



A CULTURA ORGANIZACIONAL SOB A PERCEPÇÃO DE TRABALHADORES TERCEIRIZADOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI (UFSJ)

Tainara Cristina Henriqueta de Paula

(Universidade Federal de São João del-Rei / tainarahenriqueta@hotmail.com)

Clesiane de Oliveira Carvalho

(Universidade Federal de São João del-Rei / ccarvalho@ufs.br)

RESUMO:

O presente estudo tem como objetivo investigar a percepção de trabalhadores terceirizados acerca da cultura organizacional na Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). Os objetivos específicos são analisar o grau de integração dos trabalhadores aos valores, práticas e objetivos institucionais; identificar os fatores que favorecem ou dificultam o sentimento de pertencimento e a satisfação com o trabalho; e investigar de que modo as relações interpessoais, a comunicação interna e o reconhecimento profissional influenciam o engajamento dos trabalhadores terceirizados no ambiente universitário. A metodologia, de caráter exploratório e abordagem qualitativa, consistiu em estudo de caso com entrevistas semiestruturadas e questionário baseado na escala Likert. Os resultados mostram percepções positivas relacionadas à convivência, ao aprendizado e ao respeito interpessoal, mas também indicaram ausência de rituais institucionais e dificuldades de integração ao contexto organizacional. Os achados evidenciam a influência da cultura organizacional sobre o engajamento, a motivação e o sentimento de pertencimento desses profissionais. Conclui-se que a valorização, a inclusão e a participação efetiva dos trabalhadores terceirizados são essenciais para o fortalecimento da cultura organizacional e otimização do desempenho institucional.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura Organizacional, Terceirização, Universidade Pública.



1. Introdução

No cenário atual das organizações, a cultura organizacional tem se destacado como um dos principais fatores que influenciam o comportamento, a motivação e o engajamento dos colaboradores. As empresas de serviços, em especial, dependem fortemente do desempenho humano para atingir seus resultados, o que torna essencial compreender como os valores, crenças e práticas internas impactam o comprometimento das equipes. Nesse contexto, estudar a cultura organizacional como estratégia de engajamento permite entender de que forma o ambiente e as relações internas moldam a atuação dos indivíduos e o alcance dos objetivos institucionais.

A cultura organizacional, segundo Schein (2009), representa o conjunto de pressupostos básicos compartilhados que um grupo desenvolve à medida que aprende a lidar com seus desafios internos e externos. Esses valores orientam o comportamento dos membros, influenciando sua forma de pensar, agir e interagir. Nas organizações de serviços, onde a atuação humana é o principal diferencial competitivo, a existência de uma cultura sólida e coerente é determinante para o desempenho organizacional.

Diversos estudos, ao longo das últimas décadas, têm contribuído para a compreensão da cultura organizacional e de sua influência sobre o comportamento e o engajamento dos trabalhadores. Hofstede (1991), analisa a cultura como um fator determinante para o desempenho e a coesão interna, relacionando valores culturais, práticas de gestão e resultados organizacionais. Pesquisas mais recentes também destacam a relevância da cultura para o compartilhamento de conhecimento, a inovação e o fortalecimento do engajamento profissional (Chatman; O'Reilly, 2016; Akpa; Asikhia; Nneji, 2021; Azeem *et al.*, 2021).

No contexto brasileiro, estudo como o de Freitas (2007) evidencia a pluralidade de concepções e abordagens sobre o tema, mostrando que a cultura organizacional pode ser compreendida como um sistema simbólico e dinâmico, capaz de orientar comportamentos, consolidar valores e promover o sentimento de pertencimento dentro das instituições.

Nos últimos anos, observa-se que as mudanças nas formas de trabalho, como a terceirização, têm modificado significativamente as relações organizacionais. Nas instituições públicas, esse fenômeno é ainda mais sensível, pois envolve trabalhadores que, embora desempenhem funções essenciais, muitas vezes estão à margem da cultura institucional. Essa condição pode gerar dificuldade de integração, falta de reconhecimento e menor engajamento com os valores e objetivos da organização. Assim, compreender como esses trabalhadores percebem e se relacionam com a cultura organizacional é fundamental para a gestão de pessoas e para a melhoria do clima institucional.

Diante desse contexto, emerge a seguinte questão de pesquisa: como os trabalhadores terceirizados percebem a cultura organizacional da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) e de que forma essa percepção influencia seu engajamento e sentimento de pertencimento à instituição?

Parte-se da hipótese de que os trabalhadores terceirizados percebem a cultura organizacional da UFSJ de maneira restrita, em decorrência da limitada integração com o corpo de servidores e da insuficiência de reconhecimento institucional, fatores que podem impactar negativamente seu engajamento e o sentimento de pertencimento à instituição.

A pesquisa apresenta relevância tanto acadêmica quanto social, ao contribuir para o aprofundamento teórico sobre cultura organizacional e engajamento em contextos públicos,



além de oferecer subsídios práticos para a gestão de pessoas e para o aprimoramento das relações de trabalho na administração pública federal.

Esta pesquisa está organizada em seis seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta o objetivo. Na terceira seção apresenta o referencial teórico que fundamenta o estudo. Na quarta, são descritos os procedimentos metodológicos adotados. A quinta seção expõe os resultados obtidos e a respectiva discussão. Por fim, a sexta seção reúne as considerações finais, destacando as principais conclusões e contribuições da pesquisa.

O presente estudo tem como objetivo investigar a percepção de trabalhadores terceirizados acerca da cultura organizacional na Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). Como objetivos específicos:

- a) Analisar o grau de integração dos trabalhadores terceirizados aos valores, práticas e objetivos institucionais da UFSJ;
- b) Identificar os fatores que favorecem ou dificultam o sentimento de pertencimento e a satisfação com o trabalho desses trabalhadores.
- c) Investigar de que modo as relações interpessoais, a comunicação interna e o reconhecimento profissional influenciam o engajamento dos trabalhadores terceirizados no ambiente universitário.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um campo de estudo multifacetado que tem sido abordado sob diferentes perspectivas ao longo das últimas décadas. Schein (1984) define a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos desenvolvidos à medida que um grupo aprende a lidar com desafios de adaptação externa e integração interna, os quais, uma vez internalizados, passam a orientar comportamentos e a serem percebidos como verdades inquestionáveis. De forma complementar o autor descreva a cultura organizacional como regras implícitas compartilhadas dentro da organização, compreendidas em três níveis: os artefatos, que são características visíveis e observáveis; as crenças e valores, explicitados pela liderança; e as pressuposições básicas, formadas por crenças, percepções e sentimentos inconscientes assumidos como verdadeiros (Schein, 2009).

