


## SATISFAÇÃO COM SERVIÇOS TERCEIRIZADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM OLHAR PARA O SETOR DE EDUCAÇÃO

SATISFACTION WITH OUTSOURCED SERVICES IN PUBLIC ADMINISTRATION: A LOOK AT THE EDUCATION SECTOR

SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS TERCERIZADOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: UNA MIRADA AL SECTOR EDUCATIVO

Me. Ricardo Gonçalves da Silva  
FUCAPE Business School  
e-mail: [rgs.goncalves@hotmail.com](mailto:rgs.goncalves@hotmail.com)

Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos  
 <https://orcid.org/0000-0002-5697-3624>  
FUCAPE Business School  
e-mail: [sapbastos@gmail.com](mailto:sapbastos@gmail.com)

---

Submissão em: 16/01/2026

Aceito em: 09/02/2026

---

### RESUMO

Serviços terceirizados são uma realidade na Administração Pública brasileira, incluindo o segmento de educação. No entanto, a qualidade e, conseqüentemente, a satisfação com tais serviços são questionadas. Com isso, o objetivo deste trabalho foi identificar os determinantes da qualidade da prestação de serviços terceirizados e o impacto desta na satisfação dos profissionais que atuam no setor de educação. A unidade de análise foi o conjunto de serviços terceirizados nos Institutos Federais de Ensino do Estado do Espírito Santo. Os sujeitos de pesquisa foram gestores que lidam com contratos de serviços terceirizados. Os resultados indicaram que há uma relação positiva entre a expertise dos profissionais terceirizados e a qualidade dos serviços, bem como entre a qualidade e a satisfação com os serviços. No entanto, não foi percebida a relação entre proatividade e qualidade dos serviços, o que pode ser atribuído à natureza desses serviços.

**Palavras-chave:** Administração Pública, Educação, Serviços Terceirizados, Qualidade, Satisfação

### ABSTRACT

Outsourced services are a reality in Brazilian Public Administration, which includes the education segment. However, the quality and satisfaction with such services are questioned. Therefore, this work aimed to identify the determinants of the quality of outsourced service provision and their impact on the satisfaction of professionals in the education sector. The unit of analysis was outsourced services at the Federal Education Institutes of the State of Espírito Santo. The research subjects were managers who deal with outsourced service contracts. The results indicated a positive relationship between the expertise of outsourced professionals and service quality, and between service quality and satisfaction with services. However, the relationship

between proactivity and service quality was not perceived, which may be due to the nature of these services.

**Keywords:** Public Administration, Education, Third-party Services, Quality, Satisfaction

## RESUMEN

Los servicios tercerizados son una realidad en la Administración Pública brasileña, incluyendo el sector educativo. Sin embargo, se cuestiona la calidad y, en consecuencia, la satisfacción con dichos servicios. Por lo tanto, el objetivo de este trabajo fue identificar los determinantes de la calidad de la prestación de servicios tercerizados y su impacto en la satisfacción de los profesionales del sector educativo. La unidad de análisis fue la de los servicios subcontratados en los Institutos Federales de Educación del Estado de Espírito Santo. Los sujetos de la investigación fueron gerentes que se ocupan de contratos de servicios subcontratados. Los resultados indicaron una relación positiva entre la experiencia de los profesionales subcontratados y la calidad de los servicios, así como entre la calidad y la satisfacción con los servicios. Sin embargo, no se percibió una relación entre la proactividad y la calidad de los servicios, lo que puede deberse a la naturaleza de estos servicios.

**Palabras clave:** Administración Pública, Educación, Servicios de Terceros, Calidad, Satisfacción

## 1 INTRODUÇÃO

A terceirização de serviços é um fenômeno generalizado em organizações de diversos setores privados e públicos, no entanto, essa forma de contratação de serviços tem sofrido uma desaceleração, em razão de questionamentos, por exemplo, sobre sua eficiência e legalidade do ponto de vista trabalhista (Mykytyuk *et al.*, 2021; Pommer-Barbosa, 2025). No Brasil, o fenômeno da terceirização de serviços tem origem no período pós-segunda Guerra Mundial, visando aumentar a produção (Guerra; D'Amato, 2017). Em 1995, a reforma administrativa no Estado, conhecida como reforma gerencial, estabeleceu diretrizes para a ampla terceirização de serviços de apoio, como segurança patrimonial, limpeza, transportes e manutenção predial (Gouvêa; Pinto; Oliveira, 2015). Dessa forma, a terceirização, prática já consolidada na iniciativa privada, permitiu à Administração Pública a incorporação de mão de obra não submetida a concurso público para a execução de suas atividades (Alvarenga *et al.*, 2020).

Em 2017, com a aprovação da Lei nº 13.429, que dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros, ampliaram-se as discussões a respeito da extensão da terceirização na Administração Pública (Miranda; Santos; Almeida, 2019). No entanto, além do Brasil, em diversos países não há ainda um entendimento uniforme do benefício da terceirização no serviço público, principalmente se isso leva a uma redução de custos (Andersson; Jordahl; Josephson, 2019) e qualidade dos serviços (Wang; Tan; Wahid, 2020).

Para Santos, Andrade e Lima (2019), não são poucas as críticas à prestação do serviço terceirizado para o setor público, pois não se sabem os determinantes para seu êxito. Leite e Henig (2020) apontam estudos em que a terceirização na Administração Pública não trouxe os resultados esperados, principalmente no que tange à economia e eficiência na execução dos serviços públicos. Conforme Mujasi e Nkosi (2019),

gestores públicos podem enxergar a terceirização como estratégica, com impacto na melhoria do desempenho organizacional, mas destacam a necessidade de monitorar eficientemente os contratos de terceirização. Assim, quem contrata os serviços deve observar a satisfação, ou não, dos usuários finais com os serviços (Dahlström; Nistotskaya; Tyrberg, 2018; Alzaydi; Al-Hajla; Nguyen; Jayawardhena, 2018; Pommer-Barbosa, 2025).

No setor de educação brasileiro, houve uma reestruturação dos Institutos Federais (IF), voltados à educação profissional e tecnológica, culminando na promulgação da Lei nº 11.892, de 2008 (Ferreira; Andrade; Souza, 2018). A rápida e extensa ampliação dessa rede, exigiu o uso crescente de serviços terceirizados (Marinho; Andrade; Marinho; Motta, 2018). No entanto, é possível que empresas com fins lucrativos, quando prestam serviços ao setor público, conforme a remuneração, tendam a ofertar serviços de qualidade inadequada, impactando a satisfação com seus serviços (Jordahl, 2019; Silva; Alves; Carvalho, 2022).

Sanchez Solino (2019) alerta que organizações contratadas para prestar o serviço terceirizado no setor público não demonstram interesse imediato em fazê-lo com a qualidade requerida, o que pode implicar sérias disputas contratuais. Porém, Prajapati, Kant e Tripathi (2020) destacam que o setor público precisa se concentrar nas atividades-fins, buscando a terceirização sempre que possível. Tem-se um contexto em que a terceirização de atividades de uma organização não é novidade, mas ainda há carência de estudos sobre o que compõe a satisfação na prestação de serviços terceirizados na Administração Pública (Leite; Henig, 2020; Malanovicz, 2021; Guimarães; Soares; Santos, 2021).

Collington e Mazzucato (2024) atentam que, entre as diversas dimensões analisadas, destaca-se a necessidade de contar com pessoal terceirizado com elevado nível de comprometimento organizacional, expresso por indicadores como assiduidade, pontualidade e desempenho individual no exercício de suas funções. O sentimento de satisfação com o serviço prestado eficazmente é valioso e relevante, contribuindo para o aprimoramento da gestão das organizações (Otto; Szymanski; Varadarajan, 2020).

Com isso, o objetivo deste estudo foi identificar os determinantes da qualidade da terceirização e o impacto desta na satisfação dos profissionais que atuam no setor de educação. Para isso, a unidade de análise foi o conjunto de serviços terceirizados prestados nos Institutos Federais de Ensino do Estado do Espírito Santo (IFES), que somam 22 campi. Os sujeitos de pesquisa foram os Diretores, Coordenadores, Fiscais de Contrato e Gestores de Contrato de serviços terceirizados.

Magalhães e Castioni (2019) registram que a ampliação da rede de Institutos Federais de Educação envolveu investimentos expressivos. A nova configuração das unidades da rede federal, no seu aspecto físico, administrativo, e pedagógico, é um desafio para a gestão educacional (Souza; Helou; Sohn, 2018). Assim, justifica-se a análise de um conjunto de unidades como as do IFES.

