

# **Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo**

**Geraldo Alves Torres**

**TRABALHANDO SOB DOIS PESOS E DUAS MEDIDAS:  
análise do comprometimento de empregados terceirizados  
trabalhando em conjunto com os da empresa contratante**

**Pedro Leopoldo  
2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Geraldo Alves Torres**

**TRABALHANDO SOB DOIS PESOS E DUAS MEDIDAS:  
análise do comprometimento de empregados terceirizados  
trabalhando em conjunto com os da empresa contratante**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Linha de pesquisa: Gestão Empresarial e Competitividade.

**Pedro Leopoldo  
2008**

## FICHA CATALOGRÁFICA

658.4038 TORRES, Geraldo Alves  
T693t           Trabalhando sob dois pesos e duas medidas:  
2008           análise do comprometimento de empregados  
                  terceirizados trabalhando em conjunto com os da  
                  empresa contratante.  
                  - Pedro Leopoldo: Fipel, 2008.  
                  109p.

Dissertação: Mestrado Profissional em  
Administração.  
Orientador: Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de  
Paula.

1. Gestão da Inovação. 2. Competitividade.


Ficha elaborada pela Bibliotecária Maria Luiza Diniz Ferreira - CRB-1590

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação **“TRABALHANDO SOB DOIS PESOS E DUAS MEDIDAS: análise do comprometimento de empregados terceirizados trabalhando em conjunto com os da empresa contratante.”**

Nome do aluno: **GERALDO ALVES TÔRRES**

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



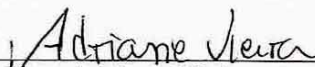
---

Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula



---

Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes



---

Profa. Dra. Adriane Vieira

Pedro Leopoldo (MG), 04 de setembro de 2008.

À minha amiga, esposa e companheira Maria e aos meus filhos Frederico, Fernando e Bárbara que me incentivaram e apoiaram durante esses anos de estudos. Divido com eles esta vitória e agradeço sinceramente pela paciência e tolerância, suportando a minha ausência do convívio do nosso lar durante esse período.

A vocês dedico este trabalho.

## AGRADECIMENTOS

O curso de mestrado de um modo geral exige do aluno muito esforço, dedicação e determinação. Ao atingirmos o auge, simbolizado pela dissertação, chegamos à conclusão de que todos os méritos advindos dessa conquista devem ser compartilhados com aqueles que, de alguma forma, contribuíram para que tudo isto se tornasse realidade e, assim, agradeço em especial:

- A Deus, por ter me dado a oportunidade de viver;
- À Fundação Pedro Leopoldo, pela alta qualidade do ensino oferecido pelo seu curso de mestrado Profissional em Administração;
- À FUNCEC, por ter me proporcionado esta oportunidade concedendo-me uma bolsa de estudos, sem a qual não seria possível a realização desse sonho;
- À LEILI, empresa que viabilizou os estudos práticos tão importantes para a realização deste trabalho, os meus agradecimentos pela atenção e colaboração;
- Ao Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula, por ter aceitado o desafio de me orientar, pela sua capacidade, simpatia e disposição de ajudar;
- Aos meus colegas professores, Eliane, Elisângela, Juçana, Margarete, Pedro e Randolpho pela amizade, incentivo, colaboração e convivência.

*“Chegamos mais perto da grandeza quando  
somos grandes na humildade.”  
(R. Tagore)*



## RESUMO

O presente trabalho consiste na análise quantitativo-descritiva do comprometimento dos empregados de uma empresa prestadora de serviços terceirizados numa situação particular em que os mesmos trabalham concomitantemente com os da empresa contratante. A LEILI, objeto do presente estudo de caso, com sede em João Monlevade - MG, presta serviços de manutenção elétrica e eletrônica e está inserida em um ambiente altamente competitivo, em que o “produto” negociado é a sua própria mão-de-obra. Por outro lado, a empresa contratante tem buscado manter-se competitiva lançando mão de vários recursos, entre eles a terceirização. No entanto, embora, entre os modernos processos de gestão, a terceirização seja tratada como um novo modelo na concretização da excelência empresarial e como uma técnica inovadora, é freqüente que surjam críticas quanto aos impactos desse processo nas relações empregado/organização. Foi tomando esse contexto como fulcro que o presente estudo foi desenhado. Seguindo a tendência atual das pesquisas sobre o comprometimento organizacional, esse estudo adotou como instrumento de investigação do comprometimento o modelo das três dimensões, proposto por Meyer; Allen; Smith (1993). Os resultados obtidos na pesquisa indicaram que os empregados da LEILI apresentam um nível bastante alto de comprometimento. Em relação aos tipos de comprometimento, constatou-se níveis muito altos de comprometimento afetivo e normativo e um nível médio de comprometimento instrumental. Essas constatações contrariaram as expectativas geradas com base na bibliografia pesquisada, bem como aquelas originadas nas crenças fundamentadas em observações superficiais de base apriorística, típicas do senso comum. Outro dado surpreendente: a despeito das condições de trabalho muito diferenciadas, verificou-se que as características pessoais e organizacionais praticamente não repercutiram no comprometimento dos empregados.

Palavras-chave: Comportamento organizacional, Comprometimento, Escalas de comprometimento e Terceirização.

## ABSTRACT

This work is about a quantitative and descriptive analysis of the commitment of an outsourced firm that supplies service, in a particular situation which its employees work concomitantly with the client organization's employees. LEILI, the object of this case study, placed in João Monlevade, MG, supplies electric and electronic maintenance service and is in a highly competitive atmosphere, where the "product" that is negotiated is its own labor force. On the other side, the client organization has been looking for ways to keep competitive, using different resources, among them the outsourcing. Although, in the organizational modernity, outsourcing is considered as a new pattern of a concrete management excellence and an innovative technique, criticism on the employee/organization relationship is frequent. This study was outlined supporting this point of view. Following the trends of organizational commitment researches, this study adopted the three dimensions model from Meyer; Allen; Smith (1993). The research's outcomes revealed that LEILI's employees showed a high level of commitment with the firm. Among the kinds of commitment, it was evidenced a very high level of affective and normative commitment, and a medium level of instrumental commitment. Those evidences go against the expectations arisen from the bibliographical researches as well as those from the beliefs based on the surface observations, typical of the common sense. Another surprising datum: despite the different work conditions, it could be noticed that personal and organizational characteristics do not practically reflected on the employees' commitment.

Key words: organizational behavior, commitment, commitment scales and outsourcing.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1:</b> Síntese das principais abordagens conceituais e das respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional. | 30 |
| <b>Figura 2:</b> Disciplinas e bases teóricas de conceitos psicossociais que tratam de vínculos com o trabalho e com a organização.....             | 32 |
| <b>Figura 3:</b> Antecedentes e conseqüências de comprometimento organizacional afetivo.....  | 38 |
| <b>Figura 4:</b> Antecedentes e conseqüências de comprometimento organizacional instrumental ou calculativo.....                                    | 41 |
| <b>Figura 5:</b> Antecedentes e conseqüências de comprometimento organizacional normativo.....  | 44 |
| <b>Figura 6:</b> Variáveis pessoais e organizacionais.....  | 47 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| <b>Quadro 1:</b> Síntese dos Componentes do Comprometimento Organizacional. | 48 |
| <b>Quadro 2:</b> Vantagens e desvantagens da terceirização.....             | 57 |
| <b>Quadro 3:</b> Vantagens e desvantagens da terceirização (Síntese).....   | 57 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| <b>Gráfico 1:</b> Estado Civil.....   | 70 |
| <b>Gráfico 2:</b> Cargo ocupado na empresa.....   | 71 |
| <b>Gráfico 3:</b> Resumo da análise das questões sobre o comprometimento<br>afetivo.....      | 74 |
| <b>Gráfico 4:</b> Resumo da análise das questões sobre o comprometimento<br>instrumental..... | 75 |
| <b>Gráfico 5:</b> Resumo da análise das questões sobre o comprometimento<br>normativo.....    | 77 |
| <b>Gráfico 6:</b> Faixa etária.....   | 79 |
| <b>Gráfico 7:</b> Estado Civil.....   | 80 |
| <b>Gráfico 8:</b> Escolaridade.....   | 81 |
| <b>Gráfico 9:</b> Tempo de serviço.....   | 82 |
| <b>Gráfico 10:</b> Cargo.....   | 82 |
| <b>Gráfico 11:</b> Média Geral dos tipos de comprometimento.....                              | 85 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabela 1:</b> Nível de Comprometimento.....  | 62 |
| <b>Tabela 2:</b> Teste de Alpha de Cronbach.....  | 68 |
| <b>Tabela 3:</b> Idade.....   | 69 |
| <b>Tabela 4:</b> Escolaridade.....  | 70 |
| <b>Tabela 5:</b> Tempo de serviço na empresa.....   | 72 |
| <b>Tabela 6:</b> Opinião - Assinale a alternativa que melhor representa seu ambiente de trabalho.....                                 | 72 |
| <b>Tabela 7:</b> Resumo da análise das questões sobre o comprometimento afetivo.....  | 74 |
| <b>Tabela 8:</b> Resumo da análise questões sobre o comprometimento instrumental.....   | 75 |
| <b>Tabela 9:</b> Resumo da análise questões sobre o comprometimento normativo.....  | 76 |
| <b>Tabela 10:</b> Resumo da análise das questões sobre os tipos de comprometimento.....   | 78 |
| <b>Tabela 11:</b> Resultado consolidado dos escores de comprometimento.....   | 78 |
| <b>Tabela 12:</b> Teste ANOVA para diferenças de médias por variável, nos diversos componentes.....                                   | 83 |
| <b>Tabela 13:</b> Teste “t empareado” para avaliar a diferença entre as médias dos tipos de comprometimento entre os componentes..... | 86 |

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO.....                                      | 14 |
| 1.1 Problemática.....                                  | 19 |
| 1.2 Hipóteses.....                                     | 23 |
| 1.3 Justificativa.....                                 | 23 |
| 1.4 Objetivo geral.....                                | 26 |
| 1.5 Objetivos específicos.....                         | 27 |
| 1.6 Estrutura do trabalho.....                         | 27 |
| <br>   |    |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO.....                             | 29 |
| 2.1 Conceituação de comprometimento.....               | 29 |
| 2.2 Modelos teóricos de comprometimento.....           | 32 |
| 2.2.1 Enfoque afetivo.....                             | 36 |
| 2.2.2 Enfoque instrumental ou calculativo.....         | 38 |
| 2.2.3 Enfoque sociológico.....                         | 41 |
| 2.2.4 Enfoque normativo.....                           | 42 |
| 2.2.5 Enfoque comportamental.....                      | 45 |
| 2.2.6 O Modelo de Três Dimensões de Meyer e Allen..... | 46 |
| 2.3 Terceirização.....                                 | 48 |
| 2.3.1 Conceituação de terceirização.....               | 48 |
| 2.3.2 Histórico da terceirização.....                  | 50 |
| 2.3.3 O porquê da terceirização.....                   | 51 |
| 2.3.4 Conseqüências da terceirização.....              | 53 |
| 2.3.5 Vantagens e desvantagens da terceirização.....   | 55 |
| <br>   |    |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....                     | 59 |
| 3.1 Classificação da Pesquisa.....                     | 59 |
| 3.2 População-Alvo e amostragem da pesquisa.....       | 60 |
| 3.3 Instrumento de Coleta de Dados.....                | 61 |
| 3.4 A Empresa Pesquisada.....                          | 62 |
| 3.4.1 Dados gerais da empresa.....                     | 63 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.4.2 Breve histórico.....   | 63  |
| 3.4.3 Organograma geral.....                                       | 64  |
| 3.4.4 Diretoria.....   | 64  |
| 3.4.5 Missão.....  | 65  |
| 3.4.6 Visão.....   | 65  |
| 3.4.7 Valores.....   | 65  |
| 3.4.8 Portifólio de serviços oferecidos.....                       | 65  |
| 3.4.9 Sistema de gestão da qualidade.....                          | 66  |
| 3.4.10 Treinamento da força de trabalho.....                       | 66  |
| 3.5 Limitações da Pesquisa.....                                    | 66  |
| <br>   |     |
| 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....                     | 68  |
| 4.1 Perfil dos Empregados.....                                     | 68  |
| 4.2 Resultados dos testes das Hipóteses.....                       | 73  |
| 4.2.1 Primeira hipótese.....                                       | 73  |
| 4.2.2 Segunda hipótese.....  | 79  |
| 4.2.3 Terceira hipótese.....                                       | 84  |
| <br>   |     |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....  | 87  |
| <br>   |     |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                                    | 94  |
| APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL..... | 100 |
| APÊNDICE B: ESCALAS DE COMPROMETIMENTO AFETIVO (ECA).....          | 103 |
| APÊNDICE C: ESCALAS DE COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL (ECI).....     | 105 |
| APÊNDICE D: ESCALAS DE COMPROMETIMENTO NORMATIVO (ECN).....        | 107 |
| ANEXO A: INDICADORES DE COMPROMETIMENTO.....                       | 109 |



## 1 INTRODUÇÃO

“As organizações são constituídas por seres humanos que lhes dão vida”. Essa idéia foi exaustivamente repetida por gestores, consultores e profissionais de recursos humanos nas últimas décadas. No entanto, as conseqüências dessa idéia vão além da noção de que, se essa premissa é verdade são as pessoas, com suas necessidades e aspirações, que possibilitam a elas atingirem seus objetivos.

Partindo-se do pressuposto de que o elo do indivíduo com a organização é a congruência de suas expectativas, suas necessidades e de seus níveis de satisfação perante a mesma, o conhecimento desses fatores torna-se essencial para a compreensão do seu comportamento. Entretanto, ressalta Leonardo (2002) que, em virtude da constante mudança das determinações, humores e atitudes dos seres humanos, as variáveis que interferem no seu comportamento são, muitas vezes, difíceis de medir. Davis e Newstron (2002, p.4) concordam com essa proposição, quando afirmam: “o comportamento humano nas organizações é bastante imprevisível”.

Essa complexidade fica evidente também na assertiva de Lawrence e Lorsch (1972, p.76) quando eles salientam que:

O comportamento da pessoa, numa situação organizacional particular é não apenas uma função das características do seu sistema individual, mas é também o resultado dos problemas e desafios que ela percebe no ambiente organizacional. A natureza destes desafios é afetada não apenas pelo que o sistema individual percebe, mas também pela realidade dos problemas que a organização fornece.

No entanto, apesar dessa pluralidade de variáveis, não foram poucas as tentativas de alcançar a compreensão desse microcosmo. Conforme relato de Jacoby<sup>1</sup>, (*apud* ROESCH, 2005, p.137) desde o final da década de 20, do século passado, já se faziam levantamentos de atitudes de empregados nos Estados Unidos da América (EUA) com o intuito de analisar o moral dos empregados e a satisfação deles no trabalho.

---

<sup>1</sup> JACOBY, S. M. Employee attitude surveys in historical perspective. *Industrial relations*, University of California, v. 27, n. 1, Winter, 1988, *apud* ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Moraes; Marques; correia (1998, p.3) confirmam tal assertiva ao comentarem que:

Os estudos sobre o relacionamento entre o indivíduo e a organização encontram suas origens nas várias escolas do pensamento administrativo. A preocupação em aumentar a produtividade, em reduzir a rotatividade e o absenteísmo, em maximizar a competência sempre existiu.

Na opinião de Bastos (1994), a importância do ser humano na obtenção dos objetivos organizacionais, deixou de ser apenas um elemento superficial do discurso gerencial, cujas raízes remontam aos anos 20, do século XX, no movimento das relações humanas, para assumir um papel crucial nos novos processos produtivos e estruturas organizacionais que surgiram com o avanço tecnológico.

Em relação ao comprometimento no trabalho, relatam Bastos e Costa (2000) que as pesquisas ganharam grande impulso a partir do final da década de 70 e início de 80, do século passado, período em que houve investigação relativamente grande do comportamento organizacional.

Com base nesses argumentos, pode-se inferir que a compreensão do comportamento humano nas organizações é, acima de tudo, um diferencial competitivo. Ter empregados comprometidos tornou-se condição fundamental para a competitividade das organizações. Um exemplo dessa afirmação é o sistema denominado Toyotismo. Desenvolvido no Japão na década de 1980, por Taichii Ohno, o Toyotismo (ou Ohnoísmo) tem como base a automação flexível que necessita de um empregado que deve ter a capacidade de exercer diversas funções, além de operar e monitorar várias máquinas simultaneamente.

Segundo Alves (1999), o sistema toyotista representou uma grande mudança no mundo do trabalho, uma vez que surgiu como uma nova forma de organização industrial, que exige um empregado mais qualificado, participativo e polivalente.

Dentro dessa perspectiva, Araújo e Pinto (2006) lembram que não seria absurdo presumir que, para o sucesso desse sistema, o comprometimento dos empregados é fundamental.

Essa presunção é corroborada por Rego (2003), quando reafirma que pessoas comprometidas têm maiores probabilidades de se empenharem na realização do trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais. O comprometimento deve influenciar o desempenho dos indivíduos nas organizações e a realização dos objetivos das pessoas. Portanto, é de se esperar que o

comprometimento seja o modo pelo qual as pessoas, de acordo com suas características, experiências e expectativas, percebam e reajam às características da organização. Logo, é provável que empregados comprometidos com o trabalho e com a empresa apresentem um melhor desempenho produtivo.

O pressuposto que guia a maior parte das pesquisas sobre comprometimento e a quase totalidade das intervenções, na percepção de Bastos (1993) é o de que altos níveis de comprometimento são altamente positivos, tanto para o empregado, quanto para a empresa.

Nesse sentido, Lauer-leite (2005) enfatiza que os estudos do comprometimento organizacional em vários setores vêm se tornando uma tendência. Esses estudos buscam compreender as particularidades das organizações e dos empregados de determinado setor ou segmento de forma a contribuir para o desenvolvimento de estratégias que proporcionem maior coerência entre objetivos organizacionais e pessoais dos empregados.

Essa tendência se torna mais evidente com a proposição de Albuquerque *et al.* (2006) de que a reflexão sobre o comprometimento das pessoas com a organização deixou de ser apenas retórica, passando a ser uma importante questão gerencial para enfrentar a competitividade e as mudanças do mundo atual. Portanto, o estudo do comprometimento organizacional deve estar inserido no contexto de preocupações das organizações, na busca de entender o indivíduo em seu ambiente de trabalho e as variáveis que o motivam, o engajam e o tornam produtivo para as mesmas.

Reforçando a importância de empregados comprometidos para o sucesso das empresas, Bastos (1993) afirma que de nada adiantam as inovações tecnológicas se a organização não dispuser de pessoas efetivamente comprometidas com o trabalho e que nele encontrem condições de auto-realização e de crescimento.

Nessa mesma linha de pensamento, Machado<sup>2</sup> (*apud* BASTOS, 1994, p.287) e Castro<sup>3</sup> (*apud* BASTOS, 1994, p.287) propõem que há evidências de que a

---

<sup>2</sup> MACHADO, L. R. S. Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora. Trabalho e educação. Campinas, SP: Papyrus: Cedes; S. Paulo: Ande: Anped, 1992. p. 9-24, *apud* BASTOS, A. V. B. O conceito de comprometimento – sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. In: **ANAIS XVIII ENANPAD**, Salvador-BA, p. 287-304, 1994.

<sup>3</sup> CASTRO, N. A. Organização do trabalho, qualificação e controle na indústria moderna. Trabalho e educação. Campinas, SP: Papyrus: Cedes; S. Paulo: Ande: Anped, 1992. p. 69-86, *apud* BASTOS, A. V. B. O conceito de comprometimento – sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. In: **ANAIS XVIII ENANPAD**, Salvador-BA, p. 287-304, 1994.

transformação dos processos de organização do trabalho, no sistema capitalista, torna clara a importância do elemento humano na obtenção dos objetivos da organização.

O comprometimento no trabalho é considerado por Bastos e Costa (2000) um importante conceito para a compreensão de como se articulam os vínculos das pessoas com o trabalho e com as empresas. Segundo os autores, o comprometimento vem sendo reconhecido como fator de bom desempenho, além de relações interpessoais adequadas, eficiência e eficácia individuais e organizacionais.

Dessler (1996, p.5) consolida as afirmações feitas anteriormente com a assertiva: “o funcionário que internaliza as metas e objetivos da organização, e os une às suas próprias metas e objetivos, consegue, desde que, valorizado e reconhecido, resultados extraordinários”.

Diante do exposto, pode-se concluir que é de grande importância a pesquisa sobre comprometimento face às mudanças que ocorrem no mundo do trabalho e, especialmente, nos processos organizacionais. Afinal, os estudos deixam muito claro que as empresas necessitam de pessoas comprometidas para obtenção de vantagens competitivas e alcance de suas metas.

Apesar dessa importância e do crescente número de pesquisas sobre comprometimento organizacional a partir dos anos 80, do século XX, ainda existe uma grande quantidade de questões a serem respondidas por estudiosos e gestores. Por se tratar de um fenômeno com múltiplas interações entre fatores individuais, grupais e organizacionais, Brito (2003) ressalta que atualmente abrem-se inúmeras perspectivas de análise na busca de compreender mais profundamente a sua forma dinâmica.

Por outro lado, o momento atual tem sido marcado por profundas mudanças na organização do trabalho na busca da flexibilidade, competitividade, excelência empresarial, redução de custo e qualidade. Como consequência, Conceição e Proni (2006) ressaltam que as empresas têm procurado novas formas de gestão que lhes possibilitem alcançar esses objetivos.

Entre os vários processos modernos de gestão, a terceirização merece destaque, por se distanciar do que era praticado até então: uma técnica que, idealmente, propõe a se tornar um novo paradigma para a concretização da excelência empresarial no entendimento de Giosa (2003).

No processo de terceirização, afirmam alguns autores da área, como Araújo e Pinto (2006), Pagnoncelli (1993) e Zanelli e Soldi (2006), deve existir uma parceria entre empresas que oferecem seus serviços e aquelas que os contratam. Portanto, a relação de comprometimento deve se estabelecer entre os empregados e as duas empresas. Nesse processo, há necessidade da existência de um comprometimento individual e organizacional do empregado. Ele presta seus serviços à empresa contratante, apesar de estar vinculado à terceirizada. Nessa forma de relacionamento, o empregado é submetido a uma dupla cobrança, tanto pela empresa com a qual mantém vínculo empregatício, quanto por aquela na qual exerce suas funções.

De modo particular, quando se presta o serviço terceirizado dentro da empresa contratante, alguns empregados da empresa terceirizada passam, depois de certo tempo, a exercer funções para as quais não foram contratados. Conforme publicação no Boletim do Dieese<sup>4</sup> (*apud* PAGNONCELLI, 1993, p.173) tais procedimentos podem ter efeitos nocivos, pois, dessa forma, a identidade entre esses empregados tem grande chance de se desintegrar por estarem vinculados a uma empresa e prestarem seu serviço a outra. Assim, esses empregados passam a maior parte do tempo em contato com os traços culturais da empresa contratante e acabam por perder a identidade com a empresa à qual estão vinculados contratualmente.

Pelos argumentos explicitados acima, pode-se supor que deve haver um choque de culturas entre os empregados da terceirizada e os da contratante, devido aos diferentes tipos de tratamento e de benefícios recebidos. Portanto, é de se esperar que o nível e os tipos de comprometimento dos terceiros possam ser afetados negativamente por esta convivência.

Para comprovar essa possibilidade, uma pesquisa realizada por Zanelli e Soldi (2006) com empregados de uma empresa de telefonia e uma de terceiros constatou uma diferença significativa no nível de comprometimento entre empregados efetivos e terceirizados. Nesse estudo, foi observado um já previsível grau de comprometimento maior dos empregados efetivos.

---

<sup>4</sup> DIEESE. Boletim Dieese, n.135, a. XI, jun. 1992, *apud* PAGNONCELLI, D. **Terceirização e parceria**: estratégias para o sucesso empresarial. Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 1993.

Buscando minimizar esse impacto e melhorar as relações de trabalho, Pagnoncelli (1993) propõe que não basta terceirizar, é necessário mudar a cabeça das pessoas para que ocorra o sucesso, tanto da empresa quanto das pessoas. Segundo o autor, terceirizar implica em mudança de cultura.

Diante do exposto, o quadro acima referido sobre as tensas relações entre comprometimento e terceirização leva, como uma consequência lógica, à problemática da presente pesquisa.

## **1.1 Problemática**

Relatam Carvalho Neto e Fernandes (2005) que, a partir dos anos 80, do século passado, nos países desenvolvidos, e da década de 90, no Brasil, as empresas vêm passando por um processo de adequação à nova realidade da economia mundial na busca de melhores resultados e competitividade.

No caso brasileiro, a abertura do mercado, iniciada na década de 80 e expandida e consolidada a partir de 1990, pelo governo Collor, obrigou as empresas nacionais a repensarem suas estratégias, visando a concorrência internacional.

Nessa nova realidade, as empresas foram expostas a padrões de concorrência nunca observados antes. Dissertando sobre o assunto, Moraes e Costa (2007) comentam que, para sobreviverem nesse contexto, as organizações necessitam de novas formas de gestão e de indivíduos mais comprometidos.

Como consequência, houve um acirramento da concorrência, advindo dessa nova ordem econômica, que passou a exigir grandes mudanças e urgentes transformações nas empresas que pretendiam continuar competitivas no início do terceiro milênio. Essa realidade, que ainda se mantém atual, já era preconizada por Amato Neto (1995).

Dentro desse contexto, as organizações passaram por profundas transformações. A partir da globalização econômica, essas transformações foram intensificadas e as empresas tiveram que se diferenciar para continuarem atuando em um mercado altamente competitivo, pois o concorrente deixou de ser apenas o vizinho e passou a ser o mundo.

Face a essa nova realidade, as organizações passaram a pensar de forma estratégica. Carletto; Coelho; Ferreira (2008), afirmam que aspectos que até então eram vistos unicamente como parte do processo produtivo, passaram a ter *status* de diferencial competitivo, como é o caso da mão-de-obra das empresas, sejam elas produtoras de bens ou de serviços com fins lucrativos ou não.

No mesmo sentido, Pagnoncelli (1993, p.154) faz uma distinção acerca dessas mudanças organizacionais, salientando que

O perfil da empresa competitiva na década de 90 pode ser definido com duas palavras: foco e flexibilidade. Elas significam que as empresas devem concentrar-se naquilo em que são competentes, enxugar suas estruturas e buscar agilidade nas respostas às mudanças do ambiente.

Gonçalves (1997), no final do século passado, vaticinou que a empresa do século XXI deverá ser organizada em torno de seus processos. Deverá também ser ágil e enxuta. Bem ou mal, essas previsões estão se confirmando.

Portanto, cada vez mais é necessário que as organizações se modernizem, para enfrentarem as mudanças e os desafios que, crise após crise, surgem em todos os setores. Além do mais, lembram Moraes *et al.*(1997) que a globalização (hoje muito mais que a mera figura de retórica daqueles tempos) tem exigido grandes esforços em estratégias mais compatíveis com o momento atual, bem como um aumento da produtividade, conforme propunham, àquela época.

