

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE TRABALHADORES TERCEIRIZADOS: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO

MOTIVATION AND JOB SATISFACTION AMONG OUTSOURCED WORKERS:
A STUDY AT A PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTION

Ciências Sociais Aplicadas • 25/08/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/787628408](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/787628408)

Arielly Astrid Fernandes Lima¹

Bruna Gonçalves de Oliveira²

Mayara Muniz de Oliveira³

RESUMO

A motivação e a satisfação no trabalho constituem aspectos relevantes para a experiência dos trabalhadores no ambiente organizacional, especialmente em contextos marcados por diferentes formas de vínculo laboral. Nesse sentido, este estudo teve como objetivo analisar as percepções de trabalhadores terceirizados acerca de sua motivação e satisfação no trabalho em uma instituição pública de ensino. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com os seis trabalhadores terceirizados que atuavam na instituição investigada. Os resultados indicaram que a principal fonte de motivação está relacionada à necessidade de sustento pessoal e familiar. Em relação à satisfação, os participantes demonstraram percepções predominantemente positivas quanto às funções desempenhadas e ao ambiente de trabalho, embora tenham sido identificadas insatisfações relacionadas principalmente à remuneração, ao reconhecimento profissional, à segurança quanto à permanência no trabalho e à comunicação. Também se observou comprometimento com as atividades desenvolvidas e sentimento de pertencimento à instituição onde atuam. Os achados evidenciam que a experiência dos trabalhadores terceirizados é marcada pela coexistência entre aspectos associados à satisfação e fatores percebidos como limitadores da valorização profissional, destacando a importância das condições de trabalho e das relações estabelecidas no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Motivação; Satisfação no trabalho; Trabalhadores terceirizados.

ABSTRACT

Work motivation and job satisfaction are significant aspects of the worker experience within an organizational setting, particularly in

contexts characterized by diverse forms of employment relationships. Accordingly, this study aimed to analyze the perceptions of outsourced workers regarding their motivation and job satisfaction at a public educational institution. This descriptive, qualitative study was conducted through semi-structured interviews with the six outsourced workers employed at the institution under investigation. The results indicated that the primary source of motivation is the need to support oneself and one's family. Regarding satisfaction, participants expressed predominantly positive views concerning their duties and the work environment, although dissatisfaction was noted—primarily regarding remuneration, professional recognition, job security, and communication. A commitment to the tasks performed and a sense of belonging to the institution were also observed. The findings highlight that the experience of outsourced workers is defined by the coexistence of satisfaction-related aspects and factors perceived as limiting professional appreciation, underscoring the importance of working conditions and relationships within the organizational environment.

Keywords: Motivation; Job satisfaction; Outsourced workers.

1. INTRODUÇÃO

A motivação no ambiente de trabalho é essencial para o engajamento e o desempenho dos colaboradores. Manter essa motivação ao longo do tempo pode contribuir para a satisfação e o bem-estar no ambiente organizacional, trazendo benefícios tanto para os colaboradores quanto para a própria organização (Kobernovicz; Stefano, 2020).

Quando os funcionários estão engajados, eles tendem a demonstrar maior dedicação em suas atividades, o que pode favorecer a produtividade, a satisfação, a inovação e o desempenho. Esse engajamento também pode contribuir para um clima organizacional mais positivo, com maior cooperação entre colegas e redução de conflitos, favorecendo o cumprimento das responsabilidades diárias (Conceição; Calapez, 2022).

Na perspectiva de Kian (2006), a globalização fez com que o setor produtivo buscasse alternativas para o aperfeiçoamento de serviços e a redução de custos, resultando em processos de contratação de terceiros para atividades que não constituíssem a atividade principal das organizações. O autor define a terceirização como uma forma de reorganização administrativa em que atividades de uma organização são transferidas para uma empresa contratada para essa finalidade.

Conforme Rebelo (2018), existem no país em torno de 12 milhões de trabalhadores empregados em atividades terceirizadas. As organizações devem reconhecer que são as pessoas que produzem e fazem a diferença na competitividade e na qualidade dos produtos e serviços oferecidos, sejam elas terceirizadas ou não. A partir do reconhecimento da importância das pessoas, a organização pode obter benefícios relacionados ao clima organizacional e aos resultados, enquanto o profissional terceirizado pode encontrar melhores condições para a realização de suas atividades (Pinto; Quelhas, 2008).

O estudo de Almeida (2018) concluiu que o trabalhador terceirizado pode enfrentar dificuldades relacionadas à organização e ao planejamento da própria vida, visto que a alternância entre períodos

de emprego e outros sem vínculo empregatício pode gerar insatisfação com o trabalho e processos de desgaste físico e mental, com possíveis reflexos sobre a qualidade do serviço prestado.

Para Conceição e Calapez (2022), compreender a motivação no trabalho significa abordar uma questão relevante tanto para os trabalhadores quanto para as organizações, considerando que diferentes fatores relacionados ao trabalho podem favorecer o envolvimento, a satisfação e a realização das atividades. Nesse contexto, torna-se relevante compreender como trabalhadores terceirizados percebem sua motivação e satisfação no trabalho, considerando as características específicas desse vínculo laboral. Diante desse cenário, surge o seguinte problema de pesquisa: Como os trabalhadores terceirizados de uma instituição pública de ensino percebem sua motivação e satisfação no trabalho?

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar as percepções de trabalhadores terceirizados acerca de sua motivação e satisfação no trabalho em uma instituição pública de ensino. Para isso, os objetivos específicos são: (I) identificar os fatores motivacionais percebidos pelos trabalhadores terceirizados; (II) analisar as percepções dos trabalhadores acerca de sua satisfação no trabalho; e (III) compreender como os aspectos relacionados à motivação e à satisfação estão presentes na experiência de trabalho dos participantes.

Este estudo se justifica pela relevância de compreender as experiências e percepções dos trabalhadores terceirizados quanto à motivação e satisfação no trabalho, contribuindo para as discussões sobre comportamento organizacional e relações de trabalho e

fornecendo subsídios para a gestão de pessoas em instituições públicas de ensino.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, serão abordados aspectos essenciais para a fundamentação teórica deste estudo, incluindo a definição e a importância da motivação, satisfação e terceirização. A motivação será discutida como um conjunto de forças que impulsionam o indivíduo em suas ações (Robbins, 2005). A satisfação será analisada como o sentimento de realização associado ao emprego (Robbins, 2005). Por fim, a terceirização será compreendida como o processo pelo qual uma empresa contrata uma prestadora de serviços para a execução de funções específicas (Dutra; Filgueiras, 2021). Tais conceitos permitem compreender melhor as dinâmicas que influenciam o comportamento dos trabalhadores e os impactos desses fatores no ambiente organizacional.

2.1. Motivação Como Elemento Essencial no Âmbito Organizacional

Devido às constantes mudanças no cenário socioeconômico, torna-se necessário adaptar as pessoas e as organizações. Um dos maiores desafios para as empresas é motivar seus colaboradores de maneira que todas as partes se beneficiem. Motivar não é apenas para fazer com que a empresa alcance seus objetivos, mas também proporcionar o bem-estar de todos (Souza, 2018).

Gondin e Silva (2004) relatam que a palavra “motivação” é derivada do latim *motivus* e refere-se a “tudo aquilo que pode fazer mover”, “que causa ou determina alguma coisa” ou “a razão de uma ação”. Uma teoria da motivação é uma teoria da ação, onde as pessoas se

movem a objetivos baseados em suas motivações influenciada por fatores pessoais ou sociais, sendo assim uma perspectiva fundamental para entender como as motivações podem ser moldadas.

