

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado Profissional em Administração

**MÚLTIPLOS VÍNCULOS CONTRATUAIS, SATISFAÇÃO E  
COMPROMETIMENTO EM UMA GRANDE EMPRESA: A visão dos trabalhadores  
terceirizados**

Ana Catarina Trindade de Oliveira

Belo Horizonte  
2005

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**Ana Catarina Trindade de Oliveira**

**MÚLTIPLOS VÍNCULOS CONTRATUAIS, SATISFAÇÃO E  
COMPROMETIMENTO EM UMA GRANDE EMPRESA: A visão dos trabalhadores  
terceirizados**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do título de mestre.

Belo Horizonte  
2005

Ata da sessão de *defesa da dissertação de mestrado da aluna Ana Catarina Trindade de Oliveira* do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Às quatorze horas do dia vinte e oito de abril do ano de dois mil e cinco, na sala 106 do prédio 43 do *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pelo *orientador prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto (Doutor em Administração, PUC Minas)* e composta pelos *membros prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes (Doutor em Administração, UFMG)* e *prof. Dr. Anderson de Souza Sant'anna (Doutor em Administração, MPA PUC Minas/FDC)* para exame da dissertação **“MÚLTIPLOS VÍNCULOS CONTRATUAIS, SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO EM UMA GRANDE EMPRESA: A visão dos trabalhadores terceirizados”**, de autoria da *aluna Ana Catarina Trindade de Oliveira, matriculada* no Programa de Pós-graduação em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de *Mestre em Administração*, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o presidente da banca informou à *candidata* que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra à *candidata*. Encerrada a apresentação da *candidata*, o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada aprovada (aprovada ou reprovada). Em seguida, o *professor orientador* comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 28 de abril de 2005.

Prof.   
Orientador prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto (Doutor em Administração, PUC Minas)

Prof.   
Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes (Doutor em Administração, UFMG)

Prof.   
Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'anna (Doutor em Administração, MPA PUC Minas/FDC)

## **DEDICATÓRIA**

Ao Deus do meu coração;

Ao meu esposo, José Roberto, que tanto me ajudou para que concluísse mais este desafio;

A Mariana, minha filha, que está no meu ventre e que já me faz sentir realizada;

Aos meus pais, Oswaldo e Mathilde, que me ensinaram a ter coragem para seguir meus ideais.

## **AGRADECIMENTOS**

No período do curso de Mestrado e de desenvolvimento desta dissertação, tive o privilégio de conviver com pessoas que muito contribuíram para o meu desenvolvimento intelectual e pessoal.

Agradeço ao meu orientador, Antônio Moreira de Carvalho Neto, pela sua inestimável ajuda e colaboração para que, com a sua competência, fizesse que meu sonho de pesquisa se tornasse uma realidade.

Agradeço ao Anderson de Souza Sant'Anna, que teve papel primordial no delinear inicial do rumo desta pesquisa.

Agradeço ao pessoal de suporte da PUC-Minas e da Fundação Dom Cabral, que me ajudaram, à distância, a conseguir material para o desenvolvimento teórico da pesquisa.

Agradeço todos que trabalharam para que eu conseguisse aplicar a pesquisa, em especial ao Marcos Gomes, que desenvolveu o banco de dados de apuração; ao Edson Souto, que tabulou todos os questionários; e a minha amiga Rosely Motta e “seu fiel escudeiro” Arthur Brazão, que elaboraram todos os gráficos de análise da pesquisa.

Em especial, agradeço aos meus familiares e amigos que, apesar da minha ausência, não deixaram de me apoiar.

*“A verdade é a primeira coisa que deve ser procurada e a Beleza e Bondade nos serão acrescentadas. Foi isso que o Cristo ensinou, realmente, no Sermão da Montanha. É esta a Verdade e a beleza pelas quais eu vivo e pelas quais desejaria morrer.*

*Creio que uma prece silenciosa é, muitas vezes, mais poderosa do que um ato consciente: e, por isso, quando me sinto sem ajuda, oro sem cessar, na certeza de que uma prece nascida de um coração puro não deixará nunca de ser atendida”.*

Mahatma Gandhi (1869-1948)

## RESUMO

O objetivo desta dissertação foi identificar a dimensão do comprometimento e da satisfação no trabalho de acordo com a visão dos profissionais subcontratados sob múltiplos vínculos contratuais em uma grande empresa de tecnologia de informação. Assim, visamos, sobretudo, a contribuir com os resultados das pesquisas que vêm sendo realizadas sob a ótica dos terceirizados, haja vista que várias têm como objeto de estudo os gestores das empresas, e não os trabalhadores com múltiplos vínculos contratuais.

Nesta pesquisa, realizamos um estudo de caso, tendo como objeto uma grande empresa multinacional de tecnologia de informação cujo ambiente nos últimos anos, passou por rápidas e descontínuas mudanças, sendo necessário uma reestruturação organizacional a fim de adequar a empresa à nova realidade de competição global. A escolha recaiu nesta organização devido à sua reestruturação produtiva e devido à sua posição entre as pioneiras no processo de terceirização. Essa grande empresa adotou a modalidade de múltiplos vínculos contratuais em várias áreas da empresa para obter maior competitividade e flexibilidade, chegando a ter menos empregados diretos do que terceirizados. Desse modo, a autora desta dissertação teve um vasto campo para analisar as questões de comprometimento organizacional e satisfação de empregados em múltiplos vínculos funcionais.

Obtemos, durante a realização do estudo, a participação de 580 terceirizados, de um total de 1549 trabalhadores terceirizados pesquisados, divididos em 6 blocos de atividades, a saber: APOIO, TI, 'CALL CENTER', 'BACK OFFICE', PRODUÇÃO e TÉCNICOS, representando 37% da população pesquisada. A coleta de dados se baseou na aplicação de um questionário contemplando itens do *JOB DIAGNOSTIC SURVEY* (JDS), desenvolvido por HACKMAN & OLDFHAM (1975) para avaliar o nível de satisfação no trabalho e itens do modelo de comprometimento analisado por BASTOS (1993).

As conclusões que encontramos para a pesquisa, em relação ao nível de comprometimento organizacional com a empresa pesquisada e com a empresa em que estão diretamente contratados, foram de que os terceirizados que apresentaram o maior grau de comprometimento foram os TÉCNICOS e pessoal de 'CALL CENTER'. Quanto ao nível de satisfação, os resultados de maiores índices foram os do bloco de TI. Os menores índices de



nível de comprometimento foram observados nos blocos de PRODUÇÃO e de APOIO. E o pior grau em relação ao nível de satisfação foi o bloco de APOIO.

Na relação entre o tipo de atividade exercida / a faixa etária / o nível de escolaridade e o nível de comprometimento, observamos que tais fatores não são determinantes para promover maior comprometimento do funcionário (prestador) com a organização. O mesmo fato foi identificado no nível de satisfação no trabalho. Ou seja, apesar de serem fatores importantes, não são suficientes para explicar o comprometimento do trabalhador com a organização e a satisfação no trabalho da amostra pesquisada.

## ABSTRACT

The purpose of this dissertation was to identify the dimension of the commitment and employment satisfaction according to the vision of hived off workers under multiple employment relationships in a large information technology company. And, thus, out utmost purpose was to contribute with the results of surveys that have been held under the point of view of outsourced workers, considering that several of such surveys have company managers as their subject of study, not workers under multiple employment relationships.

In this survey, we performed a study case the subject of which was a large multinational information technology company where, due to the fast and discontinuous changes that have occurred in the information technology environment in the last few years, an organizational restructuring became necessary in order to adapt to the new reality of a global competition. This organization was chosen due to its productive restructuring and also due to the fact that it is one of the pioneers in the outsourcing process. This large corporation took on the model of multiple employment relationships in several divisions of the company to obtain more competitiveness and flexibility, coming to the point of having fewer direct employees than outsourced workers. Therefore, there was a large field to study the issues of organizational commitment and employee satisfaction under multiple work relationships.

We obtained the participation of 580 outsourced workers, out of a total 1549 ousourced workers surveyed, divided into 6 groups of activities, namely, SUPPORT, IT, CALL CENTER, BACK OFFICE, PRODUCTION and TECHNICIANS, representing 37% of the surveyed population. The collection of data was based on the usage of a questionnaire contemplating items of the JOB DIAGNOSTIC SURVEY (JDS) developed by HACKMAN & OLDHAM (1975) to assess the level of employment satisfaction and items of the commitment model studied by BASTOS (1993).

The conclusions that we have drawn for the survey in relation to the level of organizational commitment with the corporation surveyed and the corporation where they are immediately employed were that the outsourced workers who showed the highest degree of commitment were the TECHNICIANS and CALL CENTER personnel. As to satisfaction, the highest levels were found in the IT group. The lowest levels of commitment were observed in

the groups of PRODUCTION and SUPPORT. And the worst degree of satisfaction was found in the SUPPORT group.

As to the relationship between the level of the activity performed by the worker / age bracket / level of education versus the level of commitment, we observed these were not determining factors to promote a higher commitment of the employee (service provider) with the organization. The same fact was identified in relation to the level of employment satisfaction, That is, albeit such factors are important, they are not enough to explain the level of commitment of the worker with the organization or the employment satisfaction of the sample surveyed.

## SUMÁRIO

RESUMO .....	7
ABSTRACT .....	9
LISTA DE QUADROS .....	12
LISTA DE TABELAS.....	12
LISTA DE FIGURAS .....	13
LISTA DE GRÁFICOS .....	13
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO .....	15
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	20
2.1- A TRANSFORMAÇÃO DAS CORPORações .....	21
2.2.- A FLEXIBILIZAÇÃO DO CONTRATO DE TRABALHO E OS DESAFIOS PARA A GESTÃO .....	30
2.3- MÚLTIPLOS VÍNCULOS CONTRATUAIS E COMPROMETIMENTO: UMA EQUAÇÃO POSSÍVEL? .....	37
2.3.1- <i>UMA BREVE LEITURA SOBRE COMPROMETIMENTO</i> .....	37
2.3.2- <i>QUALIDADE E SATISFAÇÃO DE VIDA NO TRABALHO</i> .....	46
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DE PESQUISA.....	58
3.1- O PROBLEMA DA PESQUISA .....	59
3.2- OBJETIVOS DA PESQUISA .....	59
3.2.1- <i>OBJETIVO GERAL:</i> .....	59
3.2.2- <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</i> .....	59
3.3- CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA PESQUISA .....	60
3.4- HISTÓRICO DA EMPRESA PESQUISADA .....	61
3.5- POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	63
3.6- INSTRUMENTO E ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS .....	64
3.6.1- <i>O QUESTIONÁRIO</i> .....	64
3.7- A FORMA DE ORGANIZAÇÃO DOS DADOS PARA ANÁLISE .....	65
CAPÍTULO 4-ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	66
4.1 – APRESENTAÇÃO DOS GRÁFICOS DO BLOCO 1 (APOIO) .....	67
4.2 – APRESENTAÇÃO DOS GRÁFICOS DO BLOCO 2 (TI).....	75
4.3 – APRESENTAÇÃO DOS GRÁFICOS DO BLOCO 3 (‘CALL CENTER’) .....	82
4.4 – APRESENTAÇÃO DOS GRÁFICOS DO BLOCO 4 (‘BACK OFFICE’) .....	89
4.5 – APRESENTAÇÃO DOS GRÁFICOS DO BLOCO 5 (PRODUÇÃO).....	96
4.6 – APRESENTAÇÃO DOS GRÁFICOS DO BLOCO 6 (TÉCNICOS).....	103
4.7 – ANÁLISE DO CONJUNTO DOS BLOCOS PESQUISADOS .....	109
4.7.1 – <i>FATORES DEMOGRÁFICOS</i> .....	110
4.7.2 – <i>NÍVEL DE COMPROMETIMENTO</i> .....	111
4.7.3 – <i>NÍVEL DE SATISFAÇÃO</i> .....	115
CAPÍTULO 5-CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	120
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	127
ANEXOS .....	132
ANEXO A .....	133
ANEXO B .....	134

## Lista de Quadros

QUADRO 1.....	28
Conseqüências da terceirização.....	28
QUADRO 2.....	36
Tipos de vínculos segundo o contrato.....	36
Quadro 3.....	37
As bases de um ambiente de trabalho flexível.....	37
Quadro 4.....	45
Síntese dos Aspectos Salientes que Caracterizam os Diferentes Padrões de Comportamento.....	45
Quadro 5.....	46
Evolução do conceito de QVT (Qualidade de Vida no Trabalho).....	46

## Lista de Tabelas

Tabela 1.....	63
Distribuição da População por bloco funcional.....	63
Tabela 2.....	110
Escolaridade.....	110
TABELA 3.....	110
Faixa Etária.....	110
TABELA 4.....	111
Renda Mensal.....	111
TABELA 5.....	111
Sexo.....	111
Tabela 6.....	112
4.7.2.1 – Comprometimento Instrumental.....	112
Tabela 7.....	112
4.7.2.2 – Comprometimento Normativo.....	112
Tabela 8.....	113
4.7.2.3 – Comprometimento Afetivo.....	113
Tabela 9.....	113
4.7.2.4 – Comprometimento Atitudinal.....	113
Tabela 10.....	113
4.7.2.5 – Comprometimento Atitudinal / Afetivo.....	113
TABELA 11.....	115
4.7.3.1. – Satisfação Geral (SG).....	115
TABELA 12.....	115
4.7.3.2. – Conhecimento dos reais resultados do trabalho (CRT).....	115
TABELA 13.....	116
4.7.3.3. – Interrelacionamento (IR).....	116
TABELA 14.....	116
4.7.3.4. – Autonomia (AU).....	116
TABELA 15.....	116
4.7.3.5. – Percepção da Significância do Trabalho (PST).....	116
TABELA 16.....	117
4.7.3.6. – Percepção da Responsabilidade pelos Resultados (PRT).....	117
TABELA 17.....	117
4.7.3.7. – Motivação Interna com o Trabalho (MIT).....	117
TABELA 18.....	117
4.7.3.8. – ‘Feedback’ Extrínseco (FE).....	117

## Lista de Figuras

FIGURA 1 – O novo equilíbrio.....	29
FIGURA 2 – Organização com as quatro estruturas fundamentais.....	31
FIGURA 3 – Gerência numa empresa de múltiplos vínculos contratuais.....	33
FIGURA 4: Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do “Comprometimento Organizacional”.....	40
FIGURA 5 - Relação estrutural do modelo de Hackman e Lawler.....	49
FIGURA 6 – Agrupamento das dimensões básicas da tarefa.....	50
FIGURA 7– Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa .....	51

## Lista de Gráficos

GRÁFICO 1 – Escolaridade do BLOCO 1 .....	67
GRÁFICO 2 – Faixa Etária do BLOCO 1 .....	67
GRÁFICO 3 – Renda Mensal do BLOCO 1 .....	68
GRÁFICO 4 – Sexo do BLOCO 1.....	68
GRÁFICO 5 – Instrumental do BLOCO 1.....	69
GRÁFICO 6 – Normativo do BLOCO 1.....	69
GRÁFICO 7 – Afetivo do BLOCO 1.....	69
GRÁFICO 8 – Atitudinal do BLOCO 1.....	70
GRÁFICO 9 – Atitudinal/Afetivo do BLOCO .....	70
GRÁFICO 10 – Satisfação Geral do BLOCO 1.....	71
GRÁFICO 11 – Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho (CRT) do bloco 1.....	71
GRÁFICO 12 – Interrelacionamento do BLOCO 1.....	72
GRÁFICO 13 – Autonomia do BLOCO 1 .....	72
GRÁFICO 14 – Percepção da Significância do Trabalho (PST) do BLOCO 1.....	72
GRÁFICO 15 – Percepção da Responsabilidade pelo Trabalho (PST) do BLOCO 1.....	73
GRÁFICO 16 – Motivação Interna com o Trabalho (MIT) do bloco 1 .....	73
GRÁFICO 17 – <i>Feedback</i> Extrínseco (FE) do BLOCO 1 .....	73
GRÁFICO 18 – Escolaridade do BLOCO 2 .....	75
GRÁFICO 19 – Faixa Etária do BLOCO 2 .....	75
GRÁFICO 20 – Renda Mensal do BLOCO 2 .....	75
GRÁFICO 21 – Sexo do BLOCO 2.....	76
GRÁFICO 22 – Instrumental do BLOCO 2.....	76
GRÁFICO 23 – Normativo do BLOCO 2.....	76
GRÁFICO 24 – Afetivo do BLOCO 2.....	77
GRÁFICO 25 – Atitudinal do BLOCO 2.....	77
GRÁFICO 26 – Atitudinal/Afetivo do BLOCO 2 .....	77
GRÁFICO 27 – Satisfação Geral do BLOCO 2.....	78
GRÁFICO 28 – Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho (CRT) do BLOCO 2 .....	79
GRÁFICO 29 – Interrelacionamento do BLOCO 2.....	79
GRÁFICO 30 – Autonomia do BLOCO 2.....	79
GRÁFICO 31 – Percepção da Significância do Trabalho (PST) do BLOCO 2.....	79
GRÁFICO 32 – Percepção da Responsabilidade pelos Resultados (PRT) do BLOCO 2.....	80
GRÁFICO 33 – Motivação Interna com o Trabalho (MIT) do BLOCO 2 .....	80
GRÁFICO 34 – <i>Feedback</i> Extrínseco do BLOCO 2 .....	80
GRÁFICO 35 –Escolaridade do BLOCO 3 .....	82
GRÁFICO 36 – Faixa Etária do BLOCO 3 .....	82
GRÁFICO 37 – Renda Mensal do BLOCO 3 .....	82
GRÁFICO 38 – Sexo do BLOCO 3.....	83
GRÁFICO 39 – Instrumental do BLOCO 3.....	83
GRÁFICO 40 – Normativo do BLOCO 3.....	84
GRÁFICO 41 – Afetivo do BLOCO 3.....	84
GRÁFICO 42 – Atitudinal do BLOCO 3.....	84
GRÁFICO 43 – Atitudinal/Afetivo do BLOCO 3 .....	85
GRÁFICO 44 – Satisfação Geral do BLOCO 3.....	85
GRÁFICO 45 – Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho (CRT) do BLOCO 3 .....	86
GRÁFICO 46 – Interrelacionamento do BLOCO 3.....	86
GRÁFICO 47 – Autonomia do BLOCO 3.....	86

GRÁFICO 48 – Percepção da Significância do Trabalho (PST) do BLOCO 3.....	86
GRÁFICO 49 – Percepção da Responsabilidade pelos Resultados (PRT) do BLOCO 3.....	87
GRÁFICO 50 – Motivação Interna com o Trabalho do BLOCO 3.....	87
GRÁFICO 51 – <i>Feedback</i> Extrínseco do BLOCO 3.....	87
GRÁFICO 52 – Escolaridade do BLOCO 4.....	89
GRÁFICO 53 – Faixa Etária do BLOCO 4.....	89
GRÁFICO 54 – Renda Mensal do BLOCO 4.....	89
GRÁFICO 55 – Sexo do BLOCO 4.....	90
GRÁFICO 56 – Instrumental do BLOCO 4.....	90
GRÁFICO 57 – Normativo do BLOCO 4.....	90
GRÁFICO 58 – Afetivo do BLOCO 4.....	91
GRÁFICO 59 – Atitudinal do BLOCO 4.....	91
GRÁFICO 60 – Atitudinal/Afetivo do BLOCO 4.....	91
GRÁFICO 61 – Satisfação Geral do BLOCO 4.....	92
GRÁFICO 62 – Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho do BLOCO 4.....	92
GRÁFICO 63 – Interrelacionamento do BLOCO 4.....	93
GRÁFICO 64 – Autonomia do BLOCO 4.....	93
GRÁFICO 65 – Percepção da Significância do Trabalho do BLOCO 4.....	93
GRÁFICO 66 – Percepção da Responsabilidade pelos Resultados (PRT) do BLOCO 4.....	94
GRÁFICO 67 – Motivação Interna com o Trabalho (MIT) do BLOCO 4.....	94
GRÁFICO 68 – <i>Feedback</i> Extrínseco do BLOCO 4.....	94
GRÁFICO 69 – Escolaridade do BLOCO 5.....	96
GRÁFICO 70 – Faixa Etária do BLOCO 5.....	96
GRÁFICO 71 – Renda Mensal do BLOCO 5.....	96
GRÁFICO 72 – Sexo do BLOCO 5.....	97
GRÁFICO 73 – Instrumental do BLOCO 5.....	97
GRÁFICO 74 – Normativo do BLOCO 5.....	97
GRÁFICO 75 – Afetivo do BLOCO 5.....	98
GRÁFICO 76 – Atitudinal do BLOCO 5.....	98
GRÁFICO 77 – Atitudinal/Afetivo do BLOCO 5.....	98
GRÁFICO 78 – Satisfação Geral do BLOCO 5.....	99
GRÁFICO 79 – Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho (CRT) do BLOCO 5.....	99
GRÁFICO 80 – Interrelacionamento do BLOCO 5.....	100
GRÁFICO 81 – Autonomia do BLOCO 5.....	100
GRÁFICO 82 – Percepção da Significância do Trabalho (PST) do BLOCO 5.....	100
GRÁFICO 83 – Percepção da Responsabilidade pelos Resultados (PRT) do BLOCO 5.....	101
GRÁFICO 84 – Motivação Interna com o Trabalho (MIT) do BLOCO 5.....	101
GRÁFICO 85 – <i>Feedback</i> Extrínseco do BLOCO 5.....	101
GRÁFICO 86 – Escolaridade do BLOCO 6.....	103
GRÁFICO 87 – Faixa Etária do BLOCO 6.....	103
GRÁFICO 88 – Renda Mensal do BLOCO 6.....	103
GRÁFICO 89 – Sexo do BLOCO 6.....	104
GRÁFICO 90 – Instrumental do BLOCO 6.....	104
GRÁFICO 91 – Normativo do BLOCO 6.....	105
GRÁFICO 92 – Afetivo do BLOCO 6.....	105
GRÁFICO 93 – Atitudinal do BLOCO 6.....	105
GRÁFICO 94 – Atitudinal/Afetivo do BLOCO 6.....	106
GRÁFICO 95 – Satisfação Geral do BLOCO 6.....	106
GRÁFICO 96 – Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho (CRT) do BLOCO 6.....	107
GRÁFICO 97 – Interrelacionamento do BLOCO 6.....	107
GRÁFICO 98 – Autonomia do BLOCO6.....	107
GRÁFICO 99 – Percepção da Significância do Trabalho (PST) do BLOCO 6.....	108
GRÁFICO 100 – Percepção da Responsabilidade pelos Resultados (PRT) do BLOCO 6.....	108
GRÁFICO 101 – Motivação Interna com o Trabalho (MIT) do BLOCO 6.....	108
GRÁFICO 102 – <i>Feedback</i> Extrínseco do BLOCO 6.....	109

## Capítul o 1 – I NTRODUÇÃO



## Capítulo 1 – INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea vivencia um cenário de transformações profundas que afetaram diretamente o sistema sócio-econômico, principalmente a partir dos anos 80, nos países mais desenvolvidos, e a partir dos anos 90, em países como o Brasil (Carvalho Neto, 2001). Essas transformações se sucederam tanto em nível macro-organizacional – em aspectos econômicos, políticos, sociais, ambientais e tecnológicos – como em nível micro-organizacional, relacionados às bases estratégicas, táticas, estruturais e operacionais das organizações (OLIVARES, 2003).

Alguns desses principais movimentos no ambiente externo às empresas que, no cenário atual, estão exigindo reações adaptativas e pró-ativas por parte das organizações envolvem: crescente fragmentação do mercado, produção baseada nas demandas do consumidor, existência de informação disponível para tratar massas de clientes como indivíduos, redução gradativa do ciclo de vida dos produtos, convergência de produtos físicos e serviços, existência de redes de produção global, cooperação e competição simultânea entre as empresas, infra-estrutura de distribuição para personalizar a entrega de bens e serviços de forma massiva, estímulo constante para a reestruturação organizacional, entre outros (GOLDMAN *et alii*, 1995).

Segundo Marquardt e Engel (apud Sant’anna *et alii*, 2002), as pessoas com suas competências e talentos têm sido valorizadas atualmente, pois, com o intuito de fazerem frente às atuais transformações do mundo dos negócios, as organizações têm, crescentemente, necessitado de indivíduos talentosos e competentes. Para autores como Pucik, Thichy e Barnett (1992), Prahalad e Hamel (1990) e Bartlett e Ghoshal (1989), na medida em que fontes tradicionais de vantagem competitiva, como tecnologia e mão-de-obra barata, não mais se revelam suficientes para proverem uma posição competitiva sustentável, os indivíduos e suas competências passam a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica.

Nesse ambiente de forte competição econômica, as organizações que concorrem entre si por clientes e mercados, em escala jamais vista, têm sido levadas a competirem também pelo recurso elevado à categoria de o mais importante de todos: o talento humano (PFEFFER e VEIGA, 1999; PORTER, 1990). Como consequência, essa nova realidade tem trazido à

tona a importância da valorização do chamado *capital intelectual* e de se reconhecer a relevância das pessoas e seu desenvolvimento como fontes primordiais de vantagens competitivas sustentáveis (PORTER, 1990).

Bastos e Andrade (1999), tomando como base as profundas alterações estruturais e culturais nas organizações, questionam: quais os impactos sobre o comprometimento do indivíduo com o trabalho? Mais especificamente, como se estruturam as relações de comprometimento do indivíduo com a sua organização e carreira? Tais questões são atuais e relevantes, já que o comprometimento do trabalhador parece ser elemento importante nas novas arquiteturas organizacionais emergentes. Diante disso, o relacionamento entre os colaboradores e as organizações se tornou um fator competitivo muito importante.

Quando verificamos que a execução das tarefas que caracterizam o objeto-fim de uma organização depende de colaboradores que mantêm vínculos mais próximos (empregados) entre empresas contratadas (dentro e fora do ambiente da organização), consultores, e empregados temporários, há questões que preocupam: como obter comprometimento com o resultado da organização num ambiente com múltiplos vínculos contratuais? A satisfação dos empregados é atingida? É dentro deste escopo de preocupações que se situa a presente dissertação.