As primeiras reflexões sobre o tema evidenciam a cultura organizacional como uma variável interna da organização, ou seja, um elemento que pode ser orientado em favor dos objetivos institucionais. Seus componentes culturais podem ser classificados em princípios, valores, crenças, pressupostos, mitos, tabus, normas, heróis, ritos, rituais, sagas, cerimônias, narrativas, comportamentos, hábitos e formas de linguagem. Por outro ponto de vista, a cultura organizacional também é compreendida como uma metáfora que constitui a própria organização, sendo fruto de um processo social de construção da realidade (Machado; Maranhão; Pereira, 2016; Almeida; Vitoriano; Moraes, 2021).

Santos et al. (2021), ressalta que a cultura se manifesta em práticas, princípios e processos que definem a forma como os indivíduos interagem, tomam decisões e executam suas atividades. Nessa mesma linha, Morgan (2002) interpreta a cultura como um sistema simbólico de significados compartilhados, que atua como instrumento de coesão e identidade. John, Mello e Maehler (2024), destacam a cultura como um conjunto de valores, símbolos e narrativas que moldam o comportamento organizacional.

No campo dos estudos clássicos, destaca-se o trabalho de Deal e Kennedy (1982), que definem a cultura organizacional como um sistema de regras informais que norteia o



comportamento dos colaboradores. Essa cultura se sustenta em três pilares: os valores

compartilhados, que estabelecem o que é considerado importante; os heróis, que funcionam como modelos de conduta; e os ritos e rituais, que reforçam valores organizacionais por meio de práticas simbólicas e repetitivas. Esses elementos, em conjunto, fortalecem a coesão interna e criam uma identidade coletiva.

A complexidade da cultura organizacional também é evidenciada nas perspectivas propostas por Joanne Martin (1992), que apresenta três abordagens distintas: (1) a perspectiva da integração, onde há consenso entre os membros quanto aos valores centrais; (2) a perspectiva da diferenciação, que reconhece a existência de subculturas dentro da organização; e (3) a perspectiva da fragmentação, que evidencia a presença de ambiguidades, conflitos e múltiplas interpretações culturais. Tais abordagens contribuem para uma compreensão mais ampla e profunda da diversidade cultural nas organizações.

No contexto da cultura organizacional em diferentes nacionalidades, Hofstede (1991) desenvolveu um modelo baseado em quatro dimensões culturais fundamentais que influenciam as dinâmicas organizacionais. O Quadro 1 descreve essas dimensões.

Quadro 1 - Dimensões culturais segundo Hofstede (1991)

Dimensão Cultural	Descrição	Aspectos-Chave
Distância do Poder	Refere-se ao grau em que os membros de uma sociedade aceitam e esperam a desigualdade na distribuição de poder.	Relações hierárquicas; centralização das decisões; autoridade e submissão.
Individualismo vs. Coletivismo	Diz respeito à relação entre o indivíduo e o grupo, e ao grau em que as pessoas se sentem integradas a coletividades.	Autonomia individual; lealdade ao grupo; cooperação; identidade social.
Masculinidade vs. Feminilidade	Representa a valorização de traços tradicionalmente associados a papéis de gênero, como assertividade (masculino) ou cuidado e qualidade de vida (feminino).	Competição vs. cooperação; foco em resultados vs. bem-estar; papéis sociais.
Aversão à Incerteza	Mede o nível de tolerância de uma sociedade frente à ambiguidade e à incerteza.	Regras e normas rígidas; necessidade de previsibilidade; resistência a mudanças.

Fonte: Adaptado de Hofstede (1991).

Na dimensão Distância de Poder, observa-se que, em ambientes com grande distância de poder, as diferenças de status são evidentes e aceitas como reflexo das desigualdades sociais existentes, com estruturas hierárquicas rígidas. Em contraste, organizações com pequena distância de poder tendem a adotar estruturas mais igualitárias e horizontais, nas quais a influência entre chefes e subordinados é mais equilibrada.

Na dimensão Individualismo versus Coletivismo percebe-se que, em organizações com alto grau de individualismo, prevalecem sistemas de controle explícitos para garantir a conformidade com as normas e prevenir desvios, sendo que a relação entre empregador e empregado é predominantemente comercial, com foco nos interesses individuais. Por outro lado, em organizações altamente coletivistas, os sistemas de controle são mais normativos e menos formais, com forte valorização do interesse do grupo, lealdade mútua e compromisso com a organização.



Com relação a dimensão Masculinidade versus Feminilidade evidencia-se que, em culturas organizacionais com maior grau de masculinidade, há ênfase nas conquistas individuais, na competitividade, na assertividade, na ambição e na busca de realização profissional. Em contrapartida, organizações mais orientadas para a feminilidade valorizam a qualidade de vida, as relações interpessoais, a cooperação, o cuidado com o outro e a busca por um ambiente de trabalho harmonioso, equilibrando os interesses profissionais com o bem-estar pessoal.

Na última dimensão Aversão às Incertezas nota-se que em organizações com alta aversão ao risco são caracterizadas pela relutância em tomar decisões arriscadas, demonstrando forte preocupação com elementos fora de seu controle e evitando situações imprevisíveis. Já aquelas com baixa aversão às incertezas são mais propensas a experimentar novas abordagens e explorar oportunidades, encarando a incerteza como um desafio e uma possibilidade de crescimento.

Além dessas perspectivas, torna-se relevante considerar os modelos ou tipologias culturais, que não representam integralmente a realidade organizacional, mas constituem construções teóricas capazes de generalizar o fenômeno a partir de determinadas abordagens, funcionando como recurso metodológico (Freitas, 1991). Quando se faz necessário lidar com múltiplas dimensões da cultura, as tipologias tornam-se alternativas que permitem simplificar significados e facilitar o acesso à compreensão da cultura organizacional (Ankrah; Langford, 2005). Assim, sua utilização contribui para a análise e interpretação desse fenômeno.

Diversos pesquisadores (Baldacchino, 1997; Bourantas *et al.*, 1990; Gainey; Kelley; Hill, 1999; Gomide; Martins, 1997; Naves; Coleta, 2003) recorreram à tipologia proposta por Charles Handy, evidenciando sua relevância para o entendimento da cultura organizacional. Handy (1980), inspirado em parte nos estudos de Roger Harrison (1972), classifica as culturas em quatro tipos principais: cultura do poder, cultura dos papéis, cultura de tarefa e cultura existencial. Para representar essas tipologias, o autor utiliza a mitologia grega como metáfora, associando cada perfil cultural a uma divindade (Zeus, Apolo, Atena e Dionísio), reforçando que a administração não constitui uma ciência exata, mas um processo criativo e político, condicionado pelo contexto cultural e histórico (Quadro 2).