Na busca dessa modernização, tão necessária e quase inevitável, a reestruturação produtiva, no Brasil, vem se caracterizando pela introdução de novas tecnologias e mudanças na forma de organização, de gestão do trabalho e da produção. No que concerne à relação entre empresas, Bicudo (2003) enfatiza o acelerado processo de terceirização promovido pelas mesmas.

Conforme Resende (1997, p.13) afirmava naquela época, “[...] a globalização e a transformação de atividades artesanais e áreas pré-capitalistas em atividades integradas ao mercado é outro fator que explica o incremento fantástico da terceirização”. Essa assertiva tem se consolidado cada vez mais nos dias atuais.

Numa visão mais atualizada, Araújo e Pinto (2006) doutrinam que, no cenário atual de profundas mudanças no mundo do trabalho, a terceirização se insere no esforço de dotar a empresa de mais flexibilidade e de mais adaptabilidade em face de um mercado cada vez mais mutante.

Em função disso, as empresas começaram a adotar um novo estilo de gestão na busca da excelência empresarial. Assim, relata Araújo (2006) muitas delas descobriram que a concentração de esforços nas áreas de suas principais competências era uma alternativa plausível na questão da sobrevivência nesse novo mercado.

Em nível internacional, a terceirização vem sendo aplicada tanto em grandes como em pequenas empresas na busca da eficácia empresarial. No caso brasileiro, todavia, esse processo tem sido feito somente no âmbito das grandes empresas. Os defensores da terceirização usam, entre outros, os seguintes argumentos: aplicação maciça de esforços da empresa na sua atividade fim, melhoria da qualidade dos serviços meio, especialização dos prestadores de serviços terceirizados e redução de custos.

No processo de terceirização brasileiro, no entanto, o que mais se vê, em muitos casos, é a utilização da terceirização com o objetivo principal de reduzir custos e pessoal. Na realidade, a redução de custos é, inegavelmente, uma necessidade para a competitividade no mercado globalizado em que vivemos, conforme afirmação de Zanelli e Soldi (2006).

Essa era uma das principais ressalvas feitas por Pagnoncelli (1993), que salientava o fato de que, para muitas empresas, a redução de custos era considerada a principal finalidade do processo.

Entretanto, essa situação parece estar se modificando, quando Araújo e Pinto (2006), afirmam que, em relação ao fator competitividade, num primeiro momento, as empresas brasileiras, ao se terceirizarem, buscavam somente uma forma de reduzir os custos de mão-de-obra e não se preocupavam - pelo menos no que diz respeito à grande maioria - em melhorar os serviços prestados através da contratação de terceirizadas. Com o passar do tempo, o processo de terceirização foi tomando novas formas e, atualmente, pode-se dizer que a terceirização se tornou um recurso que agrega não somente uma redução de custos, mas também vantagem competitiva real às organizações.

Complementando as opiniões acima, Bicudo (2003) afirma que a aceleração do processo de terceirização, a partir de 1990, teve como principal característica a estratégia de redução de custos por parte de grande parte das empresas, embasada na degradação das condições de trabalho e dos vínculos contratuais da empresa terceirizada.



A grande questão passa a ser, então, a adequação dessa tecnologia de administração, levando-se em consideração a variável humana.

Embora a terceirização envolva, como a própria designação deixa transparecer, a contratação de terceiros, o local e a forma de emprego do emprego desses terceiros varia de acordo com a situação. Uma das modalidades mais comuns é aquela em que os serviços são realizados dentro da própria empresa contratante.

Vários estudos realizados no Brasil conforme relato de Carvalho Neto e Fernandes (2005) revelam dificuldades de integração entre culturas das empresas contratantes e das terceirizadas.

Empregados terceirizados, na maioria das vezes, possuem contratos de trabalho mais informais. Além disso, vivenciam situações precárias quanto às condições de trabalho, salários e benefícios, conforme apontam Silva e Almeida (1997) e Salerno<sup>5</sup> (*apud* CARVALHO NETO; FERNANDES, 2005, p.51).

As afirmativas acima foram confirmadas recentemente através de uma pesquisa realizada por Araújo e Pinto (2006), em que os autores chegaram à conclusão que existe uma grande disparidade entre as condições de trabalho oferecidas aos empregados terceirizados e as dos empregados da empresa contratante. Na maior parte das empresas pesquisadas, houve uma perda significativa de salário e de benefícios para os terceirizados que, em geral, ganham menos e não têm os mesmos benefícios que um empregado de empresa contratante. Dentre esses benefícios oferecidos foram citados: plano de saúde, cesta básica, prêmios, auxílio na compra do material escolar dos filhos, incentivos financeiros aos empregados que freqüentam um curso superior, seguro de vida e outros. Algumas empresas oferecem cesta básica aos terceirizados, embora esta, quando oferecida, está vinculada ao cumprimento de metas; já a assistência médica, apenas em situações de extrema necessidade.

Nesse sentido, Costa (1994) nos anos 90 do último século já alertava para o fato de que o terceirizado, mesmo quando exerce atividades iguais às do colega da

---

<sup>5</sup> SALERNO, M. S. Flexibilidade e organização produtiva. *apud* CASTRO, N. A. (Org.). A máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira. São Paulo: Paz e terra, 1995, p.53-83. *apud* CARVALHO NETO, A. M., FERNANDES, M. E. R. Gestão dos múltiplos vínculos contratuais nas grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, Edição Especial, 2005.

empresa contratante, não consegue as conquistas trabalhistas e salariais do empregado efetivo. Isso, a longo prazo, traz como conseqüências mais marcantes, a deterioração das condições de trabalho, a queda do nível de renda e da qualidade de vida dos empregados.

É de se esperar, portanto, que exista certa influência desses fatores no comprometimento daqueles empregados ou, no mínimo, uma insatisfação velada por perceberem o balizamento de dois trabalhos paralelos em medidas diferentes.

Como uma decorrência das idéias aqui apresentadas, surge, naturalmente, o problema da pesquisa:

Qual o nível e quais os tipos de comprometimento apresentados pelos empregados de uma empresa terceirizada, em uma situação na qual esses atuam em conjunto com os da empresa contratante?

## **1.2 Hipóteses**

Como uma forma de se alcançar a resposta ao questionamento motivador dessa pesquisa, foi conduzida uma investigação na empresa LEILI, a qual é terceirizada e presta serviços de manutenção elétrica e eletrônica para a ARCELORMITTAL, unidade de João Monlevade - MG. Essa empresa que, conforme se constatará nos capítulos seguintes, foi conduzida ao núcleo dos embates anteriormente mencionados, prestou-se com excelência ao estudo enunciado pelas seguintes hipóteses:

1. Empregados terceirizados têm baixo nível de comprometimento.
2. As características pessoais e organizacionais exercem influência nos tipos de comprometimento apresentados por empregados terceirizados.
3. O tipo preponderante de comprometimento dos empregados da LEILI é o instrumental, pois está relacionado unicamente à troca econômica.

### 1.3 Justificativa

No momento atual, o elemento humano passou a assumir um papel fundamental nos novos processos produtivos e nos desenhos organizacionais que emergiram com o avanço tecnológico do final do século passado. Daí a grande importância do comprometimento do empregado.

Inseridas em um mercado cada vez mais competitivo e mutável, as organizações necessitam de pessoas dispostas a “irem além” do que está escrito e a adotarem novos comportamentos diante de problemas inéditos, fornecendo soluções criativas para os mesmos conforme reforça Rego (2003).

Nesse contexto, Medeiros e Enders (1998) lembram que as organizações têm se preocupado bastante em conseguir selecionar e manter, no seu quadro de empregados, indivíduos competentes, dedicados e, principalmente, comprometidos com os problemas da organização.

Harman e Horman<sup>6</sup> (*apud* BASTOS, 1993, p.53) alertam para o fato de que a partir dos anos 90, do século passado, o ambiente globalizado altamente competitivo, vem levando as empresas, cada vez mais, a atrair e reter os profissionais mais competentes e criativos.

Dessa forma, é de se esperar que as empresas busquem pessoas que não trabalhem só pelo salário e pelos benefícios imediatos, mas sim pelo prazer e pelo significado que o trabalho tem para elas. Logo, a importância de se construir uma relação de comprometimento deve ser reconhecida e a organização deve estar em consonância com as mudanças do ambiente que a cerca. Assim, as pessoas passam a se sentir responsáveis pela empresa ou grupo e assumem um papel ativo, com responsabilidades que cada vez as motivam mais.

Reafirmando todos esses dizeres, Goleman<sup>7</sup>, (*apud* REGO, 2003, p.26) atesta que pessoas comprometidas e dedicadas ao seu trabalho estão mais dispostas a

---

<sup>6</sup> HARMAN, W.; HORMAN, J. O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação. São Paulo: Cultrix, 1992, *apud* BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, maio-jun., 1993.

<sup>7</sup> GOLEMAN, D. Trabalhar com inteligência emocional. Lisboa: Temas & Debates, 1998, *apud* REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica-afinal, quantas dimensões? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 43, n. 4, out./dez, 2003.

fazer maiores sacrifícios e a suportarem condições mais adversas de trabalho.

Por outro lado, segundo Moraes; Marques; correia (1998), as organizações têm procurado propiciar um ambiente de trabalho que incentive o envolvimento dos empregados, apostando que tal envolvimento proporcionará ganhos de qualidade aos produtos e/ou serviços, além de produtividade. Além do mais, empregados que se sentem responsáveis por um trabalho, empenham-se mais intensamente no alcance de suas metas.

No intuito de melhor compreender o comportamento humano nas organizações, o estudo do comprometimento tem se destacado frente a outras modalidades. Como uma ilustração dessa perspectiva, aponta-se a opinião de Bastos (1993, p.54):

[...] o estudo do comprometimento tem superado o de satisfação, por ser uma medida mais estável ou menos sujeita à flutuação, podendo ser, teoricamente, um melhor preditor de vários produtos humanos no contexto de trabalho, a exemplo de rotatividade, absenteísmo e qualidade do desempenho.

Por outro lado, quando se presta serviço terceirizado, de forma geral, as duas empresas envolvidas, contratante e contratada, têm diferentes formas de remunerar, qualificar, gerenciar seus empregados, mesmo que eles façam atividades conjuntas ou similares. A empresa terceirizada, quase sempre menor, é a que acaba oferecendo menos vantagens profissionais, pois a própria estratégia de terceirizar se dá, quase sempre, pela necessidade de redução de custos da contratante. É de se esperar que esse tipo de empregado perceba as diferenças e seja pouco comprometido, pois se sabe que as pessoas, como seres sociais, influenciam e são influenciadas pelo meio em que vivem.

Essa assertiva foi constatada em pesquisa realizada por Carvalho Neto e Fernandes (2005), que revelou uma significativa distância entre empregados próprios e terceirizados em aspectos fundamentais, como recompensas por atingir metas, comprometimento com os resultados, autonomia para decidir e compartilhamento do aprendizado. Tais discrepâncias, segundo os autores, repercutem no processo de trabalho de equipes formadas por profissionais terceirizados.

Portanto, é de vital importância para os administradores desse tipo de empresa conhecerem as formas de comprometimento de seus empregados, para que possam atuar, no sentido de mantê-los ou até aperfeiçoá-los, se for o caso.

Nessa situação, encontra-se grande parte das empresas prestadoras de serviços terceirizados que, para sobreviverem, dependem de uma prestação de serviços cada vez melhor e com custo compatível com os concorrentes, visto que seus contratos, quase sempre, são renovados por meio de licitação. No que tange ao pesquisador, o interesse pelo tema foi motivado pela convivência com esse tipo de empregado no âmbito da empresa contratante, da qual faz parte. A opção pela pesquisa na LEILI foi motivada por ser ela uma das mais antigas prestadoras de serviço para a contratante e, também, dedicar-se a um tipo de serviço exclusivo, ou seja, os empregados executam sempre o mesmo serviço nos mesmos locais. Essa realidade leva à permanência dos empregados em determinados locais e em contato com as mesmas pessoas da empresa contratante. Essa situação deve favorecer, em grande parte, a interação dos terceirizados com os empregados da contratante e facilita o balizamento entre as duas formas de vínculo empregatício.

Esta pesquisa buscou o conhecimento do nível e dos tipos de comprometimento dos empregados que, singularmente, possuem vínculo com uma empresa terceirizada, mas que exercem suas atividades na empresa contratante. Além disso, procurou identificar a influência de algumas características pessoais (idade, estado civil e escolaridade), bem como as organizacionais (cargo e tempo de serviço) dos empregados, no comprometimento com a empresa. As variáveis foram escolhidas por razões diferentes: algumas por serem as mais relevantes para a LEILI; outras, como por exemplo, o salário, por ser praticamente o mesmo para todos empregados, e outra por serem todos os pesquisados do sexo masculino.

Cumpram ainda destacar que o tema foi escolhido pela sua relevância no cenário empresarial e por ser o comprometimento um dos elementos preponderantes para compreensão do comportamento humano nas organizações, conforme discutido no referencial teórico. Além disso, observa-se certa carência de estudos sobre a relação entre comprometimento e terceirização no Brasil, especialmente na área da siderurgia.

## **1.4 Objetivo geral**

Analisar o comprometimento dos empregados da empresa LEILI, a qual é terceirizada e presta serviços para a siderúrgica ARCELOMITTAL.

## **1.5 Objetivos específicos**

- Identificar os tipos e o nível do comprometimento manifestado pelos empregados da LEILI;
- Relacionar os tipos de comprometimento observados com dados demográficos.

## **1.6 Estrutura do trabalho**

Este estudo aborda o nível, os tipos e as repercussões entre as características pessoais e organizacionais sobre o comprometimento apresentado por empregados terceirizados.

Para tanto, o trabalho está dividido em cinco capítulos que são descritos a seguir.

No primeiro capítulo, é feita a contextualização e delimitação do estudo; apresenta-se a importância, a questão central, as hipóteses, as justificativas e os objetivos da pesquisa.

O referencial teórico, que ofereceu suporte para a realização do trabalho, está apresentado no capítulo 2. Nesse capítulo, buscou-se referência nas autoridades científicas mais atualizadas da área, sobretudo para circunscrever o conceito de comprometimento, os modelos teóricos para sua investigação, suas características e sua importância para o sucesso das empresas. Apresenta-se também, o embasamento teórico sobre a terceirização, suas vantagens e desvantagens como moderna técnica de administração.

No terceiro capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos que orientaram o desenvolvimento dos diversos itens da pesquisa, além da apresentação da empresa pesquisada.

A apresentação e a discussão dos resultados coletados através do questionário aplicado na empresa LEILI, compõem o quarto capítulo.

O quinto e último capítulo traz os comentários e considerações finais, bem como uma avaliação do teste das hipóteses e uma resposta sobre o nível de alcance dos objetivos propostos. Reafirmando a questão central, esse capítulo traça as conclusões inerentes ao estudo em pauta.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceituação de comprometimento

O termo comprometimento organizacional possui diversos conceitos no mundo do trabalho. Por possibilitar entendimentos diferentes, esta expressão pode provocar reações e atitudes do empregado. Isso é bastante evidenciado na enorme gama de estudos que buscam explicar o vínculo do empregado com aspectos do seu ambiente de trabalho. Logo, pode-se conferir a esse vínculo o nome de comprometimento.

O comprometimento, na concepção de Albuquerque *et al.* (2006) é considerado como uma forte relação entre um indivíduo e a organização. Os autores o caracterizam por três fatores: uma disposição para exercer um grande esforço em benefício da organização; a crença e aceitação dos valores e objetivos da organização e uma vontade de se manter como membro da mesma.

Já no entendimento de Bastos (1993) o comprometimento tem suas origens na sociologia, na psicologia e nas teorias organizacionais. Esse autor realizou uma vasta revisão da literatura sobre o comprometimento e fez uma síntese das suas principais abordagens conceituais. Bastos constatou que os tais conceitos, de modo geral, evidenciam interesses comuns entre os indivíduos e seu ambiente de trabalho, manifestados por comportamentos do indivíduo, na busca de contribuir, de alguma forma, para a organização. Esta síntese está apresentada na Figura 1:



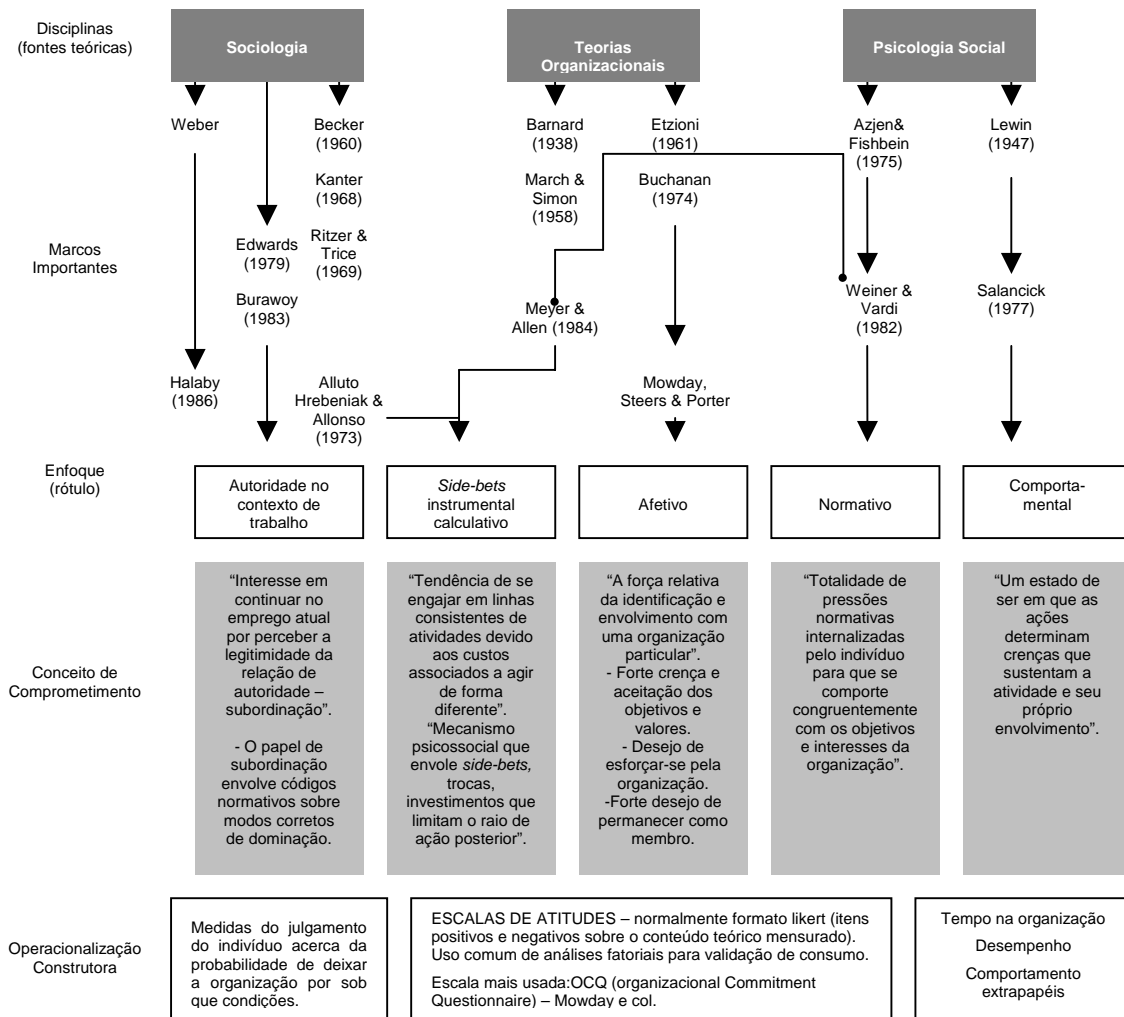


Figura 1 – Síntese das principais abordagens conceituais e das respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional.

Fonte: Bastos, 1993, p.55.

Por ser alvo de estudo de áreas científicas diferentes, é fácil compreender a variedade de definições sobre comprometimento organizacional. Entretanto, este olhar plural acaba por contribuir com uma compreensão mais dilatada da questão, a partir de suas raízes ou fontes teóricas. É notório também, que alguns tipos de comprometimento podem ter suas raízes em mais de uma vertente ou base teórica, como o enfoque instrumental e normativo.

Assim, a título de ilustração apresenta-se algumas definições: Para Cavalcante<sup>8</sup> (*apud* MEDEIROS; BORGES, 2007, p.53), "comprometimento refere-se

<sup>8</sup> CAVALCANTE, C. E. Desenho do trabalho e comprometimento organizacional: um estudo com voluntários da cidade de Natal/RN. Dissertação de Mestrado, UFRN, Natal, 2005, *apud* MEDEIROS, C. A. F.; BORGES, E. F. Uma análise do grau de comprometimento dos profissionais em contabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**. n. 167, set.-out. 2007, p. 50-63.

à identificação, apego, compromisso”. Já Medeiros e Borges (2007) propõem que o comprometimento vai além do sentimento de lealdade passiva do indivíduo com a organização, pois envolve também uma relação ativa em prol do bem-estar da organização.

De forma semelhante, Hall; Schneider; Nygren<sup>9</sup> (*apud* KEEF; HARCOURT, 2001, p.1), definem o comprometimento como o processo pelo qual os objetivos da organização e aqueles do indivíduo ficam cada vez mais integrados ou congruentes.

Para Bastos e Costa (2000), o elo que liga o indivíduo à organização materializa-se pela introjeção por parte dele das crenças e dos valores da organização, de tal forma que se cria um sentimento de afeição, fazendo despertar no mesmo o desejo de permanecer e continuar a exercer suas funções.

Bastos (1994, p.288-300) estabeleceu diversos significados para a palavra comprometimento. Entre eles, definiu-o como engajamento, agregamento e envolvimento. Destacou, ainda, o caráter disposicional do comprometimento: “como uma disposição, comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo; é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como, lealdade em relação a algo”.

Conforme Bandeira; Marques; Veiga (2000, p.134), “o comprometimento organizacional, em linhas gerais, pode ser entendido como forte vínculo do indivíduo com a organização, que o incita a dar algo de si, a saber: sua energia e lealdade”.

Vários autores têm procurado encontrar os pontos em comum para as diversas definições de comprometimento, entre eles destacamos Albuquerque *et al.* (2006, p.4):

O comprometimento é conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação a sua organização. O ponto em comum das definições de comprometimento organizacional consiste em ser um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização. O que os diferencia é a natureza desse estado. O comprometimento, então, é um vínculo do trabalhador com os interesses da organização, estabelecido e perpetuado por intermédio dessas pressões normativas.

Efetuada uma análise das diversas definições do comprometimento organizacional aqui apresentadas, pode-se destacar alguns significados comuns, a

---

<sup>9</sup> HALL, D., SCHNEIDER, B., & NYGREN, H. Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, v. 15, 1970, p.176-89, *apud* KEEF, S.; HARCOURT, M. *The Pluralism of Commitment: The New Zealand Fire Service. Research and Practice in Human Resource Management*. v. 9(2), p. 93-106, 2001.

saber: o desejo de permanecer, de continuar; o sentimento de orgulho por pertencer; a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores; o engajamento; a disposição para exercer esforço e o empenho em favor de algo ou alguém. Assim, pode-se dizer que comprometimento é um estado psicológico que une o indivíduo à organização, cujos valores passam a ser assumidos como seus. No entanto, conclui-se, com base na literatura, que a questão do comprometimento é bastante complexa, deixando, portanto, espaços para novos estudos através de outros olhares e vieses.

## 2.2 Modelos teóricos de comprometimento

Os vínculos do indivíduo com a organização são abordados por diversas disciplinas, como a psicologia, a sociologia e a filosofia, umas com maiores influências que outras. Cada disciplina procura correlacionar tais vínculos às suas teorias, conforme esquematizado na Figura 2.

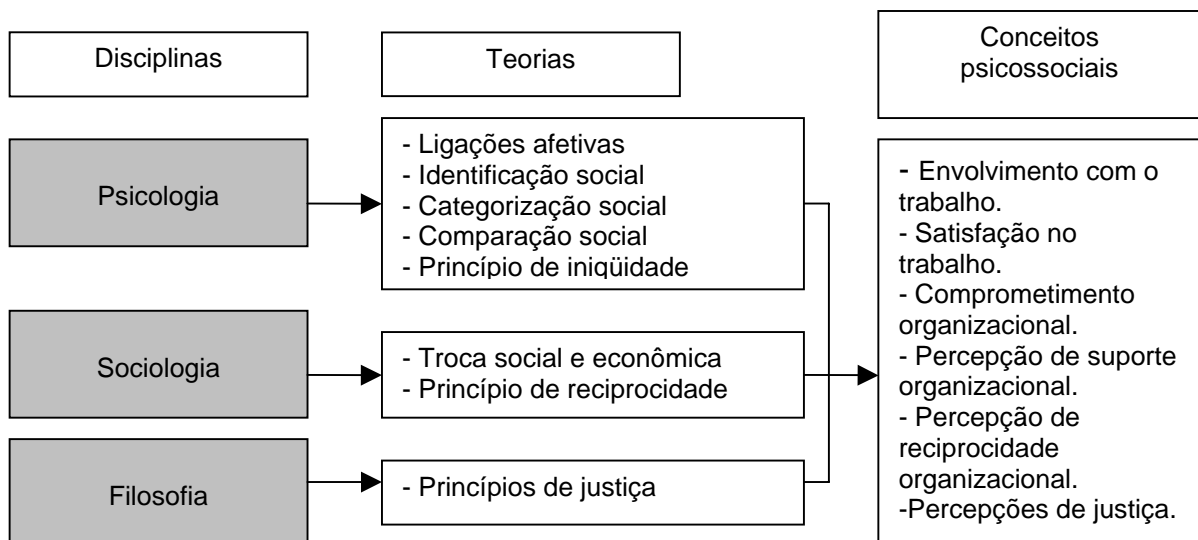


Figura 2 - Disciplinas e bases teóricas de conceitos psicossociais que tratam de vínculos com o trabalho e com a organização.

Fonte: Zanelli; Andrade; Bastos, 2004, p.301.

Observando-se as definições de comprometimento discutidas anteriormente, pode-se afirmar que o comprometimento vai muito além do contrato formal de trabalho. Quando o empregado se torna comprometido com a empresa, cria-se uma

relação de vínculo psicológico que o une à organização o que justifica o grande interesse da Psicologia por esta temática.

Zanelli; Andrade; Bastos (2004) esclarecem que, nesse sentido, diversos clássicos têm tentado explicar a formação de vínculos por meio de pressupostos da aprendizagem social, da teoria psicanalítica e da teoria etológica de apego. Sob esta ótica podem ser encontradas explicações sobre processos de identificação, categorização e comparação social.

Sobre as relações sociais no interior das empresas Conceição e Proni (2006) pontuam que estas têm sido uma preocupação constante dos gestores, no sentido de propiciar um ambiente favorável à criação do comprometimento organizacional. Mudanças na estrutura e nas formas de organização do trabalho e, em particular, o estilo de gestão, estão sendo implementadas, passando-se de uma estratégia baseada na obediência para uma baseada no respeito mútuo, na flexibilidade e na satisfação de interesses individuais e organizacionais.