A diferença de vínculos contratuais no Brasil também reflete a diferença em remuneração salarial ou, como hoje é mais conhecido em Recursos Humanos, na “Compensação Total”. Isso significa: redução de encargos sociais em consequência de uma base salarial reduzida, redução de benefícios (plano de saúde e de alimentação, por exemplo), uma “flexibilidade” maior da empresa no momento que precisa de redução de custos por alguma recessão da economia.

O objetivo desta dissertação foi identificar a dimensão do comprometimento e da satisfação no trabalho de acordo com a visão dos profissionais subcontratados sob múltiplos vínculos contratuais em uma grande empresa de tecnologia de informação. E, assim, contribuir para os resultados das pesquisas que vêm sendo realizadas sob a ótica dos terceirizados, haja vista que várias têm como objeto de estudo os gestores das empresas, e não os trabalhadores com múltiplos vínculos contratuais.

Realizamos, nesta pesquisa, um estudo de caso cujo foco foi uma grande empresa multinacional de tecnologia de informação onde, com as rápidas e descontínuas mudanças ocorridas no ambiente de tecnologia de informação nos últimos anos, fez-se necessário uma reestruturação organizacional a fim de adequar-se à nova realidade de competição global. A escolha do objeto de estudo focalizou-se nessa organização porque com sua reestruturação produtiva, essa grande empresa adotou a modalidade de múltiplos vínculos contratuais em várias áreas da empresa para obter maior competitividade e flexibilidade, chegando a ter menos empregados diretos do que terceirizados. Temos, então, um vasto campo para analisar as questões de comprometimento organizacional e satisfação de empregados em múltiplos vínculos funcionais.

No capítulo 2, abordamos a forma de organização empresarial fordista, caracterizando sua origem até o ápice de sua crise e a reestruturação das grandes corporações, a partir de autores como Bridges (1995), Carvalho Neto (2001) e Druck (1999) que tratam dos efeitos dessa crise sobre o mundo do trabalho. Tratamos de mudança da configuração do trabalho em consequência da reestruturação produtiva segundo Bridges (1995), Fernandes (2003) e Pettinger (1998). Nosso referencial teórico contemplou a temática do comprometimento organizacional conforme a visão de Barbosa e Faria (2000), Bastos (1993), e Morin (2001). A contribuição de autores como Hakman e Lawler (1971) e Hackman e Oldham (1975) sobre qualidade de vida no trabalho à luz de um ambiente com múltiplos vínculos contratuais, que é característica básica das grandes corporações após a crise do fordismo, mereceu atenção especial, já que nosso roteiro de pesquisa baseou-se nesses autores.

No capítulo 3, abordamos a metodologia de pesquisa aplicada ao estudo de caso em uma grande empresa de tecnologia de informação com diversos vínculos contratuais, no qual a seleção da amostra foi baseada nos trabalhadores terceirizados pela organização, cujas atividades são realizadas no mesmo ambiente dos empregados diretos, ou seja, dentro da empresa contratante. O questionário aplicado foi desenvolvido para avaliação do comprometimento organizacional e satisfação no trabalho dos terceirizados que, geralmente, não são tão contemplados em pesquisa quanto os empregados diretos e que, cada vez mais, compõem um contingente representativo dentro das grandes organizações.

No capítulo 4, foi feita análise de dados da pesquisa, traçando um paralelo com o referencial teórico apresentado no capítulo 2. Analisaram-se os seis blocos de terceirizados

pesquisados, a saber: bloco 1 (APOIO), bloco 2 (TI), bloco 3 ('CALL CENTER'), bloco 4 ('BACK OFFICE'), bloco 5 (PRODUÇÃO) e bloco 6 (TÉCNICOS), no que se refere aos cinco enfoques de comprometimento organizacional adotados na pesquisa (instrumental, normativo, afetivo, atitudinal e atitudinal / afetivo) e nos oito níveis de satisfação aplicados na pesquisa: Satisfação Geral (SG), Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho (CRT), Interrelacionamento (IR), Autonomia (AU), Percepção da Significância do Trabalho (PST), Percepção da Responsabilidade pelos Resultados (PRT), Motivação Interna com o Trabalho (MIT) e *Feedback* Extrínseco (FE).

Para cada bloco, foi feito um comparativo entre os níveis de comprometimento e entre os níveis de satisfação no trabalho a fim de identificar semelhanças e diferenças entre eles no resultado total do bloco. Também foi realizada uma análise comparativa entre os resultados dos blocos no que se refere ao nível de comprometimento e nível de satisfação no trabalho.

Por fim, no capítulo 5, as conclusões que encontramos para nossos objetivos de pesquisa foram as de que o nível de comprometimento organizacional com a empresa pesquisada e com a empresa onde estão diretamente contratados, os terceirizados que apresentaram o maior grau de comprometimento foram os TÉCNICOS e os 'CALL CENTER'. Quanto ao nível de satisfação, os de maiores índices foram encontrados no bloco de TI.

Na relação entre o tipo de atividade exercida / a faixa etária / o nível de escolaridade e o nível de comprometimento, observamos que tais fatores não são determinantes para promover maior comprometimento do funcionário (prestador) com a organização. O mesmo fato foi identificado no nível de satisfação no trabalho. Ou seja, apesar de serem fatores importantes, não são suficientes para explicar o comprometimento do trabalhador com a organização e a satisfação no trabalho da amostra pesquisada.

## Capítul o 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

## **2.1- A TRANSFORMAÇÃO DAS CORPORAÇÕES**

Dentre os fatores que influenciaram diretamente o ambiente organizacional, destaca-se a globalização: empresas atuando além de suas fronteiras sem a mediação do Estado como elemento organizador da atividade econômica; as mudanças tecnológicas, com o avanço na automação das fábricas, no processamento de dados, nas telecomunicações; e a mudança no perfil de consumo, da produção de bens e serviços padronizados para o consumo em massa para atender a determinados nichos de mercado, produzindo bens e serviços personalizados (GALEÃO-SILVA *et alii*, 2000).

Segundo Carvalho Neto (2001), a economia internacional, submetida à forte competição, está vivendo uma reestruturação produtiva que contempla elementos de racionalização técnica e organizacional em que a mão-de-obra tem sido substituída por agregados científicos com alto investimento de capital e os processos produtivos têm sido redesenhados com o advento da automação flexível.

Com as rápidas mudanças ocorridas nos últimos anos, sobretudo a partir das duas últimas décadas do século passado, podemos observar que o mundo do emprego está se transformando e causando uma reação de perplexidade talvez na mesma proporção daquela causada na época da Revolução Industrial, na qual o trabalho do artesão e o do agricultor foram substancialmente substituídos pelo trabalho assalariado (BRIDGES, 1995).

As próprias condições que criaram os empregos há dois séculos estão se modificando em função da produção em massa e das grandes organizações. A tecnologia possibilita-nos automatizar praticamente todas as tarefas repetitivas. Hoje, as grandes empresas, responsáveis, na maioria das vezes, pela geração dos melhores empregos, buscam uma organização mais flexível e, assim, utilizam significativamente os serviços de terceiros para realizar suas atividades.

Para contextualizarmos esses novos padrões de organização do trabalho, é necessário explicitarmos – de uma forma breve – as teorias de Administração. Com seus Princípios de Administração Científica, Frederick Taylor introduziu um modo de organização da produção centrado na profunda divisão do trabalho, no parcelamento e ordenação das tarefas, na incessante busca pela eficiência e nos rígidos mecanismos de controle. Como lembra Druck (1999), o taylorismo surge como uma nova cultura do trabalho na passagem do século XIX

para o século XX, nos Estados Unidos. Essa nova cultura do trabalho tinha um conteúdo muito autoritário e, basicamente, um poder de aplicação sustentado muito mais na força e na coerção e muito menos no convencimento e na busca da adesão dos trabalhadores. A aceitação do taylorismo só começou a aparecer quando os salários começaram a ser um instrumento atrativo para os trabalhadores e seus respectivos sindicatos (DRUCK, 1999).

O fordismo se estabelece nas duas primeiras décadas do século XX e toma novos rumos após a Segunda Guerra Mundial, o que não contraria a sua essência, mas a reafirma. O modo de organização fordista responde a novas situações históricas, cujos movimentos e, principalmente, lutas políticas e sociais exigem intensificar o uso da persuasão, da combinação da força com a inclusão de segmentos da classe trabalhadora nas benesses do mundo capitalista.

Assim, o fordismo foi além do taylorismo. Este conseguiu realizar o que Taylor acreditava como fundamental para garantir a hegemonia da gerência científica sobre outras formas de administração, enquanto a organização fordista transcendeu o chão da fábrica, constituindo um modo de vida marcado pela racionalidade por meio da capacidade de comando do capital e da imposição de sua disciplina sobre os trabalhadores (DRUCK, 1999).

Conforme Druck (1999), no pós-guerra, o modo americano de trabalhar e viver precisa fazer frente ao novo modo socialista de trabalhar e viver, em construção desde a Revolução Russa. Desse modo, passa a ser fundamental para a América e para a Europa Ocidental a consolidação e a amplificação das práticas fordistas, rearticuladas com as propostas de políticas de pleno emprego e de padrão e qualidade de vida exigidos pelos movimentos de trabalhadores influenciados pelo socialismo. O Estado de bem-estar social, conhecido na literatura como *Welfare State*, surge como uma resposta a esse movimento de caráter geral e nos planos nacionais como forma de enfrentar a intensificação das lutas operárias.

Segundo Carvalho Neto (2001), a grande expansão econômica ocorrida sob o modelo fordista, durante os anos 50 e 60 do século XX, nos Estados Unidos, Europa e Japão, demonstra um círculo virtuoso de investimentos que geraram a expansão da produção, favorecendo a situação de pleno emprego e de aumento da produtividade. Geravam-se também aumentos reais de salários, o que incentivava e alimentava o consumo de massa, caracterizando, assim, ganhos de escala que retornavam para mais investimentos produtivos. Assim, como ressalta Druck (1999), o fordismo – como novo padrão de gestão do trabalho e

da sociedade(ou do Estado) – sintetiza as novas condições históricas, constituídas pelo novo modelo de industrialização caracterizado pela produção em massa, pelas mudanças tecnológicas, pelo consumo de massa (demonstrando a necessidade de um novo padrão de renda que garantia a ampliação do mercado), pela inclusão e integração dos trabalhadores, diminuindo as resistências destes.

No final da década de 60, século XX, como salienta Carvalho Neto (2001), o rápido crescimento das duas décadas anteriores começa a diminuir. A crise monetária, a crise de mercado e a crise social se instalam. Aparecem, nos Estados Unidos, os primeiros sinais de crise centrada sobretudo na queda da produtividade no trabalho, o que implicava a perda de competitividade da economia americana no mercado internacional.

Druck (1999) constata que, no âmbito do processo de produção, houve um movimento generalizado de lutas e resistências nos locais de trabalho, expressas nos índices de absenteísmo, nos defeitos de fabricação e na quebra do ritmo na produção. Em paralelo, avança o poder dos sindicatos, exigindo a continuação dos ganhos de produtividade incorporados aos salários vigentes no auge do fordismo.

Em 1971, conforme lembra Carvalho Neto (2001), o governo dos Estados Unidos rompe unilateralmente o acordo de Bretton Woods, que consistia, basicamente, em atrelar todas as moedas do mundo, desde o pós guerra, ao dólar. A consequência dessa atitude foi a instituição de um sistema de taxas de câmbio flutuantes, que provocou uma crise do padrão monetário internacional, instabilizando a economia mundial na década de 70, além de impor ajustes macroeconômicos a todos os países, determinando uma crise agravada pelo primeiro choque do petróleo. Países centrais adotaram políticas antiinflacionárias recessivas, causando retração da demanda e do nível de investimento e de emprego.

Os desdobramentos da crise da década de 70 englobam mudanças fundamentais, que se dão no bojo desse processo de esgotamento do fordismo, ao mesmo tempo em que anunciam possíveis alternativas de saída da crise, como Druck (1999) sugere:

- a) o acontecer da chamada terceira Revolução Industrial;
- b) as mudanças nas políticas de gestão e organização do trabalho;



c) as mudanças nos mercados de produtos, determinadas pela transformação das formas de concorrência intercapitalista, na qual a qualidade e a diferenciação dos produtos tornam-se determinantes das novas bases de competitividade.

Começam a se impor, a partir do Japão, inovações na organização do trabalho e na gestão da produção. Esse fenômeno é batizado de “escola japonesa de gestão da produção” que se contrapõe (a) e supera a escola americana da gerência científica, baseada no taylorismo-fordismo. É uma “via original de racionalidade do trabalho”, que renova totalmente as bases de ganhos de produtividade, idealizadas na Qualidade Total de Ohno, engenheiro-chefe das fábricas Toyota.

Como Druck (1999) salienta, o método japonês colocou a fábrica sob tensão, utilizando ferramentas como o *just-in-time*, produzindo na quantidade certa, numa resposta rápida às variações de demanda, e no momento certo, que reduz drasticamente os estoques, produzindo somente o que o mercado solicita. Além disso, impõe novas relações entre empresas, aplicando o conceito de redes de fornecedores e de subcontratação, criando uma gestão mais horizontal e integrada com as pequenas e médias empresas que produzem para as grandes corporações.

A crise da hegemonia dos EUA impulsionou as empresas americanas, segundo Carvalho Neto (2001), no sentido de tentar conquistar mais mercados em outros países e, conseqüentemente, a globalização da economia decorrente desse movimento acirrou a competição internacional. A economia internacional passou por uma reestruturação produtiva que reuniu elementos de racionalização técnica, na qual a mão-de-obra é substituída por agregados científicos de alto investimento de capital, e organizacional, como a terceirização / subcontratação em escala significativa.

O crescente processo de automação, ressalta Druck (1999), de base microeletrônica, acompanhado das práticas de organização flexível do trabalho e da terceirização, tem redefinido os locais de trabalho, constituídos por dois tipos de trabalhadores: os não-qualificados ou com baixa qualificação (subcontratados com baixos níveis salariais) e os qualificados (mais valorizados pelo seu saber técnico individual). A intensificação dessa prática desencadeou um rápido processo de terceirização, levando à proliferação acentuada de micro e pequenas empresas que mantêm, na sua maioria, contratos precários de trabalho, contribuindo assim, para reforçar o conhecido mercado informal de trabalho.

Conforme Carvalho Neto (2001), quando as grandes estruturas organizacionais fordistas são redesenhadas, como consequência da reestruturação produtiva, prolifera-se a terceirização, na qual as empresas passam a concentrarem-se no seu *core business* (atividade principal da empresa) gerando, assim, redes de empresas contratadas.

Segundo Silva *et alii* (2001), o conceito de redes é amplamente utilizado e em contextos aparentemente contraditórios. Para autores representantes da teoria das redes, todas as organizações se situam em redes sociais, devendo ser analisadas em termos de suas múltiplas relações. No entanto, outros autores, como Peci (2000), apontam a noção de redes como forma distinta de atividade econômica coordenada, resultando em novas arquiteturas ou formatos organizacionais, projetadas para funcionar de forma flexível.

Nesses formatos de organizações flexíveis, característicos das novas arquiteturas organizacionais em rede, Sefertzi (2000) destaca dois tipos de empresa:

- (a) as centrais ou empresas-“mãe”, que são empresas de grande porte, com atividades produtivas, e
- (b) as fornecedoras, empresas de menor porte e que funcionam com base em suas inter-relações com as “empresas-mãe” ou centrais.

Nas empresas centrais, o grau de flexibilidade é determinado pelo grau em que a produção é terceirizada e pela vantagem das economias de escopo ou de escala sobre a organização interna e sobre o uso do capital. As empresas fornecedoras, que por sua natureza já são tradicionalmente flexíveis, nesse formato evoluem, apresentando também um papel ativo no desenvolvimento de produtos.

Lipnack e Stamps (1994) destacam os princípios orientadores dessa teia de relações convencionalmente chamada de empresa-rede, que podem ser resumidos em:

- propósito unificador, ou seja, valores partilhados a despeito dos diferentes vínculos profissionais;
- independência dos participantes, sejam pessoas, grupos ou empresas – cada participante tem sua soberania e deve cooperar com suas competências específicas para que o propósito compartilhado seja alcançado;

- sistema voluntário de interligação, já que é impossível regular todas as relações, restando sempre uma zona de desordem (*messy zone*), que representa o fator de liberdade;
- multiplicidade de líderes que assumem responsabilidades específicas e situacionais;
- interação entre diferentes níveis das organizações envolvidas, diminuindo as fronteiras hierárquicas.

Do ponto de vista das grandes empresas industriais, Amato Neto (1995) destaca o termo de desintegração vertical como o movimento de redução do tamanho da cadeia de atividades de uma empresa, tanto no nível administrativo (redução do número dos níveis hierárquicos de uma dada estrutura organizacional) como no nível da produção (por meio da redução e / ou eliminação de alguns processos, de seções produtivas ou de apoio à produção, ou, simplesmente, eliminação de alguns postos de trabalho). Nesse contexto, esse autor, caracteriza a chamada manufatura focalizada, identificada por cinco características-chave, a saber:

- no nível de tecnologia de processos, a empresa se restringe a um número limitado de processos que sejam facilmente controláveis pela sua gerência;
- em relação às várias demandas de mercado, que envolvem uma gama complexa de solicitações em termos de qualidade, preços, e especificações, uma dada planta fabril poderá responder a apenas uma ou duas demandas, por vez, tendo em vista manter a excelência de seus produtos;
- no que se refere ao volume de produtos, este deve ser, geralmente, compatível com as demandas de mercado (e não dimensionados para um eventual “estoque de segurança”, por exemplo);
- quanto aos níveis de qualidade, estes devem ser definidos de tal forma a evitar novas especificações ou sistemas complexos (com vários níveis de supervisão) de controle de qualidade;
- com relação às “tarefas da manufatura”, estas devem estar limitadas apenas a atividades nas quais a unidade ou planta fabril possuir real competência para ser competitiva.

Com isso, a empresa moderna focaliza os esforços nas atividades que realmente possam se traduzir em vantagens competitivas e delega a uma rede de outras empresas (fornecedoras, subcontratadas) as funções que podem ser consideradas como complementares ou acessórias (AMATO NETO, 1995).

Se, por um lado, os benefícios da terceirização são rapidamente mensuráveis e podem ser alcançados em curto prazo, por outro, os custos são incertos e podem aparecer somente a longo prazo. Além disso, suas origens podem não ser claras, como afirma Hendry (1997) ao destacar alguns pontos como conseqüências da terceirização nas organizações, tais como:

- a economia de custos, a eficiência e a flexibilidade financeiras que a empresa adquire quando terceiriza, pois se entende que uma empresa de menor porte consegue ser mais eficiente, controlar melhor seus custos e a relação entre a contratante e contratada se dará quando houver necessidade dos serviços, reduzindo os custos fixos. Por outro lado, compromete a aprendizagem organizacional, diminuindo o nível de informações e criando tensões entre as empresas;

- a flexibilidade operacional no que tange a utilização de contratados e empregados, pois os primeiros podem ser mais rapidamente utilizados através de empresas especializadas nas necessidades momentâneas da empresa contratante. Entretanto o aspecto da robustez organizacional fica fragilizado, uma vez que, ao desmembrarem-se algumas partes do conhecimento organizacional, a organização pode ficar vulnerável;

- a resposta em curto prazo pode ser mais eficiente por causa de uma atenção ao mercado, focada no serviço prestado pela contratada; a autonomia da empresa contratante, por outro lado, leva consigo uma perda potencial de capacidade a longo prazo, perdendo a visão de atuação no todo da organização;

- se o controle financeiro e escopo do trabalho podem ser facilmente visualizados via uma boa gestão contratual, a coordenação das tarefas fica prejudicada, pois se perde o conhecimento advindo das tarefas exercidas por terceiros;

- a empresa contratante pode focar em sua atividade central, mas sofre danos em longo prazo na sua competência central pois se perde o poder de agregar valor através das funções não centrais, deixando de alimentar a cultura corporativa que permeia toda a organização.

Todos esses pontos, tratados por Hendry (1997) estão resumidos no quadro 1, a seguir:

## QUADRO 1

### CONSEQÜÊNCIAS DA TERCEIRIZAÇÃO

---

<b>Benefícios</b>	<b>Custos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Economia de custos e eficiência e flexibilidade financeira <i>por meio de redução de custos gerais e fixos, independência em relação aos terceirizados, aproveitamento da visibilidade que eles possuem do mercado</i></li><li>▪ Flexibilidade operacional <i>a partir de: contratados e empregados</i></li><li>▪ Resposta a curto prazo <i>por meio de: maior atenção ao mercado, autonomia dos prestadores de serviços</i></li><li>▪ Controle <i>por meio de: visibilidade contratual e financeira</i></li><li>▪ Foco sobre atividades centrais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Capacidade reduzida de aprendizagem organizacional <i>em conseqüência de: altos níveis de tensão, fluxo ruim de informações</i></li><li>▪ Robustez reduzida <i>em conseqüência de: lentidão e âmbito restrito para o ajuste informal</i></li><li>▪ Resposta a longo prazo reduzida <i>em conseqüência de: alcance da atenção reduzido</i></li><li>▪ Habilidade reduzida para coordenação <i>em conseqüência de: ausência de fluxos informais de informações</i></li><li>▪ Danos à competência central</li></ul>

---

FONTE: HENDRY (1997, p. 87 - Adaptado)

Para Hendry (1997), o desafio das organizações consiste em alcançar o seu equilíbrio dinâmico, que lhes permita atingir os objetivos do momento e responder, ao longo do tempo, às novas situações e circunstâncias. A FIG. 1 demonstra a dinâmica sugerida por esse autor.

## **EMPRESA COM TERCEIRIZAÇÃO**

## **ORGANIZAÇÃO INTEGRADA**

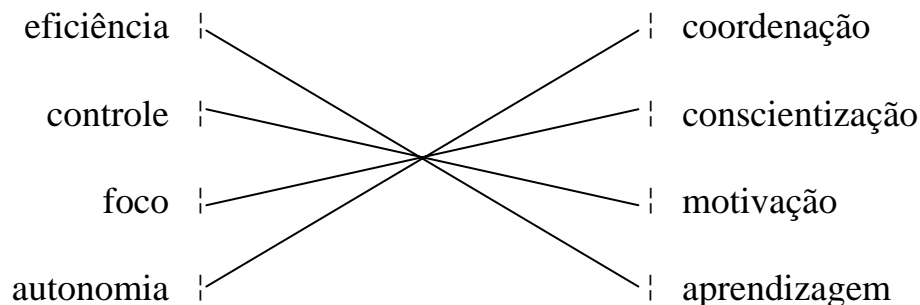


FIGURA 1 – O novo equilíbrio

FONTE: Extraído de HENDRY (1997, p. 88)

A eficiência, que é a principal meta da terceirização, é essencial para o sucesso e a sobrevivência da organização em curto prazo; mas o aprendizado, que depende da cultura organizacional e da comunidade onde atua, é igualmente essencial para a sobrevivência e a prosperidade a longo prazo (HENDRY, 1997). Desse modo, manter o equilíbrio entre essas forças é de primordial importância para a organização. Sendo necessário (HENDRY, 1997):

- equilibrar foco x conscientização (foco nas atividades centrais sem perder a conscientização do todo para ajudar a direcionar os recursos quando for necessário);
- harmonizar motivação x controle (especificar e monitorar as atividades com o sentimento do empregado / terceirizado de “pertencer” à organização);
- nivelar autonomia x coordenação (para permitir que cada unidade de produção reaja às circunstâncias em que se encontra de forma coerente com a organização como um todo).

O mundo das grandes corporações sofreu significativas transformações ao longo das últimas décadas. Dentre elas, destaca-se o aparecimento da empresa-rede, na qual a produção de bens e serviços é gerada por uma rede de empresas integradas, que se unem com um objetivo comum. Isso reflete a criação de uma nova estrutura organizacional e,

conseqüentemente, a flexibilização do contrato de trabalho, que passamos a discutir em seguida.

## **2.2.- A FLEXIBILIZAÇÃO DO CONTRATO DE TRABALHO E OS DESAFIOS PARA A GESTÃO**

Pelos efeitos da globalização, as fronteiras nacionais, no que se refere à definição dos limites de operação de uma organização, estão cada vez mais tênues. Certamente muitas questões modificaram as relações de trabalho, pois, com a desregulamentação da economia, muitos mecanismos regulatórios que antes protegiam salários e empregos deixaram de existir (GALEÃO-SILVA *et alii*, 2000).

Para Antunes (1995), há, na realidade, um processo de heterogeneização, fragmentação e complexificação da classe trabalhadora. Diminui-se o operariado fabril, mas aumenta-se o subproletariado, o trabalho com vínculo precário; amplia-se o contingente feminino, no mercado de trabalho, mas excluem-se os mais jovens e os mais velhos. Importante a distinção, feita pelo autor, entre trabalhadores “centrais” (os que permanecem em tempo integral na fábrica e com maior segurança) e “periféricos”, com menor ou nenhuma segurança e menor acesso às políticas de benefícios (subdivididos em dois grupos: os de tempo integral, mas com habilidades facilmente disponíveis no mercado; os de tempo parcial, empregados casuais, temporários e subcontratados).

É notório o apelo à terceirização de uma série de atividades, que se convertem em trabalho precário e sem segurança, quando não em desemprego estrutural (STOREY, 1995; CARVALHO NETO, 2001). O mercado de trabalho no Brasil, segundo Dalfior (2003), tem sofrido um processo de reconfiguração profunda, na qual a precarização das relações de trabalho, com extensão da jornada de trabalho coincide com a proliferação dos trabalhos temporários, em tempo parcial, sem carteira assinada, terceirizados e com menos ou sem benefícios sociais.

Conforme Sant’anna *et alii* (2002), é comum se observarem relatos acerca de intensificação no volume de trabalho imposto aos trabalhadores, em decorrência de diversos fatores, como: sucessivos processos de enxugamento organizacional, de sofisticação dos mecanismos e formas de controle, potencializados pelas novas tecnologias adotadas, assim como de elevação das pressões sobre os trabalhadores. Na realidade, há de se reconhecer que

tal processo de mudança - econômica, tecnológica, cultural - é altamente heterogêneo no seu desdobramento e nas conseqüências postas para os trabalhadores.