A contribuição teórica está no campo da gestão de contratos de terceirização de serviços na Administração Pública. Além do aprimoramento do processo de contratação e da utilização dos recursos, as atividades devem ser definidas e os requisitos de qualidade formalizados, para que os gestores possam avaliar a prestação do serviço e gerar os benefícios finais à sociedade (Peleias; Nascimento; Parisi, 2013; Martins; Gasparetto; Lavarda, 2022). A pesquisa contribui, em termos práticos, para auxiliar os gestores de instituições de ensino público na melhoria da eficiência e da

eficácia dos serviços terceirizados e, conseqüentemente, na satisfação dos usuários desses serviços.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A terceirização nos serviços públicos de educação no contexto dos institutos federais

Por meio da terceirização de atividades, compreende-se o fenômeno da descentralização de operações, considerando que o ato de terceirizar implica o repasse de atividades a outra organização, por meio de contrato administrativo de prestação de serviços (Aragão; Fontana, 2022). A terceirização intensiva no setor público tem se mostrado dominante e dinâmica, enfatizando processos de mudança e a necessidade de aprimoramento contínuo (Guimarães *et al.*, 2021). A terceirização – fundamentada no cumprimento de políticas de governo e regramento legal – trouxe a possibilidade de otimização dos recursos orçamentários (Prajapati *et al.*, 2020). Além disso, no setor de educação, a terceirização permite a concorrência entre os setores público e privado, mas persiste a preocupação com a entrega da qualidade do serviço (Orlu, 2021).

Os Institutos Federais (IF) são autarquias, que possuem personalidade jurídica própria, tendo seu patrimônio e receita também próprios, com a finalidade de executar atividades típicas da Administração Pública (Magalhães; Castioni, 2019). Sua história começa em 1909, com a criação das Escolas de Aprendizes Artífices, marco do processo organizado que culminou na implantação do ensino profissionalizante no Brasil, as chamadas escolas técnicas (Brazorotto; Venco, 2021). No fim da década de 1930, as Escolas de Aprendizes deram espaço aos Liceus Industriais e, a partir de 1942, surgiram as Escolas Industriais e Técnicas no lugar dos Liceus, com a intenção de oferecer formação profissional e, finalmente, em 1959, as primeiras deram lugar às Escolas Técnicas Federais, passando à categoria de autarquias (Otranto, 2010).

Ao serem criados, pela Lei nº 11.892/08, os IFs influenciaram a política de educação pública ao encurtar o espaço entre o Ensino Médio convencional e o profissionalizante (Nascimento; Cavalcanti; Ostermann, 2020). Além disso, com a estruturação dos IFs e sua expansão, ampliaram-se, no setor público, as práticas de terceirização existentes no setor privado (Silva *et al.*, 2020). Magalhães e Castioni (2019) afirmam que essas unidades de educação passaram de 140, em 2002, para 644, no período de 2003 a 2016.

### 2.2 A satisfação na prestação do serviço terceirizado

A satisfação ocorre quando o resultado de um serviço é consistente, prestado de forma regular, com preço justo, atraindo expectativas positivas para o contratante, mesmo havendo obstáculos devido à dificuldade de precisar os fatores que levam à satisfação ou à insatisfação (Silva; Araújo, 2016). Em razão de suas características gerenciais, com implicações inclinadas para a sustentabilidade do negócio, a satisfação tem sido objeto de diversas pesquisas (Martins; Barros; Lima, 2014). Por outro lado, Gabinete, Tanan, Tutor e Eescantilla-Lebuna (2022) destacam que um dos pilares para alcançar sucesso para o negócio, é a confiança. Para os autores a

prestação de serviço realizada com confiança, traz segurança, para o tomador do serviço e conseqüentemente satisfação.

A referência para despertar o sentimento de satisfação no cliente é a busca pela melhoria contínua da qualidade da prestação dos serviços (Lutabingwa; Auriacombe, 2009). Voss, Parasuraman e Grewal (1998) definem satisfação ao afirmarem que a inconsistência de um serviço, a custos elevados, tende a oferecer um desempenho ruim e, por isso, não é satisfatório. Com isso, pode-se considerar que o padrão de satisfação é o resultado da percepção e da expectativa (Napitupulu *et al.*, 2018). É possível medir a satisfação dos usuários dos serviços prestados quando suas necessidades são consideradas (Badshah Ghani; Shamshirband; Chronopoulos, 2019).

A avaliação do cliente é muito abrangente quanto a uma determinada prestação de serviço, pois sua satisfação é proporcional ao atendimento às suas expectativas (Pakurár; Haddad; Nagy; Popp; Oláh, 2019; Silva *et al.*, 2022; Pommer-Barbosa, 2025). Para que haja satisfação de quem contrata, é preciso que os prestadores de serviços estejam cada vez mais atentos à qualidade requerida pelo cliente (Ferreira *et al.*, 2018). A melhoria contínua da qualidade é o que destaca as empresas prestadoras de serviços e implica diretamente na satisfação do consumidor (Braz; Gomes; Tosta; Freitas, 2020; Van De Walle, 2018).

### 2.3 A qualidade da prestação do serviço terceirizado

A qualidade na prestação de um serviço de terceirização é definida, conforme Feng, Ren e Zhang (2019), como a perspectiva do recebimento de um trabalho bem entregue por quem o contrata. Para Alzaydi *et al.* (2018), a entrega do serviço com qualidade, não está somente sob a responsabilidade das empresas privadas, pois as entidades públicas devem estar alinhadas, na busca do uso eficiente de recursos, primando pela exigência da prestação dos serviços com qualidade.

O mercado busca garantir a prestação de serviços terceirizada de qualidade (Pournader; Kach; Fahimnia; Sarkis, 2019) e, para tal, os processos devem ser eficientes, de forma a impulsionar esse formato de atividades para clientes cada vez mais exigentes (Mykytyuk *et al.*, 2021). Terceirizar não é apenas a transferência da responsabilidade para uma organização, mas também uma subcontratação que deve ser fiscalizada segundo critérios contratualmente definidos (Vilela; Veloso, 2017).

Estabelecer critérios de avaliação da qualidade dos serviços baseados apenas na visão de quem contrata pode ser subjetivo e informal (Mcivor; Mcracken; Mchugh, 2011), o que reforça a necessidade de controle de qualidade (Gouvêa *et al.*, 2015). Por sua vez, Lima, Junior e Ellery (2019) sustentam que possuir uma equipe de colaboradores atuantes está intimamente relacionada com a competitividade, produção e, por fim, qualidade.

A terceirização permite que a organização contratante se concentre em estratégias para realizar as atividades da melhor forma (Luo; Zhang; Zhang; Pan, 2022). O sistema da qualidade carrega em si, ainda, a possibilidade de trazer para os colaboradores terceirizados envolvidos na atividade diária, o prazer da capacitação, o calor da satisfação e o valor do dever cumprido (Dias, 2017).

É um princípio nos setores públicos que as atividades relacionadas à prestação dos serviços devam primar pelo interesse público, o que envolve o atingimento da qualidade, sobre a atividade realizada (Singulano; Castelari; Emmendoerfer, 2022). Todavia, Leite e Henig (2020) questionam a qualidade da prestação de serviços

terceirizados com cessão de mão de obra no setor público. Suas investigações indicam um trabalho precário, prestado por empresas com atuação comprometida no mercado. O processo de terceirização não é livre de problemas (Malanovicz, 2021), mas a busca por eficiência tem gerado avanços no setor público (Guimarães *et al.*, 2021). Com isso, tem-se a primeira hipótese de pesquisa.

H1: A qualidade na prestação de serviços terceirizados está positivamente relacionada à satisfação dos profissionais que atuam nos IFES.

## 2.5 A proatividade na prestação de serviços terceirizados

Proatividade é quando um colaborador se antecipa para realizar tarefas, imprimindo de maneira significativa para si mesmo e para os outros, um comportamento empreendedor na organização (Grant; Ashford, 2008). A literatura indica que a proatividade leva a resultados assertivos para as organizações (Ghitulescu, 2018). Em termos psicológicos, os indivíduos que tendem a se envolver diretamente com os assuntos da organização são menos inclinados a mostrar comportamentos de timidez (Song; Lee, 2020) e desenvolvendo um comportamento proativo, permitem que haja redução de custos, foco, acesso a novas tecnologias e ganho de qualidade do serviço prestado (Suseno; Standing; Gengatharen; Nguyen, 2020).

A proatividade se reflete no comportamento autoiniciado do colaborador, resultando em resultados como o desenvolvimento na carreira, o equilíbrio financeiro e a regularidade da vida profissional e social (Smale *et al.*, 2019). As influências de diversas situações vividas pelos colaboradores no ambiente de trabalho e as diferenças de cada indivíduo podem alterar o comportamento, interferindo no desempenho proativo (Glaser; Stam; Takeuchi, 2016).

