



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (NPGA)
MESTRADO PROFISSIONAL**

BERNARDO FAÇANHA SAMPAIO

**COMPROMETIMENTO DO EMPREGADO TERCEIRIZADO:
ESTUDO DE CASO DA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DA RIP, NO PÓLO
PETROQUÍMICO DE CAMAÇARI, CAMAÇARI - BAHIA**

SALVADOR

2005

BERNARDO FAÇANHA SAMPAIO

**COMPROMETIMENTO DO EMPREGADO TERCEIRIZADO:
ESTUDO DE CASO DA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DA RIP, NO PÓLO
PETROQUÍMICO DE CAMAÇARI, CAMAÇARI - BAHIA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pesquisa e Pós-graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia como requisito para obtenção do grau de Mestre Profissional em Administração

Orientador: Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos

SALVADOR
2005

Escola de Administração - UFBA

S192 Sampaio, Bernardo Façanha.
Comprometimento do empregado terceirizado: estudo de caso da contratação de serviços da RIP, no Pólo Petroquímico de Camaçari, Camaçari – Bahia / Bernardo Façanha Sampaio. – 2005.
114 f.

Orientadora: Prof.º Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos.
Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2005.

1. Terceirização. 2. Trabalhadores da indústria de serviços. 3. Comprometimento (Psicologia). 4. Pólo Petroquímico de Camaçari – (BA). I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt. III. Título.

658.402
CDD 20 ed.

TERMO DE APROVAÇÃO

BERNARDO FAÇANHA SAMPAIO

**COMPROMETIMENTO DO EMPREGADO TERCEIRIZADO:
ESTUDO DE CASO DA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DA RIP, NO PÓLO
PETROQUÍMICO DE CAMAÇARI, CAMAÇARI - BAHIA**

Dissertação aprovada pelo Núcleo de Pesquisa e Pós-graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre Profissional em Administração.

Antônio Virgílio Bittencourt Bastos – Orientador
Doutor em Psicologia.
Universidade de Brasília (UnB), Brasil.
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Elizabeth Regina Loiola da Cruz Souza
Doutora em Administração.
Universidade Federal da Bahia (UFBA), Brasil
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

José Albertino Carvalho Lordêlo
Doutorado em Educação.
Universidade Federal da Bahia (UFBA), Brasil.
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Salvador, 25 de agosto de 2005.

Deus, acima de tudo, pela dádiva da vida.

Aos meus pais, Bernardo e Rosa, pelo lastro de educação e referência de caráter.

A Roberta, pelas valiosas lições sobre o que realmente importa.

AGRADECIMENTOS

Agradecer é importante, é ter a humildade de reconhecer que não seria possível realizar sozinho. Muitos fizeram valiosas contribuições a este trabalho, das mais variadas maneiras e em momentos distintos, por isso serei sempre grato.

A Deus, pela força e inspiração nos momentos mais difíceis.

A RIP – Refratários, Isolamento e Pintura Ltda., pela receptividade na realização da pesquisa, pela boa vontade e presteza no fornecimento de informações, pela enorme ajuda na aplicação dos questionários e pelo interesse no resultado do estudo.

Aos funcionários da RIP, que dedicaram parte do seu tempo para responder os questionários, viabilizando, assim, a construção deste trabalho.

Ao Professor Doutor Antônio Virgílio Bastos, orientador desta pesquisa, pelas idéias práticas que permitiram a realização deste estudo, pelas indicações e pelo diálogo.

Ao Professor e Coordenador do curso, José Célio Andrade, por ter me orientado quando ainda não tinha orientador, e pela presteza em ajudar nos momentos decisivos.

Aos professores e funcionários do Núcleo de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia.

Aos colegas do MPA-4, pelo privilégio de um convívio tão prazeroso e enriquecedor, pelo aprendizado e pelas contribuições.

Aos amigos Jaime, Cordeiro e Barata, meus “orientadores” na vida profissional. Muito antes da decisão de me candidatar a um mestrado, cada um deles, de maneira diferente, participou indiretamente desta pesquisa, estando pacientemente presentes em momentos importantes de aprendizado, me propiciando experiências diretamente ligadas ao objeto desta dissertação.

Ao amigo Luiz Alberto, que no momento no qual eu não tinha a menor idéia sobre o tema da dissertação, sugeriu que eu escrevesse sobre algum assunto ligado ao relacionamento entre as empresas e suas terceirizadas.

À amiga, e já Mestre, Bárbara, pelas dicas “quentíssimas”. Sua ajuda alavancou a revisão de literatura e me poupou muito tempo nos ajustes das citações.

A melhor sensação é a de que valeu a pena

SAMPAIO, Bernardo Façanha. **Comprometimento do empregado terceirizado**: estudo de caso da contratação de serviços da Rip, no Pólo Petroquímico de Camaçari, Camaçari – Bahia. 2005. 114 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Administração, Universidade Federal da Bahia. Orientador: Antonio Virgílio Bittencourt Bastos

RESUMO

As constantes mudanças nas práticas gerenciais, vislumbradas como salvação num cenário de forte competição, e que incluem também a massificação da terceirização, vêm modificando profundamente as relações e vínculos entre empregados e organizações. Contrastando com o enfraquecimento dos laços entre empregados e organizações, cada vez mais é necessário que os colaboradores, sejam eles terceiros ou não, tenham qualificação e estejam alinhados com os objetivos das empresas para as quais prestam serviços. Tendo este contexto como pano de fundo, este estudo teve como objetivo investigar os níveis de comprometimento organizacional de empregados terceirizados frente às “organizações-cliente”, ou seja, aquelas que contratam os serviços, relacionando estes níveis de comprometimento com as práticas que geriam as relações entre as “organizações-cliente” e a “organização-empregadora”. Esta pesquisa foi realizada junto a 95 funcionários da RIP que prestavam serviço em sete empresas do Pólo Petroquímico de Camaçari. Apesar de ter como base o modelo tríplice de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), este trabalho se restringiu a investigar apenas as bases afetiva e instrumental do comprometimento organizacional frente ao foco “organização”, incluindo-se aí tanto as “organizações-cliente”, como também a “organização-empregadora”. Sujeitos foram submetidos a um questionário de itens fechados, contendo escalas já validadas para o contexto brasileiro e as respostas foram tratadas estatisticamente, utilizando-se o SPSS para cálculo de estatísticas descritivas e testes de diferenças entre médias (análise de variância). Os participantes foram divididos em dois grupos, ou *clusters*, de acordo com a relação que a RIP mantinha com cada “organização-cliente”. No primeiro grupo, foram incluídos sujeitos que prestavam serviços a quatro empresas que mantinham relacionamentos de parceria com a RIP, isto é, a RIP e seus colaboradores eram considerados e tratados como parceiros. No segundo grupo, foram incluídos sujeitos que prestavam serviços a três empresas que mantinham com a RIP, uma relação tradicional de um cliente com uma prestadora de serviços. Os resultados mostraram que quanto melhor a relação entre as empresas tomadoras e as empresas prestadoras de serviço, incluindo também a relação direta com os empregados terceirizados, maiores os níveis de comprometimentos desses indivíduos frente às empresas que contratam os serviços, as “organizações-cliente”. Esses resultados indicam que níveis positivos de comprometimento, inclusive de natureza afetiva, são possíveis de ser desenvolvidos na relação entre terceirizados e empresa cliente, o que aumenta as chances dessas organizações atingirem suas metas e objetivos, tornando-se cada vez mais competitivas neste cenário globalizado tão restritivo. Apesar dos limites de

um estudo de caso, os resultados obtidos contribuem para o avanço da pesquisa sobre comprometimento no trabalho, que tem como um dos seus desafios a compreensão dos impactos dessas formas de contratação caracterizadas pela provisoriedade e fragilidade.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Terceirização. Pólo Petroquímico de Camaçari – Camaçari (BA).

SAMPAIO, Bernardo Façanha. **Outsourced employee commitment: RIP Company Services Contracting: study of case at Camaçari Petrochemical Complex, Camaçari - Bahia.** 2005. 114 pp. ill. Master Dissertation – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Administração. Advisor: Prof. Dr. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos

ABSTRACT

The constant changes in managerial practices, perceived as salvation in a scenario of strong competition and which also include a leveraging of outsourcing, has been deeply changing the relationships and connections between employees and organizations. In a contrast with the weakening of the ties between employees and organization, it is more and more necessary for employees, whether outsourced or not, to have a qualification and to be aligned with the purposes of the companies for which they provide services. With such a context as the background, this study aimed at investigating the organizational commitment levels of outsourced employees regarding “client-organizations”, i.e., those that contract the services, relating these levels of commitment with practices which administrated the relationship between “client-organization” and the employer-organization”. This research was carried out with 95 employees from RIP that provide services to seven companies of the Camaçari Petrochemical Complex. Although the base is the Meyer and Allen triple commitment model (1991), this work was restricted to investigating only the affective and instrumental basis of the organizational commitment towards the “organization” focus, including not only the “client-organization” but also thizationot only the estigating only the affective and instrumental basis of the organizational commitment towards thee “employer-organization”. Participants were submitted to a closed items questionnaire containing scales already validated for the Brazilian context and answers were treated on a statistical basis, using the SPSS to calculate descriptive statistics and difference tests between averages (variation analysis). The participants were divided in two groups or clusters, according to the relationship RIP maintained with each “client-organization”. In the first group we included subjects who provided services to four companies which maintained a partnership relationship with RIP, i.e., RIP and its employees were considered and treated as partners. In the second group we included persons who provided services to three companies which had a traditional relationship with RIP of a client towards a service provider. The results showed that the better the relationship between the purchasing companies and the service providing companies, including also the direct relationship with the outsourced employees, highest was the commitment levels of these individuals towards the companies contracting the services, the “client-organizations”. These results indicate that positive levels of commitment, including of affective nature, can be developed in the relationship between outsourced individuals and the client company, which increases the chances of these organizations achieving their targets and

objectives, turning them more and more competitive in this so restrictive globalized scenario. Despite the limits of a case study, the results obtained contribute for the improvement of the research on work commitment, and one of the challenges faced is the understanding of the impacts of these forms of contracting characterized by the provisional and fragile nature.

Key-word: Organizational commitment. Outsourcing. Pólo Petroquímico de Camaçari – Camaçari (BA).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Antecedentes de cada tipo de comprometimento	37
Figura 2	Médias gerais de comprometimento	79
Figura 3	Percepções relativas às “organizações-cliente”	82
Figura 4	Tratamento dispensado pelas “organizações-cliente”	83
Figura 5	Percepções relativas à “organização-empregadora” (RIP)	85
Figura 6	Tratamento dispensado pela organização-empregadora(RIP)	86
Figura 7	Comprometimento afetivo dos funcionários da RIP em relação às organizações-cliente (cluster 1 e cluster 2) e a sua própria empresa (RIP)	88
Figura 8	Comprometimento instrumental dos funcionários da RIP em relação às organizações-cliente (cluster 1 e cluster 2) e a sua própria empresa (RIP)	93
Figura 9	Padrões de comprometimento afetivo com as “organizações-cliente” e com a RIP.	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Comprometimento afetivo com as organizações-cliente – Diferenças significativas	91
Quadro 2	Comprometimento afetivo com a organização-contratante (RIP) – Diferenças significativas	92
Quadro 3	Comprometimento instrumental com as organizações-cliente – Diferenças significativas	96
Quadro 4	Comprometimento instrumental com a organização-contratante (RIP) – Diferenças significativas	97
Quadro 5	Códigos para os padrões de comprometimento, comparando-se as organizações-cliente com a RIP	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Diferenciais da condição de terceiro	87
Tabela 2	Comprometimento afetivo com as organizações-cliente – Distribuição da amostra	89
Tabela 3	Comprometimento afetivo com a organização-empregadora (RIP) – Distribuição da amostra	90
Tabela 4	Comprometimento instrumental com as organizações-cliente – Distribuição da amostra	94
Tabela 5	Comprometimento instrumental com a organização-contratante (RIP) – Distribuição da amostra	94
Tabela 6	Padrões de comprometimento afetivo com as “organizações-cliente” e com a RIP.	99

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
2	REVISÃO DE LITERATURA	23
2.1	COMPROMETIMENTO NO TRABALHO	24
2.2	O CONCEITO DE COMPROMETIMENTO	32
2.3	BASES DO COMPROMETIMENTO	36
2.3.1	O Enfoque Afetivo	37
2.3.2	O Enfoque Instrumental	38
2.3.3	O Enfoque Normativo	40
2.4	FOCOS DO COMPROMETIMENTO	41
2.4.1	Comprometimento com a Organização	42
3	TERCEIRIZAÇÃO	45
3.1	CONCEITO DE TERCEIRIZAÇÃO	46
3.2	PORQUE TERCEIRIZAR	48
3.3	CUSTOS “OCULTOS” DA TERCEIRIZAÇÃO	52
4	MÉTODO	56
4.1	DEMARCAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS	57
4.2	HIPÓTESES	60
4.3	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	62
4.3.1	Histórico – O Início da Pesquisa	62
4.3.2	Histórico – A Mudança de Direcionamento da Pesquisa	65
4.3.3	Histórico – O Delineamento da Pesquisa	71
4.3.4	Amostra	74
4.3.5	Instrumento e Processo de Coleta de Dados	74
4.3.6	Análise dos Dados	76
5	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	77
5.1	VISÃO GERAL DO COMPROMETIMENTO DA AMOSTRA	79

5.2	PERCEPÇÕES RELATIVAS ÀS “ORGANIZAÇÕES-CLIENTE” E A “ORGANIZAÇÃO-EMPREGADORA”	81
5.3	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	87
5.3.1	Comprometimento Afetivo	88
5.3.2	Comprometimento Instrumental	92
5.3.3	Padrões de Comprometimento	97
6	CONCLUSÃO	101
	REFERÊNCIAS	105
	APÊNDICE – Questionário	110

1 INTRODUÇÃO

O projeto deste estudo nasceu de observações feitas na rotina de trabalho das áreas de suprimentos de grandes empresas. A primeira observação decorre de uma visão da realidade atual do trabalho, do trabalhador e do mundo produtivo. A segunda é diretamente ligada ao dia-a-dia da atividade de contratação de serviços, devido ao contato diário com prestadores de serviços, tanto na negociação de contratos ou quando acompanha andamento os passos do relacionamento entre as empresas clientes e as empresas terceiras.

É impossível não comparar o hoje com a realidade de outras gerações. “As últimas décadas têm presenciado uma série de transformações da economia mundial, com amplos impactos sobre o comércio mundial, a relação entre as nações e a vida das empresas” (BIRCHAL; MUNIZ, 2004, p. 4). Ainda, segundo o autor, nos últimos 30 anos as empresas se viram num cenário de competição nunca antes observado. Para Cabral (2002, p.10),

Sem embargo, as novas demandas estruturais e conjunturais, dentre as quais o acirramento da competição, forçaram as organizações a repensar suas condutas empresariais como forma de obterem um desempenho adequado aos novos padrões requeridos.

Nessa onda, inúmeros novos modelos de gestão foram implementados, calcados em conceitos como Reengenharia, *Just-in-Time*, Controle da Qualidade Total e Terceirização. Para Birchal e Muniz (2004, p. 4), essas transformações e inovações “desencadearam uma profunda reestruturação em todas as atividades industriais e de serviços, bem como nas estruturas das organizações e no próprio comportamento das pessoas”.

Para os autores, a virada do século 20 para o século 21 marca um momento de mudança paradigmática, onde a organização toyotista suplanta a organização burocrática taylorista/fordista. O ponto convergente de todos os conceitos e tendências, que visam implementar modelos de gestão que tragam maior competitividade às empresas, é a redução de custos, o que direciona muitas ações no sentido de diminuição da estrutura organizacional, em muitas ocasiões, possibilitada pela adoção de novas tecnologias e por modelos de gestão mais participativa.

Vale ressaltar que esses modelos adaptação das pessoas, o que impacta diretamente na sua atitude.

A aplicação de políticas poupadoras de mão-de-obra não decorre só da adoção de novas tecnologias, mas dos modos de gestão, que supõem mais participação, permitem, pela descentralização administrativa, eliminar níveis hierárquicos intermediários na estrutura da organização, com isto extinguindo postos de serviço (BASTOS; ANDRADE; ZANELLI, 2004, p. 49).

Na conjuntura descrita acima, para Pereira (2004, p. 95), “[...] o cenário que vivemos atualmente é crítico. A lógica destrutiva do capital provoca um processo avassalador, que acarreta a degradação do trabalho e da classe operária”. Para o autor, estamos vivendo, mundialmente, uma época de diminuição do proletariado industrial e um conseqüente aumento do proletariado terceirizado, subcontratado, precarizado.

Além disso, o combate mais direto ao gigantismo organizacional, que diminuía a flexibilidade para o acompanhamento das tendências de mercado, conduz muitas organizações a rever suas estratégias e concentrar as ações em suas atividades, eliminando e/ou

terceirizando setores e/ou atividades (BASTOS; ANDRADE; ZANELLI, 2004, p. 49).

A realidade descrita nos parágrafos anteriores acaba guiando as empresas a mergulharem em processos de terceirização, que resulta sendo o pano de fundo para este estudo.

Na opinião de Carvalho (2000, p. 4),

[...] operar com organogramas diminutos significa, no entanto, uma maior dependência da organização diante das pessoas que a integram. Para viabilizar metas organizacionais, cada vez mais, essas pessoas precisam apresentar habilidades múltiplas, polivalência funcional e **comprometimento no trabalho**.

A percepção desta afirmação acabou sendo a base para a realização desta pesquisa; afinal, como manter o comprometimento no trabalho, num contexto organizacional tão negativo para os trabalhadores? E quando estendemos este questionamento envolvendo os trabalhadores terceirizados, que são a parte mais prejudicada neste processo, esta questão torna-se ainda mais pertinente.

Diante das constatações mostradas acima, esta dissertação tem como objetivo estudar o comprometimento no trabalho, focando a ótica do empregado terceirizado. Partindo do pressuposto de que indivíduos comprometidos tendem a ter um bom desempenho, e que as empresas necessitam que seus terceiros estejam motivados para viabilizar o atingimento de objetivos e metas, este estudo focou sua atenção no que chamamos de “antecedentes do comprometimento”, que é um dos muitos vieses de pesquisa nesta área. Vêm a ser tudo aquilo que pode tornar o indivíduo comprometido, como políticas de gestão de RH, políticas de benefícios, dentre outros. Logo, esta pesquisa relaciona o

comprometimento no trabalho do empregado terceirizado com as práticas de gestão de terceiros adotadas pelas empresas que contratam e utilizam seus serviços.

Assim, este estudo foi estruturado em seis capítulos, o primeiro trata desta introdução. O segundo traz a revisão de literatura sobre o tema “comprometimento”, abordando os seus diversos conceitos, suas “bases” e seus “focos”. O terceiro capítulo tem como objetivo desenhar o cenário onde se passa esta investigação, isto é, discorre sobre o tema terceirização, abordando seus conceitos, suas vantagens e suas possíveis desvantagens, ou “custos”. O quarto capítulo descreve a metodologia utilizada na realização da pesquisa, incluindo a justificativa, as hipóteses e, principalmente, o histórico de realização da pesquisa de campo e de tratamentos estatísticos dos dados colhidos nos questionários. O quinto capítulo apresenta a análise das informações obtidas através dos dados colhidos nos questionários, e o sexto fecha o trabalho, ao analisar conclusivamente o resultado da pesquisa de campo ante as hipóteses de partida, além de sugerir uma outra possibilidade de estudo, que vincule os níveis de comprometimento ao desempenho do trabalhador, enriquecendo ainda mais o entendimento deste aspecto do mundo do trabalho: o comprometimento do empregado terceirizado.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo é dividido em quatro partes: a primeira traz uma introdução ao assunto “comprometimento no trabalho”, tendo como pano de fundo as constantes mudanças nas arquiteturas organizacionais, que temos experimentado ao longo das últimas décadas, e suas conseqüências nas relações entre empresas e empregados, principalmente nos vínculos que unem esses dois atores. A segunda parte apresenta o conceito de comprometimento, suas origens, seus diferentes significados e a maneira como é abordado na literatura científica. Os processos geradores, isto é, as *bases* do comprometimento, são mostradas na terceira parte deste capítulo. Na quarta parte são apresentados os alvos para os quais o indivíduo direciona seu apego psicológico, são os *focos* de comprometimento.