Já previa Handy (1996) que as organizações precisariam ser configuradas de maneira diferente da que conhecemos, se quisessem lucrar com a combinação constantemente mutante de atribuições e responsabilidades exigidas nesta nova era. A fim de representar uma nova forma organizacional, esse autor utilizou, primeiramente, o símbolo do trevo de três folhas para explicar a nova configuração e, em seguida, adicionou uma outra folha, para representar parte dos serviços feitos pelos clientes. Na figura 2 abaixo, tentamos exemplificar essa configuração como um campo de quatro quadrados, conforme Bridges (1995). As fronteiras entre esses quadrantes do campo são extremamente permeáveis, podendo os indivíduos moverem-se de um para outro lado:

1- Empregados Essenciais	2- Fornecedores e subcontratantes
4- Fregueses e Clientes	3- Trabalhadores temporários e Contratações por prazo limitado

FIGURA 2 – Organização com as quatro estruturas fundamentais  
Fonte: Bridges (1995, p. 171)

A seguir descrevemos as características das quatro estruturas da configuração das organizações identificadas por Bridges:

### 1- **Empregados Essenciais:**

São os profissionais, técnicos e gerentes que possuem as habilidades para representar a competência central da organização. Sua remuneração será vinculada ao desempenho organizacional e suas relações se assemelhariam mais àquelas existentes entre os sócios de uma empresa profissional do que entre aquelas existentes entre superiores e subordinados nas grandes corporações de hoje (HANDY, 1996).



## **2- Fornecedores e subcontratantes:**

São fornecedores externos que prestam os serviços que costumavam ser realizados pelos departamentos de suporte e pelo *staff*. Alguns deles trabalham por conta própria e outros como empregados de empresas fornecedoras, mas em ambos os casos são remunerados em função dos resultados, em vez de receberem um salário por determinado tempo.

## **3- Trabalhadores temporários e contratações por prazo limitado:**

São trabalhadores contingentes (temporários e de tempo não integral) que transitam nas empresas conforme são necessários. Eles são remunerados por hora, por dia ou por semana, de acordo com o tempo que trabalham.

## **4- Fregueses e clientes:**

São os serviços feitos pelos clientes que, anteriormente, eram executados por um empregado da empresa, como, por exemplo, caixas eletrônicos e postos de gasolina de auto-atendimento.

No sentido quantitativo, o desaparecimento dos empregos é simplesmente um jogo de números: o mesmo trabalho que, há alguns anos, costumava exigir uma centena de trabalhadores hoje pode ser feito por cinquenta – e talvez por dez amanhã. Contudo, além dessa mudança quantitativa, também ocorre uma mudança qualitativa. Afinal, não se trata apenas de um número menor de empregos no estilo tradicional fordista. Os contratos de trabalho motivado pela nova realidade tecnológica e econômica não geram empregos no sentido tradicional; como consequência, grande parte do que está sendo feito nas organizações, atualmente, é feita por pessoas que não têm um “emprego” real, ou seja, não possuem vínculo trabalhista com a organização para a qual prestam serviços.

Hendry (1997) salienta que a terceirização muda o relacionamento humano dentro das organizações, já que muitas pessoas deixam de ser empregadas diretamente pela empresa “mãe” e se tornam consultoras ou fornecedoras. O autor enfatiza que isso aumenta os níveis

de ansiedade e limita a amplitude das oportunidades de aprendizado para os empregados, o que pode interferir nos índices de qualidade da organização.

Pesquisa realizada por Silva *et alii* (2001) mostrou a abolição da hierarquia funcional, da instituição de múltiplos interlocutores para o mesmo processo de trabalho e da convivência de atores com diferentes vínculos empregatícios. Nesse ambiente, os líderes de processo passam a conviver com colaboradores de diferentes empresas e não mais dispõem de autoridade, nem ferramentas homogêneas de gestão. Ou seja, a missão dos líderes é mais árdua, pois têm de fazer o “time” funcionar; têm de conviver com diferentes sindicatos e datas-base, sem o conhecimento dos mecanismos de negociação entre as partes; têm de obter o comprometimento do grupo com o seu resultado, sem poder interferir nas políticas de recursos humanos das empresas empregadoras, além de ter de remunerar diferenciadamente.

Esse cenário aponta, assim, para a necessidade de os líderes desenvolverem habilidades críticas, necessárias para organizações em rede: objetivo comum; meios para engajar os funcionários; remoção de fronteiras entre a empresa contratante e a empresa contratada; criação de um ambiente propício para sugestões e mudanças das tarefas a serem realizadas e gestão do conhecimento. A figura 3, a seguir, serve para melhor ilustrar tal situação:

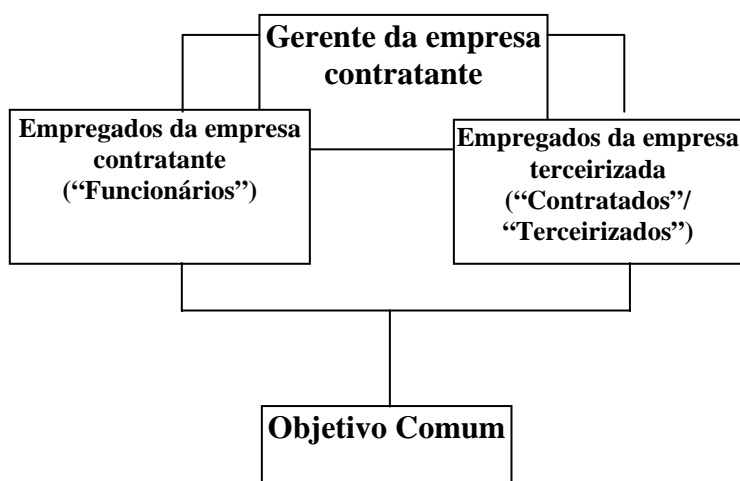


FIGURA 3 – Gerência numa empresa de múltiplos vínculos contratuais  
Elaborado pela autora.

Tomando como base a necessidade de reflexão acerca das relações nas novas organizações, Sarsur *et alii* (2002) apontam os aspectos teóricos relacionados ao conceito de

redes e novos tipos de vínculos no ambiente de trabalho, incluindo a terceirização e seus desafios para a gestão. Apresentam resultados de pesquisa sobre os desafios enfrentados para gerenciar pessoas nesse novo contexto organizacional, tendo como relevante a definição de redes como um conjunto de relações complexas entre empresas que impacta interna e externamente os seus elos institucionais, tais como: clientes, colaboradores, governo, acionistas, fornecedores e concorrentes. E para conviver neste novo mundo organizacional, os gestores deverão desenvolver um novo conjunto de competências:

- pensamento estratégico relativo à decisão sobre o que produzir e repassar;
- negociação através de rede de relações entre parceiros externos e internos;
- governança compartilhada tratando da composição da direção das atividades com terceiros que fazem parte do processo produtivo e da supervisão dos relacionamentos como fator de sucesso;
- gestão de mudança para lidar com resistências, já que a terceirização tende a significar risco de perda do emprego para os empregados da empresa contratante.

Assim, o papel do gestor, inserido na rede organizacional, tornou-se mais complexo e desafiante. A preparação de executivos para o exercício da gestão em ambientes de diversos tipos de vínculos passa a ser decisiva para sua ascensão na carreira e, também, para a competitividade das empresas.

Segundo Silva (2001), para que os gestores intraorganizacionais consigam cumprir seu papel junto à empresa que representam e junto àquelas a ela interligadas via rede organizacional, torna-se necessário o desenvolvimento de algumas habilidades, a saber:

- habilidade técnica – compreender a qualificação específica quanto às atividades desenvolvidas e o conhecimento de procedimentos, desenvolvimento, processos e atividades envolvidas;
- habilidade humana - consiste na capacidade de reunir indivíduos e grupos em torno de objetivos próprios a fim de conseguir desenvolver as atividades, buscando os melhores resultados;

- habilidade conceitual: determina aos gestores o entendimento da estrutura organizacional e, no caso da rede organizacional, o entendimento dos objetivos próprios de cada empresa, os comuns e os do conjunto da rede.

A flexibilização do contrato de trabalho, segundo Pettinger (1998), pode se dar através da carga horária que os colaboradores dedicam à organização. Os modelos mais comuns são:

- 1) horas anuais – quando o número de horas anuais trabalhadas é previamente definido entre a organização e o empregado;
- 2) trabalho compacto – quando o trabalho é considerado *full-time*, ou seja, a carga horária diária é pré-definida, porém aumentam-se alguns dias por causa de se trabalhar menos horas, ou até não trabalhar, em outros dias.
- 3) trabalho por tempo determinado – com data de início e fim da atividade contratada.
- 4) *continental shifts* – quando o trabalho é realizado em determinados padrões de dias pré-estabelecidos, como três dias trabalhados e um de folga.
- 5) *hours to suit* – quando o empregado tem a chance de conciliar o trabalho com a sua disponibilidade;
- 6) *twilight shifts* – trabalho realizado entre 17:30h e 22:30h, conciliando as obrigações diurnas do empregado, horário escolar, por exemplo, com os da organização.
- 7) horário flexível – trabalho em períodos-chave para a organização ou com tempo opcional, ou seja, cumpre uma carga horária exigida pela organização, porém mais flexível para que possa atender aos compromissos do empregado.

Segundo Fernandes (2003), os tipos de vínculo podem ser identificados através do contrato de trabalho entre o empregado e a organização. No quadro 2 em seguida podemos encontrar a relação de tipos de vínculo, segundo o contrato, mais comumente utilizados.

QUADRO 2

TIPOS DE VÍNCULOS SEGUNDO O CONTRATO

Tipos de vínculos	Conceituação
<b>Terceirizados e Quarteirizados *</b>	Empregados de outras empresas que trabalham para a empresa-central, sob sua supervisão indireta sejam portadores de contratos mais ou menos formalizados – <i>full time, part time ou flexitime</i> – por tempo indeterminado ou determinado. Muitas vezes, tais trabalhadores não possuem contratos formais de trabalho, trabalhando em situações precárias quanto às condições de trabalho, salários e benefícios (SALERNO,1995; SILVA e ALMEIDA, 1997).
<b>Subcontratados</b>	Terceirizados que atuam na empresa-central em regime <i>full time, part time ou flexitime</i> , sob a supervisão direta do gestor desta empresa-central, que define todos os termos do contrato individual (CARVALHO NETO, 2001).
<b>Contratados autônomos</b>	Prestadores de serviços contratados como autônomos, <i>free-lancers</i> , consultores mantendo uma relação individualizada com a empresa. Podem variar desde apoio administrativo até especialistas utilizados para aumentar a performance organizacional, não sendo substituídos por expertises regulares, pois atuam mais pontualmente (HANDY, 1992).
<b>Compartilhamento de Tarefas</b>	Quando um determinado posto de trabalho é dividido entre duas ou mais pessoas (PETTINGER, 1998; Robbins, 2002).
<b>Teletrabalhador</b>	<p>Segundo Mello (1999); Hanashiro e Dias (2002) e Robbins (2002), existem diversas formas de teletrabalho, seja o empregado da própria empresa, autônomo ou dono de uma micro-empresa,cujo trabalho pode ser <i>full time, part time ou flexitime</i>, nas seguintes condições:</p> <p><i>home-office</i> – em tempo parcial, ou integral, como empregado, autônomo, <i>free-lancer</i>, seja trabalhando distante do local de trabalho ou em casa, em tempo integral, para a empresa ou para vários clientes ou empregadores;</p> <p><i>pendular</i> – alguns dias na residência e outros na sede da empresa;</p> <p><i>no escritório</i> (de várias empresas ou da própria empresa) – que atendem a empregados que moram nas proximidades;</p> <p><i>em sistema de hotelagem</i> – trabalho em local a ser utilizado esporadicamente.</p>

FONTE: Extraído de FERNANDES (2003, p.48)

\* Empregados de empresas subcontratadas por empresa terceirizada responsável pelos resultados, administração e gerenciamento dos serviços contratados pela empresa-central.

Para Pettinger (1998), é necessário identificar, tanto pelo ponto de vista da organização quanto do indivíduo, os fatores e características requeridos numa relação de

trabalho, independentemente do vínculo contratual existente. O quadro 3 abaixo demonstra esses fatores.

QUADRO 3  
AS BASES DE UM AMBIENTE DE TRABALHO FLEXÍVEL

<b>PELA ORGANIZAÇÃO</b>	<b>PELO INDIVÍDUO</b>
Esforço produtivo	Conforto
Força de trabalho eficaz	Cordialidade
Indivíduos eficazes	Pertencer
Grupos eficazes	Contato
Desenvolvimento contínuo	Sucesso
Novos talentos e energias	Satisfação
Harmonia no trabalho	Estima
Expectativas correspondidas	Realização
Trabalho capaz	Profissionalismo
Profissionalismo	Expectativas e recompensas
Sucesso e valor da empresa	Treinamento, desenvolvimento e crescimento

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Pettinger (1998, p. 25)

As organizações e seu corpo gerencial devem ter claro que, independentemente do vínculo contratual e a carga horária associada aos empregados, estes devem receber o mesmo tratamento. O grande desafio dos gestores é o entendimento das oportunidades e das obrigações inerentes às diferentes modalidades do trabalho em situações particulares, sejam com subcontratados ou com os empregados por tempo indeterminado (PETTINGER, 1998).

Segundo Fernandes (2003), no Brasil, historicamente, o relacionamento emocional, a camaradagem e a informalidade estão associados a um sistema paternalista, assim como à segurança do vínculo empregatício. Diante da flexibilização dos vínculos contratuais, questões relacionadas com fidelidade e confiança são afetadas, pois de um terceiro se espera impessoalidade e estrito cumprimento de suas responsabilidades contratuais.

Como o comprometimento dos empregados é um fator primordial para que as organizações atuem de forma eficaz e é o objeto de estudo desta dissertação, o próximo tópico aborda esta temática, relacionando-a com os diversos vínculos de trabalho.

### **2.3- MÚLTIPLOS VÍNCULOS CONTRATUAIS E COMPROMETIMENTO: UMA EQUAÇÃO POSSÍVEL?**

#### **2.3.1- UMA BREVE LEITURA SOBRE COMPROMETIMENTO**

Para Barbosa e Faria (2000), comprometer-se é, basicamente, assumir uma responsabilidade ou um compromisso com alguém, com um grupo ou com uma organização. Dito dessa maneira, o conceito de comprometimento seria, do ponto de vista da teoria das organizações, tão amplo quanto provavelmente pouco útil, na medida em que abarcaria tantas possibilidades formais e subjetivas que sua avaliação tenderia a ser inconsistente (BARBOSA e FARIA, 2000). Isso não significa que comprometimento não tenha relação com assunção de compromisso e de responsabilidade, mas que é preciso investigar o que move o sujeito a adotar comportamentos ou atitudes comprometidas ou não.

Nesse sentido, este tema tem aparecido com bastante frequência na literatura sobre estudos organizacionais, referentes tanto às relações humanas e seus correlatos (motivação, desempenho, taxa de rotatividade, entre outros temas), quanto à psicologia de grupos.

Segundo Morin (2001), o princípio que guia a organização do trabalho é o de modificar os comportamentos de forma que, gradualmente, os trabalhadores sejam conduzidos a desenvolver atitudes positivas com relação às funções executadas, à empresa que os emprega e a eles próprios. Isso se dá através do estímulo ao comprometimento organizacional.

Alguns estudos sobre comprometimento, que tomam por base a práxis organizacional, incorrem em equívocos que necessitam ser desfeitos ou esclarecidos, para que o conceito possa adquirir maior precisão analítica. Tais equívocos estão centrados em uma certa confusão entre o conceito de comprometimento com os de: ligação a valores de natureza moral ou ética; relação de subordinação, devida ou não a uma obrigação, do sujeito ou de alguém, a um grupo ou organização; a aceitação tácita ou motivada por atos implícita ou explicitamente coercitivos; de conveniência passageira ou indefinida; e reciprocidade entre indivíduos e grupos com relação à organização, relativa ao atendimento de necessidades destes (BARBOSA e FARIA, 2000). Em outras palavras, isso significa que o conceito de comprometimento tem sido tomado pelos conceitos de vínculo, lealdade, subordinação, aceitação, conveniência e reciprocidade de interesse. É admissível que um sujeito comprometido possa vincular-se com a organização e com ela relacionar-se levando em conta seus interesses, mas não significa que os conceitos possam ser intercambiáveis: o comprometimento admite, entre outras, assunção de vínculos, a lealdade de propósitos e a

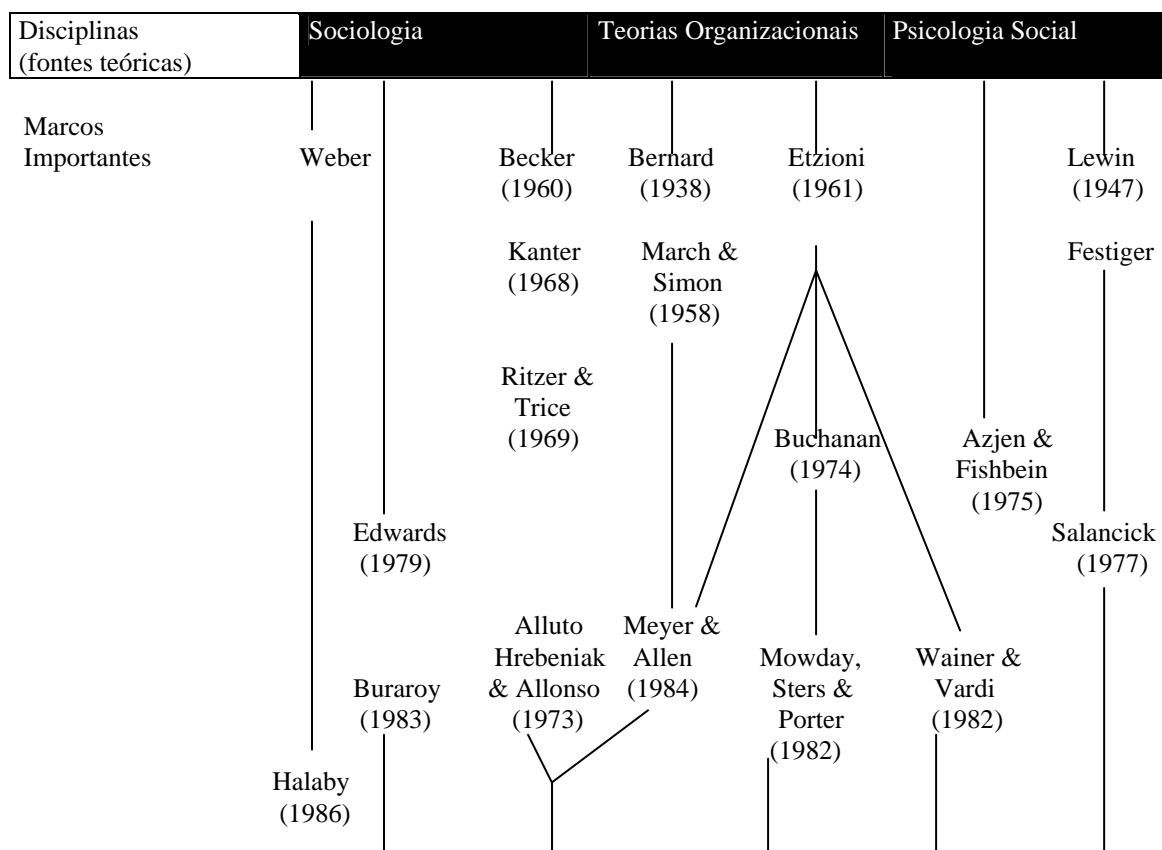
confluência de interesses, mas não poder ser confundido com estes (BARBOSA e FARIA, 2000).

Examinando-se a trajetória das teorias organizacionais, quanto à compreensão dos determinantes do comportamento humano na situação de trabalho, Bastos (1993) analisa as principais vertentes teórico-conceituais sobre comprometimento organizacional. Observa-se a proliferação de construtos intra-psíquicos, na sua maioria de natureza atitudinal. Tais construtos buscam dar conta de tudo o que o indivíduo traz consigo para a situação do trabalho e de como processa psicologicamente os eventos que ocorrem neste ambiente. Além das teorias motivacionais propriamente ditas, surgem os construtos de satisfação e comprometimento no trabalho.

O estudo sobre comprometimento diversifica-se amplamente devido aos múltiplos objetos que podem funcionar como alvos deste vínculo do trabalhador – a exemplo da organização, sindicato, valores, profissão, trabalho, todos se constituindo em linhas de investigação próprias, embora partilhem problemas comuns e exista a consciência da necessidade de integrá-las (BASTOS, 1993).

As principais abordagens sobre comprometimento organizacional se dão à luz de disciplinas (fontes teóricas) muito bem explicitadas por Bastos (1993) e demonstradas na FIG.4 a seguir:





Enfoque(rótulo)	Autoridade no contexto de trabalho	<i>Side-Beats</i> Instrumental calculativo	“Afetivo”	“Normativo”	“Comportamental”
Conceito de Comprometimento	“Interesse em continuar no emprego atual por perceber a legitimidade da relação de autoridade-subordinação”. ? O Papel de subordinação envolve códigos normativos sobre modos corretos de dominação	“Tendência de se engajar em linhas consistentes de atividades devido aos custos associados a agir de forma diferente”. “Mecanismo psicossocial que envolve ‘ <i>side-beats</i> ’: trocas, investimentos que limitam o raio de ação posterior”.	“A força relativa da identificação e envolvimento com uma organização particular”. ? forte crença e aceitação dos objetivos e valores ? desejo de esforçar-se pela organização ? forte desejo de permanecer como membro	“Totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruente-mente com os objetivos e interesses da organização”.	“Um estado de ser em que as ações determinam crenças que sustentam a atividade e seu próprio envolvimento”.

Operacionalização Construto	Medidas do julgamento do indivíduo acerca da probabilidade de deixar a organização por outro emprego e sob que condições.	ESCALAS DE ATITUDES – normalmente formato <i>likert</i> (itens positivos e negativos sobre o conteúdo teórico mensurado). Uso comum de análises fatoriais para validação de construto.  Escala mais usada: OCQ ( <i>Organizational Commitment Questionnaire</i> ) – <i>Molday e col.</i>	Tempo na Organização  Desempenho  Comportamentos extrapapéis
-----------------------------	---	---	--

FIGURA 4: Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do “Comprometimento Organizacional”

FONTE: Extraído de BASTOS (1993, p. 55).

Segundo Bastos (1993), o peso das vertentes de pesquisa apresentadas é bem distinto, considerando-se o volume de estudos gerado. A abordagem atitudinal/afetiva continua

dominando esse campo de investigação, no qual além da noção de identificação, os sentimentos de lealdade, o desejo de permanecer e o esforço em prol da organização são as três dimensões utilizadas por Mowday, Porter e Steers (1982) para definir o construto. Apesar de trabalharem o comprometimento atitudinal, os autores destacam que ele pode ser inferido não apenas das crenças e opiniões dos indivíduos, mas também de suas ações. O comprometimento do indivíduo com a organização não exclui a probabilidade de comprometimento com outros aspectos do ambiente: sindicato, família e partido político, por exemplo.

A vertente do enfoque instrumental se apóia na tradição iniciada por Becker (1960) em que o comprometimento é visto como função das recompensas e custos associados com a condição de integrante da organização. Para Becker (1960), o conceito de comprometimento visa a superar a insuficiência das explicações correntes para a consistência do comportamento ou para o fato de que os indivíduos se engajam em linhas consistentes de atividades, que persistem ao longo de algum período de tempo. Apesar de haver diversificação nas atividades, estas são vistas pelo indivíduo como possibilitadoras de um mesmo objetivo e implicam a rejeição de outras alternativas possíveis.

No enfoque instrumental, o comprometimento seria, então, um mecanismo psicossocial cujos elementos ou conseqüências de ações prévias, na relação de recompensas e custos, impõem ou restringem ações futuras.

No enfoque sociológico, Halaby (*apud* Bastos, 1993) destaca a essência do comprometimento organizacional como o apego ou interesse do trabalhador em permanecer no seu emprego atual ou a expectativa de utilidade atribuída, pelo trabalhador, a dois cursos de ação: – permanecer *versus* buscar novo emprego.

O enfoque normativo nasce da interseção entre a teoria organizacional e a psicologia social, acerca da estrutura das atitudes e do seu poder preditivo em relação ao comportamento. Weiner e Valdi (*apud* Bastos, 1993) trabalham com os conceitos de sistema cultural e motivacional na determinação do comportamento humano nas organizações, nas quais a cultura é definida como o conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os indivíduos e estas são associadas ao sistema de recompensas (motivação instrumental) para influenciar o comportamento. Assim, o construto comprometimento é

concebido como o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que o seu comportamento esteja em linha com os interesses da organização.

Já o enfoque comportamental é influenciado pela Psicologia Social e insere comprometimento nas teorias de atribuição, aceitando que a avaliação de comprometimento, pelo indivíduo, seja feita para manter a consistência entre os seus comportamentos e suas atitudes (BASTOS, 1993). De acordo com Salancik (*apud* Bastos, 1993), as pessoas se tornam comprometidas pelas implicações de suas próprias ações, ou seja, existe uma pressão psicológica para que o indivíduo se comporte de forma consistente com as implicações de seu comportamento prévio. Três aspectos devem ser considerados para determinar níveis de comprometimento; são eles:

- volição – a percepção de que a ação foi desempenhada por livre escolha faz com que o indivíduo se sinta pessoalmente responsável pelo ato;
- reversibilidade – quanto mais o indivíduo percebe que o comportamento não pode ser revertido ou que isso envolve altos custos, maior o seu comprometimento com o determinado curso de ação;
- caráter público ou explícito do ato – a percepção de que, quando outras pessoas significativas como família, amigos e colegas tomam conhecimento de seu comportamento, aumenta a probabilidade de vir a se comportar de forma congruente.