Nessa visão, chamada de sociológica, Zanelli; Andrade; Bastos (2004, p. 300), afirmam que “os vínculos de natureza social são explicados com base nas interações de troca ou por meio de normas de regularização social sintetizadas no princípio de reciprocidade”.

Partindo-se do pressuposto de que a filosofia busca a compreensão das razões que levam as pessoas a darem crédito e valor a uma determinada crença, é importante que as organizações tenham a consciência que devem agir sempre buscando demonstrar confiança e coerência em suas atitudes, tanto perante o público interno, quanto o externo.

Portanto, ainda na visão de Zanelli; Andrade; Bastos (2003, p.300) a filosofia busca explicar as “implicações decorrentes de vínculos sociais a partir de uma visão ampla de cooperação social, encontradas em proposições de como os organismos sociais aplicam princípios de justiça aos cidadãos de uma comunidade”.

O comprometimento organizacional tem sido estudado em profundidade nos últimos 40 anos, conforme aponta Medeiros (1997). Argumenta o autor que o enfoque principal de tais pesquisas tem sido a busca de resultados que expliquem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho. A maioria dos estudos procurou formular modelos para quantificar o comprometimento em relação às variáveis que o antecedem e que lhe são conseqüentes.

Corroboram com a assertiva anterior, Zanelli; Andrade; Bastos (2004) ao proporem que as investigações sobre o comprometimento são de natureza variada. Numa vertente mais pragmática, considera-se que o comprometimento seja um preditor de comportamentos no trabalho, tais como absenteísmo, rotatividade e desempenho. Em outra perspectiva, de cunho acadêmico-científico, estudos sobre conceitos psicossociais que representam atributos pessoais como preditores de ações do contexto social, buscam delinear um escopo conceitual para a compreensão e identificação dos fatores antecedentes que apontam conceitos correlatos e seus conseqüentes. Por fim, sob um aspecto estritamente de interesse das ciências sociais, a compreensão do processo pelo qual o indivíduo se liga a objetos de seu ambiente, principalmente de seu meio social, certamente contribuiria para explicar por que as pessoas reagem e compartilham de eventos e objetos de natureza social.

Apesar de tanto investimento em pesquisas, na tentativa de se eleger o modelo mais efetivo para a temática, faz-se importante ressaltar a informação relatada por Moraes e Costa (2007) quando eles declaram que ainda não há consenso sobre os modelos teóricos nelas utilizados para explicar quais são os fatores que levam os empregados ao comprometimento no trabalho. Essa obscuridade leva os estudos a explorarem várias abordagens conceituais, concluem os autores.

No caso brasileiro, diversos estudos têm sido realizados, procurando relacionar o comprometimento com variáveis do contexto organizacional, buscando o entendimento do comportamento humano no trabalho.

Entretanto, apesar de todo esse esforço, Albuquerque *et al.* (2006, p.4) afirmam que, “as pesquisas sobre comprometimento organizacional têm encontrado dificuldades quanto a sua conceituação e ao seu enquadramento teórico. Este construto possui vários conceitos e definições”.

Pelo que consta na literatura, as pesquisas sobre o comprometimento nos últimos anos estiveram focadas quase que exclusivamente no modelo de três dimensões de Meyer e Allen, entretanto, parece que uma nova vertente com múltiplos componentes está surgindo.

Essa constatação é reforçada por Bastos (1993) ao afirmar que ainda não existem respostas claras às questões sobre o comprometimento. O caminho mais adotado tem sido a formulação de uma tipologia de comprometimentos, como fazem

Meyer e Allen, com cada enfoque teórico adotado como modalidade de comprometimento.

Entretanto, na exploração da dimensionalidade e dos modelos de conceituação dos componentes do comprometimento, têm ganhado espaço e vêm sendo utilizados, já há algum tempo, modelos de múltiplos componentes para medir o comprometimento, conforme ressaltam Medeiros *et al.* (2003).

Assim, ainda existe certo questionamento sobre a noção unidimensional do comprometimento, além de uma tendência para a necessidade do estudo simultâneo de vários tipos de comprometimento.

Essa tendência é sustentada por Bastos; Brandão; Pinho (1997) e também por Medeiros *et al.* (2002), quando esses autores fazem a proposição de que, cada vez mais, aumentam as evidências de que comprometimento é um fenômeno multidimensional.

Esse enfoque multidimensional vai ao encontro do que Becker (1992) denomina de focos e bases do comprometimento. Sob essa ótica, as pesquisas sobre comprometimento puderam incorporar as idéias de estrutura e padrões ou, em outras palavras, investigar como empregados organizam seus múltiplos compromissos no trabalho.

Por outro lado, é de se esperar que um tipo de comprometimento não necessariamente anula o outro, sendo que um mesmo empregado pode apresentar, em situações diversas, mais de um tipo de comprometimento.

Diante de tamanha complexidade, Dela Coleta e Naves (2003) afirmam que o comprometimento vem sendo estudado em função dos focos ou alvos, além das bases ou da natureza do vínculo. Os principais alvos de vínculo que o empregado possui são: a organização, o grupo, o sindicato, os valores, a profissão, o trabalho. Por outro lado, são várias as naturezas desses vínculos: afetiva, instrumental, normativa, entre outras.

No Brasil, Bastos, apresentou o primeiro trabalho em 1994. Em artigo publicado com Costa (2000), ele relata que identificou já naquela época, padrões de comprometimento em várias empresas com foco na organização, no trabalho e no sindicato.

No exterior, de acordo com Bastos e Costa (2000, p.2)

A vertente que explora como vínculos de diferentes naturezas (ou **bases**) são desenvolvidos em relação ao mesmo **foco** (no caso, a organização) ganhou maior relevo na linha de pesquisa desenvolvidas por Meyer e Allen (1984, 1997). Também aqui, a possibilidade de um tratamento multidimensional do fenômeno se revela adequada, como reconhecem os próprios autores.

Nessa mesma linha de investigação, Bandeira; Marques; Veiga (2000, p.135) dizem que:

[...] apesar de a maioria das pesquisas concentrar seus esforços nos enfoques afetivo-attitudinal e instrumental, as demais vertentes apresentam contribuições igualmente valiosas para o aprimoramento do tema. [...] Salienta-se que todas as propostas apresentam um ponto comum: partem da premissa de que o vínculo do indivíduo com a organização existe e é inevitável. Diferem apenas na forma como este vínculo se desenvolve e se mantém no ambiente organizacional. Conferem ainda valor para o fato de que altos níveis de comprometimento trazem resultados positivos para a organização e seus membros.

Não obstante as várias abordagens sobre a temática em questão, Bastos (1993) e Moraes; Marques; Correia (1998) propõem cinco abordagens que podem distinguir a maioria das pesquisas na área de estudo do comprometimento organizacional. São elas: afetivo, instrumental, sociológico, normativo e comportamental.

Essas abordagens serão discutidas em detalhe na seqüência do trabalho.

### 2.2.1 Enfoque afetivo

O enfoque afetivo, além de ser o mais utilizado na pesquisa acadêmica, é o que dominou a literatura sobre comprometimento organizacional por muito tempo.

Spector (2006) esclarece que a ocorrência do comprometimento afetivo acontece quando o empregado tem o desejo de permanecer na empresa devido a laços emocionais. Esta premissa fica bem clara nas palavras de Mowday; Steers; Porter (1979, p.226) quando eles definem esse tipo de comprometimento como “forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, o forte desejo de manter vínculo com a organização e a intenção de esforçar em favor da organização”.

Reforçando a assertiva anterior, na ótica de Bastos (1993, p.54), o comprometimento afetivo “seria um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro de modo a facilitar a consecução desses objetivos”.

Pelos conceitos apresentados, pode-se inferir que o comprometimento afetivo possui e enfatiza a natureza afetiva do processo de interação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Além da interação que o indivíduo apresenta para com a organização, há também os sentimentos de lealdade e o desejo de permanecer e despende esforços em prol da organização. Nesse enfoque, destaca-se a natureza emocional que pode unir o indivíduo e a organização em função do atendimento de expectativas e necessidades pessoais.

É de se esperar, sob essa ótica, que o indivíduo assuma uma postura ativa e deseje dar alguma coisa de si para a organização.

Validando essa afirmação, existe a concordância por parte de Dela Coleta e Naves (2003) ao dizerem que Indivíduos com elevado grau de comprometimento afetivo demonstram uma aceitação dos valores e objetivos da organização e, como consequência, tendem a exercer um grande esforço em favor dela. Sob esse ponto de vista, os indivíduos assumem uma postura ativa. Estão dispostos, assim, a se empenharem ao máximo, contribuindo de forma positiva para a empresa.

É por meio do comprometimento afetivo, reforçam Zanelli; Andrade; Bastos (2004) que o indivíduo internaliza os valores e dos objetivos da organização e se envolve com os papéis de trabalho, desempenhando-os de forma a facilitar a obtenção dos objetivos do sistema. Por construir uma ligação psicológica de natureza afetiva com a empresa, deseja permanecer trabalhando para ela.

Rego; Cunha; Souto (2007) endossam esta afirmação ao comentarem que partindo do pressuposto de que o comprometimento afetivo baseia-se em um vínculo emocional com a organização, é provável que as pessoas assim comprometidas sejam mais motivadas para contribuir com a organização.

Bandeira; Marques; Veiga (2000) também acreditam em tais relações de trabalho, reafirmando que o comprometimento afetivo representa um vínculo muito mais forte com a organização. A dimensão afetiva sedimenta, nos sentimentos do empregado, aceitação de crenças, identificação e assimilação de valores da organização.



Das definições apresentadas, pode-se concluir que o comprometimento afetivo leva o indivíduo a identificar-se com a organização e com os seus objetivos, aguçando-lhe o desejo de manter-se como membro da mesma. O comprometimento afetivo tem conotação de lealdade, desejo de contribuir e um forte sentimento de orgulho em pertencer à organização. Como conseqüências comportamentais decorrentes do enfoque afetivo são esperados resultados extremamente positivos e estratégicos para a empresa que busca obter vantagem competitiva por meio das pessoas. Outra conseqüência desse tipo de comprometimento é conduzir a empresa a menores taxas de rotatividade, absenteísmo e intenção de sair da empresa, além de melhores indicadores de desempenho, conforme ilustra a Figura 3.

Por outro lado, o baixo comprometimento afetivo pode trazer conseqüências nefastas como os atrasos, o baixo desempenho e o esforço reduzido.

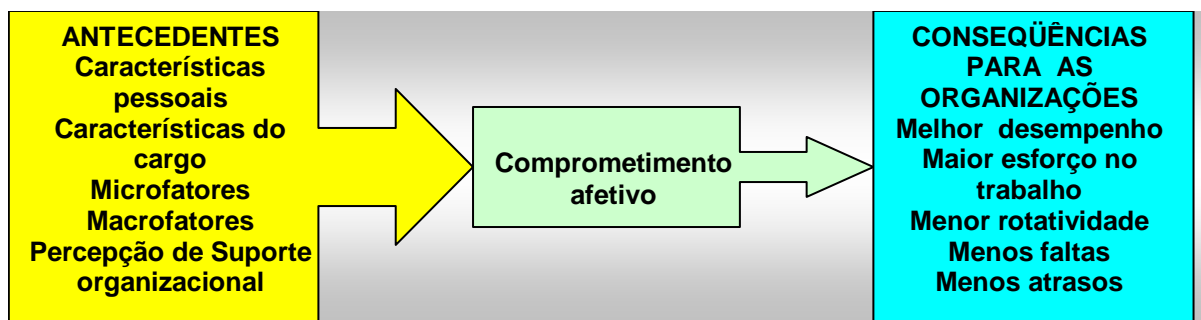


Figura 3 – Antecedentes e conseqüências de comprometimento organizacional afetivo.  
Fonte: Zanelli; Andrade; Bastos, 2004, p.317.

### 2.2.2 Enfoque instrumental ou calculativo

O enfoque instrumental ou calculativo se dá quando o comprometimento resulta da percepção, por parte do empregado, de uma troca benéfica entre ele e a empresa, ou seja, quando o indivíduo percebe que há uma justa correspondência entre a sua contribuição e as recompensas que recebe pelo trabalho realizado.

Spector (2006) ressalta que este comprometimento existe quando o indivíduo permanece na organização porque precisa dos benefícios e do salário ou não consegue outro emprego.

Albuquerque *et al.* (2006, p.5) acrescentam que

[...] sob esta ótica, o funcionário que possui este tipo de comprometimento está na empresa pelo fato de não possuir outra opção de emprego que seja tão boa financeiramente quanto a atual. Outra possibilidade seria por não existirem alternativas no mercado ou, ainda, por haver encargos, multas ou despesas na saída do atual emprego que seriam mais prejudiciais do que a permanência no atual trabalho.

Com base na assertiva acima, pode-se deduzir que o enfoque instrumental se relaciona à troca e ao investimento feito pelo indivíduo. Nesse caso, os benefícios adquiridos enquanto está na organização, tais como, planos de saúde e de aposentadoria, fazem com que se torne inviável o fato de abandonar a organização.

A conceituação do comprometimento instrumental tem como marco a proposta de Becker (1960), ao afirmar que esse conceito visa superar a insuficiência das explicações correntes para a consistência do comportamento, ou seja, pelo fato de que os indivíduos tendem a engajar-se em linhas consistentes de atividades e nelas permanecem ao longo de um determinado período.

Na ótica de Bastos (1993), o comprometimento instrumental é tido como função das recompensas e custos associados com a condição de membro da organização. Nessa linha, segundo o autor, esse comprometimento seria um mecanismo psicossocial cujos elementos *side bets* (trocas laterais), ou recompensas de ações prévias (recompensas e custos), impõem limites ou restringem ações futuras.

Numa versão mais recente do próprio Bastos; Brandão; Pinho (1997), o comprometimento, visto pela base instrumental, sugere um forte apego psicológico que reflete o grau em que o indivíduo se sente preso a um lugar pelos altos custos associados à sua saída.

Em relação ao vínculo com a organização, Bandeira; Marques; Veiga (2000) afirmam que os empregados que apresentam esse tipo de comprometimento fazem a opção por permanecerem na empresa enquanto perceberem benefícios nessa escolha. Caso os investimentos realizados por eles sejam maiores que o retorno obtido, certamente os mesmos abandonarão a empresa.

Dessa forma, o empregado irá optar por permanecer na empresa enquanto perceber benefícios nessa escolha. Se o mesmo perceber um déficit em relação aos retornos recebidos, afirmam Dela Coleta e Naves (2003) ele provavelmente fará opção por abandonar a empresa.

No que concerne ao relacionamento com a empresa, na opinião de Zanelli; Andrade; Bastos (2004), esse tipo de comprometimento tem uma relação negativa com a motivação, com o desempenho no trabalho e com a intenção de sair da empresa. Dessa forma, empregados que percebem altos custos (alto nível de comprometimento instrumental) associados ao seu desligamento das organizações tendem a ser menos motivados, a apresentar níveis mais baixos de desempenho no trabalho do que aqueles para quem os custos percebidos forem mais baixos.

Reforçando a afirmativa anterior, Rego; Cunha; Souto (2007) advertem que os empregados cujo laço mais forte seja o instrumental, provavelmente não sintam vontade de dar à organização nada a mais do que estão obrigadas. Pessoas com este tipo de comprometimento podem adotar atitudes e ações negativas, tais como, absenteísmo e retaliações.

Com base nessas proposições, pode-se inferir que alto nível de comprometimento instrumental desestimula o empregado a pedir demissão. Além disso, esse tipo de comprometimento ao levar os indivíduos a serem pouco motivados e a terem um baixo envolvimento com o trabalho e com a empresa deve provocar uma insatisfação velada por parte dos mesmos, gerando uma deterioração do relacionamento no trabalho.

Entretanto, Zanelli; Andrade; Bastos (2004) fazem uma ressalva ao asseverarem que o fato de o indivíduo estar comprometido com a organização pelo vínculo instrumental não quer dizer que o mesmo anule totalmente o prazer encontrado no trabalho, nem extingue a possibilidade de envolver-se com suas tarefas e manter com a empresa compromissos afetivos ou normativos.

A Figura 4 sintetiza os antecedentes e os conseqüentes do comprometimento instrumental ou calculativo:

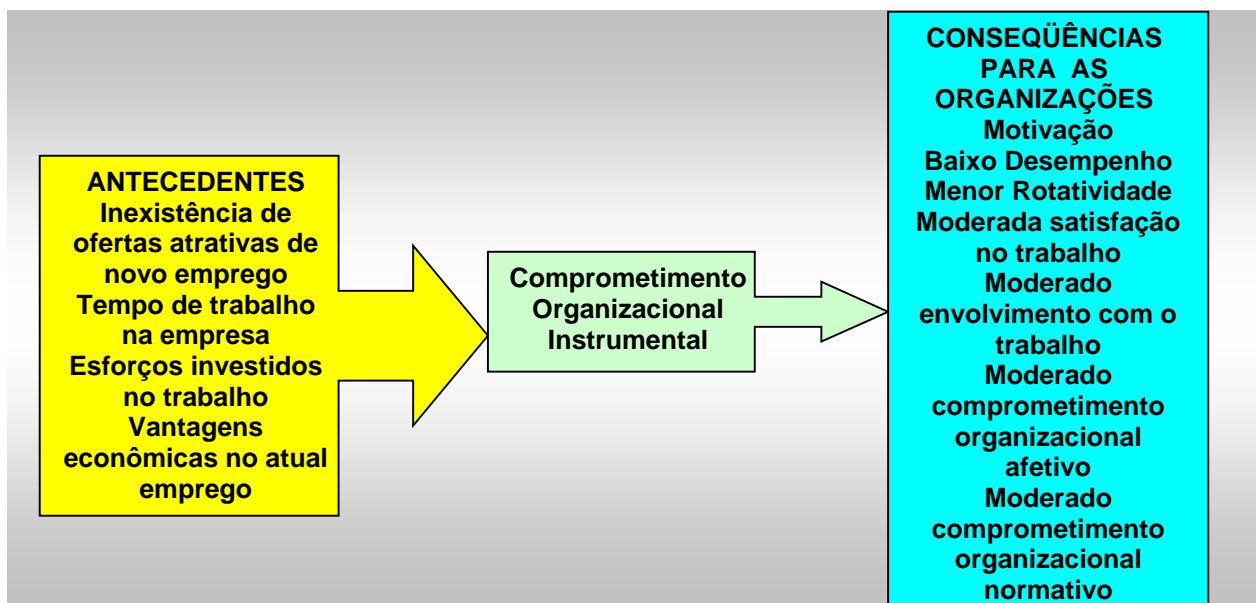


Figura 4 - Antecedentes e conseqüências de comprometimento organizacional instrumental ou calculativo.

Fonte: Zanelli; Andrade; Bastos, 2004, p.319.

### 2.2.3 Enfoque sociológico

Esse enfoque, cuja origem está na sociologia, tem como base o apego à organização. Na busca de sua conceituação, Halaby<sup>10</sup> (*apud* BASTOS, 1993, p.57) contribui declarando que o enfoque sociológico se dá quando “o apego do trabalhador não está na dependência do amor nem do dinheiro, e sim da percepção de legitimidade regimental do empregador”.

Complementando a idéia acima, Halaby e Weakliem<sup>11</sup> (*apud* MORAES *et al*, 1997, p.4) acrescentam que tal comprometimento se baseia nas “relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação dos trabalhadores”.

De acordo com Moraes; Marques; correia (1998, p.6), “essa abordagem surge em contraposição aos enfoques denominados valor capital (decorrentes das

<sup>10</sup> HALABY, C. N. Worker attachment and workplace authority. *American Sociological Review*, v. 51, p.634-649, 1986, *apud* BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, maio-jun., 1993.

<sup>11</sup> HALABY, C.N., WEAKLIEM, D. L. Worker control and attachment to the firm. *American Journal of Sociology Review*, Chicago: v. 95, n. 3, p. 541-591, 1989, *apud* MORAES, L. F. R. *et al*. Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em Universidades Federais Mineiras. **XXI ENANPAD**, Rio das Pedras-RJ, 1997.

teorias econômicas) e satisfação/comprometimento no trabalho dentro de uma linha sociológica denominada de autoridade no contexto do trabalho”.

Reiterando as relações de trabalho impostas pela economia capitalista, Bastos (1993) lembra que, partindo do pressuposto de que a subordinação do empregado é a característica marcante desse modo de produção, a mesma não pode deixar de ser considerada nos modelos explicativos do apego.

Considerando a relação de autoridade e de subordinação, o comprometimento do empregado se expressa no interesse em permanecer no emprego atual, porque percebe a legitimidade da relação autoridade/subordinação. Logo, os indivíduos levam para o trabalho tanto uma orientação para seus papéis de subordinados quanto um conjunto de normas que envolvem os modos corretos de dominação.

#### 2.2.4 Enfoque normativo

O enfoque normativo foi conceituado por Wiener<sup>12</sup> (*apud* MEDEIROS *et al.*, 2002, p.5), como “a totalidade das pressões internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. O autor salienta que o elemento central do comprometimento normativo que é aceitar os valores e objetivos organizacionais, é uma forma de controlar as ações das pessoas.

Portanto, a ocorrência desse tipo de comprometimento pode ser atribuída a uma necessidade de retribuição de um favor por parte do empregado como uma espécie de dívida social para com a organização. Esta “dívida social” exerce um poder coercitivo por meio do sentimento de obrigação.

Zanelli; Andrade; Bastos (2004, p.320) complementam este conceito ao afirmarem que

[...] o vínculo normativo constitui-se em um conjunto de pensamentos no qual são encontradas obrigações e deveres morais para com a organização, que são acompanhados ou revestidos de sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se desligar da empresa.

---

<sup>12</sup> WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), p. 418-428, 1982, *apud* MEDEIROS, C. A. F. *et al.* Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **XXVI ENANPAD**, Salvador-BA, 2002.

Em concordância com os autores já citados, Spector (2006) esclarece que, nesse contexto, o indivíduo se sente na obrigação de retribuir um favor. Logo, o comprometimento normativo constitui-se num conjunto de crenças mantidas pelo indivíduo sobre obrigações e deveres de reciprocidade para com a empresa, ou seja, uma forma do empregado retribuir à empresa e continuar trabalhando para ela. Dessa forma, o empregado acredita que deve algo para a organização e que essa é a coisa certa a ser feita.

Essa presunção é confirmada também por Dela Coleta e Naves (2003, p.212), quando assim se manifestam:

[...] na corrente normativa, o comprometimento é visto como o conjunto de pressões normativas, internalizadas para que o indivíduo se comporte de acordo com os objetivos e metas da organização. O enfoque normativo procura trabalhar o plano organizacional por meio da análise da cultura e do lado individual, por meio dos processos motivacionais. Parte do pressuposto de que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de normas que ele assume internamente.

Portanto, pode-se inferir que a natureza do comprometimento normativo tem como base o cumprimento das normas, das obrigações e do contrato de trabalho, além da realização dos objetivos e metas organizacionais. Nesse enfoque o comprometimento é visto como a internalização de pressões morais de comportamento ou identificação com os objetivos da organização.

Portanto, trata-se de um conceito de cognição social, pois nele estão envolvidas crenças relativas a regras que normalizam o convívio social e que são compartilhadas. Tomando também nesse contexto de troca social a norma de reciprocidade, que preconiza a obrigatoriedade de retribuir um favor, o empregado receptor, ao se identificar como devedor fortalece suas crenças de débito moral para com a organização.

Os estudos realizados por Zanelli; Andrade; Bastos (2004) levaram-os a concluir que o comprometimento normativo é capaz de predizer, de forma direta, níveis de satisfação no trabalho e, de forma indireta, vínculos afetivos e comportamentos de cidadania organizacional. Além disso, esse tipo de comprometimento pode explicar variações entre indivíduos e grupos relacionados a seus vínculos afetivos no contexto de trabalho, ajudando a entender o processo psicológico que leva empregados a fazerem mais do que lhes é pedido no contrato de trabalho.

Albuquerque *et al.* (2006) também chegaram a conclusões que reforçam os argumentos anteriores. Afirmando os autores que o enfoque normativo refere-se à introjeção, por parte do indivíduo, de valores culturais da organização que despertam a necessidade de contribuir para a mesma. Dessa forma, os empregados se sentem presos à organização. As empresas podem criar as condições para despertar em seus empregados a idéia de que não podem abandoná-la, tais como: opções de lazer, onde existe grande contato entre os empregados, formando assim uma grande família. Dessa forma, o empregado pensa que a empresa necessita dele para continuar com seus projetos. Por outro lado, quando o empregado entra na empresa via outra pessoa que já se encontrava dentro dela, gera uma dívida com quem o indicou.

Tais afirmativas sustentam a crença de que pessoas com laço normativo sentem obrigações e deveres de lealdade para com a organização e tendem a adotar comportamentos positivos.

A Figura 5 apresenta uma síntese dos antecedentes e das conseqüências do comprometimento normativo.

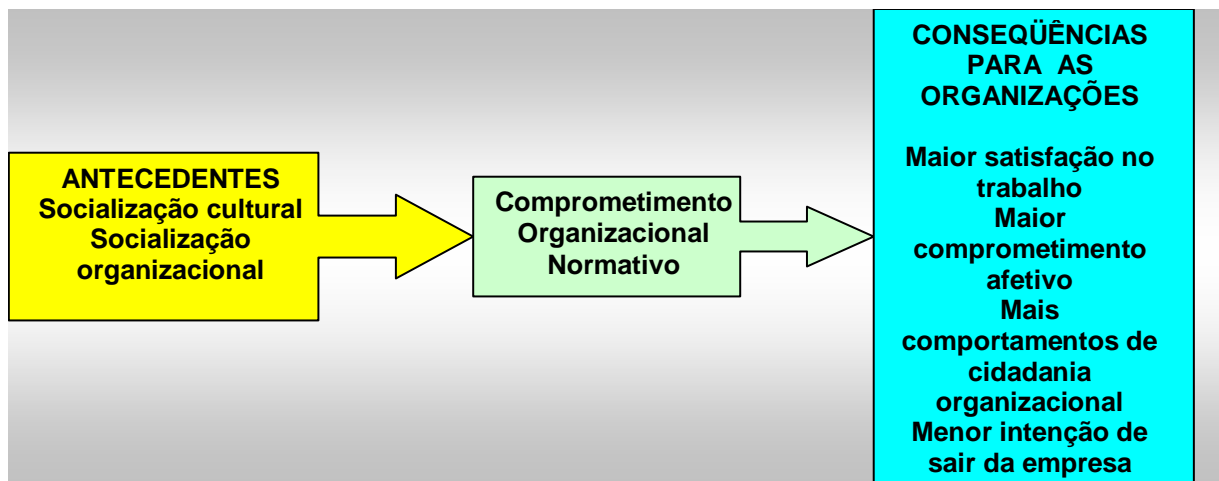


Figura 5 - Antecedentes e conseqüências de comprometimento organizacional normativo.  
Fonte: Zanelli; Andrade; Bastos, 2004, p.321.

### 2.2.5 Enfoque comportamental

O enfoque do comprometimento comportamental sustenta a idéia de que a avaliação que os empregados fazem de si mesmos é utilizada para manter a consistência entre seus comportamentos e suas atitudes.