Quanto aos serviços terceirizados, o comportamento proativo orientado à qualidade está diretamente relacionado ao atendimento às expectativas do cliente (Gouvêa *et al.*, 2015). Os modelos de aprendizagem permitem desenvolver as competências necessárias ao aprimoramento das atividades da força de trabalho, com destaque para a proatividade (Song; Lee, 2020). Assim, tem-se a segunda hipótese de pesquisa.

H2: A proatividade do prestador de serviço na execução do serviço terceirizado impacta positivamente a qualidade dos serviços prestados no IFES.

## 2.6 Expertise profissional

As transformações no mundo do trabalho são constantes, obrigando os trabalhadores a aprimorarem constantemente sua expertise profissional (Passos; Garcia; Souza, 2019), uma vez que proporcionam soluções e melhores práticas alinhadas à finalidade de construir e aprimorar o conhecimento (Liu; Jayaraman; Luo, 2017). A expertise profissional traduz-se por meio de uma educação que promove evolução e criatividade no colaborador, pois constitui uma capacitação necessária, que agrega valores ao seu desempenho (Budín; Lopes, 2019). Também compreende a habilidade do pessoal que conhece sua formação profissional, tendo capacidade de lidar com as adversidades impostas pelo ambiente, com serenidade, precisão e esforço, para garantir a entrega dos melhores resultados (Potjanajaruwit, 2022).

Embora a literatura discuta a importância dos serviços terceirizados, há uma tendência de que qualquer impacto negativo advindo da prestação desses serviços,

pode ser mitigado pela expertise do pessoal envolvido nas tarefas diárias (Dahlström *et al.*, 2018). Assim, as organizações contribuem de certa forma, para a melhoria do conhecimento e valorização do profissional, ofertando treinamento para capacitar, conforme o nível de especialidade de cada colaborador, motivando-o (Silva *et al.*, 2020).

A ideia de ter expertise para a realização de atividades nos ambientes de trabalho tornou-se pragmática (Winch, 2023). Grandes ou pequenas empresas precisam que os profissionais terceirizados deixem velhos padrões de referência, adaptando-se ao desenvolvimento de novas expertises e saberes, adequando-se às novas realidades (Passos *et al.*, 2019).

Uma mudança de paradigma exigida pela sociedade vem dando prioridade a colaboradores com expertise na prestação de serviços, e, com isso, o mercado absorve mão de obra qualificada (Carneiro; Noffs, 2020). A expertise deve estar alinhada aos requisitos dos serviços prestados (Araújo; Antigo, 2016). Com isso, tem-se a terceira hipótese de pesquisa.

H3: A expertise profissional dos prestadores de serviço, impacta positivamente a qualidade dos serviços prestados no IFES.

Em suma, argumenta-se que a proatividade e a expertise profissional dos colaboradores terceirizados impactam a qualidade dos serviços terceirizados. Como consequência da qualidade, há satisfação com os serviços terceirizados.

### 3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos desse estudo, adotou-se uma abordagem quantitativa, descritiva e de corte transversal, utilizando dados primários para identificar os determinantes da qualidade e o impacto da qualidade na satisfação com os serviços terceirizados na Administração Pública. A unidade de análise foi a rede de Institutos Federais do Espírito Santo (IFES), composta por 22 campi, além da Reitoria. Os sujeitos da pesquisa (população-alvo) foram os gestores de todos os campi do IFES, incluindo tanto os gestores diretos das contratações quanto os indiretos. Ou seja, são cobertos os cargos de Diretores, Coordenadores, Fiscais de Contrato e Gestores de Contrato, totalizando uma amostra de 126 participantes.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário eletrônico autoaplicado, elaborado no *Google Forms*, com pergunta de controle para identificar se o respondente é gestor direto ou indireto de contratos de serviços terceirizados, perguntas sociodemográficas e afirmativas sobre os construtos do modelo proposto. As percepções dos respondentes foram captadas por meio de uma escala Likert de 5 pontos, de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

As assertivas relativas ao construto de proatividade foram adaptadas de Gouveia *et al.* (2013), totalizando 9 itens. Para a expertise na prestação do serviço, utilizou-se a escala adaptada de Gouveia *et al.* (2015), com 9 itens. A escala de qualidade da prestação de serviços foi adaptada de Brady *et al.* (2005) e contém quatro itens. Já para a satisfação com a prestação dos serviços, utilizou-se a escala adaptada de Voss *et al.* (1998), com três itens. Um pré-teste foi realizado com 10 respondentes para garantir a compreensão das afirmativas do questionário. Não houve necessidade de ajuste no instrumento de coleta de dados.

Os participantes foram contactados via *e-mail* institucional com convite para participar da pesquisa e com o Termo de Consentimento e Assentimento Livre e

Esclarecido (TCALE) que acompanhou o questionário. A pesquisa foi submetida ao Conselho de Ética do IFES e aprovada sob o número CAAE 61442122.0.0000.5072.

Os resultados foram analisados por meio de modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling* – SEM) com estimativa por mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* – PLS), método que permite analisar de maneira conjunta, várias relações de dependência entre as variáveis demonstradas (Hair; Black; Babin; Anderson; Tatham, 2009). O software utilizado foi o SmartPLS 3.

Primeiramente, avaliou-se o modelo de mensuração, considerando as cargas fatoriais, a variância média extraída (AVE), as confiabilidades compostas ( $\rho_c$  e  $\rho_a$ ) e o *Alfa de Cronbach*. Isso permite identificar a validade convergente. Quanto à validade discriminante, comparou-se a raiz quadrada das variâncias médias extraídas (AVE) de cada construto com as correlações entre os demais construtos, ou seja, o critério de Fornell e Larcker (1981). Também se utilizaram os critérios de cargas cruzadas de Chin (1998) e o critério de *Rácio Heterotrait-Monotrait* – HTMT (Ringle; Wende; Becker, 2015).

Os sujeitos de pesquisa estiveram direta ou indiretamente ligados à gestão dos serviços terceirizados no IFES e dispostos a participar da pesquisa, conforme Hair *et al.* (2009). A amostra foi composta por 126 questionários válidos. Esse tamanho de amostra é adequado, de acordo com a análise de poder defendida por Sarstedt *et al.* (2022). Os parâmetros sugeridos por esses autores foram inseridos no G\*Power 3 (versão 3.197) - tamanho de efeito de Cohen ( $f^2$ ) esperado igual a 0,15 (médio); nível de poder estatístico desejado igual a 0,8; nível de probabilidade igual a 0,05; e quantidade de preditores igual a 2. Sendo assim, chegou-se à amostra mínima de 68 respondentes. Portanto, o tamanho da amostra (126 respondentes) superou a amostra mínima exigida.

Quanto ao perfil sociodemográfico da amostra, 57,9% são do sexo masculino e 41,1% do feminino. A faixa etária mais relevante foi de 25 a 35 anos (46,8%). Quanto à escolaridade, 45,6% possuem pós-graduação, 28% mestrado e 12,8% doutorado. Quanto às funções dos respondentes no IFES, há Diretores Gerais (9,5%), Diretores Administrativos (7,9%), Diretores de Ensino (1,6%), Diretores de Pesquisa e Extensão (3,2%), Coordenadores Gerais de Orçamento e Finanças (6,3%), Fiscais de Contrato (36,5%), Gestores de Contrato (6,9%), além de outros envolvidos indiretamente (19,1%), como os serviços terceirizados. Foi, portanto, uma amostra escolarizada, de idade mediana, experimentada na atividade diária da gestão da mão de obra terceirizada nos campi. A Tabela 1 detalha o perfil da amostra.