Segundo Tamayo *et alii* (2000), duas abordagens principais dominam o estudo do comprometimento, a instrumental e a atitudinal/afetiva. A primeira define o comprometimento em função de recompensas e benefícios inerentes à condição de ser membro de uma determinada organização. Nesta vertente, o comprometimento parece ser consequência da necessidade que o empregado tem da organização. Na abordagem atitudinal/afetiva o comprometimento é definido a partir da identificação e do envolvimento do empregado com a sua organização.

Segundo Tamayo (2000), o comprometimento afetivo compreende três dimensões:

- 1) a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização;
- 2) a disposição de investir esforços em favor da organização;

- 3) o desejo e a vontade de se manter membro da organização.

A diferença entre os dois enfoques é definida claramente por Meyer, Allen e Gellatly:

*(...) empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles desejam, enquanto aqueles com forte comprometimento calculativo permanecem porque eles necessitam.*(MEYER, ALLEN e GELLATLY, 1990, p. 710).

No Brasil têm sido realizados vários estudos sobre comprometimento organizacional, como Bastos, 1994; Bastos e Borges-Andrade, 1995; Borges-Andrade, Cameschi, e Silva, 1990; Brandão e Bastos, 1993; sobretudo com o objetivo de testar modelos explicativos. As variáveis ligadas a oportunidades de crescimento ocupacional e à justiça organizacional têm-se revelado melhores predictoras do comprometimento.

As bases de comprometimento propostas nas pesquisas têm-se proliferado, pelas razões já referidas, mas pode-se observar certo consenso em pelo menos três delas:

- a) afetiva, em que o vínculo se estabelece pela presença de sentimentos de afeição, apego, identificação reconhecimento e lealdade, entre outros;
- b) instrumental, em que o vínculo se estabelece pela observação de custos e benefícios relacionados à ação;
- c) normativa, em que o vínculo se dá pela internalização das normas, valores e padrões estabelecidos, criando uma concordância moral com os valores e objetivos da organização.

A concordância com relação a estas três bases parece estar relacionada à existência e à influência de componentes tidos como motivadores do vínculo indivíduo-trabalho. Bastos e Brandão (1993), numa pesquisa desenvolvida junto a servidores técnico-administrativos de uma universidade pública, mensuraram o comprometimento organizacional através de escala proposta por Mowday, Porter e Steers (1982), na qual constam 15 itens e escores variando de 1 (baixo comprometimento) a 7 pontos(alto comprometimento). Foi elaborado um conjunto de variáveis – pessoais, funcionais, ocupacionais, organizacionais e de personalidade – utilizado para análise dos determinantes do comprometimento junto aos servidores. As variáveis selecionadas foram:

- 1) variáveis pessoais – sexo, idade, escolaridade;
- 2) variáveis de personalidade – *locus* de controle, significado do trabalho (centralidade, valores);
- 3) variáveis funcionais – natureza do órgão, cargo que ocupa, regime de trabalho, forma de ingresso, tempo de serviço, chefia, mobilidade, rendimentos;
- 4) variáveis ocupacionais – supervisão, escopo do trabalho, sobrecarga de tarefas, relação tarefa-indivíduo, feedback, ambiente social, interdependência de tarefas;
- 5) variáveis organizacionais – oportunidades de crescimento na carreira, condições físicas e materiais de trabalho, ingresso/estabilidade no emprego, treinamentos recebidos, tipo de organização preferido, filiação a sindicato, imagem/influência da instituição, alternativas de emprego fora da organização.

Os resultados desse estudo de caso revelaram nível bastante elevado de comprometimento do servidor com a Universidade, porém o comprometimento não pode ser confundido com a satisfação relativa às condições de trabalho, o que se mostra como um paradoxo.

Bastos (2000), no seu estudo sobre o comprometimento com a profissão e a organização, no contexto brasileiro, identificou quatro padrões de comprometimento tomando como focos a organização e a carreira / profissão, como podemos observar sinteticamente no quadro 4 mais a diante. Tomaram-se como base os grupos de pessoas com formas similares de estruturar seus compromissos diante dos dois focos. Os resultados mostraram maior concentração de trabalhadores no padrão de duplo comprometimento, confirmando uma tendência na literatura que se debruça sobre esses dois focos de comprometimento no trabalho e que não os vê, necessariamente, como antagônicos.

QUADRO 4

SÍNTESE DOS ASPECTOS SALIENTES QUE CARACTERIZAM OS DIFERENTES PADRÕES DE COMPORTAMENTO

Padrões	Características dos Sujeitos	
	Aspectos Sociais	Aspectos Profissionais
<b>Duplo Comprometimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maior incidência de mulheres, de indivíduos casados e que não estão investindo em nova habilitação.</li> <li>✓ Alta centralidade do trabalho na vida.</li> <li>✓ Valorização do trabalho em equipe (senso coletivo) e percebem-no como modo de promover auto-realização.</li> <li>✓ Locus de controle interno.</li> <li>✓ A escolha da profissão deu-se mais por fatores internos que externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Avaliação bastante positiva do escopo do trabalho.</li> <li>✓ O trabalho possibilita o uso de suas habilidades e qualificações.</li> <li>✓ Menor percepção da presença de conflitos</li> </ul>
Duplo Descomprometimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Predomínio de homens e de indivíduos solteiros.</li> <li>✓ Escores elevados de <i>locus</i> de controle externo.</li> <li>✓ Valorização do trabalho que mantém em atividade e permite contatos sociais.</li> <li>✓ Percepção mais intensa do conflito entre capital e trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maior percepção da existência de tarefas conflitantes.</li> <li>✓ Maior incidência de trabalhadores com menor número de promoções e treinamentos.</li> </ul>
Unilateral com a Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presença significativa de homens casados, com segundo grau completo e sindicalizados.</li> <li>✓ A escolha da profissão guiada por fatores externos.</li> <li>✓ Possuem preferência por trabalhos em equipe (senso coletivo).</li> <li>✓ Alta internalidade quanto a <i>locus</i> de controle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta avaliação de escopo do trabalho (percebido como complexo e rico, possuindo autonomia, identidade, variedade nas tarefas e <i>feedback</i>).</li> <li>✓ Maior número de treinamentos e promoções.</li> </ul>
Unilateral com a Profissão	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maior presença de mulheres, de solteiros, com curso superior completo, que estão investindo em nova habilitação, não sindicalizados.</li> <li>✓ Maior adesão a valores ideológicos.</li> <li>✓ A escolha da profissão foi guiada por fatores internos (interesses e aptidões).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Percepção do trabalho como diversificado (variedade de tarefas).</li> <li>✓ O trabalho possibilita o uso de suas habilidades e qualificações.</li> </ul>

FONTE: Extraído de BASTOS (2000, p. 58)

A relação do comprometimento organizacional com a qualidade de vida e a satisfação no trabalho se torna fundamental para esta dissertação na qual os diversos vínculos

contratuais podem comprometer os objetivos da organização e a própria satisfação individual no ambiente organizacional. Diante deste paradoxo, abordaremos, no próximo item do marco teórico, a relação de qualidade e satisfação de vida no trabalho com o intuito de focar nas organizações com diversos vínculos contratuais.

### 2.3.2- QUALIDADE E SATISFAÇÃO DE VIDA NO TRABALHO

Segundo Tolfo e Piccinini (2002), embora a temática da Qualidade de Vida no Trabalho tenha recebido considerável atenção nas últimas décadas, ainda existe alguma incerteza com relação ao sentido exato do termo. Através do Quadro 5, em seguida, é possível compreender como o campo de estudo foi evoluindo, de uma perspectiva mais restrita para outras mais amplas.

QUADRO 5  
EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QVT (QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO)

<b>CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT</b>	<b>CARACTERÍSTICAS OU VISÃO</b>
1 – QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investiga como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2 - QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	Foco no indivíduo antes do resultado organizacional; tende a trazer melhorias tanto para o empregado como para a direção.
3 - QVT como um método (1972 a 1975)	Conjunto de abordagens e métodos para melhorar o ambiente de trabalho, a produção e a satisfação. Pressupõe grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4 - QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações trabalhador-organização. Administração participativa e democracia industrial frequentemente relacionadas ao movimento de QVT.
5 - QVT como tudo (1979 a 1982)	Panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, produtividade e outros problemas organizacionais.
6 - QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem, no futuro será apenas um "modismo" passageiro.

Fonte: NADLER, HACKMAN e LAWLER, 1983, p.122 - Adaptado

O termo “Qualidade de Vida no Trabalho” engloba motivação que é um dos preditores do comprometimento, satisfação, condições de trabalho, estilos de liderança, dentre outros aspectos. Relacionada a esses aspectos, a lista de fatores que se constituem em pontos positivos e negativos do trabalho é bem ampla.

As questões da especialização e da simplificação do trabalho, que vêm provocando reflexos na satisfação do trabalhador, têm sido objeto de estudo da ciência do comportamento nas últimas décadas. Cientistas do comportamento identificaram que esses dois aspectos – especialização e simplificação – relacionados ao trabalho estão atuando de forma negativa, levando os trabalhadores a graus significativos de insatisfação no desenvolvimento de suas atividades.

Nos últimos anos, essas questões vêm sendo abordadas com bastante frequência em congressos, seminários e palestras dirigidas a cientistas sociais e dirigentes de organizações. Hackman e Lawler (1971) apud Moraes e Kilimnik (1994) consideram os trabalhos de Herzberg et alii (1959) apud Herzberg (1968) como o marco inicial para solucionar a ausência de conceito sistemático ou base teórica para os estudos nessa área.

Turner e Lawrence (1975) apud Hackman e Lawler (1971) também são referidos por Hackman e Lawler (1971) apud Moraes e Kilimnik (1992), em função de sua análise dos seguintes atributos da tarefa: variedade, autonomia, interação exigida, interação operacional, conhecimento, habilidade e responsabilidade.

Blood e Hulin (1967) e Hulin e Blood (1968) apud Moraes e Kilimnik (1994) também apresentaram contribuições importantes nessa área, com a realização de estudos sobre a importância dos fatores sub-culturais que determinam as respostas do trabalhador às características do seu emprego, concluindo que existe uma relação entre alienação do trabalhador e nível de emprego e satisfação como trabalho.

Para interpretar as características do trabalho e as diferenças individuais, Hackman e Lawler (1971) apud Moraes e Kilimnik (1994) tomam como referência as teorias de Lewin (1938) e Tolman (1959) apud Moraes e Kilimnik (1994). Também foram observados os trabalhos de Vroom (1964) e Porter e Lawler (1968) apud Moraes e Kilimnik (1994).

Desse modo, pensando ser possível associar a satisfação do trabalhador aos objetivos da organização, Hackman e Lawler (1971) apud Moraes e Kilimnik (1994) apresentam cinco proposições:

- a) o empenho do trabalhador é proporcional ao grau em que ele acredita ser possível obter um resultado positivo;



- b) as melhores condições de trabalho são consideradas como complemento para as necessidades do trabalhador e influem positivamente na realização das metas organizacionais;
- c) a avaliação dos resultados está relacionada com as necessidades psicológicas individuais;
- d) as necessidades básicas não servem como fatores motivadores;
- e) existe uma relação precisa entre o esforço individual e a capacidade de satisfazer as necessidades de ordem mais elevadas.

Para esses autores, através das cinco situações apresentadas, é possível alcançar a satisfação do trabalhador na direção das metas organizacionais, relacionando a satisfação da necessidade individual com a realização das metas organizacionais. Assim, eles identificam três características gerais do trabalho que se relaciona com necessidade organizacional, a saber:

- a) responsabilidade do indivíduo por uma significativa parte do seu trabalho (autonomia);
- b) significância de como o trabalho é experimentado como compensador pelo indivíduo (identificação com a tarefa e uso de habilidades e capacidade pelo trabalhador);
- c) *feedback* que o trabalho e as condições de trabalho fornecem ao indivíduo.

Moraes e Kilimnik (1994) ressaltam ainda que a maneira pela qual essas características são percebidas pelos indivíduos influencia a motivação para o trabalho. Assim, além dessas três dimensões, Hackman e Lawler (1971) propõem mais duas, com o objetivo de explorar o impacto das características interpessoais e sociais na estrutura do trabalho, que são: convivência com os outros e oportunidade de amizade. Com todas as questões apresentadas, esses autores esquematizam uma relação estrutural entre os fatores do trabalho, as percepções obtidas pelos empregados e os comportamentos conseqüentes, como pode ser visto na FIG. 5.

Características objetivas  
do trabalho

Características  
perceptivas do trabalho

Atitudes e  
comportamentos do  
trabalho

FIGURA 5 - Relação estrutural do modelo de Hackman e Lawler  
FONTE: HACKMAN e LAWLER (1971, p.275) *apud* Moraes e Kilimnik (1994) - Adaptado

Com base nesse modelo, foi elaborada uma metodologia de medição que agrupava vinte e uma variáveis, considerando as três dimensões (características objetivas e preceptivas do trabalho e atitudes e comportamento do trabalho). Os resultados da pesquisa causaram uma grande repercussão (HACKMAN e LAWLER, 1971) *apud* Moraes e Kilimnik (1994),.

Esse modelo foi aperfeiçoado, constituindo-se no embrião para o *Job Diagnostic Survey*, de Hackman e Oldham (1975). Os autores chegaram à conclusão de que a positividade pessoal e o resultado do trabalho (alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, alta qualidade no desempenho e baixo absentéismo e baixa rotatividade de pessoas) são obtidos quando três estados psicológicos estão presentes num determinado trabalho e apresentam resultados positivos:

- a) significação percebida (SP): grau em que o indivíduo percebe o trabalho como importante, valioso e significativo;
- b) responsabilidade percebida (RP): até que ponto o indivíduo se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho que executa;
- c) conhecimento dos resultados do trabalho (CR): em que medida o indivíduo entende, em uma base regular, o quanto está efetivamente executando a tarefa.

Quanto maior for a intensidade da presença desses estados nos indivíduos, maior será o estado motivacional interno para o trabalho. Trata-se de uma motivação baseada no trabalho em si, e não em recompensas extrínsecas controladas.

Segundo Hackman e Oldham (1975), esses estados psicológicos são criados através de cinco dimensões básicas do trabalho:

- a) variedade de habilidades (VH);
- b) identidade da tarefa (IT);

- c) significação da tarefa (ST);
- d) autonomia (AU);
- e) feedback (FB).

As dimensões VH, IT e ST estão relacionadas à significação do emprego para o trabalhador. A dimensão AU possibilita ao trabalhador experimentar o crescimento da responsabilidade no seu trabalho e, finalmente, a dimensão FB refere-se ao conhecimento do resultado do trabalho conforme ilustra a FIG. 6.

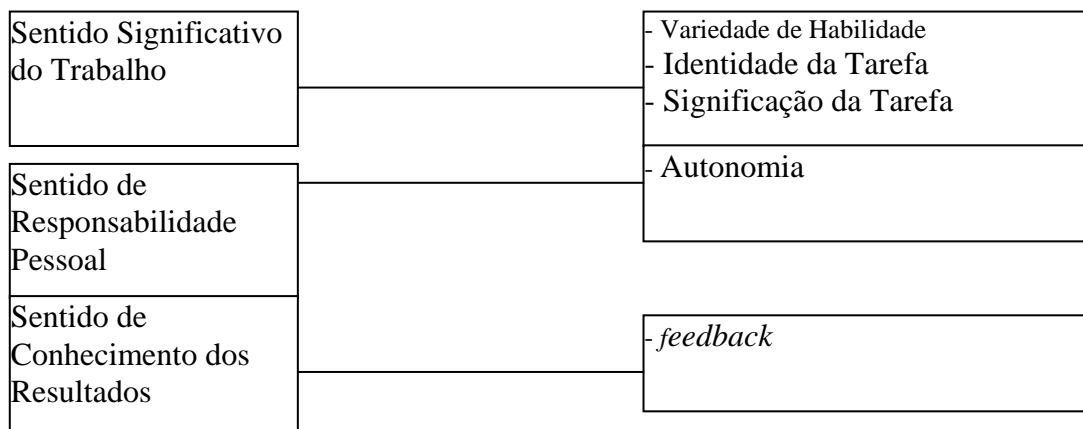


FIGURA 6 – Agrupamento das dimensões básicas da tarefa  
 FONTE: Extraído de HACKMAN e OLDHAM (1975, p.59).

A seguir, com referência em Moraes e Kilimnik (1992), são definidas as dimensões básicas da QVT, cujo modelo está explicitado na FIG. 7, em que se relacionam as dimensões da tarefa, os estados psicológicos críticos, a necessidade individual de crescimento, os resultados pessoais e de trabalho e a satisfação específica.

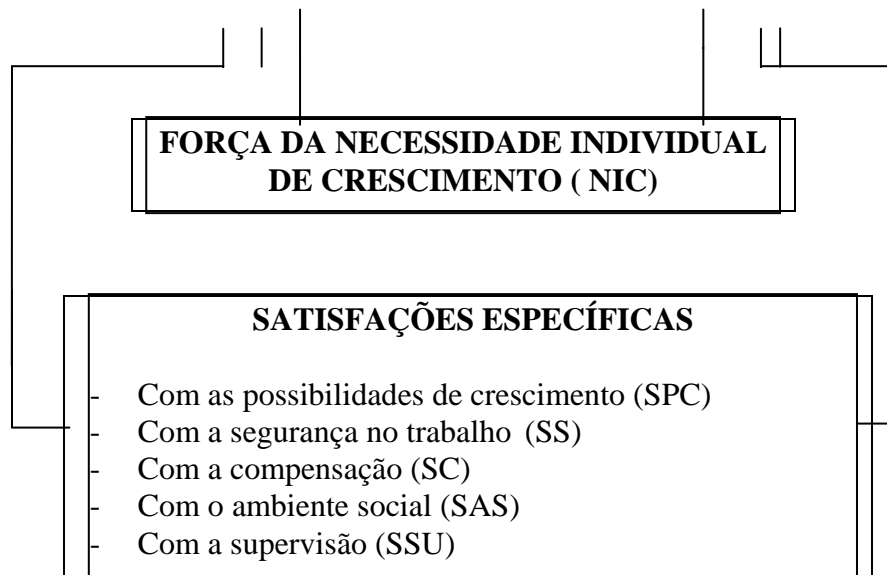
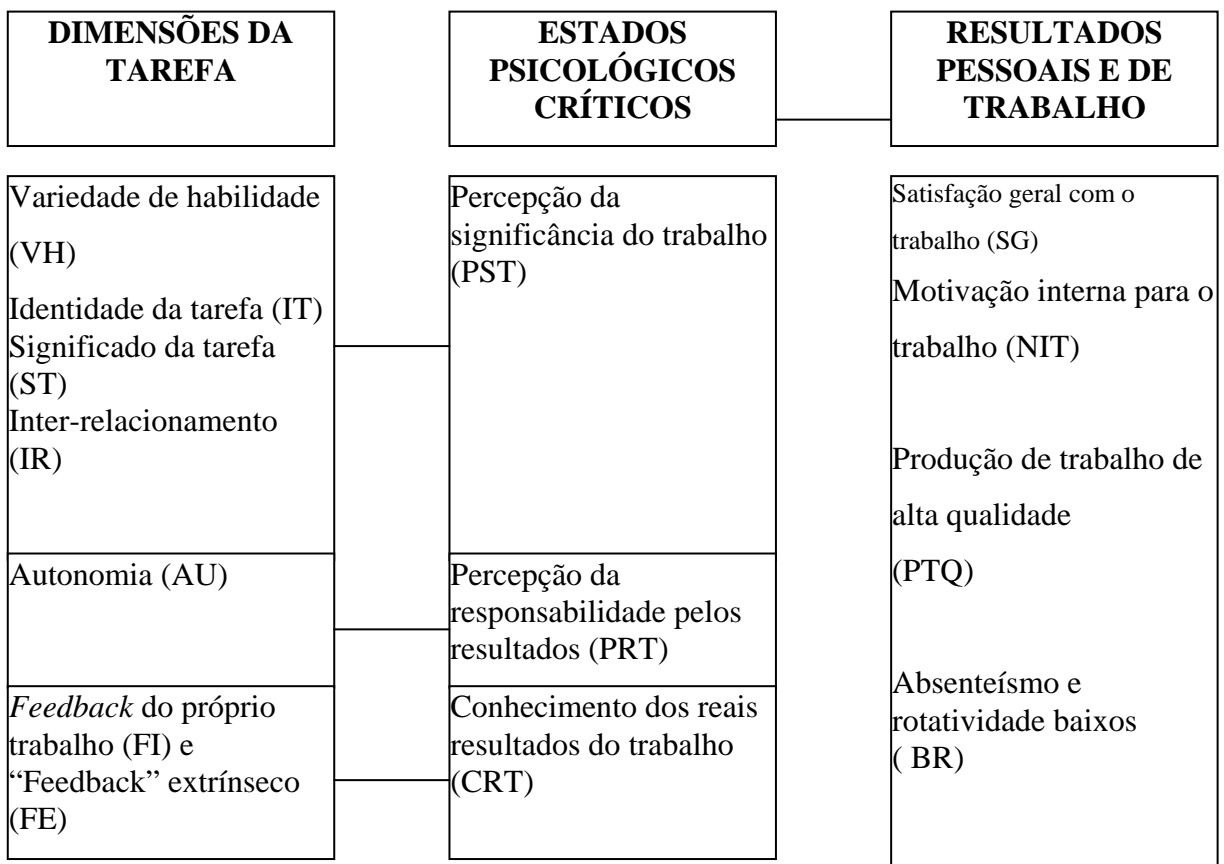


FIGURA 7– Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa  
 FONTE: HACKMAN e OLDHAM (1975, p.159-170) – adaptado por Moraes e Kilimnik (1994).

A partir desse modelo, pode-se entender a Qualidade de Vida no Trabalho como uma resultante direta da combinação de dimensões básicas da tarefa, capazes de gerar estados psicológicos que, por sua vez, resultem em motivação e satisfação em diferentes níveis, e em diferentes tipos de atitude e condutas nos indivíduos vinculados às organizações. Para melhor

entendermos o modelo proposto na FIG. 7, explicitaremos, a seguir, as definições de cada um de seus tópicos, a saber:

#### **a - Dimensões da tarefa**

- **Variedade de habilidade (VH)** : nível em que uma tarefa envolve uma variedade de atividade e requer dos executantes uma quantidade de diferentes habilidades e talentos;
- **Identities da tarefa (IT)** : nível em que a tarefa requer que seja concluída uma porção identificável do trabalho, ou seja, a execução do trabalho do início ao fim, com vistas à obtenção de um resultado considerável;
- **Significado da tarefa (ST)**: nível em que a tarefa tem impacto significativo na vida ou no trabalho de outras pessoas, sejam elas pertencentes à organização ou ao ambiente externo;
- **Inter-relacionamento (IR)**: grau em que o trabalho requer que o indivíduo lide diretamente com outras pessoas, pertencentes aos diversos públicos com os quais a organização lida;
- **Autonomia (AU)**: nível em que a tarefa proporciona ao indivíduo independência e liberdade de planejamento e execução;
- **Feedback intrínseco (FI)**: nível em que a própria execução do trabalho fornece informações suficientes sobre a efetividade do desempenho;
- **Feedback extrínseco (FE)**: nível em que o indivíduo recebe informações claras de supervisores e colegas sobre o seu desempenho.

#### **b – Estados psicológicos críticos**

- **Percepção da significância do trabalho (PST)** – grau em que o indivíduo considera como importante, significativo e valioso o trabalho, dentro da sua escala de valores;
- **Percepção da responsabilidade pelos resultados (PRT)** – grau em que o indivíduo se sente responsável pelos resultados do trabalho que executa;

- **Conhecimento dos reais resultados do trabalho (CRT)** – grau em que o indivíduo conhece os resultados do seu trabalho, quando ainda está executando.

A presença desses três estados psicológicos leva o indivíduo a se sentir mais satisfeito e internamente motivado, proporcionando reflexos positivos para a empresa em termos de qualidade dos serviços, assiduidade e baixa rotatividade de pessoal, como enfatizam Hackman e Oldham (1975).

### **c - Necessidade individual de crescimento (NIC)**

Necessidade de desenvolver ações e idéias independentes no trabalho, de ter um trabalho estimulante e desafiador, de ter oportunidade de ser criativo, de ter sensação de realização e de ter oportunidade de aprender coisas novas.

O fato de que diferentes indivíduos reagem de formas diversas a tarefas de potencial motivacional (PMT) semelhante é constatado pela variável Necessidade Individual de Crescimento (NIC). Espera-se que os indivíduos que apresentam maior NIC reajam mais positivamente a tarefas de alto PMT do que os indivíduos que apresentam baixo NIC.

### **d - Resultados pessoais e de trabalho**

Refere-se a um grupo de variáveis que foram incorporadas ao modelo com objetivo de identificar as reações afetivas pessoais ou sentimentos que uma pessoa obtém ao desempenhar o seu trabalho e gerar resultados como produção de alta qualidade e absenteísmo e rotatividade baixos. As variáveis avaliadas são as seguintes:

- **Satisfação geral com o trabalho (SG):** medida geral do nível em que o indivíduo está satisfeito com o seu trabalho;
- **Motivação interna para o trabalho (MIT):** grau em que o indivíduo está auto-motivado para o trabalho;
- **Produção de trabalho de alta qualidade (PQT):** grau em que é produzido trabalho considerado de alta qualidade;

- **Absenteísmo e rotatividade baixos (ABR)** – nível de ausência e rotatividade de pessoal.

#### **e – Satisfações específicas**

Refere-se ao grau de bem-estar do indivíduo em relação à satisfação das seguintes necessidades:

- possibilidade de crescimento (SPC);
- segurança no trabalho (SS)
- compensação (SC)
- ambiente social (SAS)
- supervisão (SSU)

Hackman e Oldham (1975) propõem um modelo no qual se vem constatando, por meio de pesquisas realizadas, que as pessoas envolvidas em tarefas que apresentam as dimensões básicas em grau elevado são mais motivadas do que aquelas que executam tarefas que são baixas nas sete dimensões constantes do modelo. As respostas a trabalhos com grau elevado nessas dimensões tendem a ser positivas para os indivíduos com grande necessidade de crescimento.

