução de conflitos e para o fortalecimento da cultura organizacional.

Abaixo tem-se a tabela 6. Esse quadro demonstra os dados referentes à dimensão Constitucionalismo:

Tabela 6 - Dados coletados da dimensão Constitucionalismo.

	6.1 Como você avalia o cumprimento dos seus direitos pela instituição, conforme os previstos por lei?		6.2 Como você avalia seu conhecimento e adesão às normas estabelecidas pela organização?	
	Fi	Fr(%)	Fi	Fr(%)
Grau de satisfação				
Muito ruim	1	9,10%	0	0,00%
Ruim	0	0,00%	1	9,10%
Neutro	0	0,00%	0	0,00%
Bom	2	18,20%	1	9,10%
Muito bom	8	72,70%	9	82%
Total	11	100,00%	11	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores.

No item referente ao cumprimento dos direitos (6.1), as avaliações oscilaram entre 2 e 5, revelando percepções distintas entre os colaboradores. Embora a maioria tenha atribuído notas elevadas (4 e 5), a presença de avaliações mais baixas (1) sugere que nem todos percebem o cumprimento dos direitos de forma integral. Essa discrepância pode refletir diferenças na experiência individual com benefícios, carga horária ou outros aspectos contratuais.

Em relação ao conhecimento e adesão às normas institucionais (6.2), os resultados foram mais homogêneos, variando de 2 a 5, com predominância de avaliações positivas. Isso indica que a maior parte dos colaboradores demonstra estar ciente das regras e diretrizes

organizacionais e reconhece a importância de segui-las. Essa percepção positiva pode estar relacionada a práticas de comunicação interna e treinamentos voltados à orientação da equipe.

De modo geral, enquanto o cumprimento dos direitos ainda apresenta espaço para melhorias em termos de uniformidade, a adesão às normas institucionais revela um quadro consolidado. Isso reforça a necessidade de a organização investir em mecanismos de fiscalização e monitoramento do cumprimento dos direitos, ao mesmo tempo em que mantém estratégias eficazes de disseminação e consolidação de sua cultura normativa.

O equilíbrio entre demandas profissionais e vida pessoal, aliado ao bem-estar emocional no ambiente laboral, constitui um fator decisivo para a saúde mental e a satisfação no trabalho. De acordo com Limongi-França (2009), a gestão de qualidade de vida no trabalho deve considerar não apenas aspectos físicos e financeiros, mas também os psicológicos e emocionais, assegurando condições que favoreçam o engajamento sustentável.

Segue a tabela com os dados coletados sobre a dimensão trabalho e espaço de vida:

Tabela 7 - Dados coletados da dimensão Trabalho e espaço de vida.

	7.1 Como você avalia seu nível de conforto emocional no ambiente de trabalho?		7.2 Como você avalia seu sentimento de satisfação e dever cumprido ao sair do trabalho?		7.3 Como você avalia a quantidade de tempo que tem disponível para lazer (se divertir) e praticar atividades sociais?	
Grau de satisfação	Fi	Fr(%)	Fi	Fr(%)	Fi	Fr(%)
Muito ruim	0	0,00%	0	0,00%	1	9,10%
Ruim	1	9,10%	0	0,00%	0	0%
Neutro	1	9,10%	0	0,00%	3	27,30%
Bom	4	36,40%	1	9,10%	3	27,30%
Muito bom	5	45,40%	10	91%	4	36,30%
Total	11	100,00%	11	100,00%	11	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores.

No item referente ao nível de conforto emocional (7.1), as avaliações oscilaram entre 2 e 5. Embora a maioria tenha se concentrado nas faixas mais altas (4 e 5), a presença de notas mais baixas revela que parte dos colaboradores não se sente plenamente confortável no ambiente laboral. Esse dado sugere que, apesar de um cenário positivo predominante, ainda há desafios relacionados ao apoio psicológico e à gestão de estresse no trabalho.