Conforme a definição de Robbins (2005) a motivação é o processo responsável pela intensidade, que se refere ao nível de esforço que a pessoa está disposta a empregar. Pela direção, que é a orientação do esforço a ser empregado. E pela persistência, que envolve a capacidade de manter esforço ao longo do tempo para o alcance de determinada meta. A motivação não é apenas um estado emocional, mas um processo complexo ao longo do tempo.

Já na visão de Santos *et al.* (2016) a motivação é um meio de manter a equipe mais ativa e empenhada, pois através do trabalho em conjunto todos serão recompensados e se fortalecerão, aprendendo e crescendo em todos os aspectos e criando um ambiente onde todos se sintam valorizados.

De acordo com os resultados da pesquisa de Carvalho *et al.* (2013) alguns fatores podem interferir diretamente na motivação dos colaboradores de uma organização de maneira positiva ou negativa, onde pode-se elencar a remuneração, benefícios sociais, condições físicas e psicológicas e a segurança no ambiente de trabalho, sendo esses elementos fundamentais para criar um ambiente propício a motivação.

Essa ideia é reforçada por Bichett e Vargas (2020) ao afirmar que os fatores que apresentaram melhores índices para motivação dos servidores ao trabalho são a autonomia, o relacionamento com colegas e superiores, benefícios, aperfeiçoamento profissional e as

condições de trabalho, onde interligados formam um sistema que promove motivação e são de extrema importância no ambiente de trabalho.

É ideal fomentar a motivação dos funcionários quando tem seu trabalho reconhecido, visto que isto gera maior envolvimento, o que os tornam mais dedicados. Por isso, fatores motivacionais como: reconhecimento, relações interpessoais, clima organizacional, remuneração, impulsionam os colaboradores ao desenvolver das suas atividades com mais comprometimento e eficiência, gerando assim acréscimo de produtividade e melhor desempenho (Martins, 2018).

Portanto, Rodrigues (2017) afirma que o trabalho sempre teve como maior motivação a sobrevivência e sustento da família, visto que com o passar do tempo a motivação foi ganhando contornos mais complexos que vão além disso. Pode-se elencar alguns fatores como: realização pessoal e profissional, salários, qualidade de vida e um ambiente agradável.

Consoante ao pensamento de Robbins (2005) o que move o indivíduo a se esforçar nos seus objetivos é o momento que ele percebe seus sonhos e desejos. A partir deste momento ele estará disposto a trabalhar e agregar esforços para realizá-los e se sentirá motivado para tal, contribuindo assim com os objetivos da organização.

A Hierarquia das Necessidades de Maslow (1960) é uma teoria psicológica que descreve as motivações humanas em uma pirâmide com cinco níveis. A teoria propõe que as necessidades mais básicas: fisiológicas e de segurança, sejam atendidas antes de se concentrar

com as mais elevadas: sociais, de estima e autorrealização, visto que quando as empresas atendem essas necessidades em ordem, cria um ambiente motivador, levando a um maior desempenho e engajamento (Gondim; Silva, 2004).

Outras teorias clássicas da motivação podem ser elencadas, incluindo a teoria X e Y de McGregor 1960, onde trata que na teoria X o controle é necessário no ambiente de trabalho e na teoria Y o ambiente é mais colaborativo. A Teoria da contingência de McClelland 1960, que oferece uma perspectiva da motivação humana e sugere que as necessidades dos trabalhadores influenciam seus comportamentos. E a teoria da expectativa de Vroom 1964, que busca explicar como as expectativas dos indivíduos influenciam suas motivações e comportamentos, apresentadas no quadro 1 a seguir:

Quadro 1. Teorias clássicas da motivação

Teorias X e Y de McGregor 1960	A teoria trata de dois perfis de personalidades e comportamentos dos funcionários, onde a teoria X parte do pressuposto de que as pessoas não gostam de trabalhar, assumir responsabilidades e tarefas, por isso para que a equipe funcione precisa de ordens de superiores. A teoria Y reconhece que os funcionários realizam suas tarefas por satisfação, são competentes e responsáveis.
Teoria da contingência de McClelland 1960	Essa teoria explica a motivação dos trabalhadores por meio da satisfação das suas necessidades; realização, poder e afiliação. Segundo McClelland todas as pessoas possuem três tipos de necessidades, mas apenas uma prevalecerá e definirá sua forma de atuação.

Teoria da expectativa de Vroom 1964	A teoria defende que a quantidade de valor que uma pessoa tem ao realizar determinada tarefa depende da expectativa que ela possui, bem como dos benefícios que podem ser adquiridos.
--	---

Fonte: Adaptado de Bichett e Vargas (2020).

Os resultados do estudo realizado por Miranda (2016) permitiram compreender que os objetivos das empresas só serão alcançados quando as pessoas que trabalham na organização sentirem-se satisfeitas, ou seja, na proporção que os colaboradores alcançarem seus objetivos a empresa também alcançará os seus, dessa forma, os dois acabam lucrando.

Por tanto, incentivar a motivação dos colaboradores é fundamental para o crescimento e o alcance de resultados em quaisquer empresas, onde a organização tem papel fundamental na valorização e motivação dos funcionários e o próprio reconhecimento da empresa no mercado de trabalho já é um incentivo para muitos colaboradores (Pellizzaro; Mello, 2013).

Em conformidade com Rodrigues (2023) as instituições devem oferecer condições organizacionais para seus colaboradores, como disponibilizar de equipamentos adequados para o desenvolvimento das funções, promover cursos, bem como a rotação de funções para evitar tarefas repetitivas por longos períodos. Pois, do contrário, pode ocorrer um desestímulo em relação às suas atividades, características ligadas diretamente a falta de motivação e engajamento.

Foi possível concluir de acordo com os resultados do estudo de Catafesta (2019) que a administração pública pode incentivar

comportamentos dos colaboradores que visem à efetividade organizacional, através de identificação de fatores motivacionais. Assim, é fundamental explorar quais estratégias de gestão motivacional podem ser implementadas na organização, pois aquelas que consideram as aspirações pessoais dos indivíduos tendem a ter maior chance de sucesso.

2.2. A Satisfação dos Colaboradores: Um Fator de Desempenho Organizacional

A satisfação pode ser definida como à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas (Robbins, 2005).

Na perspectiva de Oliveira (2009) a satisfação é um dos mais importantes resultados humanos do trabalho e vem sendo associada ao desempenho. Espera-se que trabalhadores mais satisfeitos sejam mais produtivos, ainda que a relação entre satisfação e produtividade seja sempre lembrada, o conceito de satisfação está ligado também a estados afetivos e não somente à produtividade.

O papel da motivação no ambiente organizacional é indispensável para impulsionar o desempenho dos colaboradores e alcançar os objetivos da organização, influenciando assim na satisfação no trabalho (Pereira *et al.*, 2024). Para Souza (2018) “para gerar uma boa satisfação e motivação na organização é preciso de um planejamento e organização, sendo essencial que o gestor elabore estratégias adequadas para o crescimento da mesma”.

Os líderes devem considerar as pessoas, elas são fundamentais para o crescimento das organizações e suas necessidades devem ser reconhecidas e levadas em conta ao formular as estratégias empresariais, que não devem se concentrar apenas no lucro, mas também na satisfação dos indivíduos (Amorim; Ferreira, 2021).

Silva *et al.* (2021), aponta que o suporte para o desenvolvimento profissional e para o nível de satisfação dos colaboradores contribuem para aspectos relevantes no desenvolvimento das empresas, pois quando um colaborador está satisfeito, apoiado e valorizado, vai contribuir na mesma medida para o desenvolvimento e crescimento das organizações.