Quadro 2 - Tipos de Cultura segundo Harrison (1972)

Tipo de Cultura	Características	Vantagens	Desvantagens
Cultura do Poder	Controle centralizado, autoridade forte, decisões rápidas	Decisões rápidas, clareza na liderança	Dependência de líderes, risco de autoritarismo
Cultura dos Papéis	Regras e procedimentos formais, hierarquia rígida	Estabilidade, previsibilidade, responsabilidade clara	Rigidez, pouca flexibilidade, resistência à mudança
Cultura de Tarefa	Foco em objetivos e resultados, equipes organizadas por projetos ou tarefas	Eficiência, inovação, colaboração para atingir metas	Conflitos entre equipes, foco excessivo em resultados pode afetar pessoas



Cultura Existencial	Valorização do desenvolvimento individual, adaptabilidade, autonomia	Flexibilidade, criatividade, valorização de talentos individuais	Difusão de responsabilidades, possível falta de foco organizacional
---------------------	--	--	---

Fonte: Adaptado de Harrison (1972).

O primeiro tipo, denominado Cultura do Poder ou Cultura de Clube, é simbolizado por Zeus, soberano do Olimpo e figura da autoridade patriarcal. Essa representação remete a um poder centralizado, marcado pelo carisma, pela impulsividade e pela benevolência. Nessa configuração, a organização assume a forma de uma teia, em que o núcleo concentra a autoridade. Há poucas regras ou procedimentos formais, e as decisões tendem a ser tomadas a partir do equilíbrio entre influência pessoal e argumentos racionais. Empresas com esse perfil geralmente se estruturam por funções ou linhas de produtos. Nesse modelo, são valorizados aqueles que orbitam em torno da “teia de influência” de Zeus, recebendo recompensas e benefícios mais em função dos relacionamentos do que da hierarquia formal (Bourantas *et al.*, 1990).

O segundo tipo é a Cultura dos Papéis, associada ao deus Apolo, símbolo da ordem, da disciplina e das regras. Sua metáfora é o templo grego, sustentado pela solidez de seus pilares, que representam funções e especializações. A relação entre os diferentes níveis da organização é rigidamente controlada por normas, descrições de cargos e procedimentos definidos para lidar com conflitos. Trata-se de um ambiente seguro e previsível, em que o trabalho é fixo e a divisão funcional bem estabelecida. Os colaboradores que se identificam com essa cultura tendem a permanecer disciplinadamente em seus postos, aguardando oportunidades de crescimento dentro da estrutura organizacional, funcionando como partes de uma engrenagem (Bourantas; Papadakis, 1997).

O terceiro tipo corresponde à Cultura de Tarefa, representada por Atena, deusa da sabedoria e da estratégia. Seu foco está nos resultados e na eficácia organizacional, priorizando a execução do trabalho com o uso adequado de recursos, pessoas competentes e autonomia. Nesse tipo de ambiente, o controle rígido é menos relevante, já que o que importa são os resultados alcançados. A base do poder está no conhecimento técnico e na competência, sendo a recompensa (seja em reconhecimento ou remuneração) atribuída aos especialistas que contribuem diretamente para os objetivos da organização.

Por fim, a Cultura Existencial ou Cultura de Pessoa é simbolizada por Dionísio, associado à ideologia existencialista, que valoriza a autonomia e a responsabilidade individual pelo próprio destino. Nesse tipo de organização, o indivíduo é o centro, e não a estrutura formal. Regras e metas organizacionais têm menor relevância, pois cada membro segue seus próprios valores e orientações, embora exista cooperação mútua entre os integrantes. As recompensas estão diretamente relacionadas à competência individual.

Handy (1980) observa que uma mesma organização pode apresentar elementos de diferentes tipologias, mas enfatiza a importância da consistência interna, pois os indivíduos buscam se identificar com um padrão cultural predominante que orienta comportamentos e relações no ambiente de trabalho.

2.2 Terceirização

A terceirização é compreendida como a transferência de atividades não essenciais de uma organização para empresas especializadas, permitindo que a instituição concentre seus



recursos e esforços em suas competências centrais (Chiavenato, 2004; Drucker, 1999). Nesse sentido, trata-se de uma prática de gestão na qual funções antes realizadas internamente passam a ser executadas por terceiros, com o objetivo de reduzir custos, aumentar a flexibilidade organizacional e melhorar a qualidade dos serviços prestados (Fleury e Fleury, 2000).

Além de sua dimensão gerencial, a terceirização também envolve aspectos jurídicos e sociolaborais. Conforme destaca Delgado (2017), esse modelo estabelece uma relação triangular entre o trabalhador, a empresa prestadora de serviços, responsável pelo vínculo empregatício e o órgão ou empresa contratante, que recebe o serviço. Essa configuração levanta debates sobre os impactos da terceirização na proteção dos direitos trabalhistas, especialmente em relação aos trabalhadores mais vulneráveis.

Historicamente, a terceirização consolidou-se no cenário internacional ao longo do século XX, ganhando maior destaque a partir da década de 1980, quando as organizações passaram a adotar estratégias baseadas no foco em suas competências essenciais. No Brasil, sua expansão ocorreu principalmente a partir das reformas administrativas das décadas de 1980 e 1990, inicialmente restrita às chamadas atividades-meio, como limpeza, segurança e alimentação. Com o tempo, esse modelo se ampliou, acompanhando as transformações do mercado de trabalho e as demandas por maior eficiência, competitividade e redução de custos nas organizações (Giosa, 2007; Santos, 2022).

2.2.1 Terceirização no Setor Público e nas Universidades Públicas Brasileiras

A terceirização no setor público brasileiro é resultado de um processo histórico ligado às transformações do papel do Estado e às reformas administrativas adotadas ao longo do tempo. Embora práticas de intermediação de mão de obra existam desde o século XIX, a terceirização institucionalizou-se a partir da segunda metade do século XX, com marcos legais como o Decreto-Lei nº 200/1967 e a Lei nº 5.645/1970, que autorizaram a contratação indireta de atividades auxiliares. Esse processo foi intensificado nas décadas recentes com a consolidação de políticas neoliberais e da chamada Nova Gestão Pública, que passaram a defender a redução da estrutura estatal e a transferência da execução de serviços para empresas privadas ou organizações sociais. Reformas administrativas, como a Reforma do Estado de 1995, a Lei de Responsabilidade Fiscal e a regulamentação da terceirização pela Lei nº 13.429/2017, ampliaram ainda mais essa prática, permitindo inclusive sua aplicação em atividades-fim.

Nas universidades públicas brasileiras, a terceirização insere-se nesse mesmo contexto de reorganização do Estado e expansão do ensino superior sem a correspondente ampliação do quadro permanente de servidores. Instituições historicamente voltadas ao ensino, pesquisa e extensão passaram a recorrer à terceirização para suprir demandas administrativas e operacionais, especialmente em áreas como limpeza, vigilância e manutenção. Esse processo se intensificou a partir da década de 1990 e ganhou maior impulso com a implementação do REUNI, que ampliou o número de cursos, vagas e campi, mas não promoveu crescimento proporcional do quadro de técnicos administrativos.