A partir de informações obtidas no Centro Nacional de Pesquisa nos EUA, foi verificado que existe influência da satisfação com o trabalho na satisfação com a vida e que as atitudes gerais dos indivíduos em relação à vida e ao trabalho estão intimamente relacionadas.

É considerado de grande valia o trabalho nas organizações, devendo este ser visto como uma parte inseparável da vida humana. Alguns autores, como Hackman e Oldham (1975), mencionam que talvez sejam as organizações o principal meio para que o homem possa adquirir a sua identidade, na busca do seu “ego ideal”.

Por muitos anos, em diversas sociedades, o trabalho de um indivíduo tem sido dos fatores mais importantes, senão o mais importante, em sua vida. E, de uma forma geral,

aqueles indivíduos que não estão satisfatoriamente empregados raramente desfrutam de uma boa qualidade de vida. Dessa forma, o trabalho insatisfatório, na maioria dos casos, leva à baixa produtividade e atritos no ambiente organizacional.

Tendo em vista essas abordagens, observamos uma íntima relação entre a QVT e conseqüências na vida do trabalhador. A positividade dessa relação é importante não só para os indivíduos, como também para as organizações, pois leva à satisfação dos trabalhadores com relação ao trabalho desenvolvido e ao alcance dos objetivos organizacionais em termos de resultados.

A satisfação geral do trabalhador está relacionada com sua satisfação no trabalho, que pode ser medida através do nível da QVT. Baixo nível de QVT, na maioria das vezes, significa baixa qualidade de vida geral, o que pode predizer baixo desempenho no trabalho, com reflexos negativos na produtividade da organização.

Devemos agora ressaltar que a Qualidade de Vida de Trabalho teve uma importante fase a partir dos anos 70. Nesse período, a QVT ressurgiu através de novos esforços em se resgatar o trabalho enobrecedor e significativo como canal para a realização pessoal, crescimento profissional, alcance de recompensas intrínsecas e extrínsecas, desenvolvimento de novas habilidades e ampliação do potencial.

Ainda no início dos anos 80, perdurava a apologia à dedicação exaustiva, que levou à consagração dos *workaholics*. A influência da sociedade desenvolvimentista do Japão e da competição nos mercados internacionais enfatizou o trabalho como prioridade, colocando em segundo plano as atividades de lazer e prazer. Isso trouxe sérias conseqüências para a vida das pessoas, como por exemplo, o *stress*. O termo “trabalhar” carrega ainda o rótulo de “um mal necessário”, uma conotação que tem passado de geração para geração, reforçando a manutenção deste paradigma.

Nos últimos anos, esse padrão tem mudado significativamente. A preocupação com a qualidade de vida tem levado pesquisadores a explorarem as condições globais em que se realiza o trabalho, numa tentativa principalmente, de resgatar a humanização do ambiente total da empresa, com destaque para o cargo, interações com os colegas e outros setores e políticas da organização. A ênfase da QVT está na substituição do sedentarismo e do *stress*



por maior equilíbrio entre trabalho e lazer, que resulte em melhor qualidade de vida (MORAES E KILIMNIK, 1994).

Diversos trabalhos sobre o tema têm sido desenvolvidos no Brasil (Quirino *et alii*, 1983; Xavier, 1985, *apud* Moraes e Kilimnik, 1994). A maioria deles constata os seguintes pontos:

- a) a existência de uma correlação entre QVT e desempenho organizacional;
- b) um efeito demorado do nível de suficiência da QVT sobre o desempenho organizacional;
- c) aspectos da QVT que mais se relacionam com desempenho organizacional: meios para produzir, bases materiais e apoio de recursos humanos, seguidos de oportunidades para participar de treinamento em nível de pós-graduação;
- d) existência de uma relação entre satisfação com a QVT e desempenho, embora nem sempre a efetividade das organizações seja maior quando são mais altos os graus de QVT;
- e) uma lista de prioridade da organização distinta da lista de prioridade que visa à satisfação no trabalho (interesse dos empregados).

Fernandes (1996) tem desenvolvido várias pesquisas neste campo, orientadas pelo modelo analítico. Ele realizou estudo classificado como exploratório e descritivo, envolvendo realização de entrevistas, seguidas de análise de conteúdo dos depoimentos coletados. A pesquisa investigou elementos organizacionais, ambientais e comportamentais. Os resultados apresentados são abrangentes e representam um diagnóstico completo das funções organizacionais. Outros trabalhos foram realizados por Fernandes, todos reforçando a importância deste instrumental da QVT para a renovação das empresas brasileiras.

O grupo de estudos sobre QVT e *stress* coordenado por Moraes e Kilimnik (1989) e desenvolvido no CEPEAD/FACE/UFMG, realizou um estudo com o intuito de diagnosticar o grau de satisfação dos gerentes (cujo trabalho era medido pelo computador) de empresas da região de Belo Horizonte e identificar a qualidade de vida e o nível de “stress” no trabalho. O objeto de estudo constituiu-se de profissionais que ocupavam cargo de chefia intermediária

nas organizações. A pesquisa abrangeu empresas de pequeno a grande porte que atuam na área de serviços (públicos, construção pesada, bancos, processamento de dados) e indústria (eletroeletrônica, siderúrgica). Adotando o Modelo de Dimensões Básicas da Tarefa desenvolvida por Hackman e Oldham (1975), a equipe da FACE/UFMG desenvolveu várias pesquisas, adaptando o instrumento.

Quanto aos resultados da pesquisa, a QVT dos gerentes foi considerada como satisfatória no que se referia aos fatores intrínsecos ao cargo, tais como variedade de habilidades, autonomia, importância da tarefa, *feedback* do próprio trabalho e identificação com o que é executado.

Entretanto, com relação às variáveis ligadas ao contexto, como satisfação com a segurança, com a remuneração e com o ambiente social, os resultados apresentaram-se insatisfatórios. A variável 'satisfação com o ambiente social' foi considerada a mais crítica na qualidade de vida do administrador, denunciando a presença de competição, rivalidade, luta por status e até mesmo falta de cooperação entre os administradores.

Tais resultados levaram à conclusão de que, possivelmente, “as organizações ainda não estão adotando políticas de RH adequadas, pelo menos em relação aos gerentes pesquisados, cujo perfil vem se alterando significativamente” (Moraes e Kilimnik, 1989 *apud* Moraes e Kilimnik, 1994, p.65). Esses resultados de pesquisas revestem a presente dissertação de importância no sentido de contribuir para avaliar a satisfação no trabalho em ambiente com diversos vínculos contratuais, o que traz ainda maiores desafios para os gestores.

## Capítul o 3 - METODOLOGIA DE PESQUI SA

### **3.1- O PROBLEMA DA PESQUISA**

O presente estudo buscou identificar, em uma grande empresa multinacional de tecnologia da informação, fatores que afetam o comprometimento e a satisfação no trabalho de um grupo de profissionais sob diversos vínculos contratuais que não sejam empregados diretos da empresa pesquisada que, doravante, denominaremos de “terceirizados” para facilitar a leitura.

Assim, a questão que norteou esta pesquisa foi:

Os colaboradores com diversos vínculos contratuais, os terceirizados, se sentem comprometidos e satisfeitos com a empresa terceira com a qual mantêm vínculo contratual e com a grande organização pesquisada?

Diante dessa questão, nossa hipótese principal é a de que o tipo de atividade, a idade, a escolaridade e o sistema de compensações (salário e benefícios), são suficientes para entendermos o comprometimento e a satisfação no trabalho dos terceirizados.

### **3.2- OBJETIVOS DA PESQUISA**

#### **3.2.1- OBJETIVO GERAL:**

Em termos gerais, pretendemos investigar o nível de comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho dos profissionais que trabalham sob múltiplos vínculos contratuais indiretos numa grande empresa, partindo do modelo proposto por HACKMAN & OLDHAM (1975).

#### **3.2.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

A partir do objetivo geral desta pesquisa, os objetivos específicos foram os seguintes:

- identificar, nos diversos grupos de profissionais terceirizados, o nível de comprometimento organizacional com a empresa pesquisada e com a empresa onde são diretamente contratados;
- identificar, nos diversos grupos de profissionais terceirizados, o nível de satisfação no ambiente de trabalho;

- verificar a relação entre as diversas atividades profissionais e o nível de comprometimento;
- verificar a relação entre o nível de escolaridade e o nível de comprometimento;
- verificar a relação entre idade e o nível de comprometimento.
- verificar a relação entre as diversas atividades profissionais e o nível de satisfação no trabalho;
- verificar a relação entre o nível de escolaridade e o nível de satisfação no trabalho;
- verificar a relação entre idade e o nível de satisfação no trabalho.

### **3.3- CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA PESQUISA**

Trata-se de um estudo de caso descritivo através de uma pesquisa quantitativa, utilizando a técnica de *survey*.

Segundo Yin (2001), a estratégia de pesquisa de estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados.

Há, no mínimo, cinco aplicações diferentes para um estudo de caso (YIN, 2001). São as seguintes:

- explicar os vínculos causais em intervenções da vida real que são complexas demais para as estratégias experimentais ou aquelas utilizadas em levantamentos;
- descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre;
- ilustrar certos tópicos dentro de uma avaliação;

- explorar situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados;
- realizar meta-avaliação, ou seja, um estudo de um estudo de avaliação.

Por ser muito aplicada em pesquisa de Ciências Sociais, a opção de caminhar com a estratégia de estudo de caso para esta pesquisa foi baseada em explorar e explicar a visão dos colaboradores sob diversos vínculos contratuais da empresa com as quais eles mantêm vínculo contratual e da empresa a que prestam serviços.

### **3.4- HISTÓRICO DA EMPRESA PESQUISADA**

A empresa pesquisada foi fundada no Rio de Janeiro, na década de 1960. Nos primeiros cinco anos de sua existência no país, a empresa tinha um produto importado dos Estados Unidos como o seu carro-chefe no mercado. No final da década de 60, a empresa se expandiu para Belo Horizonte, Recife, Porto Alegre, Salvador, Belém e Curitiba. A partir daí, iniciou suas atividades industriais e nacionalizou seus produtos.

Nos anos 70, as filiais antigas e as novas, como as de Vitória e de Goiânia passaram a vender mais do que as do Rio e São Paulo, aumentando em duas vezes e meia o volume de transações comerciais da empresa. O crescimento da empresa foi vertiginoso. Buscando a modernização dos processos administrativos, adotou-se o Sistema Administrativo de Controle da Informação, o “Saci”, considerado o melhor do mundo e o mais adaptável à realidade brasileira.

A matriz americana, sempre investindo em tecnologia e desenvolvimento, introduziu novidades tecnológicas no país, como a tecnologia de reprodução. Na segunda metade dos anos 70, a empresa passa à condição de exportadora. Nessa época, reestruturou sua política de pessoal, que passou a ser considerada como padrão por todo o mundo corporativo, fixando uma política de remuneração competitiva.

A empresa, sempre empenhada na modernização tecnológica, apresenta o primeiro equipamento com tecnologia a laser a ser comercializado na América Latina, no início dos anos 80. A partir de 1984, a empresa direcionou-se rumo à Qualidade Total. Na segunda

metade dos anos 1980, a empresa ingressou no segmento de informática, passando a liderar o mercado de tecnologia de informação no país, posição que ocupa até hoje. Seus centros de desenvolvimento de tecnologia própria no Brasil são hoje considerados de excelência em todo mundo.

A empresa recebeu o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) e o Prêmio da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) como a melhor empresa do ano, no início dos anos 90.

Essa empresa contabilizou mais de vinte lançamentos de novos produtos em 1995, com a previsão de aumentar o número no ano seguinte. Até 1988, era lançado um produto a cada dois anos. De 1995 aos dias de hoje, as mudanças vêm acontecendo em ritmo mais acelerado. Produtos, aplicativos e soluções, incluindo tecnologia digital para uso doméstico e em rede, são apresentados para o varejo.

Pela quarta vez, desde que participou da eleição feita pela revista Exame, e pela terceira vez consecutiva, a empresa situa-se com alta pontuação como uma das "100 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil", numa escolha feita pelos próprios empregados diretamente contratados, ou seja, pelos seus *core workers*.

A empresa implementa, em 2001, um novo modelo de negócio, para comercializar seus produtos através de serviços terceirizados em grande escala, provocando uma reestruturação interna que implicou o redimensionamento de sua estrutura, invertendo sua vocação industrial, focando na prestação de serviços. Além disso, ela vendeu ativos, dentre os quais, destacam-se oito fábricas espalhadas pelo mundo, incluindo o Brasil. A área de Logística também foi terceirizada. Esta transformação resultou em forte mudança no perfil da força de trabalho, com o número de trabalhadores sujeitos a múltiplos vínculos contratuais ultrapassando o número de *core workers* contratados.

### 3.5- POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa é o universo de múltiplos vínculos contratuais na empresa multinacional de tecnologia estudada, sejam eles qualificados como empresas, prestadores de serviços (autônomos) e consultores instalados fisicamente na empresa no momento da pesquisa. Este contingente, em junho de 2004 (data da pesquisa), era de 2.920 (dois mil, novecentos e vinte), número que representava cerca de 60% da população total da empresa pesquisada (4.959 – quatro mil, novecentos e cinquenta e nove) e superior a 40% do número de empregados efetivos (2.039 – dois mil e trinta e nove).

A distribuição dos questionários se concentrou no eixo Rio de Janeiro – São Paulo devido à grande concentração da população em análise e à probabilidade do retorno da pesquisa em referência. E, por isso, utilizamos 100% da população para enviarmos os questionários.

Foi segmentada a população por atividade exercida na empresa, constituindo-se, assim, 6 blocos. Na TABELA 3.1, apresentamos a população por bloco e o retorno de respostas por bloco de atividades pesquisado.

TABELA 1  
DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO POR BLOCO FUNCIONAL

<u>BLOCO</u>	<u>POPULAÇÃO</u>	<u>QTDE DE RESPOSTA</u>	<u>%</u>
BLOCO 1	84	29	35 %
BLOCO 2	276	185	67 %
BLOCO 3	215	112	52 %
BLOCO 4	290	85	29 %
BLOCO 5	464	66	14 %
BLOCO 6	220	103	47 %
	<u>1549</u>	<u>580</u>	<u>37 %</u>

O **Bloco 1 (APOIO)** é constituído da população de terceirizados que exercem suas atividades no restaurante, no serviço de limpeza, de segurança e de distribuição de correspondências.



O **Bloco 2 (TI)** constitui-se de pessoal terceirizado da área de Tecnologia de Informação e da área de Serviços de Tecnologia para clientes. Na sua maioria, a profissão é de Analista de Sistemas e Programadores.

O **Bloco 3 (CALL CENTER)** é composto por operadores do *Call Center*, serviço de telefonia para atender problemas de clientes e para venda de suprimentos da empresa pesquisada.

O **Bloco 4 (BACK OFFICE)** engloba o contingente de pessoas que prestam serviços administrativos (cobrança, faturamento, análise de crédito de clientes).

O **Bloco 5 (PRODUÇÃO)** é composto de pessoal contratado diretamente para processamento e produção de documentos para o cliente final.

E o **Bloco 6 (TÉCNICOS)** constitui-se de técnicos dos equipamentos comercializados pela empresa pesquisada.

A escolha da organização alvo da pesquisa se deu em função de fatores como a multiplicidade dos vínculos contratuais e a importância e a representatividade na sua área de atuação no país.

### **3.6- INSTRUMENTO E ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS**

A coleta de dados se baseou na aplicação de um questionário contemplando itens do JOB DIAGNOSTIC SURVEY (JDS), desenvolvido por HACKMAN & OLDHAM (1975) para avaliar o nível de satisfação no trabalho e itens do modelo de comprometimento analisado por BASTOS (1993).

Os questionários coletados foram devidamente armazenados em banco de dados em Access preparado para se obter os dados que subsidiam análise desta pesquisa.

#### **3.6.1- O QUESTIONÁRIO**

O questionário aplicado (vide anexo 1), constitui-se de grupos de perguntas assim divididos:

- Grupo I – composto de questões de investigação de fatores demográficos (escolaridade, faixa etária, renda e sexo).
- Grupo II - composto de questões de natureza de comprometimento instrumental e de Satisfação Geral (SG).
- Grupos III e IV– compostos de questões de natureza de comprometimento normativo e os de satisfação CRT (Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho) e PRT (Percepção da Responsabilidade pelos Resultados).
- Grupos V, VI e VIII– compostos de questões de natureza de comprometimento afetivo, atitudinal e atitudinal / afetivo. E, também, IR (Inter-relacionamento), AU (Autonomia), PST (Percepção da Significância do Trabalho), MIT (Motivação Interna para o Trabalho) e FE (*Feedback* Extrínseco) relacionados ao nível de satisfação no trabalho.

### **3.7- A FORMA DE ORGANIZAÇÃO DOS DADOS PARA ANÁLISE**

Os dados foram organizados em níveis de comprometimento e níveis de satisfação: No nível de comprometimento, agruparam-se os dados em 5 enfoques diferentes instrumental, normativo, afetivo, atitudinal, atitudinal / afetivo, conforme Bastos (op. Cit). No nível de satisfação, agruparam-se os dados em 8 sub-níveis (SG, CRT, IR, AU, PST, PRT, MIT FE), conforme modelo proposto por Hackman e Oldham (op. cit).

Cada enfoque englobou a análise de todos os blocos em conjunto, procurando sintetizar os resultados convergentes e divergentes de acordo com o perfil do trabalhador terceirizado entrevistado.

## Capítulo 4-ANÁLISE DOS RESULTADOS

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi realizada pelos blocos referidos no item 3.5 e, no final deste capítulo, apresentamos a síntese da análise de todos os blocos em conjunto.

Os gráficos que ilustram toda a análise dos resultados foram extraídos do banco de dados em *Access* da referida pesquisa.

### 4.1 –Bloco 1 (APOIO)

Este bloco é constituído de terceirizados que exercem suas atividades no restaurante, no serviço de limpeza, de segurança e de distribuição de correspondências da empresa pesquisada.

#### 4.1.1 – FATORES DEMOGRÁFICOS

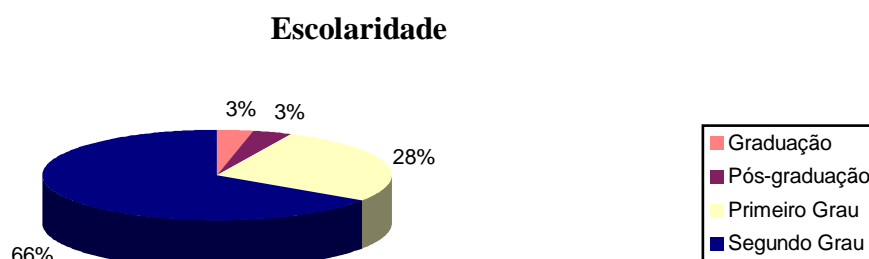


GRÁFICO 1 – Escolaridade do BLOCO 1

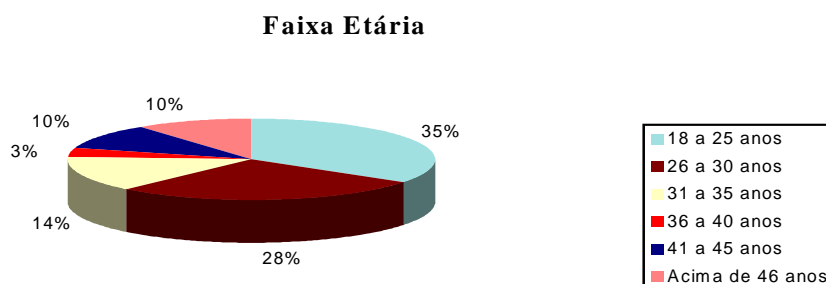


GRÁFICO 2 – Faixa Etária do BLOCO 1

Este bloco apresenta um nível de escolaridade concentrado nos primeiro e segundo graus (94%), principalmente no segundo grau. A faixa etária está concentrada entre 18 a 30 anos (63%), com renda mensal variando entre R\$ 240 (duzentos e quarenta reais) e R\$ 500

(quinhentos reais - 42%) e entre R\$ 600 (seiscentos reais) e R\$ 1.000 (hum mil reais – 49%), totalizando 91% de representatividade. Quanto ao sexo, há uma predominância masculina neste bloco (66%).

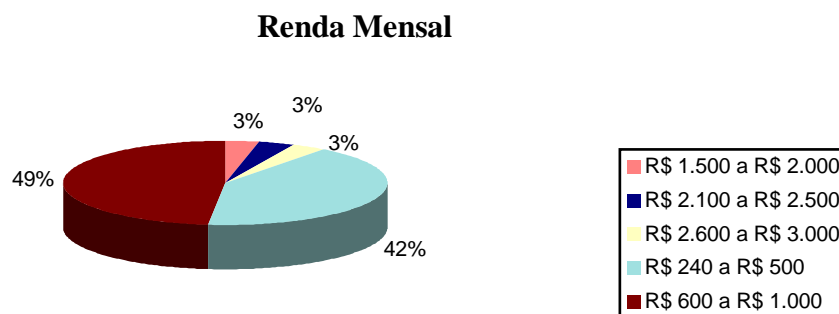


GRÁFICO 3 – Renda Mensal do BLOCO 1

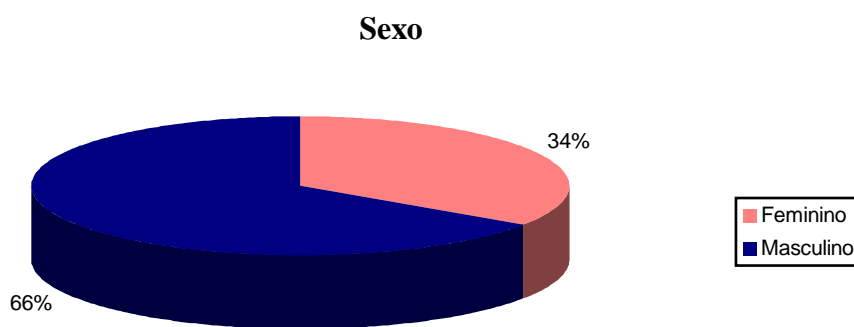


GRÁFICO 4 – Sexo do BLOCO 1

## 4.1.2 – NÍVEL DE COMPROMETIMENTO

### INSTRUMENTAL

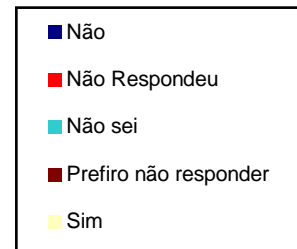
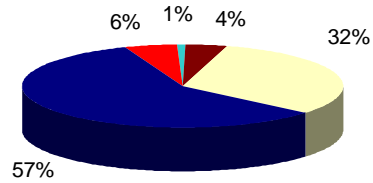


GRÁFICO 5 – Instrumental do BLOCO 1

### NORMATIVO

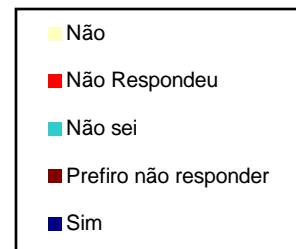
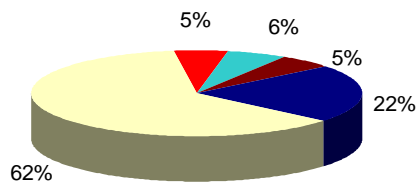


GRÁFICO 6 – Normativo do BLOCO 1

### AFETIVO

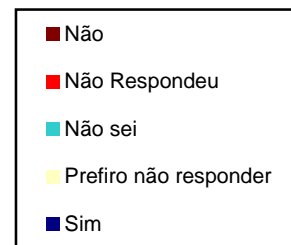
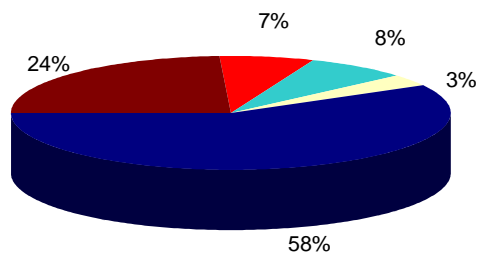


GRÁFICO 7 – Afetivo do BLOCO 1

## ATITUDINAL

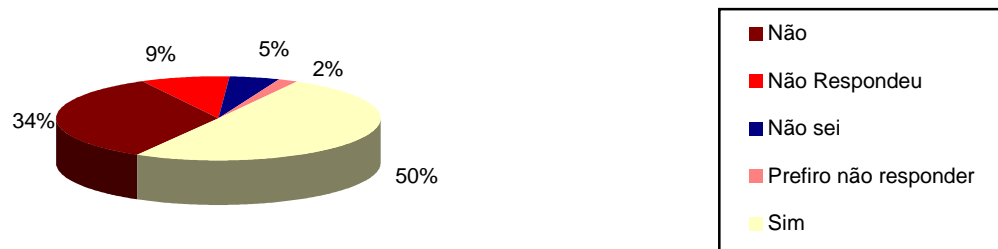


GRÁFICO 8 – Atitudinal do BLOCO 1

## ATITUDINAL / AFETIVO

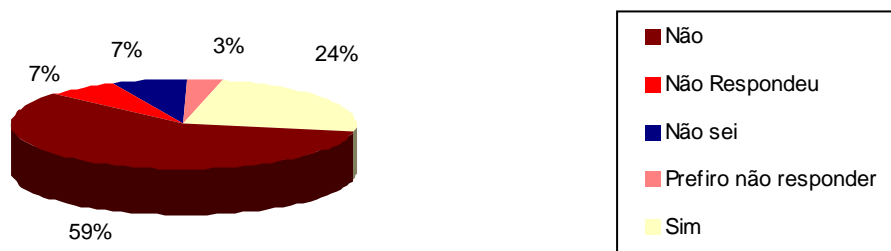


GRÁFICO 9 – Atitudinal/Afetivo do BLOCO

Podemos observar em relação aos níveis de comprometimento, os seguintes pontos:

- nas questões relacionadas ao nível de comprometimento instrumental, uma predominância negativa quanto às necessidades básicas do bloco; o mesmo acontece nas questões de caráter de comprometimento normativo;
- no entanto, para o nível de comprometimento afetivo, podemos constatar uma significativa confiança na relação afetiva com a empresa pesquisada; na mesma linha encontra-se o nível de comprometimento atitudinal do bloco pesquisado;
- porém, podemos notar uma controvérsia quando associado o nível afetivo e nível atitudinal do bloco de Apoio. O mesmo apresenta um percentual significativo negativo no sentimento de liberdade para tomada de decisões nas tarefas exercidas.