Quanto à satisfação e sentimento de dever cumprido ao final do expediente (7.2), a maioria dos respondentes atribuiu notas de 4 e 5, o que indica uma percepção de realização pessoal associada ao cumprimento das responsabilidades profissionais. Esse resultado está em consonância com a teoria de Herzberg (1997), que associa a satisfação no trabalho ao alcance de resultados significativos e ao reconhecimento intrínseco das atividades desempenhadas.

Por outro lado, no item sobre equilíbrio entre vida e trabalho (7.3), os dados apontaram limitações. Embora parte dos colaboradores tenha indicado satisfação, avaliações mais baixas revelam a dificuldade de conciliar a rotina laboral com momentos de lazer e atividades pessoais. Essa situação pode estar associada à intensidade das jornadas e à ausência de flexibilidade, configurando um risco para o bem-estar e a motivação a longo prazo.

O sentimento de realização com as atividades desenvolvidas e a percepção de valorização por parte da instituição estão diretamente associados à motivação e à permanência dos colaboradores. De acordo com Herzberg (1997), o reconhecimento figura entre os principais fatores motivacionais, sendo determinante para a satisfação no trabalho. Nesse sentido, Chiavenato (2014) reforça que práticas consistentes de valorização fortalecem o vínculo entre indivíduo e organização, impactando positivamente no clima e nos resultados.

A última dimensão que é a Relevação social do trabalho tem seus dados apresentados na tabela 8:

Tabela 8 - Dados coletados da dimensão Relevação social do trabalho.

	8.1 Como você avalia seu nível de realização com a atividade que desempenha?		8.2 Como você se sente ao avaliar o valor que a instituição dá ao seu trabalho?		8.3 Como você se sente ao avaliar o reconhecimento da instituição em relação ao seu valor como pessoa?	
Grau de satisfação	Fi	Fr(%)	Fi	Fr(%)	Fi	Fr(%)
Muito ruim	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Ruim	1	9,10%	0	0,00%	0	0%
Neutro	0	0,00%	1	9,10%	1	9,10%
Bom	3	27,30%	2	18,20%	3	27,30%
Muito bom	7	63,60%	8	73%	7	63,60%
Total	11	100,00%	11	100,00%	11	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise da realização com a atividade (8.1) evidenciou avaliações entre 2 e 5, predominando notas altas (4 e 5). Isso revela que a maioria dos colaboradores sente prazer e satisfação no desempenho de suas funções, reconhecendo nelas significado e relevância para seu crescimento profissional e pessoal.

No item referente ao valor que a instituição atribui ao trabalho (8.2), observou-se maior dispersão, com respostas de 2 a 5. Embora a maior parte dos colaboradores perceba que seu trabalho é valorizado (4 e 5), a presença de notas mais baixas (2 e 3) indica que esse reconhecimento não é percebido de forma uniforme. Esse cenário sugere que, em alguns casos, as práticas institucionais de valorização podem não ser suficientemente visíveis ou eficazes.

O item sobre o reconhecimento da instituição como pessoa (8.3) apresentou avaliações de 3 a 5. Apesar da predominância de notas positivas, a ocorrência de avaliações medianas sinaliza que o reconhecimento do colaborador enquanto indivíduo ainda carece de maior consistência. Esses dados indicam que, embora exista um ambiente favorável à realização pessoal, a instituição pode avançar em políticas de reconhecimento mais equitativas e personalizadas, assegurando que todos os colaboradores se sintam plenamente valorizados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise empreendida nesta investigação permitiu compreender, sob a perspectiva do modelo multidimensional proposto por Walton (1973), a configuração da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos colaboradores terceirizados em uma Instituição de Ensino Superior (IES) situada em Santana/AP. Mais do que um exercício descritivo, o estudo evidenciou a complexa tessitura entre os fatores objetivos como remuneração, infraestrutura e segurança e os fatores subjetivos como reconhecimento, pertencimento e satisfação simbólica que moldam o cotidiano laboral contemporâneo.