Como consequência, a terceirização tornou-se uma estratégia recorrente para viabilizar o funcionamento das instituições, embora traga desafios importantes, como a precarização das condições de trabalho, a maior vulnerabilidade dos trabalhadores terceirizados e conflitos de identificação organizacional entre a universidade pública e as empresas contratadas. Assim, embora seja apresentada como instrumento de modernização



administrativa, a terceirização também suscita debates sobre seus impactos sociais, institucionais e trabalhistas no serviço público e no ambiente universitário.

3. Método de Pesquisa

Esta pesquisa é de caráter exploratório conforme descrito por Gil (2008), estudos exploratórios buscam desenvolver e esclarecer conceitos, permitindo a formulação de problemas e hipóteses para pesquisas futuras, utilizando métodos como levantamento bibliográfico, entrevistas e estudos de caso. A abordagem adotada neste estudo é qualitativa. Na vertente qualitativa, prioriza-se a observação dos fatos sociais em seu contexto natural, buscando compreender os significados que os sujeitos atribuem aos fenômenos investigados. A pesquisa qualitativa proporciona profundidade e contexto, permitindo uma análise integrada da percepção dos entrevistados (Denzin; Lincoln, 2006).

O método adotado foi o estudo de caso, definido por Gil (2002) como uma estratégia de pesquisa que busca analisar um objeto específico de forma aprofundada, possibilitando o conhecimento máximo sobre os fenômenos investigados. No âmbito deste trabalho, foi realizada uma pesquisa com os trabalhadores terceirizados da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), mais precisamente com os funcionários da Campus Tancredo de Almeida Neves (CTAN).

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com esses trabalhadores terceirizados, selecionados de forma intencional. A entrevista semiestruturada permite ao pesquisador explorar as percepções e experiências dos entrevistados de forma aprofundada, garantindo flexibilidade para investigar aspectos não previstos inicialmente” (Gil, 2008, p. 88).

Nesta pesquisa, foram entrevistados seis funcionários terceirizados da UFSJ, todos vinculados ao Campus Tancredo de Almeida Neves (CTAN). A seleção dos entrevistados foi por conveniência, bastante utilizada em pesquisas qualitativas, principalmente quando o objetivo é obter dados iniciais ou exploratórios. Conforme Gil 2008, p. 54 “a amostragem por conveniência consiste na seleção de participantes que estejam mais acessíveis ao pesquisador, permitindo a coleta de informações de forma prática e eficiente”. Embora a escolha dos entrevistados tenha sido realizada por conveniência, a pesquisa buscou contemplar participantes de diferentes setores, a fim de incorporar múltiplas perspectivas e enriquecer a compreensão do fenômeno estudado.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 7 e 15 de outubro de 2025 e se fundamentou no questionário de Hofstede (1991) cuja abordagem refere-se a questionamentos relacionados à cultura organizacional. O questionário de autor foi elaborado com o intuito de analisar a CO em um ambiente predominantemente industrial, portanto, as questões foram adaptadas ao contexto dos trabalhadores terceirizados da UFSJ, considerando as especificidades do ambiente universitário e das relações de trabalho estabelecidas nesse espaço.

As onze questões abertas abrangeram dimensões como: percepção da cultura organizacional, valores e reconhecimento profissional, integração dos terceirizados às atividades institucionais, motivação e desempenho no trabalho, relações interpessoais e atitudes da chefia, práticas e rituais institucionais e sugestões de melhoria para o fortalecimento da cultura organizacional.



As respostas obtidas foram registradas, transcritas, organizadas e analisadas. Todo o processo foi conduzido com rigor metodológico, assegurando confiabilidade, validade e anonimato dos participantes.

4. Análise dos Resultados

4.1 Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) - Campus Tancredo de Almeida Neves (CTAN)

A história da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), instituição cuja história teve início com a Faculdade Dom Bosco, em 1954, e da Fundação Municipal de São João del-Rei, em 1970. A Lei 7.555 de 1986 uniu a Faculdade Dom Bosco e a Fundação Municipal, criando a FUNREI em 21 de abril de 1987. Posteriormente, em 2002, a FUNREI foi transformada na Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), marcando a federalização e o fortalecimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A transformação expandiu a instituição, que ganhou novos campi (como Divinópolis, Ouro Branco e Sete Lagos), mais cursos e uma estrutura mais robusta, incluindo novos laboratórios e prédios. Entre os campi que compõem a Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), destaca-se o Campus Tancredo de Almeida Neves (CTAN), localizado em São João del-Rei. Sua origem remonta a 1986 quando foi criado o Centro Educacional Tancredo de Almeida Neves (Ctan), um internato privado para ensino agrícola.

Em 2002, a Prefeitura de São João del-Rei cedeu o imóvel à UFSJ, que o reformou para instalar seu terceiro campus. Desde então, o espaço tem passado por ampliações e atualmente abriga diversos cursos como Administração, Arquitetura e Urbanismo, Artes Aplicadas, Ciências Contábeis, Ciências da Computação, Ciências Econômicas, Comunicação Social – Jornalismo, Educação Física (licenciatura e bacharelado), Geografia (licenciatura e bacharelado), Música (licenciatura), Teatro (licenciatura e bacharelado) e Zootecnia.

A Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) mantém atualmente 21 contratos ativos de prestação de serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra, totalizando 454 colaboradores distribuídos em 25 cargos distintos. A maior parte desses profissionais atua nas áreas de apoio administrativo, limpeza, vigilância e manutenção predial, que juntas representam cerca de 80% do total (Figura 01)

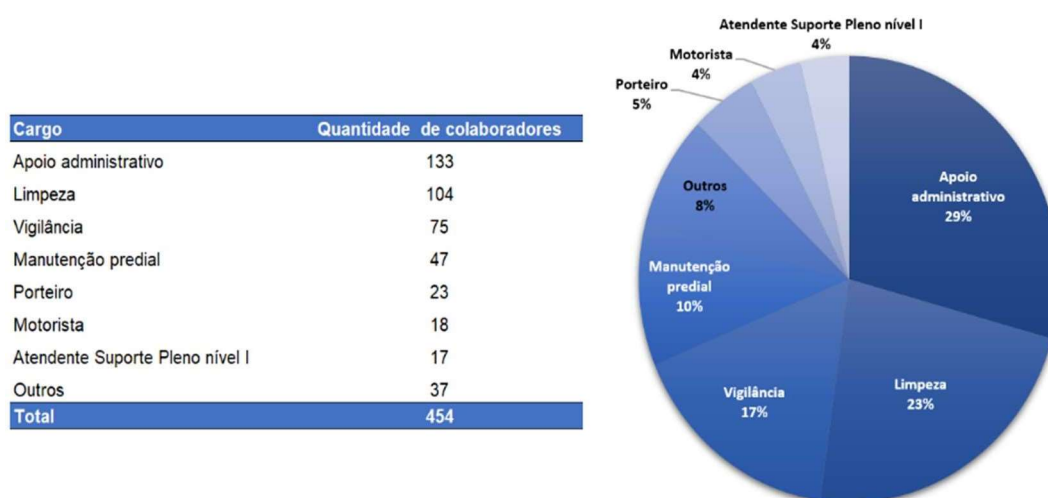


Figura 1 - Distribuição dos terceirizados por cargo
Fonte: Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ, 2025).