A Teoria Bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) foi formulada a partir da análise das descrições de pessoas sobre o que desejavam obter com seu trabalho, com base nisso, foi apoiada em dois fatores: os higiênicos que, se ausentes, causam insatisfação, mas sua presença não necessariamente motiva, estão relacionados a condições de trabalho como salários, relacionamentos e política da empresa. Já os motivadores são responsáveis pela satisfação e motivação, quando presentes, promovem a motivação e o comprometimento e estão ligados ao reconhecimento e crescimento, conforme o quadro a seguir:

Quadro 2. Teoria Bifatorial - Herzberg, Mausner e Snyderman (1959)

Fatores higiênicos	Fatores motivadores
- Política da empresa; - Remuneração; - Supervisão; - Condições de trabalho; - Relacionamento com colegas.	- Realização; - Reconhecimento; - Trabalho; - Responsabilidade; - Crescimento.

Fonte: Adaptado de Gondim e Silva (2004).

As contribuições de Adams (1963) com a teoria da equidade partiram do princípio de que o indivíduo no trabalho faz comparações entre suas contribuições (desempenho, responsabilidades, formação profissional) e as compensações que recebe (salário, status, reconhecimento) com a dos outros empregados, resultando na percepção individual de equidade ou inequidade (ver quadro 3).

Quando um empregado percebe essa inequidade trata-se de que a relação entre os *inputs* (esforço, tempo, habilidades) e *outputs* (salário, reconhecimento) não é justa, por isso ele tende a buscar uma forma de restaurar o equilíbrio que pode ocorrer de algumas maneiras, visto que se essas tentativas falham, a insatisfação pode se agravar, trazendo consequências como o abandono do emprego (Pérez-Ramos, 1990).

Quadro 3. Teoria da equidade de Adams (1963)

Aumento de desempenho	Um funcionário que se sente subcompensado pode aumentar seu esforço e desempenho para justificar a compensação que acredita merecer.
Redução de desempenho	Se um empregado se sente supercompensado, pode diminuir seu esforço, sentindo que já está sendo recompensado de forma justa sem necessidade de esforço extra.
Influência em outros	Além de modificar seu próprio comportamento, o empregado pode tentar influenciar o desempenho e comportamento de colegas, buscando criar uma percepção de maior equidade no grupo.

Fonte: Adaptado de Pérez-Ramos, 1990.

A partir dos resultados da pesquisa realizada por Ribeiro e Santana (2015) foi perceptível que a qualidade de vida no trabalho e a motivação estão diretamente ligadas a satisfação e ao bem-estar dos funcionários, onde a insatisfação de uma equipe de trabalho será altamente prejudicial para evolução e produtividade da organização.

Pasetto e Mesadri (2012) refletem que algumas ações tomadas pelas empresas podem gerar satisfação ou insatisfação, quando vistas em conjunto passam a representar o clima dessa instituição, que também influencia o comportamento das pessoas. De um lado, o clima organizacional pode satisfazer às necessidades pessoais, elevando, conseqüentemente, a moral; de outro, pode ser desfavorável e causar frustrações às pessoas pela não satisfação de suas necessidades.

Com os resultados de uma pesquisa feita por Ribeiro (2018), foi possível perceber que alguns fatores como contatos interessantes no ambiente de trabalho, apoio dos colegas e a satisfação das necessidades sociais do indivíduo, contribuem para a identificação de um trabalho com sentido, por isso a importância de um clima organizacional positivo e boas relações interpessoais nas organizações.

Para Rauber e Bertolini (2019) a estabilidade no emprego, jornada de trabalho e a função que o colaborador exerce são fatores importantes no que tange a qualidade de vida e satisfação no trabalho, favorecendo diretamente o ambiente da empresa. Já entre os possíveis motivos que interferem nessa qualidade é principalmente a remuneração recebida pelos colaboradores.

Segundo Silva (2021) pesquisas que demonstrem causas relacionadas ao absenteísmo são importantes para que as organizações avaliem os aspectos da satisfação no trabalho, das relações interpessoais, da organização do trabalho e qualidade de vida e programem intervenções que resultem em bem-estar dos trabalhadores e no desenvolvimento organizacional.

A maioria dos colaboradores se satisfaz com empregos interessantes que proporcionam treinamento, variedade, independência e controle, a interdependência, o feedback, o suporte social e a interação com os colegas de trabalho fora do ambiente organizacional também pode apresentar uma forte relação com a satisfação profissional (Robbins; Judge, 2020).

2.3. A Terceirização da Mão de Obra no Brasil

A lei nº 13.429, de 31 de março de 2017 passou a permitir a prestação de serviços e trabalhos temporários por empresas prestadoras de serviços para atender necessidades e demandas relacionados às atividades das empresas tomadoras de serviços (Brasil, 2017).

No contexto da gestão pública brasileira, normas como a lei da responsabilidade fiscal, impõe limite aos gastos com terceiros, o que leva as organizações adotarem a terceirização como uma estratégia viável para otimizar recursos e operar de forma mais eficiente (Farias, 2015).

Conforme Dutra e Filgueiras (2021) hoje em dia, as empresas devem focar na melhoria da produtividade, contratando outros agentes, geralmente empresas, onde esses intermediários possam realizar as tarefas nas quais tenham especialização.

Para Borges e Faria (1993) a maioria das terceirizadas tendem a oferecer salários mais baixos, não oferecer os benefícios e aumentar a intensidade do trabalho, isto vem permitindo usar a terceirização como um instrumento que impõe perdas aos assalariados, reduzindo o emprego no conjunto da economia e levando à exclusão de trabalhos mais bem remunerados.

De acordo com Silva (2022) algumas desvantagens relacionadas a terceirização são a vulnerabilidade social, a falta de controle pelas entidades públicas, acarretando a diminuição da qualidade na prestação do serviço ou na entrega do produto, aumento da rotatividade da mão-de-obra e consequentemente o maior revezamento e desemprego, insegurança trabalhista, serviços desqualificados escolhidos prioritariamente pelo menor preço e falta de treinamentos e qualificações.

Na visão de Oliveira (2009) a redução de custos é um benefício gerado pela terceirização, pois, a contratação de empresas que desempenham o serviço de forma mais eficiente e eficaz gera uma economia de recursos e investimentos, propiciando a liberação de espaço para a empresa usar no que é seu negócio principal.

A terceirização apresenta vantagens em relação à contratação direta de mão-de-obra, algumas delas são: autorização legal à prestação de serviços por meio de empresa terceirizadas; maior agilidade na gestão da empresa; redução dos custos da atividade; aprimoramento do produto final ofertado ao mercado e redução do passivo trabalhista (Lima, 2011).

Ribeiro (2015) acrescenta que empregados terceirizados que trabalham na organização precisam seguir tanto as normas da

empresa em que estão inseridos, como às normas das empresas de origem qual são contratados, além disso, o convívio social diário com os empregados efetivos acaba sendo influenciado pela cultura e criando vínculos com empresa contratante.

Para Oliveira *et al.* (2009) o tema motivação no trabalho não se trata apenas de junção de várias teorias sobre o assunto, e sim da necessidade de manter os colaboradores terceirizados em estado de contentamento, a fim de crescimento e comprometimento de forma que o ambiente de trabalho não se torne um local de sofrimento e desgaste psicológico.

Com base nos resultados da pesquisa de Monte (2020) a organização deve cuidar dos fatores motivacionais considerados pelos colaboradores, pois a motivação está diretamente relacionada com o rendimento no trabalho e com os resultados, funcionários motivados produzem mais e desmotivados, além de insatisfeitos, muitas vezes não atendem o que a empresa espera como resultado.