**Tabela 1. Perfil dos participantes da pesquisa**

| Dados demográficos |                          | n  | %      |
|--------------------|--------------------------|----|--------|
| Gênero             | Masculino                | 73 | 57,90% |
|                    | Feminino                 | 53 | 42,10% |
| Faixa Etária       | Até 25 anos              | 01 | 0,80%  |
|                    | Acima de 25 até 35 anos  | 24 | 19,00% |
|                    | Acima de 35 até 45 anos  | 59 | 46,80% |
|                    | Acima de 45 até 55 anos  | 34 | 27,00% |
|                    | Acima de 55 até 65 anos  | 06 | 04,80% |
|                    | Acima de 65anos          | 02 | 01,60% |
| Escolaridade       | Ensino Médio/Fundamental | 04 | 5,00%  |
|                    | Graduação                | 12 | 9,60%  |
|                    | Pós-Graduação            | 57 | 45,60% |
|                    | Mestrado                 | 35 | 28,00% |

|                                 |                             |    |        |
|---------------------------------|-----------------------------|----|--------|
|                                 | Doutorado                   | 16 | 12,80% |
| Atuação na Função               | Diretor Geral               | 12 | 9,50%  |
|                                 | Diretor Administrativo      | 10 | 7,90%  |
|                                 | Diretor de Ensino           | 02 | 1,60%  |
|                                 | Diretor de Pesq. e Extensão | 04 | 3,20%  |
|                                 | Coord. Geral de Orç. e Fin. | 08 | 6,30%  |
|                                 | Fiscal de Contrato          | 46 | 36,50% |
|                                 | Gestor de Contrato          | 20 | 15,90% |
|                                 | Outros                      | 24 | 19,10% |
| Tempo de Efetivo na Instituição | Menos de um ano             | 05 | 4,00%  |
|                                 | Acima de 1 até 5 anos       | 10 | 7,90%  |
|                                 | Acima de 5 até 10 anos      | 39 | 31,00% |
|                                 | Acima de 10 até 15 anos     | 59 | 46,80% |
|                                 | Acima de 15 até 20 anos     | 07 | 7,60%  |
|                                 | Acima de 20 até 25 anos     | 00 | 0,00%  |
|                                 | Acima de 25 até 30 anos     | 04 | 3,20%  |
|                                 | Mais de 30 anos             | 02 | 1,60%  |

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Modelo de mensuração

Inicialmente, realizou-se a verificação dos critérios de cargas externas dos construtos, considerando que os valores devem estar acima de 0,70 (Hair; Risher; Sarstedt; Ringle, 2019). Foram retiradas as variáveis CP3, CP4, CP5, PA4 e PA9 por estarem abaixo de 0,5. Todavia, foram mantidas as variáveis com cargas entre 0,5 e 0,7 com base no alfa de Crombach, rho\_C, rho\_a e AVE, que cumprem os requisitos, conforme (Bido; Silva, 2019). Os resultados da estatística descritiva encontram-se na Tabela 2. Existe uma tendência geral à concordância com as afirmativas dos construtos, ainda que os desvios-padrão mostrem que a amostra não é homogênea no que tange às percepções.

**Tabela 2. Médias, desvios padrão e cargas externas das variáveis**

| Construtos   |     |   | Média | Desvio Padrão | Carga Ext. |
|--------------|-----|---|-------|---------------|------------|
| Proatividade | PA1 | Há dedicação na execução dos serviços pelos terceirizados.  | 4,216 | 0,747         | 0,791      |
|              | PA2 | Os terceirizados relatam os problemas do andamento do serviço de forma exata.   | 3,720 | 0,921         | 0,570      |
|              | PA3 | Os terceirizados assumem tarefas sem empurrar para outra pessoa.  | 3,744 | 0,958         | 0,738      |
|              | PA5 | Os terceirizados conhecem o histórico de problemas e evitam que os usuários dos serviços tenham que explicar tudo novamente a cada atividade. | 3,728 | 0,836         | 0,719      |
|              | PA6 | Há boa vontade dos terceirizados em realizar serviços para evitar problemas futuros.  | 4,008 | 0,788         | 0,835      |
|              | PA7 | Há disposição, pelos terceirizados, em fornecer explicações sobre problemas identificados no serviço.   | 4,048 | 0,771         | 0,805      |
|              | PA8 | Os terceirizados fornecem informações com antecedência sobre o que vai acontecer em suas atividades.  | 3,504 | 0,972         | 0,718      |

|                                      |     |  |       |       |       |
|--------------------------------------|-----|--|-------|-------|-------|
| Expertise profissional               | CP1 | Os terceirizados têm seu trabalho supervisionado para detectar problemas antes da entrega do trabalho. | 3,840 | 0,856 | 0,521 |
|                                      | CP2 | Os terceirizados detêm capacidade técnica para resolver os problemas.                                  | 3,784 | 0,702 | 0,539 |
|                                      | CP6 | Os terceirizados têm capacidade de lidar com os imprevistos.   | 3,664 | 0,842 | 0,750 |
|                                      | CP7 | Os terceirizados manipulam com zelo os materiais e bens disponíveis                                    | 4,016 | 0,823 | 0,858 |
|                                      | CP8 | Os terceirizados zelam pela segurança dos bens do setor demandante.                                    | 4,072 | 0,785 | 0,890 |
|                                      | CP9 | Os terceirizados têm a capacidade de fazer o trabalho sem incomodar.                                   | 4,072 | 0,720 | 0,733 |
| Qualidade dos Serviços               | QS1 | Os terceirizados são atenciosos comigo, quando preciso deles.  | 4,560 | 0,559 | 0,782 |
|                                      | QS2 | O comportamento dos terceirizados inspira confiança em mim.  | 4,240 | 0,653 | 0,860 |
|                                      | QS3 | Os terceirizados são corteses.   | 4,488 | 0,617 | 0,841 |
|                                      | QS4 | Recebo atenção suficiente dos terceirizados, quando solicito alguma atividade                          | 4,424 | 0,699 | 0,832 |
| Satisfação na prestação dos serviços | SS1 | Fico satisfeito com o serviço prestado pelos terceirizados.  | 4,336 | 0,595 | 0,873 |
|                                      | SS2 | Fico encantando com o serviço prestado pelos terceirizados   | 3,656 | 0,960 | 0,874 |
|                                      | SS3 | Fico insatisfeito com o serviço prestado pelos terceirizados.  | 4,136 | 0,910 | 0,692 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a confiabilidade interna dos construtos do modelo, considerando o coeficiente alfa de Cronbach, recomenda-se um intervalo de 0,70 a 0,90 (Hair *et al.*, 2019), o qual foi atingido. Semelhante verificação ocorreu com os indicadores de confiabilidade composta ( $\rho_c$  e  $\rho_a$ ), que alcançaram valores superiores a 0,70 (Hair *et al.*, 2019). Também a Variância Média Extraída (AVE) dos construtos foi atingida, superando o valor de 0,50 (Hair *et al.*, 2019). Tais resultados encontram-se na Tabela 3 e a validade convergente do modelo foi sustentada.

**Tabela 3. Validade convergente**

|    | Média | Desvio Padrão | Alfa de Cronbach | Confiabilidade composta ( $\rho_a$ ) | Confiabilidade composta ( $\rho_c$ ) | Variância Média Extraída (AVE) |
|----|-------|---------------|------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| PA | 3,853 | 0,633         | 0,864            | 0,880                                | 0,896                                | 0,554                          |
| CP | 3,908 | 0,569         | 0,815            | 0,857                                | 0,868                                | 0,532                          |
| QS | 4,428 | 0,525         | 0,850            | 0,872                                | 0,898                                | 0,687                          |
| SS | 4,043 | 0,672         | 0,753            | 0,797                                | 0,857                                | 0,668                          |

Nota: PA: Proatividade; CP: Expertise Profissional; QS: Qualidade dos Serviços; SS: Satisfação da Prestação dos Serviços.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação à validade discriminante, inicialmente, utilizou-se o critério de Fornell e Larcker (1981), conforme mostrado na Tabela 4. Observa-se que, na diagonal em destaque, está indicado que a raiz quadrada da Variância Média Extraída (AVE) de cada construto apresenta valores maiores do que as correlações entre os construtos.

**Tabela 4. Critério de Fornell e Larcker (1981)**

|    | CP           | PA           | QS           | SS           |
|----|--------------|--------------|--------------|--------------|
| CP | <b>0,729</b> |              |              |              |
| PA | 0,727        | <b>0,744</b> |              |              |
| QS | 0,610        | 0,543        | <b>0,829</b> |              |
| SS | 0,701        | 0,674        | 0,552        | <b>0,818</b> |

Nota: PA: Proatividade; CP: Expertise Profissional; QS: Qualidade dos Serviços; SS: Satisfação da Prestação dos Serviços.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Adiante, demonstrou-se, na Tabela 5, o critério das cargas cruzadas de Chin (1998). Observou-se que os valores das cargas fatoriais dos construtos em questão foram superiores à disposição das cargas nos demais construtos. Finalmente, utilizou-se o critério *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) de correlações, que, conforme indicado por Henseler, Ringle e Sarstedt (2015), deve apresentar valores menores que 0,90 (vide Tabela 6). Sendo assim, tem-se sustentada a validade discriminante do modelo proposto.