A distribuição entre os campi evidencia maior concentração de terceirizados na Sede Administrativa, especialmente no Campus Santo Antônio localizado em São João del-Rei, que reúne 138 colaboradores. Os trabalhadores desempenham suas funções sob diferentes jornadas semanais, variando conforme as necessidades institucionais: 44 horas (217 pessoas), 40 horas (154), escala 12x36 (75) e 30 horas (8).

A força de trabalho terceirizada da UFSJ apresenta equilíbrio entre os gêneros, sendo composta por 242 homens e 212 mulheres, o que demonstra diversidade e equidade na ocupação das funções. Essas informações são atualizadas quadrimestralmente pela Diretoria de Contratos e Fiscalização (DCONF), garantindo controle e transparência na gestão contratual da universidade.

4.2 Percepção de trabalhadores terceirizados acerca da cultura organizacional

Foram entrevistados seis funcionários terceirizados do Campus Tancredo de Almeida Neves (CTAN) da UFSJ, distribuídos entre diferentes cargos e faixas etárias. Para preservar a identidade dos participantes, os entrevistados foram identificados por códigos alfanuméricos de E1 a E6, garantindo anonimato ao longo da pesquisa (Quadro 3).

Quadro 3 - Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Cargo	Idade	Sexo
E1	Auxiliar Administrativo Biblioteca	55	Feminino
E2	Auxiliar Administrativo Setec	24	Feminino
E3	Auxiliar Administrativo Secretaria	42	Feminino
E4	Nutricionista Produção	48	Feminino
E5	Auxiliar de limpeza	48	Feminino
E6	Vigia	50	Masculino

Fonte: Dados da pesquisa

Entre eles, três atuam como apoio administrativo, sendo uma na Biblioteca (55 anos) outra na Setec (24 anos) e uma na Secretaria de Coordenação de Curso (42 anos). Uma entrevistada é nutricionista responsável pela produção (48 anos), uma é auxiliar de limpeza (48 anos) e um vigia (50 anos). Quanto ao sexo, cinco entrevistados são do gênero feminino e um do gênero masculino. Em relação ao tempo de serviço na universidade, dois entrevistados atuam entre 40 dias e 11 meses, dois possuem cerca de 6 anos de atuação, e os outros dois estão na instituição há mais de 19 anos.

Na primeira questão, os entrevistados foram questionados sobre como descreveriam a cultura da instituição. Segundo E1:

“Assim, não, não, eu... Aqui é bem assim, valorizado, apesar do pouco tempo que eu estou aqui né eu vejo assim [...] que pelos que os antigos falam, tinha muito mais festas, sabe como outro dia eles falaram, tinha festa junina aqui, tinha um almoço ... churrasco, uma festa no final de ano, juntando as universidades...”

E4 descreveu a instituição como “abrangente”, destacando a presença de estudantes de diferentes estados e a existência da moradia estudantil, o que amplia a diversidade cultural. Já E5 ressaltou a cultura da troca e do aprendizado mútuo: “Ah, eu acho uma cultura boa, porque aqui tem muito, assim, aprendizado. A gente troca muita experiência, tipo assim, de



conhecimento, de empatia. Conhecimento.... eu conheço muita gente. Aprendo muito, posso ensinar também, né? Então, acho que aqui é uma troca.” De forma mais sintética, E6 resumiu sua percepção dizendo que *“ela é ótima”*, o que reforça uma visão positiva da cultura institucional por parte de alguns entrevistados.

Por outro lado, E2 e E3 afirmaram categoricamente que *“não há”* cultura institucional, o que pode indicar uma ausência de símbolos, rituais ou práticas que reforcem o senso de pertencimento. As respostas apontam percepções variadas quanto à presença e ao fortalecimento da cultura organizacional. Enquanto alguns entrevistados ressaltam elementos de convivência, celebrações e aprendizado compartilhado (E1, E4, E5 e E6), outros (E2 e E3) afirmam não identificar uma cultura claramente estruturada. Essa divergência reflete o que Schein (2009) apresenta sobre os distintos níveis de percepção da cultura organizacional (artefatos, valores e pressupostos) podendo ser mais ou menos evidentes dependendo do grau de envolvimento do indivíduo com a instituição.

A segunda questão teve como objetivo investigar o que a instituição mais valoriza no trabalho dos funcionários terceirizados. E1 respondeu: *“Eles valorizam mais o atendimento com os alunos, né? Os alunos é o principal para a gente, né? Igual no meu caso aqui na biblioteca, o serviço aqui é exclusivo para os alunos, para a gente poder fazer o melhor para eles.”* E2, de forma objetiva, apontou apenas a *“eficiência”* como algo valorizado, enquanto E3 limitou-se a dizer que a instituição *“valoriza o trabalho”*, sem detalhar em que sentido isso ocorre. Segundo E4: *“Eu acho que é o respeito e a ajuda mútua, né? Tanto deles pra gente, quanto a gente pra eles.”* Segundo E5: *“Ah, eu acho o empenho, né? O empenho, o carinho que a gente coloca aqui, né?”* E6, assim como E4, mencionou o *“respeito”* como elemento central na relação entre os terceirizados e a instituição.

As respostas evidenciam aspectos como eficiência, respeito, empenho e atendimento ao público (E1 a E6). Essas características estão associadas à concepção de cultura proposta por Deal e Kennedy (1982), que destaca a importância de valores compartilhados e de comportamentos que orientam a realização das atividades. A valorização da eficiência e do atendimento indica a predominância de determinados valores instrumentais dentro da cultura organizacional.

Na terceira questão, procurou-se identificar se há elementos na cultura ou no ambiente de trabalho que prejudicam a motivação ou o desempenho dos terceirizados. E1, E2, E3, E4 e E5 disseram que não há fatores que prejudiquem: *“Não há.”* Mas E6, no entanto, afirmou: *“Sim, a chefia fica mais afastada.”* Handy (1980) e Bourantas *et al.* (1990) destacam a importância da estrutura organizacional e da cultura do poder ou da cultura de tarefa na condução do trabalho. A distância em relação à liderança pode dificultar a transmissão de valores centrais, evidenciando de que maneira o tipo de cultura predominante afeta o engajamento dos colaboradores e a percepção de apoio institucional.