O exame dos resultados revelou um quadro de percepções heterogêneas, marcado por contrastes entre dimensões de alta satisfação e outras que demandam aprimoramento institucional. Entre os aspectos que apresentaram desempenho mais modesto destaca-se a dimensão Compensação Justa e Adequada, cujo resultado oscilou entre *Neutro* e *Bom*. Observou-se que, embora os colaboradores considerem o salário razoável em relação ao esforço e responsabilidade, a capacidade da remuneração para suprir plenamente suas necessidades pessoais ainda gera insatisfação parcial, sugerindo uma dissociação entre valor percebido e retribuição material.

A Integração Social no Trabalho apresentou o segundo desempenho menos expressivo. Apesar de os participantes reconhecerem um bom relacionamento interpessoal com os colegas, o nível de abertura da chefia à participação coletiva mostrou-se limitado: parcela considerável dos respondentes classificou essa dimensão como *Neutra*, especialmente na questão referente à possibilidade de oferecer sugestões e participar de decisões cotidianas. Essa neutralidade, em termos de percepção, reflete uma lacuna gerencial importante, pois a ausência de escuta ativa e de diálogo ascendente tende a reduzir o senso de pertencimento e a coesão grupal.

Outro ponto de atenção emergiu na dimensão Condições de Trabalho, na qual mais de um quarto dos respondentes avaliou o conforto e a adequação do ambiente físico entre *Neutro* e *Ruim*. Tal constatação indica que aproximadamente um terço dos participantes considera as condições de infraestrutura insuficientes para a execução ideal de suas atividades. Esse resultado converge com os estudos de Sampaio (2012) e Ferreira (2015), que apontam o ambiente físico e ergonômico como elementos estruturantes da percepção de bem-estar no trabalho.

Por outro lado, as dimensões Constitucionalismo e Relevância Social do Trabalho apresentaram desempenhos notavelmente positivos, com índices superiores a 70% de avaliações na categoria *Muito Bom* e picos de até 80%. Tais resultados sugerem que os colaboradores percebem que suas funções estão adequadamente amparadas pela legislação trabalhista, compreendem seus direitos e reconhecem o valor social das atividades que desempenham. A menção especial recai sobre a questão que avaliou o sentimento de dever cumprido e satisfação pessoal ao término da jornada, que superou 90% de respostas em *Muito Bom*, indicando que a realização subjetiva constitui um importante elemento de resiliência e sentido no trabalho terceirizado.

Esse panorama das dimensões estudadas revela que, embora persistam desafios em relação à equidade remuneratória e à participação nas decisões organizacionais, há uma base sólida de satisfação subjetiva e de identificação simbólica com a função desempenhada. A coexistência de satisfação institucional e fragilidades materiais reflete o paradoxo contemporâneo das relações terceirizadas no serviço público: um cenário em que o reconhecimento simbólico avança mais rapidamente que a valorização estrutural.

Com base nos dados e na análise desta pesquisa, recomenda-se que estudos futuros ampliem a dimensão temporal da análise, de modo a acompanhar a evolução, regressão ou estabilidade da QVT ao longo de períodos mais extensos. A rotatividade de empresas terceirizadas, frequentemente observada em instituições públicas, configura uma variável crítica que pode alterar profundamente as percepções de estabilidade, segurança e pertencimento.

Adicionalmente, seria pertinente o desenvolvimento de estudos comparativos entre a QVT de colaboradores terceirizados e a de servidores efetivos, permitindo avaliar com maior precisão as assimetrias institucionais e os efeitos de políticas internas de valorização. Sugere-se também a realização de pesquisas interinstitucionais que contemplem diferentes IES, a fim de estabelecer parâmetros regionais ou nacionais de referência sobre a qualidade de vida no trabalho terceirizado.