Baseando-se nos achados da pesquisa de Francisco (2024) se faz necessário o foco na saúde, segurança e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores terceirizados. Sempre está em sintonia com uma conscientização sobre a importância de práticas de trabalho sustentáveis, elas apoiam não apenas a realização profissional e pessoal dos colaboradores, mas também metas de eficiência organizacional e satisfação do cliente.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, de abordagem qualitativa, tendo como objetivo analisar as percepções de trabalhadores terceirizados acerca de sua motivação e satisfação no

trabalho em uma instituição pública de ensino. A escolha da abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender as percepções, experiências e significados atribuídos pelos participantes à sua realidade de trabalho, considerando o contexto em que estão inseridos.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi realizada por meio de levantamento de informações diretamente com os trabalhadores terceirizados da instituição investigada, mediante entrevistas semiestruturadas. Conforme Gil (2023), esse procedimento permite obter informações diretamente das pessoas cujo comportamento ou percepção se deseja conhecer.

O lócus da pesquisa foi uma instituição pública de ensino, localizada no estado do Rio Grande do Norte. Os sujeitos da pesquisa foram os trabalhadores terceirizados da instituição, cujo universo era composto por seis empregados. Buscou-se alcançar todos os integrantes desse universo, caracterizando a participação como censitária, uma vez que todos os trabalhadores terceirizados foram convidados a participar da pesquisa (Gil, 2002).

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada, utilizando roteiro adaptado de Siqueira (2014), composto por 25 questões relacionadas à motivação e à satisfação no trabalho, conforme apresentado no Apêndice A. A utilização da entrevista semiestruturada permitiu aos participantes apresentar suas percepções e experiências relacionadas ao trabalho, possibilitando maior aprofundamento das respostas.

Antes da realização das entrevistas, os participantes foram informados sobre os objetivos e procedimentos da pesquisa e

receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), mediante o qual autorizaram voluntariamente sua participação e a utilização das informações fornecidas para fins acadêmicos.

As entrevistas foram realizadas presencialmente no período de 24 a 27 de março de 2025 e foram gravadas mediante o consentimento dos participantes. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas, sendo realizada inicialmente a transcrição manual, com auxílio do software Transkriptor, e, em seguida, a organização e categorização das informações obtidas.

Para o tratamento dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo, conforme os pressupostos de Bardin (2011). Esse procedimento permite organizar e interpretar sistematicamente as informações presentes nas comunicações, possibilitando a identificação de conteúdos, padrões e temas relevantes para os objetivos da pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados da pesquisa realizada por meio de entrevistas com os colaboradores terceirizados, evidenciando os dados sobre motivação e satisfação, seguidos da análise e discussão dos achados, conforme os procedimentos metodológicos adotados. Os tópicos abordados incluem: (1) caracterização e perfil dos colaboradores; (2) percepção dos terceirizados em relação aos fatores motivacionais e o nível de satisfação no trabalho; e (3) os efeitos e impactos da motivação e satisfação no trabalho dos colaboradores terceirizados.

4.1. Caracterização e Perfil dos Colaboradores

O presente estudo foi realizado em uma instituição de ensino pública na cidade de Pau dos Ferros, localizada no estado do Rio Grande do Norte. A escola se dedica à formação de jovens do ensino fundamental II. Fundada em 1954, iniciou suas atividades em março de 1957. Com um quadro de 52 funcionários, dentre eles 6 terceirizados e 527 alunos, funciona nos turnos matutino e vespertino, e se destaca por sua significativa relevância na comunidade. Além da sua trajetória e compromisso com a educação, a instituição também é reconhecida por oferecer uma ampla estrutura que visa o conforto e desenvolvimento educacional de seus alunos.

A organização possui seis colaboradores terceirizados, no qual quatro são mulheres, representando 66,67% do total de entrevistados, e dois são homens representando 33,33% dos entrevistados. As mulheres ocupam majoritariamente as funções de auxiliar de serviços gerais e merendeira e os homens atuam como porteiro e auxiliar de serviços gerais. As características dos colaboradores que participaram desse estudo são expostas no Quadro 4, conforme apresentado a seguir.

Quadro 4. Perfil dos entrevistados

Entrevista dos	Sexo	Idade	Escolaridade	Estado civil	Tempo serviço instituição
E1	Feminino	27	Ensino médio completo	União estável	1 ano e meses
E2	Masculino	50	Superior incompleto	Casado	5 anos e meses

⚠ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/motivacao-e-satisfacao-no-trabalho-de-trabalhadores-terceirizados-um-estudo-em-uma-instituicao-publica-de-ensino?noblockage>

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A **faixa etária** da maioria dos entrevistados varia entre 33 e 42 anos, indicando que o grupo é composto por adultos ativos economicamente e experientes. A presença de um colaborador (E2) com 50 anos, indica que a terceirização também absorve trabalhadores mais maduros, que muitas vezes encontram dificuldades no mercado de trabalho em outras modalidades.

Quando analisado o **nível de escolaridade**, observou-se a predominância do ensino médio completo presente em três dos entrevistados (E1, E3, E5). Dois entrevistados (E2, E6) com ensino superior incompleto e apenas um (E4) com ensino médio incompleto. Tal fato revela que, embora essas funções não exijam um grau de formação específico, há entre os colaboradores um nível de escolarização que supera o mínimo necessário, o que indica que buscaram oportunidades melhores. No entanto, optaram por aceitar funções com menor exigência de escolaridade devido a necessidade de sustento e sobrevivência, como estratégia diante de um mercado de trabalho restrito e altamente competitivo.

Há diversidade no **estado civil** dos entrevistados onde foi possível observar três com uniões estáveis (E1, E3, E4), um casado legalmente (E2), uma viúva (E5) e um divorciado (E6). Houve uma predominância de entrevistadas em união estável, sendo possível associar a situação de que muitas mulheres conciliam trabalho e

outras responsabilidades como a família. A presença de uma viúva e um divorciado também aponta diferentes experiências conjugais. O estado civil de cada entrevistado pode vir a interferir de diferentes formas, como disponibilidade de tempo, necessidade de uma estabilidade e permanência no emprego.

O **tempo de serviço** dos colaboradores variam de 1 ano até 6 anos. Isso demonstra uma permanência no vínculo empregatício, onde a presença de dois colaboradores com 6 anos de serviço (E5 e E6) e um com 5 anos (E2) sugere que a instituição os mantém por um longo período, o que pode indicar baixa rotatividade.

As **funções** desempenhadas pelos terceirizados são todas de apoio escolar, como auxiliar de serviços gerais (E1, E2, E3), merendeira (E4, E5), porteiro (E6), essenciais para o funcionamento diário da instituição, e atividades que não fazem parte da atividade principal da escola (ensino e educação), mas que são indispensáveis para o funcionamento da mesma.

Em relação a **filiação** dos colaboradores, cinco deles possuem um filho (E2, E3, E4, E6) e a colaboradora (E5) dois filhos, o que representa uma porcentagem de 83,33% de colaboradores com filho e apenas uma colaboradora sem filho, representando 16,67% do total. Tal fato demonstra que a maioria possui dependentes, o que implica diretamente nas necessidades financeiras e maiores desafios para conciliar as responsabilidades profissionais e familiares, demandando estabilidade no emprego, benefícios sociais e horários que possibilitem a conciliação com a vida pessoal.

Sobre a **renda**, os colaboradores entrevistados se encontram na faixa de R\$ 1.518,00 que diz respeito ao salário-mínimo. Considerando que

a maioria possui filhos é possível observar que essa renda não é suficiente para cobrir todas as despesas, incluindo as básicas, o que se faz necessário restrições, e que mesmo colaboradores com escolaridade de superior incompleto (E2 e E6) os rendimentos permanecem na mesma faixa dos demais.