2.1 COMPROMETIMENTO NO TRABALHO

As constantes e rápidas transformações da sociedade contemporânea nas, últimas décadas, têm gerado impacto nas organizações, que são afetadas pelas transformações macro sociais, mas que também produzem mudanças que impactam os indivíduos e a sociedade como um todo. As empresas precisam de mais agilidade para atender a exigências cada vez mais restritivas, além das diferenciações e especificidades de cada localidade, de cada povo e de cada cultura, mantendo-se, assim, competitivas e garantindo sua sobrevivência. Neste cenário de competição intensa, as organizações precisam passar por permanentes ajustes na busca de atender aos desafios impostos. O desenvolvimento de novos arranjos estruturais e tecnologias são essenciais para a perpetuidade das empresas num ambiente caracterizado pela ausência de fronteiras e por um estágio avançadíssimo das comunicações.

As organizações, pressionadas pelas intensas mudanças em escala mundial, encontram-se em um processo acelerado e diferenciado de transformação de sua estrutura, formas de organização do trabalho [...] (BASTOS; ANDRADE, 2002, p.1)

Na busca de se manterem competitivas, as organizações precisam ser criativas e estar sempre atentas às mais novas tendências e técnicas de gestão. Com isso, assistimos nas últimas décadas ao nascimento de “movimentos” como *downsizing* (otimização da hierarquia, resultando na diminuição de seus níveis), terceirização (delegar atividades “meio” a outras empresas mais especializadas naquela área), e reengenharia (reformulação das funções e processos na empresa, buscando mais produtividade). A rigor, a produtividade que leva à competitividade significa cada vez mais trabalho sendo executado por cada vez menos pessoas. Segundo Bastos, Andrade (2002), esse processo global de reestruturação produtiva intenta superar o modelo tradicional e burocrático de estruturação e funcionamento organizacional.

[...] as organizações têm-se tornado cada vez mais enxutas, com uma força de trabalho ‘central’ de reduzido porte e tendo parte das suas atribuições executadas por trabalhadores terceirizados, temporários, de tempo parcial, entre outros arranjos (BASTOS; LIRA, 1997, p. 2)

Segundo Rousseau e Wade-Benzoni (1995), tais arranjos acabam gerando grandes incertezas, tanto nos trabalhadores quanto nas organizações, no que diz respeito às expectativas e formas de ação, devido ao fato de que exigem mudança nos contratos psicológicos estabelecidos entre estes dois atores (trabalhadores e organizações).

De acordo com Bastos (1994b, p. 1),

As evidências indicam que os processos de transformação da organização do trabalho no sistema produtivo capitalista tornam cada vez mais explícita a importância do elemento humano para a consecução dos objetivos organizacionais.

O cenário de “guerra” globalizada por mercados, e conseqüente demanda por ajustes e mudanças, exige que as empresas mantenham nos seus quadros uma força de trabalho formada por profissionais qualificados e, principalmente comprometidos com sua missão, seus valores e objetivos. Profissionais com este perfil, normalmente são capazes de empreender esforços a favor das mudanças necessárias. Como constata Dessler (1996 apud CARVALHO, 2000, p. 67), “[...] em um mundo de rápidas transformações, a vantagem competitiva não reside em máquinas ou patentes, mas em pessoas capazes de improvisar, inovar e investir em si mesmas para o progresso de suas companhias”. Segundo Carvalho (2000, p. 67), “Para que se tornem vantagem competitiva, tais pessoas precisam estar comprometidas com suas organizações, partilhando alguns de seus principais objetivos”. Corroborando as afirmações acima, Siqueira (2001, p. 1) afirma que “a consecução de objetivos, o alcance de metas e a competitividade de uma empresa passam, necessariamente, pelo grau de comprometimento organizacional de seus membros trabalhadores”.

Ainda Siqueira (2001, p. 1), assegura que

[...] tal afirmação torna-se, cada vez mais, aceita por pesquisadores e gerentes em decorrência dos numerosos resultados de pesquisa que demonstraram estreitas relações entre níveis de comprometimento organizacional e comportamento de trabalho.

Bastos e Costa (2000, p. 3) complementam a opinião de Siqueira afirmando que o “comprometimento no trabalho, sob diferentes rótulos, sempre esteve presente no universo organizacional como um requisito de bom desempenho, relações interpessoais adequadas, eficiência e eficácia individuais e organizacionais”. O comprometimento é o fator que une pessoas em busca de um objetivo comum, convergindo esforços e potencializando as chances de sucesso das empresas ao enfrentarem as transições e turbulências atuais (BRITO; BASTOS, 2001). Diante do exposto, conclui-se que o comprometimento do trabalhador com a organização torna-se estratégico e deve ser sempre analisado pelos gestores ao realizarem suas ações de mudanças estruturais e organizacionais, o que é corroborado por Bastos e Andrade (2002, p. 33) quando afirmam que

[...] o êxito das mudanças pretendidas, em grande parte, depende da forma como as organizações lidam com o envolvimento do trabalhador através de estratégias que assegurem o compartilhamento de valores e objetivos e de políticas que garantam trocas equânimes entre as partes.

Tendo em vista que processos organizativos implicam relações de compromisso entre pessoas e organizações, envolvidos em metas, missão e valores, tais relações ou vínculos psicológicos precisam sofrer reestruturações significativas neste contexto de transformações organizacionais.

O grande paradoxo é que a modernização que demanda maior comprometimento por parte do trabalhador, para que seja realmente efetiva, também enfraquece os vínculos entre estes e as organizações. Segundo Rocha e Bastos (1999), as mudanças que trazem competitividade às empresas normalmente afetam diretamente o comprometimento do trabalhador com a organização. Afinal, como podemos esperar os mesmos níveis de comprometimento, envolvimento

e interesse de funcionários após um processo de *downsizing*, onde cortes são feitos e se cria uma atmosfera de insegurança?

De acordo com Dessler (1996 apud CARVALHO, 2000), o comprometimento do trabalhador com sua organização sofre sérios impactos da insegurança empregatícia. Autores como Motta (1997), Kanter (1997); Gottlieb e Cronkling (1995 apud BASTOS, 2000) reconhecem estes paradoxos e confirmam que a tendência é realmente de que o vínculo com a organização empregadora se fragilize. Diante disso a recomendação é de que o indivíduo fortaleça o comprometimento com a sua carreira, não esperando que esta se desenvolva num único emprego, como antigamente. Bastos (2000, p. 4) entende que “[...] tais idéias implicam em profundas reestruturações cognitivas por parte do trabalhador, processo que não ocorre na rapidez e agilidade exigidas pelas mudanças atuais”. Bastos (2000, p. 4) ainda afirma que

[...] as medidas de flexibilização que acompanham as mudanças em direção a uma força de trabalho reduzida e ao uso de trabalhadores terceirizados ampliam a incerteza e fazem com que os empregos não mais atendam a possíveis demandas pessoais de segurança e estabilidade”.

Bastos e Andrade (2002, p. 32) asseguram que

[...] os paradoxos desse processo sugerem, assim, que elevado comprometimento não é um subproduto natural dos novos modelos organizacionais. Há forças que atuam no sentido de fragilizá-lo, pela diminuição da segurança, pela redução de perspectivas de crescimento e transitoriedade de vínculos empregatícios.

E continua: “Nesse contexto de profundas alterações estruturais e culturais nas organizações, quais são os impactos sobre o comprometimento do indivíduo com o trabalho”?

Buscando entender melhor as questões relacionadas com o comprometimento no trabalho e suas conseqüências nas empresas – sucesso ou fracasso na implementação de transformações organizacionais - muitos pesquisadores têm procurado investigar os fatores que levam um indivíduo a se comprometer com o seu trabalho.

Imbuído desse objetivo, Rocha e Bastos (1999) ocuparam-se com um estudo que visava analisar as relações entre os padrões de comprometimento dos indivíduos e sua visão sobre os impactos dos programas de mudança no Banco do Brasil. Esta empresa havia passado recentemente por um processo de mudança organizacional conhecido como *Programa de Ajustes*, que além de introduzir um novo modelo de gestão e incorporar novas tecnologias, reduziu significativamente o número de empregados. Foram coletados dados através da aplicação de um questionário numa amostra de 331 funcionários. Os resultados apontaram uma forte associação entre os padrões de comprometimento e a percepção das mudanças, que foram percebidas como afetando mais positivamente os resultados organizacionais, embora gerassem impactos psicossociais menos positivos entre os trabalhadores. Os resultados da pesquisa ajudaram a compreender melhor os possíveis impactos de medidas organizacionais no comprometimento do trabalhador.

Em um outro estudo, Bastos e Lira (1997) investigaram o comprometimento do trabalhador em uma organização de saúde, tomando três focos de comprometimento: com a organização, com a profissão e com o sindicato. Em se tratando de uma organização profissional, os resultados foram surpreendentes, haja vista que o comprometimento com a organização revelou-se maior do que o comprometimento com a profissão. Verificou-se que a política de gestão

de recursos humanos, especialmente a valorização do trabalhador, fornece um suporte organizacional ao comprometimento.

Carvalho (2000), em sua dissertação de mestrado, investiga os efeitos da terceirização sobre o comprometimento de empregados terceirizados que prestavam serviço na Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia (Coelba), em relação a esta própria empresa, em relação à organização empregadora e também em relação à própria carreira. Aplicou-se o modelo tríplice de comprometimento organizacional de Meyer e Allen com suas bases afetiva, instrumental e normativa. Parte dos empregados pesquisados era vinculada à cooperativa de trabalho COONPETRO, e a outra parte era vinculada à empresa prestadora de serviço GAMESA. Os resultados apontaram a Coelba como o foco com maior comprometimento, em termos instrumentais para os trabalhadores da GAMESA e afetivos para os da COONPETRO.

Numa investigação em dez empresas instaladas nos Estados Unidos, Dessler (1996, apud CARVALHO 2000), procurou, através da análise de documentos e entrevistas com membros das organizações, identificar práticas que fossem, supostamente, relacionadas ao maior comprometimento dos trabalhadores. Estas práticas podem ser identificadas através dos termos “valorização da pessoa em primeiro lugar”, “mediação transcendental”, “diálogos de mão dupla”, “contratação baseada em valor”, entre outros. A “valorização das pessoas em primeiro lugar” denota que as pessoas são o que há de mais importante na empresa. Programas que garantem aos trabalhadores canais seguros de comunicação são as características dos “diálogos e mão dupla”. As práticas que difundem a cultura, valores e missão da organização caracterizam a mediação transcendental. Quando se contrata trabalhadores no conceito de “contratação baseada em valor”, a seleção é exaustiva e os valores organizacionais são amplamente colocados aos candidatos, a intenção é de que haja uma busca pela

convergência entre esses valores e aqueles apresentados pelos candidatos.

Espera-se que o rigor da contratação traga maior comprometimento, através de uma sensação de êxito por parte do novo empregado. Algo importante observado por Dessler nas organizações investigadas é que existe um compromisso por parte delas na “realização” dos seus funcionários, com a oferta de desafios, perspectivas de ascensão, promoção interna, treinamento e educação, cargos mais enriquecidos, oportunidades de exercício do poder dentro da organização.

Dentro da pesquisa científica, analisando os antecedentes do comprometimento, há autores que corroboram as conclusões de Dessler, a exemplo de Bastos (1995 apud CARVALHO, 2000) que identifica na literatura dois conjuntos básicos de antecedentes, que geram impacto direto nas políticas organizacionais tais como o ajuste entre trabalho e expectativas do indivíduo, e o escopo do trabalho, importante para a composição de cargos mais enriquecidos, propiciando oportunidades de expressão para o empregado. Medeiros (2003, p. 25) corrobora tal opinião, afirmando que “dentre as características organizacionais que atuam como antecedentes ao comprometimento, as características dos sistemas de gestão de pessoas merecem importância”.

É interessante observar que há diferenças entre os antecedentes do comprometimento organizacional quando comparamos o Brasil com o exterior. Andrade (1994 apud CARVALHO, 2000) realizou um levantamento comparativo e identificou grandes diferenças. No Brasil, os antecedentes estão relacionados a percepções de oportunidades de ascensão na carreira; políticas de recursos humanos justas; *status* da empresa no país. Já no exterior é mais predominante aspectos de variáveis pessoais; oportunidades de planejamento das atividades; qualidade da liderança. Bastos (1995 apud CARVALHO, 2000) ainda

observa que, comparando o Brasil com outros países, “os principais antecedentes de comprometimento nos estudos brasileiros fortalecem as explicações que enfatizam as trocas indivíduo-organização”.

2.2 O CONCEITO DE COMPROMETIMENTO

Há diferentes significados para a palavra *comprometimento*, incluindo aqueles da linguagem cotidiana. Segundo Bastos (1994a), o termo mais comumente utilizado na literatura técnica internacional relativa ao tema é originado da língua inglesa, a expressão *commitment*, derivada do verbo *to commit*, que, por sua vez, é oriundo do termo em latim *commitere*. O conceito *comprometer*, na língua inglesa, tem vários significados: colocar algo a salvo; cometer algum ato deliberadamente; envolver; conferir confiança. “Na língua portuguesa, o verbo comprometer origina-se do termo latino ‘comprommittere’, apresentando significações comparativamente mais restritas” (CARVALHO, 2000). Na língua portuguesa, *comprometer* pode significar: obrigar-se por compromisso; envolver-se; expor algo a algum embaraço ou perigo. Essas definições do cotidiano são corroboradas por Bastos, Brandão e Pinho (1996, p.3), que fazem o seguinte registro:

No cotidiano, pelo menos três usos do conceito de *comprometimento* são mais freqüentes: o primeiro aproxima-se dos conceitos de “compromisso”, “com envolvimento” e descrevem formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos; “*com comprometimento*” seria o oposto de “descompromissadamente” e indicaria o grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo. Por extensão, *comprometimento* passou a significar um estado do indivíduo; um estado de lealdade a algo, relativamente duradouro e que pode ser descrito através de sentenças que descrevem intenções, sentimentos, desejos. Finalmente, um terceiro uso freqüente refere-se à relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados (comprometer como prejudicar, impedir). Percebe-se, assim, que o mesmo termo é utilizado para descrever dimensões valorativas opostas – *comprometimento* como maneiras de agir que podem conduzir a produtos/estados desejáveis, como falha em atingir tal estado desejado, e *comprometimento* como um tipo de envolvimento que pode dificultar/enviesar as ações da pessoa. Em certo sentido, contudo, os usos de *comprometimento* trazem em si a noção de “algo que amarra, ata, une” o indivíduo a alguma coisa.

Podemos identificar duas linhas de significações para os possíveis usos do conceito de comprometimento na linguagem coloquial. A primeira linha traz a idéia de prejuízo, pois está relacionada a ações que conduzem a produtos indesejados. A segunda linha está relacionada à idéia de lealdade, atenção, cuidado; isto é, um sentimento positivo. Para que tenhamos um entendimento completo do termo na primeira linha, é preciso conhecer as conseqüências de ações relacionadas àquele comprometimento. Neste caso, segundo Bastos (1994a, p. 24), “o comprometer-se não pode ser tomado como antecedente da ação”. A segunda linha de significação não traz a idéia de algo prejudicial, a um resultado não desejado: “pelo contrário, ressalta a força de um vínculo que traz no seu bojo, principalmente, a expectativa de que as ações conduzirão a um resultado/estado desejável”.

Segundo Carvalho (2000, p. 77),

Ainda que predomine a valoração positiva nesse eixo, admite-se que uma adesão a algo possa também gerar efeitos negativos. Tais efeitos se expressariam se o comprometimento se exacerbasse a tal ponto que empecesse o senso crítico [...].

Na opinião de Bastos (1994a), a partir de um determinado limite, o comprometimento, conforme a segunda linha de significação, torna-se exacerbado e pode se tornar prejudicial.

Conforme Carvalho (2000), na linguagem científica, *comprometer-se* se relaciona ao vínculo que o indivíduo firma com aspectos do seu contexto profissional, e traz a idéia de envolvimento, numa conotação positiva e não prejudicial, como se exacerbado.

Dubin, Hedley e Taveggia (1976), num prisma de apego ao trabalho, distinguem dois aspectos do conceito de comprometimento nesse sentido. O primeiro está ligado a características dos ambientes de trabalho funcionando como fontes de apego. O segundo está ligado à maneira como o indivíduo reage às diversas partes do seu ambiente profissional. De acordo com Becker (1992), estes dois aspectos que vêm sendo discriminados como *focos* e *bases*, identificados por Dubin e colaboradores, acabaram levando o estudo do comprometimento a uma diversificação ampla. Organização, grupos sociais, valores, sindicato, trabalho, profissão são exemplos de *focos* de comprometimento. *Focos* são os alvos. As maneiras pelas quais o trabalhador firma seu vínculo com os *focos* são denominadas de *bases* do comprometimento como, por exemplo, afeto, identificação, obrigação moral e outras. Segundo O'Reilly e Chatman (1986 apud CARVALHO, 2000), *bases* são os dispositivos que originam o apego psicológico ao *foco*.

Comprometimento é um estado de conexão que define a relação entre um ator (um indivíduo, grupo ou uma organização) e uma entidade (foco). Esta relação pode ter diferentes formas (afetiva, instrumental, normativa – base), que compartilha aspectos comuns (durabilidade, força, foco, termos) com todas as formas de comprometimento (ABRAHAMSSON, 2002 apud SCHEIBLE, 2004, p. 21)

Ryle (1949; 1979 apud CARVALHO, 2000) sugere duas naturezas do comprometimento, a disposicional e a adverbial.

A natureza disposicional é bem caracterizada pela expressão “estar comprometido com”, e está relacionada à propensão de agir de uma determinada maneira. Trata-se de um conceito disposicional aberto, ou seja, comportamentos variados podem indicar o “estar comprometido com”. (BASTOS, 1994b; BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1996). A natureza disposicional tem se destacado na pesquisa sobre comprometimento por ser tratada como atitude. Essa atitude é conceitualizada como integrada por dimensões afetiva, cognitiva e comportamental.

A natureza adverbial é bem caracterizada pela expressão “com comprometimento”, pois o *comprometer* “não significa uma segunda coisa que foi feita ou algo que existe independente da ação empreendida, mas demanda que algo coerente seja feito para que o comprometimento, como uma qualidade, possa ser observado”. (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1996, p. 3). Para Carvalho (2000), a natureza adverbial do comprometimento é abordada em estudos comportamentais, sendo necessário que se observem os comportamentos emitidos pelo indivíduo.

A orientação do indivíduo e o aspecto para o qual tal orientação se direciona são os dois componentes que Yoon, Baker e Ko (1995) destacam no comprometimento. Esta distinção tem sido tratada como bases e focos de comprometimento, que serão abordados nas seções seguintes.

2.3 BASES DO COMPROMETIMENTO

Segundo Medeiros (2003), o primeiro autor a estabelecer o comprometimento em componentes diferentes foi Kelman, em 1958. Ele distinguiu o vínculo psicológico do indivíduo com a organização em três bases independentes: *Compliance* (submissão) ou envolvimento instrumental, *Identification* (identificação) ou envolvimento baseado num desejo de afiliação e *Internalization* (internalização) ou envolvimento causado pela convergência dos valores organizacionais com os pessoais.

Carvalho (2000, p. 85) assinala que “a natureza disposicional do comprometimento se acha vinculada à vertente atitudinal de pesquisa”. “Dentro desta vertente, o comprometimento tende a ser tomado em função dos seguintes fatores: (a) as escolhas instrumentais ou calculativas do trabalhador, (b) a influência do afeto e (c) as pressões da norma”. Estes três fatores são o que chamamos de *bases* do comprometimento. *Bases* são os processos geradores de comprometimento. O`Reilly e Chatman (1986) destacam três bases ou processos geradores de comprometimento organizacional, cujas definições se assemelham às citadas acima. Em dois estudos os autores encontraram evidências desta concepção tridimensional do apego psicológico. Um outro modelo de estrutura tridimensional é o de Meyer e Allen (1991), que também se refere aos “comprometimentos” dos tipos: afetivo, continuação (instrumental) e normativo. De acordo com Meyer e colaboradores (1993), cada tipo de comprometimento possui diferentes antecedentes, conforme mostra a Figura 1 abaixo (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1996, p. 6).