REFERÊNCIAS

- ADAMS III, Otis L.; ROBICHAUX, Robert R.; GUARINO, A. J. More than a budget balancing act: job satisfaction and outsourcing in higher education. **Journal of Case Studies in Accreditation and Assessment**, vol. 10, n. 1, p. 1-16, 2010.
- ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. 6.ed. São Paulo: Brasiliense, 2004. 103p.
- ALVES, A. M. **Fatores de influência na qualidade de vida dos profissionais de saúde: uma discussão sobre a qualidade de vida no trabalho**. 2023. 76f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Federal do Tocantins, Palmas, TO, 2023.
- ALVES, U. J. S. **Qualidade de vida no trabalho dos profissionais terceirizados no setor público**. 2022. 75f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2022.
- ANTUNES, R.; D, G. **A terceirização sem limites: a precarização do trabalho como regra**. O Social em Questão. [S.l.]: RJ, 2015.
- ANTUNES, R.. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 7. ed. São Paulo: Boitempo, 2009.
- ARAÚJO, R. S. **Terceirização: Vantagens e Desvantagens**, Renato Soares. 2024. Disponível em: <https://natosoares.com.br/professor/terceirizacao-vantagens-e-desvantagens/>. Acesso em: 20 jul. 2025.
- AVELAR, M. R.; JOAQUIM, N. F. A [des]construção das relações de trabalho em postos terceirizados: estudo em uma instituição pública de ensino superior. In: SEMEAD – Seminários em Administração, 24., 2021, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEA/USP, 2021. Disponível em: <https://login.semead.com.br/24semead/anais/arquivos/2121.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2025.
- BOTH, J.; NASCIMENTO, J. V.; BORGATTO, Adriano Ferreti. Percepção da qualidade de vida ao longo da carreira docente em educação física. **Revista Brasileira de Cineantropometria & Desempenho Humano, Santa Catarina**, vol. 10, n. 4, p. 372- 378, mar. 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rbcdh/article/view/1980-0037.2008v10n4p372>. Acesso em: 25 ago. 2025.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- COUTINHO, M. C. Sentidos do trabalho contemporâneo: as trajetórias identitárias como estratégia de investigação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 189–202, 2009. Disponível em: <https://revistas.usp.br/cpst/article/view/25749>. Acesso em: 16 out. 2025.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1994.

DELGADO, M. G.; DELGADO, G. N.. **A reforma trabalhista no Brasil: com os comentários à Lei n. 13.467/2017**. São Paulo: LTr, 2017.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 3. ed. Salvador: Casa da qualidade, 1996.

FERREIRA, J. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem ergonômica**. São Paulo: Atlas, 2015.

FERREIRA, M. C. Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho: lugar, importância e contribuição da Análise Ergonômica do Trabalho (AET). **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 40, n. 131, p. 18–29, jun. 2015.

FREITAS, A. L. P. et al. Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas. **Sistemas & Gestão**, v. 4, n. 2, p. 136-154, 2009. Disponível em: https://www.academia.edu/download/30652937/Sistemas___Gestao_2009_Um_modelo_para_avaliacao_da_Qualidade_de_Vida_no_Trabalho_em_universidades_publicas.pdf. Acesso em: 20 ago. 2025.

GOMES, S. S. **Clima organizacional no contexto dos trabalhadores terceirizados da Universidade Federal de Goiás**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, SP, 2018. Disponível em: https://unifaccamp.edu.br/mestrado/administracao/arquivo/Documentos/producao_discente/SostenesSoaresGomes.pdf. Acesso em: 25 ago. 2025.

GRUPO WHOQOL. **O desenvolvimento do instrumento de avaliação da qualidade de vida da Organização Mundial da Saúde (o WHOQOL)**. Organização Mundial da Saúde. [S. l.; s. n.], 1994.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **Motivation through the design of work: test of a theory**. Organizational Behavior and Human Performance, Massachusetts Institute of Technology, [S. l.: s. n.], 1976. Disponível em: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Hackman_et_al_1976_Motivation_thru_the_design_of_work.pdf. Acesso em: 13 out. 2025.

HENIG, E. M. M.; LEITE, A. C. Terceirização na administração pública federal: invisibilidade e desvalorização dos trabalhadores. **Relacult – Revista de Cultura e Extensão**, v. 6, n. 4, p. 1-27, 2020. Disponível em: <https://periodicos.claec.org/index.php/relacult/article/view/1776>. Acesso em: 25 ago. 2025.