**Tabela 5. Matriz de cargas cruzadas - critério de Chin (1998)**

|     | CP    | PA    | QS    | SS    |
|-----|-------|-------|-------|-------|
| CP1 | 0,521 | 0,353 | 0,287 | 0,335 |
| CP2 | 0,539 | 0,323 | 0,212 | 0,336 |
| CP6 | 0,750 | 0,593 | 0,491 | 0,518 |
| CP7 | 0,858 | 0,591 | 0,470 | 0,631 |
| CP8 | 0,890 | 0,676 | 0,547 | 0,640 |
| CP9 | 0,733 | 0,541 | 0,551 | 0,515 |
| PA1 | 0,602 | 0,791 | 0,481 | 0,685 |
| PA2 | 0,363 | 0,570 | 0,226 | 0,313 |
| PA3 | 0,496 | 0,738 | 0,405 | 0,464 |
| PA5 | 0,509 | 0,719 | 0,421 | 0,433 |
| PA6 | 0,604 | 0,835 | 0,469 | 0,566 |
| PA7 | 0,592 | 0,805 | 0,505 | 0,479 |
| PA8 | 0,575 | 0,718 | 0,247 | 0,491 |
| QS1 | 0,411 | 0,277 | 0,782 | 0,330 |
| QS2 | 0,628 | 0,591 | 0,860 | 0,529 |
| QS3 | 0,495 | 0,444 | 0,841 | 0,424 |
| QS4 | 0,447 | 0,421 | 0,832 | 0,507 |
| SS1 | 0,635 | 0,569 | 0,548 | 0,873 |
| SS2 | 0,671 | 0,609 | 0,496 | 0,874 |
| SS3 | 0,354 | 0,466 | 0,256 | 0,692 |

Nota: PA: Proatividade; CP: Expertise Profissional; QS: Qualidade dos Serviços; SS: Satisfação da Prestação dos Serviços.

Fonte: Elaborado pelos autores.

**Tabela 6. Critério HTMT de Henseler et al. (2015)**

|    | CP    | PA    | QS    | SS |
|----|-------|-------|-------|----|
| CP |       |       |       |    |
| PA | 0,544 |       |       |    |
| QS | 0,141 | 0,089 |       |    |
| SS | 0,209 | 0,153 | 0,561 |    |

Nota: PA: Proatividade; CP: Expertise Profissional; QS: Qualidade dos Serviços; SS: Satisfação da Prestação dos Serviços.

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 4.2 Modelo estrutural

Os efeitos diretos relativos às hipóteses do modelo proposto podem ser observados na Tabela 7.

**Tabela 7. Efeitos diretos do modelo proposto**

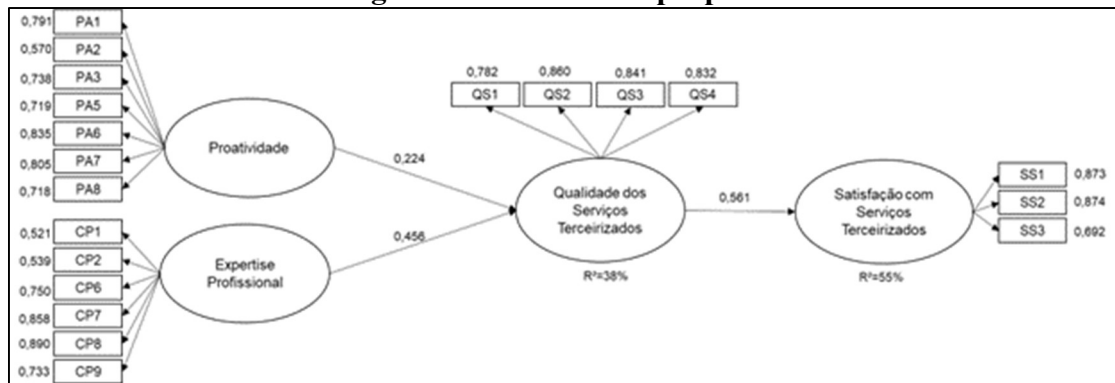
|          | Hipóteses | $\beta$ | Desvio Padrão | Estatística t | p-valor | VIF   | f <sup>2</sup> |
|----------|-----------|---------|---------------|---------------|---------|-------|----------------|
| QS -> SS | H1 (+)    | 0,561   | 0,058         | 9,619         | 0,000   | 1,649 | 0,030          |
| PA -> QS | H2 (+)    | 0,224   | 0,130         | 1,715         | 0,086   | 2,122 | 0,034          |
| CP -> QS | H3 (+)    | 0,456   | 0,108         | 4,200         | 0,000   | 2,122 | 0,163          |

Nota: PA: Proatividade; CP: Expertise Profissional; QS: Qualidade dos Serviços; SS: Satisfação da Prestação dos Serviços.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As hipóteses H1 e H3 foram confirmadas. Já a hipótese H2 não foi confirmada. A multicolinearidade entre os construtos foi descartada, pois os valores do Fator de Inflação da Variância (VIF) foram todos inferiores a 3,000 (Sarstedt *et al.*, 2022). Além disso, o coeficiente de determinação ajustado (R<sup>2</sup>), que tem o propósito de avaliar o poder explicativo do modelo, apresentou-se elevado, conforme Cohen (1988), variando de 0,384 a 0,551 para a qualidade e a satisfação quanto aos serviços terceirizados. A Figura 1 apresenta o modelo final proposto, com os resultados obtidos.

**Figura 1. Modelo final proposto**



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

### 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No IFES, confirmou-se a relação positiva entre a qualidade dos serviços terceirizados e a satisfação com a prestação desses serviços, o que indica que a gestão escolar tem tido êxito nas contratações e no acompanhamento desses serviços. Essa relação também foi corroborada por Badshah *et al.* (2019).

A ampliação dos órgãos da Administração Pública implicou aumento dos serviços terceirizados e trouxe consigo a necessidade de controle desses serviços (Silva; Alves; Carvalho, 2021) e o aprimoramento contínuo dos processos (Guimarães *et al.*, 2021; Lutabingwa; Auriacombe, 2009). Conforme Dias (2017), um sistema da qualidade carrega em si a possibilidade de trazer para os colaboradores, inclusive terceirizados, envolvidos na atividade diária, o prazer da capacitação, o calor da

satisfação e o valor do dever cumprido.

Gabinete *et al.* (2022) destacam que, no processo de terceirização, deve haver uma relação de confiança, e, conseqüentemente, segurança entre as partes para o alcance da satisfação. Considerando a relevância da terceirização no estabelecimento da Rede Federal de Educação (Nascimento *et al.*, 2020), os resultados evidenciaram que no IFES os serviços terceirizados têm sido satisfatórios. Como enfatizado por Marinho *et al.* (2018), tais serviços têm sido geridos com destaque.

A relação positiva entre qualidade e satisfação mitiga os riscos decorrentes de restrições orçamentárias, conseqüentes do contingenciamento de recursos pelo Governo Federal. Esses cortes foram recorrentes no período de 2019 a 2022 no orçamento de custeio, e investimento das instituições públicas federais de ensino e implicaram a suspensão de vários dos serviços terceirizados (Aragão; Fontana, 2022). Por isso, a performance organizacional é desafiadora para os *campi*, considerando sua estrutura educacional, a proposta de pesquisa e extensão e a contratação contínua de serviços terceirizados (Marinho *et al.*, 2018).

Os resultados indicam, ainda, que, no IFES, a expertise profissional afeta positivamente a percepção de qualidade dos serviços prestados por terceiros. Adicionalmente, Budin e Lopes (2019) registram que a expertise profissional é reflexo de uma capacidade do colaborador que proporciona evolução, criatividade e capacitação necessária ao seu desempenho.

Conforme Potjanajaruwit (2022), essa característica consiste em lidar com as adversidades impostas pelo ambiente, com serenidade, precisão e esforço, o que garante a entrega dos melhores resultados. Evidências apontam que, no IFES, há uma busca por valorizar os processos de contratação de serviços terceirizados, que normalmente são realizados por fases: planejamento da contratação, seleção do fornecedor e, por fim, contratação da melhor proposta para os *campi* (Braz *et al.*, 2020).

Pournader *et al.* (2019) destacam a importância de uma prestação de serviços terceirizada com qualidade, enquanto Pakurár *et al.* (2019) defendem que a avaliação de quem contrata um terceiro é muito ampla quanto a uma determinada prestação de serviços, pois sua satisfação é proporcional ao atendimento às suas expectativas.

A busca pela satisfação na entrega dos serviços dos terceiros, poderia ter sido comprometida em meio ao avanço da ampliação da Rede de Institutos Federais. Conforme Magalhães e Castioni (2019), essas unidades de educação passaram de 140, em 2002, para 644 unidades (entre 2003 e 2016), com investimentos significativos. Um dos fatores que tornaram essa ampliação possível foi a utilização de serviços terceirizados.