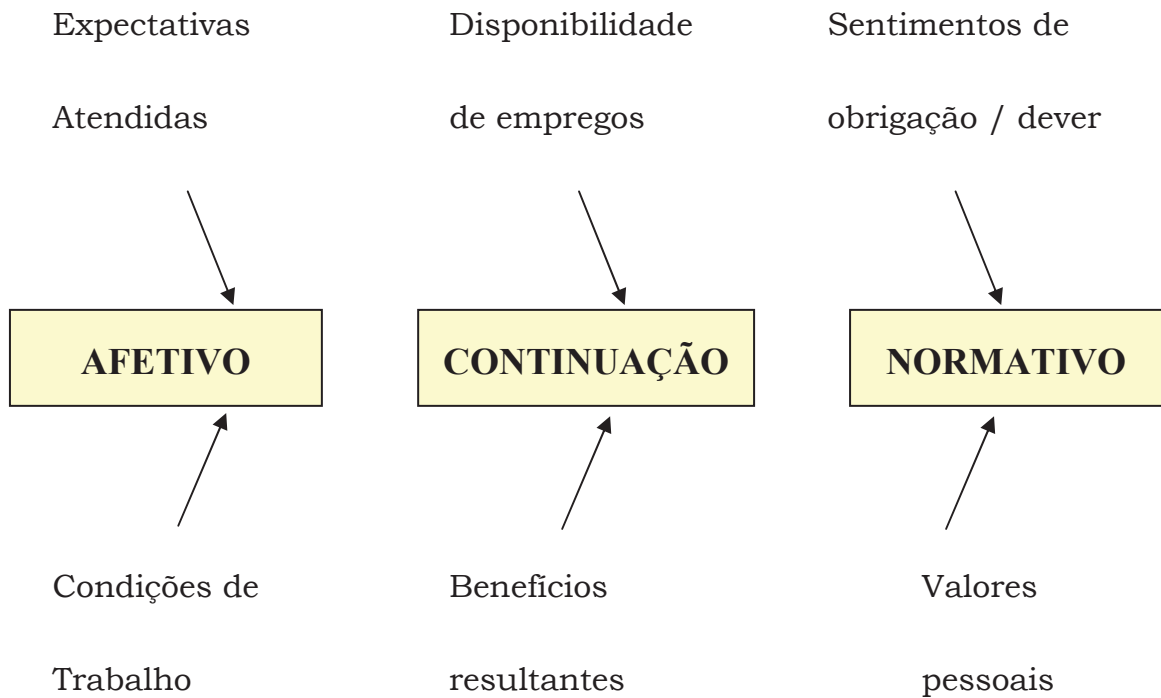


Figura 1. Antecedentes de cada tipo de comprometimento

As idéias contidas na Figura 1 serão exploradas nas próximas seções.

2.3.1 O Enfoque Afetivo

De acordo com Medeiros (2002), o enfoque afetivo foi o mais abordado pela literatura a partir de trabalhos desenvolvidos pela equipe liderada por Lyman Porter (Mowday, Steers e Porter, 1979; Mowday, Porter e Steers, 1982). Estes trabalhos definiam o comprometimento numa perspectiva atitudinal, porém reconheciam haver também uma corrente comportamental. O comprometimento organizacional afetivo diz respeito a um vínculo emocional, onde o indivíduo não analisa os

custos e benefícios de permanecer na organização. É um vínculo que, em função do atendimento de expectativas e necessidades pessoais, pode unir indivíduo e organização. Para O'Reilly e Chatman (1986), envolve o sentimento de orgulho e desejo de afiliação e, para Allen e Meyer (1990), envolve o prazer em ser membro. Segundo Mowday, Porter e Steers (1982 apud CARVALHO, 2000, p. 87), é “a relativa força de identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular”.

Quando o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com suas metas ou envolve-se com os papéis de trabalho, desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema, considera-se que foi desenvolvida uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização. Esta ligação é representada, no campo do comportamento organizacional, por um conceito denominado comprometimento organizacional afetivo (SIQUEIRA, 2001, p. 2).

O vínculo afetivo é manifestado através de sentimentos como gostar, sentir-se leal, desejar se esforçar em prol da organização. Brown (1996, p. 2) descreve o comprometimento afetivo como sendo “um conjunto de atitudes positivas e poderosas direcionadas a organização e manifestadas pela dedicação a metas e pela posse de um significado de valores compartilhado”.

2.3.2 O Enfoque Instrumental

“O vínculo de natureza instrumental implica uma avaliação dos custos associados a sair e, portanto, envolve um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o indivíduo faz com a organização” (ROCHA;

BASTOS, 1999, p. 3). Esta definição é compartilhada por Carvalho (2000, p. 85), para quem “tal perspectiva trata o comprometimento em função de ganhos e perdas relacionados à permanência ou saída da organização”. “Assim, o comprometimento com a mesma passa a ser definido como uma ‘tendência a se manter nela engajado’, ‘uma linha consistente de atividade”.

Também chamado de *calculativo*, de *continuação*, e de *side bet*, o comprometimento organizacional instrumental é descrito por Becker (1960, p.33) como uma tendência de engajamento em “linhas consistentes de atividade”. As “linhas consistentes de atividade” seriam resultado da acumulação de investimentos feitos pelo indivíduo durante sua relação com o foco do comprometimento, que seriam perdidos em caso de perda do vínculo com este foco. Ou seja, dentre as alternativas existentes, o indivíduo sempre calculará a “relação custo-benefício” em optar por uma ou por outra, isto é, vale ou não a pena continuar na organização? Aspectos como posição alcançada na empresa, certos privilégios, benefícios, previdência privada, dentre outros, são sempre levados em consideração nos cálculos do indivíduo, que também leva em conta tudo que ele próprio investiu na relação e que estaria perdido, ou não poderia ser repostado, em caso de desligamento da organização.

Para Siqueira (2001), o desenvolvimento do comprometimento organizacional instrumental pode ser atribuído a um raciocínio econômico. Ainda segundo Siqueira (2001), Ritzer e Trice (1969) e Hrebiniak e Alutto (1972), pioneiramente, desenvolveram medidas deste estilo de comprometimento que tornavam possível que empregados indicassem a probabilidade de se desligarem de suas organizações por ofertas vantajosas de outras empresas.

2.3.3 O Enfoque Normativo

Idealizado por Wiener e Vardi (1980; 1990) e Wiener (1982), e identificado por McGee e Ford (1987), após examinarem as propriedades psicométricas das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen (1984), “o vínculo normativo refere-se à introjeção, por parte do indivíduo, de valores e padrões culturais da organização ensejando o sentimento de obrigação por contribuir para a empresa” (ROCHA; BASTOS, 1999, p. 3).

O trabalho de Jaros e colaboradores (1993 apud MEDEIROS, 2003) mostra uma evolução no entendimento do enfoque normativo, ressaltando a cultura da organização agindo em direção ao comprometimento. A síntese do comprometimento organizacional normativo é a internalização ou identificação com os valores e objetivos da organização, o que leva o indivíduo a agir de acordo com valores culturais internalizados sem ponderar o quão irracionais possam parecer suas ações. Medeiros (2003, p. 39) também compartilha deste entendimento, quando afirma que as “pressões normativas geralmente são provenientes da cultura da empresa, que impõe sua ação e o seu comportamento na organização”.

Comparando este enfoque com os dois anteriores, podemos diferenciá-lo das seguintes maneiras: (a) Reflete um sentimento, não de afeto ou apego emocional, como no comprometimento organizacional afetivo, mas de dever, de reconhecimento de obrigações e deveres morais com a organização. Os pensamentos do indivíduo neste enfoque também são “acompanhados ou revestidos de sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se retirar da organização” (SIQUEIRA, 2001, p. 4). (b) Diferentemente do comprometimento organizacional instrumental, não oscila por conta de análises dos *side bets*, ou da relação custo-benefício.

Para Bastos (1994a, p. 51), sobre as proposições de Wiener e Vardi (1980; 1990), “sacrifício pessoal, persistência e preocupação pessoal” são características do comportamento do indivíduo que apresenta um vínculo normativo. Medeiros e colaboradores (2002, p. 5), sintetizando Wiener (1982, p. 421), afirmam que “indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é ‘certo’ e moral fazê-lo”.

2.4 FOCOS DO COMPROMETIMENTO

Meyer e Allen (1997, p.20) argumentam que “o comprometimento pode ser considerado multidimensional tanto em forma quanto em focos. Essas duas abordagens utilizadas para construir um quadro de referência multidimensional não são incompatíveis”. *Focos* seriam os alvos para os quais dirigimos nossas *bases* de comprometimento e, segundo Bastos e Lira (1997), são as entidades às quais o comprometimento se dirige como, por exemplo: a organização, o sindicato, a carreira, a profissão, o grupo de trabalho, etc. Ao considerarmos diversos focos de, podem emergir múltiplos padrões de comprometimento (BASTOS; ANDRADE, 1995), dependendo do vínculo que o indivíduo apresente com cada um dos *focos*., pois cada *foco* se constitui numa linha de investigação própria.

Muitos estudos se detêm na análise de múltiplos focos para o comprometimento, como Morrow (1983), que abordou em seu trabalho cinco focos de comprometimento - valores, organização, carreira, trabalho e sindicato; e Bastos (1994a), que foca como alvos a organização, a carreira e o sindicato.

2.4.1 Comprometimento com a Organização

Na literatura especializada, muitos trabalhos têm estudado o foco *organização* como alvo do comprometimento e uma das dificuldades comuns a essas pesquisas é justamente conseguir delimitar bem o que é a *organização* na percepção daquele indivíduo que está sendo pesquisado. É possível que ao responder sobre a organização, este indivíduo tenha em mente, por exemplo, a sua relação com o superior hierárquico imediato, ou a sua relação com seus colegas, ou até mesmo tenha a visão ampla de organização considerando a empresa como um todo. Como esta percepção pode ser muito variável, há risco de que o resultado da pesquisa possa ser influenciado.

A pesquisa do comprometimento com a organização, segundo Recheirs (1985 apud SCHEIBLE, 2004) pode ser dividida em duas vertentes que analisam a atitude e o comportamento, ou o comprometimento atitudinal e o comprometimento comportamental. Scheible (2004, p. 22), citando Mowday (1982), explica as diferenças entre as duas linhas de abordagem, ao tecer as seguintes considerações:

Comprometimento atitudinal focaliza o processo através do qual as pessoas pensam sobre sua relação com a organização. Ou seja, o comprometimento com a organização se desenvolve a partir de experiências vividas no trabalho, percepções e características pessoais, que levam a sentimentos positivos em relação à organização (MOWDAY, 1982 apud SCHEIBLE, 2004, p. 22).

Já o comprometimento comportamental está relacionado com o processo através do qual as pessoas se ligam a uma organização e como lidam com isso. Ou seja, os indivíduos se comprometem como resultado de terem se

engajado em comportamentos de difícil reversibilidade, tendendo a repeti-los (MOWDAY, 1982 apud SCHEIBLE, 2004 p. 22).

Com a realidade atual de vínculos cada vez mais frágeis entre os indivíduos e as organizações, por conta das mudanças nas relações de trabalho e também com a popularização da terceirização, que nem sempre é aplicada de acordo com o seu conceito teórico, o comprometimento com a organização hoje compete com o comprometimento do indivíduo com sua própria carreira ou profissão, o que tem levado as empresas a repensarem suas relações com seus empregados, num conceito, segundo Carvalho (2000), de uma “nova organização”.

É interessante constatar que, apesar da competição entre os focos de comprometimento (organização *versus* carreira), idéia que é compartilhada por Bastos (1994a) que afirma: “maior orientação para a profissão associar-se-ia a menor lealdade para com a organização e vice-versa”, constatamos um contraponto nas conclusões de Grimes e Berger (1970 apud CARVALHO, 2000), que afirmam que os trabalhadores podem se comprometer de maneiras diferentes com suas organizações e carreiras, apresentando diversos padrões de comprometimento frente a ambas, como comprometido com as duas ou o inverso, por exemplo, haja vista a característica multidimensional do comprometimento.

Diante desses contrapontos e ainda considerando as múltiplas bases do comprometimento (afetiva, instrumental e normativa), é possível afirmar que o indivíduo pode apresentar padrões de comprometimento diferenciados, tendo em vista as possíveis relações entre *bases* e *focos* específicos. Por exemplo, o indivíduo pode ter um forte vínculo afetivo ou instrumental com sua profissão e um forte vínculo normativo (o espírito do profissionalismo) com a organização

onde trabalha. Considerando o exemplo anterior, podemos encontrar inúmeras combinações de comprometimentos apenas variando as *bases* em função de um mesmo *foco*, neste caso, a organização.

3 TERCEIRIZAÇÃO

Tendo em vista que esta pesquisa aborda o estudo do comprometimento de indivíduos envolvidos em relações de terceirização, este capítulo tem como objetivo apresentar o pano de fundo sobre o qual os atores, trabalhadores e organizações (“organização-cliente” e “organização-empregadora”) interagem.

Não será feita, aqui, uma análise profunda sobre o assunto, visto que o tema terceirização é largamente abordado em estudos específicos; a intenção é apenas pontuar sobre a terceirização, direcionando a discussão para os efeitos desta sobre o comprometimento dos indivíduos, focando a compra de serviços.

Assim, esta seção está dividida em três partes, sendo que a primeira traz o conceito da terceirização na visão de diversos autores. A segunda parte discorre sobre os motivos pelos quais as empresas decidem partir para algum processo de terceirização. Finalmente, a terceira parte procura apresentar um contraponto em relação à segunda parte, pois mostra que apesar de a terceirização apresentar um potencial de ganhos e vantagens para as empresas, ela também pode causar alguns “prejuízos” no longo prazo. Este contraponto acaba sendo a semente deste estudo, pois aborda, superficialmente, a possível consequência de uma terceirização sobre o comprometimento dos trabalhadores envolvidos.

3.1 CONCEITO DE TERCEIRIZAÇÃO

Terceirização vem do termo em inglês *outsourcing*, formado pelas palavras *out* e *source*, ou seja, fonte externa (FRANCESCHINI et al., 2004). Logo, *outsourcing* significa “suprir-se via fontes externas” (CABRAL, 2002, p. 16). “É uma abordagem de gestão que permite delegar a um agente externo a responsabilidade operacional por

processos ou serviços até então realizados na empresa” (FRANCESCHINI et al., 2004, p. 74). Fontanella, Tavares e Leiria (1994, apud CARVALHO, 2000) ressaltam a importância de se distinguir o que é meio e o que é fim nas atividades da empresa antes de se decidir terceirizar, e apresentam seu conceito como sendo

Uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens e/ou serviços especializados, de forma sistêmica e intensiva, para serem integrados na condição de atividade-meio à atividade-fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com intuito de potencializar ganhos em qualidade e competitividade. Fontanella, Tavares e Leiria (1994 apud CARVALHO 2000, p. 32).

Segundo estudo do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) (1994, p. 315), “[...] o processo de terceirização é uma tendência internacional e está associado ao objetivo de se determinar claramente o foco de atuação da empresa”. Para alguns especialistas europeus, este processo pode ser denominado de “especialização flexível”.

Desverticalização, prestação de serviços, locação de mão-de-obra, franquia, compra de serviços, nomeação de representantes, concessão, permissão, desintegração, facção, corporação virtual e descentralização integrada são formas de terceirização, segundo Queiroz (1996, apud CARVALHO 2000, p. 33). O autor define a terceirização como sendo

[...] uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo à estas concentrarem-se no seu negócio, ou seja, no objetivo final.

Giosa (1997 apud CARVALHO, 2000, p. 34) conceitua a terceirização como sendo “um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua”.

Druck (1997 apud CARVALHO, 2000, p. 35) define a terceirização como “externalização de atividades ou transferência de atividades e responsabilidades para terceiros”.

É importante frisar que a terceirização não pressupõe uma subordinação entre as partes, isto é, a empresa contratante não pode determinar como o terceiro realiza o seu próprio negócio. O tomador de serviços pode até avaliar os resultados quantitativos e qualitativos, isto é, fiscalizar o serviço, mas não deve controlar diretamente a execução (CARVALHO, 2000).

Não devemos confundir “terceirização” com “parceria”. A parceria pressupõe uma equivalência de ganhos, uma interação mais intensa entre as partes, algo mais do que um simples fornecimento de bens ou serviços (ALVAREZ, 1996, apud CARVALHO, 2000, p. 43).

3.2 PORQUE TERCEIRIZAR

Nas últimas décadas, as empresas foram expostas a padrões de competição extrema fazendo com que muitas delas não sobrevivessem ou fossem abocanhadas por empresas maiores. Para sobreviver, muitas empresas tiveram que repensar suas estruturas organizacionais e suas condutas empresariais. Reengenharia, *Just-in-Time*, Controle da Qualidade Total e Terceirização são alguns dos conceitos que foram implementados pelas empresas com o objetivo de garantir a

sobrevivência. Segundo Cabral (2002), é responsabilidade-chave dos estrategistas das grandes corporações saber adaptar rapidamente o desenho organizacional às “novas realidades” que surgem a todo o momento.

Assim, as grandes empresas sob a égide do neoliberalismo intensificam o processo de reestruturação produtiva que está em curso no Brasil e no mundo, num contexto de crescente globalização da economia e da sociedade em geral, ocorrendo através de um movimento de capital, e principalmente por um avanço tecnológico (DRUCK, 1999, p.10, apud PEREIRA, 2004, p. 98).

Conforme Cabral (2002), reduzir custos fixos e promover a focalização da organização sobre sua atividade fim foram apontados como fatores obrigatórios para a sobrevivência das organizações brasileiras. Neste contexto, a terceirização acaba sendo um dos possíveis caminhos para se atingir os objetivos acima. O fenômeno da terceirização pode se dar em diversas funções da organização, como atividades administrativas, de apoio ou de manufatura; mas, independentemente da função, este fenômeno está sempre associado ao dilema da escolha entre fazer *versus* comprar. Franceschini e colaboradores (2004) também concordam que um dos principais motivos que levam as empresas à opção pela terceirização é a racionalização dos custos. Ao terceirizar, as empresas podem focar esforços em seu *core business*, nas metas de médio e longo prazo e na diversificação de oportunidades.

Uma outra vantagem da terceirização é o fato de que a empresa ganha mais flexibilidade e agilidade, pois não tem mais a necessidade de manter pesadas estruturas organizacionais que acabam se tornando complexas e apresentando dificuldades para serem gerenciadas. Troca-se “custos fixos” por “custos variáveis”, visto que a empresa pode

contratar e dispensar outras empresas de acordo com as flutuações do seu mercado de atuação, que venham a trazer necessidades de expansões ou retrações momentâneas. Além disso, transfere-se para a empresa contratada para suprir aquela atividade, a responsabilidade de gestão, capacitação das pessoas e atualizações e modernizações da própria atividade terceirizada, desonerando a estrutura da empresa contratante.

No estudo de Cole, Jacobson e Lindres (2004), o objetivo da terceirização é definido como o repasse de funções de apoio para um fornecedor especialista, atualizando processos não-centrais, buscando atingir benefícios como a redução de custos, o acesso às melhores práticas e qualificações competitivas, melhor enfoque gerencial com a concentração dos executivos nas questões centrais e propiciar e maior velocidade e flexibilidade para responder às constantes mudanças do negócio.

Um bom exemplo é a terceirização das atividades ligadas à Tecnologia da Informação (TI). A organização, ao terceirizar esta função para uma empresa especializada na área, busca garantir que contará sempre com profissionais capacitados e com as melhores tecnologias e práticas, mantendo-se atualizada no setor, sem ter que se preocupar em gerir uma atividade que não domina, pois não é seu negócio principal e sim uma atividade de apoio ao seu *core business*. Há pouco mais de doze anos, a Eastman Kodak anunciava um acordo de US\$ 250 milhões, por dez anos, para terceirizar suas atividades de TI. “Os principais objetivos eram reduzir custos e permitir que a direção concentrasse sua atenção em atividades essenciais” (COLE; JACOBSON; LINDRES, 2004, p. 90).