A partir das análises é perceptível que os colaboradores terceirizados da instituição, são em sua maioria mulheres, que desempenham funções essenciais como limpeza e alimentação, e que além das demandas do trabalho, também enfrentam a rotina com a família e filhos sob suas responsabilidades. Apesar das limitações salariais e das exigências físicas do trabalho, permanecem há anos na instituição, demonstrando um vínculo com a comunidade escolar. Essa realidade reforça a importância de políticas que valorizem esses trabalhadores pela dignidade com que enfrentam as adversidades e das suas funções.

4.2. Percepção dos Terceirizados em Relação aos Fatores Motivacionais e o Nível de Satisfação no Trabalho

A maioria dos entrevistados afirmam estar **motivados no seu trabalho** atualmente, justificando que o principal fator para isso é o emprego proporcionar o sustento tanto pessoal como da família. A maioria dos colaboradores atribuíram notas entre 7 e 8, o que demonstra certo nível de contentamento geral, onde apenas uma, a E3 atribuiu nota 3 e afirmou não estar motivada, relatando em sua fala: “Não, nota 3, por não ser reconhecido”.

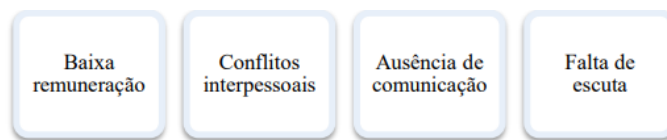
Alguns entrevistados como a E5 destacam que aprenderam a gostar do que fazem, revelando um processo de adaptação em suas falas, como relata: “Sim, nota 8, no decorrer do tempo aprende a gostar “.

A motivação aparece de diferentes formas, ora como um sentimento positivo ligado ao gosto pela função ou o local de trabalho, ora como uma necessidade, o que vai de encontro com a teoria da contingência de McClelland (1960), que sugere que as necessidades dos trabalhadores influenciam seus comportamentos.

A maioria dos entrevistados relatou não se sentir **valorizado e reconhecido**, mesmo realizando funções importantes no cotidiano escolar e sempre dispostos a ajudar. Apenas um entrevistado E6 citou reconhecimento por parte da gestão escolar, mas nunca da empresa contratante. Além disso, foi informado que a instituição não está aberta a receber críticas. Apenas os participantes E5 e E6 responderam positivamente, enquanto a entrevistada E4 afirmou: “Depende, se for vantagem pra eles, sim; se não, não recebe”. Essa percepção indica uma ausência de escuta ativa por parte da escola e uma limitação quanto à possibilidade de os colaboradores expressarem feedback, o que também impacta negativamente a motivação, revelando um ambiente pouco participativo.

Os entrevistados apontaram que fatores como **uma escuta mais ativa, reconhecimento e melhor remuneração os deixariam mais motivados**. O salário baixo, a falta de reconhecimento e a ausência de participação nas decisões institucionais foram elementos recorrentes de insatisfação, conforme exposto na figura 1. Essa realidade converge com o que afirmam Carvalho et al. (2013), ao destacarem que fatores como remuneração e condições físicas e psicológicas de trabalho interferem diretamente na motivação dos colaboradores, sendo fundamentais para a construção de um ambiente favorável ao engajamento.

Figura 1. Principais fatores de insatisfação



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Todos os entrevistados consideraram que o **salário** não é justo em relação às suas funções, o que indica um consenso de insatisfação salarial, onde o E1 e E3 relatam que o salário não é suficiente, conforme E1 destaca: ‘Não, deveria ser maior’, havendo uma sensação de desvalorização. Os entrevistados E2, E4 e E5 reforçam a questão que o volume de trabalho não é compatível com o valor do salário, de acordo com a resposta da E5: “Não, muitas funções pra um salário-mínimo”, evidenciando sobrecarga sem recompensa financeira, provocando impactos como desmotivação, redução de engajamento, rendimento e comprometimento com o trabalho. Para Rauber e Bertolini (2019) o principal motivo que interfere na qualidade de vida e satisfação no trabalho, favorecendo diretamente o ambiente da empresa é principalmente a **remuneração** recebida pelos colaboradores.

Em relação ao trabalho proporcionar as principais **assistências básicas**, a maioria afirma que sim, e apenas os entrevistados E2 e E6 afirmam que não, onde o E6 ainda relata: “Não, principalmente quando se fala em vale alimentação, que o da gente é bem abaixo”, revelando que o trabalho pode não estar satisfazendo o básico, o que pode afetar diretamente na sua motivação. Todos os entrevistados revelaram que a empresa contratante **não cumpre integralmente com suas obrigações trabalhistas e legais**. Os entrevistados E5 e E6 destacaram especificamente o não pagamento do FGTS e das férias, conforme evidenciado nas falas: E5 — “Não, principalmente FGTS”; e E6 — “No início sim, mas agora estão atrasando FGTS e férias”.

No que diz respeito a **distribuição de tarefas** de forma justa, quatro entrevistados (E1; E4; E5; E6) respondem que há uma distribuição justa, o que sugere um certo nível de organização e respeito aos limites da função, e dois desses o E2 e E3 que não há, o que revela que eles percebem injustiça ou desequilíbrio na divisão das atividades, havendo uma possibilidade de sobrecarga entre eles, o que pode gerar desmotivação e insatisfação em relação ao cargo e algumas situações no dia a dia. Com base em Monte (2020), a organização deve cuidar dos fatores motivacionais considerados pelos colaboradores, pois a motivação está diretamente relacionada com o rendimento no trabalho e com os resultados.

No que se refere aos respondentes se considerarem **produtivos**, cinco entrevistados (E1; E2; E4; E5; E6) se consideram, o que indica uma percepção de eficiência, responsabilidade e comprometimento com o trabalho, e apenas um (E3) que não, o que pode estar revelando uma possível desmotivação, por sobrecarga, desvalorização ou esgotamento, sendo necessário uma escuta ativa e melhorias nas condições de trabalho. Para Conceição e Calapez, (2022), quando os funcionários estão engajados, eles tendem a ser mais motivados e dedicados em suas atividades, o que leva a maiores níveis de produtividade, satisfação e desempenho.

A **satisfação** no trabalho, conforme relatado nas entrevistas, é um sentimento oscilante. As notas atribuídas à satisfação variam entre 3 e 9, o que evidencia percepções diversas, onde quatro entrevistados (E1; E4; E5; E6) declaram estar satisfeitos e apenas dois (E2; E3) não se sentem satisfeitos, o que mostra um predomínio de satisfação. As respostas positivas demonstraram apego a função como a respondente E4 demonstra em sua fala: “Sim, nota 9, por que eu gosto e me apeguei”, e a E5 “Sim, nota 8, por que gosto do que faço,

estou onde quero estar”, e o E6 que traz em sua fala sentimento de tranquilidade: “Sim, nota 8, por que é uma função tranquila”.

A **carga horária** de trabalho foi considerada adequada pra cinco entrevistados (E1; E2; E3; E5; E6), percebendo equilíbrio entre o tempo de trabalho e realização das tarefas, adaptação ao ritmo da rotina de trabalho, e um entrevistado E4 considerou que não acha adequada, revelando em sua fala:” Não, acho muito longa”, o que aponta que para esse respondente a jornada pode estar sendo exaustiva ou desgastante, a resposta negativa pode indicar revisão nas escalas de trabalho. Essa ideia é reforçada por Bichett e Vargas (2020) ao afirmar que um dos fatores que apresentou melhores índices para motivação dos servidores ao trabalho são as **condições de trabalho**, onde interligados formam um sistema que promove motivação e são de extrema importância no ambiente de trabalho.