Esse tipo de comprometimento foi influenciado pela psicologia social e observa o comprometimento do empregado como uma forma de avaliação que o mesmo faz na busca de manter o equilíbrio entre seu comportamento e as suas atitudes (MORAES; MARQUES; CORREIA, 1998).

Enquanto Kiesler e Sakamura<sup>13</sup> (*apud* BASTOS, 1993, p.58) definem “o comprometimento comportamental é um vínculo do indivíduo com atos e comportamentos”, Bastos (1993, p.58), amplia este entendimento afirmando que o comprometimento comportamental “pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis”. Continuando sua linha de raciocínio, Bastos (1993) explica que esse tipo de comprometimento pode ser comparado a um círculo vicioso, em que o comportamento leva o empregado a ter determinadas atitudes que, por sua vez, refletem-se / manifestam-se em comportamentos futuros, ocasionando a criação de um lento, porém consistente vínculo comportamental e psicológico do indivíduo com a organização.

Digno de nota acrescentar aqui uma interessante observação feita por Moraes *et al.* (1997, p.3) onde eles alargam o significado do que é o comprometimento comportamental. Dizem eles:

[...] dentro deste enfoque, a avaliação do compromisso não se restringe a comunicações verbais dos trabalhadores. O comprometimento caracteriza-se por um construto observável de comportamentos realizados, que superam as expectativas normatizadas pela organização.

Pelas definições e opiniões já expostas, pode-se assegurar que as pessoas tornam-se assim comprometidas a partir de suas próprias ações, indo além do que está escrito, formando um círculo de retro alimentação no qual cada comportamento

---

<sup>13</sup> KIESLER, C. A.; SAKAMURA, J. A. A test of a model for commitment. *Journal Of Personality and Social Psychology*, v. 3, p. 349-353, 1966, *apud*: BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, maio-jun., 1993.



gera novas atitudes que levam a comportamentos futuros, na busca de manter determinadas condutas e coerência.

#### 2.2.6 O Modelo de Três Dimensões de Meyer e Allen

Medeiros e Enders (1998) relatam que durante a década de 1990, especial atenção foi dada pelos pesquisadores do comprometimento à validação do modelo de três componentes (ou dimensões) do comprometimento organizacional, desenvolvido pelos professores canadenses John P. Meyer e Natalie J. Allen nos anos de 1990, 1991, 1993 e 1997.

De fato, dentre os diversos modelos teóricos de comprometimento, Zanelli; Andrade; Bastos (2004) afirmam que o de maior aceitação entre os pesquisadores é a teoria estabelecida pelos citados professores canadenses. Trata-se de um modelo baseado nas proposições de que o comprometimento é uma força que liga um indivíduo ao curso de ações de relevância para um objetivo e que pode ser acompanhado por diferentes opiniões que têm a função de dimensionar o comportamento. Os autores desenvolveram um método de medida baseado em três dimensões: afetivo, instrumental e normativo. Eles inspiraram-se nas razões que o indivíduo tem para permanecer na organização.

Bastos (1998) também endossa a preferência por este modelo dizendo que atualmente Meyer e Allen dominam as pesquisas sobre o comprometimento.

Numa revisão da literatura realizada por Meyer e Allen (1990), os autores distinguiram as três dimensões do comprometimento organizacional através das seguintes definições:

- comprometimento como um apego *affective*, ou afetivo com a organização;
- comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *continuance* e que foi tratado como instrumental;
- e comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam *normative*, e que foi chamado de normativo.

Objetivando melhor distinção entre estes estilos de comprometimento, Zanelli; Andrade; Bastos (2004) fazem algumas considerações. Explicam os autores que o comprometimento afetivo – desejo de permanecer na organização – seria

desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado, de tal modo que o mesmo se sinta confortável dentro da organização e competente em seu trabalho. O comprometimento instrumental ou calculativo – a necessidade de permanecer na organização – seria desenvolvido a partir de dois fatores antecedentes: a magnitude e ou o número de investimentos feitos pelo empregado na organização e pela falta de opções de empregos no mercado. Por fim, o comprometimento normativo – a obrigação moral de permanecer na organização – seria um estado psicológico originado nas experiências passadas de socialização e convívio familiar e social, bem como no processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do empregado na organização.

Na busca de um melhor esclarecimento e compreensão do modelo proposto por Meyer; Allen; Smith (1993), Spector (2006) fez uma síntese das variáveis pessoais e organizacionais que exercem influência na formação das três dimensões de comprometimento. Essa síntese está apresentada na Figura a seguir.

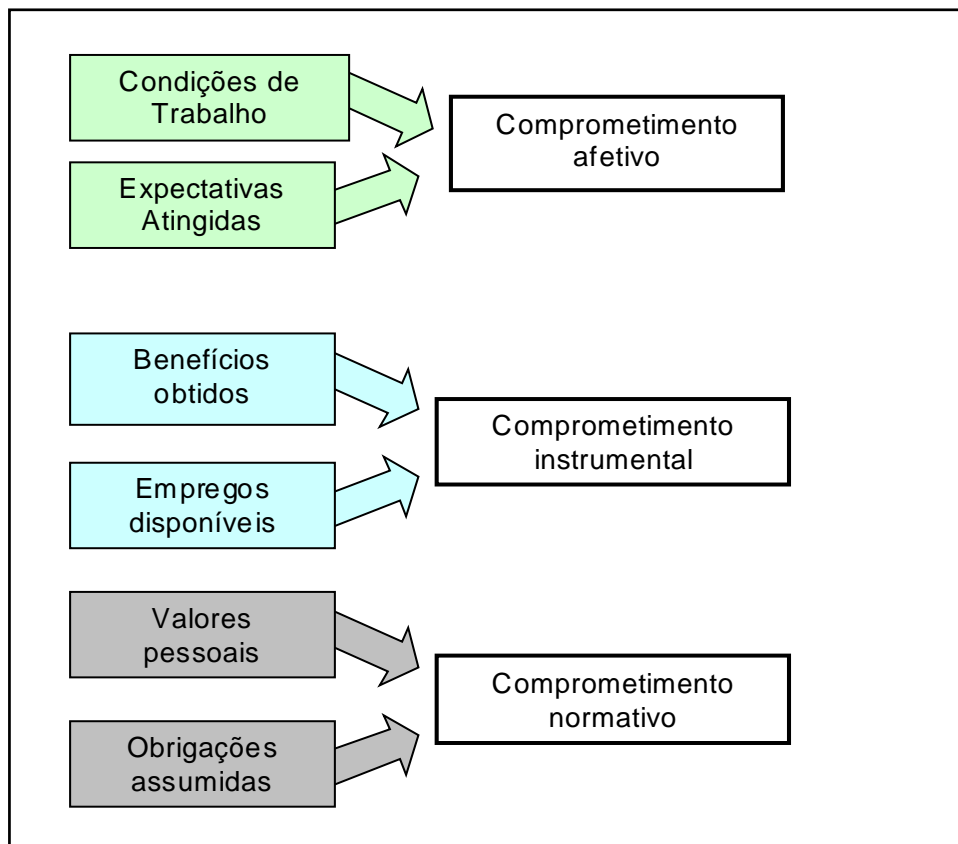


Figura 6: Variáveis pessoais e organizacionais.  
Fonte: Spector, 2006, p.351.

Em relação à influência dos tipos de comprometimento nas atitudes dos empregados no trabalho, Meyer; Allen; Smith (1993) asseguram que o comprometimento afetivo, e em menor escala, o comprometimento normativo podem ser relacionados com a performance no trabalho, enquanto que o comprometimento instrumental parece não ter relação ou estar relacionado de forma negativa com essa performance.

O Quadro 1 mostra uma síntese dos três componentes do comprometimento organizacional em questão, de acordo com Rego (2003).

| CATEGORIAS                           | CARACTERIZAÇÃO   | A PESSOA PERMANECE NA ORGANIZAÇÃO POR QUE... | ESTADO PSICOLÓGICO |
|--------------------------------------|--|--|--------------------|
| <b>Afetiva</b>                       | Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.   | ... sente que quer permanecer.               | Desejo             |
| <b>Normativa</b>                     | Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização.   | ... sente que deve permanecer.               | Obrigação          |
| <b>Instrumental (ou calculativo)</b> | Grau em que o colaborador se mant m ligado   organiza o devido ao reconhecimento dos custos associados com sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados. | ... sente que tem necessidade de permanecer. | Necessidade        |

Quadro 1 - Síntese dos Componentes do Comprometimento Organizacional.

Fonte: Rego, 2003, p.27.

## 2.3 Terceiriza o

### 2.3.1 Conceitua o de terceiriza o

Relata Giosa (2003) que a origem do termo terceiriza o vem do inglês *outsourcing*, que significa suprir-se por meio de fontes externas.

Tomando o termo em seu sentido muito utilizado atualmente nas áreas ligadas a gestão de negócios, Fontanella; Leiria; Tavares (1994, p.19) assim o definem:

[...] a terceirização é 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 a atividade - fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com intuito de potencializar ganhos em qualidade e produtividade.

Pagnoncelli (1993) opta por uma definição simples, clara e sintética. Para ele, terceirização é um processo de transferência de algumas atividades a serem executadas por terceiros.

Já Amato Neto (1995, p.36) estende e especifica melhor o significado do termo. Em suas palavras, terceirização é:

[...] o ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação/fase de um processo de produção ou de comercialização, de uma empresa para outra(s), neste caso conhecida(s) como terceira(s). Nesta forma, a empresa contratante deixa de realizar alguma ou várias atividades cumpridas com seus próprios recursos (pessoal, instalações, equipamentos, etc.) e passa-as para a empresa(s) contratada (s).

Outra definição digna de nota por esclarecer ainda mais o termo, é a formulada por Giosa (2003, p.14) para quem a terceirização:

[...] é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

Nessa mesma linha, Basso e Cony (2003, p.2) complementam Giosa ao afirmarem que

[...] a terceirização é um processo através do qual se organiza o sistema produtivo da empresa, diminuindo-se o seu tamanho e aumentando-se a eficiência dos processos. É uma estratégia de administração da empresa que tem por objetivo estabelecer diferentes métodos de organizá-la. Consiste na contratação de um terceiro (empresa prestadora de serviços) para realização de atividades que não constituem objeto principal da empresa (atividade-fim).

Enfim, conforme Coelho (2007), a terceirização é uma tendência mundial e possibilita às empresas concentrar seus esforços no que sabem fazer de melhor e contratar fora o que os outros também fazem melhor.

Sintetizando os conceitos já expostos, Araújo e Pinto (2006) identificam alguns pontos em comum entre eles: de um modo geral todos os autores vêem a terceirização como um instrumento de focalização, em que a empresa principal direciona suas energias para o que constitui a sua competência central, repassando as demais atividades a outras empresas (terceiras), geralmente especializadas em determinados produtos/serviços. Além disso, com a terceirização, cria-se uma parceria entre as duas empresas.

Levando-se em consideração as proposições feitas, pode-se entender a terceirização como tudo o que não constitui atividade principal da empresa e que pode ser repassado para terceiros. Como resultado imediato, há um enxugamento da mão-de-obra, economia de recursos, socialização das tarefas e, como resultado final, aumento da produtividade. Por meio do processo de terceirização, a empresa organiza seu processo produtivo com diminuição do seu tamanho e aumento de sua eficiência.

Portanto, numa definição bem simples, terceirização é a transferência de serviços para fornecedores especializados, com tecnologia própria, que tenham a atividade terceirizada como sua atividade-fim.

### 2.3.2 Histórico da terceirização

A terceirização não é uma prática nova no mundo dos negócios e está relacionada com a qualidade, a competitividade e a produtividade.

De acordo com Leiria e Saratt<sup>14</sup> (*apud* IMHOFF; MORTARI, 2005, p.83), esta técnica já é usada pelos americanos desde a década de 50 do século XX. Também europeus e japoneses a utilizam há anos. A terceirização teve origem nos EUA, logo após o início da II Guerra Mundial, quando o grande desafio das indústrias bélicas foi o desenvolvimento da produção de armamentos, assim delegaram algumas atividades secundárias a empresas prestadoras de serviços.

---

<sup>14</sup> LEIRIA, J. S, SARATT, N. D. Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial. 8. ed. São Paulo: Gente, 1995, *apud* IMHOFF, M. M.; MORTARI, A. P. Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, ed. especial, UFSM, Santa Maria, RS, jul. 2005, p.83-94.

No Brasil, de acordo com Queiroz<sup>15</sup>, (*apud* IMHOFF; MORTARI, 2005, p.83), a implantação da terceirização teve início com a chegada das grandes empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas. No entanto, somente após os anos 80, do século passado, houve um grande avanço deste processo no nosso país. Com esse procedimento, as fábricas adquiriam as peças de outras empresas, guardando para si a atividade fundamental de montagens de veículos no país.

Relata Giosa (2003) que, desde aquela época até aproximadamente 1989, a terceirização vinha sendo utilizada apenas com o intuito de reduzir o custo de mão-de-obra. As empresas utilizavam-se dessa técnica somente para obter algumas economias e gerar ganho de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade. A partir daí, as empresas passaram a transferir para terceiros a incumbência pela execução das atividades secundárias.

O cenário brasileiro atual segue a tendência globalizada e pode ser considerado como um reflexo das mudanças que vêm ocorrendo no âmbito mundial com adoção de um novo modelo gerencial que busca a flexibilidade, polivalência e redução de custos. Frente a esse novo cenário, as empresas brasileiras têm adotado a terceirização em larga escala como forma de aumentar a competitividade, objetivando entrar no mercado internacional.

### 2.3.3 O porquê da terceirização

Reafirmando seu propósito, o processo de terceirização tem sido amplamente utilizado como estratégia para direcionar a organização nas competências essenciais do seu negócio, de forma a aumentar sua competitividade, a produtividade e a qualidade de seus produtos e/ou serviços.

Ou, em outras palavras, o principal objetivo que leva uma empresa a implementar um programa de terceirização no entendimento de Pagnoncelli (1993) é a decisão estratégica de concentrar-se no que ela faz de melhor, na busca do aprimoramento da qualidade, da produtividade e da competitividade.

---

<sup>15</sup> QUEIROZ, C. A. R. S. de. Manual de terceirização. 9. ed. São Paulo: STS, 1998, *apud* IMHOFF, M. M.; MORTARI, A. P. Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, ed. especial, UFSM, Santa Maria, RS, jul. 2005, p.83-94.

Assim, enquanto no processo de terceirização, a empresa pode concentrar seus esforços no seu principal produto, as outras tarefas, chamadas secundárias ou meio, podem ser realizadas de maneira mais racional e com um menor custo por empresas especializadas naqueles ramos de atividade.

Reforçando tal pressuposto, Araújo e Pinto (2006) concluem que os fatores mais importantes apontados pelas empresas ao adotarem a terceirização são, em primeiro lugar, a possibilidade de concentrar-se no gerenciamento de atividades que fazem parte do negócio central e, em segundo, a redução de custos.

De um modo geral os autores estudados afirmam que a redução de custos não é citada como o primeiro motivo da terceirização. Isso é coerente, até porque não é politicamente correto evidenciá-la como a finalidade primeira da terceirização, apesar de que sempre haverá alguma parcela de redução de custos.

Apontando motivos em defesa da terceirização, Giosa (2003) elenca: o fato de ela ser saudável; a possibilidade de tornar a empresa mais ágil; seu caráter estratégico. Terceirizando serviços meio, a empresa pode voltar-se totalmente para a sua atividade fim, otimizando recursos e desenvolvendo novas práticas para atingir suas metas. Tal medida agiliza todo o processo pois, a empresa estará mais voltada para sua missão básica, sem se preocupar com atividades secundárias. Por sua vez, sendo as atividades terceirizadas a especialidade das empresas contratadas, constrói-se um circuito de operações e tomada de decisões bem mais rápido.

Entretanto, é importante ressaltar que a implementação da terceirização, exige uma nova visão estratégica, revisão da missão e valores, bem como uma inevitável reestruturação funcional.

A falta de observância desses requisitos frequentemente acaba por enfraquecer o potencial da terceirização na resolução de problemas organizacionais. Muitas vezes, ávidos pela redução de custos, empresários desavisados terceirizam alguns serviços, o que, de certa forma, contraria os verdadeiros propósitos da terceirização.

Corroborando com essa proposição, Queiroz<sup>16</sup> (*apud* ARAÚJO, 2006, p.232), destaca algumas dessas situações que são facilmente encontradas e que deturpam o significado real da terceirização, tais como: o seu uso para desobrigar a empresa

---

<sup>16</sup> QUEIROZ, C. A. R. S. de. QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos. Manual de terceirização. São Paulo, STS, 1992, *apud* ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** São Paulo: Atlas, 2006.

de encargos sociais e legais ou para reduzi-los, o seu uso para diminuir benefícios concedidos às pessoas, e para demissão ou redução salarial.

Por outro lado, quando aplicada corretamente, a terceirização pode trazer diversos benefícios para as empresas. Nos cadernos do IDC<sup>17</sup> (*apud* ARAÚJO, 2006, p.232), encontra-se uma lista dos motivos benéficos da terceirização. Entre eles, destacam-se:

- razões de ordem tecnológica: ao entregar o serviço a uma empresa especializada, significa que a contratada vai colocar à disposição da contratante todas as inovações tecnológicas que surgirem no mercado, com maior rapidez;
- razões competitivas: a empresa, ao aderir à terceirização, torna-se mais ágil, pois vai se dedicar mais ao seu negócio, concentrando-se nas questões significativas e estratégicas para a organização;
- excelência operacional: ao terceirizar, pode se concentrar na evolução competitiva da empresa;
- competência no negócio: a gestão organizacional fica focada no objetivo de vender bens e prestar serviços à sua clientela;
- razões de ordem financeira: a redução de custos devido ao enxugamento e à economia no uso dos recursos da empresa.

#### 2.3.4 Conseqüências da terceirização

A terceirização, como qualquer nova tecnologia, ao ser implantada, gera impactos nas relações de trabalho. Portanto, é de grande relevância que a empresa, ao adotar a terceirização, faça uma análise sobre as conseqüências que poderão advir de sua implementação.

Giosa (2003) aponta algumas, como:

- modificação do espaço físico;
- mudanças na estrutura funcional, com alterações nos níveis hierárquicos;
- variações freqüentes na atividade funcional e a delegação de autoridade sofrerão variações freqüentes;

---

<sup>17</sup> IDC Portugal. Outsourcing. Cadernos IDC, Portugal, Lisboa, n. 4, jan. 1999, *apud* ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.



- alterações nas normas e métodos operacionais;
- alterações no quadro de pessoal;
- modificação na estrutura de custos;
- necessidade de transferência de tecnologia entre a contratante e a contratada;
- reestruturação funcional;
- criação de novas empresas.

Reforçando as idéias acima, Araújo e Pinto (2006) afirmam que, de modo geral, a terceirização envolve demissões e provoca uma considerável diferença de *status* entre efetivos e terceiros em relação aos salários, às condições de trabalho e de segurança, entre outros.

Bicudo (2003) ressalta que tais conseqüências acabam, inevitavelmente, atingindo os empregados, pois este processo tem efeitos perniciosos, tais como: eliminação de postos de trabalho, deterioração de suas condições (ambiente, organização, salários, benefícios, segurança e saúde).

Reforçando a idéia acima, Sarsur *et al.* (2002) demonstram como a terceirização tende a levar a uma fragilização nas relações de trabalho, com os empregados aceitando a condição de empregos múltiplos e, por vezes, adversas: o recebimento de salários inferiores e abaixo do mercado; trabalhos sem formalização contratual e sem benefícios; atuação em condições de pressão acima da média, na busca pelo aumento da produtividade.

Por outro lado, as centrais sindicais, conforme relato de Coelho (2007) condenam a terceirização por precarizar as condições de trabalho.

Ramalho<sup>18</sup> (*apud* BICUDO, 2003, p.4) expõe, com muita clareza, a sua percepção sobre as conseqüências nas relações de trabalho terceirizado. Assim ele se manifesta:

[...] a relação de dependência que se estabelece entre a parte contratada e a contratante transforma o trabalho subcontratado em um tipo fortemente ambíguo de ocupação, reunindo ao mesmo tempo certas características da relação assalariada, como a imposição do que e quanto produzir e outras típicas do trabalho autônomo como negociação de preços, realização do trabalho fora do controle direto do subcontratante, escolha do lugar onde a produção será executada e a livre distribuição do tempo na confecção dos produtos.

---

<sup>18</sup> RAMALHO, J. R. Trabalho, Reestruturação Produtiva e Movimento Sindical, *apud* Caderno Técnico 22. Brasília: CNI/SESI, 1995, *apud* BICUDO, V. R. Terceirização na Petrobras: implicações sociais, gerenciais e políticas. **XXVII ENANPAD**, Atibaia-SP, 2003.

Por outro lado, Coelho (2007) enfatiza os pontos positivos da terceirização, pois ela torna as grandes empresas mais leves e flexíveis, bem como abre uma grande gama de oportunidades para pequenos e médios empresários. Além disso, gera um grande número de empregos para pessoas que poderiam estar desempregadas ou no mercado informal de trabalho.

Amato Neto (1995) lembra que a terceirização é importante também para os empregados, segundo o autor é necessário se criar uma consciência de que tal processo é algo irreversível na busca de uma maior eficiência industrial, e não apenas como estratégia a ser utilizada contra seus interesses.

Nesse sentido, Giosa (2003) complementa tais evidências ao observar que tem acontecido um grande avanço na discussão sobre a terceirização entre os sindicatos e os empresários, o que vem melhorando as relações trabalhistas no Brasil.

Dessa forma, a terceirização tem proporcionado uma inovação nessas relações, concretizando a idéia central desse conceito que é a busca da flexibilidade e da competitividade empresarial, apesar de ser ainda um tema em discussão entre os órgãos de classe.

Tomando-se como base as opiniões destacadas acima, é possível afirmar que o processo de terceirização traz como conseqüências profundas mudanças nas relações de trabalho. Utilizada, na maioria dos casos, como forma de racionalizar custos e aumentar a competitividade, essa nova forma de gestão pode proporcionar uma queda nas condições de trabalho, da remuneração e dos benefícios, que são quase sempre inferiores aos dos empregados da empresa contratante. Por outro lado, é indiscutível que a terceirização tem ganhado espaço e vem atingindo áreas que até então eram consideradas como intocáveis, como, por exemplo, a gestão financeira da empresa.

### 2.3.5 Vantagens e desvantagens da terceirização

Araújo e Pinto (2006) apontam uma série de vantagens da terceirização. Para eles, nesse processo a empresa obtém várias, como: uma melhor qualidade dos serviços prestados, aumento de produtividade, diminuição dos custos, racionalização

administrativa, além de possibilitar uma maior dedicação à sua atividade básica, fator decisivo para a melhoria do desempenho empresarial.

A terceirização permite, ainda, a especialização, o que interfere de forma decisiva na qualidade do produto ou serviço fornecido, podendo significar um melhor posicionamento de mercado. Pode levar, também, a um ganho na concepção de novos produtos ou na melhoria dos já existentes. Com a redução de custos, elimina-se a necessidade de investimentos em certas atividades e permite às empresas acompanhar as variações de mercado com economia de mão-de-obra, de material, de tempo, de equipamento, entre outros.

No que concerne às oportunidades advindas da implementação desse processo, Giosa (2003) salienta que a terceirização abre para o Brasil oportunidades de avanço por meio de suas empresas nos mesmos caminhos que foram seguidos por países de primeiro mundo, como Japão, Estados Unidos e alguns europeus.

Entretanto, pode-se destacar algumas desvantagens, como perda de poder e dependência frente ao terceiro, necessidade de mecanismos de controle sobre os contratados, entre outras. Essas desvantagens foram confirmadas em um estudo realizado por Bicudo (2003) envolvendo três segmentos – gerência, sindicatos e empregados terceirizados. São elas: perda dos históricos dos equipamentos, falta de qualificação e de treinamento da mão-de-obra, aumento dos índices de acidentes do trabalho, perda dos direitos trabalhistas, falta de laços afetivos e compromissos profissionais com a empresa, aumento da diferença entre empregados próprios e terceirizados, podendo levar à estigmatização desses últimos.

Pode haver ainda, uma exposição do segredo industrial a terceiros, perda do vínculo com os empregados, demissões, dependência em relação aos terceiros e geração de empregos informais.

Uma pesquisa desenvolvida pelo Centro Nacional de Modernização (CENAM<sup>19</sup> *apud* GIOSA, 2003, p.111-116), em empresas localizadas nos estados de Santa Catarina (SC), Ceará (CE) e São Paulo (SP), detectou as seguintes vantagens e desvantagens da terceirização:

---

<sup>19</sup> CENAM, 1993 *apud* GIOSA, L. A. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

| VANTAGENS   | DESVANTAGENS   |
|---|--|
| Focalização dos negócios da empresa na sua área de atuação            | Risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra na mesma proporção               |
| Diminuição dos desperdícios   | Resistências e conservadorismo   |
| Redução das atividades-meio   | Falta de parâmetros de custos internos   |
| Aumento da qualidade  | Demissões na fase inicial  |
| Ganhos de flexibilidade   | Custo de demissões   |
| Aumento da especialização do serviço                                  | Dificuldade de encontrar a parceria ideal  |
| Aprimoramento do sistema de custeio                                   | Falta de cuidado na escolha dos fornecedores                                       |
| Maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional           | Aumento do risco a ser administrado  |
| Maior agilidade nas decisões  | Aumento do risco a ser administrado  |
| Menor custo   | Conflito com os sindicatos   |
| Maior lucratividade e crescimento                                     | Mudanças na estrutura do poder   |
| Favorecimento da economia de mercado                                  | Aumento da dependência de terceiros  |
| Otimização dos serviços   | Perca do vínculo para com o empregado  |
| Redução dos níveis hierárquicos                                       | Desconhecimento da legislação trabalhista  |
| Aumento da produtividade e da competitividade                         | Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados                          |
| Redução do quadro direto de empregados                                | Perda da identidade cultural da empresa, a longo prazo, por parte dos funcionários |
| Diminuição da ociosidade das máquinas                                 |  |
| Maior poder de negociação   |  |
| Ampliação do mercado para as pequenas e médias empresas               |  |
| Possibilidade de crescimento sem grandes investimentos                |  |
| Economia de escala  |  |
| Diminuição do risco de obsolescência das máquinas, durante a recessão |  |

Quadro 2: Vantagens e desvantagens da terceirização.

Fonte: Giosa, 2003, p.84.

Fortalecendo a pesquisa acima, o próprio Giosa (2003) fez uma síntese das principais vantagens e desvantagens da terceirização, as quais são apresentadas no quadro a seguir:

| VANTAGENS                           | DESVANTAGENS                              |
|-------------------------------------|---|
| Desenvolvimento econômico           | Desconhecimento da alta administração     |
| Especialização de serviços          | Resistências e conservadorismo            |
| Competitividade                     | Dificuldade de encontrar a parceira ideal |
| Busca de qualidade                  | Riscos de coordenação de contratos        |
| Aprimoramento do sistema de custeio | Falta de parâmetros de custos internos    |
| Diminuição do desperdício           | Custo de demissão                         |
| Valorização dos talentos humanos    | Conflitos com os sindicatos               |
| Agilidade das decisões              | Desconhecimento da legislação trabalhista |
| Menor custo                         |   |
| Maior lucratividade e crescimento   |   |

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens da terceirização (Síntese).