O resultado deste estudo realizado pela consultoria *Accenture* (COLE; JACOBSON; LINDRES, 2004) mostrou que, com a terceirização, as empresas pesquisadas atingiram em média reduções de custo da ordem de 50% e, além disso, obtiveram acesso a novas capacitações,

melhoraram seus níveis de serviço e aumentaram sua capacidade de responder às constantes transformações do mercado. Das 26 empresas pesquisadas, 65% estão sediadas nos Estados Unidos e 35% na Europa ou Ásia, e a grande maioria (73%) é do setor privado (16).

Vale ressaltar que, apesar dos potenciais ganhos, é preciso atentar para o relacionamento entre os parceiros. Segundo Franceschini e colaboradores (2004, p. 74), “[...] a essência desse processo é a interface organizacional entre contratante e terceirizado durante todas as atividades de terceirização”. Para Atwood (2004), um relacionamento de terceirização é como um casamento, isto é, as juras de amor da cerimônia que selam o matrimônio não são suficientes para garantir o sucesso do relacionamento. Não se deve pensar que não é mais preciso dedicar tempo e esforço ao assunto, imaginando que agora se trata de um problema exclusivamente da empresa terceira. As empresas sempre analisam se vale a pena terceirizar determinada atividade ou área. E o outro lado? Vale a pena ser um terceirizado, fornecendo serviços para outras empresas? Esse aspecto também diz respeito ao relacionamento entre as empresas e deve ser cuidadosamente administrado, afinal não há terceirização de sucesso, onde os objetivos da “organização-contratante” são alcançados, se não houver benefícios para as duas partes, isto é, se não for uma atividade rentável também para a empresa terceira (AUGUSTE et al., 2004).

3.3 CUSTOS “OCULTOS” DA TERCEIRIZAÇÃO

Deve-se levar em consideração todos os aspectos positivos e negativos no momento de se tomar uma decisão acerca de uma diretriz a ser seguida e apesar “de todo o alarde em torno da terceirização, esta não pode ser entendida como a tábua de salvação para os males causados pela crescente competitividade” (CABRAL, 2002, p. 18). Por ser uma decisão estratégica, os aspectos circunstanciais e estruturais de curto, médio e longo prazo devem ser considerados cuidadosamente, e “longe dos apelos dos modismos gerenciais, tão comuns hoje em dia” (CABRAL, 2002, p. 18). Neste movimento, organizações integradas tornaram-se organizações em rede, formadas pela empresa responsável pelas atividades principais, que se apóiam na vocação maior da empresa, e por seus “satélites”, empresas provedoras dos serviços ligados a atividades antes realizadas internamente pela organização.

Vimos, acima, que terceirizar pode trazer inúmeras vantagens para as empresas, mas qual o preço a pagar por este processo? É possível que para cada ganho de eficiência a curto prazo, haja uma potencial perda de capacidade a longo prazo. Ao cortarmos partes da organização, podemos perder outro tipo de flexibilidade, aquela que provém da conscientização e do conhecimento (HENDRY, 1997). Terceirizar é desmembrar a organização visto que algumas áreas e atividades passam a ser exercidas por outras empresas. Por ser impessoal, a terceirização acaba gerando um *turnover* entre as pessoas alocadas na execução das funções terceirizadas e, além disso, normalmente há uma rotatividade entre as empresas que passam a exercer aquelas funções.

O desmembramento da organização leva à perda da transmissão da cultura corporativa, que depende da presença física e da vivência comum de experiências e circunstâncias pelos funcionários. O resultado disso é uma ameaça à habilidade da empresa de continuar aprendendo, de coordenar suas atividades e de nutrir suas competências essenciais (HENDRY, 1997, p. 82).

Hendry (1997, p.82) “Ao rejeitar a antiga organização integrada, corremos o risco de jogar fora o bebê junto com a água da banheira onde o lavamos. O bebê mencionado pelo autor é a cultura organizacional, que pode ser definida como sendo o conjunto de crenças e pressupostos básicos compartilhados pelos integrantes de uma organização.

Para fazer parte da cultura tribal não basta viver com a tribo e comunicar-se regularmente com seus integrantes. É preciso também pertencer a ela, por nascimento ou por adoção. No instante em que uma empresa muda seu relacionamento com os prestadores de serviço funcionais e passa a ser contratante em vez de empregador, ou mesmo no instante em que passa a designar certas funções como não-centrais, passa a isolá-las da cultura corporativa. Uma cultura compartilhada garante que as diferentes partes de uma organização se movam na mesma direção, compartilhando os mesmos valores, as mesmas metas e os mesmos objetivos (HENDRY, 1997, p. 87).

Para Falcão¹ (2004 apud BARNUEVO, 2004, p.1), um outro grande problema da terceirização é a falta de comprometimento. Ainda de acordo com o consultor, o motivo da falta de comprometimento é o fato de que “a terceirização tem sido muito utilizada pela maioria das empresas e deturpada por outras”. Representantes dos coletivos de trabalhadores reclamam da terceirização predatória, marcada pela redução de custos a partir da imposição de prejuízos aos trabalhadores quanto a oportunidades de trabalho, salários e benefícios sociais, proteção, segurança e salubridade, qualificação, registro profissional,

¹ Carlos Falcão é consultor da Winners Engenharia Financeira

representação sindical e duração da jornada funcional (CARVALHO, 2000).

Para Borges² (2004, BARNUEVO, 2004), terceirização é sinônimo de precarização, uma arma que ajuda a diminuir custos e aumentar a exploração do trabalhador. Borges ainda observa que na Petrobrás os trabalhadores terceirizados não têm direito a diversas conquistas a que os contratados fazem jus. Uma pesquisa feita em 1992, pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE), junto a 40 organizações nos estados da Bahia, Minas Gerais, Mato Grosso, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, São Paulo e Santa Catarina mostrou alguns impactos sobre trabalhadores terceirizados, como diminuição de benefícios sociais; salários mais baixos; ausência de equipamento de proteção; insegurança; insalubridade; trabalho menos qualificado; trabalho sem registro; perda de representação sindical e jornada mais extensa (CARVALHO, 2000). Silva (1997 apud CARVALHO, 2000, p. 61) afirma que “trabalhadores terceirizados nem sempre estão cobertos por convenções coletivas de trabalho da categoria que caracteriza o tomador de serviços”. “Com a diferenciação dos benefícios, nem sempre o terceirizado tem o mesmo comprometimento de um contratado” (FALCÃO apud BARNUEVO, 2004, p. 1).

Tendo em vista as possíveis conseqüências nocivas da terceirização descritas nos parágrafos anteriores, cabe às organizações, “o desafio de administrar a diversidade dentro de um contexto social que pode não se inclinar à coesão, já que a competição interempresarial também se estende aos vínculos que trabalhadores firmam entre si” (CARVALHO, 2000, p. 62). Assim, para garantir os benefícios da terceirização, é preciso gerenciá-la de maneira a evitar, ou pelo menos minimizar, seus efeitos negativos, tanto em relação aos vínculos do empregado terceirizado com a organização, quanto em relação à transmissão da cultura numa organização em rede, visto que estes fatores são

² Germino Borges é o Diretor do Sindicato do Ramo Químico e Petroleiro da Bahia

preponderantes para que as metas e objetivos sejam plenamente atingidos.

4 MÉTODO

Este capítulo é dividido em 3 partes. A primeira demarca o problema de pesquisa e os objetivos deste estudo, fazendo uma breve contextualização do tema no atual cenário capitalista. Na segunda parte são apresentadas as hipóteses de partida, que deram início a esta investigação. A terceira parte traz o histórico da pesquisa, isto é, como ela foi realizada, as mudanças de curso e de abordagem que se mostraram necessárias. Além disso, a terceira parte deste capítulo também traz informações das empresas que participaram deste estudo, bem como dá detalhes da amostra pesquisada, do instrumento de pesquisa e do relacionamento entre a RIP e seus clientes.

4.1 DEMARCAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS

No contexto atual de “Estado Mínimo”, mais regulador que interventor, o Estado não supre a população com as necessidades básicas, de saúde e educação, por exemplo, deixando muitas vezes para as empresas, a tarefa de preencher esta lacuna.

No mercado globalizado e competitivo em que vivemos, de margens cada vez mais “apertadas”, as empresas precisam buscar nas reduções de custo e no aumento de produtividade, parte do diferencial que precisam para se manter, ou se tornar, competitivas.

Cada empresa tem seus valores, sua missão, seus objetivos, suas metas, seu modelo de gestão, sua cultura e seus programas institucionais, que são os caminhos pelos quais ela vislumbra atingir uma maior competitividade. Para que tudo isso seja alcançado, a organização precisa contar com o comprometimento e apoio de seus empregados, isto é, que eles “vistam a camisa” da empresa. Para isso, são criadas políticas de benefício e desenvolvimento pessoal, que englobam, desde a satisfação de necessidades mais básicas, como cesta

básica, assistência médica e odontológica, e auxílio à educação, até previdência privada, creche, participação nos lucros, prêmios por desempenho, etc. Trabalhadores motivados e satisfeitos produzem mais e gastam menos.

Neste sentido, Medeiros argumenta que

O estudo do comprometimento organizacional possui uma premissa em comum a quase que a totalidade de suas pesquisas: a de que um elevado nível de comprometimento organizacional contribui para que as empresas atinjam seus objetivos organizacionais e conseqüentemente melhor desempenho (MEDEIROS, 2003, p. 27).

O comprometimento organizacional por parte dos indivíduos é uma busca constante nos dias atuais, todas as empresas procuram ter em seus quadros indivíduos que “vestem a camisa” da empresa, que assumem o seu trabalho como um desafio, e que lutam pelos melhores resultados para a empresa (MEDEIROS, 2003, p. 30).

E com relação aos empregados terceirizados (o pessoal que faz a limpeza, a segurança, a manutenção)? Normalmente, em grandes empresas, como muitas no Pólo Petroquímico de Camaçari, por exemplo, eles representam cerca de metade do efetivo de pessoas que trabalham naquele local, o que torna a participação deles imprescindível para que a organização tenha sucesso em cada objetivo a que se propôs alcançar.

Se uma empresa tem como objetivo alcançar/manter excelentes índices de segurança industrial, por exemplo, onde não haja ocorrência de nenhum acidente com afastamento durante o ano, seus funcionários receberão treinamentos específicos e educação para que a meta seja atingida. Mas de nada adianta se algum terceirizado sofrer um acidente grave; pois, independente do crachá que ele esteja portando, o fato terá ocorrido dentro daquela empresa, culminando no não atingimento das

metas preestabelecidas. A mesma situação ocorre nos programas de redução de custos ou aumento de produtividade, que também precisam da participação de todos para obter êxito.

Os funcionários da “organização-cliente” - empresas para as quais se destinam os serviços executados pelo trabalhador terceirizado - têm benefícios como assistência médica e odontológica, cursos de idiomas, e treinamentos, além de bônus, prêmios e outros incentivos. Numa contratação de serviços tradicional, os funcionários das “organizações-empregadoras” - empresas prestadoras de serviço, com as quais o trabalhador terceirizado mantém o vínculo empregatício formal - não têm os mesmos benefícios, além de conviverem com a insegurança de sua empresa poder perder o contrato, e ele perder o emprego, fonte do sustento de sua família. Então, como esperar o mesmo nível de motivação, comprometimento e qualidade nas atividades do dia-a-dia, quando muitas vezes há situações onde duas pessoas que trabalham juntas, convivendo diariamente, vivem situações tão díspares nas suas relações trabalhistas e nas suas perspectivas de vida e carreira?

Por outro lado, que nível de motivação, comprometimento e qualidade na execução das atividades do dia-a-dia pode-se esperar quando o funcionário terceirizado trabalha num ambiente onde é valorizado pela “organização-cliente”, e quando o relacionamento entre esta e a “organização-empregadora” se baseia em uma parceria de longo prazo que proporciona ao empregado terceirizado benefícios semelhantes aos funcionários da “organização-cliente” (assistência médica, treinamentos, bônus e prêmios por alcance de metas de produtividade e qualidade, etc. ?

Diante do contexto apresentado, esta pesquisa objetiva encontrar uma resposta para o seguinte problema: Qual a eficácia de um modelo de contratação e gestão de serviços que, melhorando o relacionamento entre as empresas, cria condições de trabalho semelhantes entre os

funcionários da “organização-empregadora” e os da “organização-cliente”, quando comparado com o modelo tradicional?

O caminho encontrado para se conseguir respostas para esse problema foi analisar uma situação real de funcionários terceirizados pertencentes à empresa RIP, especializada nos serviços de Isolamento Térmico, Refratários, Pintura Industrial e Andaimes, atendendo empresas de grande porte do Pólo Petroquímico de Camaçari, propondo-se a:

- a) identificar os níveis de comprometimento relativos aos focos “organização-cliente” e “organização-empregadora”;
- b) caracterizar a natureza (afetiva, instrumental) do comprometimento desses funcionários com a “organização-cliente” e a “organização-empregadora”;
- c) fazer uma análise comparativa da eficácia, no que diz respeito aos níveis de comprometimento, do modelo tradicional de contratação/gestão de serviços com um modelo que cria: 1) condições semelhantes entre os funcionários da “organização-cliente” e da “organização-empregadora”; 2) um melhor relacionamento entre as empresas envolvidas.

4.2 HIPÓTESES

De acordo com o exposto, constatamos que nas grandes empresas há um convívio diário entre trabalhadores que têm acesso a benefícios e condições de trabalho diferentes; os funcionários da “organização-cliente” e os da “organização-empregadora”. Além disso, para o trabalhador terceirizado, a condição de estar empregado é extremamente vulnerável e está diretamente atrelada à relação contratual entre a “organização-cliente” e a “organização-empregadora”,

isto é, a qualquer momento, dependendo do relacionamento entre as duas empresas, esse relacionamento estará sempre sujeito a intempéries de fatores como custos, reestruturações organizacionais, oscilações de mercado, concorrência, decisões governamentais; este trabalhador poderá passar a fazer parte das estatísticas de desemprego no Brasil. Isto é, a boa qualidade na prestação do serviço nem sempre é suficiente como fator de segurança na manutenção do emprego.

Trabalhadores que vivem em condição instável em relação à manutenção dos seus empregos tendem a não ter vínculos muito sólidos com a “organização-cliente”. Se analisarmos os trabalhadores técnico-operacionais terceirizados, que normalmente têm escolaridade básica, nível de qualificação baixo, poucas condições para investir em autodesenvolvimento, sem muitas perspectivas de futuro e com necessidades básicas e presentes a serem imediatamente supridas, verificamos uma situação ainda pior em relação à lealdade para com a “organização-cliente”, e até para com a “organização-empregadora”, já que esta é também responsável por sua condição, que muitas vezes ele enxerga como passageira.

Por outro lado, as empresas precisam que toda a sua força de trabalho, empregados próprios e terceirizados, esteja engajada e comprometida com a organização e seus objetivos; fator crucial para se conseguir maiores níveis de produtividade, condição essencial ao alcance de qualquer meta.

Na condição de emprego aqui descrita, como podemos esperar comprometimento de um empregado terceirizado para com a “organização-cliente”, se este tipo de sentimento é uma via de mão dupla?

Considerando o cenário apresentado e a condição do empregado terceirizado no Brasil, esta pesquisa se baseou na hipótese abaixo:

- a) Relações entre “organizações-cliente” e “organizações-empregadoras” que tragam condições de trabalho e tratamento semelhantes entre os funcionários de ambas as empresas tendem a gerar mais satisfação, motivação, e, conseqüentemente, maiores níveis de comprometimento entre o funcionário terceirizado e a “organização-cliente”.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho visa investigar o comprometimento de trabalhadores técnico-operacionais que prestam serviço de mesma natureza a empresas do Pólo Petroquímico de Camaçari, que têm como ponto em comum o fato de pertencerem a uma mesma “organização-empregadora”, a RIP; porém estão alocados em diferentes contratos e submetidos a diferentes relações empresariais entre sua “organização-empregadora” e cada uma das “organizações-cliente”, as diversas empresas do Pólo Petroquímico de Camaçari.

4.3.1 Histórico – O Início da Pesquisa

No final do ano de 2000, a Copene Petroquímica do Nordeste S/A (COPENE), hoje Braskem - Unidade de Insumos Básicos (BRASKEM-UNIB), e a Refratários, Isolamento e Pintura Ltda (RIP) assinaram um contrato para prestação de serviços de isolamento térmico e refratamento. Este contrato fazia parte de um “projeto piloto” que objetivava mudanças no relacionamento entre a COPENE e suas prestadoras de serviço, criando relações de parceria. Além de um prazo contratual longo, comparado com a prática do mercado de prestação de

serviços, de cinco anos, este contrato trazia algumas novidades que visavam aproximar as condições de trabalho dos funcionários terceirizados dos funcionários da COPENE, como por exemplo, distribuição de bônus vinculados a atingimento de metas relacionadas à qualidade nos serviços, à produtividade, a inovações tecnológicas, à segurança e meio-ambiente.

De um modo empírico, sem considerar os conceitos acadêmicos de comprometimento, acreditava-se que este projeto-piloto traria uma “aproximação” maior dos funcionários terceirizados, isto é, eles iriam “vestir a camisa” da COPENE, ajudando a criar as bases sobre as quais esta última iria atingir seus objetivos de longo prazo.

Teoricamente, este projeto-piloto trouxe os retornos esperados, tendo em vista que os próprios gerentes da RIP declaravam que utilizavam a parceria RIP-COPENE como uma espécie de prêmio, para os bons funcionários, isto é, os empregados que se destacavam ganhavam como prêmio, alocação neste contrato, o que garantiria a empregabilidade e o desenvolvimento do funcionário por um período superior à média do mercado.

Sendo assim, inicialmente, esta pesquisa teria como objetivo comparar os níveis de comprometimento dos funcionários da RIP que prestavam serviço na BRASKEM/UNIB (antiga COPENE) com os funcionários de outras empresas prestando serviço no mesmo local, porém em contratos tidos como tradicionais.

a) A RIP

A RIP, fundada em 1986 e sediada em Indaiatuba, São Paulo, emprega hoje cerca de 3500 (base dezembro de 2004)

trabalhadores, espalhados em cinco filiais em regiões industrializadas do país, como Bahia, Pará, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. É uma empresa especializada na prestação de serviços de isolamento térmico e acústico, refratários conformados e não-conformados; pintura industrial e andaimes, atendendo a empresas de diferentes segmentos como alumínio, celulose, petróleo, químico, mineração, geração de energia, siderurgia e vidro.

A RIP declara como missão: “fornecer serviços complementares e alternativas tecnológicas na nossa área de atuação, direcionados a atividades industriais tendo como compromisso: a) atender as obrigações contratuais como nossos clientes; b) proporcionar aos nossos Colaboradores as condições necessárias para o seu desenvolvimento profissional e social; c) atuar sempre garantindo a saúde e a segurança dos nossos colaboradores, atendendo os requisitos e as necessidades de cada local de trabalho e cumprindo com a legislação vigente; d) manter um relacionamento justo e integrado com nossos fornecedores; e) promover a melhoria do nosso desempenho ambiental, atendendo os requisitos legais, prevenindo a poluição e minimizando os impactos ambientais de nossos processos, produtos, serviços e instalações; f) melhorar continuamente com base nos resultados obtidos e nas necessidades dos nossos clientes; g) crescer sustentadamente e nos perpetuar no mercado”.

Com uma sólida filosofia de segurança, saúde e meio ambiente, em 1998, a RIP tornou-se a primeira empresa brasileira a conquistar a certificação internacional ISO 9001/2000 para a prestação de serviços com fornecimento de materiais para instalações de isolamento térmico (quente e frio), isolamento acústico e refratários conformados e não-conformados. Em 2003, conquistou a certificação internacional

OSHAS 18000/1999 para seu sistema de gestão em Segurança e Saúde Ocupacional e, em dezembro de 2004, a certificação ISO 14001:1996 para o setor de Gestão Ambiental.

b) A COPENE/BRASKEM-UNIB

A COPENE, hoje BRASKEM-UNIB, que emprega diretamente cerca de 900 pessoas (base dezembro de 2004), é a central de matérias-primas do Pólo Petroquímico de Camaçari, fornecendo petroquímicos básicos e utilidades (energia elétrica, vapor e água) para empresas da região. Também vende produtos petroquímicos para outras regiões do país e do exterior.