A escolaridade mais baixa da amostra evidencia que a atividade exercida é pouco valorizada no mercado, com uma baixa remuneração. É uma prestação de serviços fácil de ser encontrada e, por conseqüência, não cria comprometimento instrumental com a organização pesquisada, apesar de encontrarmos um comprometimento afetivo alto pela importância (*status*) de desenvolver sua atividade profissional numa renomada empresa multifuncional.

#### 4.1.3 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO

##### SATISFAÇÃO GERAL (SG)



GRÁFICO 10 – Satisfação Geral do BLOCO 1

##### CONHECIMENTO DOS REAIS RESULTADOS DO TRABALHO (CRT)

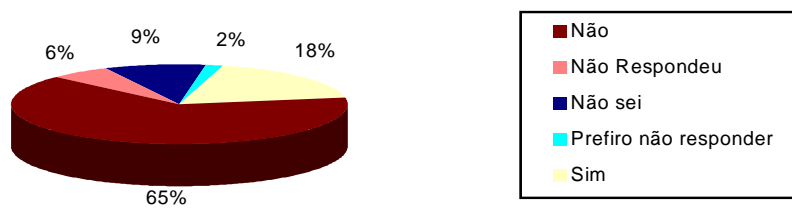


GRÁFICO 11 – Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho (CRT) do BLOCO 1



## INTERRELACIONAMENTO (IR)

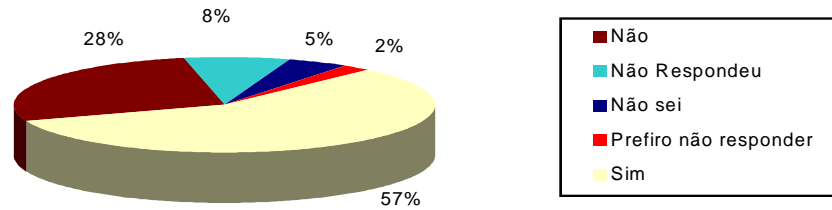


GRÁFICO 12 – Interrelacionamento do BLOCO 1

## AUTONOMIA (AU)

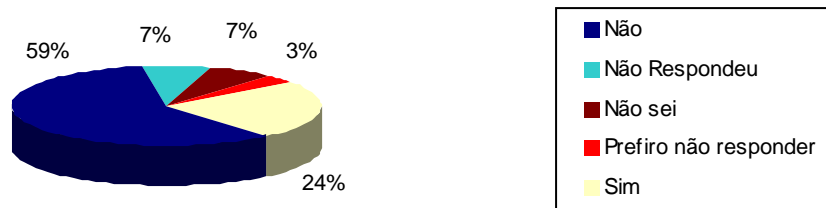


GRÁFICO 13 – Autonomia do BLOCO 1

## PERCEPÇÃO DA SIGNIFICÂNCIA DO TRABALHO (PST)

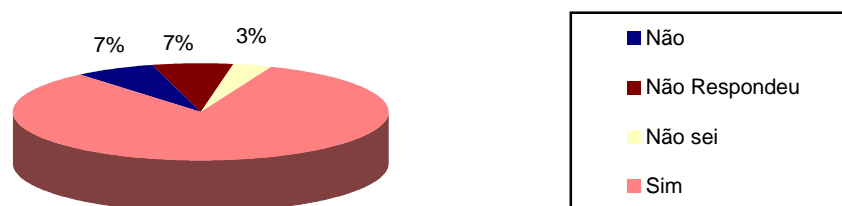


GRÁFICO 14 – Percepção da Significância do Trabalho (PST) do BLOCO 1

## PERCEPÇÃO DA RESPONSABILIDADE PELOS RESULTADOS (PRT)

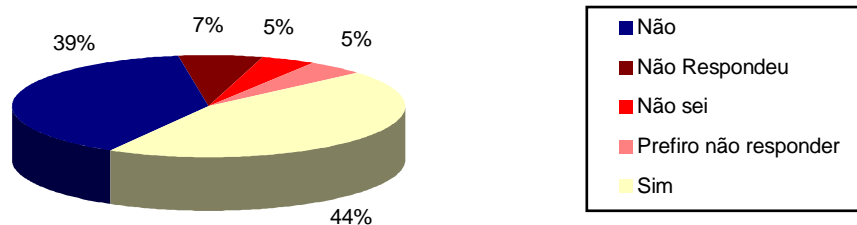


GRÁFICO 15 – Percepção da Responsabilidade pelo Trabalho (PST) do BLOCO 1

## MOTIVAÇÃO INTERNA COM O TRABALHO (MIT)

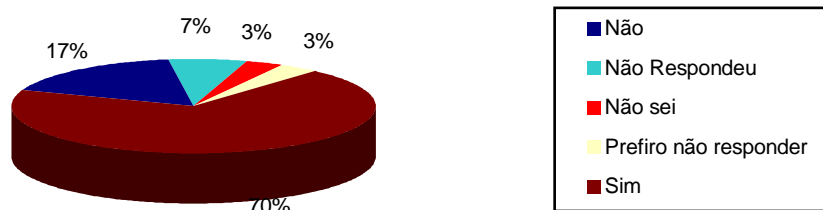


GRÁFICO 16 – Motivação Interna com o Trabalho (MIT)

## FEEDBACK EXTRÍNSECO (FE)

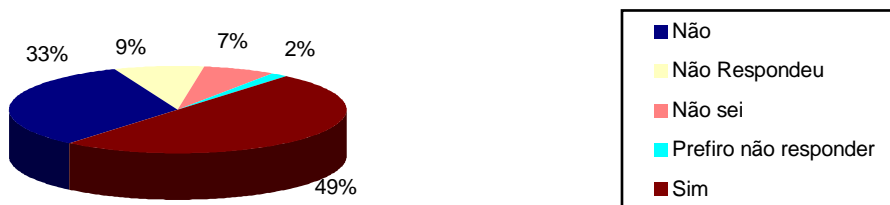


GRÁFICO 17 – *Feedback* Extrínseco (FE) do BLOCO 1

Quanto ao nível de satisfação do bloco de Apoio, podemos concluir que:

- o nível de satisfação geral (SG) apresenta-se negativo;
- o bloco 1 não apresenta conhecimento dos reais resultados do trabalho (CRT) exercido, com um percentual negativo de 65%;
- o interrelacionamento (IR) com a empresa pesquisada é predominantemente positivo 57%;
- mais uma vez, ressalta-se a dificuldade de obter autonomia (AU) e contribuir para a satisfação do bloco 1;
- o nível de consciência em relação a importância da tarefa realizada (PST) é alto;
- porém, quando o item é percepção da responsabilidade pelo resultado da tarefa realizada (PRT), os profissionais apresentam, simultaneamente, um resultado positivo e negativo (quase meio a meio), demonstrando, assim, uma provável dificuldade dos terceirizados na área de apoio quanto à responsabilidade
- o grupo de profissionais apresenta um alto grau de satisfação no que tange a motivação interna com o trabalho que exercem (MIT) e se sentem satisfeitos quanto ao 'feedback' que recebem dos superiores.

Não deixa de ser um resultado esperado o fato de o Bloco de Apoio, composto por pessoal de baixa remuneração, baixa qualificação e realizando tarefas pouco reconhecidas na sociedade, não conhecer o resultado do trabalho e não possuir autonomia para exercer suas tarefas. O alto número encontrado que percebe a significância de seu trabalho (83%) pode ter como explicação o fato de pessoas simples, no quadro de exclusão social de nosso país, valorizarem muito estarem empregados, e numa empresa importante, de toda forma.

## 4.2 – Bloco 2 (TI)

Este bloco é composto pelos terceirizados da área de Tecnologia de Informação e da área de Serviços de Tecnologia para clientes. Na sua maioria, a profissão é exercida por Analista de Sistemas e por Programadores.

### 4.2.1 – FATORES DEMOGRÁFICOS

#### Escolaridade

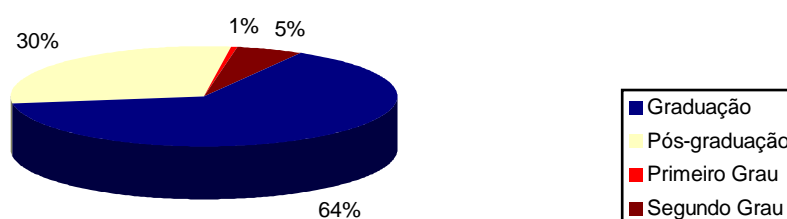


GRÁFICO 18 – Escolaridade do BLOCO 2

#### Faixa Etária

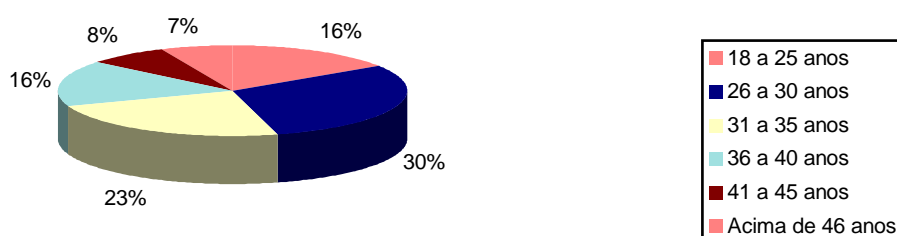


GRÁFICO 19 – Faixa Etária do BLOCO 2

#### Renda Mensal

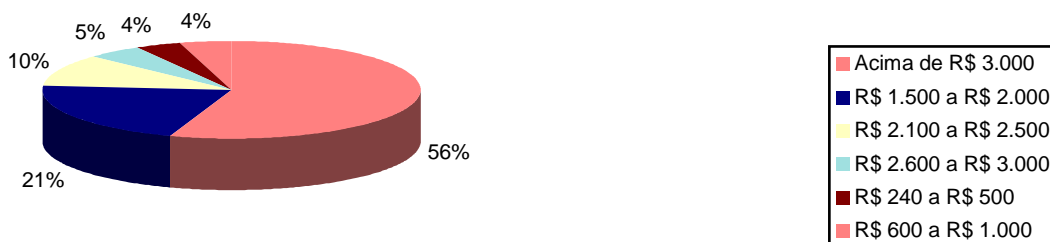


GRÁFICO 20 – Renda Mensal do BLOCO 2

## Sexo

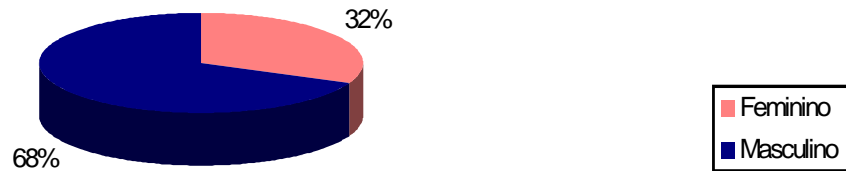


GRÁFICO 21 – Sexo do BLOCO 2

Este bloco apresenta um nível de escolaridade elevado com o total de graduados e pós-graduados de 94%. Quanto à faixa etária, a concentração está entre 26 e 35 anos (53%), com renda mensal superior a R\$ 3.000 (três mil reais) para 56% da amostra. Quanto ao sexo, figura a predominância masculina neste bloco (68%).

## 4.2.2 – NÍVEL DE COMPROMETIMENTO

### INSTRUMENTAL

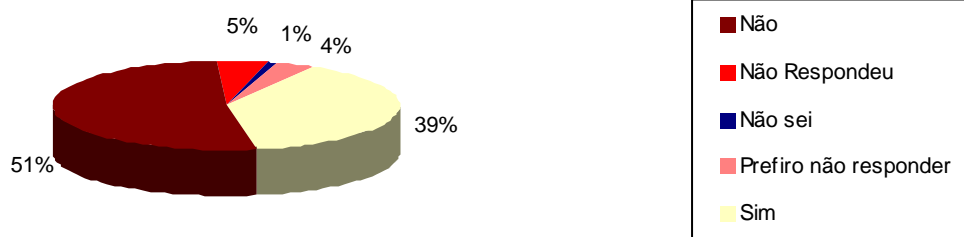


GRÁFICO 22 – Instrumental do BLOCO 2

### NORMATIVO

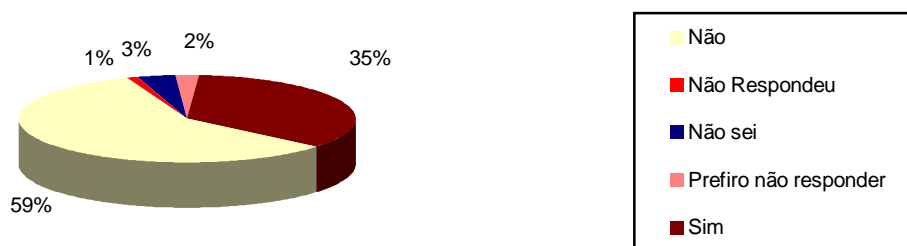


GRÁFICO 23 – Normativo do BLOCO 2

## AFETIVO

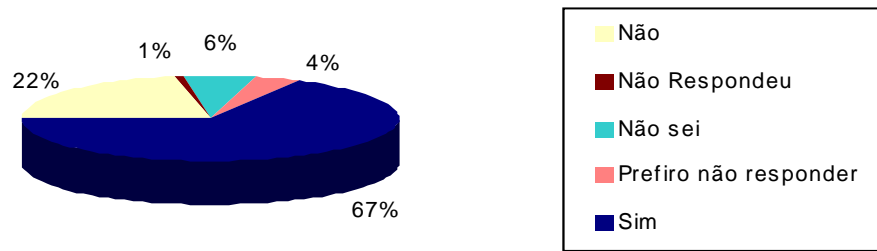


GRÁFICO 24 – Afetivo do BLOCO 2

## ATTUDINAL

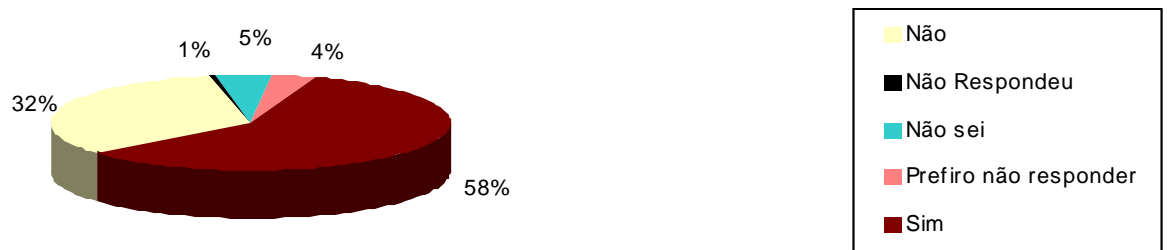


GRÁFICO 25 – Atitudinal do BLOCO 2

## ATTUDINAL / AFETIVO

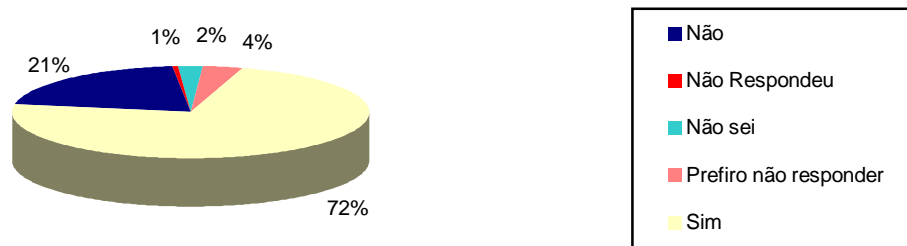


GRÁFICO 26 – Atitudinal/Afetivo do BLOCO 2

Em relação aos níveis de comprometimento do bloco de tecnologia da informação, podemos observar que:

- em relação ao nível de comprometimento instrumental, há uma tendência negativa quanto às necessidades básicas do bloco. Esperava-se, contudo, que o pessoal cuja

remuneração salarial é mais alta apresentasse uma tendência positiva de comprometimento instrumental;

- a mesma tendência observada no nível de comprometimento instrumental se repete no nível de comprometimento normativo;
- porém, o nível de comprometimento afetivo apresenta uma confiança na relação afetiva com a empresa pesquisada;
- na mesma direção, encontra-se o nível de comprometimento atitudinal do bloco de tecnologia de informação; e
- é confirmado pelo nível de comprometimento afetivo/atitudinal, mostrando tendência positiva de 72%.

Este bloco está representado por um conjunto de terceirizados de distintas empresas de tecnologia de informação que prestam serviços para a empresa pesquisada. O nível de escolaridade é alto, pois a atividade profissional exercida requer um grande nível de especialização. Apesar de salários maiores em relação aos outros blocos pesquisados, seu comprometimento afetivo foi mais importante do que o nível de comprometimento instrumental. Pode ser um indício de que, para atividade exercida, a remuneração esteja abaixo do mercado, mas não abala o vínculo afetivo com a empresa pesquisada.

No entanto, uma explicação para o baixo nível de comprometimento instrumental certamente está ligada ao fato de o bloco ter nascido na empresa e ter sido uma das primeiras atividades com alto grau de especialização a ser terceirizada; portanto, estes trabalhadores perderam, no mínimo, alguns benefícios que tinham antes de serem terceirizados.

#### 4.2.3 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO

##### SATISFAÇÃO GERAL



GRÁFICO 27 – Satisfação Geral do BLOCO 2

## CONHECIMENTO DOS REAIS RESULTADOS DO TRABALHO (CRT)



GRÁFICO 28 – Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho (CRT) do BLOCO 2

## INTERRELACIONAMENTO (IR)

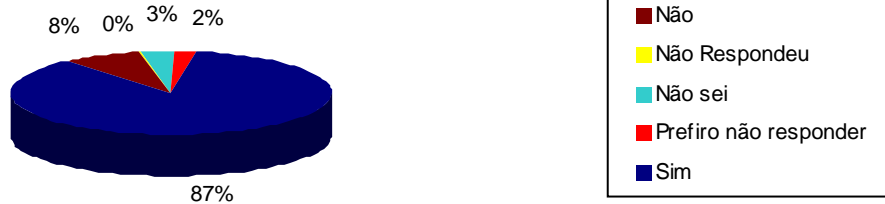


GRÁFICO 29 – Interrelacionamento do BLOCO 2

## AUTONOMIA (AU)

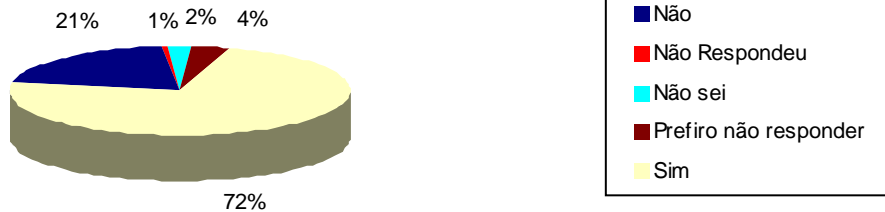


GRÁFICO 30 – Autonomia do BLOCO 2

## PERCEPÇÃO DA SIGNIFICÂNCIA DO TRABALHO (PST)



GRÁFICO 31 – Percepção da Significância do Trabalho (PST) do BLOCO 2



## PERCEPÇÃO DA RESPONSABILIDADE PELOS RESULTADOS (PRT)

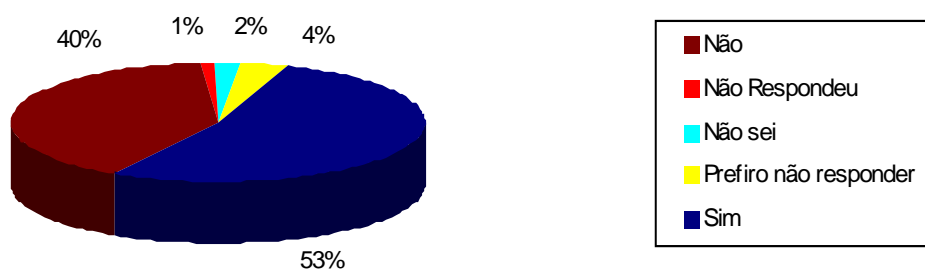


GRÁFICO 32 – Percepção da Responsabilidade pelos Resultados (PRT) do BLOCO 2

## MOTIVAÇÃO INTERNA COM O TRABALHO (MIT)

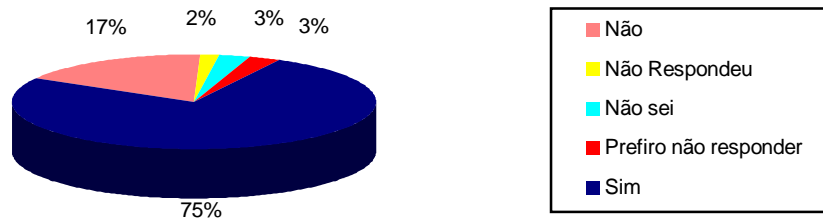


GRÁFICO 33 – Motivação Interna com o Trabalho (MIT) do BLOCO 2

## 'FEEDBACK' EXTRÍNSECO

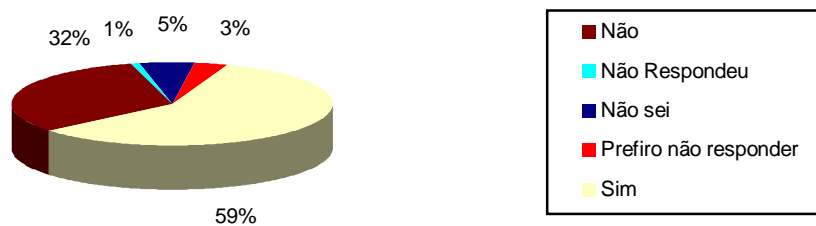


GRÁFICO 34 – *Feedback* Extrínseco do BLOCO 2

Quanto aos níveis de satisfação, podemos destacar as seguintes observações:

- nível de satisfação geral (SG) está negativo no bloco;
- além disso, desconhece, em sua grande maioria, os reais resultados do trabalho (CRT) que executam;
- já o interrelacionamento (IR) com a empresa pesquisada é significativamente positivo (87%);
- a autonomia (AU) dos terceirizados deste bloco também é significativamente positiva (72%);
- o nível de percepção em relação a tarefa realizada é bastante positivo – 90%;
- já o nível de consciência em relação à responsabilidade pelo resultado da tarefa realizada (PRT) apresenta uma divisão do bloco, ou seja, a metade tem a consciência e a outra não;
- existe um alto grau de satisfação no que tange a motivação interna com o trabalho que exercem (MIT); e
- apresentam uma ligeira tendência de satisfação quanto ao ‘feedback’ que recebem dos seus superiores.

Podemos observar que este bloco é autônomo, possui interrelacionamento forte, porém o desconhecimento dos resultados de suas atividades gera uma dicotomia com a percepção do trabalho realizado, constatado na divisão do grupo no que tange o nível de consciência em relação à responsabilidade pelo trabalho realizado. A atividade exercida é tão importante que transcende a empresa terceirizada. Seja qual for a empresa onde se atua, a tarefa é nobre o suficiente para existir por si só.

### 4.3 – Bloco 3 ('CALL CENTER')

É uma área de terceirizados responsável por atender problemas de clientes e para venda de suprimentos dos equipamentos da empresa pesquisada.

#### 4.3.1 – FATORES DEMOGRÁFICOS

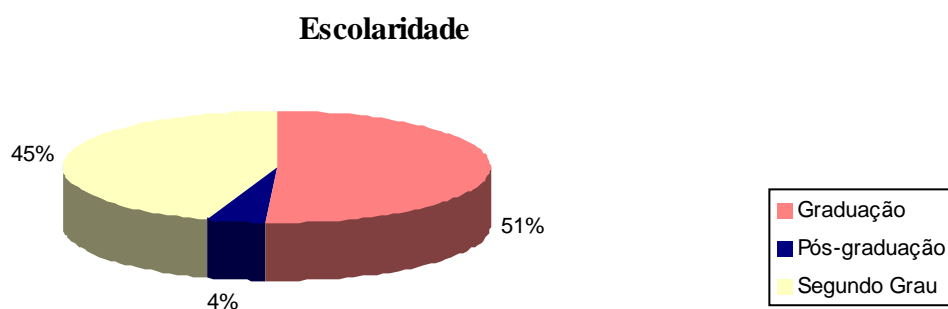


GRÁFICO 35 –Escolaridade do BLOCO 3

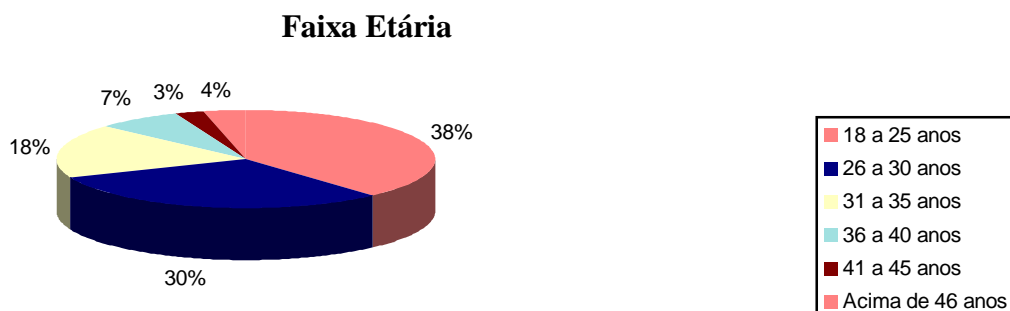


GRÁFICO 36 – Faixa Etária do BLOCO 3

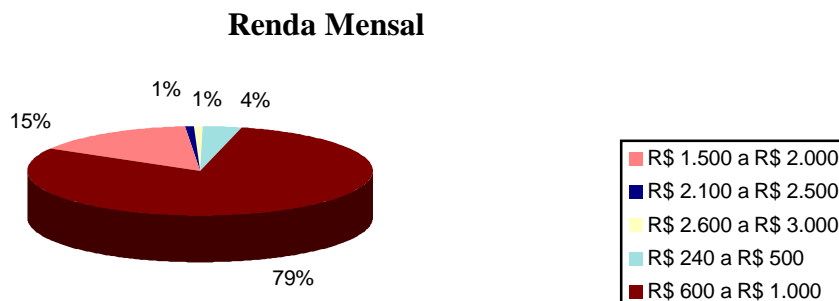


GRÁFICO 37 – Renda Mensal do BLOCO 3

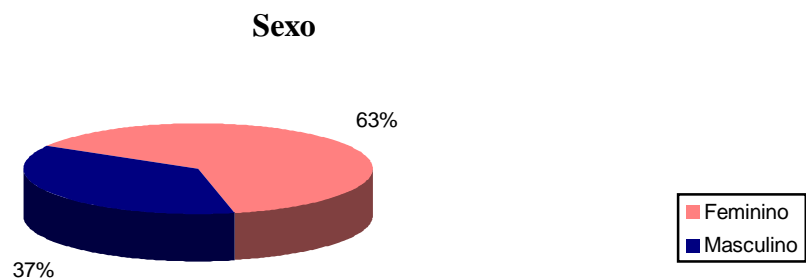


GRÁFICO 38 – Sexo do BLOCO 3

O bloco 3 apresenta um nível de escolaridade entre o segundo grau e a graduação de 96% dos pesquisados . Quanto à faixa etária, a concentração está nas faixas de menor idade, ou seja, entre 18 e 30 anos (68%), com renda mensal inferior a R\$ 1.000 (hum mil reais) que representa 83% da amostra. Quanto ao sexo, figura a predominância feminina (63%).