Fonte: Giosa, 2003, p.85.

Fazendo uma análise dos quadros expostos, observa-se que as vantagens mencionadas são somente para a empresa. Dessa forma, a variável humana, que deveria ser o foco central, parece não ser levada em consideração.

Além do que foi discutido anteriormente, existem também alguns fatores restritivos que podem dificultar ou até mesmo inviabilizar a implantação do processo de terceirização, como salienta Giosa (2003):

- o desconhecimento sobre o assunto por parte da alta administração, o que se reflete nas demais áreas da organização;
- a dificuldade de se encontrar parceiros que possam atender às condições de qualidade e produtividade, definidas no contrato;
- o risco de coordenar as atividades de terceiros, com perda do poder de execução;
- o desconhecimento da legislação trabalhista;
- a falta de atenção adequada aos impactos na cultura organizacional;
- visão de curto prazo na expectativa de resultados;
- contratos incompletos ou pouco detalhados;
- falta de parâmetros de preço nas contratações iniciais;
- o custo de demissões iniciais, quando for o caso.

Como conclusão dos argumentos aqui expostos, pode-se inferir que a terceirização, quando bem implantada, realmente pode trazer inúmeras vantagens para as empresas, podendo ser considerada como vantagem competitiva. No entanto, pode haver a necessidade de se fazer uma análise mais crítica sobre o fator humano envolvido nessa relação. Essa preocupação com os empregados, pode transmitir mais segurança e trazer credibilidade para a empresa e, como consequência, melhorar o ambiente de trabalho e o nível de comprometimento dos mesmos.

A seguir, no Capítulo 3, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após a introdução e o embasamento teórico, cabe, neste ponto, descrever a metodologia aplicada no estudo.

Toma-se, como princípio, uma definição clássica, em que o termo metodologia da pesquisa define as estratégias a serem seguidas durante uma investigação, as quais norteiam as ações do pesquisador, através das técnicas disponíveis escolhidas para investigar a situação em questão. No presente capítulo, são descritos os procedimentos que foram utilizados para a elaboração do trabalho, além da definição da população alvo, a amostra, bem como as técnicas de coleta e análise dos dados.

#### 3.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa realizada é caracterizada como descritiva com abordagem quantitativa para análise dos dados. Esse tipo de pesquisa pode ser realizada por várias técnicas de coleta de dados que compreendem, por exemplo: entrevistas pessoais ou por telefone, questionários e observação *in loco*.

Para a elaboração da descrição do perfil da empresa, foram utilizados dados reunidos a partir da análise do relatório de sustentabilidade da empresa, datado de 2007.

No que diz respeito à definição da pesquisa, tomou-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2007), que propõe dois critérios básicos para a classificação das pesquisas quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, o trabalho pode ser classificado como descritivo, porque tem como objetivo descrever os tipos de comprometimento apresentados pelos empregados da empresa LEILI.

Validando essa assertiva Gil (1996, p.46) salienta que "as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis".

Para Marconi e Lakatos (2002, p.84), pesquisas descritivas “consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características dos fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis chaves”.

Consolidando a opção por esse tipo de pesquisa Roesch (2005) confirma que, pesquisas descritivas são muito utilizadas nos levantamentos sobre as atitudes de empregados dentro das organizações.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é um estudo de caso através de uma pesquisa de campo.

De acordo com Gil (1996) e Siqueira (2005) o estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo bastante aprofundado de um ou de poucos elementos, na busca de seu conhecimento.

Apesar do estudo de caso promover uma investigação em profundidade de um determinado fenômeno numa situação bem definida, esse método apresenta algumas limitações e riscos na sua aplicação. Há necessidade de se ter um cuidado especial com os preconceitos e vieses na conclusão que tira dos dados e reconhecimento das limitações de suas conclusões. Dessa forma, os resultados apurados não podem ser generalizados para populações por estarem restritos a apenas um caso e não pode ser considerado como uma amostra da população e nem a similaridade de alguns aspectos do fenômeno, conforme depoimento de Leffa (2005).

A classificação como pesquisa de campo advém do fato de terem sido coletados dados primários junto aos empregados da LEILI, buscando analisar o comprometimento deles em relação à empresa.

A pesquisa de campo, de acordo com Vergara (2007, p.47), “é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

### **3.2 População-Alvo e amostragem da pesquisa**

O universo da pesquisa constitui-se de todos os 135 empregados da LEILI que prestam serviço exclusivamente à ARCERLORMITTAL, unidade de João

Monlevade - MG. Os questionários foram entregues diretamente aos empregados presentes, no período da pesquisa, de 09 a 20 de junho de 2008 e enviados pelo correio para os que se encontravam de férias e afastados por doença.

Entretanto, apesar de terem sido entregues os questionários a todos os 135 empregados, obteve-se um retorno 117 questionários respondidos, o que, levando-se em consideração o cálculo do tamanho de amostras proposto por Bruni (2007), é um número bem representativo. Segundo o autor, 117 respondentes, em relação a uma população de 135 empregados, representa uma amostra com 95% de nível de confiança e 3.4% de margem de erro, sendo que a maioria das pesquisas utiliza nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%. Portanto, a amostra é altamente significativa, pois quanto menor a margem de erro, maior a precisão do resultado obtido.

### **3.3 Instrumento de Coleta de Dados**

Nesse estudo, adotou-se um questionário com uma lista abrangente de perguntas sobre cada variável a ser medida. Essas perguntas foram avaliadas através de escalas, em um conjunto de questões fechadas. A prioridade e a importância de uma variável em relação às demais também foi considerada.

O questionário consiste em um instrumento de coleta de dados objetivos e é respondido diretamente pelos participantes, conforme esclarece Gil (1996).

Ainda em relação ao questionário duas observações devem ser levadas em consideração, ou seja, quanto a sua validade e confiabilidade ou consistência. A validade está relacionada à capacidade das perguntas para coletarem as informações propostas. Já a confiabilidade ou consistência diz respeito à eficiência na coleta das informações. O questionário utilizado nesse trabalho já foi validado para o caso brasileiro por Medeiros (1997) e Medeiros e Enders (1998). Para determinar a sua validade e confiabilidade ou consistência foi aplicado o coeficiente *Alpha* de Cronbach que utiliza uma escala de 0 a 1, sendo adotado como critério de boa aceitação, valores acima de 0.55, conforme Guimarães; Diniz; Kamita (2001).

Elucidando a proposição acima pode-se dizer que a validade é a testagem que um instrumento mede adequadamente o que se propõe a medir, e a



confiabilidade ou consistência permite identificar se a escala foi corretamente compreendida pelos respondentes.

O questionário aplicado parte de uma caracterização da amostra com ênfase nas características pessoais e organizacionais dos empregados da LEILI (apêndice A). Completando o questionário, foram aplicadas as 18 questões com os indicadores de comprometimento (anexo A) propostos por Meyer; Allen; Smith (1993), com uma escala no formato *Likert* de seis níveis, que variam de **discordo totalmente** a **concordo totalmente**. A gradação de cada pergunta tem seu nível mais alto com **concordo totalmente**, associado à maior ocorrência ou a uma avaliação mais positiva do fenômeno. O extremo menos elevado da escala com **discordo totalmente**, indica a menor ocorrência do fenômeno. Já os escores próximos ao ponto central da escala são considerados intermediários. Dessa forma, para a classificação das respostas, foram considerados os escores 1 e 2 como baixo nível, 3 e 4 como médio e 5 e 6 como alto nível. Já para análise das médias adotou-se o critério exposto na tabela abaixo. A utilização dessa convenção facilitou bastante a interpretação dos dados.

**TABELA 1:** Nível de Comprometimento

| <b>Média</b> | <b>Nível de Comprometimento</b> |
|--------------|---------------------------------|
| 1.0 a 1.9    | muito baixo                     |
| 2.0 a 2.9    | baixo                           |
| 3.0 a 3.9    | médio                           |
| 4.0 a 4.9    | alto                            |
| 5.0 a 6.0    | muito alto                      |

### **3.4 A Empresa Pesquisada**

A empresa onde foi realizada a pesquisa é uma terceirizada que presta serviços no ramo de manutenção elétrica e eletrônica.

Todas as informações seguintes acerca da empresa foram colhidas em uma entrevista com o proprietário, além de dados retirados do relatório de sustentabilidade da empresa referente ao ano de 2007.

### 3.4.1 Dados gerais da empresa

Razão Social: LEILI Eletro Refrigeração Industrial Ltda.

Nome de fantasia: LEILI Eletro Eletrônica

Localização da sede: Avenida Wilson Alvarenga, 50 - Bairro Carneirinhos, João Monlevade, MG.

Forma jurídica: Sociedade limitada por quotas e responsabilidade limitada.

Controle acionário: Fundada por Antônio Paulo Leite, que hoje se encontra na posição de sócio majoritário, o qual controla 99% do capital da empresa, além de sua sócia minoritária, a filha Naila Maria Leite, que possui 1% do capital.

### 3.4.2 Breve histórico

A LEILI Eletro Refrigeração Industrial Ltda. foi constituída em 15 de maio de 1984, o que coincidiu uma com época marcada pelo início do programa de terceirização implementado pela empresa contratante, a ARCELORMITTAL.

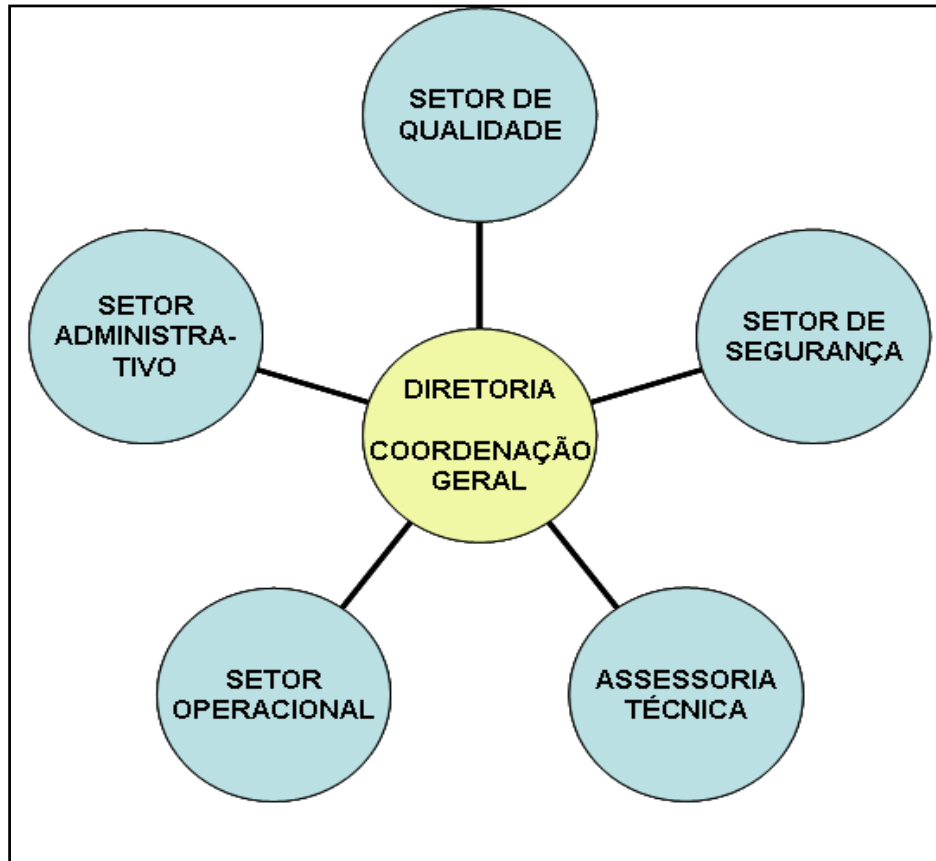
A terceirização objetivada pela empresa vinha ao encontro da tendência do mercado brasileiro que buscava a adoção de programas para a melhoria da competitividade, da qualidade e para a redução de custos.

Naquela época, a filosofia da empresa contratante era a de repassar a ex-funcionários a prestação de alguns serviços meio.

Fundada por um ex-funcionário da empresa contratante, iniciou suas atividades com um efetivo de 7 empregados, contando atualmente com um quadro de 175 empregados.

A empresa caracteriza-se como de capital nacional, com sociedade limitada, possuindo instalações próprias, com oficinas e equipamentos adequados.

### 3.4.3 Organograma geral



### 3.4.4 Diretoria

Por se tratar de uma empresa familiar, como acontece na maioria dos casos, a gestão é feita pelos proprietários, com a seguinte composição:

- Diretor Presidente: Antônio Paulo Leite
- Coordenadora Administrativa: Naila Maria Leite

#### 3.4.5 Missão

“Oferecer garantia e produtividade para nossos clientes, tendo como base de conceito de serviços a solução em gestão de serviços de manutenção e montagens eletromecânicas para empresas siderúrgicas, metalúrgicas e mineradoras”.

#### 3.4.6 Visão

“Ser reconhecida como empresa-referência na gestão de serviços eletromecânicos, no mercado industrial - siderúrgicas, metalúrgicas e mineradoras - de Minas Gerais, até o ano de 2015”.

#### 3.4.7 Valores

- Promover o desenvolvimento contínuo da segurança do trabalho no âmbito da empresa.
- Comprometer-se com os recolhimentos dos tributos e pelo cumprimento das disposições legais e convenções coletivas e a constante valorização de seus colaboradores.
- Perceber os interesses dos proprietários, empregados, clientes, fornecedores, comunidade, governo e o próprio meio ambiente, incorporando-os em nossas estratégias e ações.

#### 3.4.8 Portifólio de serviços oferecidos

Prestação de serviços especializados de manutenção e montagem eletroeletrônica para grandes empresas industriais, executados por pessoal

especializado, com equipamentos adequados, suportados por um sistema de gestão de qualidade, considerando sempre os atributos de confiabilidade, empatia, segurança, estrutura de equipamentos e ferramentas.

#### 3.4.9 Sistema de gestão da qualidade

Certificada nas normas ISO 9001/2001, desde 2003, a LEILI mantém um Sistema de Gestão da Qualidade, documentado, que assegura a conformidade de seus serviços com os requisitos especificados pelos seus clientes, visando à melhoria contínua de sua eficácia.

#### 3.4.10 Treinamento da força de trabalho

A direção da empresa procura valorizar seus recursos humanos, pois é muito dependente do seu pessoal, visto que o seu “produto” é a mão-de-obra. A força de trabalho é capacitada e desenvolvida através de treinamentos, palestras e das ações geradas nos processos. A Instrução de Trabalho e Treinamento visa a regulamentar o processo de treinamento ou de outras ações para suprir uma necessidade de capacitação ou de desenvolvimento na função, assegurando que os empregados estejam conscientes da importância de suas atividades.

### **3.5 Limitações da pesquisa**

A limitação mais relevante em relação ao estudo é aquela que diz respeito a todo estudo de caso: o fato do mesmo ser restrito a descrever o comprometimento organizacional em uma única empresa. Assim, os resultados da pesquisa aplicam-se somente à empresa LEILI, não sendo, portanto, passíveis de servir como base para generalizações.

Outras limitações são:

- O fato dos estudos, por uma questão de praticidade se restringirem apenas aos dados coletados entre trabalhadores terceirizados, não estabelecendo comparação entre os resultados deles obtidos com os que se poderia obter dos empregados da empresa contratante.
- As limitações características de um estudo objetivo (ênfase quantitativa) que, apesar de oferecer ganhos quanto ao alcance da população estudada não permite acesso a certas nuances da subjetividade envolvida nas posturas dos investigados.

A seguir, no Capítulo 4, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Toda esta pesquisa descritiva aplicada na empresa LEILI foi direcionada para analisar o comprometimento de seus empregados que prestam serviços para a siderúrgica ARCELORMITTAL, unidade de João Monlevade-M.G., identificando o nível e os tipos de comprometimento, relacionando-os com os dados demográficos.

Para uma melhor compreensão dos tipos de comprometimento, foi feita uma análise quantitativa dos dados obtidos por meio dos questionários, buscando identificar a existência dos componentes afetivo, instrumental e normativo.

As respostas obtidas no questionário foram testadas através do método *alpha* de Cronbach, com o objetivo de verificar a sua validade, confiabilidade e consistência. Esse teste, de acordo com Guimarães; Diniz; Kamita (2001), permite confirmar se as perguntas coletaram as informações propostas e se a escala foi corretamente compreendida pelas pessoas ao responderem o questionário.

O resultado final, apresentado na tabela abaixo pode ser considerado muito positivo, pois os valores superaram o mínimo preconizado na literatura que é 0,55.

**TABELA 2:** Teste de Alpha de Cronbach

| Tipo         | Alpha de Cronbach |
|--------------|-------------------|
| Afetivo      | 0,87              |
| Instrumental | 0,74              |
| Normativo    | 0,65              |

Foram colhidos dados gerais para se identificar o perfil dos empregados, como idade, estado civil, formação escolar, cargo ocupado e tempo de serviço prestado à empresa, bem como os indicadores de comprometimento organizacional.

### 4.1 Perfil dos Empregados

Em relação à idade, percebe-se uma distribuição bastante homogênea das faixas etárias, ou seja, há um equilíbrio na quantidade de empregados nas faixas etárias de 18 a 49 anos. Pode-se observar, ainda, que 78,63% do total de

empregados têm até 41 anos. Por outro lado, apenas 4,27% têm mais de 50 anos. Essas informações podem ser vistas em detalhe na tabela seguinte:

**TABELA 3: Idade**

| <b>Faixa Etária (anos)</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b>      | <b>% ac.</b>  |
|----------------------------|-------------------|---------------|---------------|
| 18 a 25                    | 34                | 29,06         | 29,06         |
| 26 a 33                    | 24                | 20,51         | 49,57         |
| 34 a 41                    | 34                | 29,06         | 78,63         |
| 42 a 49                    | 20                | 17,09         | 95,73         |
| 50 ou mais                 | 5                 | 4,27          | 100,00        |
| <b>Total</b>               | <b>117</b>        | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> |

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2008.

É nítido um equilíbrio na proporção de faixas etárias, com uma ligeira concentração nas faixas de 18 a 25 e 34 a 41 anos (ambos com 29.06%).

Esse equilíbrio na distribuição entre as faixas etárias pode ser benéfico para a empresa no que concerne ao comportamento no trabalho e no *turnover* (que é mais comum entre os mais novos). Robbins (1999) comprova essa afirmação quando diz que os empregados com idade mais avançada possuem um comportamento mais equilibrado e são menos propensos a deixarem a empresa.

Quanto ao estado civil, o percentual de empregados casados é muito superior ao de solteiros, já que 62,39% são casados e apenas 35,04% são solteiros. Somente 2,56% se encontram nas categorias de divorciados, separados ou viúvos. O gráfico, a seguir, permite acompanhar esse contraste:



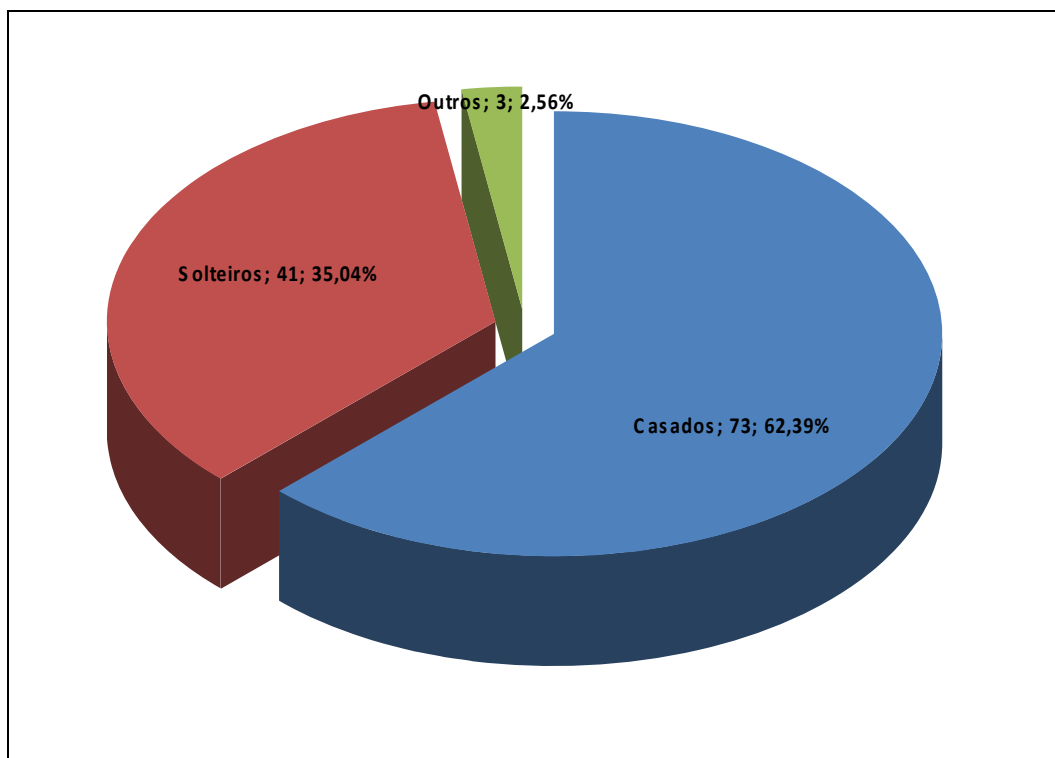


Gráfico 1: Estado Civil  
Fonte: Pesquisa direta, 2008.

É provável que esse grande percentual de casados proporcione um alto nível de comprometimento, baixo *turnover* e maior tendência a permanecerem na empresa em função da necessidade do equilíbrio financeiro da família.

A variável escolaridade indica uma grande concentração de empregados com o Ensino Médio Completo, 63,25%, seguidos de 14,53% que possuem o Ensino Médio Incompleto. A amostra mapeou um baixo percentual de empregados com curso superior completo e incompleto, ou seja, apenas 8,55%. Pode-se observar essas informações na tabela seguinte:

**TABELA 4: Escolaridade**

| Escolaridade           | Frequência | %             | % ac.         |
|------------------------|------------|---------------|---------------|
| Fundamental Incompleto | 7          | 5,98          | 5,98          |
| Fundamental Completo   | 9          | 7,69          | 13,68         |
| Médio Incompleto       | 17         | 14,53         | 28,21         |
| Médio Completo         | 74         | 63,25         | 91,45         |
| Superior Incompleto    | 8          | 6,84          | 98,29         |
| Superior Completo      | 2          | 1,71          | 100,00        |
| <b>Total</b>           | <b>117</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa, 2008.

Pela característica da empresa, a qual presta serviços na área de manutenção elétrica, pode-se dizer que é um tipo de trabalho com um grau de especialização considerado médio. Esse tipo de trabalho exige treinamento e aperfeiçoamento constantes de seu pessoal, segundo o proprietário. Dessa forma, ter em seu quadro de pessoal a grande maioria das pessoas com o Ensino Médio é fundamental para a atualização técnica da equipe. Conclui-se, portanto que o nível de escolaridade da LEILI é adequado às suas necessidades atuais.

Do quadro de pessoal, objeto da pesquisa, 87,18% dos empregados exercem a função operacional e 12,82% são coordenadores e supervisores. A distribuição dos pesquisados por função está apresentada no gráfico abaixo:

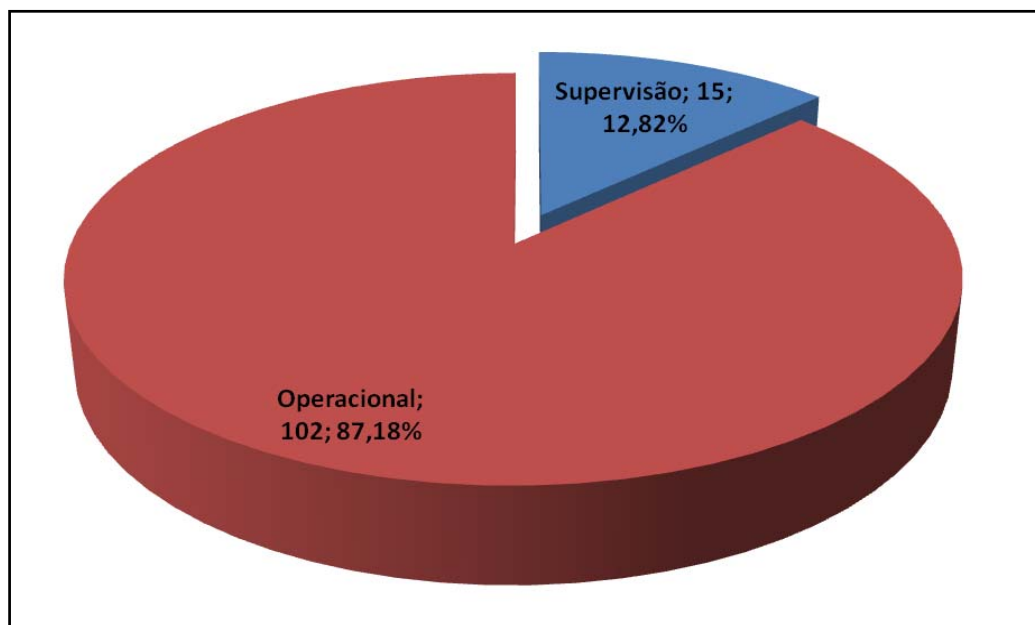


Gráfico 2: Cargo ocupado na empresa  
Fonte: Pesquisa direta, 2008.

O grande contingente de pessoal na área operacional é perfeitamente coerente com o tipo de serviço prestado pela LEILI. Os contratos são baseados na quantidade de horas disponibilizadas pela empresa terceirizada para execução de determinados serviços para a empresa contratante sendo a grande maioria de operacionais. Além disso, em quase todos os contratos o serviço de supervisão é feito pelo pessoal da empresa contratante.

A distribuição dos empregados por tempo de serviço na empresa revelou que a maioria, ou seja, 58,97%, está na empresa há menos de 5 anos. Os demais

empregados se distribuem nas faixas entre 6 a 23 anos de serviço. Observa-se um equilíbrio entre as outras três subdivisões estipuladas na pesquisa, o que pode ser constatado na tabela a seguir.

**TABELA 5: Tempo de serviço na empresa**

| <b>Tempo (anos)</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b>      | <b>% ac.</b>  |
|---------------------|-------------------|---------------|---------------|
| 0 a 5               | 69                | 58,97         | 58,97         |
| 6 a 11              | 18                | 15,38         | 74,36         |
| 12 a 17             | 17                | 14,53         | 88,89         |
| 18 a 23             | 13                | 11,11         | 100,00        |
| <b>Total</b>        | <b>117</b>        | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> |

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2008.

Comparando-se a análise entre o tempo de serviço prestado à empresa e a faixa etária dos empregados, nota-se uma discrepância na relação idade versus tempo de serviço. Enquanto 58,97% dos empregados têm menos de 5 anos de serviço, apenas 29,06% estão na faixa etária de 18 a 25 anos. Através da entrevista com o proprietário descobriu-se que a empresa tem contratado pessoas com idade mais avançada (e até aposentados) com maior experiência para se ocuparem do treinamento dos mais novos. Essa proposta tem como objetivo a redução do tempo e do custo dos treinamentos.