Após a fusão da COPENE com mais cinco empresas do ramo petroquímico, OPP, TRIKEM, NITROCARBONO, PROPPET e POLIALDEN, surge a BRASKEM, a maior empresa petroquímica da América Latina e líder no mercado de resinas termoplásticas. A empresa é organizada em Unidades Industriais, dentre elas, a BRASKEM-UNIB.

4.3.2 Histórico – A Mudança no Direcionamento da Pesquisa

A partir do início do desenvolvimento desta pesquisa, em meados de 2003, foi percebido que a RIP tinha outros contratos no Pólo de Camaçari, onde esta percebia, de modo empírico, bons níveis de satisfação entre seus funcionários. Investigando mais este fato, foi descoberto que alguns desses contratos mantinham semelhanças entre

si e entre o contrato RIP x BRASKEM-UNIB, como uma relação boa e de longo prazo; principalmente, um relacionamento de harmonia entre os seus funcionários e os das “organizações-cliente”.

Com as constatações descritas acima, a pesquisa tomou novos rumos e ficou definido que iria investigar os níveis de comprometimento dos funcionários da RIP para com as diversas “organizações-cliente” para as quais esta empresa prestava serviços, relacionando os resultados às características de cada relação entre RIP e “organização-cliente”, como as empresas POLITENO, MONSANTO, DETEN, POLIBRASIL, BRASKEM-UNIB (antiga COPENE), BRASKEM-PVC (antiga TRIKEM-PVC) e BRASKEM-CPL (antiga NITROCARBONO), todas elas com operações no Pólo Petroquímico de Camaçari.

A POLITENO

A POLITENO Indústria e Comércio S/A, sediada no Pólo Petroquímico de Camaçari, é uma empresa petroquímica de segunda geração, isto é, utiliza matérias-primas (a principal para a POLITENO é o Eteno) fornecidas por uma central de matérias-primas, neste caso, a BRASKEM-UNIB. É produtora de resinas termoplásticas (Polietilenos) largamente empregadas como matéria-prima nas indústrias transformadoras de plástico da terceira geração petroquímica na produção de brinquedos, baldes plásticos, utensílios domésticos, embalagens flexíveis e rígidas, caixas d`água, conectores elétricos, mangueiras e solados de calçados, por exemplo. Fundada em 30 de setembro de 1974, a POLITENO tem um faturamento anual de cerca de R\$ 1,1 bilhão.

A POLITENO declara como visão e missão da empresa, respectivamente, ser reconhecida como a melhor marca de polietileno da América do Sul, e produzir e comercializar

competitivamente resinas termoplásticas e seus derivados. Seus valores são: a) segurança em 1º lugar; b) satisfação dos clientes; c) foco nos resultados; d) excelência nos processos e produtos; e) inovação; f) trabalho em equipe; g) aprendizado contínuo.

Com sua cultura de excelência, a POLITENO investe fortemente na qualidade, tendo conquistado o *Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)* em 2002, e sendo uma empresa certificada nas normas internacionais ISO 9000 (Gestão da Qualidade) e 14001 (Gestão Ambiental) .

A POLITENO encara a administração dos fornecedores como sendo de grande importância para a redução de custos da empresa e para o fortalecimento das parcerias com diversas organizações responsáveis pelas matérias-primas, equipamentos e serviços utilizados. Todos os fornecedores são selecionados de acordo com critérios preestabelecidos de controle, avaliação e desempenho, segundo as normas ISO 9000.

c) A MONSANTO

A MONSANTO, multinacional americana com sede em St. Louis, no estado do Missouri, completou 100 anos de atividades em 2001 e faturou no mundo, em 2003, cerca de US\$ 5 bilhões. É uma empresa dedicada exclusivamente à agricultura e pioneira na área de biotecnologia, produzindo sementes modificadas, por melhoramento convencional ou pela biotecnologia, e herbicidas. Atuando no Brasil desde a década de 50, a MONSANTO fatura anualmente cerca de US\$ 750 milhões e emprega em torno de 1700 pessoas, sendo 190 na sua unidade em Camaçari (que entrou em operação em

outubro de 2001), que fabrica matérias-primas para o herbicida Roundup, marca líder mundial de mercado na sua categoria, produzido nas unidades de São José dos Campos (SP) e Zarate (Argentina), que antes recebiam matérias-primas dos Estados Unidos.

A MONSANTO declara como visão: Alimentos em abundância num meio ambiente saudável. A missão da empresa é disponibilizar produtos e soluções aos produtores de alimentos e ajudá-los a alcançar seus objetivos para: a) atender às necessidades por alimentos; b) preservar os recursos naturais; c) melhorar o meio ambiente.

Em dezembro de 2003, a unidade da empresa em Camaçari, objeto desta pesquisa, consolidou seu Sistema de Gestão Integrada ao certificar-se nas normas internacionais ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001, com apenas dois anos de operação.

d) A DETEN

A DETEN QUÍMICA S/A, instalada no Pólo Petroquímico de Camaçari (BA), iniciou suas operações em 1981 produzindo LAB (Linear Alquibenzeno) e LAS (Ácido Linear Alquibenzeno Sulfônico), matérias-primas básicas para produção do Linear Alquibenzeno Sulfonato, que é o tensoativo mais utilizado mundialmente para a produção de detergentes líquidos e em pó. A principal matéria-prima utilizada pela DETEN é o benzeno, fornecido pela BRASKEM-UNIB. Sendo a fornecedora exclusiva de LAB e LAS no mercado brasileiro, a DETEN tem um faturamento anual de cerca de R\$ 600 milhões (base 2003).

A DETEN declara como missão e visão, respectivamente, fabricar e comercializar tensoativos e correlatos, contribuindo para o fortalecimento do negócio de seus clientes e para a preservação do meio ambiente, ser uma empresa de classe mundial e líder na América do Sul nos segmentos em que atua. Seus princípios são:

Mediante uma forte política de Qualidade, a DETEN é certificada pela ISO 9001/2000, e tem como meta a certificação em 2005, na norma internacional OHSAS 18001, de Segurança e Saúde Ocupacional.

e) A POLIBRASIL

A POLIBRASIL, com unidades no Pólo Petroquímico de Camaçari (BA), em Mauá (RJ) e Duque de Caxias (RJ), é uma empresa petroquímica de segunda geração, que utiliza o Propeno, fornecido por uma central petroquímica ou por uma refinaria, como matéria-prima. No caso da unidade da POLIBRASIL em Camaçari, a matéria-prima é fornecida pela BRASKEM-UNIB.

É produtora de Polipropileno, utilizado no setor moveleiro termoplástico (móveis de jardins e piscina), no setor eletroeletrônico (corpos de eletrodomésticos como ventiladores e aparelhos de ar condicionado), no setor automotivo (pára-choques, painéis de instrumento, revestimentos internos, reservatórios), além de ser utilizado para fabricação de copos, potes, tampas, filmes para embalagem de alimentos, carpetes, tapetes e cordas.

Signatária do programa de Atuação Responsável da ABIQUIM (Associação Brasileira da Indústria Química), a

POLIBRASIL detém certificação das normas ISO 9001 e 14001, além do certificado da OHSAS 18001, para as suas operações industriais.

f) A BRASKEM-PVC (antiga TRIKEM-PVC)

A BRASKEM-PVC (em Camaçari), planta industrial de segunda geração na cadeia petroquímica, é uma das treze unidades industriais da BRASKEM espalhadas pelo Brasil e produz o Policloreto de Vinila (PVC), uma resina termoplástica aplicada em diversas indústrias, entre elas a de tubos e conexões, brinquedos, calçados, fios e cabos, esquadrias, forros, pisos e piscinas. A BRASKEM-PVC é certificada pelas normas internacionais ISO 9001 e ISO 14001.

g) A BRASKEM-CPL (antiga NITROCARBONO)

A BRASKEM-CPL (em Camaçari), planta industrial de segunda geração na cadeia petroquímica, é uma das treze unidades industriais da BRASKEM espalhadas pelo Brasil e produz principalmente: a) Caprolactama - insumo para a produção de filamentos têxteis e industriais, plásticos para a indústria automotiva e embalagens para a indústria alimentícia; b) Sulfato de Amônio - matéria-prima para fertilizantes e insumo utilizado pela indústria de tratamento de couro. A BRASKEM-CPL é certificada pela norma internacional ISO 9001.

4.3.3 Histórico – O Delineamento da Pesquisa

Com as mudanças ocorridas, a estratégia seria de identificar as “organizações-cliente” que guardassem semelhanças em relação ao seu relacionamento com a RIP e seus funcionários. Vale ressaltar que o objetivo não era comparar qualitativamente as características, mas diferenciá-las e então agrupá-las, de modo a associá-las aos níveis de comprometimento encontrados nas pesquisas de campo. Essas semelhanças poderiam dizer respeito, por exemplo, às condições contratuais específicas ou ao tempo que a RIP prestava serviço para aquelas empresas, especificamente.

Para que fosse possível identificar os grupos de empresas que guardavam, entre si, características semelhantes no relacionamento com a RIP, foram realizadas entrevistas com Gerentes da RIP. Esses gerentes, além de se relacionar regularmente com a fiscalização e com as gerências das “organizações-cliente”, também tinham informações de cada contrato através do acompanhamento feito junto aos seus encarregados, que por sua vez viviam o cotidiano de cada contrato juntamente com os funcionários alocados naquela “organização-cliente” específica. Isto é, foi possível identificar os grupos de empresas a partir de depoimentos informais colhidos no dia-a-dia.

Dessa maneira, foi possível dividir as empresas em dois *clusters*, com características bem marcantes e diferenciais, o *cluster 1* com MONSANTO, DETEN, POLITENO E BRASKEM-UNIB e o *cluster 2* com BRASKEM-PVC, BRASKEM-CPL e POLIBRASIL.

Cluster 1

As empresas do *cluster 1* guardam como semelhança as seguintes características em relação às suas parcerias com a RIP:

- 1) Exigências na qualidade dos serviços – Havia um maior rigor nos níveis de qualidade requeridos para os serviços, o que exigia um maior esforço e uma melhor qualificação dos funcionários da RIP. Dessa maneira, os próprios funcionários sentiam-se motivados a tentar melhorar cada vez mais.
- 2) Exigências de Segurança Industrial, Saúde e Meio Ambiente (SSMA) – O trabalho contínuo na prevenção de acidentes, que também pressupõe um maior investimento em qualificação e educação contínua, e a constante preocupação demonstrada pelas “organizações-cliente” em evitar acidentes independentemente de envolverem seus próprios funcionários ou funcionários de terceiros, causava um sentimento de valorização e de equalização no tratamento, por parte dos funcionários da RIP.
- 3) Tratamento – Não somente a fiscalização das “organizações-cliente”, mas também suas gerências e, conseqüentemente, seus funcionários dispensavam aos funcionários da RIP um tratamento de “igual para igual”, isto é, sem diferenciação apenas por conta do crachá diferente.
- 4) Envolvimento da alta gerência das “organizações-cliente” – A alta gerência das “organizações-cliente” acompanhava o andamento dos contratos, desenvolvendo um relacionamento mais próximo com a RIP e também garantindo altos padrões de qualidade e de SSMA.
- 5) Boas instalações – Era exigido que as instalações da RIP dentro das “organizações-clientes” tivessem um padrão que, na medida do possível, acompanhasse o mesmo nível das instalações das próprias “organizações-cliente”.

6) Relacionamentos de longo prazo – A RIP tinha contratos de cinco anos com a BRASKEM-UNIB e com a Politeo. Apesar de não haver um contrato de longa duração, a RIP já mantinha com a Deten uma parceria que começara em 1992. Com a Monsanto também não havia um contrato de longa duração, mas o contrato já estava na sua primeira renovação, e a RIP havia sido a única parceira da Monsanto para os serviços de Isolamento Térmico, Pintura Industrial e Andaimés, desde a entrada em operação da fábrica, em 2001. Nessas condições, os gerentes da RIP identificavam claramente que havia uma segurança na manutenção dos seus empregos por parte dos funcionários da RIP alocados em cada um desses contratos.

7) Parte da organização – Com as situações descritas acima, os funcionários da RIP se sentiam parte das “organizações-cliente”, contribuindo inclusive para o atingimento de suas metas e objetivos. No contrato da RIP com a BRASKEM-UNIB há uma cláusula que define que os funcionários da RIP teriam direito a uma distribuição de bônus, caso as metas definidas para cada ano de contrato fossem alcançadas.

A frase mais marcante nas entrevistas com os gerentes da RIP, que resume todo o cenário descrito acima, e que diferencia com clareza os dois *clusters* é: **“nas empresas do cluster 1 nós somos tratados como parceiros...”**

Cluster 2

A continuação da frase citada acima é: **“... e nas empresas do cluster 2 nós somos tratados como terceiros”**.

As empresas do *cluster 2* guardam como semelhança justamente a ausência das características encontradas nas empresas do *cluster 1*.

4.3.4 Amostra

No período de novembro a dezembro de 2003, foram consultados 144 sujeitos, o total de funcionários da RIP prestando serviços nas empresas POLITENO, MONSANTO, BRASKEM-UNIB, DETEN, BRASKEM-CPL, POLIBRASIL E BRASKEM-PVC. Desse total, foram obtidas 121 respostas: 73 integrantes do *cluster 1*, e 48 integrantes do *cluster 2*. Para que o universo pesquisado guardasse a maior homogeneidade possível, objetivando evitar quaisquer desvios nos níveis de comprometimento, a pesquisa foi restrita apenas aos trabalhadores que prestavam serviços de isolamento térmico e acústico e pintura industrial, pois essas atividades, segundo informação da RIP, exigem níveis de escolaridade e qualificação semelhantes, por conta da complexidade de tais atividades. Ficaram de fora todos aqueles funcionários da RIP que prestavam serviços de outras naturezas, como montagem de andaimes, por exemplo, cuja atividade dispõe de pessoas com um nível mais baixo de qualificação.

4.3.5 Instrumento e Processo de Coleta de Dados

Foi utilizado um questionário composto por 63 questões (Anexo A) para o levantamento de dados desta pesquisa. O objetivo do questionário era investigar: o modo como os funcionários da RIP percebem as “organizações-cliente” (questões 1 a 9); os níveis de comprometimento afetivo (questões de 10 a 15) e instrumental

(questões 16 a 21) dos funcionários da RIP com as “organizações-cliente”; percepção comparativa do tratamento das “organizações-cliente” dispensado aos seus funcionários e aos terceirizados (questões 22 a 27); concepção dos funcionários da RIP a respeito da própria RIP enquanto “organização-empregadora” (questões 28 a 36); os níveis de comprometimento afetivo (questões 37 a 42) e instrumental (questões 43 a 48) dos funcionários da RIP com a mesma; percepção do tratamento dispensado pela RIP a seus funcionários (questões 49 e 50); identificação pessoal e funcional (questões 51 a 63). Não foi objetivo do questionário, investigar os níveis de comprometimento normativo dos funcionários da RIP, seja em relação às “organizações-cliente”, seja em relação à própria RIP.

As questões 1 a 50 eram sentenças sobre as quais os indivíduos deveriam se posicionar de acordo com uma escala de sete pontos, que variava entre “Discordo Completamente” e “Concordo Completamente”. As questões 51 a 57 eram de simples múltipla escolha, e as questões 58 a 63 eram do tipo “aberta”.

O questionário utilizado nesta pesquisa foi adaptado do questionário utilizado na Dissertação (Mestrado em Administração – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia) de Bárbara Cristina Teodoro de Carvalho, cujo tema foi *Terceirização e comprometimento no trabalho: um estudo de caso na Coelba* (2000). As semelhanças existentes entre os dois estudos possibilitaram a utilização do mesmo questionário, com algumas adaptações que consistiram basicamente na retirada de questões referentes ao comprometimento organizacional do tipo normativo e ao comprometimento do indivíduo para com sua própria carreira. Apesar de ambas as pesquisas objetivarem investigar o comprometimento organizacional, o presente estudo focou questões que pudessem ser relacionadas com o tratamento dispensado aos indivíduos, tanto pelas “organizações-cliente”, como pela “organização-empregadora”. Os indicadores de

comprometimento deste questionário foram validados por Bastos (1994a) para o contexto brasileiro.

Após a aplicação dos questionários, foram realizadas entrevistas com dirigentes da “organização-empregadora”, a RIP, com o objetivo de analisar conjuntamente os resultados e fazer uma consistência entre as informações contidas nas respostas dos questionários e o que os próprios dirigentes da RIP enxergavam no dia-a-dia da relação com cada uma das “organizações-cliente”, bem como o que eles observavam como percepção entre seus próprios funcionários.

4.3.6 Análise dos Dados

Para a análise estatística das informações obtidas através dos questionários, foi utilizado o programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Para possibilitar a apuração inicial das medidas descritivas, como freqüências e médias, todas as variáveis do questionário precisaram ser codificadas.

A análise focou os pontos centrais desta pesquisa, isto é, aqueles que se referiam à intensidade e natureza (instrumental e afetiva) dos vínculos que os indivíduos mantinham com os focos “organização-cliente” e “organização-empregadora”. Desta maneira, os escores médios dos comprometimentos com cada foco foram calculados. Foram também levantadas as medidas de tendência central e de dispersão.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo, dividido em três partes, apresenta todo o tratamento estatístico dado às respostas obtidas nos questionários aplicados. Os resultados são analisados e estão ilustrados também em tabelas, figuras e gráficos. A primeira parte traz uma visão geral do comprometimento da amostra analisada. A segunda parte mostra as percepções dos indivíduos entrevistados perante as “organizações-cliente” e “organização-empregadora”. As bases do comprometimento (afetiva e instrumental) são abordadas na terceira parte, enquanto que os padrões de comprometimento da amostra são objeto da quarta parte deste capítulo.

Conforme detalhado no capítulo anterior, este estudo visava investigar os vínculos de trabalhadores terceirizados frente a dois focos de comprometimento: a “organização-cliente” (a quem se destina seu trabalho) e a “organização-empregadora” (aquela com a qual ele possui vínculo formal de trabalho). Sendo assim, foram estudados prestadores de serviço que tinham como pontos em comum os fatos de pertencerem a uma mesma “organização-empregadora”, a RIP, e prestarem serviço de isolamento térmico e acústico e pintura industrial em empresas situadas no Pólo Petroquímico de Camaçari, na Bahia. A expectativa era de que os trabalhadores que estivessem alocados em contratos com “organizações-cliente” que os tratassem como “parceiros” (conforme caracterizado no capítulo anterior), teriam vínculos mais fortes com estas empresas quando comparados àqueles trabalhadores que prestavam serviço nas “organizações-cliente” que os tratavam como “terceiro” (vide explicação no capítulo 3). Dessa maneira, seria possível realizar uma análise comparativa acerca da eficácia de um modelo de contratação e gestão de prestadores de serviço que criasse condições semelhantes entre os funcionários da “organização-cliente” e os empregados terceirizados.

A análise estatística dos dados trouxe resultados que foram assimsegmentados: (1) percepção dos trabalhadores relativas às “organizações-cliente” e a “organização-empregadora; (2) níveis de comprometimento afetivo dos trabalhadores frente aos dois focos citados, isto é, a “organização-cliente” e a “organização-empregadora”; (3) os níveis de comprometimento instrumental desses trabalhadores também frente aos dois focos citados; e (4) os padrões de comprometimento dos trabalhadores, descrevendo como estes articulam seus compromissos com os dois focos.

5.1 VISÃO GERAL DO COMPROMETIMENTO DA AMOSTRA

Na Figura 2, encontramos as médias gerais de comprometimento dos funcionários da RIP, frente às “organizações-cliente” e à “organização-empregadora”.