A quarta questão buscou compreender de que forma a instituição poderia integrar melhor os terceirizados em suas atividades. Observou-se que a maioria manifestou o desejo de maior participação nas ações institucionais e eventos coletivos. Segundo E1, *“não... mas eu acho que é bem integrado, sim.”* E2 sugeriu *“um ambiente mais compartilhado entre a gente.”* E3 destacou a importância de *“a instituição poderia integrar melhor os terceirizados valorizando seu trabalho e ampliando o quadro de colaboradores.”* Segundo E4:

“Acredito que participando, fazendo a gente participar também mais das atividades. Não digo decisões, mas mais das atividades. Tem atividades aqui que acabam envolvendo a gente em refeição que a gente fica sabendo meio que assim, de



surpresa, né? Então, eu acredito que envolver mais a gente nas atividades como um todo seria interessante para nós aqui da produção. ”

E5 acrescentou: *“Eu acho assim, por exemplo, quando tem assim, no final do ano, por exemplo, que tem um recesso a mais, eles poderiam colocar a gente, entendeu? Que a casa vai estar fechada, não vai ter ninguém aqui. Então é um momento para a gente também descansar. Mas no mais é tranquilo.”* E6 complementou dizendo que seria importante *“fazer a gente participar, sendo mais reunidos.”*

As respostas evidenciam o desejo de maior participação nas atividades e decisões institucionais, além de maior comunicação e inclusão em eventos coletivos (E4, E5 e E6). Segundo Martin (1992) a cultura organizacional pode se manifestar por meio de integração, diferenciação e fragmentação. Neste caso, a percepção dos terceirizados indica elementos de fragmentação: nem todos compartilham plenamente os valores e práticas da instituição. Além disso, o desejo de maior participação está relacionado à tipologia proposta por Handy (1980): organizações com cultura de tarefa ou cultura de pessoa favorecem maior autonomia e engajamento, e a percepção de exclusão sugere que os terceirizados ainda estão distantes desses modelos ideais.

A quinta questão teve como objetivo identificar se existem práticas, rituais ou eventos na instituição que façam os funcionários terceirizados se sentirem parte da organização. Segundo E1:

“Embora não haja práticas, rituais ou eventos formais, assim, eu me sinto muito bem aqui. Eu sou muito bem tratada pelos outros servidores, né, até mesmo também pelos alunos. A gente acaba criando um laço de amizade também entre os alunos aqui. Acaba sendo a nossa segunda família, né? Então, assim, eu acho que está muito bom. Esse tempo todo que eu estou aqui, eu não tenho nada o que reclamar. ”

E2 e E3 foram diretos ao afirmar que *“não há.”* E4 comentou: *“Olha, é... eu ainda não vivi situação não, né? Se tem, tem com certeza, ainda não foi remetido até a gente não. Então, seria legal isso aí (risos)... a gente viver uma coisa dessa, porque realmente mostra a união.”* E5 destacou: *“Existe. Tipo assim, quando tem um feriado prolongado, a gente participa. Quando tem um evento aqui dentro, a gente é convidado a participar, sabe.”* E6 completou: *“Sim... as festas de final de ano que tem.”*

Segundo Deal e Kennedy (1982) ritos e rituais fortalecem os valores organizacionais e promovem a coesão interna. A ausência dessas práticas, percebida por alguns entrevistados, evidencia lacunas na construção da cultura compartilhada, alinhando-se com Schein (1984), que ressalta a internalização dos pressupostos culturais por meio de práticas visíveis.

Na sexta questão, investigou-se que mudanças poderiam contribuir para melhorar a cultura organizacional. E1 afirmou que *“poderia voltar a ter”* eventos e práticas antigas de confraternização. E2 sugeriu *“ouvir mais as demandas dos terceirizados que vivem no setor e não apenas as regras que eles impõem.”* E3 propôs *“ter mais práticas e rituais.”* Segundo E4: *“Fazer a gente participar, né? Opinar? Não sei, mas a gente decidir junto o que fazer, em datas comemorativas, junto é mais fácil do que sozinho.”* E5 observou:

“Eu acho que a gente participar um pouco... A gente sabe que o servidor está ali... Por ele ser servidor, ele tem alguns privilégios, né? Lógico que a gente não é servidor, mas eu acho que por a gente estar aqui no meio deles, a gente poderia também receber um pouquinho... o mesmo, né? Porque não vai prejudicar nada a casa.”

E6 acrescentou: *“Uma participação assim... é... do reitor, nas reuniões assim de final de ano... a chefia fica mais afastada.”* As falas indicam o desejo de mais equidade,



reconhecimento e participação. Conforme Freitas (1991) e Ankrah; Langford (2005), as tipologias culturais constituem ferramentas para compreender e interpretar a cultura organizacional; neste contexto, observa-se que a implementação parcial desses elementos contribui para a sensação de afastamento de alguns colaboradores terceirizados.

Na sétima questão, buscou-se compreender se, na experiência dos entrevistados, os funcionários terceirizados recebem o mesmo nível de reconhecimento e valorização que os servidores efetivos. Segundo E1:

“A gente é tratado muito bem. Muito bem? A gente ganha pouco, né? Eu acho que até a gente poderia ter o vale-alimentação, porque os efetivos têm. Então, eu acho que poderia, eu não sei se cabe a UFSJ fazer isso, ou por a gente ser terceirizado, teria que ser com a empresa que é terceirizada. Mas que poderia ajudar a gente nessa questão de vale alimentação também, né?”

E2 afirmou que *“não, porque mesmo que exerçam o mesmo trabalho, só de ter a diferença entre os servidores e os terceirizados há uma discrepância no tratamento.”* E3 ressaltou que *“Não.... Os efetivos têm mais flexibilidade de trabalho, na carga horária e outras coisas.”* E4 relatou:

“Olha, dentro do que a gente vive aqui, sou bem reconhecida pelos alunos, eu tenho muito respeito deles com a gente. Agora, valorização... ah, eu acho que sim. Alguns professores que vêm aqui almoçar são sempre solícitos, né? Ontem mesmo eu dei uma orientação a uma professora e ela ficou satisfeita com a resposta. Até o momento, não tenho nada a reclamar.”

E5 observou que *“já teve mais reconhecimento, hoje não está muito mais não, mas acredito que ainda tem muito para melhorar.”* E6 afirmou que *“sim, porque nós não somos desrespeitados dentro da instituição. Muito pelo contrário, nós somos muito bem respeitados.”*

A oitava questão buscou identificar quais atitudes da chefia são consideradas mais importantes para o bom desempenho da equipe. E1 relatou:

“Eu acho que ela é muito humana. Ela trata a gente muito bem. Qualquer dúvida que a gente tem, ela vai... vamos dizer assim, ela dá o sangue, veste a camisa. Então, ela incentiva muito a gente no nosso trabalho. Qualquer é a dúvida que a gente tem, ela está propícia a ajudar a gente sempre.”