HERATH, Siriyama. K.; AHSAN, Fazeela. **Evaluation of outsourcing in higher education: a teaching case**. International Journal of Teaching and Case Studies, [S. l.; s. n.], 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Siriyama-Herath/publication/228492915_Evaluation_of_Outsourcing_in_Higher_Education_A_Teaching_Case/links/56e9c95908aec8bc078130da/Evaluation-of-Outsourcing-in-Higher-Education-A-Teaching-Case.pdf. Acesso em: 25 ago. 2025.

HERZBERG, F. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 109-129.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. 1. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KOVALESKI, A., et al. Avaliação da qualidade de vida no trabalho no setor de construção civil: utilização do modelo de Walton. **Nucleus**, [s. l.], ano 2008, v. 5, n. 2, p. 51-63, 19 set. 2008.

LACOMBE, F. **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2017.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTIN, Felipe Schmidt San; JÚNIOR, Paulo Vanderlei Cassanego. **Qualidade de vida no trabalho dos servidores terceirizados lotados em uma Universidade Federal na Fronteira Oeste do RS**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Pampa, São Borja, RS, 2019.

MELO, P. B. de et al. Precarização laboral e saúde de trabalhadores terceirizados em uma instituição pública de ensino. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 3, p. 1-11, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/26144/22948/305953>. Acesso em: 25 ago. 2025.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. **Managing organizational behavior**. Boston: Little, Brown and Company, 1983.

OLIVEIRA, I. F. DE; DRUCK, G. O Debate Conceitual Sobre Terceirização: uma abordagem interdisciplinar. **Caderno CRH**, v. 34, p. e021029, 2 dez. 2021.

PEDROSO B, PILATTI L. **Um olhar crítico sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Nadler e Lawler**. Disponível em: <https://www.efdeportes.com/efd139/modelo-de-qualidade-de-vida-no-trabalho.htm>. Acesso em: 04 abril. 2025.

PEDROSO, B. et al. Adaptação do modelo de Walton para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. **Journal of Physical Education**, v. 20, n. 1, p. 11-23, 2009. Disponível em: link.

PEREIRA, C. A. et al. Qualidade de vida no trabalho: um estudo com servidores técnico-administrativos em uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária em Debate (GUD)**, Diamantina, v. 4, n. 2, p. 111–132, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gud/article/view/23177>. Acesso em: 25 ago. 2025.

QUADIR, Seher Ersoy; ALTUN, Fatih; SEVIM, Kaan. Analysis of the Quality of Life of University Employed Subcontractor Laborers in the Context of Social Work. **Psychology Research**, v. 8, n. 8, p. 397-410, 2018.

REBELO, A. M. et al. **Terceirização: o que os dados revelam sobre remuneração, jornada e acidentes de trabalho**. Terceirização do Trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate. [S. l.: s. n.], 2015, p. 49-76.

REIS JÚNIOR, G. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada na satisfação do trabalhador**. São Paulo: Atlas, 2008.

RIBEIRO, J. **Reforma Trabalhista e Terceirização no Brasil: Impactos e Perspectivas**. Brasília: UnB, 2019.

ROCHA, M. R.; GOMES, H. R. R.; FARIAS, J. A. S. **Qualidade de vida no trabalho e terceirização: o olhar dos trabalhadores**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/bitstreams/076d492a-3a71-4c40-8b82-622b46232b5d/download>. Acesso em: 25 ago. 2025.

ROBBINS, S. P. et al. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. Disponível em: https://admdotunisa.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf. Acesso em: 13 out. 2025.

ROMEIRO, A. R. **História do crescimento econômico: as origens político/culturais da Revolução Industrial**. Campinas: Instituto de Economia, 2017.

SAMPAIO, J. R. Qualidade de vida no trabalho: perspectivas e desafios atuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 121-136, jan./abr. 2012.

SAMPAIO, J. **Ambiente físico e bem-estar no trabalho: uma análise ergonômica**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2012.