Em relação à percepção do pessoal sobre o ambiente de trabalho na LEILI, a pesquisa detectou que para 91,45% dos empregados o ambiente é considerado de bom a excelente e apenas 8,55% o avaliaram como razoável. Essas informações estão apresentadas na tabela abaixo:

**TABELA 6: Opinião - Assinale a alternativa que melhor representa seu ambiente de trabalho.**

| <b>Alternativa</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b>       | <b>% ac.</b>   |
|--------------------|-------------------|----------------|----------------|
| Excelente          | 7                 | 5,98%          | 5,98%          |
| Muito bom          | 42                | 35,90%         | 41,88%         |
| Bom                | 58                | 49,57%         | 91,45%         |
| Razoável           | 10                | 8,55%          | 100,00%        |
| Ruim               | 0                 | 0,00%          | 100,00%        |
| Muito ruim         | 0                 | 0,00%          | 100,00%        |
| <b>Total</b>       | <b>117</b>        | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> |

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2008.

Fica claro, pelo resultado da pesquisa, que os empregados consideram o ambiente de trabalho da LEILI como muito bom. É possível inferir também que a empresa goza de bastante prestígio perante seus empregados. Este é um fator que pode influenciar positivamente no comprometimento dos mesmos. Assim, é um ponto que deve continuar a ser tratado com muito zelo pela direção da empresa, no sentido de manter este ambiente favorável na percepção dos empregados.

## **4.2 Resultados dos testes das Hipóteses**

Nessa etapa, procurou-se, com base no levantamento dos dados, confirmar ou refutar as hipóteses propostas no trabalho.

Para a análise dos dados, adotou-se como critério para a escala de *Likert*, a avaliação dos fatores em uma escala de 1 a 6, cuja opinião do respondente indica seu nível de concordância ou não com o fator avaliado.

### **4.2.1 Primeira hipótese**

#### **– Empregados terceirizados têm baixo nível de comprometimento**

Esta hipótese foi testada através da análise dos níveis de comprometimento dos empregados da LEILI por meio da avaliação individual das questões ou escalas de comprometimento afetivo, instrumental e normativo, respondidas no questionário aplicado e apresentadas nos apêndices B, C e D. O resultado consolidado das escalas é apresentado nas tabelas e gráficos seguintes:

**TABELA 7:** Resumo da análise das questões sobre o comprometimento afetivo

| <b>ESCALAS DE COMPROMETIMENTO AFETIVO</b>  |              |
|--|--------------|
| <b>ESCALAS (ECA)</b>   | <b>Média</b> |
| ECA1-Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.      | 4,40         |
| ECA2-Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.               | 4,56         |
| ECA3-Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização. (peso invertido) | 4,95         |
| ECA4-Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização. (peso invertido)     | 4,76         |
| ECA5-Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização. (peso invertido)    | 4,86         |
| ECA6-Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.                      | 5,01         |
| <b>Média Geral</b>   | <b>4,76</b>  |

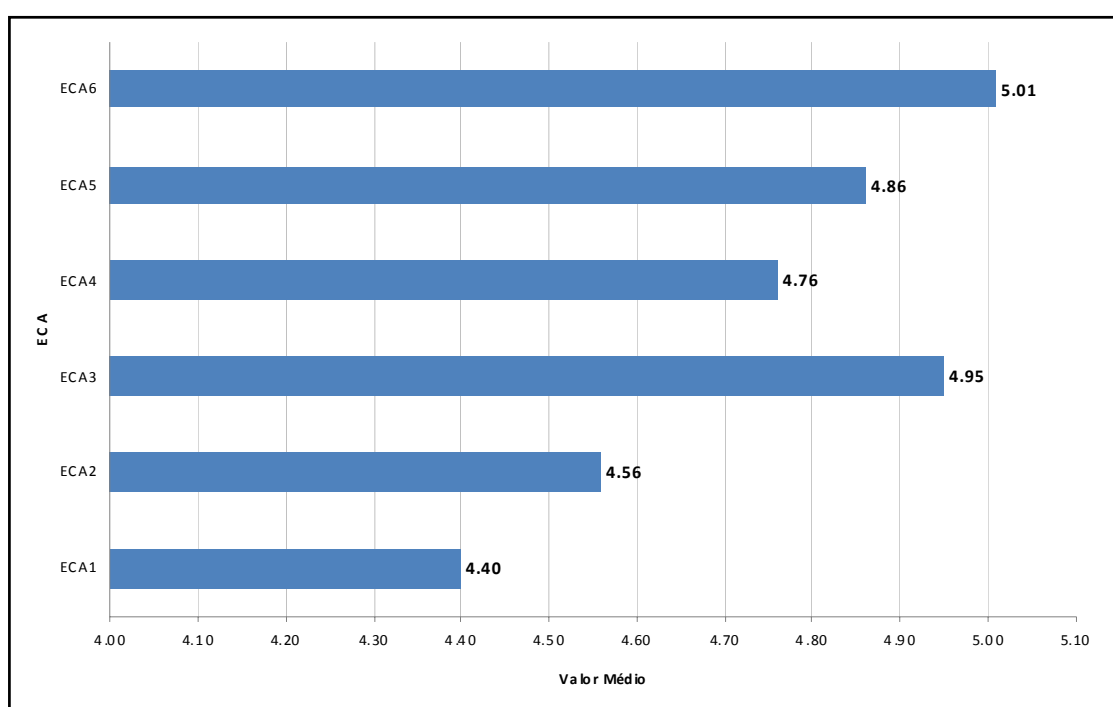


Gráfico 3: Resumo da análise das questões sobre o comprometimento afetivo

Pela definição do comprometimento afetivo, com base na fundamentação teórica, espera-se que o indivíduo assim comprometido, tenha uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, além de um forte desejo de manter-se como membro da mesma. Dessa forma, o empregado permanece na empresa porque quer.

Entre as questões correspondentes ao Componente Afetivo, a que obteve a maior média foi a ECA6 (Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim), e a que apresentou menor avaliação foi a ECA1 (Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização).

Pelo alto nível de comprometimento afetivo obtido na pesquisa, média de 4,76, pode-se considerar que a LEILI tem um grande significado para seus

empregados e que eles sentem os problemas da organização como seus. O resultado sugere que existe uma forte integração entre os empregados e a empresa, bem como o sentimento de se considerarem como “pessoas de casa”. Pela análise da questão ECA1, que obteve a pior média, 4,40, ainda é possível afirmar que os empregados da LEILI expressaram o desejo de dedicarem o resto de suas carreiras à empresa. O tipo de vínculo afetivo tende a levar os empregados a exercerem um considerável esforço em favor da empresa. A pesquisa deixou claro, também, que os empregados se sentem muito bem no ambiente de trabalho. Ficou evidente, inclusive, que se sentem orgulhosos, felizes e entusiasmados em relação à empresa. Essa constatação foi verificada *in loco* pelo pesquisador.

**TABELA 8:** Resumo da análise das questões sobre o comprometimento instrumental

| <b>ESCALAS DE COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL</b>   |              |
|--|--------------|
| <b>ESCALAS (ECI)</b>   | <b>Média</b> |
| ECI1-Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.         | 4,66         |
| ECI2-Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora.                            | 4,44         |
| ECI3-Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.                   | 4,09         |
| ECI4-Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.   | 2,97         |
| ECI5-Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.     | 3,36         |
| ECI6-Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas. | 3,45         |
| <b>Média Geral</b>   | <b>3,83</b>  |

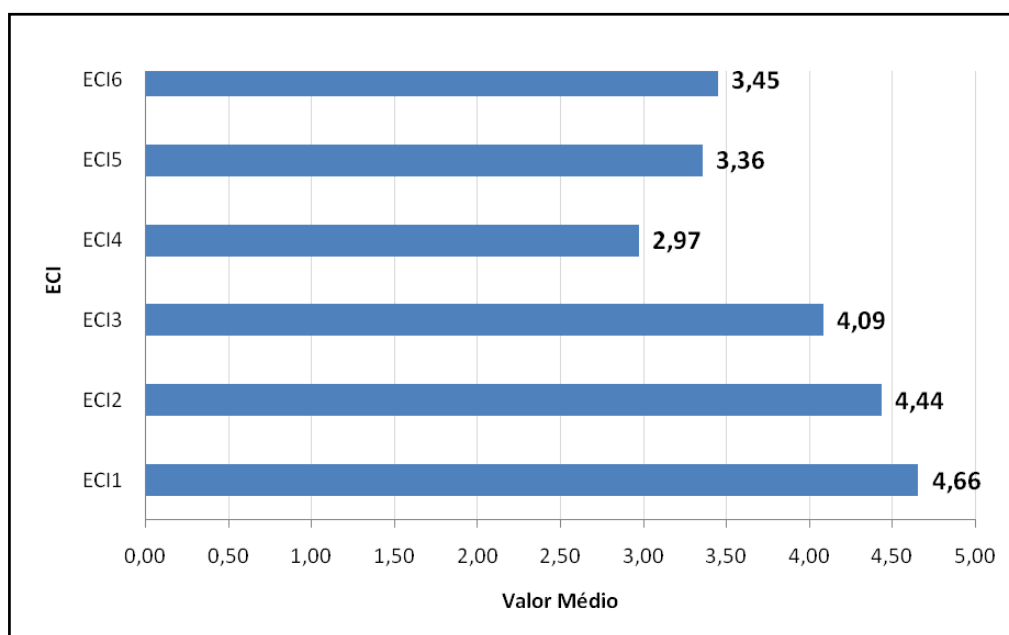


Gráfico 4: Resumo da análise das questões sobre o comprometimento instrumental

O comprometimento instrumental é caracterizado em função das recompensas e dos custos associados a um possível desligamento da empresa, tanto pela falta de opções de trabalho, quanto por investimentos realizados ao longo da carreira pelo empregado. Dessa forma, o vínculo existente entre o empregado e a empresa é de cunho econômico ou por falta de opções de trabalho. Logo, empregados com esse tipo de comprometimento permanecem na empresa porque precisam.

Indivíduos que apresentam esse tipo de comprometimento, de acordo com Moraes e Costa (2007) têm uma tendência de engajarem-se em linhas consistentes de atividades. Esse tipo de comprometimento possui um mecanismo psicossocial, cujas ações prévias de trocas e recompensas (*side-bets*) restringem ações futuras de alguns tipos de pessoas.

Com base nos resultados apresentados, é possível afirmar que o nível de comprometimento instrumental é baixo, em relação aos demais, o que leva à dedução de que os empregados da LEILI não concordam que teriam perdas e custos elevados decorrentes de uma possível saída da empresa. O maior destaque é relativo à necessidade e ao desejo de permanecer na empresa, foco da questão ECI1 (Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo), a qual obteve a maior média, ou seja, 4,66. Por outro lado, a menor média, que foi 2,97, expressada na questão ECI4 (Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização), atesta que os empregados da LEILI não vêm dificuldades em deixar a empresa no momento atual. Portanto, nota-se que as pessoas trabalham na LEILI porque realmente querem e desejam, e não pelos custos associados ao deixarem a empresa.

**TABELA 9:** Resumo da análise das questões sobre o comprometimento normativo

| <b>ESCALAS DE COMPROMETIMENTO NORMATIVO</b>  |              |
|--|--------------|
| <b>ESCALAS (ECN)</b>   | <b>Média</b> |
| ECN1-Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa. (peso invertido)                   | 4,18         |
| ECN2-Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.    | 3,36         |
| ECN3-Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.                                       | 2,83         |
| ECN4-Esta organização merece minha lealdade.   | 5,28         |
| ECN5-Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui. | 4,08         |
| ECN6-Eu devo muito a minha organização.  | 5,20         |
| <b>Média Geral</b>   | <b>4,15</b>  |

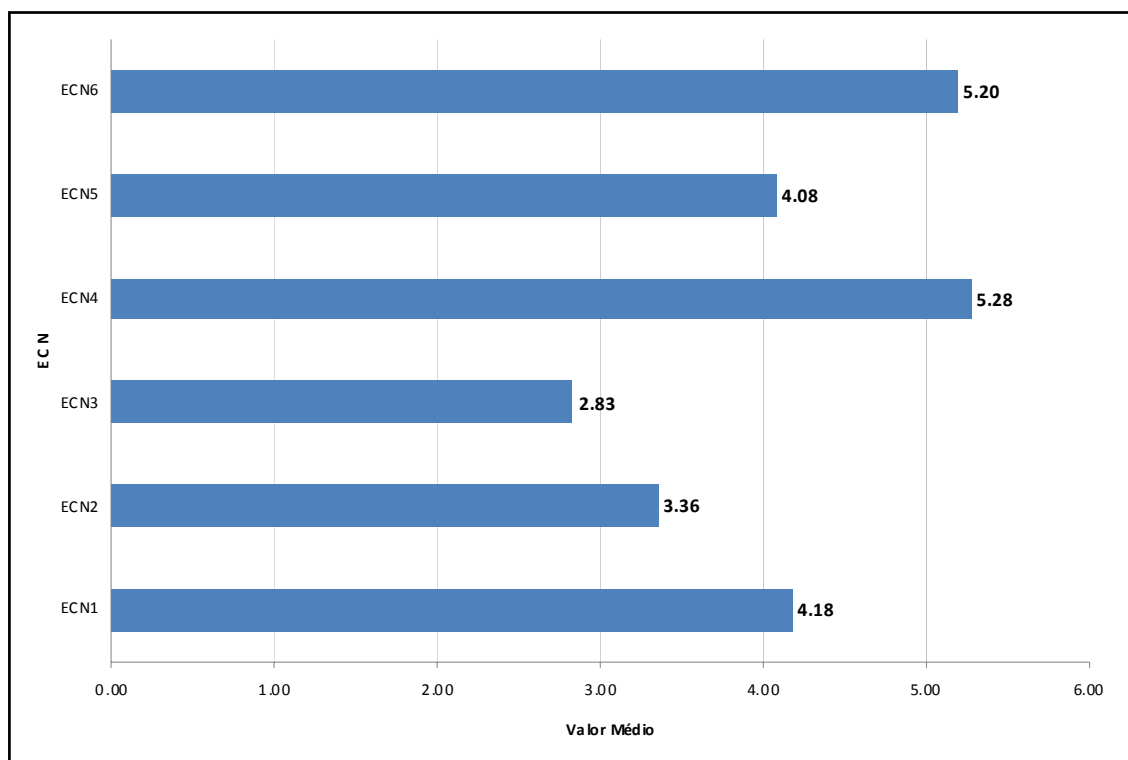


Gráfico 5: Resumo da análise das questões sobre o comprometimento normativo

O comprometimento normativo caracteriza-se pela adequação do indivíduo ao contexto cultural da empresa. Um nível elevado desse tipo de comprometimento significa uma maior predisposição do indivíduo em ter suas ações guiadas por padrões culturais da empresa. Por outro lado, o empregado que não concorda com os valores e normas da organização pode inviabilizar a sua adequação à cultura da mesma, o que resultará em baixo envolvimento com os objetivos organizacionais.

Segundo Moraes e Costa (2007), as pressões normativas induzem o indivíduo a se comportarem conforme os padrões que o mesmo internaliza.

Esse tipo de comprometimento implica na existência de um sentimento de dívida ou obrigação do empregado para com a empresa. Essa dívida pode ser resultado de favores recebidos da empresa, como por exemplo, o pagamento dos estudos do indivíduo, o que o leva a acreditar que tem uma dívida com a organização e por isso se compromete mais com ela.

Entre as questões correspondentes ao Componente Normativo, a que obteve maior média foi a ECN4 (Esta organização merece minha lealdade), e a pior avaliada foi a ECN3 (Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora).



A pesquisa apurou uma média geral de 4,15 de comprometimento normativo, o que indica que os empregados da LEILI sentem que devem manter um alto nível de obrigações e de deveres para com a empresa.

Ficou evidente que os pesquisados demonstram um alto nível de sentimento de lealdade, média 5,28, e de dívida moral, média 5,20, para com a empresa. Portanto, conclui-se que eles permanecem na LEILI, também por uma questão moral. No entanto, ficou evidente, novamente, que os empregados não se sentiriam culpados em deixar a empresa no momento atual (média baixa na questão ECN3) .

Em resumo, para facilitar a avaliação do nível de comprometimento dos empregados da LEILI, foi calculada a média geral, que é de 4,25, e o agrupamento dos escores explicitados nas tabelas seguintes. A análise foi realizada pelo critério proposto no capítulo 3. Ficou bastante evidente a supremacia dos escores 5 e 6, que correspondem a um alto nível de comprometimento, os quais obtiveram um percentual de 55,03.

**TABELA 10:** Resumo da análise das questões sobre os tipos de comprometimento.

| Tipo         | Média Geral |
|--------------|-------------|
| Afetivo      | 4.76        |
| Normativo    | 4.15        |
| Instrumental | 3.83        |
| <b>Geral</b> | <b>4.25</b> |

**TABELA 11:** Resultado consolidado dos escores de comprometimento

| Escore       | C. Afetivo | C. Instrumental | C. normativo | Total por escore | Escores agrupados | % E. agrupados |
|--------------|------------|-----------------|--------------|------------------|-------------------|----------------|
| 1            | 15         | 115             | 116          | 246              | 395               | 18.76          |
| 2            | 33         | 69              | 47           | 149              |                   |                |
| 3            | 25         | 38              | 46           | 109              | 552               | 26.21          |
| 4            | 141        | 188             | 114          | 443              |                   |                |
| 5            | 308        | 184             | 162          | 654              | 1159              | 55.03          |
| 6            | 180        | 108             | 217          | 505              |                   |                |
| <b>Total</b> | <b>702</b> | <b>702</b>      | <b>702</b>   | <b>2106</b>      | <b>2106</b>       | <b>100.00</b>  |

Os resultados obtidos demonstram que os empregados da LEILI apresentam um alto nível de comprometimento para com a empresa, o que não confirma a primeira hipótese proposta no trabalho. Essa hipótese foi refutada, apesar de todas as condições adversas em que se encontram esses empregados, tais como, condições de trabalho, salários e benefícios recebidos.

#### 4.2.2 Segunda hipótese

- **As características pessoais e organizacionais exercem influência nos tipos de comprometimento apresentados por empregados terceirizados**

#### **Análise das Médias dos tipos de comprometimento em relação às características pessoais e organizacionais**

#### **MÉDIAS DAS CARACTERÍSTICAS POR TIPO DE COMPROMETIMENTO**

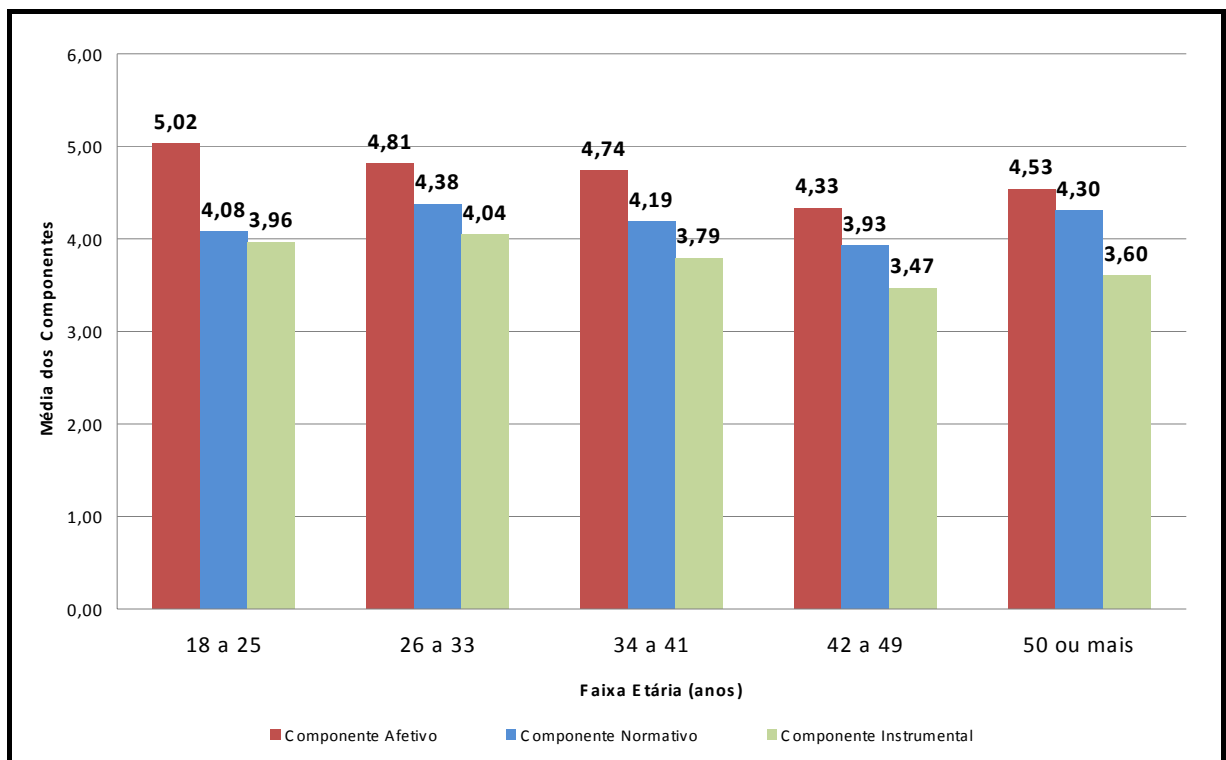


Gráfico 6: Faixa Etária

Pelos resultados relativos às faixas etárias, percebe-se que essa característica não influenciou no tipo de comprometimento dos empregados da LEILI. Em todas as faixas, a predominância é do comprometimento afetivo. Chama um pouco a atenção o fato dos empregados com 50 anos ou mais apresentarem uma média de comprometimento normativo bem mais alta que os demais. Essa constatação pode levar a crer que esses empregados devem ter alguma obrigação ou dívida moral para com a empresa, ou porque as pessoas mais maduras têm a sensibilidade e o senso de responsabilidade mais aguçados.

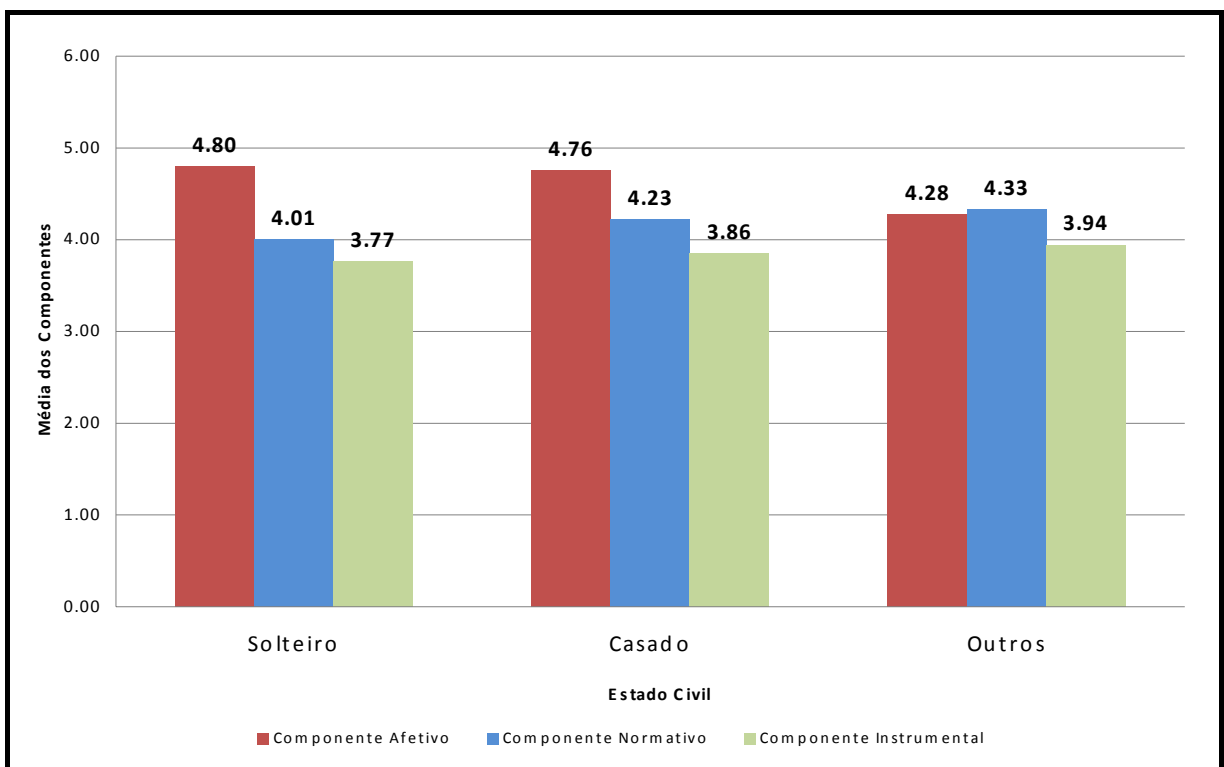


Gráfico 7: Estado Civil

Quanto ao estado civil, aparentemente não se observa nenhuma diferença significativa entre os tipos de comprometimento entre os empregados da LEILI.

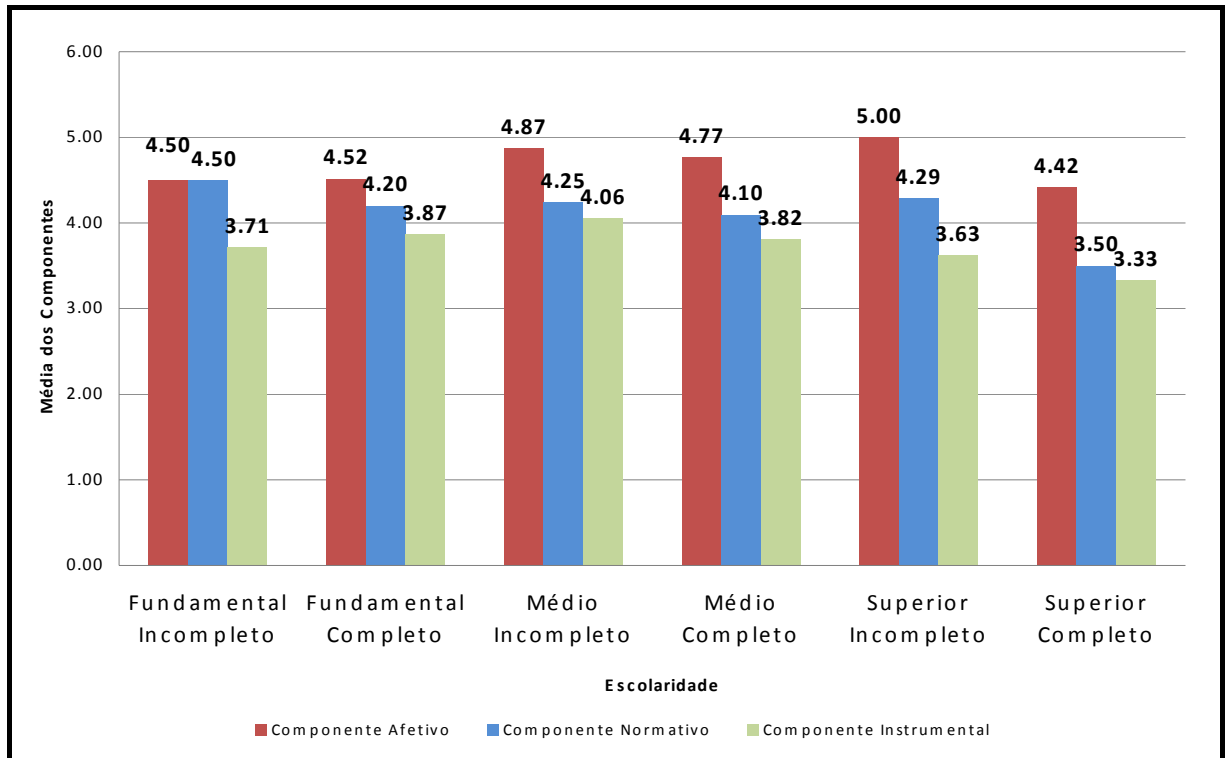


Gráfico 8: Escolaridade

Pelo que se apurou, o nível de escolaridade também não exerce influências sobre o nível e os tipos de comprometimento entre os empregados da LEILI. Entretanto, observa-se médias mais baixas de comprometimento entre os empregados com nível superior completo.