E2 e E3 foram diretos, destacando respectivamente *“clareza”* e *“transparência”* como atitudes fundamentais. E4 afirmou: *“Eu acho que seria importante que a chefia adotasse uma postura cordial, vindo se apresentar à equipe. Por exemplo, o reitor poderia falar: ‘Sou o reitor, nossa parceria está de volta’, conhecendo os funcionários e auxiliares. Isso demonstra parceria e respeito.”* E5 destacou *“o respeito”*, enquanto E6 completou dizendo que *“é tratar todo mundo bem né. É..... a gente sabe que às vezes o chefe fica mais próximo de algumas pessoas, enquanto outras ficam mais na delas, mais caladas. Mas, na minha opinião, o desempenho no trabalho deve ser considerado igualmente para todos.”*

Os entrevistados apontaram características como respeito, empatia e transparência (E1, E2, E3 e E5), enquanto E4 e E6 perceberam certa distância da alta administração. Esse cenário está alinhado à perspectiva de Handy (1980), segundo o qual o tipo de cultura influencia a forma de liderança e engajamento, reforçando que liderança próxima fortalece a integração e internalização dos valores organizacionais.

Na nona questão, procurou-se identificar qual foi a experiência mais positiva vivida pelos entrevistados na instituição. E1 relatou que *“foi conhecer as pessoas com quem eu trabalho e ter experiência com os alunos.”* E2 resumiu em *“lidar com o público.”* E3 destacou *“a relação entre os alunos e professores do curso.”* E4 explicou: *“A convivência, né? Tanto aluno,*



quanto as terceirizadas que têm por aí, né? Alguns professores. Tanto é que eu retornei, né (risos)..." E5 afirmou: *"O contato com as pessoas, sabe? Eu aprendo muito com cada um. A amizade que eu faço é pro resto da vida."* E6 completou: *"O convívio com as pessoas da instituição, alunos e funcionários."*

Na décima questão, procurou-se investigar se existe algum fator que faça os funcionários terceirizados se sentirem excluídos ou pouco reconhecidos dentro da instituição. E1 respondeu que *"não, seria só o fato do salário."* E2 explicou que *"fora esse tratamento, quando há o convívio com todos, não há exclusão."* E3 e E5 e E6 também disseram que *"não."*

E4 mencionou: *"Excluída, não. Mas, mais uma vez, eu falo. Conhecida. A gente participar de atividades, né? Tendo um representante nosso que remete até a gente. Ó, é isso que a gente decidiu. Vamos fazer sim, né? Eu acho que seria legal."*

Por fim, a décima primeira questão buscou identificar se houve algum fato ou experiência marcante no ambiente de trabalho relacionado aos temas abordados na entrevista, que eles gostariam de compartilhar. E1 relatou:

"Não. Mas assim, eu sou muito satisfeita. Eu gosto demais de trabalhar aqui. Inclusive, assim, já me pediram pra trocar, pra ir pro outro... Pra outro campus. É, pra fazer a troca. Mas eu não quis, porque aqui eu me sinto muito bem, sabe? Tanto pelos... Pelo lugar, que é lindo, né? Pelas pessoas que eu trabalho também, né? E é muito bom trabalhar aqui. Eu fico muito satisfeita de estar aqui.."

E4 destacou:

"Seria importante que participássemos das decisões e atividades junto à equipe. Também precisamos ser comunicados com antecedência sobre eventos e atividades, por exemplo, recebendo um documento com as datas específicas do calendário anual da faculdade. E, quando houver atividades extras, é importante que sejamos informados sobre elas. É isso."

E5 compartilhou:

Ah, eu acho assim que a valorização é uma experiência marcante. Porque eu já tive muitas... já fui muitas vezes homenageada pelos alunos de classe, e assim, pra falar a verdade, eu nem tinha vontade de ir porque tudo que eu fazia era muito espontâneo. Então, aquilo me trazia uma alegria, sabe? Me marcou bastante."

E6 concluiu: *"Eu posso dizer que foi só coisas boas. São 26 anos de casa, né? É claro que a gente passa por momentos difíceis, mas são coisas que fazem parte da vida e que a gente consegue superar."* Enquanto, E2 e E3 informaram que *"não houve"*.

Os entrevistados relataram experiências positivas de convivência e valorização (E1, E4, E5, E6). Deal e Kennedy (1982) e Schein (1984) reforçam que valores, ritos e interações cotidianas consolidam a cultura, criando identidade coletiva mesmo diante de estruturas hierárquicas e de terceirização.

De forma geral, os resultados evidenciam que, embora exista um ambiente de respeito e convivência positiva na UFSJ, a cultura organizacional ainda se mostra parcialmente inclusiva. Os achados confirmam que a percepção da cultura depende do grau de envolvimento com artefatos, ritos e valores (Schein, 1984; Morgan, 2002; John, Mello; Maehler, 2024), e que lacunas de integração refletem diferentes níveis de percepção e fragmentação cultural (Martin, 1992; Handy, 1980; Deal; Kennedy, 1982).

5. Conclusões

Esta pesquisa teve como propósito compreender a percepção dos trabalhadores



terceirizados sobre a cultura organizacional da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), por meio de uma abordagem qualitativa e quantitativa. A combinação das entrevistas semiestruturadas e do questionário em escala Likert possibilitou uma análise mais abrangente e consistente, integrando percepções subjetivas e dados mensuráveis.

Os resultados quantitativos evidenciaram que os trabalhadores terceirizados possuem uma percepção positiva em relação à convivência, ao respeito e às oportunidades de aprendizado, indicando uma percepção majoritariamente positiva em relação ao ambiente de trabalho e às relações interpessoais. Esses achados corroboram as respostas qualitativas, nas quais os participantes destacaram a boa convivência e o apoio mútuo como fatores que contribuem para um clima organizacional saudável, pautado pelo diálogo e pela colaboração.

Por outro lado, tanto os dados qualitativos quanto os quantitativos revelaram fragilidades na integração entre terceirizados e servidores efetivos, além da ausência de rituais e práticas institucionais que reforcem a identidade coletiva e o sentimento de pertencimento. A percepção de certa distância hierárquica entre chefia e colaboradores também aponta para a necessidade de ampliar os canais de comunicação e promover maior inclusão dos terceirizados nas atividades institucionais.