Diferentemente do esperado, a proatividade dos terceirizados não impactou a percepção de qualidade dos serviços prestados. Uma possível explicação é que o ambiente de trabalho dessas pessoas, no IFES, tenha fronteiras bem definidas e natureza operacional, o que dificulta a identificação da proatividade por parte dos gestores da instituição. Grant e Ashford (2008) afirmam que um colaborador proativo, é aquele que se antecipa para realização das suas tarefas. Embora, em termos práticos, os *campi* venham atuando junto à fiscalização dos contratos nesse sentido, os resultados não revelaram essa característica entre os prestadores de serviços terceirizados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os gestores envolvidos na administração dos contratos de serviços terceirizados do IFES indicaram que há uma relação positiva entre a expertise dos profissionais terceirizados, a qualidade dos serviços prestados e a satisfação com os serviços prestados. No entanto, não foi percebida a relação entre a proatividade e a qualidade dos serviços, o que pode ser resultado da natureza dos serviços e de uma estrutura departamentalizada que não permite que essa característica aflore.

Os resultados indicam que o planejamento da contratação, a seleção do fornecedor e a contratação da melhor proposta são o cerne do sucesso da terceirização, que abrange a divisão do trabalho, o engajamento dos gestores na expectativa do resultado da entrega com qualidade e, conseqüentemente, a satisfação no processo. Evidências mostraram que o comportamento do pessoal envolvido no processo de contratação é relevante para a gestão escolar e que é provável que os IFES se destaquem nesse aspecto, em relação às demais instituições de ensino.

A contribuição teórica foi no campo da gestão de contratos e pessoas, especificamente em relação à mão de obra terceirizada na Administração Pública, de forma geral, e nas instituições de ensino, de forma específica. Os resultados indicam que, ainda que haja margem de aprimoramento na definição das atividades terceirizadas, no processo de contratação e no controle dos contratos, há satisfação com os serviços terceirizados. Portanto, há incentivo a melhorias contínuas em um fenômeno que pode gerar benefícios finais à sociedade no uso eficaz de recursos públicos.

Em termos práticos, os resultados indicam que gestores de instituições de ensino público devem continuar a perseguir a melhoria da eficiência e da eficácia dos serviços terceirizados e, possivelmente, ampliá-los sempre que cabível. Serviços terceirizados bem geridos podem impactar o desempenho, econômico e não econômico das instituições de ensino públicas.

A pesquisa teve limitações. A abordagem quantitativa não permitiu um aprofundamento do fenômeno da terceirização e limitou-se a percepções sobre quatro construtos por parte de um grupo de gestores qualificados de uma única instituição de ensino. O IFES, apesar de sua diversidade com os 22 *campi*, reflete uma realidade socioeconômica e um estrato de serviços educacionais que não representa a totalidade do ensino público técnico e superior no Brasil, tampouco a administração pública, de forma mais ampla.

Com isso, sugere-se que pesquisas futuras ampliem o escopo para outras instituições de ensino público e abranjam outras perspectivas não abordadas neste estudo, como, por exemplo, a dos próprios colaboradores terceirizados. Construtos como engajamento, clima organizacional, resiliência e comprometimento podem ser incorporados ao modelo utilizado.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA MIZAEL, G.; CHAGAS MURAD, C. G.; MARCELO ANTONIALLI, L. Perspectivas da Terceirização na Administração Pública na Nova Abordagem de Contratação. **Teoria e Prática em Administração**, v. 10, n. 1, p. 25-37, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/2238-104X2020v10i1-49359>. Acesso em: 15 jan. 2026.

ALZAYDI, Z. M.; AL-HAJLA, A.; NGUYEN, B.; JAYAWARDHENA, C. A review of service quality and service delivery: Towards a customer co-production and customer-integration approach. **Business Process Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 295-328, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2016-0185>. Acesso em: 15 jan. 2026.

ANDERSSON, F.; JORDAHL, H.; JOSEPHSON, J. Outsourcing public services: contractibility, cost, and quality. **CESifo Economic Studies**, v. 65, n. 4, p. 349-372, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/cesifo/ifz009>. Acesso em: 15 jan. 2026.

ARAGÃO, J. P. S.; FONTANA, M. E. Outsourcing strategies in public services under budgetary constraints: analysing perceptions of public managers. **Public Organization Review**, v. 22, n. 1, p. 61-77, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00517-5>. Acesso em: 15 jan. 2026.

ARAÚJO, J. P. F.; ANTIGO, M. F. Desemprego e qualificação da mão de obra no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 20, p. 308-335, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/198055272025>. Acesso em: 15 jan. 2026.

BADSHAH, A.; GHANI, A.; SHAMSHIRBAND, S.; CHRONOPOULOS, A. T. Optimising infrastructure as a service provider revenue through customer satisfaction and efficient resource provisioning in cloud computing. **IET Communications**, v. 13, n. 18, p. 2913-2922, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1049/iet-com.2019.0554>. Acesso em: 15 jan. 2026.

BIDO, D.; SILVA, D. SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 2, p. 488-536, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>. Acesso em: 15 jan. 2026.

BRADY, M. K.; KNIGHT, G. A.; CRONIN JR, J. J.; TOMAS, G.; HULT, M.; KEILLOR, B. D. Removing the contextual lens: A multinational, multi-setting comparison of service evaluation models. **Journal of Retailing**, v. 81, n. 3, p. 215-230, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2005.07.005>. Acesso em: 15 jan. 2026.

BRAZ, E. T.; GOMES, V. A. P.; TOSTA, M. D. C. R.; FREITAS, R. R. A busca pela eficiência através da terceirização de serviços. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 6, n. 3, p. 42-56, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/2929>. Acesso em: 15 jan. 2026.

BRAZOROTTO, C. M.; VENCO, S. B. Educação profissional no Brasil: História e política dos institutos federais. **ETD Educação Temática Digital**, v. 23, n. 2, p. 487-505, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.20396/etd.v23i2.8656863>. Acesso em: 15 jan. 2026.

BUDIN, D. D.; LOPES, A. M. Z. A indústria 4.0 e os desafios para a capacitação profissional. **Revista Tecnológica da Fatec Americana**, v. 7, n. 2, p. 88-97, 2019. Disponível em:

<https://www.fatec.edu.br/revista/index.php/RTecFatecAM/article/view/229>. Acesso em: 15 jan. 2026.

CARNEIRO, M. A. B.; NOFFS, N. A. Criatividade: a habilidade necessária aos profissionais neste século. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, p. 2741-2755, 2020. Disponível em:

<https://doi.org/10.21723/riaee.v15iesp4.14522>. Acesso em: 15 jan. 2026.

CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. **Modern Methods for Business Research**, v. 295, n. 2, p. 295-336, 1998. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/311766005\\_The\\_Partial\\_Least\\_Squares\\_Approach\\_to\\_Structural\\_Equation\\_Modeling](https://www.researchgate.net/publication/311766005_The_Partial_Least_Squares_Approach_to_Structural_Equation_Modeling). Acesso em: 15 jan. 2026.

COHEN, J. Set correlation and contingency tables. **Applied psychological measurement**, v. 12, n. 4, p. 425-434, 1988. Disponível em:

<https://conservancy.umn.edu/server/api/core/bitstreams/a0f17521-b2ce-464f-aea6-de0c3e602981/content>. Acesso em: 15 jan. 2026.

COLLINGTON, R.; MAZZUCATO, M. Beyond outsourcing: Re-embedding the State in public value production. **Organization**, v. 31, n. 7, p. 1136-1156, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/13505084231163931>. Acesso em: 15 jan. 2026.

DAHLSTRÖM, C.; NISTOTSKAYA, M.; TYRBERG, M. Outsourcing, bureaucratic personnel quality and citizen satisfaction with public services. **Public Administration**, v. 96, n. 1, p. 218-233, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/padm.12387>. Acesso em: 15 jan. 2026.

DAHLSTRÖM, C.; NISTOTSKAYA, M.; TYRBERG, M. Outsourcing, bureaucratic personnel quality and citizen satisfaction with public services. **Public Administration**, v. 96, n. 1, p. 218-233, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/padm.12387>. Acesso em: 15 jan. 2026.

DIAS, J. G. Aplicação da qualidade através da motivação pela teoria da equidade nas desvantagens da terceirização. **Revista Qualidade Emergente**, v. 7, n. 1, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5380/rqe.v7i1.43519>. Acesso em: 15 jan. 2026.

DIAS, J. G. Aplicação da qualidade através da motivação pela teoria da equidade nas desvantagens da terceirização. **Revista Qualidade Emergente**, v. 7, n. 1, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5380/rqe.v7i1.43519>. Acesso em: 15 jan. 2026.

FENG, T.; REN, Z. J.; ZHANG, F. Service outsourcing: Capacity, quality and correlated costs. **Production and Operations Management**, v. 28, n. 3, p. 682-699, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/poms.12949>. Acesso em: 15 jan. 2026.

FERREIRA, S. L.; ANDRADE, A.; SOUZA, F. E. C. Reflexões sobre a expansão dos Institutos Federais no estado de São Paulo. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 12, n. 2, p. 1-16, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5380/jpe.v12i0.56622>. Acesso em: 15 jan. 2026.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3151312>. Acesso em: 15 jan. 2026.