#### 4.3.2 – NÍVEL DE COMPROMETIMENTO

##### INSTRUMENTAL

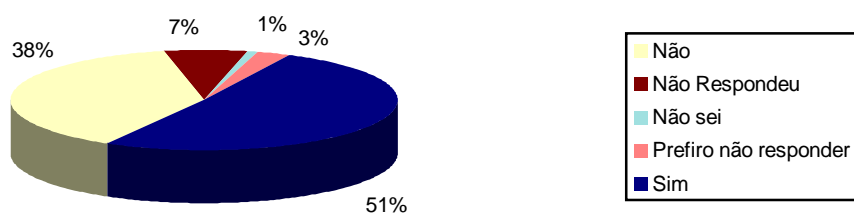


GRÁFICO 39 – Instrumental do BLOCO 3

## NORMATIVO

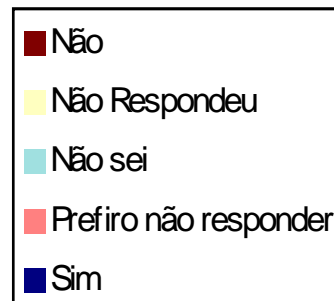
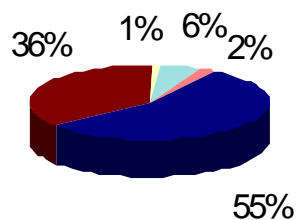


GRÁFICO 40 – Normativo do BLOCO 3

## AFETIVO

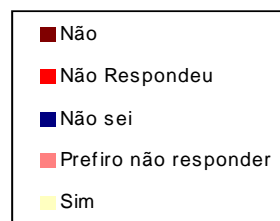
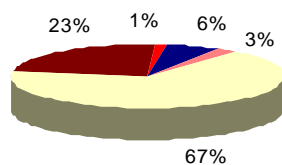


GRÁFICO 41 – Afetivo do BLOCO 3

## ATITUDINAL

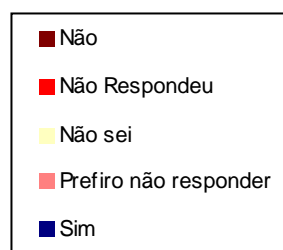
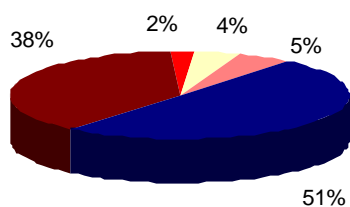


GRÁFICO 42 – Atitudinal do BLOCO 3

## ATITUDINAL / AFETIVO

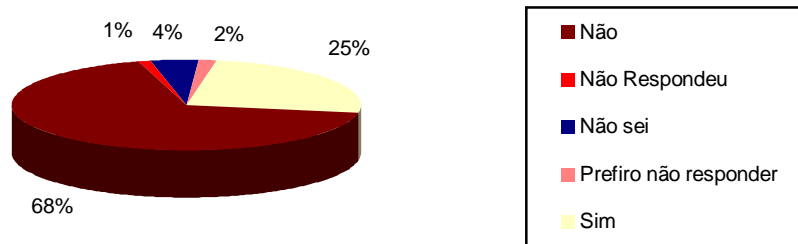


GRÁFICO 43 – Atitudinal/Afetivo do BLOCO 3

Quanto aos níveis de comprometimento apresentados graficamente acima, podemos destacar os seguintes pontos:

- o nível de comprometimento instrumental divide a opinião dos terceirizados com 51% de tendência positiva e 38% de tendência negativa, sem contar aqueles que preferiram não responder;
- podemos observar a mesma tendência nas respostas de caráter do comprometimento normativo;
- quanto ao comprometimento afetivo, o bloco de *Call Center* se apresenta com relativa confiança na relação afetiva com a empresa pesquisada.
- quanto ao nível de comprometimento atitudinal, volta-se a observar o mesmo comportamento encontrado no comprometimento instrumental; e
- na combinação dos níveis de comprometimento atitudinal e afetivo, o referido bloco de terceirizados apresenta uma predominância positiva de 68%.

Tratando-se de um bloco cuja atividade exercida é predominantemente “linha de frente” com os clientes da empresa pesquisada, é vital para a sua plena realização das tarefas um claro entendimento e comprometimento com a empresa onde prestam serviços. Como há uma grande rotatividade e os benefícios de remuneração são baixos, o bloco fica ‘dividido’, apresentando divisão quanto ao comprometimento.

#### 4.3.3 - NÍVEL DE SATISFAÇÃO

##### SATISFAÇÃO GERAL

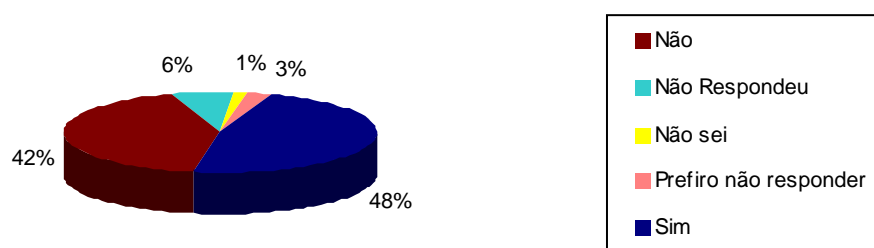


GRÁFICO 44 – Satisfação Geral do BLOCO 3

### CONHECIMENTO DOS REAIS RESULTADOS DO TRABALHO (CRT)

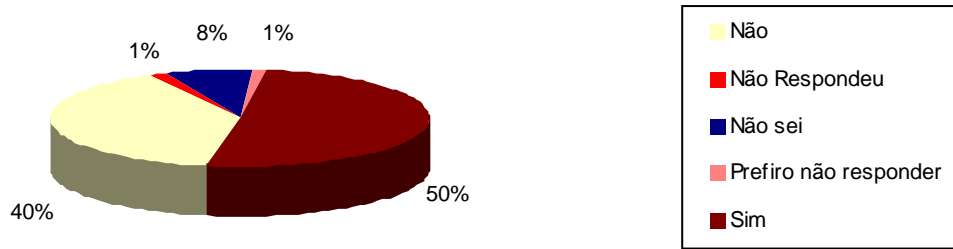


GRÁFICO 45 – Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho (CRT) do

### INTERRELAIONAMENTO (IR)

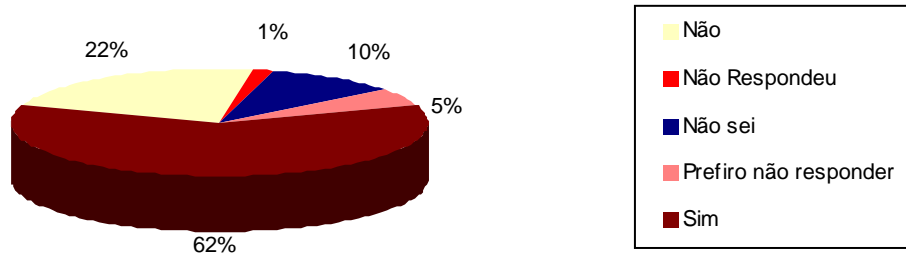


GRÁFICO 46 – Interrelacionamento do BLOCO 3

### AUTONOMIA (AU)

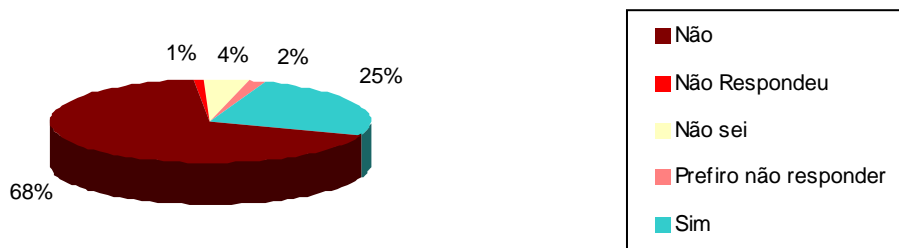


GRÁFICO 47 – Autonomia do BLOCO 3

### PERCEÇÃO DA SIGNIFICÂNCIA DO TRABALHO (PST)

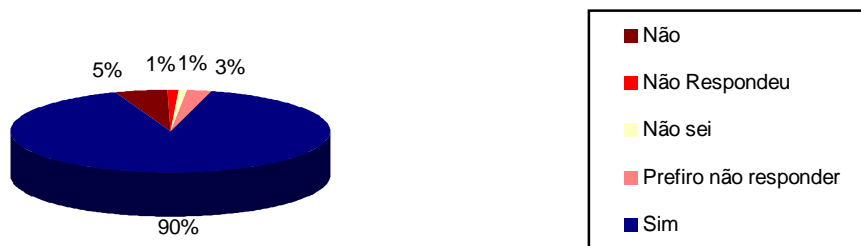


GRÁFICO 48 – Percepção da Significância do Trabalho (PST) do BLOCO 3

## PERCEPÇÃO DA RESPONSABILIDADE PELOS RESULTADOS (PRT)

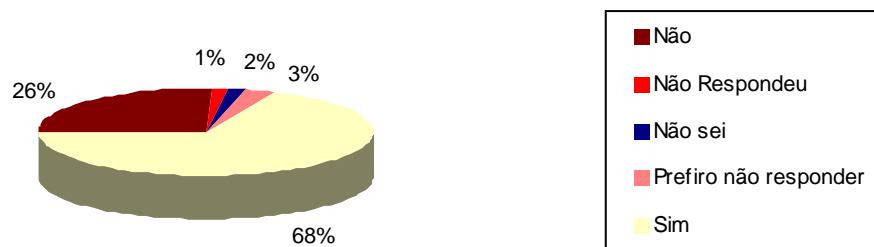


GRÁFICO 49 – Percepção da Responsabilidade pelos Resultados (PRT) do BLOCO 3

## MOTIVAÇÃO INTERNA COM O TRABALHO (MIT)

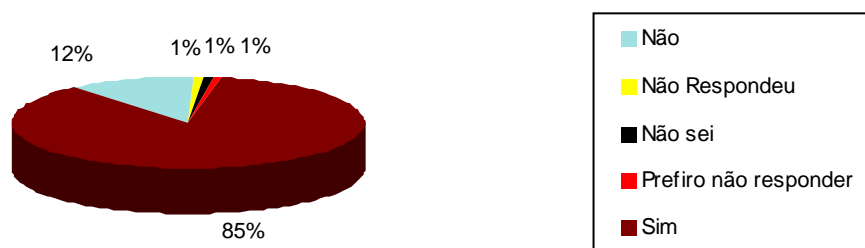


GRÁFICO 50 – Motivação Interna com o Trabalho do BLOCO 3

## 'FEEDBACK' EXTRÍNSECO (FE)

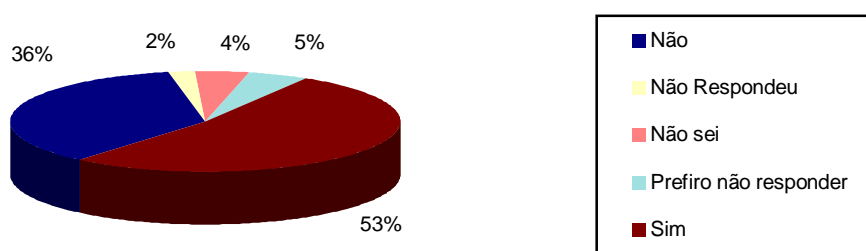


GRÁFICO 51 – *Feedback* Extrínseco do BLOCO 3

Quanto ao nível de satisfação do bloco 3, seguem as seguintes observações:

- o nível de satisfação geral (SG) do bloco apresenta 48% satisfeitos contra 42% insatisfeitos, apresentando duas frações quase que iguais em termos quantitativos, mas em sentidos opostos;
- quanto ao conhecimento dos reais resultados do trabalho (CRT), há uma ligeira tendência positiva (50%);



- o interrelacionamento (IR) apresenta uma predominância positiva de 62%;
- a autonomia (AU) para realização das atividades do bloco 3 apresenta uma tendência positiva de 68%;
- em relação à percepção da significância do trabalho realizado, apresenta uma forte característica positiva, com 90%;
- quanto à percepção da responsabilidade pelos resultados, há uma concentração positiva de 68% neste bloco;
- quanto à motivação interna com o resultado, há uma predominância eminentemente positiva de 85%; e
- em relação ao 'feedback' recebido pelos seus superiores, há uma tendência positiva de 53%.

Conforme foi observado no nível de comprometimento, vários níveis de satisfação 'dividem' o bloco pesquisado. Uma alta motivação interna com o trabalho e a percepção da responsabilidade dos resultados apontam para a satisfação na resolução dos problemas dos clientes da empresa pesquisada e, assim, eleva o nível de satisfação do bloco.

#### 4.4 – Bloco 4 ('BACK OFFICE')

Neste bloco, está o contingente de terceirizados que prestam serviços administrativos (cobrança, faturamento, análise de crédito de clientes) para toda a operação executada na empresa pesquisada.

##### 4.4.1 – FATORES DEMOGRÁFICOS

#### Escolaridade

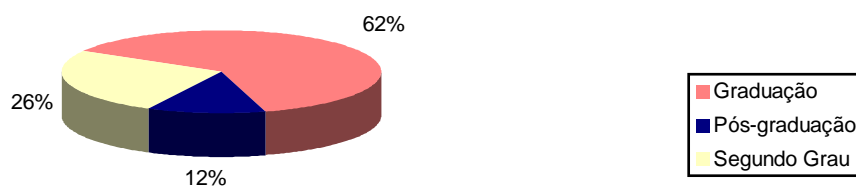


GRÁFICO 52 – Escolaridade do BLOCO 4

#### Faixa Etária

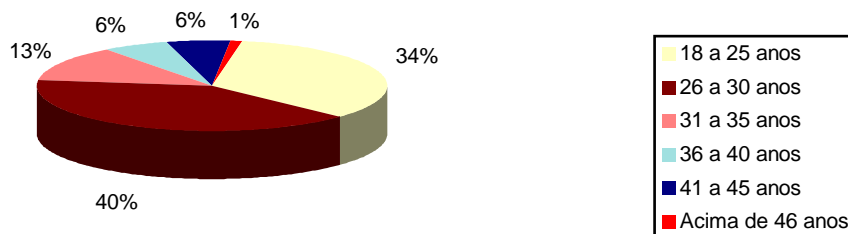


GRÁFICO 53 – Faixa Etária do BLOCO 4

#### Renda Mensal

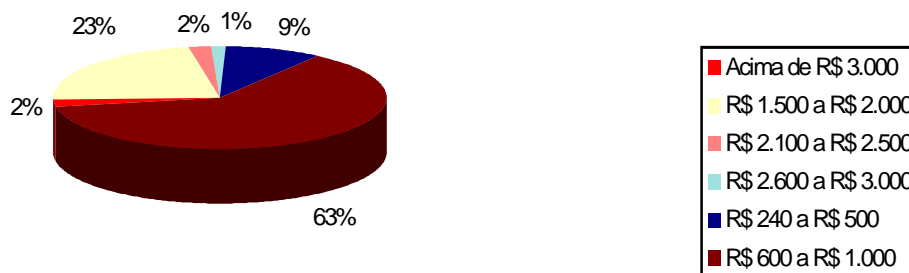


GRÁFICO 54 – Renda Mensal do BLOCO 4

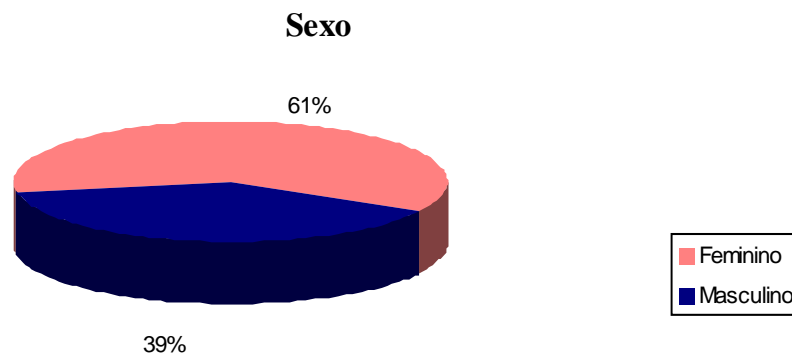


GRÁFICO 55 – Sexo do BLOCO 4

O bloco 4 apresenta um nível de escolaridade entre graduados e pós graduados de 74%. Quanto à faixa etária, a concentração está nas faixas de menor idade, ou seja, entre 18 e 30 anos (74%), com renda mensal até R\$ 1.000 (hum mil reais) representando 72% da amostra. Quanto ao sexo, figura a predominância feminina (61%).

#### 4.4.2 – NÍVEL DE COMPROMETIMENTO

##### 4.4.2.1 – INSTRUMENTAL

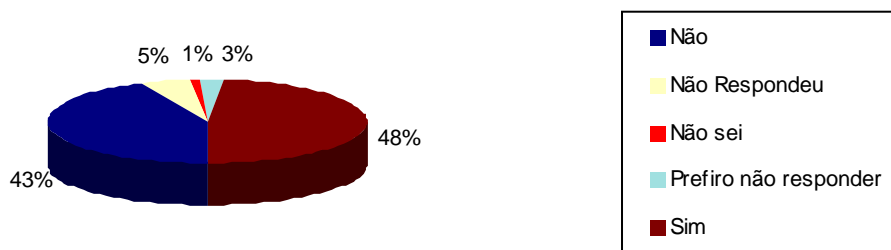


GRÁFICO 56 – Instrumental do BLOCO 4

##### NORMATIVO

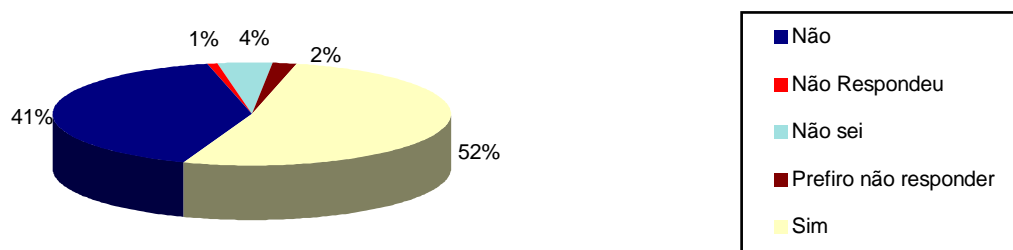


GRÁFICO 57 – Normativo do BLOCO 4

## AFETIVO

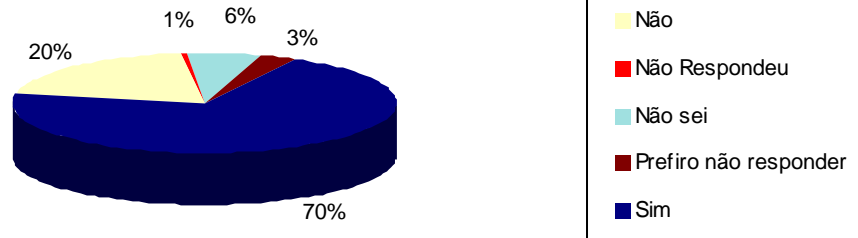


GRÁFICO 58 – Afetivo do BLOCO 4

## ATITUDINAL

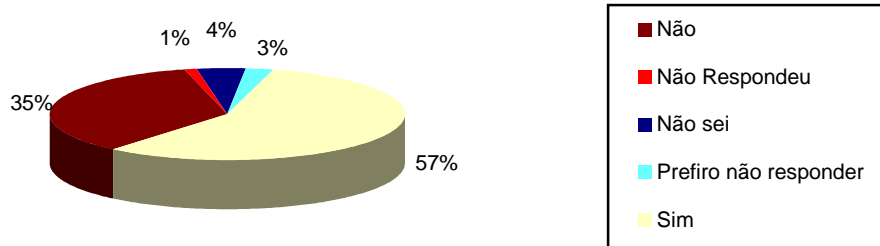


GRÁFICO 59 – Atitudinal do BLOCO 4

## ATITUDINAL / AFETIVO

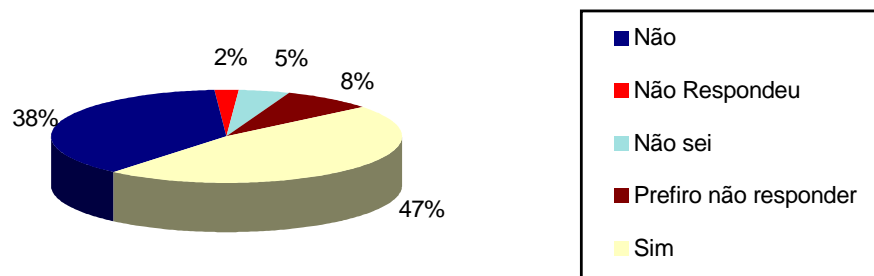


GRÁFICO 60 – Atitudinal/Afetivo do BLOCO 4

No bloco 4, que representa os terceirizados do *back office* da empresa pesquisada, podemos destacar os seguintes pontos em relação ao nível de comprometimento:

- no nível de comprometimento instrumental, os terceirizados estão divididos em praticamente na metade de respostas positivas e negativas;

- na mesma linha, se apresenta o nível de comprometimento normativo;
- quanto ao nível de comprometimento afetivo, a predominância é positiva em 70%;
- no nível de comprometimento atitudinal, o bloco apresenta tendência positiva; e
- no nível de comprometimento atitudinal / afetivo também apresenta uma tendência positiva.

A divisão do nível de comprometimento instrumental aponta para falta de um plano de carreira para essa atividade terceirizada na empresa pesquisada. A remuneração básica ( piso salarial) aplicada pela empresa contratada por meio de acordos com a empresa contratante não diferencia um terceirizado com experiência na atividade de um novato. Confirma-se, portanto, o comprometimento afetivo com a organização pesquisada por meio da possibilidade de virarem funcionários efetivos da mesma.