Em relação ao fornecimento de **orientações necessárias** três entrevistados (E1, E2 e E3) responderam que não recebem e três (E4, E5 e E6) afirmaram que recebem, o que revela uma contradição dentro do ambiente. Enquanto parte se sente amparada em relação a orientações, havendo um sentimento de segurança na execução das tarefas, organização no ambiente de trabalho e clareza nas funções, outra parte revela um suporte ausente, indicando falta de clareza, insegurança, desorganização e desvalorização, o que se torna fundamental que a gestão promova processos mais claros de orientação e informações a todos os colaboradores.

No que se refere a **estabilidade**, cinco entrevistados (E2, E3, E4, E5, E6) afirmaram que não se sentem seguros em relação a estabilidade no emprego e um entrevistado (E1) respondeu demonstrando dúvida: “Acho que sim”. Essa ampla maioria evidencia um

sentimento de instabilidade profissional, o que pode gerar impactos significativos no engajamento, bem-estar e saúde emocional dos colaboradores. O que defende Rauber (2019), que a estabilidade no emprego é um fator importante no que tange a qualidade de vida e satisfação no trabalho.

Há um **sentimento de vulnerabilidade e insegurança**, mesmo sob o regime CLT, a percepção geral é que a qualquer momento pode haver a rescisão contratual por parte da empresa terceirizada, de acordo com a fala da E5:” Não, porque sou CLT então posso estar hoje e amanhã não” e do E6:” Não, porque a qualquer momento pode ser mandado pra fora”. Sensação que afeta o comprometimento com o trabalho já que não há uma segurança, a saúde mental ao gerar ansiedade e estresse, e o engajamento pois o colaborador pode não se sentir parte efetiva da organização.

O **relacionamento entre colegas** é, em geral, considerado respeitoso em muitos momentos, mas também existem conflitos e fragilidades, onde dois entrevistados (E2 e E6) responderam que há respeito, dois entrevistados (E4 e E5) responderam que há respeito e companheirismo na maioria das vezes, mas com presença de conflitos ocasionais, e dois (E1 e E3) revelaram respostas mais negativas, onde a E1 traz em seu relato: “Um pouco de respeito, companheirismo não tanto”.

As respostas mostraram que o ambiente não possui maiores conflitos, que o respeito e o companheirismo existem, mas nem sempre de forma constante, e que a presença de conflitos pontuais mesmo que resolvidos, como revelado nas falas, indica necessidade de ações de fortalecimento da equipe, onde a gestão deve promover

ações de integração entre os colaboradores e criar um ambiente seguro e confortável.

Em relação a **oportunidade de expor ideias**, três colaboradores (E2, E4 e E5), afirmaram que tem oportunidade, dois colaboradores (E1 e E3) afirmaram não ter essa oportunidade, e um colaborador (E6) reconhece que há espaço pra diálogo, mas enfatizou que em momentos pontuais, como reuniões anuais. Esse cenário revela que a participação dos colaboradores é parcial e pontual, com parte da equipe percebendo abertura para diálogo e outra parte excluída do processo, o que indica uma falta de canais de escuta ativa que mesmo onde há espaço, ele pode parecer limitado, o que reduz participação e sentimento de pertencimento, se fazendo essencial criar estratégias de escuta, reconhecendo o diálogo como essencial no ambiente de trabalho.

Acerca da percepção dos colaboradores sobre o **sentimento de pertencimento à empresa** contratante ou à instituição onde prestam serviços, cinco dos seis respondentes (E1, E2, E4, E5, E6) afirmaram sentir-se parte da organização em que atuam diariamente. Isso revela uma identificação e acolhimento com o ambiente de trabalho, o que diverge da observação de Ribeiro (2015), segundo a qual o convívio social diário com os empregados efetivos tende a ser influenciado pela cultura organizacional, levando os colaboradores terceirizados a desenvolverem vínculos com a empresa contratante. Apenas um entrevistado (E3) relatou se identificar com a empresa terceirizada, o que pode estar relacionado a um maior alinhamento com os valores da contratante ou à ausência de vínculo afetivo com o ambiente onde desempenha suas atividades.

Contudo, os trabalhadores se sentem parte da empresa que presta serviço e não da que contratou formalmente. A ausência de vínculo com a contratante pode trazer consequências como insegurança, desengajamento, sendo necessário que as duas organizações assumam responsabilidade pela integração dos colaboradores.

Os colaboradores relatam uma fragilidade na **comunicação**, o que pode impactar tanto o ambiente como a execução das tarefas. Cinco, dos seis colaboradores (E1, E2, E3, E4 e E5) apontaram problemas ou limitações na comunicação com a gestão, e apenas um (E6) avaliou a comunicação como tranquila e satisfatória. O que mostra um ambiente com uma comunicação falha e mal estruturada, de acordo com a E5: “Muita falha na comunicação, as vezes avisam de última hora”.

O que se torna uma situação que pode se manifestar em diversas situações como em informações repassadas de forma tardia, ausência de diálogo e pouca clareza sobre as decisões e comunicados, que aponta uma distância entre os terceirizados e a administração, falha que compromete o engajamento e reforça o sentimento de invisibilidade organizacional. De acordo com Ribeiro (2018) alguns fatores como contatos no ambiente de trabalho, apoio dos colegas e a satisfação das necessidades sociais do indivíduo, contribuem para a identificação de um trabalho com sentido, por isso a importância de um clima organizacional positivo e boas relações interpessoais nas organizações.

4.3. Efeitos e Impactos da Motivação e Satisfação no Trabalho dos Colaboradores Terceirizados

A análise dos dados revela que a motivação e satisfação dos colaboradores terceirizados exercem impactos diretos sobre sua produtividade, bem-estar emocional, engajamento e qualidade de vida no trabalho. Muitos dos entrevistados afirmaram de forma geral estarem motivados, relatando nas suas justificativas que essa motivação é fundamentada na necessidade de sustento e estabilidade financeira, e não em fatores como reconhecimento ou realização profissional. Isso demonstra uma motivação que pode gerar **efeitos limitados no engajamento a longo prazo** (Kobernovicz; Stefano, 2020).

A ausência de **reconhecimento, valorização e escuta ativa** por parte da gestão gera sentimentos de desvalorização e invisibilidade organizacional, o que impacta negativamente tanto na **autoestima** quanto no **comprometimento com a instituição**. Outro efeito perceptível é a **oscilação na satisfação geral**. Apesar de parte dos colaboradores se considerarem satisfeitos, os depoimentos revelam que esse sentimento está frequentemente condicionado ao gosto pela função ou adaptação ao cargo, e não à presença de condições organizacionais ideais. Tal oscilação impacta diretamente a estabilidade emocional dos trabalhadores e pode desencadear estados de estresse, ansiedade e baixa autoestima, principalmente diante de ambientes conflituosos ou inseguros.

A constância de fatores como remuneração insuficiente, falta de segurança no trabalho, sobrecarga e pouca participação nas decisões interfere diretamente na **produtividade, na saúde física e mental** e na qualidade das **relações interpessoais** no ambiente profissional. No campo da **produtividade**, embora a maioria dos entrevistados se considere produtiva, isso se deve mais à responsabilidade pessoal do que a estímulos organizacionais

eficazes. Quando a motivação decorre da necessidade e não de uma gestão motivacional estruturada, os resultados tendem a ser limitados, o que pode **comprometer o desempenho** (Pereira *et al.*, 2024).

Em um contexto em que a maioria permanece no cargo por necessidade, seja financeira, seja pela escassez de oportunidades no mercado, os impactos da baixa motivação vão além da **queda de desempenho**, eles atingem a dignidade do trabalhador e comprometem a construção de um ambiente de trabalho justo e saudável.