GABINETE, G.; TANAN, C.; TUTOR, J. A.; ESCANTILLA-LEBUNA, M. L. Public service delivery assessment using the citizen satisfaction index system in Western Visayas, Philippines. **Pakistan Journal of Life & Social Sciences**, v. 20, n. 1, 2022. Disponível em: [https://www.pjlss.edu.pk/pdf\\_files/2022\\_1/36-44.pdf](https://www.pjlss.edu.pk/pdf_files/2022_1/36-44.pdf). Acesso em: 15 jan. 2026.

GHITULESCU, B. E. Psychosocial effects of proactivity: The interplay between proactive and collaborative behavior. **Personnel Review**, v. 47, n. 2, p. 294-318, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0209>. Acesso em: 15 jan. 2026.

GLASER, L.; STAM, W.; TAKEUCHI, R. Managing the risks of proactivity: A multilevel study of initiative and performance in the middle management context. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 4, p. 1339-1360, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0177>. Acesso em: 15 jan. 2026.

GOUVÊA, M. A.; PINTO, R. L.; OLIVEIRA, B. Avaliação da qualidade de serviços terceirizados de intervenção em mobiliário e no layout em uma organização pública. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 1, p. 103-124, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273441378007>. Acesso em: 15 jan. 2026.

GRANT, A. M.; ASHFORD, S. J. The dynamics of proactivity at work. **Research in Organizational Behavior**, v. 28, p. 3-34, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>. Acesso em: 15 jan. 2026.

GUIMARÃES, D. E. L.; SOARES, C. S.; SANTOS, E. A. Gestão de riscos trabalhistas e previdenciários nos contratos de terceirização do setor público: estudo de caso em uma autarquia federal. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 1, p. 365-377, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v12i1.1189>. Acesso em: 15 jan. 2026.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6ª Ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

HAIR, J. F.; RISHER, J. J.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M. When to use and how to report the results of PLS-SEM. **European Business Review**, v. 31, n. 1, p. 2-24, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>. Acesso em: 15 jan. 2026.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, p. 115-135, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>. Acesso em: 15 jan. 2026.

JORDAHL, H. Perspectives on public sector outsourcing: Quasi-markets and prices. **CESifo Economic Studies**, v. 65, n. 4, p. 343-348, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/cesifo/ifz015>. Acesso em: 15 jan. 2026.

LEITE, S. M.; HENIG, E. V. Processo de Expansão da Terceirização na Universidade Federal de Rondonópolis. **Anais do Encontro Internacional e Nacional de Política Social**, v. 1, n. 1, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.23899/relacult.v6i1.1776>. Acesso em: 15 jan. 2026.

LIMA, J. M. F.; JUNIOR, A. N.; ELLERY, R. Terceirização, expansão e investimentos: um estudo na universidade de Brasília. **Razão Contábil e Finanças**, v. 10, n. 2, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.23899/relacult.v6i1.1776>. Acesso em: 15 jan. 2026.

LIU, Z.; JAYARAMAN, V.; LUO, Y. The unbalanced indirect effects of task characteristics on performance in professional service outsourcing. **International Journal of Production Economics**, v. 193, p. 281-293, 2017. Disponível: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.06.003>. Acesso em: 15 jan. 2026.

LUO, J.; YANG, Z.; ZHANG, Q.; PAN, R. Service outsourcing strategy decision for value creation in manufacturing firms. **Journal of Management Science and Engineering**, v. 7, n. 2, p. 365-386, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jmse.2021.09.007>. Acesso em: 15 jan. 2026.

LUTABINGWA, J.; AURIACOMBE, C. Total quality management (TQM) in the public sector. **Administratio Pública**, v. 17, n. 2, p. 125-142, 2009. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Christelle-Auriacombe/publication/325780550\\_INTRODUCTION\\_RATIONALE\\_AND\\_STATEMENT\\_OF\\_THE\\_PROBLEM/links/5b237688a6fdcc697465119e/INTRODUCTION-RATIONALE-AND-STATEMENT-OF-THE-PROBLEM.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Christelle-Auriacombe/publication/325780550_INTRODUCTION_RATIONALE_AND_STATEMENT_OF_THE_PROBLEM/links/5b237688a6fdcc697465119e/INTRODUCTION-RATIONALE-AND-STATEMENT-OF-THE-PROBLEM.pdf). Acesso em: 15 jan. 2026.

MAGALHÃES, G. L.; CASTIONI, R. Educação Profissional no Brasil—expansão para quem? **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, v. 27, p. 732-754, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362019002701647>. Acesso em: 15 jan. 2026.

MALANOVICZ, A. V. Desafios na terceirização de serviços de TI em projeto de produto em empresa pública. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 12, n. 2, p. 3525-3548, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.15603/2177-7284/regs.v12n2p3525-3548>. Acesso em: 15 jan. 2026.

MARINHO, R. C. P.; ANDRADE, E. P. D.; MARINHO, C. R. P.; MOTTA, E. F. R. O. D. Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a universidade pública. **Gestão & Produção**, v. 25, p. 444-457, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X1595-18>. Acesso em: 15 jan. 2026.

MARTINS, A. D.; GASPARETTO, V.; LAVARDA, C. E. F. Avanço no custeio educacional: uma proposta de apuração de custos em uma instituição federal de educação. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 8, n. 2, p. 6-23, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.20401/rasi.8.2.557>. Acesso em: 15 jan. 2026.

MARTINS, H. C.; BARROS, D. F.; LIMA, D. F. P. Terceirizar a gestão do cliente? Um estudo sobre o impacto da terceirização da atividade de facilities management na satisfação de clientes organizacionais. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 9, n. 1, 2014. Disponível em: [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v9i1.13313](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v9i1.13313). Acesso em: 15 jan. 2026.

MCIVOR, R.; MCCRACKEN, M.; MCHUGH, M. Creating outsourced shared services arrangements: Lessons from the public sector. **European Management Journal**, v. 29, n. 6, p. 448-461, 2011. Disponível: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.06.001>. Acesso em: 15 jan. 2026.

MIRANDA, L. B. S.; SANTOS, N. A.; ALMEIDA, F. M. Gestão de riscos de contratos da terceirização no setor público. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 30, n. 2, p. 143-170, 2019. Disponível: <https://doi.org/10.22561/cvr.v30i2.4971>. Acesso em: 15 jan. 2026.

MUJASI, P. N.; NKOSI, Z. Z. Exploring perceptions, motivations, and practices regarding outsourcing support services by general hospitals in Uganda: A mixed methods study. **The International Journal of Health Planning and Management**, v. 34, n. 2, p. e1272-e1292, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hpm.2773>. Acesso em: 15 jan. 2026.

MYKYTYUK, P.; SEMENETS-ORLOVA, I.; BLISHCHUK, K.; SKORYK, H.; PIDLISNA, T.; TREBYK, L. Outsourcing as a tool of strategic planning in public administration. **Studies of Applied Economics**, v. 39, n. 3, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i3.4718>. Acesso em: 15 jan. 2026.

NAPITUPULU, D.; RAHIM, R.; ABDULLAH, D.; SETIAWAN, M. I.; ABDILLAH, L. A.; AHMAR, A. S.; ... PRANOLO, A. Analysis of student satisfaction toward quality of service facility. **Journal of Physics: Conference Series**, v. 954, p. 012019 IOP Publishing, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/954/1/012019>. Acesso em: 15 jan. 2026.

NASCIMENTO, M. M.; CAVALCANTI, C.; OSTERMANN, F. Dez anos de instituição da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica: o papel social dos institutos federais. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 101, p. 120-145, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.101i257.4420>. Acesso em: 15 jan. 2026.

ORLU, G. U. Outsourcing Provider Selection Model in Public Sector. **Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)**, v. 12, n. 3, p. 1832-1841, 2021. Disponível em: <https://turcomat.org/index.php/turkbilmate/article/view/1012>. Acesso em: 15 jan. 2026.

OTRANTO, C. R. Criação e implantação dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia–IFETS. **Revista Retta**, v. 1, n. 1, p. 89-110, 2010. Disponível: <https://mapadatese.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/02/criac3a7c3a3o-e->

[implantac3a7c3a3o-dos-institutos-federais-cc3a9lia-otranto.pdf](#). Acesso em: 15 jan. 2026.

OTTO, A. S.; SZYMANSKI, D. M.; VARADARAJAN, R. Customer satisfaction and firm performance: insights from over a quarter century of empirical research. **Journal of the Academy of Marketing science**, v. 48, p. 543-564, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00657-7>. Acesso em: 15 jan. 2026.

PAKURÁR, M.; HADDAD, H.; NAGY, J.; POPP, J.; OLÁH, J. The service quality dimensions that affect customer satisfaction in the Jordanian banking sector. **Sustainability**, v. 11, n. 4, p. 1113, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su11041113>. Acesso em: 15 jan. 2026.