Verificou-se, de modo geral, que a cultura organizacional exerce influência significativa sobre o engajamento e a motivação dos colaboradores. Quando os profissionais se sentem valorizados, incluídos e reconhecidos, demonstram maior comprometimento com os objetivos da instituição, refletindo positivamente no desempenho individual e coletivo. Nesse contexto, iniciativas que estimulam a inclusão e o reconhecimento dos trabalhadores terceirizados mostram-se essenciais para o fortalecimento da cultura organizacional e para a melhoria das práticas de gestão.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o número reduzido de entrevistados e a realização da pesquisa em um único campus da UFSJ, o que reduz a possibilidade de generalização dos resultados. Dessa forma, recomenda-se que futuras pesquisas ampliem o universo de análise, contemplando diferentes unidades e contextos organizacionais, a fim de aprofundar o entendimento sobre a influência da cultura organizacional no engajamento e na valorização dos trabalhadores terceirizados em instituições públicas.

Em síntese, o estudo reforça a importância de uma cultura organizacional inclusiva e participativa, capaz de reconhecer a contribuição de todos os colaboradores para o alcance dos objetivos institucionais. Valorizar os trabalhadores terceirizados, garantindo-lhes espaço de participação e reconhecimento, representa não apenas um gesto de equidade, mas também uma estratégia eficaz de fortalecimento organizacional e de promoção de um ambiente de trabalho mais humano, cooperativo e produtivo.

Referências

AKPA, V. O.; ASIKHIA, O. U.; NNEJI, N. E.. Organizational culture and organizational performance: a review of literature. **International Journal of Advances in Engineering and Management**, v. 3, n. 1, p. 361-372, 2021.

ALMEIDA, M. F. I. de; VITORIANO, M. C. C. P; MORAES, C. R. B. **Impactos da cultura organizacional no mapeamento de processos: construindo a gestão do conhecimento**. Ponto de Acesso, Salvador, v.15, n.1/2, 2021. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/168910>. Acesso em: 26 nov. 2025.



ANKRAH, N.A.; LANGFORD, D.A. Architects and contractors: a comparative study of organizational cultures. **Construction Management and Economics**, 23, 595-607, 2005.

BALDACCHINO, G. A clash of human resource management cultures: a micro-state case study. **The International Journal of Human Resource Management**, 8(4), 506-518, 1997.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017. **Regulamenta a terceirização e altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm. Acesso em: 09 set. 2025.

_____. **Decreto-Lei nº 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 09 set. 2025.

_____. **Lei nº 13.429**, de 31 de março de 2017. Regulamenta a terceirização e altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13429.htm. Acesso em: 09 set. 2025.

_____. **Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI)**. Brasília, 2007. Disponível em: <https://reuni.mec.gov.br/>. Acesso em: 09 set. 2025.

BOURANTAS, D.; ANAGNOSTELIS, J.; MANTES, Y.; KAFALAS, A.G. Culture Gap in Greek Management. **Organization Studies**, 11(2), 261-283, 1990.

BOURANTAS, D.; PAPADAKIS, V. *Greek Management: diagnosis and prognosis* [Gestão grega: diagnóstico e prognóstico]. *International Studies of Management and Organization*, v. 26, n. 3, p. 13-32, 1997.

CHATMAN, J. A.; O'REILLY, C. A. Paradigm lost: reinvigorating the study of organizational culture. **Research in Organizational Behavior**, v. 36, p. 199-224, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading: Addison-Wesley, 1982.

DELGADO, M. G. **Curso de direito do trabalho**. 2017, 16 ed. rev. e ampl. São Paulo

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. In:

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DRUCK, G. **Terceirização: desfordizando a fábrica – um estudo do complexo petroquímico da Bahia**. São Paulo: Boitempo; Salvador: Edufba, 1999.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, p. 73-82, 1991.



_____. **Cultura organizacional:** evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GAINEY, T.W.; KELLEY, D.E.; HILL, J.A. Telecommuting's Impact on Corporate Culture and Individual Workers: examining the effect of employee isolation. **SAM Advanced Management Journal**, 64(4), 4-10, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 27.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.
GIOSA, Lívio. **Terceirização – uma abordagem estratégica**. São Paulo: Meca, 2007.

GOMIDE JUNIOR, S.; MARTINS, M.C. **Os Deuses da Administração:** construção e validação de quatro escalas para medida de cultura organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 13(3), 311-316, 1997.

HANDY, C. **Os deuses da administração**. Londres: Pan, 1980.

HARRISON, R. Understanding your Organization's Character. **Harvard Business Review**, May-June, 119-128, 1972.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações:** compreender a nossa programação mental. Portugal: Sílabo, 1991.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Terceirização do trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate**. Brasília: Ipea, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8258/1/Terceiriza%C3%A7%C3%A3o%20do%20trabalho%20no%20Brasil%20novas%20e%20distintas%20perspectivas%20para%20o%20debate.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2025.

JOHN, Fernanda de Almeida; MELLO, Simone Portella Teixeira de; MAEHLER, Alisson Eduardo. **Mergulhando na cultura organizacional de uma universidade pública federal do estado do Rio Grande do Sul:** uma perspectiva à luz de Hofstede. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo (REAT)*, v. 18, n. 1, jan.-jun. 2024, p. 143. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/811>. Acesso em: 12 mai. 2025.

MACHADO, F. C. L; MARANHÃO, C. M. S. de A; PEREIRA, J. J. **O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein:** uma reflexão à luz dos estudos críticos em Administração. *REUNA*, Belo Horizonte, v.21, n.1, p.75-96, jan./mar. 2016. Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/712/644>. Acesso em: 26 nov. 2025.

MARTIN, J. **Cultures in organizations:** three perspectives. Oxford: Oxford University Press, 1992.

MORGAN, G. **Imagens de organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

NAVES, E.M.R.; COLETA, M.F.D. Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**, 7 (Edição Especial), 205-222, 2003.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual e terceirização**. 9. ed. São Paulo: STS, 1998.

SANTOS, L. I. V. **O papel da cultura organizacional para o desenvolvimento da sustentabilidade:** o caso de um campus universitário brasileiro. *Desafio Online*, v. 9, n. 2, p. 212-239, 2021.



SANTOS, L. R. L. dos. **O conflito da administração pública frente aos direitos trabalhistas: a situação da terceirização**. Tese de doutorado. Faculdade de Direito da Universidade Nacional de Córdoba – Argentina, 2022.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1984

_____. (2009). **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI. Campus Tancredo de Almeida Neves – CTAN: principal. São João del-Rei: UFSJ, 2022. Disponível em: <https://www.lemma.ufsj.edu.br/ctan/index.php>. Acesso em: 20 out. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI. Diretoria de Contratos e Fiscalização (DCONF). Terceirização: serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra, contratos vigentes, estatísticas e instrumentos. São João del-Rei: UFSJ, 2025. Disponível em: <https://ufsj.edu.br/dconf/terceirizacao.php>. Acesso em: 03 nov. 2025.