Além disso, a percepção de instabilidade e insegurança, bem como a ausência de garantias trabalhistas e más condições de segurança, agravam o cenário e comprometem a **saúde física e mental** dos trabalhadores. Tais fatores geram um **clima organizacional frágil**. Assim, os impactos da motivação e satisfação, quando mal gerenciados, vão desde **baixa produtividade** até **desgaste emocional e descomprometimento organizacional**. Por outro lado, quando há iniciativas que promovem reconhecimento, escuta ativa, comunicação clara, valorização salarial e condições adequadas de trabalho, esses mesmos fatores proporcionam um ambiente mais saudável e engajado (Ribeiro; Santana, 2015).

Portanto, compreender os efeitos da motivação e da satisfação no trabalho é essencial para que as instituições possam desenvolver práticas mais humanas e conscientes. A valorização do trabalhador terceirizado não deve ser vista como um benefício opcional, mas como parte de uma gestão comprometida com a dignidade, o bem-estar e o desenvolvimento de todos os seus colaboradores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar as percepções de trabalhadores terceirizados acerca de sua motivação e satisfação no trabalho em uma instituição pública de ensino, considerando aspectos relacionados ao ambiente de trabalho e à valorização recebida. A partir da análise qualitativa das entrevistas realizadas com os trabalhadores terceirizados, foi possível identificar diferentes percepções relacionadas à motivação e à satisfação no contexto investigado.

Em relação ao primeiro objetivo, que consistiu em identificar os fatores motivacionais percebidos pelos colaboradores, a análise revelou que a principal fonte de motivação está relacionada à necessidade de sustento pessoal e familiar. Além desse aspecto, foram mencionados elementos como o gosto pela função, o ambiente de trabalho e o companheirismo. Por outro lado, a falta de valorização e reconhecimento apareceu entre os aspectos percebidos negativamente pelos participantes. Também foram identificadas referências à necessidade de permanência no trabalho diante das oportunidades disponíveis, evidenciando a importância que o emprego possui para os trabalhadores entrevistados.

Quanto ao segundo objetivo, que buscou analisar as percepções dos trabalhadores sobre sua satisfação no trabalho, as respostas evidenciaram percepções variadas. Embora parte dos participantes tenha demonstrado satisfação com as funções desempenhadas, com o ambiente de trabalho e com os relacionamentos estabelecidos, a remuneração foi apontada de forma unânime como um aspecto insatisfatório. Também foram mencionadas

preocupações relacionadas às condições do vínculo de trabalho, às garantias trabalhistas, à comunicação e à valorização profissional.

Em relação ao terceiro objetivo, que buscou compreender como os aspectos relacionados à motivação e à satisfação estão presentes na experiência de trabalho dos participantes, os dados indicaram que, mesmo diante das insatisfações relatadas, os trabalhadores demonstram comprometimento com as funções desempenhadas e reconhecem a importância de suas atividades para o funcionamento da instituição. O sentimento de pertencimento e as relações estabelecidas no ambiente de trabalho também aparecem como aspectos positivos na experiência de alguns participantes.

Os resultados permitem observar, portanto, que a experiência dos trabalhadores terceirizados não é marcada exclusivamente pela satisfação ou pela insatisfação. Há uma coexistência entre aspectos positivos, como o gosto pela função, o relacionamento com colegas, o ambiente de trabalho e o sentimento de pertencimento, e aspectos negativos, especialmente relacionados à remuneração, ao reconhecimento e a determinadas condições do vínculo de trabalho.

Nesse sentido, os achados reforçam a importância de considerar as diferentes dimensões da experiência dos trabalhadores terceirizados nas práticas de gestão de pessoas. Ações relacionadas ao reconhecimento, à comunicação, à escuta dos trabalhadores e à melhoria das condições de trabalho podem contribuir para uma experiência profissional mais positiva, considerando as necessidades e percepções identificadas entre os participantes.

É importante destacar, entretanto, que os resultados devem ser interpretados considerando as características e os limites da

pesquisa. O estudo foi realizado em uma única instituição pública de ensino e contou com seis trabalhadores terceirizados, que constituíam o universo de trabalhadores terceirizados da instituição investigada. Além disso, por se tratar de uma pesquisa qualitativa baseada nas percepções dos participantes, os resultados não permitem estabelecer relações causais ou generalizações para outros contextos.

Outra limitação refere-se ao receio manifestado pelos participantes em se expressar livremente, em razão da possibilidade de sofrer algum tipo de retaliação, aspecto que pode ter restringido a profundidade de algumas respostas. Essa condição deve ser considerada na interpretação dos resultados, uma vez que pode ter influenciado a forma como determinadas experiências foram relatadas.

Para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas em outras instituições públicas e localidades, envolvendo diferentes grupos de trabalhadores terceirizados, de modo a ampliar a compreensão sobre as percepções relacionadas à motivação, à satisfação e às condições de trabalho nesse contexto. Também podem ser desenvolvidos estudos com diferentes abordagens metodológicas, permitindo complementar os achados qualitativos aqui apresentados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Carlos Roberto de. Impactos da terceirização de serviços de conservação e limpeza no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. **Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)** - Universidade Federal da Paraíba. 2018.

Disponível em:
<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/14836>. Acesso em:
20 set. 2024.

AMORIM DE OLIVEIRA, A.; FERREIRA SILVA, F. Limites e decorrências da teoria das necessidades humanas de Abraham Harold Maslow. **Caderno De Administração**, v. 29, n. 2, p. 100-115, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v29i2.57015>. Acesso em: 4 de set. 2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BICHETT, Miria; VARGAS, Sandra Martins Lohn. Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. **Desafio Online**, v. 9, n. 1, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.55028/don.v9i1.10195>. Acesso em: 25 out. 2024.

BORGES, Ângela Maria Carvalho; FARIA, Maria da Graça Druck de. **Crise global, terceirização e a exclusão no mundo do trabalho -** Universidade Federal da Bahia. 1993. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/2376>. Acesso em: 17 set. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017**. Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Brasília, DF: Presidência da República 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm. Acesso em: 11 set. 2024.

CARNEIRO, Fernanda Maria Afonso. A terceirização na administração pública: vantagens, desvantagens e ameaças ao regime jurídico das relações do trabalho. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública**, v. 2, n. 2, p. 61-80, 2016. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/rdagp/article/view/1298/1724>.

Acesso em: 6 nov. 2024.

CARVALHO, Jéssica Faria de; *et al.* Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. **Educação em foco**, v. 7, n. 1, p. 21-23, 2013. Disponível em: https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/8qualidade_motivacao.pdf.

Acesso em: 21 set. 2024.

CATAFESTA, Kelly Cristiane. **Fatores na Motivação para o trabalho: um estudo com os servidores da Reitoria do IFRO** – Instituto Federal de Rondônia. 2019. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração). Disponível em: <http://repositorio.ifro.edu.br/handle/123456789/328>. Acesso em: 25 set. 2024.

CONCEIÇÃO, Marcelo Vegi da; CALAPEZ, Maria Teresa Delgado. O Impacto do Desenho do Trabalho sobre o Engajamento de Gestores Públicos Portugueses. **Encontro Brasileiro de Administração Pública**. 2022. Disponível em: <https://www.sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/>. Acesso em: 09 set. 2024.

DUTRA, Renata.; FILGUEIRAS, Vitor. A polêmica sobre o conceito de terceirização e sua regulação. **Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano**, v. 4, 14 maio 2021. Disponível em:

<https://revistatdh.emnuvens.com.br/Revista-TDH/article/view/93>.

Acesso em: 17 set. 2024.

FARIAS, João da Silva. Terceirização de mão de obra: progresso versus precarização no contexto universitário da UFCG/CDSA.