PASSOS, E. D.; GARCIA, M. V. R.; SOUZA, R. J. A reconfiguração dos conceitos profissionais diversificando as habilidades. **Brasil Para Todos-Revista Internacional**, v. 7, n. 1, p. 69-73, 2019. Disponível em: [https://ojs.eniac.com.br/index.php/Anais\\_Sem\\_Int\\_Etn\\_Racial/article/view/618](https://ojs.eniac.com.br/index.php/Anais_Sem_Int_Etn_Racial/article/view/618). Acesso em: 15 jan. 2026.

PELEIAS, I. R.; NASCIMENTO, G. C.; PARISI, C. Análise do grau de satisfação dos contratantes de serviços terceirizados na modalidade BPO–Business Process Outsourcing–na Grande São Paulo. **Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 11, n. 2, p. 105-134, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/9757>. Acesso em: 15 jan. 2026.

POMMER-BARBOSA, R. A. Percepção da Qualidade do Serviço de Transporte Público Coletivo em Porto Velho (RO). **Revista Brasileira de Estudos de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 4, p. 02, 2025. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/rbedrpp/article/view/13616>. Acesso em: 16 jan. 2026.

POTJANAJARUWIT, P. The structural relationship between personnel’s professional skills, internal control system, and efficiency of supply management of transport organization in Thailand. **Transportation Research Procedia**, v. 63, p. 2434-2441, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.06.279>. Acesso em: 16 jan. 2026.

POURNADER, M.; KACH, A., FAHIMNIA, B., & SARKIS, J. Outsourcing performance quality assessment using data envelopment analytics. **International Journal of Production Economics**, v. 207, p. 173-182, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.07.004>. Acesso em: 16 jan. 2026.

PRAJAPATI, H.; KANT, R.; TRIPATHI, S. M. An integrated framework for prioritizing the outsourcing performance outcomes. **Journal of Global Operations and Strategic Sourcing**, v. 13, n. 4, p. 301-325, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JGOSS-06-2019-0047>. Acesso em: 16 jan. 2026.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J.-M. SmartPLS 3. SmartPLS GmbH, Boenningstedt. **Journal of Service Science and Management**, v. 10, n. 3, p. 32-49, 2015.

SANCHEZ SOLINO, A. Sustainability of public services: is outsourcing the answer? **Sustainability**, v. 11, n. 24, p. 7231, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su11247231>. Acesso em: 16 jan. 2026.

SANTOS, N. M. L.; ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B. Valores públicos e contratação de serviços terceirizados: desafios no setor público. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 3, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufla.br/handle/1/39465>. Acesso em: 16 jan. 2026.

SARSTEDT, M.; HAIR, J. F.; PICK, M.; LIENGAARD, B. D.; RADOMIR, L.; RINGLE, C. M. Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. **Psychology & Marketing**, v. 39, n. 5, p. 1035-1064, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/mar.21640>. Acesso em: 16 jan. 2026.

SILVA, A. G. F.; ALMEIDA, B. S.; BARRETO, L. K. S.; JUNIOR, L. A. F.; NASCIMENTO, A. B. F. M.; SOARES, K. C. C. análise da satisfação no trabalho: um estudo de caso sobre servidores terceirizados no CDSA/UFCG. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 14, n. 4, p. 62-82, 2020. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/18024/1805>. Acesso em: 16 jan. 2026.

SILVA, H. C. C.; ARAÚJO, M. A. V. Determinantes de satisfação e insatisfação em serviços de suporte à tecnologia da informação em ambientes B2B. **Veredas Favip-Revista Eletrônica de Ciências**, v. 8, n. 2, p. 88-102, 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/320257240\\_DETERMINANTES\\_DE\\_SATISFACAO\\_E\\_INSATISFACAO\\_EM\\_SERVICOS\\_DE\\_SUORTE\\_A\\_TECNOLOGIA\\_DA\\_INFORMACAO\\_EM\\_AMBIENTES\\_B2B](https://www.researchgate.net/publication/320257240_DETERMINANTES_DE_SATISFACAO_E_INSATISFACAO_EM_SERVICOS_DE_SUORTE_A_TECNOLOGIA_DA_INFORMACAO_EM_AMBIENTES_B2B). Acesso em: 16 jan. 2026.

SILVA, L. H.; GROSSI, M. E. D.; LIMA, C. M.; SOUSA JÚNIOR, C. V. N.; BRITO, D. S. A qualidade percebida pelos servidores na prestação dos serviços de segurança, manutenção, infraestrutura, limpeza e patrimônio: um estudo na Universidade de Brasília. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 12, n. 2, p.126-147, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/59886/36048>. Acesso em: 16 jan. 2026.

SILVA, L.; ALVES, T. W.; CARVALHO, A. M. Efeitos da terceirização sobre os custos: estimação da conversão de custos fixos em variáveis. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 18, n. 49, p. 128-144, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2021.e79200>. Acesso em: 16 jan. 2026.

SINGULANO, Y. L.; CASTELARI, M. C. F.; EMMENDOERFER, M. L. Terceirização de serviços públicos: reflexões de um metaestudo. **Revista Direito e**

Práxis, v. 13, p. 1041-1073, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2179-8966/2020/54155>. Acesso em: 16 jan. 2026.

SMALE, A.; BAGDADLI, S.; COTTON, R.; DELLO RUSSO, S.; DICKMANN, M.; DYSSVIK, A.; ... UNITE, J. Proactive career behaviors and subjective career success: The moderating role of national culture. **Journal of Organizational Behavior**, v. 40, n. 1, p. 105-122, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.2316>. Acesso em: 16 jan. 2026.

SONG, C.; LEE, C. H. The effect of service workers' proactive personality on their psychological withdrawal behaviors: a moderating effect of servant leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 41, n. 5, p. 653-667, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0149>. Acesso em: 16 jan. 2026.

SOUZA, A. L. F.; HELOU, A. R. H. A.; SOHN, A. P. L. Identificação do grau de maturidade em gestão do conhecimento no setor de ensino: um estudo no Instituto Federal Catarinense Câmpus Araquari. **Ciência da Informação**, v. 47, n. 2, 2018. Disponível em: [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/2a/Identifica%C3%A7%C3%A3o\\_do\\_grau\\_de\\_maturidade\\_em\\_gest%C3%A3o\\_do\\_conhecimento\\_no\\_setor\\_de\\_ensino\\_-\\_um\\_estudo\\_no\\_Instituto\\_Federal\\_Catarinense\\_C%C3%A2mpus\\_Araquari\\_%28Cionline\\_4027%29.pdf](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/2a/Identifica%C3%A7%C3%A3o_do_grau_de_maturidade_em_gest%C3%A3o_do_conhecimento_no_setor_de_ensino_-_um_estudo_no_Instituto_Federal_Catarinense_C%C3%A2mpus_Araquari_%28Cionline_4027%29.pdf). Acesso em: 16 jan. 2026.

SUSENO, Y.; STANDING, C.; GENGATHAREN, D.; NGUYEN, D. Innovative work behaviour in the public sector: The roles of task characteristics, social support, and proactivity. **Australian Journal of Public Administration**, v. 79, n. 1, p. 41-59, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12378>Digital Object Identifier (DOI). Acesso em: 16 jan. 2026.

WALLE, S. Explaining citizen satisfaction and dissatisfaction with public services. In: ONGARO, E.; VAN THIEL, S. (eds). **The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe**. London: Palgrave Macmillan, pp. 227-241, 2018. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3\\_11](https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_11). Acesso em: 16 jan. 2026.

VILELA, R. S. P.; VELOSO, C. Terceirização em serviços de limpeza em uma instituição federal de ensino superior: análise da percepção de qualidade pelos funcionários. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 15, n. 1, p. 558-575, 2017.

VOSS, G. B.; PARASURAMAN, A.; & GREWAL, D. (1998). The roles of price, performance, and expectations in determining satisfaction in service exchanges. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 4, p. 46-61. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/1252286>. Acesso em: 16 jan. 2026.

WANG, M. W. C.; TAN, C. L.; WAHID, N. A. Service quality, facilities management practices and outsourcing service provider capabilities: a critical review

and conceptual framework for facilities management companies. **Global Business & Management Research**, v. 12, n. 2, 2020. Disponível em:

<https://gbmrjournal.com/pdf/v12n2/V12N2-5.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2026.

WINCH, C. Learning outcomes: The long goodbye: Vocational qualifications in the 21st century. **European Educational Research Journal**, v. 22, n. 1, p. 20-38, 2023.

Disponível em: <https://doi.org/10.1177/14749041211043669>. Acesso em: 16 jan. 2026.