SAN MARTIN, F.; JÚNIOR. **Qualidade de vida no trabalho dos servidores terceirizados, lotados em uma Universidade Federal na Fronteira Oeste do RS**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Pampa, Alegrete, RS, 2019. Disponível em: <https://dspace.unipampa.edu.br/handle/rii/4159>. Acesso em: 24 ago. 2025.

SILVA, C. **O(a) trabalhador(a) terceirizado(a) em uma universidade pública: percepções sobre organização do trabalho e educação em saúde**. 2020. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, SP, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/items/9d8e2fcc-6a9b-4023-a13a-81db9f35af7d>. Acesso em: 25 ago. 2025.

SILVA, J. **Prazer e sofrimento no trabalho: estudo sobre a percepção dos terceirizados que atuam em uma instituição federal de ensino superior**, 2019. Disponível em: <https://mestrado.unihorizontes.br/wp-content/uploads/2019/03/JOSANE-SODRE-CUPERTINO-DA-SILVA.pdf>. Acesso em: 23 jun 2025.

SILVA, L. N. et al. Até que ponto eu aguento! Vivências de prazer e sofrimento de terceirizados em uma instituição federal de ensino superior. **Revista Científica Hermes**, n. 33, p. 164-186, abr./set. 2023. Disponível em: <https://revistahermes.com.br/index.php/hermes1/article/download/675/559/2401>. Acesso em: 25 ago. 2025.

SOARES, Karen Giuliano *et al.* A educação como ação norteadora e impulsionadora do desenvolvimento local. **Composição Revista de Ciências Sociais da UFMS**, Campo Grande, v. 1, n. 22, p. 64-77, 3 ago. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/compcs/article/view/9497>. Acesso em: 22 out. 2025.

SOUZA, M. **Modelos de Terceirização no Mundo: Comparações e Aprendizados para o Brasil**. Curitiba: Appris, 2020.

SRIYANI, Wasanta. T.; LAKSIRI, W. M. R. **Outsourcing in universities: a comparative analysis of in-house sourcing vs outsourcing**. University of Ruhuna, 2004. Disponível em: <http://192.248.48.160/bitstream/handle/iruor/582/AP-4571-165.pdf?sequence=1>. Acesso em: 25 ago. 2025.

TIMOSSI, L. S. et al. Adaptação do modelo de Walton para avaliação da qualidade de vida no trabalho. **R. da Educação Física/UEM**, Maringá, ano 2009, v. 20, n. 3, p. 395-405, 5 jun. 2009. Disponível em: <https://ojs.fiepbulletin.net/fiepbulletin/article/view/3448>. Acesso em: 25 ago. 2025.

TOLFO, S.; PICCININI, V. C. Motivação e satisfação no trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 1, n. 2, p. 44-63, 2001.

TORRES, C. C. et al. Trabalhadores descartáveis? Condição de terceirizado e mal-estar no trabalho. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 402-421, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4518/451854875004.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2025.

VAN DER WALT, L et al. **On The Outsourced University: A survey of the rise of support service outsourcing in public sector higher education in South Africa, and its effects on workers and trade unions, 1994-2001**. Johannesburg: Sociology of Work Unit, University of the Witwatersrand; Centre for Higher Education Transformation, UNISA, 2002.

VIANA, R. C. et al. Qualidade de vida no trabalho: análise de fatores estressores ocupacionais dos trabalhadores em empresas terceirizadas no setor de petróleo e gás. **Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)**, v. 14, n. 1, p. 121-145, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistageese.org.br/secretariado/article/view/2566>. Acesso em: 25 ago. 2025.

WALTON, R. E. **Quality of working life: what is it?** In: DAVIS, L. E.; CHERNS, A. B. (Ed.). *The quality of working life*. New York: Free Press, 1973. v. 1, p. 91-104.

WAMBUI, T W. et al. **Influence of outsourcing adjunct faculty on students' satisfaction in public universities in Kenya**. Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, 2018. Disponível em: <http://ir.jkuat.ac.ke/handle/123456789/4819>. Acesso em: 25 ago. 2025.