Sistemoteca -Sistema de bibliotecas da UCG - Universidade Federal de Campina Grande. 46f. (Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo). 2015. Disponível em:

<http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/5690>. Acesso em: 17 set. 2024.

FRANCISCO, João Juliano Josué. **Impacto da redução na carga horária de trabalho em colaboradores terceirizados no serviço público: uma análise da motivação** - Fundação Getulio Vargas. 2024. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/73a3723a-b2e7-436a-a90a-e0e07200848f>. Acesso em: 06 out. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. Ed. Barueri [SP]: Atlas, 2023.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre, 2004.

KIAN, Tatiana. Terceirização na administração pública. **Revista do Direito Público**, v.1, n. 2, p.227-240, 2006. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/view/11577>.

Acesso em: 19 set. 2024.

KOBERNOVICZ, Marilene; STEFANO, Silvio Roberto. Engajamento no trabalho: uma análise do engajamento de servidores públicos estaduais de uma instituição de ensino superior. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 1, p. 9-19, 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/44284>.

Acesso em: 09 set. 2024.

LIMA, Igor Almeida. A viabilidade da terceirização de mão de obra. **Revista do direito trabalhista**, v. 17, n. 1, p. 34-37, 2011. Disponível em https://www.coad.com.br/app/webroot/files/trab/pdf/ct_net/2011/ct0611.pdf. Acesso em: 07 out. 2024.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. Atlas, 2003.

MARTINS, Cimara Souza *et al.* Fatores Motivacionais que influenciam no desempenho dos colaboradores no Ambiente de Trabalho. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 12, n. 39, p. 262-281, 2018. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/989>. Acesso em: 21 set. 2024.

MIRANDA, Aghata Suelyn Soares; BARBOSA, Frederico Kauffmann. A motivação no ambiente de trabalho. **UNILUS Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 30, p. 74-81, 2016. Disponível em: <http://revista.lusiada.br/index.php/ruep/article/view/718/u2016v13n30e718>. Acesso em: 21 set. 2024.

MONTE, Karine Avila Silva. Um estudo de caso sobre a motivação dos funcionários de uma empresa de terceirização no Ceará. TCC. (Graduação em Administração) – **Centro Universitário Fametro**, Fortaleza, 2020. Disponível em:

<https://repositorio.unifametro.edu.br/handle/123456789/903>. Acesso em: 06 out. 2024.

OLIVEIRA, Ana Lucia Amaral de. **Terceirização e satisfação com o trabalho**. Dissertação (EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/4230>. Acesso em: 23 set. 2024.

OLIVEIRA, José Maria de; *et al.* Estudo da motivação organizacional entre servidores públicos e colaboradores terceirizados em um órgão da administração pública federal. Conference: **XIII SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. At: AEDB, Resende, RJ, 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/308796764>. Acesso em: 04 out. 2024.

PASETTO, Neusa Vítoia; MESADRI, Fernando Eduardo. **Comportamento organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 30 set. 2024.

PELIZZARO, Enzo; MELLO, Kátia Socha de. Motivação no ambiente de trabalho. **Ágora: revista de divulgação científica**, v. 18, n. 2, p. 91-103, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.24302/agora.v18i2.366>. Acesso em: 05 set. 2024.

PEREIRA, Aida; *et al.* Motivação e satisfação no trabalho: teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 5, n.1, p. 1 -21, 2024. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/5368>. Acesso em: 04 set. 2024.

PÉREZ-RAMOS, Juan. **Motivação no trabalho:** abordagens teóricas. **Psicologia USP**, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/psicousp/article/view/34427/37165>. Acesso em: 04 nov. 2024.

PINTO, Márcia Felizardo Fonseca; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Funcionários terceirizados: estudo da sua relevância para a organização brasileira. **Revista da FAE**, v. 11, n. 2, p.51-58, 2008. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/310/213>. Acesso em: 11 nov. 2024.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAUBER, Nivia; BERTOLINI, Isaac Simão. Qualidade de vida e satisfação no trabalho. **O Nortão**, v. 1, n. 1, p. 2-15, 2019. Disponível em: <http://104.207.146.252:3000/index.php/ONortao/article/view/44/47>. Acesso em: 30 set. 2024.

REBELO, André Marques *et al.* Terceirização: o que os dados revelam sobre remuneração, jornada e acidentes de trabalho. **RCIPEA**. 2018. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8700>. Acesso em: 06 out. 2024.

RIBEIRO, Elisa Leonardi. **Sentidos do trabalho e satisfação no trabalho no setor público**. Dissertação (Universidade Federal de Viçosa - Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) 2018. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFV_4769100e18e4831062b256e07908564b. Acesso em: 23 set. 2024.

RIBEIRO, Larissa Alves; SANTANA, Lídia Chagas de. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu**, v. 2, n. 02, p. 75-96, 2015. Disponível em: <https://maiscursoslivres.com.br/cursos/9460f6036bd48ae161c924f917a4f405.pdf>. Acesso em: 30 set. 2024.

RIBEIRO, Laryssa Lorena Lira. Qualidade de vida no trabalho e motivação: estudo de caso com os empregados terceirizados de um grupo empresarial de Fortaleza com base no modelo de Walton. **Repositório Institucional**. 2015. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/26822>. Acesso em: 04 out. 2024.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 11ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 30 set. 2024.

RODRIGUES, Maria Carolina Barbosa. **A importância da motivação para transformar grupos e equipes**. Rio de Janeiro: ed, v. 7, p. 1-8, 2017. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170531140224.pdf. Acesso em: 05 set. 2024.

RODRIGUES, Rômulo Augusto Parente. **Motivação e engajamento no trabalho: uma pesquisa com servidores da educação superior**. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Pará, Belém, 2023. Disponível em:

<https://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/15974>. Acesso em: 25 set. 2024

SANTOS, Cilene Marcelo, *et al.* A importância da motivação no ambiente de trabalho. **Revista Aten@**. Vol.1 – 2016. Disponível em: <https://periodicos.unimesvirtual.com.br/index.php/gestaoenegocios/article/view/635>. Acesso em: 05 set. 2024.

SILVA, Beatriz; *et al.* Estilos de Liderança e Satisfação no Trabalho. **Humanidades e tecnologia (FINOM)**, v. 28, n. 1, p. 323-354, 2021. Disponível em: https://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1532/1121. Acesso: em 06 set. 2024.

SILVA, José Marconde Souza. Vantagens e desvantagens da terceirização no âmbito da administração pública brasileira. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 13, n. 1, p. 198-211, 2022. Acesso em: <https://www.sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/6812/3627>. Acesso em: 11 nov. 2024.

SILVA, Telma Terezinha Ribeiro da. **Absenteísmo de trabalhadores de manufatura associado à qualidade de vida e satisfação no trabalho**. 2021. Dissertação, [Portal de Periódicos da CAPES](https://periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscaador.html?task=detalhes&source=&id=W1001620945) , 2021. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscaador.html?task=detalhes&source=&id=W1001620945>. Acesso em: 30 set. 2024.

Siqueira, Mirlene Maria Matias. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: ARTMED, 2014.

SOUZA, Letícia Duarte de. Motivação no ambiente de trabalho. **Revista Mangaio Acadêmico**, v. 3, n. 1, p. 71-85, 2018. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/mangaio/article/view/1575>. Acesso em: 02 set. 2024.

¹ Graduada do Curso Superior de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) – Campus Pau dos Ferros. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Doutora em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Mestre e Graduada em Administração. Docente do Departamento de Ciências Administrativas (DEPAD) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

³ Doutoranda em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Mestre e Graduada em Administração. Docente do Curso de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (CAPF/UERN). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)