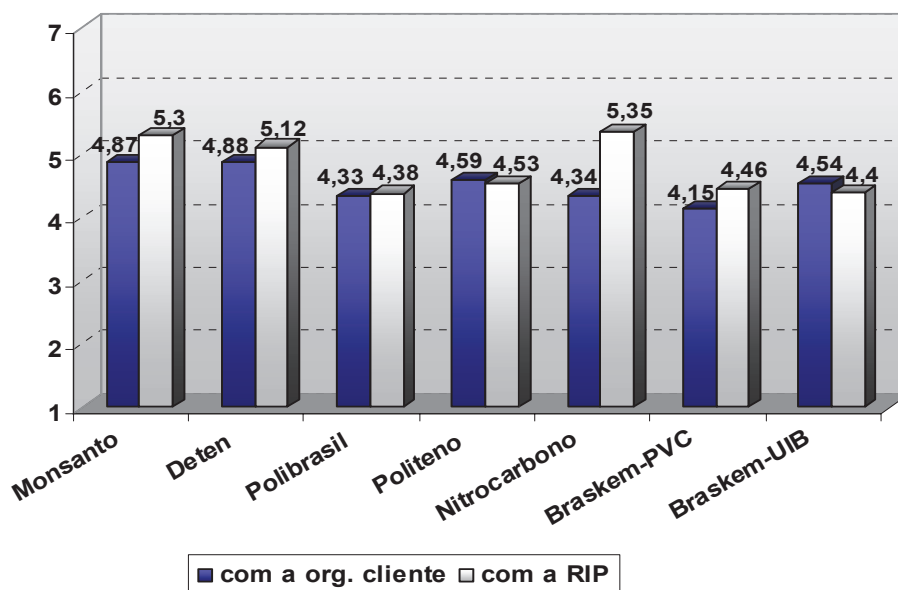


Figura 2 – Médias gerais de comprometimento

Notamos que os níveis de comprometimento mostrados acima podem ser caracterizados como sendo moderadamente positivos (4,0 – 4,9) e positivos (5,0 – 5,9). Sobretudo, quando o foco é a própria RIP, temos exemplos que se situam no nível positivo. O senso comum indica que, normalmente, empregados terceirizados são pouco comprometidos, tanto com as “organizações-cliente” quanto com as “organizações-empregadoras”, devido justamente a sua condição de “descartável”. Portanto, os níveis de comprometimento encontrados na figura acima podem ser considerados como bons diante deste cenário.

Durante as entrevistas realizadas com os gerentes da RIP, ficou constatado que esta empresa tem políticas de gestão de recursos humanos que prevêem investimento na qualificação dos seus funcionários, bem como boas práticas de gestão das suas pessoas, tais como: a) acompanhamento de desempenho de cada colaborador para promoção; b) boa qualidade de uniformes e “EPIs” (equipamento de proteção individual); c) concurso anual de funilaria; d) festa natalina com distribuição de panetone e peru; e) contato direto dos colaboradores com a gerência e a diretoria. Enfim, práticas de gestão que transmitem aos funcionários que a empresa “se importa” com eles.

Além disso, a RIP mantém um bom pacote de benefícios, tais como: a) assistência médica; b) cesta básica; c) taxa elevada de treinamentos tanto em segurança quanto na própria qualificação profissional (há um plano de treinamentos aprovado pela Diretoria); d) parceria com o SENAI para treinamentos externos nas áreas de andaimes e pintura; e) parceria com o SESI com a implantação da Escolinha de Ensino Fundamental; f) curso de inglês para a mão-de-obra indireta; g) subsídio para alguns colaboradores cursarem o 3º grau; h) financiamento para os funcionários. Enfim, práticas que transmitem aos funcionários a intenção e o esforço da empresa em mantê-los no quadro. Porém o que mais chamou a atenção durante as entrevistas

com os gerentes da RIP em relação às suas percepções sobre os fatores que poderiam explicar os níveis de comprometimento foi, por mais incrível que possa parecer, o fato de que a RIP paga os salários em dia. Os gerentes declararam que já ouviram este tipo de depoimento várias vezes, considerando este fator como de extrema importância.

É possível que os dois parágrafos anteriores conttenham a explicação para que, apesar da sua condição de “descartável”, citada no 1º parágrafo deste item, os funcionários da RIP tenham apresentado bons níveis de comprometimento para com a própria “organização-empregadora”.

É interessante constatar que as médias gerais de comprometimento dos funcionários da RIP com as empresas que formam o *cluster 1* (Monsanto, Deten, Politen e Braskem-UIB) apresentam níveis mais altos que os apresentados frente às empresas que formam o *cluster 2* (Polibrasil, Braskem-CPL e Braskem-PVC). Esta constatação será abordada com mais detalhes e tratada sob as diferentes bases do comprometimento nas seções a seguir.

5.2 PERCEPÇÕES RELATIVAS ÀS “ORGANIZAÇÕES-CLIENTE” E À “ORGANIZAÇÃO-EMPREGADORA”.

Na Figura 3, estão representadas as percepções dos funcionários da RIP relativas às “organizações-cliente”, comparando-se o *cluster 1* com o *cluster 2*.

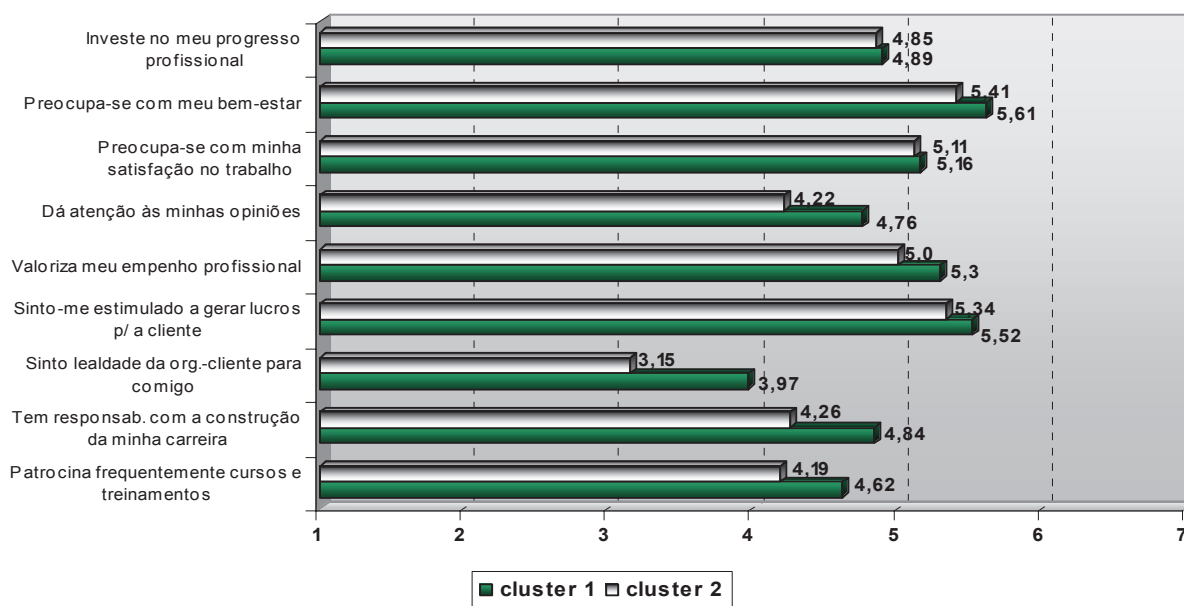


Figura 3 – Percepções relativas às “organizações-cliente”

Observamos na Figura 3 que, os funcionários da RIP vinculados ao *cluster 1* demonstram perceber a “organização-cliente” mais positivamente que os vinculados ao *cluster 2*.

Podemos destacar os pontos “dá atenção às minhas opiniões”, “sinto lealdade da ‘organização-cliente’ para comigo” e “tem responsabilidade com a construção da minha carreira”. Estes três pontos apresentam diferenças estatisticamente significativas, com p igual a 0,022, 0,007 e 0,022, respectivamente, e podem estar indicando como os funcionários da RIP percebem o nível de comprometimento das “organizações-cliente” para com eles.

Na Figura 4, está representada a maneira como os funcionários da RIP enxergam o tratamento dispensado pelas “organizações-cliente”, comparando-se o *cluster 1* com o *cluster 2*.

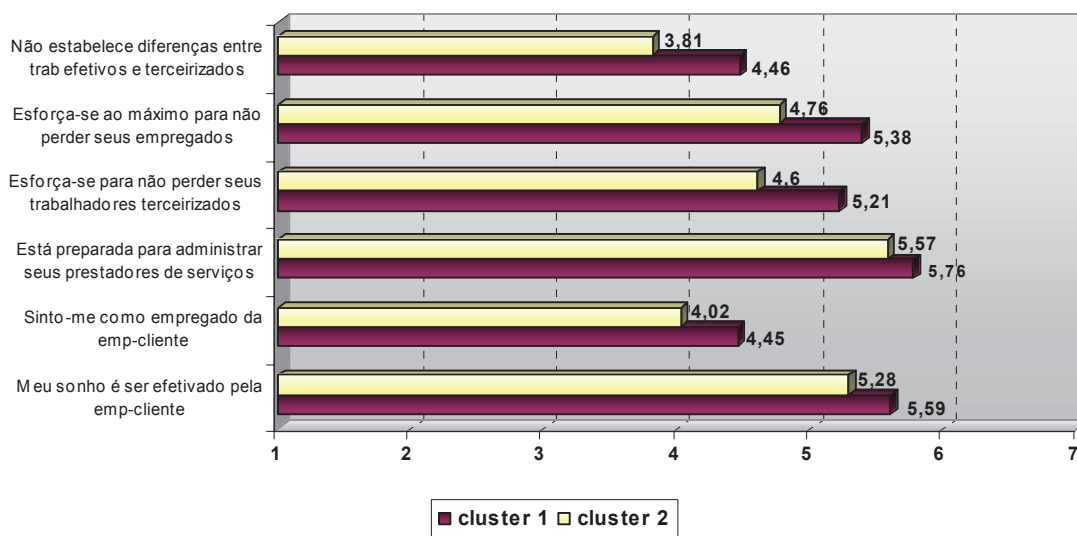


Figura 4 – Tratamento dispensado pelas “organizações-cliente”

A Figura 4 apresenta a mesma tendência da figura 3, isto é, os funcionários da RIP enxergam de maneira mais positiva as “organizações-cliente” que formam o *cluster 1* em comparação com as “organizações-cliente” que formam o *cluster 2*.

Podemos destacar três pontos que, apresentando diferenças estatisticamente significativas (p igual a 0,043, 0,017 e 0,017, respectivamente), demonstram claramente a maneira como os funcionários da RIP enxergam o tratamento dispensado pelas “organizações-cliente”, comparando-se os *clusters 1* e *2*. São eles: “não estabelece diferenças entre trabalhadores efetivos e terceirizados”, “esforça-se para não perder seus empregados” e “esforça-se para não perder seus trabalhadores terceirizados”.

Ao analisarmos conjuntamente as Figuras 3 e 4, e destacando os pontos já citados nas duas figuras, percebemos que a maneira mais positiva com a qual os funcionários da RIP percebem o tratamento recebido pelas ‘organizações-cliente’ que formam o *cluster 1* corrobora

as percepções dos gerentes da RIP, obtidas durante entrevistas, que diferenciaram o relacionamento desta empresa com as “organizações-cliente”, utilizando as frases: a) “Somos tratados como ‘parceiros’ pelas empresas do *cluster* 1” e b) “Somos tratados como ‘terceiros’ pelas empresas do *cluster* 2. O ponto “não estabelece diferenças entre trabalhadores efetivos e terceirizados”, pela frase em si, já traz um conotação muito forte e significativa, pois mostra como uma relação de parceria pode ser percebida positivamente pelos empregados.

Ainda analisando os resultados apresentados nas Figuras 3 e 4, podemos relacioná-los aos níveis de comprometimento organizacional afetivo diretamente proporcionais, apresentados pelos funcionários da RIP em relação às “organizações-cliente”. Esta análise será mais detalhada adiante.

Na Figura 5, estão representadas as percepções dos funcionários da RIP relativas à própria “organização-empregadora”, comparando-se o *cluster* 1 com o *cluster* 2.

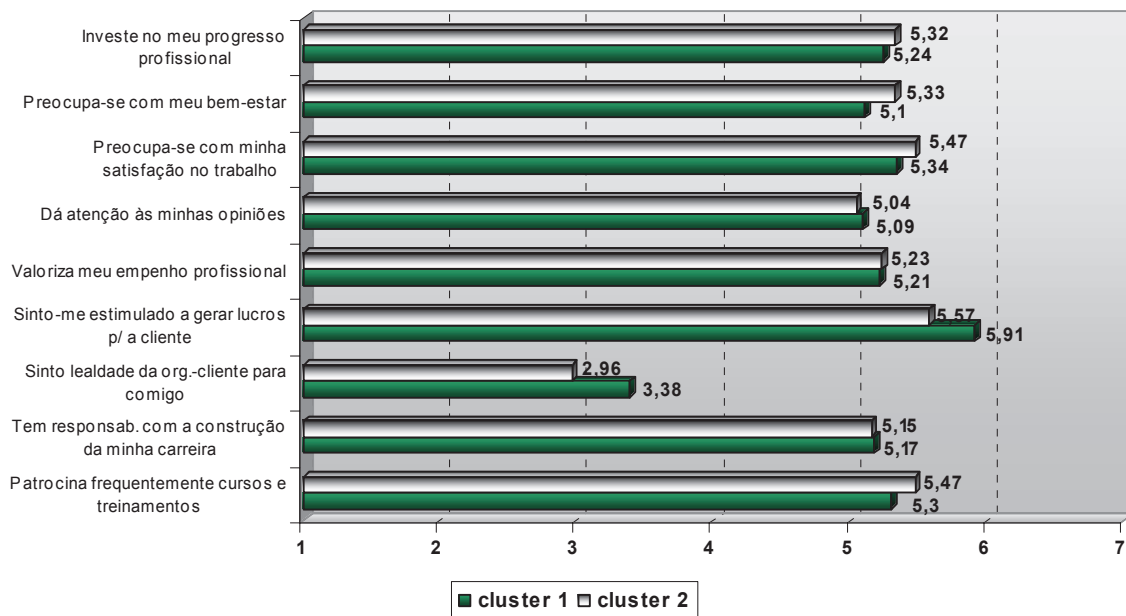


Figura 5 – Percepções relativas à “organização-empregadora”

Nenhum dos pontos da Figura 5 apresentou diferenças estatisticamente significativas quando comparamos os *clusters 1 e 2*. O aspecto que pode ser destacado é a maneira positiva como os funcionários da RIP, independentemente de estarem prestando serviço nas empresas que formam o *cluster 1* ou nas empresas que formam o *cluster 2*, enxergam a própria “organização-empregadora”.

Na Figura 6, está representada a forma como os funcionários da RIP percebem o tratamento dispensado a eles por esta empresa, comparando-se o *cluster 1* com o *cluster 2*

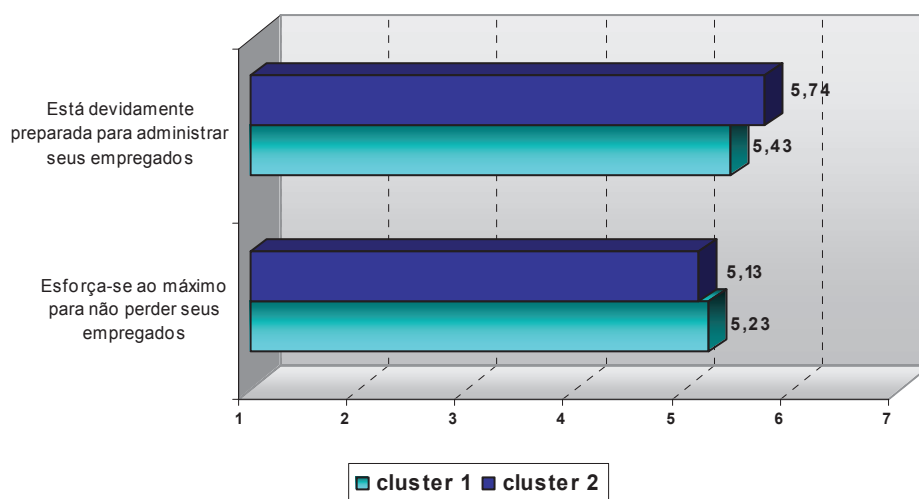


Figura 6 - Tratamento Dispensado pela Organização-Empregadora (RIP)

Mais uma vez não houve diferenças estatisticamente significativas quando comparamos os *clusters* 1 e 2. Porém, da mesma maneira que a Figura 5, a Figura 6 mostra a forma positiva como a RIP é percebida por seus funcionários, independentemente do *cluster*, evidenciada pelos bons níveis alcançados. É possível relacionar tal fato às boas médias gerais de comprometimento organizacional que os funcionários da RIP apresentaram em relação à própria “organização-empregadora”, o que nos permite explicá-lo como conseqüência das políticas de gestão de recursos humanos aplicadas pela RIP, como destacado anteriormente quando da apresentação das médias gerais de comprometimento representadas na Figura 2.

Na Tabela 1 podemos destacar o fato de que quase metade dos funcionários, independentemente do *cluster* ao qual pertencem, recebeu promoções, e a grande maioria recebeu treinamentos no ano de 2003, o que demonstra que a RIP, que custeou a maioria desses treinamentos, procura investir e reconhecer o seu quadro de funcionários. Este fato também pode ser relacionado à boa percepção que os funcionários da

RIP têm para com esta empresa, bem como aos bons níveis de comprometimento organizacional, em relação à RIP, encontrados nesta pesquisa.

Tabela 1 – Diferenciais da Condição de Terceiro

	<i>CLUSTER 1</i>	<i>CLUSTER 2</i>	TOTAL %
POSIÇÃO OCUPACIONAL (n=118)			
Em posição inferior à do meu grupo ocupacional	4,3	2,1	3,2
Na mesma posição do meu grupo ocupacional	81,4	75,0	78,2
Em posição superior à do meu grupo ocupacional	14,3	22,9	18,6
NÚMERO DE PROMOÇÕES (n=121)			
Uma	34,2	25,0	29,6
Duas	9,6	12,5	11,0
Três	2,7	2,1	2,4
Cinco	-	2,1	1,1
Nenhuma	53,4	58,3	55,9
NÚMERO DE CURSOS EM 2003 (n=280)			
Um	12,3	10,4	11,4
Dois	20,5	20,8	20,6
Três	12,3	18,8	15,6
Acima de três	20,7	33,3	27,0
Nenhum	34,2	16,7	25,4
CUSTEAMENTO DOS CURSOS (n=272)			
Pela Organização-Cliente (n=105)	41,5	31,5	36,5
Pela RIP (n=167)	58,5	68,5	63,5

Fonte: Pesquisa do autor

5.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Apesar de ter como referência o modelo teórico e Meyer e Allen (1990), que prevê a existência de três bases do comprometimento organizacional, o presente estudo restringiu sua investigação aos vínculos de natureza afetiva e instrumental do empregado terceirizado, tendo como alvo, ou foco, a “organização”, seja esta a “organização-empregadora” ou a “organização-cliente”.

5.3.1 Comprometimento Afetivo

Na Figura 7 estão representados os níveis de comprometimento dos funcionários da RIP, na base afetiva, para com as “organizações-cliente” e para com a própria “organização-empregadora” (comparando-se o *cluster 1* com o *cluster 2*).

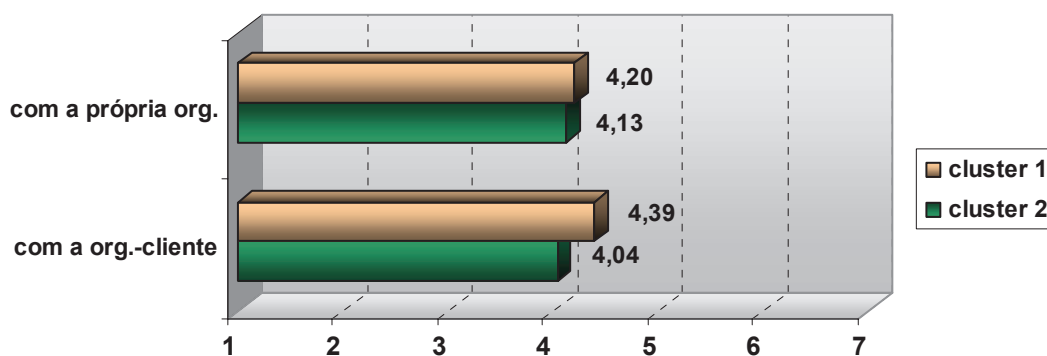


Figura 7 - Comprometimento Afetivo dos Funcionários da RIP em relação às organizações-cliente (*cluster 1* e *cluster 2*) e a sua própria empresa (RIP)

Notamos um maior vínculo afetivo dos funcionários da RIP com as “organizações-cliente” no *cluster 1* em comparação com o *cluster 2*. A diferença encontrada é estatisticamente significativa, com p igual a 0,005. Esse fato pode ser atribuído ao bom relacionamento que as empresas do *cluster 1* mantêm com a RIP, e que se traduz num bom tratamento dispensado aos funcionários da RIP. Esse aspecto, inclusive, já foi verificado anteriormente quando analisamos as percepções que os funcionários da RIP têm a respeito das “organizações-cliente”. Um ponto importante a ser considerado é que os relacionamentos que a RIP

mantêm com as empresas que formam o *cluster 1* são de longo prazo, o que pode resultar num vínculo afetivo maior, afinal este pessoal já “está lá dentro” há tanto tempo que já se sente “da família”.