Tal resultado pode ser explicado pela expectativa mais alta das pessoas mais escolarizadas que tendem a se sentirem menos dependentes em relação à necessidade de se comprometerem, devido às trocas econômicas (comprometimento instrumental) e por obrigação moral (comprometimento normativo), uma vez que têm mais oportunidades de emprego e dependerem menos de favores por parte da empresa.

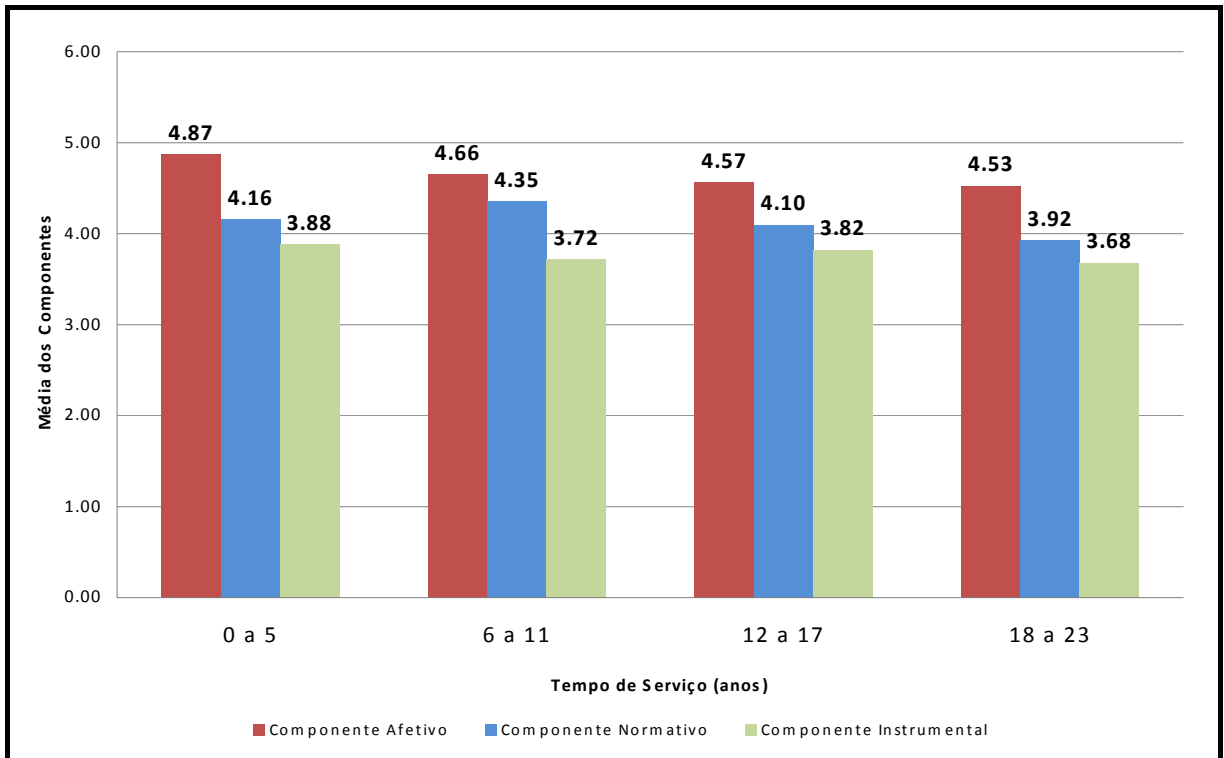


Gráfico 9: Tempo de Serviço

Analisando os resultados relativos ao tempo de serviço prestado à empresa, não é possível destacar nenhuma influência dessa característica sobre os tipos de comprometimentos apresentados pelos empregados pesquisados.

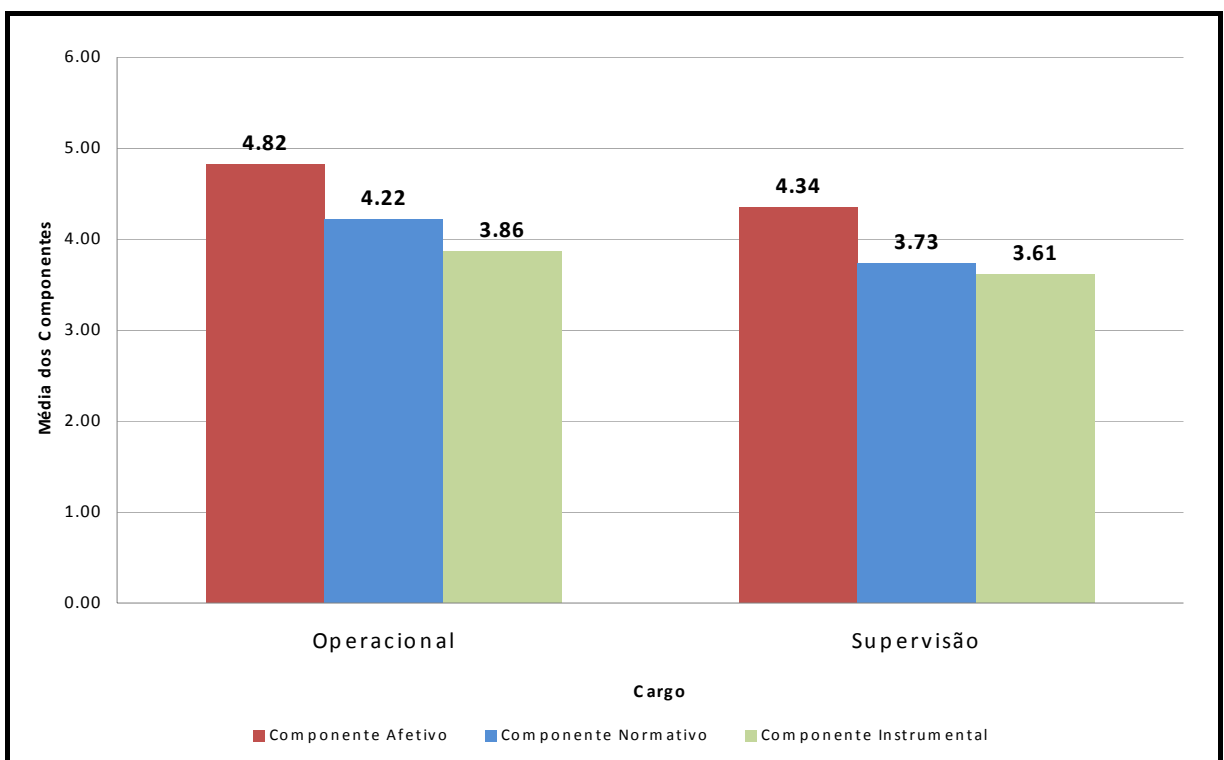


Gráfico 10: Cargo

Já em relação ao cargo ocupado pelos empregados apurou-se uma influência sobre os tipos de comprometimento dos empregados da LEILI. Foi notório o maior comprometimento dos empregados do nível operacional em relação aos da supervisão em todos os três tipos de comprometimento.

Esse fato pode ser explicado, como visto no referencial teórico, que o comprometimento ocorre quando o empregado sente-se adequadamente recompensado pelo que oferece em termos de agregação de riquezas, através do seu conhecimento e das habilidades colocadas à disposição da organização. Logo, os supervisores podem se sentirem pouco recompensados pelo serviço que prestam. Ademais a insatisfação dos supervisores pode ser gerada por uma expectativa velada de pouco reconhecimento pelo cargo exercido ou, ainda, por subaproveitamento desses indivíduos.

Com o intuito de se fazer uma análise consolidada dos resultados obtidos para confirmar as suposições feitas com base nos gráficos foi realizado um teste de análise de variâncias para comparação de médias (ANOVA), utilizando um nível de significância de 5%.

**TABELA 12:** Teste ANOVA para diferenças de médias por variável, nos diversos componentes

| <b>VAR./COMP.</b> | <b>AFETIVO</b> | <b>INSTRUMENTAL</b> | <b>NORMATIVO</b> |
|-------------------|----------------|---------------------|------------------|
| Idade             | 0,078          | 0,362               | 0,598            |
| Estado Civil      | 0,613          | 0,893               | 0,477            |
| Escolaridade      | 0,784          | 0,888               | 0,790            |
| Tempo Serv.       | 0,370          | 0,884               | 0,670            |
| Cargo             | <b>0,049*</b>  | 0,384               | 0,068            |

A análise de variância ANOVA (*analise of variance*) é um teste estatístico que visa, fundamentalmente, avaliar se as diferenças observadas entre médias são estatisticamente significantes. Busca explicar se a variação das médias é consequência da variação amostral ou diferença entre as médias da população.

Através da análise de variância, é possível fazer a comparação de vários grupos ao mesmo tempo, utilizando variáveis contínuas. O teste é paramétrico e os grupos devem ser independentes.

Em uma ANOVA, calcula-se o fator F e P-valor, se o F calculado for menor que o F crítico (baseado no nível de significância), aceita-se a hipótese H zero de

que existe diferença entre as médias. Da mesma forma se o P-valor for maior que o nível de significância do teste, aceita-se a hipótese H zero, ou seja, não existe diferença significativa entre as médias conforme explica Lapponi (2005).

Pelo resultado apresentado na tabela 12, pode-se observar que houve diferença estatisticamente significativa no Comprometimento Afetivo, levando-se em consideração o cargo ocupado, pois P-valor < 0,05, considerando um nível de significância de 5%. Nos demais casos, não houve influência das características pessoais sobre o tipo de comprometimento.

No caso do comprometimento afetivo, conclui-se que a média deste componente no cargo operacional é estatisticamente diferente da média do mesmo componente no cargo de supervisão. Recorrendo-se aos gráficos demonstrativos das médias, apresentados anteriormente, é possível afirmar, também, que os empregados que ocupam o cargo operacional mostraram-se mais comprometidos afetivamente com a empresa que os da supervisão.

Pelos resultados do teste ANOVA, chega-se à conclusão de que a segunda hipótese foi confirmada parcialmente, apesar de que a única característica que exerceu influência sobre o comprometimento dos empregados da LEILI foi o cargo.

#### 4.2.3 Terceira hipótese

- **O tipo preponderante de comprometimento dos empregados da LEILI é o instrumental, pois está relacionado unicamente à troca econômica**

Com o intuito de analisar a existência de diferença entre os níveis de comprometimento apresentados pelos empregados da LEILI, ou seja, verificar se existem diferenças entre as médias, foi realizado um teste de hipóteses: *t-Student (Independents Samples T test)*, utilizando um nível de significância de 5%, cujos resultados estão expressos na tabela 13. O teste de significância foi feito, comparando-se os níveis de comprometimento dois a dois. Para cada teste realizado, foi feita uma análise do P-valor obtido.

De acordo com Lapponi (2005), se o P-valor for maior que o nível de significância, a hipótese nula H zero será aceita como verdadeira; no caso de P-valor

menor ou igual ao nível de significância, a hipótese H zero será rejeitada, evidenciando a existência de diferença significativa entre os parâmetros testados.

Pelos resultados apresentados no gráfico abaixo, chega-se à conclusão que os empregados da LEILI apresentam os três tipos de comprometimento propostos por Meyer; Allen; Smith (1993), com médias bem altas e com valores muito próximos.

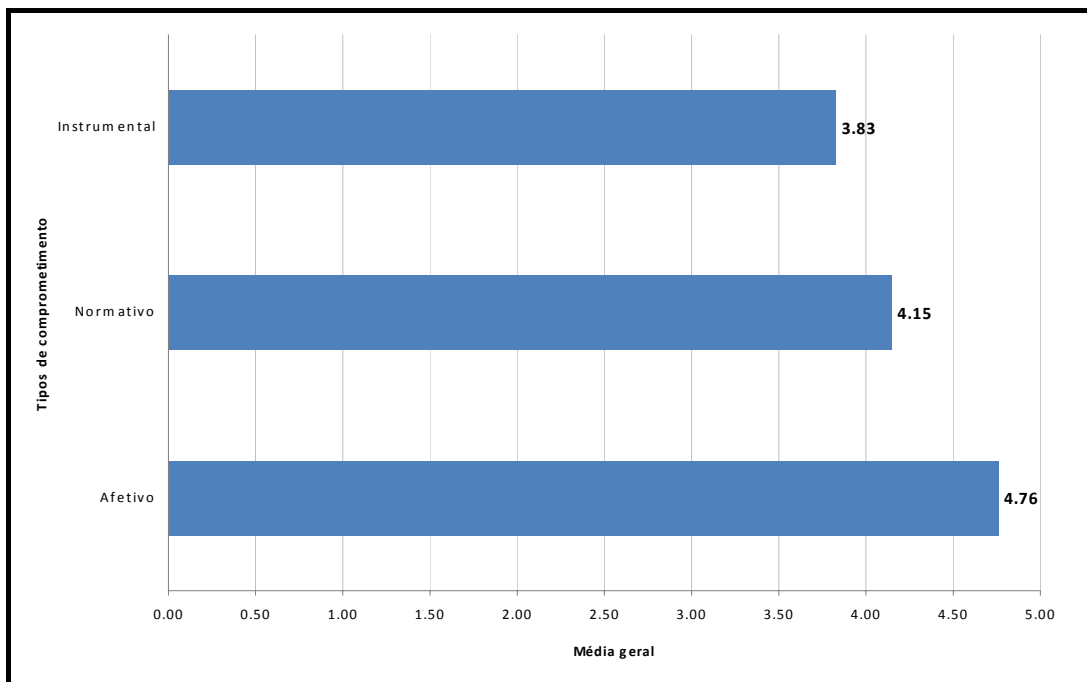


Gráfico 11: Média Geral dos tipos de comprometimento

Apesar, dessa semelhança entre as médias, conforme se observa no Gráfico 11, o teste *t-Student*, aplicado com um nível de significância de 5%, apresentou a ocorrência de P-valores menores ou iguais a 0,05 evidenciam que existe diferença significativa entre os níveis de comprometimento obtidos na pesquisa. Portanto, pode-se afirmar que existe diferença significativa entre os níveis de comprometimento afetivo, instrumental e normativo. Chega-se, também, à conclusão de que o nível mais alto de comprometimento dos empregados da LEILI é do tipo afetivo, seguido do normativo e em menor escala, do instrumental.



**TABELA 13:** Teste “t emparelhado” para avaliar diferença entre as médias dos tipos de comprometimento entre os componentes

| <b>Tipo 1</b>  | <b>Tipo 2</b> | <b>P-valor</b> | <b>Conclusão</b> |
|----------------|---------------|----------------|------------------|
| Afetivo X      | Instrumental  | 2.2E-16        | Afet > Instr     |
|                | NORMATIVO     | 1.28E-10       | Afet > Norm      |
| Instrumental X | Normativo     | 0.0002363      | Instr < Norm     |

Pela análise anterior, o comprometimento instrumental foi o que apresentou a menor média, o que não confirmou a terceira hipótese.

Para finalizar a exposição da pesquisa, são apresentadas as considerações finais no Capítulo 5.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como proposta investigar e analisar os tipos e intensidades do comprometimento de trabalhadores terceirizados que atuam concomitantemente com os da empresa contratante. Para tanto, procurou-se analisar tanto o nível e os tipos, quanto a forma como as características pessoais e organizacionais exercem influência sobre o comprometimento desse tipo de empregado que, de forma particular, pertence a uma empresa e presta seus serviços a uma outra.

O estudo desenvolvido insere-se no bojo de anseios contemporâneos que têm alçado temas que poderiam ser descritos como “preocupações relacionais nas organizações” (como, por exemplo, a satisfação, a confiança e o comprometimento) a um *status* superior àquele por eles desfrutados em anos anteriores. Isso fica evidente ao se fazer um retrospecto dos estudos desenvolvidos em comportamento organizacional e em gestão de pessoas, em períodos mais recentes, em que alguns temas vêm sendo privilegiados pelos pesquisadores em função da importância que representam.

Nesse contexto, tanto a terceirização quanto o comprometimento (fulcro do presente estudo) têm ocupado uma posição de destaque. Conforme destacado ao longo desse trabalho e, segundo Moraes<sup>20</sup> (Nota de Aula, informação verbal), um dos argumentos para a supremacia do comprometimento sobre outras abordagens é que o mesmo é de longo prazo, enquanto que, por exemplo, a motivação é situacional, podendo estar ligada a satisfação de parte das necessidades apenas.

Embora já citado anteriormente, mas buscando corroborar a assertiva acima, não é demais retornar ao que foi dito por Bastos (1994). Já naquela época, o autor afirmava que o estudo do comprometimento superava o de satisfação por ser uma medida mais estável e um melhor preditor de alguns comportamentos humanos, como, por exemplo, a rotatividade e o absenteísmo.

---

<sup>20</sup> MORAES, Lúcio Flávio Renault. Comprometimento Organizacional. Aulas proferidas na disciplina Comportamento Organizacional, 11 out. 2006, Curso de Mestrado Profissional em Administração, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo-MG. (Nota de Aula, informação verbal).

Seguindo essa tendência, observa-se cada vez mais que as organizações estão se preocupando em identificar os tipos e as intensidades do comprometimento de seus empregados, na tentativa de mantê-los vinculados às mesmas.

Partindo-se da premissa de que o tipo de vínculo, bem como as características pessoais e organizacionais, podem ser a base para o comprometimento organizacional, Zanelli e Soldi (2006), salientam que é importante procurar identificar como se apresentam esses fenômenos entre os empregados. Foi dentro dessa premissa que o presente estudo foi concebido e conduzido.

Os resultados obtidos foram apropriados para se fazer um estudo do nível e dos tipos de comprometimento, bem como a repercussão das variáveis pessoais e organizacionais no comprometimento apresentado pelos empregados da LEILI.

Quanto ao nível de comprometimento dos empregados da LEILI, concluiu-se que o mesmo é bastante alto, apesar de todas as condições desfavoráveis, destacadas ao longo do trabalho, tais como, uma considerável diferença de *status* entre efetivos e terceiros em relação aos salários, benefícios, condições de trabalho e de segurança, entre outros. Condições essas observadas *in loco* pelo pesquisador e confirmadas pelo proprietário da empresa.

Essas condições se assemelham àquelas a que Sarsur *et al.* (2002), Bicudo (2003) e Coelho (2007) se referem quando os mesmos afirmam que a terceirização tende a levar a uma deterioração nas relações de trabalho, levando os empregados terceirizados a aceitarem a condição de empregos múltiplos e, na maioria das vezes, o recebimento de salários inferiores, trabalhos com pouca formalização contratual e sem benefícios, além de atuação em condições de pressão acima da média, na busca pelo aumento da produtividade.

Por outro lado, com base na literatura estudada, pode-se inferir que, por trabalharem muito próximos aos empregados da contratante, seria provável que os terceirizados estivessem sempre fazendo comparações com aqueles, o que poderia levá-los a apresentarem um baixo nível de comprometimento.

Ainda que pese a grande semelhança entre os contextos em que os autores baseiam suas análises e o ambiente em que se inserem os trabalhadores pesquisados, os resultados da pesquisa contrariaram essa percepção e, de certa forma, parte do referencial teórico, que serviu de base para a formulação dessa investigação. Dito de outro modo, a hipótese número 1: “Empregados terceirizados têm baixo nível de comprometimento” não foi confirmada.

Quanto à hipótese número 2: “As características pessoais e organizacionais exercem influência nos tipos de comprometimento apresentados por empregados terceirizados”, os resultados demonstraram que existe uma repercussão dessas características somente no caso do cargo ocupado pelo empregado. Estatisticamente, através da análise das variâncias ANOVA, pode-se afirmar que existe uma diferença em relação ao comprometimento afetivo. Conclui-se que os empregados que ocupam o cargo operacional são mais comprometidos com a organização, e em particular, mais comprometidos afetivamente que os ocupantes dos cargos de supervisão. A repercussão dessa característica organizacional confirmou, ainda que de forma bastante tênue, a segunda hipótese proposta nesse trabalho, corroborando a teoria que lhe serviu de sustentação, principalmente Brito (2003), ao afirmar que o comprometimento é um fenômeno com múltiplas interações entre fatores individuais, grupais e organizacionais.

Em relação aos tipos de comprometimento apresentados pelos pesquisados, apurou-se diferenças estatísticas significativas, ou seja, médias estatisticamente diferentes, apesar da aparente proximidade entre os valores obtidos. Além dessa constatação, foi identificada a existência de múltiplos tipos de comprometimento, confirmando as pesquisas atuais preconizadas por Medeiros *et al.* (2003).

Apesar dessa multiplicidade, verifica-se uma clara predominância do componente afetivo, o que sugere que os empregados da LEILI desejam permanecer na empresa porque querem, o que tende a levá-los a exercer um esforço considerável em favor da mesma.

Essa conclusão encontra respaldo em Rego; Cunha; Souto (2007) quando este afirma, partindo do pressuposto que o comprometimento afetivo baseia-se em um vínculo emocional com a organização, que é provável que as pessoas assim comprometidas sejam mais motivadas para contribuir com a organização. Dessa forma, continua o autor, a ocorrência desse tipo de comprometimento deve levar a resultados extremamente positivos e estratégicos para a empresa que busca obter vantagem competitiva por meio das pessoas.

O componente normativo, que aparece em segundo lugar, apresenta-se também em um nível bastante elevado, o que indica que o sentimento de obrigação de continuar na empresa é bastante forte, sugerindo que os pesquisados estão focados nos controles normativos impostos pela organização, que podem ser tanto as normas e os regulamentos, quanto uma forte disseminação da missão na

organização, ou ainda, em função de uma dívida ou obrigação moral por parte dos empregados. Essa dívida pode ser resultado de favores recebidos pelo indivíduo, o que o leva a acreditar que tem esta dívida de comprometimento.

No caso da LEILI, parece que a justificativa para a ocorrência do comprometimento normativo está fundamentada mais nessa “dívida” na visão do proprietário, pois este relatou que a empresa realiza anualmente uma colônia de férias para os filhos dos empregados com idade até cinco anos.

Além disso, pelas observações *in loco*, pode-se dizer que existe uma grande interação do proprietário com os empregados, pela demonstração de amizade e a atitude de cumprimentar a todos pelo nome.

Já o tipo de comprometimento instrumental foi o que obteve a menor média, ficando em último lugar. Tal resultado sugere que as vantagens oferecidas não garantem o comprometimento do empregado, pois a LEILI não oferece plano de saúde, bolsa de estudo nem planos de aposentadoria. Outra constatação na empresa estudada é que os custos gerados pela saída da empresa, as vantagens recebidas ou a falta de alternativas de emprego não afetam o comprometimento dos empregados; não são esses fatores que os fazem permanecer na empresa. A falta de opções de emprego na cidade e região para o tipo de empregados da LEILI (quase todos são eletricitas) é uma realidade, pois só existe uma grande indústria na cidade, que é exatamente a ARCELORMITTAL. Entretanto, um fato que pode ter influenciado na percepção dos empregados ao responderem a pesquisa é a expectativa natural que os mesmos possuem de um dia virem a trabalhar na empresa contratante. Isso é uma realidade, porém para um número muito reduzido de profissionais em relação ao contingente de empregados atuando na LEILI.

Uma outra premissa relativa ao comprometimento instrumental, é que o mesmo deveria decorrer da condição natural do assalariado, cuja dependência econômica impõe uma relação de submissão à empresa. Essa dependência, no entanto, não foi verificada na pesquisa.

Por outro lado, segundo Rego; Cunha; Souto (2007), quando o laço mais forte é o instrumental, os empregados normalmente não dão à organização nada a mais do que estão obrigados e podem levá-los a adotarem atitudes e ações negativas, tais como, absenteísmo e retaliações. Portanto, o nível mais baixo desse tipo de comprometimento verificado na pesquisa pode ser traduzido como uma vantagem para a empresa em relação a esses quesitos.

Como decorrência dessas análises, é possível assegurar que os empregados da LEILI não sentem necessidade de permanecer na empresa pelo fator econômico, o que pode ser considerado também como um ponto positivo a seu favor.

Dessa forma, a terceira hipótese: “O tipo preponderante de comprometimento dos empregados da LEILI é o instrumental, pois está relacionado unicamente à troca econômica”, também não foi confirmada, ou seja, o tipo preponderante de comprometimento dos empregados da LEILI não é o instrumental.

Os resultados obtidos através da pesquisa proporcionaram a oportunidade de se chegar a algumas conclusões que serão discutidas a seguir.

Como uma descoberta positiva, tem-se que a terceirização não desestimulou a ocorrência de comprometimento entre os empregados pesquisados. A condição de terceirizados, no caso específico da LEILI, parece estar desvinculada do comprometimento dos empregados em relação à empresa.

Foi constatado também que as críticas e as pesquisas constantes na literatura estudada sobre a influência do processo de terceirização na formação do nível de comprometimento, entre eles Carvalho Neto e Fernandes (2005) e Zanelli e Soldi (2006), foram de certa forma, “contrariadas” pelos achados da pesquisa, uma vez que os empregados da LEILI demonstraram que são comprometidos porque querem e têm obrigação, mas não por razões meramente instrumentais, ou seja, em função de necessidades econômicas.

Não foi constatada influência da diversidade de características pessoais e organizacionais nos tipos de comprometimento estudados. Exceção feita ao comprometimento afetivo apenas no caso dos supervisores. Por serem mais qualificados tecnicamente, é provável que tenham um maior potencial de empregabilidade.

Quanto aos tipos de comprometimento apresentados pelos empregados ressalta-se o forte vínculo afetivo e normativo e um nível médio do instrumental. Diante dos resultados, é possível concluir que a forte relação afetiva dos empregados deve estar ligada a consciência moral, pois os empregados se sentem obrigados a trabalharem na LEILI, constatação feita pelo alto nível de comprometimento normativo apresentado pelos mesmos.