Quando analisamos o vínculo afetivo dos funcionários da RIP frente à própria “organização-empregadora”, não encontramos diferenças estatisticamente significativas. Apesar de a pesquisa ter abordado também o aspecto do comprometimento afetivo do empregado terceirizado com a própria “organização-empregadora”, este ponto não tem ligação direta com a hipótese inicial deste estudo, que atribui o nível de comprometimento do empregado terceirizado com a “organização-cliente” ao bom relacionamento entre esta e a “organização-empregadora”.

A Tabela 2 mostra com mais clareza o que está representado na figura 7 (em relação ao vínculo com as “organizações-cliente”): Há uma maior satisfação dos funcionários da RIP com as empresas que formam o *cluster 1*, quando comparadas ao *cluster 2*. Apenas cerca de 31% (somando-se os engajamentos afetivos “moderadamente positivo” e “positivo”) da amostra demonstra um bom nível de comprometimento com o *cluster 2* enquanto que no *cluster 1* este percentual sobe para cerca de 82%. Nenhum dos indivíduos entrevistados, independente do *cluster* que pertencem, mostrou vínculo afetivo “muito positivo” com as “organizações-cliente”.

Tabela 2 – Comprometimento Afetivo com as Organizações-Cliente – Distribuição da Amostra

Empresa	Negativo 1,0-2,9	Moderadamente Negativo 3,0-3,9	Moderadamente Positivo 4,0-4,9	Positivo 5,0-5,9	Muito Positivo 6,0-7,0
<i>Cluster 1</i>	0%	18,3%	67,6%	14,1%	0%
<i>Cluster 2</i>	15,3%	54,2%	27,8%	2,8%	0%

Fonte: Pesquisa do Autor

A Tabela 3 ratifica a diferença sem significância estatística verificada na Figura 7, quando analisamos o vínculo dos funcionários da RIP frente à própria “organização-empregadora”. De uma forma geral, os funcionários da RIP demonstram estar comprometidos (na base afetiva) com a própria empresa, apresentando, na distribuição da amostra, percentuais de cerca de 69% e 73%, respectivamente, para os *clusters* 1 e 2, com engajamento afetivo “moderadamente positivo”, “positivo” e “muito positivo” (este último apenas para o *cluster* 2).

Tabela 3 – Comprometimento Afetivo com a Organização-Empregadora (RIP) – Distribuição da Amostra

Empresa	Negativo 1,0-2,9	Moderadamente Negativo 3,0-3,9	Moderadamente Positivo 4,0-4,9	Positivo 5,0-5,9	Muito Positivo 6,0-7,0
<i>Cluster 1</i>	2,1%	29,2%	54,2%	14,6%	0%
<i>Cluster 2</i>	2,1%	25,0%	52,1%	18,8%	2,1%

Fonte: Pesquisa do autor

Nos Quadros 1 e 2, estão expostas as diferenças significativas entre sujeitos, quando o alvo do vínculo afetivo é a “organização-cliente” e a “organização-empregadora”, respectivamente.

Quando o vínculo afetivo é direcionado às “organizações-cliente” (Quadro1), encontramos alguns contrastes quando comparamos o *cluster* 1 com o *cluster* 2. No aspecto “idade”, vemos que para o *cluster* 1 os mais velhos apresentam maiores escores para esse vínculo enquanto que, no *cluster* 2, a situação se inverte. Quando consideramos os aspectos “vínculo prévio”, “remuneração”, “tempo de atuação” e “tempo de serviço”, os contrastes se repetem. O único aspecto onde há convergência para os dois focos é a “escolaridade”. Segundo Carvalho (2000), não há estudos específicos sobre comprometimento de

terceirizados, fazendo com que a natureza e a intensidade dos vínculos possam ser apenas indiretamente confrontadas com a literatura. Mesmo que as correlações entre comprometimento organizacional e traços pessoais sejam reduzidas, o vínculo do indivíduo com a organização tende a se associar a idades mais avançadas, sexo masculino, tempos mais longos na organização, remuneração mais alta, níveis ocupacionais mais elevados e menores graus de instrução (BASTOS, 1992 apud CARVALHO, 2000), em referência à meta-análise de Mathieu e Zajac (1990). No Quadro 1, o único aspecto que obedece, nos dois *clusters*, a definição acima é a “idade”.

	CLUSTER 1		CLUSTER 2	
	- FAVORÁVEL	+ FAVORÁVEL	- FAVORÁVEL	+ FAVORÁVEL
IDADE	De 31 a 35 anos (4,28)	De 41 a 45 anos (4,55)	Acima de 50 anos (3,6)	De 41 a 45 anos (4,8)
SEXO*	-	-	-	-
ESCOLARIDADE	2º grau completo (4,28)	2º grau incompleto (4,61)	2º grau completo (3,71)	Até 1º grau (4,18)
VÍNCULO PRÉVIO	Não-ex-empregados (4,39)	Ex-empregados (4,47)	Ex-empregados (3,97)	Não-ex-empregados (4,04)
REMUNERAÇÃO	Entre R\$1.951,00 e 2.600,00 (4,2)	Até R\$ 650,00, e entre 1.301,00 e 1.950,00 (4,4)	Até 1.300,00 (4,01)	Entre R\$ 1.301,00 e 1.950,00 (4,67)
TEMPO DE ATUAÇÃO	Acima de 10 anos (4,14)	De 3 a 5 anos (4,72)	De 3 a 5 anos (3,93)	De 7 a 10 anos (5,2)
TEMPO DE SERVIÇO	De 5 a 7 anos (3,93)	Acima de 10 anos (4,78)	De 7 a 10 anos (3,53)	De 3 a 5 anos (4,23)

Fonte: Pesquisa do Autor

Nota: *Participantes somente do sexo masculino

Quadro 1 – Comprometimento Afetivo com as Organizações-Cliente – Diferenças Significativas

No Quadro 2, apenas três aspectos estão divergentes, quando comparamos os dois *clusters*: “vínculo prévio”, “remuneração” e “tempo de serviço”. Mais uma vez, alguns aspectos, nos dois *clusters*, guardam coerência com a meta-análise de Mathieu e Zajac, enquanto outros contrariam esta idéia.

	CLUSTER 1		CLUSTER 2	
	- FAVORÁVEL	+ FAVORÁVEL	- FAVORÁVEL	+ FAVORÁVEL
IDADE	De 46 a 50 anos (3,75)	De 31 a 35 anos (4,37)	Acima de 50 anos (3,69)	De 41 a 45 anos (4,69)
SEXO*	-	-	-	-
ESCOLARIDADE	Superior completo (4,0)	2º grau incompleto (4,45)	2º grau completo (3,71)	Até 1º grau (4,4)
VÍNCULO PRÉVIO	Não-ex-empregados (4,19)	Ex-empregados (4,23)	Ex-empregados (3,96)	Não-ex-empregados (4,18)
REMUNERAÇÃO	Entre 1.951,00 e 2.600,00 (3,88)	Entre R\$ 1.301,00 e 1.950,00 (4,69)	Até R\$ 650,00 (4,06)	Entre R\$ 651,00 e 1.300,00 (4,35)
TEMPO DE ATUAÇÃO	Até 1 ano (4,07)	De 3 a 5 anos (4,37)	De 3 a 5 anos (3,91)	De 7 a 10 anos (5,38)
TEMPO DE SERVIÇO	De 5 a 7 anos (3,15)	Acima de 10 anos (4,67)	De 7 a 10 anos (3,77)	Até 1 ano (4,21)

Fonte: Pesquisa do Autor

Nota: *Participantes somente do sexo masculino

Quadro 2 – Comprometimento Afetivo com a Organização-Contratante (RIP) – Diferenças Significativas

5.3.2 Comprometimento Instrumental

Na Figura 8, estão representados os níveis de comprometimento dos funcionários da RIP, na base instrumental, para com as “organizações-cliente” e para com a própria “organização-empregadora” (comparando-se o *cluster* 1 com o *cluster* 2).

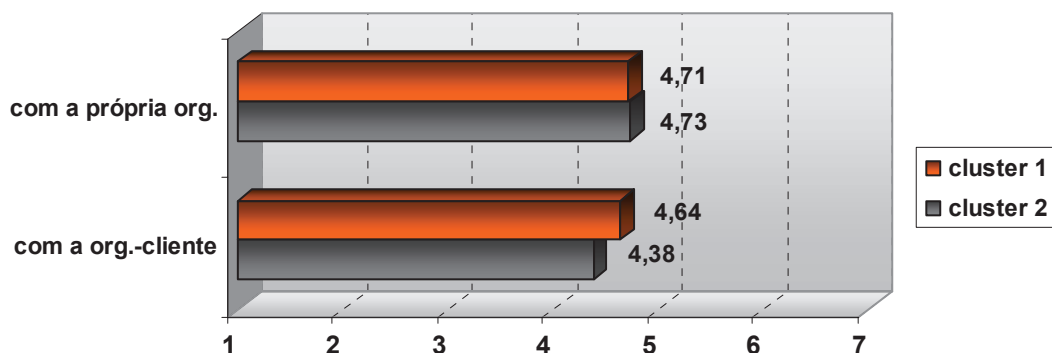


Figura 8. Comprometimento Instrumental dos Funcionários da RIP em relação às organizações-cliente (*cluster 1* e *cluster 2*) e a sua própria empresa (RIP)

Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas quando comparamos os níveis de comprometimento instrumental nos *clusters 1* e *2*, tanto em relação à “organização-cliente”, quanto em relação à “organização-empregadora”. Vínculos instrumentais estão baseados em *side-bets*, isto é, em escolhas calculativas, e por conta disso são considerados “menos importantes” do que os vínculos afetivos.

O fato a destacar é que os resultados indicaram bons níveis de comprometimento instrumental tanto com a própria organização quanto com a “organização-cliente”, nos dois *clusters*. Tendo em vista que o comprometimento instrumental (também chamado de calculativo) envolve o “cálculo” comparativo entre as vantagens e os “custos” de ficar e de sair da empresa, é possível que os funcionários da RIP considerem que as empresas envolvidas no estudo provenham o necessário, em comparação com o mercado, para que haja mais vantagens em ficar do que em sair.

Os escores médios de comprometimento instrumental encontrados na Figura 8 quando o “foco” é a “organização-empregadora”, estão coerentemente detalhados na Tabela 4. Cerca de 85% e 75%, nos *clusters* 1 e 2, respectivamente, apresentam nexos instrumentais de “moderadamente positivo” para cima.

Tabela 4 – Comprometimento Instrumental com as Organizações-Cliente – Distribuição da Amostra

Empresa	Negativo 1,0-2,9	Moderadamente Negativo 3,0-3,9	Moderadamente Positivo 4,0-4,9	Positivo 5,0-5,9	Muito Positivo 6,0-7,0
<i>Cluster 1</i>	1,4%	13,9%	41,7%	38,9%	4,2%
<i>Cluster 2</i>	6,3%	18,8%	35,4%	35,4%	4,2%

Fonte: Pesquisa do Autor

De uma forma geral os funcionários da RIP demonstram estar comprometidos (na base instrumental) com a própria empresa, apresentando, na distribuição da amostra, percentuais de cerca de 90% e 88%, respectivamente para os *clusters* 1 e 2, com engajamento instrumental “moderadamente positivo”, “positivo” e “muito positivo”.

Tabela 5 – Comprometimento Instrumental com a Organização-Contratante (RIP) – Distribuição da Amostra

Empresa	Negativo 1,0-2,9	Moderadamente Negativo 3,0-3,9	Moderadamente Positivo 4,0-4,9	Positivo 5,0-5,9	Muito Positivo 6,0-7,0
<i>Cluster 1</i>	1,4%	8,5%	42,3%	40,8%	7,0%
<i>Cluster 2</i>	2,1%	10,4%	31,3%	47,9%	8,3%

Fonte: Pesquisa do Autor

As Tabelas 4 e 5, em conjunto, ratificam os níveis de comprometimento instrumental em relação aos dois alvos do vínculo, encontrados na Figura 8.

Nos Quadros 3 e 4, estão expostas as diferenças significativas entre sujeitos, quando o alvo do vínculo instrumental é a “organização-cliente” e a “organização-empregadora”, respectivamente.

Quando o vínculo instrumental é direcionado às “organizações-cliente” (Quadro 3), encontramos alguns contrastes quando comparamos o *cluster* 1 com o *cluster* 2. No aspecto “escolaridade”, vemos que para o *cluster* 1 os que tem mais tempo de estudo apresentam menores escores para esse vínculo enquanto que, no *cluster* 2, a situação se inverte. Quando consideramos os aspectos “vínculo prévio”, “remuneração”, “tempo de atuação” e “tempo de serviço”, os contrastes se repetem. Os aspectos onde há convergência para os dois focos é a “idade” e o “tempo de serviço”. Os mais velhos apresentam vínculos instrumentais mais frágeis do que os mais novos, assim como os que têm menos tempo de serviço. O fato de os indivíduos mais velhos apresentarem um índice de comprometimento menos expressivo contraria um pouco as expectativas teóricas.

	<i>CLUSTER 1</i>		<i>CLUSTER 2</i>	
	- FAVORÁVEL	+ FAVORÁVEL	- FAVORÁVEL	+ FAVORÁVEL
IDADE	Acima de 50 anos (3,64)	De 36 a 40 anos (5,01)	De 46 a 50 anos (3,86)	De 41 a 45 anos (4,89)
SEXO*	-	-	-	-
ESCOLARIDADE	Superior completo (3,64)	2º grau incompleto (4,95)	2º grau completo (3,86)	Superior incompleto (5,0)
VÍNCULO PRÉVIO	Não-ex- empregados (4,65)	Ex-empregados (4,79)	Ex-empregados (4,11)	Não-ex- empregados (4,38)
REMUNERAÇÃO	Entre R\$1.951,00 e 2.600,00 (3,68)	Entre 651,00 e 1.300,00 (4,66)	Até 650,00 (4,24)	Entre 1.301,00 e 1.950,00 (5,71)
TEMPO DE ATUAÇÃO	Acima de 10 anos (4,22)	De 3 a 5 anos (4,91)	Até 1 ano (4,21)	De 7 a 10 anos (5,57)
TEMPO DE SERVIÇO	De 3 a 5 anos (4,41)	Acima de 10 anos (5,19)	Até 1 ano (4,16)	De 7 a 10 anos (4,86)

Fonte: Pesquisa do Autor

Nota: *Participantes somente do sexo masculino

Quadro 3 – Comprometimento Instrumental com as Organizações-Cliente – Diferenças Significativas

No Quadro 4, apenas dois aspectos estão convergentes, quando comparamos os dois *clusters*: “vínculo prévio” e “tempo de serviço”.

Quando comparamos os Quadros 3 e 4, vemos que tanto o *cluster* 1 quanto o *cluster* 2 guardam uma grande convergência entre si, tendo apenas um aspecto divergente para cada um, sendo eles “vínculo prévio” e “idade”, para o *cluster* 1 e para o *cluster* 2, respectivamente.

	CLUSTER 1		CLUSTER 2	
	- FAVORÁVEL	+ FAVORÁVEL	- FAVORÁVEL	+ FAVORÁVEL
IDADE	De 46 a 50 anos (3,92)	De 36 a 40 anos (4,99)	De 46 a 50 anos (4,17)	Acima de 50 anos (5,42)
SEXO*	-	-	-	-
ESCOLARIDADE	Superior incompleto (3,92)	2º grau incompleto (5,19)	2º grau completo (4,22)	Superior incompleto (5,5)
VÍNCULO PRÉVIO	Ex-empregados (4,5)	Não-ex- empregados (4,74)	Ex-empregados (4,42)	Não-ex- empregados (4,79)
REMUNERAÇÃO	Entre 1.301,00 e 1.950,00 (3,5)	Entre 651,00 e 1.300,00 (4,75)	Até 650,00 (4,55)	Entre 1.301,00 e 1.950,00 (6,0)
TEMPO DE ATUAÇÃO	Acima de 10 anos (4,31)	De 5 a 7 anos (5,36)	Até 1 ano (4,59)	De 7 a 10 anos (5,08)
TEMPO DE SERVIÇO	De 5 a 7 anos (3,58)	Acima de 10 anos (5,39)	Até 1 ano (4,52)	De 7 a 10 anos (5,5)

Fonte: Pesquisa do Autor

Nota: *Participantes somente do sexo masculino

Quadro 4 – Comprometimento Instrumental com a Organização-Contratante (RIP) – Diferenças Significativas

5.3.3 Padrões de Comprometimento

Dando continuidade à investigação dos vínculos de terceiros perante as “organizações-cliente” e a “organização-contratante”, é interessante delinear a maneira como os funcionários da RIP se comprometem quando consideramos simultaneamente estes dois alvos do comprometimento. Esse *comprometer-se* foi aqui investigado comparando-se, em bases afetivas, as “organizações-cliente” com a RIP. Através de análises estatísticas apropriadas, foram identificados quatro padrões de comprometimento, conforme o Quadro abaixo.

1	Elevado comprometimento com as duas organizações
2	Baixo comprometimento com as duas organizações
3	Elevado comprometimento com a organização-cliente e baixo com a organização-contratante
4	Baixo comprometimento com a organização-cliente e elevado com a organização-contratante

Fonte: Pesquisa do Autor

Quadro 5 – Códigos para os padrões de comprometimento, comparando-se as organizações-cliente com a RIP.

Comparando-se então os vínculos afetivos dos indivíduos, nos *clusters* 1 e 2, com as “organizações-cliente” e a sua própria “organização-empregadora”, observamos, na Tabela 6 e na Figura 9, que o padrão de comprometimento dominante nos dois *clusters* demonstra elevado comprometimento com as duas organizações, atingindo percentuais de 41,4% e 35,0% dos entrevistados, para os *cluster* 1 e 2, respectivamente. Corroborando a observação anterior, vemos que o padrão de menor percentual para os dois *clusters*, 8,7% para o *cluster* 1 e 14,9% para o *cluster* 2, é o de baixo comprometimento com os dois focos, as “organizações-cliente” e a RIP.

Tabela 6 – Padrões de Comprometimento Afetivo com as “Organizações-Cliente” e com a RIP.

Padrões de Comprometimento		CLUSTER 1 %	CLUSTER 2 %
1	Elevado comprometimento com os dois focos (“organizações-cliente” e RIP)	41,4	35,0
2	Baixo comprometimento com os dois focos (“organizações-cliente” e RIP)	8,7	14,9
3	Elevado comprometimento com a organização-cliente e baixo com a organização-empregadora	32,5	22,5
4	Baixo comprometimento com a organização-cliente e elevado com a organização-empregadora	17,4	27,6

Fonte: Pesquisa do Autor

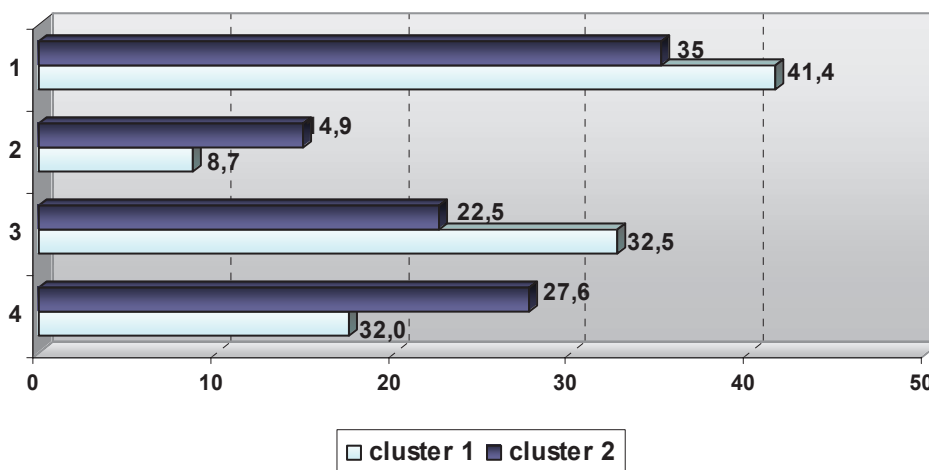


Figura 9 - Padrões de Comprometimento Afetivo com as “Organizações-Cliente” e com a RIP

Ainda analisando os resultados demonstrados na Tabela 6 e na Figura 9, verificamos uma divergência nos padrões de comprometimento nos *clusters* 1 e 2. Enquanto que no *cluster* 1, há um maior percentual de indivíduos que apresentam um elevado comprometimento com a “organização-cliente” e baixo com a

“organização-empregadora” (32,5% dos entrevistados) do que os que apresentam baixo comprometimento com a “organização-cliente” e alto com a “organização-empregadora” (17,4% dos entrevistados), no *cluster 2* esta relação se inverte, 22,5% contra 27,6%, respectivamente. Podemos atribuir este resultado ao seguinte fato: no *cluster 1*, os empregados terceirizados são mais “bem tratados” em comparação ao terceiros do *cluster 2*; então, é possível que estes indivíduos estabeleçam um vínculo afetivo mais forte com aquele alvo que os “trata bem”. Assim, os indivíduos que prestam serviços às empresas formadoras do *cluster 1* se vinculam afetivamente a estas com mais força, como se estivesse substituindo a sua própria “organização-empregadora” como principal foco do seu comprometimento. Por outro lado, os indivíduos que prestam serviços às empresas formadoras do *cluster 2*, por não serem tão “bem tratados” por estas, em comparação com os funcionários da RIP que prestam serviços às empresa do *cluster 1*, acabam se “agarrando” à sua própria “organização-empregadora” como foco do seu vínculo afetivo.

6 CONCLUSÃO

Esta seção traz o resultado da convergência dos assuntos e das análises abordadas nos demais capítulos deste estudo, desde a caracterização do atual cenário produtivo, passando pelas relações entre indivíduos e organizações - que aborda principalmente os vínculos entre estes atores, e também a terceirização - até as constatações observadas nos resultados da pesquisa de campo.

O objetivo deste estudo era identificar os níveis de comprometimento, tanto de natureza afetiva quanto instrumental, de funcionários terceirizados diante dos focos “organização-cliente” e “organização-empregadora”. De posse dos resultados, seria feita uma análise dos dados, relacionando-os à maneira como as “organizações-cliente” se relacionavam com a “organização-empregadora”, isto é, se a relação entre elas criava, ou não, condições de trabalho semelhantes entre os funcionários das “organizações-cliente” e os terceirizados.

Os resultados encontrados confirmam a hipótese inicial de que os empregados terceirizados que recebem um tratamento diferenciado das “organizações-cliente”, com condições de trabalho semelhantes aos empregados daquelas “organizações-cliente”, desenvolvem um vínculo mais forte com estas, que se traduz em níveis de comprometimento mais elevados, quando comparados aos encontrados nas empresas que tratam seus empregados terceirizados numa relação comum de terceirização. Efetivamente, há uma correlação positiva entre os níveis de comprometimento e o tratamento dispensado pelas “organizações-cliente” aos seus prestadores de serviço.

Utilizando os mesmos termos utilizados pelos gerentes da RIP durante as entrevistas, pode-se afirmar que as empresas que tratam a RIP como “parceira” obtêm um maior nível de comprometimento dos funcionários da RIP, quando comparamos às empresas que tratam a RIP como “terceira”.

Adicionalmente, a presente pesquisa permitiu observar que:

- a) Os funcionários da RIP apresentam bons níveis de comprometimento para com a própria “organização-empregadora”, o que pode ser relacionado às políticas de gestão de recursos humanos desta empresa, políticas pouco comuns em empresas prestadoras de serviço.
- b) O padrão de comprometimento que melhor caracteriza o perfil dos profissionais que participaram deste estudo foi o duplo compromisso, isto é, elevado comprometimento com as duas organizações (“organização-cliente” e “organização-empregadora”). É interessante também observar que os padrões de comprometimento que mostram um elevado comprometimento com a “organização-cliente” e baixo com a “organização-empregadora”, bem como o inverso, estão diretamente correlacionados respectivamente com os *clusters 1* e *2*, isto é, o grupo de empresas que tratam seus prestadores de serviço como “parceiros” e como “terceiros”, respectivamente.

Os resultados encontrados neste estudo demonstram a importância de se estabelecer boas práticas de gestão de prestadores de serviço para que as empresas tenham mais condições de atingir os objetivos empresariais aos quais se propõem.

Em consequência de questões surgidas no exercício diário das práticas de contratação de serviços e de observações feitas na gestão e avaliação dos serviços contratados, esta pesquisa se encerra sem a pretensão de ser conclusiva, mas trazendo como contribuição ao estudo do comprometimento, a semente para que dela possam brotar novas inquietações e, conseqüentemente, novos estudos. A confirmação da

hipótese de partida premia o esforço desta investigação por proporcionar a visão positiva de uma boa prática.

Uma questão que pode ser investigada no futuro é a relação entre os bons níveis de comprometimento de empregados terceirizados com as “organizações-cliente” e o nível de desempenho destes empregados no exercício de suas atividades no dia-a-dia. Este poderia ser o objeto de uma outra pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.

ATWOOD, M. **The art of governance**. [s.l]: Everest Partners , L.P., 2004. Disponível em: <<http://www.outsourcing-best-practices.com/art.html>> Acesso em: 15 mar. 2005.

AUGUSTE, B. G. et. al. O lado do terceirizado: lucrando com os infra-serviços. **HSM Management**, Ano 8, n.42, p. 82-87, jan./fev. 2004.

BARNUEVO, S. As vantagens e problemas da terceirização. **A Tarde**, Salvador, 05 dez. 2004. Caderno Empregos, p. 1.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o Sindicato. 1994a. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: o estado da arte no Brasil e uma possível agenda de pesquisa In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA. SOCIEDADE BRASILEIRA DE PSICOLOGIA, 24., 2004, Ribeirão Preto, SP. **Resumos**. Ribeirão Preto, SP., 1994b. . Trabalho apresentado no Simpósio: Desempenho Organizacional.

BASTOS, A. V. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. **Revista de Administração da USP**, v. 35, n.4, out./dez. 2000.

BASTOS, A. V. B.; ANDRADE, J. E. B. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 42, n.2, p. 31-41, 2002.

BASTOS, A. V. B.; ANDRADE, J. E. B. Comprometimento no trabalho: identificando padrões de comprometimento do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, v.1, n.6, p.220-240, 1995.

BASTOS, A. V. B.; ANDRADE, J. E. Borges; ZANELLI, J.C (Org.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: ARTMED, 2004.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M.G.A.; PINHO, A.P.M. Comprometimento organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 20., 1996, Angra dos Reis, RJ. **Anais**. Angra dos Reis, RJ.: ANPAD, 1996.

BASTOS, A. V. B.; COSTA, F. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO(ENANPAD), 24., 2000, Florianópolis, SC. **Anais**. Florianópolis, SC.: ANPAD, 2000. CD-ROM,

- BASTOS, A. V. B.; LIRA, S. B. Comprometimento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição de serviços na área de saúde. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 4, n. 9, p. 39-64, 1997.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, n.1, p. 312-321, 1960.
- BECKER, T. E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**, v.35, n. 1, p. 232-244, 1992.
- BIRCHAL, S. O.; MUNIZ, R.M. **A lógica do capitalismo e o trabalho humano**. [Belo Horizonte]: Ibmec, 2004. (Working Paper, WP7). Disponível em: <<http://www.ceae.ibmecmg.br/wp/wp7.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2005
- BRITO, A.P.M.P.; BASTOS, A.V.B. O schema de ´trabalhador comprometido´ e gestão do comprometimento: um estudo entre gestores de uma organização petroquímica. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.8, n.22, set./dez. 2001.
- BROWN, R. B. Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. **Journal of Vocation Behavior**, v. 49, n. 3, p. 230-251, 1996.
- CABRAL, S. **Terceirização de projetos industriais sob a ótica da economia dos custos de transação**. 2002. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia.
- CARVALHO, B. C. T. de. **Terceirização e comprometimento no trabalho**: um estudo de caso na Coelba. 2000. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia.
- COLE, M.; JACOBSON, A.; LINDRES, J. Como terceirizar para transformar. **HSM Management**, Ano 8, n. 42, p. 90-98, jan./fev. 2004.
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS (DIEESE). Terceirização e ação sindical. **Boletim DIEESE**, São Paulo: v. 11, n. 135, p. 31-36, jun.1992.
- DUBIN, R.; HEDLEY, R.A; TRAVEGGIA, T.C. Attachment to Work. In: DUBIN, R. (Ed.). **Handbook of work, organization and society**. Chicago: Rand McNally College Pub. Co., 1976. p. 281-341.
- FRANCESCHINI, F. et. al. Um modelo para a terceirização. **HSM Management**, Ano 8, n.42, p. 74-80, jan./fev. 2004.
- HENDRY, J. O custo oculto da terceirização. **HSM Management**, Ano 1, n. 2, p. 82-90, maio/jun. 1997.
- HREBINIAK, L.; ALUTTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quaterly**, v. 17, p. 555-576, 1972.
- KANTER, R. M. Recolocando as pessoas no cerne da organização do futuro. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKARD, R. **A**

organização do futuro: como preparar hoje as empresas do futuro. São Paulo: Futura, 1997.

McGEE, G. W., FORD, R. C. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of affective and continuance commitment scales. **Journal of Applied Psychology**, v. 72, n. 4, p. 638-641, 1987.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v.108, n. 2, p.171-194, 1990.

MEDEIROS, C. A. F. et. al. (2002). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 26., 2002, Salvador, BA. **Anais**. Salvador, BA: ANAPAD, 2002. .

MEDEIROS, C.A.F. **Comprometimento organizacional:** um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organization commitment. **Human Resource Management Review**, v.1, n.1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace:** theory, research and application. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications. 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing "Side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 3, p. 372-378, 1984.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v.78, n.4, p. 538-551, 1993.

MORROW, P.C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 3, p. 486-500, 1983.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional:** a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 429-499, 1986.

PEREIRA, G. dos S. As transformações e precarização do mundo do trabalho. **Revista de Iniciação Científica da FFC**, v.4, n. 2, p.2004.

RITZER, G.; TRICE, H. An empirical study of Howard Becker's side bet theory. **Social Forces**, v. 47, p. 475-479, 1969.

ROCHA, A. S. de C.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu, PR. **Anais.** Foz do Iguaçu, PR., ANPAD, 1999.

ROUSSEAU, D.M., WADE-BENZONI, K. A. Changing individual-organization attachments: a two-way street. In: HOWARD, A. (Ed.) **The changing nature of work.** San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1995.

SCHEIBLE, A. C. F. **Comprometimento no trabalho: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão.** 2004. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 25., 2001, Campinas, SP. **Anais.** Campinas, SP.: ANPAD, 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?cod_evento_edicao=5> Acesso em: 20 dez. 2004.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v.7, n. 3, p. 418-428, 1982.

WIENER, Y.; VARDI, Y. Relationship between job, organization, and career commitment and work outcomes: an integrative approach. **Organizational Behavior and Human Performance**, v.26, n. 1, p. 81-96, 1980.

WIENER, Y.; VARDI, Y. Relationship between organizational culture and individual motivation: a conceptual integration. **Psychological Reports**, v.67, n.1, p. 295-306, 1990.

YOON, J.; BAKER, M.R.; KO, J-W. Interpersonal attachment and organizational commitment: subgroup hypothesis revisited. **Human Relations**, v. 47, n. 3, p. 329-351, 1994.

APÊNDICE

Questionário aplicado junto a prestadores de serviço da RIP

PARTE I – A “ORGANIZAÇÃO-CLIENTE”

Que imagem você tem da Organização-cliente como empresa? Utilize a escala:

1 = Discordo completamente	4 = Não discordo, nem concordo	5 = Concordo					
2 = Discordo muito		6 = Concordo muito					
3 = Discordo		7 = Concordo completamente					

1.	A Braskem investe no meu progresso profissional	1	2	3	4	5	6	7
2.	A Braskem se preocupa com o meu bem-estar	1	2	3	4	5	6	7
3.	A Braskem se preocupa com a minha satisfação no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
4.	A Braskem dá atenção às minhas opiniões	1	2	3	4	5	6	7
5.	A Braskem valoriza o meu empenho profissional	1	2	3	4	5	6	7
6.	Eu me sinto estimulado a trabalhar para gerar lucros para a Braskem	1	2	3	4	5	6	7
7.	Eu sinto pouca lealdade da Braskem para comigo	1	2	3	4	5	6	7
8.	A Braskem tem responsabilidades com a construção da minha carreira	1	2	3	4	5	6	7
9.	A Braskem freqüentemente patrocina cursos e treinamentos para mim	1	2	3	4	5	6	7
10.	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira à Organização-cliente	1	2	3	4	5	6	7
11.	Eu realmente sinto os problemas da Organização-cliente como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7
12.	Eu não sinto um forte senso de integração com a Organização-cliente	1	2	3	4	5	6	7
13.	Eu não me sinto emocionalmente vinculado à Organização-cliente	1	2	3	4	5	6	7
14.	Eu não me sinto como uma pessoa de casa da Organização-cliente	1	2	3	4	5	6	7
15.	A Organização-cliente tem um imenso significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
16.	Na situação atual, trabalhar para a Organização-cliente é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar de trabalhar para a Organização-cliente agora.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Se eu decidisse deixar de trabalhar para a Organização-cliente agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse de trabalhar para a Organização-cliente	1	2	3	4	5	6	7

20.	Se eu não tivesse dado tanto de mim à Organização-cliente, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar	1	2	3	4	5	6	7
21.	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar de trabalhar para a Organização-cliente seria a escassez de alternativas imediatas	1	2	3	4	5	6	7
22.	A Organização-cliente não estabelece diferenças entre trabalhadores efetivos e terceirizados	1	2	3	4	5	6	7
23.	A Organização-cliente se esforça ao máximo para não perder os seus empregados	1	2	3	4	5	6	7
24.	A Organização-cliente se esforça ao máximo para não perder os seus trabalhadores terceirizados	1	2	3	4	5	6	7
25.	A Organização-cliente está devidamente preparada para administrar seus prestadores de serviços	1	2	3	4	5	6	7
26.	Eu me sinto como um empregado da Organização-cliente	1	2	3	4	5	6	7
27.	Meu sonho é ser efetivado pela Organização-cliente	1	2	3	4	5	6	7

PARTE II – A EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS, A
“ORGANIZAÇÃO-EMPREGADORA

Como você percebe a empresa que o contratou para prestar serviços à Organização-cliente? Continue utilizando a escala dos itens anteriores:

1 = Discordo completamente	4 = Não discordo, nem concordo	5 = Concordo
2 = Discordo muito		6 = Concordo muito
3 = Discordo		7 = Concordo completamente

28.	A Organização-empregadora investe no meu progresso profissional	1	2	3	4	5	6	7
29.	A Organização-empregadora se preocupa com o meu bem-estar	1	2	3	4	5	6	7
30.	A Organização-empregadora se preocupa com a minha satisfação no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
31.	A Organização-empregadora está atenta às minhas opiniões	1	2	3	4	5	6	7
32.	A Organização-empregadora valoriza o meu empenho profissional	1	2	3	4	5	6	7
33.	Eu me sinto estimulado a trabalhar para gerar lucros para a Organização-empregadora	1	2	3	4	5	6	7
34.	Eu sinto pouca lealdade da Organização-empregadora para comigo	1	2	3	4	5	6	7
35.	A Organização-empregadora tem responsabilidades com a construção da minha carreira.	1	2	3	4	5	6	7
36.	A Organização-empregadora freqüentemente patrocina cursos e treinamentos para mim	1	2	3	4	5	6	7
37.	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira à Organização-empregadora	1	2	3	4	5	6	7
38.	Eu realmente sinto os problemas da Organização-	1	2	3	4	5	6	7

	empregadora como se fossem meus							
39.	Eu não sinto um forte senso de integração com a Organização-empregadora	1	2	3	4	5	6	7
40.	Eu não me sinto emocionalmente vinculado à Organização-empregadora	1	2	3	4	5	6	7
41.	Eu não me sinto como uma pessoa de casa da Organização-empregadora	1	2	3	4	5	6	7
42.	A Organização-empregadora tem um imenso significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
43.	Na situação atual, ficar na Organização-empregadora é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.	1	2	3	4	5	6	7
44.	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar de trabalhar para a Organização-empregadora agora.	1	2	3	4	5	6	7
45.	Se eu decidisse deixar a Organização-empregadora agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1	2	3	4	5	6	7
46.	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse de trabalhar para a Organização-empregadora	1	2	3	4	5	6	7
47.	Se eu não tivesse dado tanto de mim à Organização-empregadora, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5	6	7
48.	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar de trabalhar para a Organização-empregadora seria a escassez de alternativas imediatas	1	2	3	4	5	6	7
49.	A Organização-empregadora se esforça ao máximo para não perder os seus empregados	1	2	3	4	5	6	7
50.	A Organização-empregadora está devidamente preparada para administrar os seus empregados.	1	2	3	4	5	6	7

PARTE III – IDENTIFICAÇÃO PESSOAL E FUNCIONAL

Das questões 51 a 57, assinale a alternativa que melhor representa a sua situação

51. IDADE

- | | |
|----|------------------|
| 1. | Até 25 anos |
| 2. | De 26 a 30 anos |
| 3. | De 31 a 35 anos |
| 4. | De 36 a 40 anos |
| 5. | De 41 a 45 anos |
| 6. | De 46 a 50 anos |
| 7. | Acima de 50 anos |

52. SEXO

- | | |
|----|-----------|
| 1. | Masculino |
| 2. | Feminino |

53. ESCOLARIDADE

- | | |
|----|---------------------|
| 1. | Até o 1º grau |
| 2. | 2º grau incompleto |
| 3. | 2º grau completo |
| 4. | Superior incompleto |
| 5. | Superior completo |
| 6. | Pós-graduado |

54. Você é um ex-empregado da Organização-cliente?

- | | |
|----|-----|
| 1. | Sim |
| 2. | Não |

55. Qual a remuneração bruta obtida no seu emprego?

1. Até R\$ 650,00
2. Entre R\$ 651,00 e R\$ 1.300,00
3. Entre R\$ 1.301,00 e R\$ 1.950,00
4. Entre R\$ 1.951,00 e R\$ 2.600,00
5. Entre R\$ 2.601,00 e R\$ 3.250,00
6. Mais que R\$ 3.251,00

56. Além desse emprego, você possui alguma outra atividade de trabalho?

1. Sim, outro trabalho remunerado em atividades similares
2. Sim, outro trabalho remunerado muito diferente desse
3. Sim, outro trabalho voluntário, sem remuneração
4. Não, nenhum outro trabalho de qualquer natureza

57. Quando você se compara a outros colegas da mesma ocupação, como você se situa em termos de sua carreira profissional?

1. Em posição inferior à do meu grupo ocupacional
2. Na mesma posição do meu grupo ocupacional
3. Em posição superior à do meu grupo ocupacional

Por favor, responda:

58. Qual o seu tempo de serviço na Organização-empregadora? _____ anos e _____ meses

59. Há quanto tempo atua na Organização-cliente? _____ anos e _____ meses

60. Quantas promoções você já recebeu na Organização-empregadora? _____

61. Quantos cursos relacionados à sua ocupação você realizou em 2003? _____

62. Desse total, quantos foram custeados pela Organização-cliente? _____

63. Desse total, quantos foram custeados pela Organização-empregadora? _____