Pode-se dizer que a questão central da pesquisa foi respondida, bem como os objetivos propostos. No entanto, cumpre destacar que praticamente nenhuma das hipóteses propostas foi confirmada em sua plenitude. Em relação à formulação das

hipóteses, ficou evidente que, apesar de toda fundamentação teórica, as suposições apriorísticas sobre determinados fenômenos podem não se confirmar em alguns casos particulares.

Importante frisar que seria temerosa e arriscada a generalização de resultados obtidos em determinadas pesquisas sobre o comportamento humano. Além disso, é importante salientar que nem sempre as pesquisas são importantes apenas por comprovar que as hipóteses são corretas, mas sim, porque podem contrariar suposições e concepções tidas como verdadeiras, esperadas ou óbvias, como aconteceu nesse estudo de caso.

Outro aspecto que merece destaque é o ambiente de trabalho da LEILI, que é considerado como muito bom pelos seus empregados, conforme detectado na pesquisa. Esse é um ponto que deve continuar a ser tratado com muito zelo pela direção da empresa, no sentido de manter esse ambiente favorável na percepção dos empregados. Esse aspecto parece ser um dos elementos que mais influenciaram o alto nível de comprometimento dos empregados da LEILI.

O resultado da pesquisa realizada na LEILI serviu para confirmação da aplicabilidade do modelo das três dimensões de comprometimento proposto por Meyer; Allen; Smith (1993). Essa constatação, conforme visto no referencial teórico, já era esperada, haja vista o modelo ter sido validado por grandes pesquisadores brasileiros.

Em relação às limitações da pesquisa, é pertinente destacar o fato de não ter sido feita uma comparação com os empregados da empresa contratante, ou seja, os não terceirizados. Essa deverá ser uma sugestão para futuros trabalhos a serem desenvolvidos acerca do assunto.

Para a empresa pesquisada, os dados levantados bem como os ótimos resultados constatados, poderão contribuir norteando a gestão dos seus recursos humanos, visando manter a competitividade e perenidade dentro do setor em que atua.

Por outro lado, o único fator negativo detectado foi em relação ao nível de comprometimento dos supervisores. Esse é um ponto que deve ser tratado e trabalhado de forma especial pela direção da empresa no sentido de manter o grande sentimento de lealdade e obrigação dos operacionais e buscar aumentar o comprometimento dos supervisores.

Durante a realização do presente trabalho, houve a possibilidade de se ampliar

os estudos sobre o comprometimento de empregados terceirizados, em especial, quando esses trabalham em conjunto com os da empresa contratante, tentando diminuir a carência de estudos conduzidos sob essa perspectiva. A partir da consecução dessa tarefa, fica a abertura para que novas investigações possam ser levadas a cabo. Nesse mesmo estudo, algumas questões permaneceram em aberto e poderiam dar origem a estudos futuros. Essas possibilidades são apresentadas a seguir:

- 1) Realização de uma pesquisa, aplicando a mesma metodologia com os empregados da empresa contratante, para se fazer uma comparação entre o comprometimento dos terceirizados e dos efetivos.
- 2) Realização de uma pesquisa de ordem qualitativa com os trabalhadores da LEILI, de forma a verificar os elementos subjetivos inerentes à vinculação e ao comprometimento que esses mantêm tanto com a LEILI quanto com a empresa contratante.
- 3) Aplicação do modelo empregado na presente investigação em organizações que empreguem trabalhadores em situações semelhantes, com o objetivo de verificar a ocorrência de manifestações correlatas de comprometimento.
- 4) Uma investigação mais aprofundada dos efeitos das expectativas dos terceirizados quanto à sua incorporação aos quadros da empresa contratante nos níveis e formas de comprometimento manifestado pelos mesmos tanto para com a empresa terceirizada, quanto com as tarefas desempenhadas.

Portanto, é relevante a realização de novos estudos para o aprofundamento do conhecimento sobre o assunto, com inúmeras perspectivas de análise, na busca de compreender cada vez mais o comportamento humano no trabalho.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G. *et al.* Comprometimento organizacional: um estudo de caso no grupo PET ADM-FEA/USP. **IX SEMEAD**, São Paulo, 2006.

ALVES, Giovanni. Os fundamentos ontológicos do sindicalismo neocorporativo. **XXIII Encontro Anual da ANPOCS**, Caxambu – MG, out. 1999.

AMATO NETO, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, mar./abr. 1995.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAÚJO, A. J. S.; PINTO, R. F. A terceirização real na grande indústria pessoense na perspectiva dos seus gestores. **XXX ENANPAD**, Salvador-BA, 2006.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 4, n. 2, 2000.

BASSO, L. F. C.; CONY, A. A. Terceirização como fonte de vantagem competitiva: uma alternativa de flexibilização e criação de valor ao acionista. **VI SEMEAD - Seminários em Administração**, FEA-USP, 25 - 26 mar. 2003.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, maio/jun., 1993.

\_\_\_\_\_. O conceito de comprometimento – sua Natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **ANAIS XVIII ENANPAD**, Salvador-BA, p. 287-304, 1994.

\_\_\_\_\_. Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste sentido. **XXII ENANPAD**, Foz do Iguaçu-PR, 1998.

\_\_\_\_\_.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 97-120, maio/ago. 1997.

BASTOS, A. V. B.; COSTA, F. M. Múltiplos Comprometimentos com o trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. **XXIV ENANPAD**, Florianópolis-SC, 2000.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 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.

BICUDO, V. R. Terceirização na Petrobras: implicações sociais, gerenciais e políticas. **XXVII ENANPAD**, Atibaia-SP, 2003.

BRITO, Ana Paula Moreno Pinho. Comprometimento e gestão: um estudo entre gestores de uma organização petroquímica. **RAU – Revista de Administração da UNIME**, v. 1, n. 1, jun./dez. 2003.

BRUNI, A. L. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

CARLETTO, B.; COELHO, R.P.; FERREIRA, C.L. Qualidade de vida no trabalho (QVT): um estudo de caso na empresa Huhtamaki. **Congresso Internacional de Administração**, Ponta Grossa – PR, set. 2008 (em fase de elaboração).

CARVALHO NETO, A. M.; FERNANDES, M. E. R. Gestão dos múltiplos vínculos contratuais nas grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, Edição Especial, 2005.

COELHO, C. M. C. S. Fundamento da terceirização. **Revista Metalurgia e Materiais**, São Paulo, v. 63, jun. 2007.

CONCEIÇÃO, P.; PRONI, W. M. Mudanças na gestão do trabalho no Brasil: levantamento de diferentes visões. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa – PR, v.02, n.02, p.153 -174, 2006.

COSTA, Márcia da Silva. Terceirização/Parceria e suas implicações no âmbito jurídico-sindical. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n.1, jan./fev. 1994.

DAVIS, K.; NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 2002.

DELA COLETA, M. F.; NAVES, E. M. R. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 7, Edição Especial, p. 205-222, 2003.

DESSELER, G. **Conquistando o comprometimento**. São Paulo: Makron Books, 1996.

FONTANELLA, D.; LEIRIA, J. S.; TAVARES, E. **O lado (des)humano da terceirização**. São Paulo: Casa da Qualidade, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 3, jul./set. 1997, p.10-19.

GUIMARÃES, L. B. M.; DINIZ, R. L.; KAMITA, S. F. levantamentos de problemas ergonômicos na enfermagem de um hospital de Porto Alegre. **ANAIS ABERGO**, Gramado-RS, p. 1-8, 2001.

IMHOFF, M. M.; MORTARI, A. P. Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Edição Especial, UFSM, Santa Maria, RS, edição especial, p. 83-94, jul. 2005.

KEEF, S.; HARCOURT, M. The Pluralism of Commitment: The New Zealand Fire Service. **Research and Practice in Human Resource Management**, v. 9(2), p. 93-106, 2001.

LAPPONI, R. C. **Estatística usando excel**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LAUER-LEITE, I. D. Uma análise dos tipos de comprometimento organizacional de trabalhadores de cinco setores de atividades econômicas. **Psicol. Am. Lat.**, n.5, fev. 2006.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **O desenvolvimento de organizações: diagnósticos e ação**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

LEFFA, V. J. Aprendizagem mediada por computador à luz da Teoria da Atividade. **Calidoscópico**, São Leopoldo-RS, v. 3, n. 1, p. 21-30, 2005.

LEONARDO, Jefferson Marco Antonio. A guerra do sucesso pelos talentos Humanos. **Revista Produção**, São Paulo, v.12, n.2, 2002.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEDEIROS, C. A. F. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen: Um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. **XXI ENANPAD**, Rios das Pedras - RJ, 1997.

MEDEIROS, C. A. F. *et al.* Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional. **XXIII ENANPAD**, Foz do Iguaçu, 1999.

\_\_\_\_\_ *et al.* Uma proposta de múltiplos componentes para o comprometimento organizacional. **FGV-SP. IAM** - International Conference of the Iberoamerican Academy of Management, 2003.

\_\_\_\_\_ *et al.* Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **XXVI ENANPAD**, Salvador-BA, 2002.

MEDEIROS, C. A. F.; BORGES, E. F. Uma análise do grau de comprometimento dos profissionais em contabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 167, p. 50-63, set./out. 2007.

\_\_\_\_\_.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 2, n. 3, set./dez. 1998.

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

\_\_\_\_\_.; SMITH, C.A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

MORAES, Lúcio Flávio Renault. Comprometimento Organizacional. Aulas proferidas na disciplina Comportamento Organizacional, 11 de outubro 2006, Curso de Mestrado Profissional em Administração, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo-MG. (Nota de Aula, informação verbal).

MORAES, L.F.R.; COSTA, C. J. A. As dimensões do comprometimento organizacional: avaliando os casos dos gerentes e vendedores na cidade de Belo Horizonte. **Perspectivas Contemporâneas**, Campo Mourão - PR, v. 2, n. 1, jan./jun. 2007.

MORAES, L.F.R. *et al.* Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em Universidades Federais Mineiras. **XXI ENANPAD**, Rio das Pedras - RJ, 1997.

\_\_\_\_\_.; MARQUES, A. L.; CORREIA, L. F. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao construto. **XXII ENANPAD**, Foz do Iguaçu-PR, 1998.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

PAGNONCELLI, D. **Terceirização e parceirização**: estratégias para o sucesso empresarial. Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 1993.

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica-afinal, quantas dimensões? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.43, n. 4, out./dez, 2003.

\_\_\_\_\_.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 2, Art. 12, jul./dez. 2007.

REZENDE, Wilson. Terceirização: a integração acabou? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 4, out./dez. 1997, p. 6 a 15.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SARSUR, A. M. *et al.* Repensando as relações de trabalho: novos desafios frente aos múltiplos vínculos de trabalho. **XXVI ENANPAD**, Salvador-BA, 2002.

SILVA, R. A. R.; ALMEIDA, M. C. Terceirização e quarteirização: indicativos estratégicos para implementação. **XXI ENANPAD**, Rio das Pedras-RJ, 1997.

SIQUEIRA, Marli Aparecida da Silva. **Monografias e teses**. Brasília: Consulex, 2005.

SPECTOR, P.E., **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

\_\_\_\_\_; SOLDI, R. M. Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Terceirizados e Efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. **XXX ENANPAD**, Salvador-BA, 2006.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Prezado (a) senhor (a),

Pelo presente, passo às suas mãos, esta pesquisa que tem por objetivo ampliar a compreensão sobre o Comprometimento Organizacional dos profissionais que atuam em empresas terceirizadas.

Sua contribuição, preenchendo o questionário da pesquisa, é fundamental para a ampliação do conhecimento a respeito do tema, principalmente por ser escasso o volume de material acadêmico sobre o comprometimento de empregados terceirizados.

Nas páginas que seguem, V.S. encontrará questões a respeito de comprometimento organizacional. Estas questões têm como objetivo principal buscar o entendimento sobre o comprometimento de empregados terceirizados.

Algumas instruções específicas são dadas no começo de cada seção. Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com o seu entendimento e interpretação. Não deixe nenhum item em branco.

Garantimos que suas respostas individuais serão mantidas em sigilo absoluto e tratadas de forma global, para fins eminentemente acadêmicos.

Sabendo quão precioso é o tempo de cada profissional, agradecemos antecipadamente sua participação, colocamo-nos à inteira disposição para quaisquer informações que se fizerem necessárias.

Cordialmente,

*Geraldo Alves Torres*  
Mestrando em Administração  
Fundação Pedro Leopoldo

*Cláudio Paixão Anastácio de Paula*  
Professor do Mestrado Profissional em Administração (orientador da pesquisa)  
Fundação Pedro Leopoldo

## QUESTIONÁRIO

Este questionário constará de duas partes, sendo que a primeira coletará informações gerais e a segunda coletará informações específicas sobre Comprometimento Organizacional.

### I Parte – Informações Gerais

#### 1- Informe os seguintes dados pessoais:

- **sexo**     masculino     feminino

- **idade**

18-25     26-33     34-41     42-49     > 49

- **estado civil**

casado     solteiro     outros

- **formação escolar**

fundamental incompleto     médio incompleto     superior incompleto

fundamental completo     médio completo     superior completo

#### 2- Assinale a alternativa que mais se aproxima do tempo em que você está na empresa:

0-5     6-11     12-17     18-23

#### 3- Assinale a posição que você ocupa no organograma da empresa:

operacional

coordenação/supervisão/administrativo

#### 4- Assinale a alternativa que melhor representa seu ambiente de trabalho:

excelente     razoável

muito bom     ruim

bom     muito ruim



## II Parte – Comprometimento Organizacional

Esta seção apresenta uma lista de itens que possibilitam a identificação dos tipos de comprometimento existentes entre os profissionais terceirizados no exercício de sua função.

Utilize a escala abaixo para dar sua opinião.

- Concordo totalmente.....6
- Concordo em grande parte.....5
- Concordo pouco.....4
- Discordo pouco.....3
- Discordo em grande parte.....2
- Discordo totalmente.....1

## APÊNDICE B - ESCALAS DE COMPROMETIMENTO AFETIVO (ECA)

| Alternativa              | Frequência  | Escore | FxP        |
|--------------------------|-------------|--------|------------|
| Concordo totalmente      | 16          | 6      | 96         |
| Concordo em grande parte | 57          | 5      | 285        |
| Concordo pouco           | 24          | 4      | 96         |
| Discordo pouco           | 4           | 3      | 12         |
| Discordo em grande parte | 10          | 2      | 20         |
| Discordo totalmente      | 6           | 1      | 6          |
| <b>Soma</b>              | <b>117</b>  |        | <b>515</b> |
| <b>Média</b>             | <b>4,40</b> |        |            |

ECA1 - Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.

| Alternativa              | Frequência  | Escore | FxP        |
|--------------------------|-------------|--------|------------|
| Concordo totalmente      | 20          | 6      | 120        |
| Concordo em grande parte | 51          | 5      | 255        |
| Concordo pouco           | 32          | 4      | 128        |
| Discordo pouco           | 5           | 3      | 15         |
| Discordo em grande parte | 7           | 2      | 14         |
| Discordo totalmente      | 2           | 1      | 2          |
| <b>Soma</b>              | <b>117</b>  |        | <b>534</b> |
| <b>Média</b>             | <b>4,56</b> |        |            |

ECA2 - Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.

| Alternativa              | Frequência  | Escore | FxP        |
|--------------------------|-------------|--------|------------|
| Concordo totalmente      | 1           | 1      | 1          |
| Concordo em grande parte | 2           | 2      | 4          |
| Concordo pouco           | 6           | 3      | 18         |
| Discordo pouco           | 19          | 4      | 76         |
| Discordo em grande parte | 54          | 5      | 270        |
| Discordo totalmente      | 35          | 6      | 210        |
| <b>Soma</b>              | <b>117</b>  |        | <b>579</b> |
| <b>Média</b>             | <b>4,95</b> |        |            |

ECA3 - Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização. (peso invertido)

| <b>Alternativa</b>       | <b>Frequência</b> | <b>Escore</b> | <b>FxP</b> |
|--------------------------|-------------------|---------------|------------|
| Concordo totalmente      | 0                 | 1             | 0          |
| Concordo em grande parte | 9                 | 2             | 18         |
| Concordo pouco           | 4                 | 3             | 12         |
| Discordo pouco           | 22                | 4             | 88         |
| Discordo em grande parte | 53                | 5             | 265        |
| Discordo totalmente      | 29                | 6             | 174        |
| <b>Soma</b>              | <b>117</b>        |               | <b>557</b> |
| <b>Média</b>             | <b>4.76</b>       |               |            |

ECA4 - Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização. (peso invertido)

| <b>Alternativa</b>       | <b>Frequência</b> | <b>Escore</b> | <b>FxP</b> |
|--------------------------|-------------------|---------------|------------|
| Concordo totalmente      | 4                 | 1             | 4          |
| Concordo em grande parte | 2                 | 2             | 4          |
| Concordo pouco           | 2                 | 3             | 6          |
| Discordo pouco           | 27                | 4             | 108        |
| Discordo em grande parte | 45                | 5             | 225        |
| Discordo totalmente      | 37                | 6             | 222        |
| <b>Soma</b>              | <b>117</b>        |               | <b>569</b> |
| <b>Média</b>             | <b>4.86</b>       |               |            |

ECA5 - Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização. (peso invertido)

| <b>Alternativa</b>       | <b>Frequência</b> | <b>Escore</b> | <b>FxP</b> |
|--------------------------|-------------------|---------------|------------|
| Concordo totalmente      | 43                | 6             | 258        |
| Concordo em grande parte | 48                | 5             | 240        |
| Concordo pouco           | 17                | 4             | 68         |
| Discordo pouco           | 4                 | 3             | 12         |
| Discordo em grande parte | 3                 | 2             | 6          |
| Discordo totalmente      | 2                 | 1             | 2          |
| <b>Soma</b>              | <b>117</b>        |               | <b>586</b> |

ECA6 - Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.

## APÊNDICE C - ESCALAS DE COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL (ECI)

| <b>Alternativa</b>       | <b>Frequência</b> | <b>Escore</b> | <b>FxP</b> |
|--------------------------|-------------------|---------------|------------|
| Concordo totalmente      | 36                | 6             | 216        |
| Concordo em grande parte | 39                | 5             | 195        |
| Concordo pouco           | 25                | 4             | 100        |
| Discordo pouco           | 5                 | 3             | 15         |
| Discordo em grande parte | 7                 | 2             | 14         |
| Discordo totalmente      | 5                 | 1             | 5          |
| <b>Soma</b>              | <b>117</b>        |               | <b>545</b> |
| <b>Média</b>             | <b>4,66</b>       |               |            |

ECI1 - Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.

| <b>Alternativa</b>       | <b>Frequência</b> | <b>Escore</b> | <b>FxP</b> |
|--------------------------|-------------------|---------------|------------|
| Concordo totalmente      | 26                | 6             | 156        |
| Concordo em grande parte | 44                | 5             | 220        |
| Concordo pouco           | 30                | 4             | 120        |
| Discordo pouco           | 1                 | 3             | 3          |
| Discordo em grande parte | 4                 | 2             | 8          |
| Discordo totalmente      | 12                | 1             | 12         |
| <b>Soma</b>              | <b>117</b>        |               | <b>519</b> |
| <b>Média</b>             | <b>4,44</b>       |               |            |

ECI2 - Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora.

| <b>Alternativa</b>       | <b>Frequência</b> | <b>Escore</b> | <b>FxP</b> |
|--------------------------|-------------------|---------------|------------|
| Concordo totalmente      | 19                | 6             | 114        |
| Concordo em grande parte | 33                | 5             | 165        |
| Concordo pouco           | 39                | 4             | 156        |
| Discordo pouco           | 5                 | 3             | 15         |
| Discordo em grande parte | 7                 | 2             | 14         |
| Discordo totalmente      | 14                | 1             | 14         |
| <b>Soma</b>              | <b>117</b>        |               | <b>478</b> |
| <b>Média</b>             | <b>4,09</b>       |               |            |

ECI3 - Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.

| <b>Alternativa</b>       | <b>Frequência</b> | <b>Escore</b> | <b>FxP</b> |
|--------------------------|-------------------|---------------|------------|
| Concordo totalmente      | 10                | 6             | 60         |
| Concordo em grande parte | 14                | 5             | 70         |
| Concordo pouco           | 25                | 4             | 100        |
| Discordo pouco           | 15                | 3             | 45         |
| Discordo em grande parte | 20                | 2             | 40         |
| Discordo totalmente      | 33                | 1             | 33         |
| <b>Soma</b>              | <b>117</b>        |               | <b>348</b> |
| <b>Média</b>             | <b>2,97</b>       |               |            |

ECI4 - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.

| <b>Alternativa</b>       | <b>Frequência</b> | <b>Escore</b> | <b>FxP</b> |
|--------------------------|-------------------|---------------|------------|
| Concordo totalmente      | 9                 | 6             | 54         |
| Concordo em grande parte | 25                | 5             | 125        |
| Concordo pouco           | 35                | 4             | 140        |
| Discordo pouco           | 7                 | 3             | 21         |
| Discordo em grande parte | 12                | 2             | 24         |
| Discordo totalmente      | 29                | 1             | 29         |
| <b>Soma</b>              | <b>117</b>        |               | <b>393</b> |
| <b>Média</b>             | <b>3,36</b>       |               |            |

ECI5 - Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.

| <b>Alternativa</b>       | <b>Frequência</b> | <b>Escore</b> | <b>FxP</b> |
|--------------------------|-------------------|---------------|------------|
| Concordo totalmente      | 8                 | 6             | 48         |
| Concordo em grande parte | 29                | 5             | 145        |
| Concordo pouco           | 34                | 4             | 136        |
| Discordo pouco           | 5                 | 3             | 15         |
| Discordo em grande parte | 19                | 2             | 38         |
| Discordo totalmente      | 22                | 1             | 22         |
| <b>Soma</b>              | <b>117</b>        |               | <b>404</b> |
| <b>Média</b>             | <b>3,45</b>       |               |            |

ECI6 - Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.

## APÊNDICE D - ESCALAS DE COMPROMETIMENTO NORMATIVO (ECN)

| Alternativa              | Frequência  | Escore | FxP        |
|--------------------------|-------------|--------|------------|
| Concordo totalmente      | 10          | 1      | 10         |
| Concordo em grande parte | 11          | 2      | 22         |
| Concordo pouco           | 22          | 3      | 66         |
| Discordo pouco           | 12          | 4      | 48         |
| Discordo em grande parte | 29          | 5      | 145        |
| Discordo totalmente      | 33          | 6      | 198        |
| <b>Soma</b>              | <b>117</b>  |        | <b>489</b> |
| <b>Média</b>             | <b>4.18</b> |        |            |

ECN1 - Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa. (peso invertido)

| Alternativa              | Frequência  | Escore | FxP        |
|--------------------------|-------------|--------|------------|
| Concordo totalmente      | 14          | 6      | 84         |
| Concordo em grande parte | 23          | 5      | 115        |
| Concordo pouco           | 27          | 4      | 108        |
| Discordo pouco           | 7           | 3      | 21         |
| Discordo em grande parte | 19          | 2      | 38         |
| Discordo totalmente      | 27          | 1      | 27         |
| <b>Soma</b>              | <b>117</b>  |        | <b>393</b> |
| <b>Média</b>             | <b>3,36</b> |        |            |

ECN2 - Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.

| Alternativa              | Frequência  | Escore | FxP        |
|--------------------------|-------------|--------|------------|
| Concordo totalmente      | 7           | 6      | 42         |
| Concordo em grande parte | 20          | 5      | 100        |
| Concordo pouco           | 23          | 4      | 92         |
| Discordo pouco           | 10          | 3      | 30         |
| Discordo em grande parte | 10          | 2      | 20         |
| Discordo totalmente      | 47          | 1      | 47         |
| <b>Soma</b>              | <b>117</b>  |        | <b>331</b> |
| <b>Média</b>             | <b>2,83</b> |        |            |

ECN3 - Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.

| <b>Alternativa</b>       | <b>Frequência</b> | <b>Escore</b> | <b>FxP</b> |
|--------------------------|-------------------|---------------|------------|
| Concordo totalmente      | 70                | 6             | 420        |
| Concordo em grande parte | 29                | 5             | 145        |
| Concordo pouco           | 11                | 4             | 44         |
| Discordo pouco           | 0                 | 3             | 0          |
| Discordo em grande parte | 2                 | 2             | 4          |
| Discordo totalmente      | 5                 | 1             | 5          |
| <b>Soma</b>              | <b>117</b>        |               | <b>618</b> |
| <b>Média</b>             | <b>5,28</b>       |               |            |

ECN4 - Esta organização merece minha lealdade.

| <b>Alternativa</b>       | <b>Frequência</b> | <b>Escore</b> | <b>FxP</b> |
|--------------------------|-------------------|---------------|------------|
| Concordo totalmente      | 33                | 6             | 198        |
| Concordo em grande parte | 26                | 5             | 130        |
| Concordo pouco           | 24                | 4             | 96         |
| Discordo pouco           | 7                 | 3             | 21         |
| Discordo em grande parte | 5                 | 2             | 10         |
| Discordo totalmente      | 22                | 1             | 22         |
| <b>Soma</b>              | <b>117</b>        |               | <b>477</b> |
| <b>Média</b>             | <b>4,08</b>       |               |            |

ECN5 - Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.

| <b>Alternativa</b>       | <b>Frequência</b> | <b>Escore</b> | <b>FxP</b> |
|--------------------------|-------------------|---------------|------------|
| Concordo totalmente      | 60                | 6             | 360        |
| Concordo em grande parte | 35                | 5             | 175        |
| Concordo pouco           | 17                | 4             | 68         |
| Discordo pouco           | 0                 | 3             | 0          |
| Discordo em grande parte | 0                 | 2             | 0          |
| Discordo totalmente      | 5                 | 1             | 5          |
| <b>Soma</b>              | <b>117</b>        |               | <b>608</b> |
| <b>Média</b>             | <b>5,20</b>       |               |            |

ECN6 - Eu devo muito a minha organização.

## ANEXO A - INDICADORES DE COMPROMETIMENTO

| Dimensão     | Código do Indicador | Indicador de Comprometimento  |
|--------------|---------------------|---|
| Afetiva      | ECA1                | Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.                                  |
|              | ECA2                | Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.   |
|              | ECA3                | Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização. (r)  |
|              | ECA4                | Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização. (r)  |
|              | ECA5                | Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização. (r)   |
|              | ECA6                | Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.  |
| Instrumental | ECI1                | Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.         |
|              | ECI2                | Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora.                            |
|              | ECI3                | Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.                   |
|              | ECI4                | Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.   |
|              | ECI5                | Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.     |
|              | ECI6                | Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas. |
| Normativa    | ECN1                | Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa. (r)  |
|              | ECN2                | Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.                |
|              | ECN3                | Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.   |
|              | ECN4                | Esta organização merece minha lealdade.   |
|              | ECN5                | Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.             |
|              | ECN6                | Eu devo muito a minha organização.  |

**Fonte:** Meyer; Allen; Smith (1993), dados validados por Medeiros (1997, p. 1-14) e Medeiros; Enders (1998, p. 67-84).

1 - ECA - Escala de Comprometimento Afetivo

ECI - Escala de Comprometimento Instrumental

ECN - Escala de Comprometimento Normativo

2 - (r) - indicador invertido no sentido da frase.



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)