#### 4.4.3 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO

##### SATISFAÇÃO GERAL (SG)

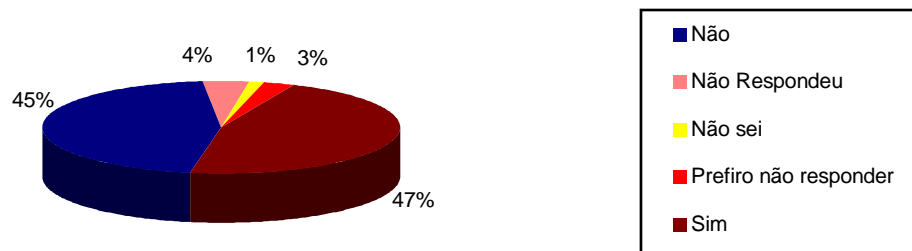


GRÁFICO 61 – Satisfação Geral do BLOCO 4

##### CONHECIMENTO DOS REAIS RESULTADOS DO TRABALHO (CRT)

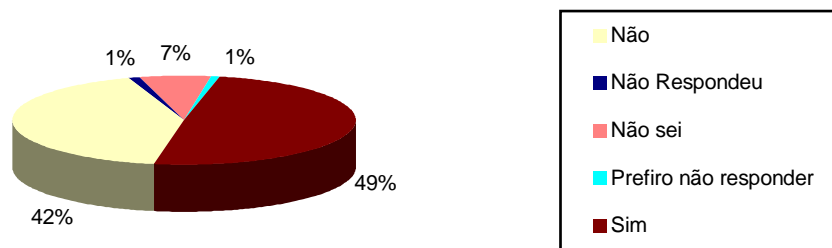


GRÁFICO 62 – Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho do BLOCO 4

##### INTERRELACIONAMENTO (IR)

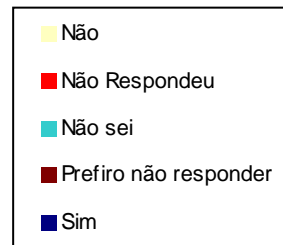
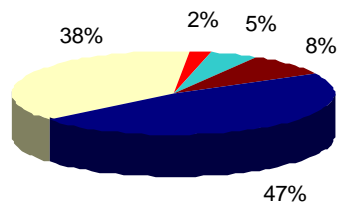


GRÁFICO 63 – Interrelacionamento do BLOCO 4

### AUTONOMIA (AU)

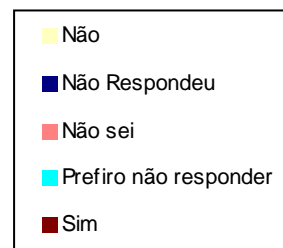
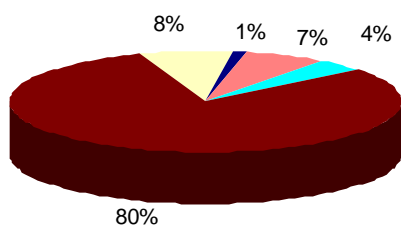


GRÁFICO 64 – Autonomia do BLOCO 4

### PERCEPÇÃO DA SIGNIFICÂNCIA DO TRABALHO (PST)

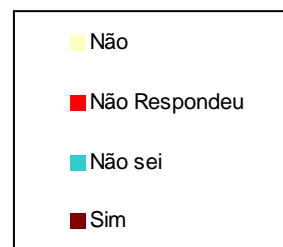
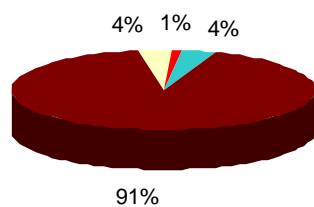


GRÁFICO 65 – Percepção da Significância do Trabalho do BLOCO 4

## PERCEPÇÃO DA RESPONSABILIDADE PELOS RESULTADOS (PRT)

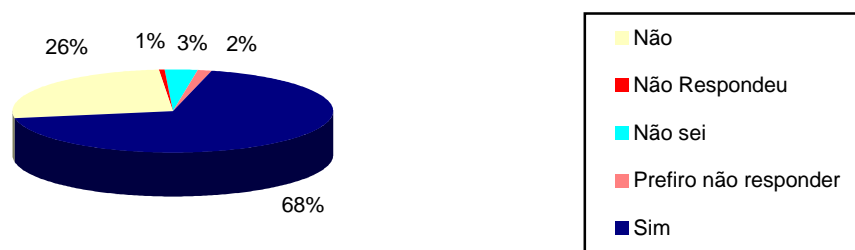


GRÁFICO 66 – Percepção da Responsabilidade pelos Resultados (PRT) do BLOCO 4

## MOTIVAÇÃO INTERNA COM O TRABALHO (MIT)



GRÁFICO 67 – Motivação Interna com o Trabalho (MIT) do BLOCO 4

## ‘FEEDBACK’ EXTRÍNSECO

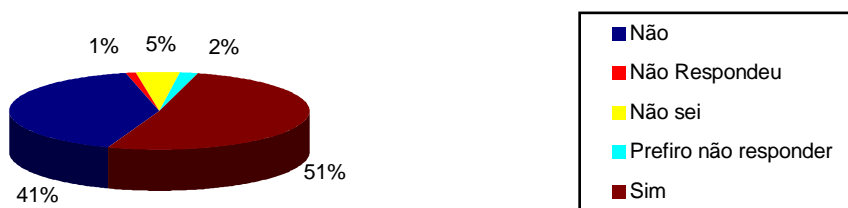


GRÁFICO 68 – *Feedback* Extrínseco do BLOCO 4

O nível de satisfação do bloco de *back office*, tem as seguintes características:

- o nível de satisfação geral (SG) demonstra uma divisão do bloco entre as polaridades positiva e negativa;
- a mesma característica é notada no conhecimento dos reais resultados do trabalho;
- quanto ao interrelacionamento (IR) apresenta-se bem positivo: 80%;

- a sensação de autonomia (AU) do bloco está ligeiramente positiva;
- porém, a percepção da significância do trabalho está altamente positiva, com 91%;
- a percepção da responsabilidade pelos resultados é positiva com 68%;
- a motivação interna é quase unânime no bloco; mas
- o *feedback* extrínseco (FE) está ligeiramente positivo com 51% , apresentando uma posição negativa bem próxima à positiva.

O bloco de ‘CALL CENTER’, em relação ao nível de satisfação geral, apresenta-se dividido pelo mesmo motivo apontado no nível de comprometimento instrumental. Entretanto, os trabalhadores desse bloco não se sentem parte integrante do ‘time’ pois não têm *feedback* adequado e autonomia para exercerem as suas tarefas, apesar de haver uma tendência positiva, não forte tendência positiva entre os respondentes.



#### 4.5 – Bloco 5 (PRODUÇÃO)

O Bloco 5 é composto de terceirizados que trabalham diretamente com processamento e produção de documentos para o cliente final.

##### 4.5.1 – FATORES DEMOGRÁFICOS

###### Escolaridade



GRÁFICO 69 – Escolaridade do BLOCO 5

###### Faixa Etária

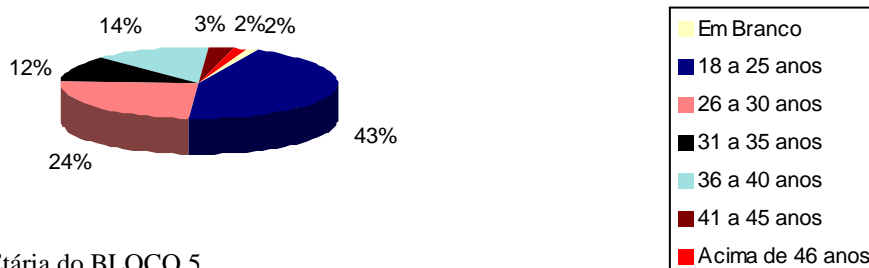


GRÁFICO 70 – Faixa Etária do BLOCO 5

###### Renda Mensal

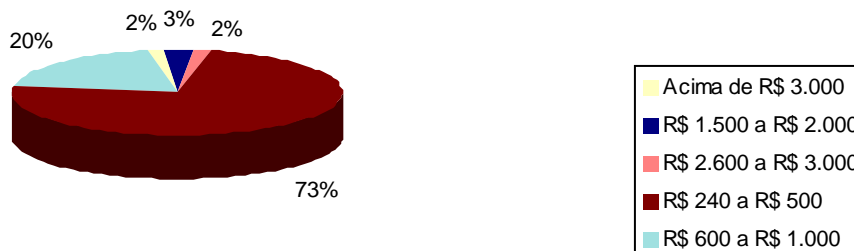


GRÁFICO 71 – Renda Mensal do BLOCO 5

## Sexo



GRÁFICO 72 – Sexo do BLOCO 5

Este bloco apresenta um nível de escolaridade concentrado no segundo grau (86%) enquanto que a faixa etária é, predominantemente, de menor idade, ou seja, entre 18 e 30 anos (67%), com renda mensal até R\$ 500 (quinhentos reais) representando 73% da amostra. Quanto ao sexo, figura a predominância masculina (64%).

### 4.5.2 – NÍVEL DE COMPROMETIMENTO

#### INSTRUMENTAL

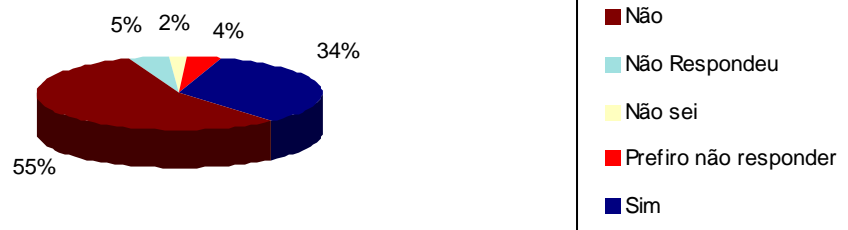


GRÁFICO 73 – Instrumental do BLOCO 5

#### NORMATIVO

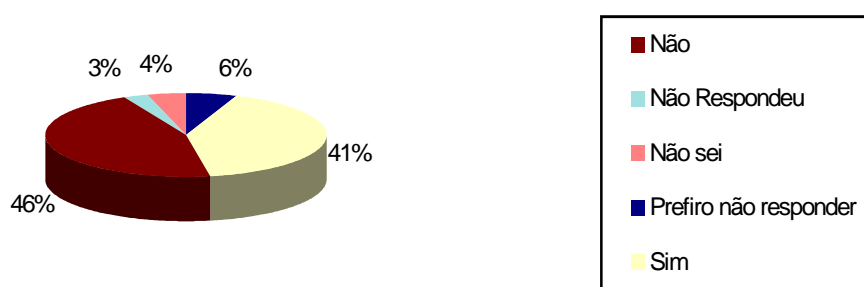


GRÁFICO 74 – Normativo do BLOCO 5

## AFETIVO

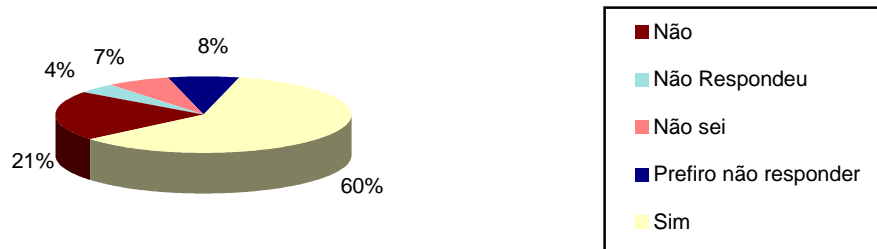


GRÁFICO 75 – Afetivo do BLOCO 5

## ATTUDINAL

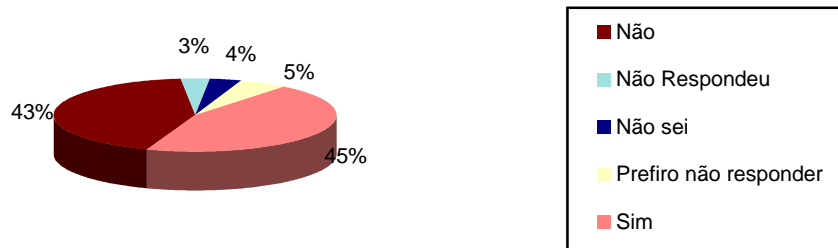


GRÁFICO 76 – Atitudinal do BLOCO 5

## ATTUDINAL / AFETIVO

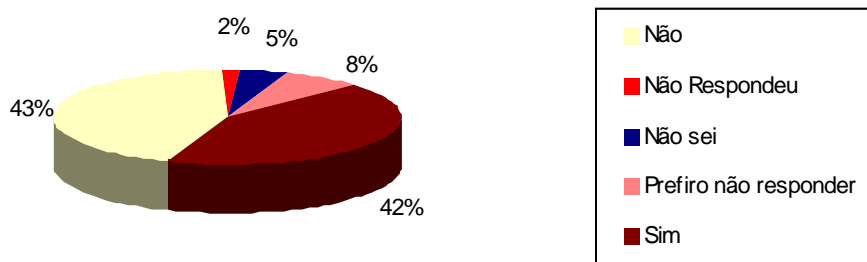


GRÁFICO 77 – Atitudinal/Afetivo do BLOCO 5

O resultado da pesquisa do bloco de produção quanto ao nível de comprometimento é demonstrado abaixo:

- o comprometimento instrumental apresenta uma ligeira tendência positiva;
- quanto ao nível de comprometimento normativo, há uma divisão do grupo entre tendência positiva e negativa;

- mas o nível afetivo é positivo em 60% da amostra;
- o nível de comprometimento atitudinal apresenta a mesma característica do comprometimento normativo; e
  - repete-se quando analisamos a combinação do nível de comprometimento atitudinal/afetivo.

Trata-se de um bloco de baixa remuneração que, em muitos casos, faz a sua alimentação diária na empresa pesquisada. Isso faz com que apresente nível de comprometimento instrumental positivo. O trabalhadores desse bloco desconhecem, em parte, o caráter normativo da organização pesquisada apesar de serem comprometidos afetivamente.

### 4.5.3 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO

#### SATISFAÇÃO GERAL (SG)

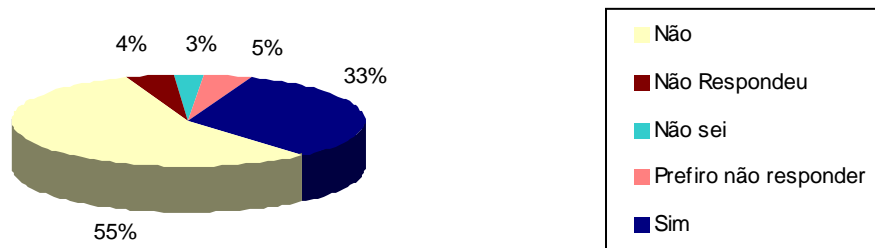


GRÁFICO 78 – Satisfação Geral do BLOCO 5

#### CONHECIMENTO DOS REAIS RESULTADOS DO TRABALHO (CRT)

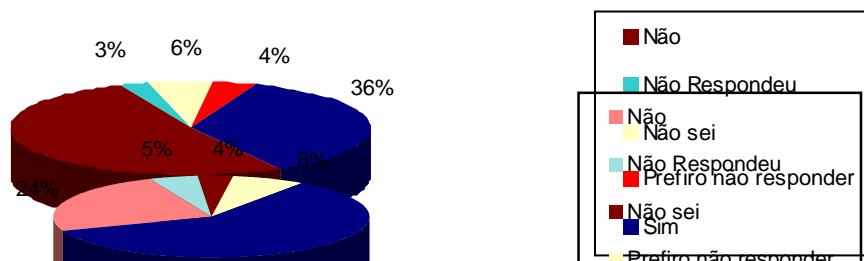


GRÁFICO 79 – Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho (CRT) do BLOCO 5

#### INTERRELACIONAMENTO (IR)

## AUTONOMIA (AU)

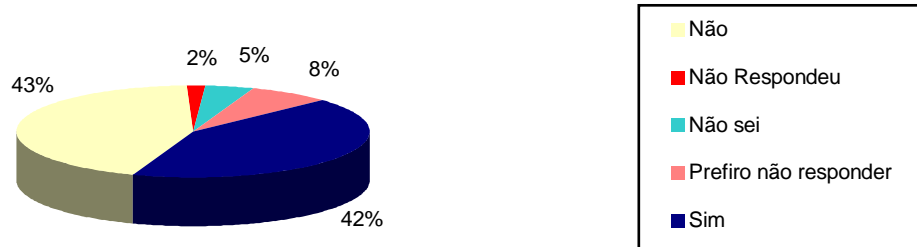


GRÁFICO 81 – Autonomia do BLOCO 5

## PERCEÇÃO DA SIGNIFICÂNCIA DO TRABALHO (PST)

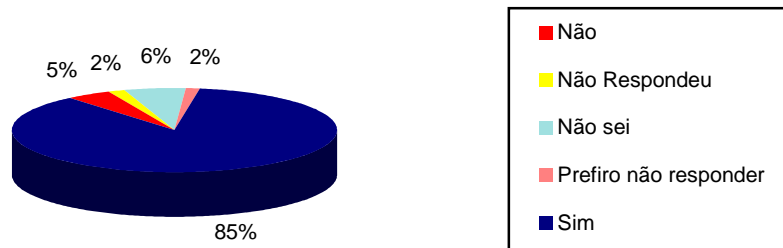


GRÁFICO 82 – Percepção da Significância do Trabalho (PST) do BLOCO 5

## PERCEÇÃO DA RESPONSABILIDADE PELOS RESULTADOS (PRT)

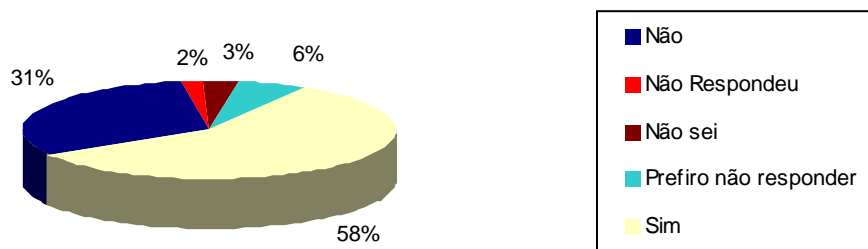


GRÁFICO 83 – Percepção da Responsabilidade pelos Resultados (PRT) do BLOCO 5

## MOTIVAÇÃO INTERNA COM O TRABALHO (MIT)

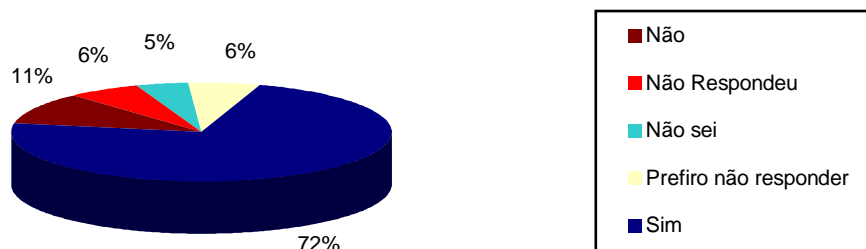


GRÁFICO 84 – Motivação Interna com o Trabalho (MIT) do BLOCO 5

## ‘FEEDBACK’ EXTRÍNSECO (FE)

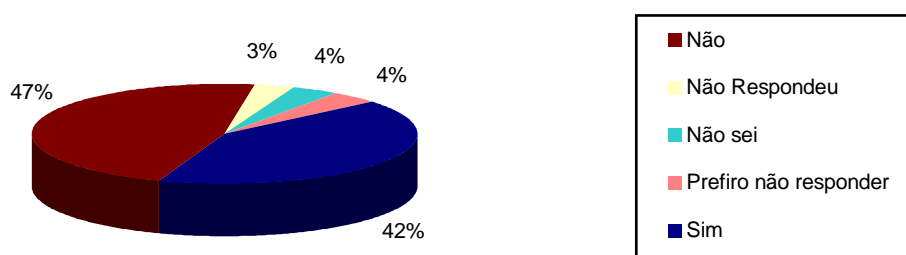


GRÁFICO 85 – *Feedback* Extrínseco do BLOCO 5

O nível de satisfação do bloco 5 (PRODUÇÃO) apresentou as seguintes características:

- a satisfação geral (SG) do bloco está negativa;
- somente 50% da amostra possui conhecimento dos reais resultados do trabalho (CRT);
- O interrelacionamento (IR) com a empresa pesquisada é positiva;
- quanto à autonomia (AU), o bloco se divide entre possuí-la ou não, com tendência a não poder exercê-la;
- quanto à percepção da significância do trabalho (PST) é bem alta, com 85% da amostra demonstrando perceber a importância da tarefa exercida;

- a percepção da responsabilidade do trabalho é positiva;
- há uma grande motivação interna com o trabalho (MIT) exercido; mas
- o nível de *feedback* extrínseco (FE) apresenta uma ligeira tendência negativa.

O bloco sente a pressão de sua atividade profissional, devido ao fato de os trabalhadores não receberem hora-extra, trabalharem em turnos e sete dias por semana, compensando seu trabalho extra por meio de banco de horas, conforme a necessidade de produção para os clientes da organização pesquisada. Sua autonomia fica prejudicada, apesar de se sentirem motivados pelo volume de execução de suas tarefas e responsabilidades, pois lidam com documentos confidenciais dos clientes do local onde executam as suas tarefas.

#### 4.6 – Bloco 6 (TÉCNICOS)

Neste bloco, encontram-se os terceirizados que já foram empregados diretos da empresa objeto da pesquisa e que atendem chamados técnicos de clientes para reparos nos equipamentos comercializados pela mesma.

##### 4.6.1 – FATORES DEMOGRÁFICOS

#### Escolaridade

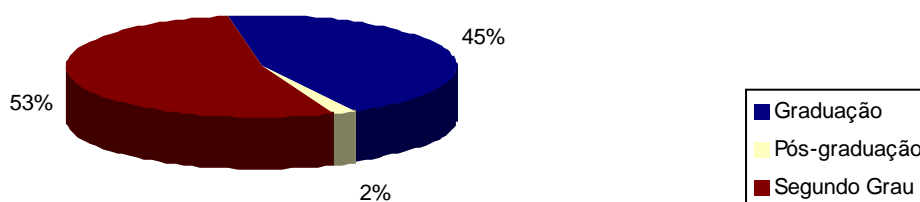


GRÁFICO 86 – Escolaridade do BLOCO 6

#### Faixa Etária

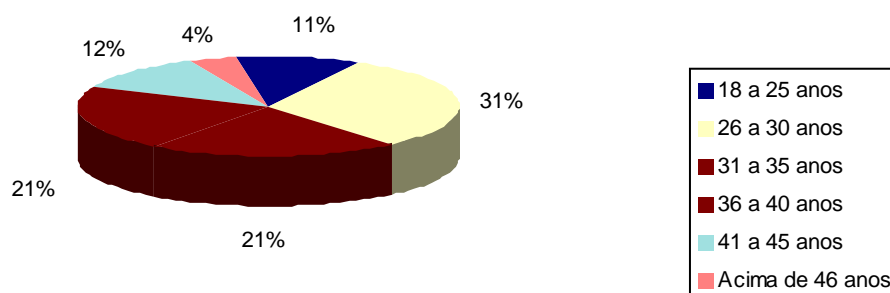


GRÁFICO 87 – Faixa Etária do BLOCO 6

#### Renda Mensal

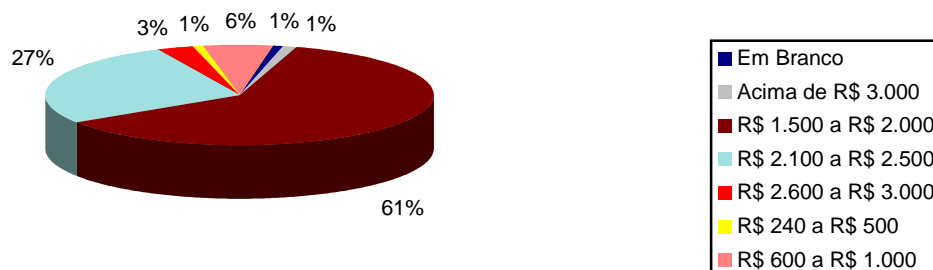


GRÁFICO 88 – Renda Mensal do BLOCO 6



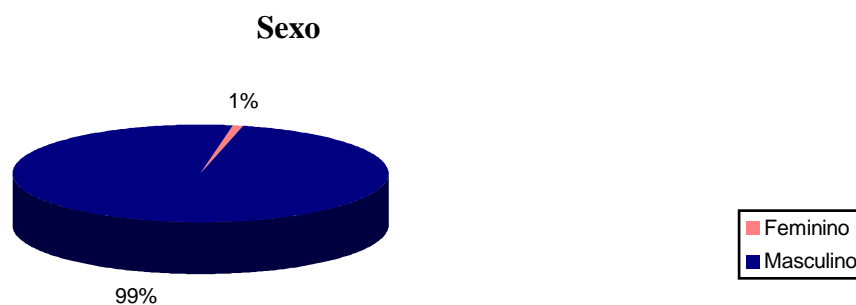


GRÁFICO 89 – Sexo do BLOCO 6

No bloco 6, podemos verificar um equilíbrio na escolaridade, pois 53% possui segundo grau e 47% tem um título de graduação. A faixa etária é heterogênea, apresentando 73% do grupo entre 26 e 40 anos. Porém, a renda mensal está concentrada entre R\$ 1.500 (hum mil e quinhentos reais) e R\$ 2.500 (dois mil e quinhentos reais), totalizando 88%. O sexo masculino representa 99% deste bloco.

#### 4.6.2 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO

##### INSTRUMENTAL

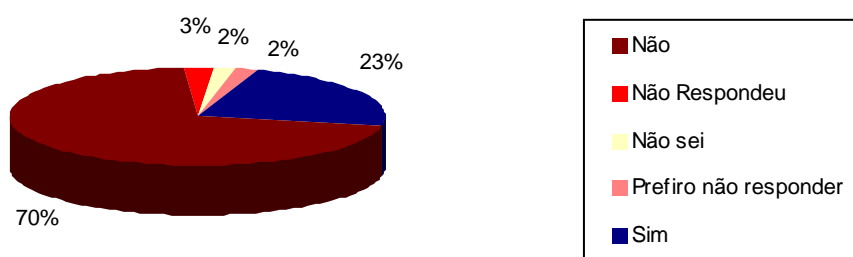


GRÁFICO 90 – Instrumental do BLOCO 6

## NORMATIVO

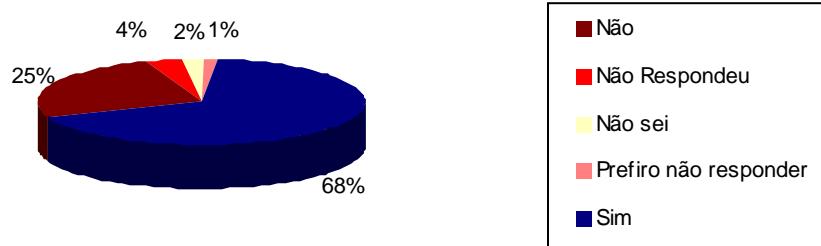


GRÁFICO 91 – Normativo do BLOCO 6

## AFETIVO

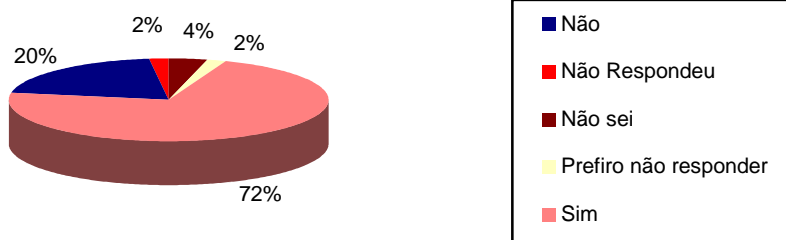


GRÁFICO 92 – Afetivo do BLOCO 6

## ATITUDINAL

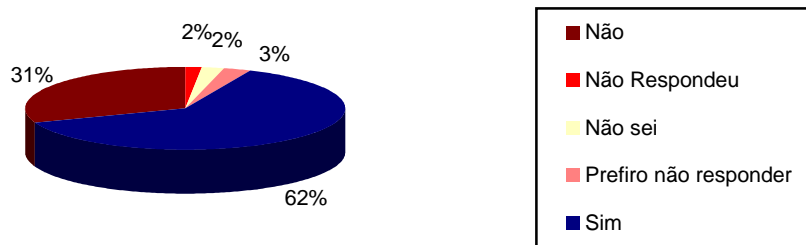


GRÁFICO 93 – Atitudinal do BLOCO 6

## ATITUDINAL / AFETIVO

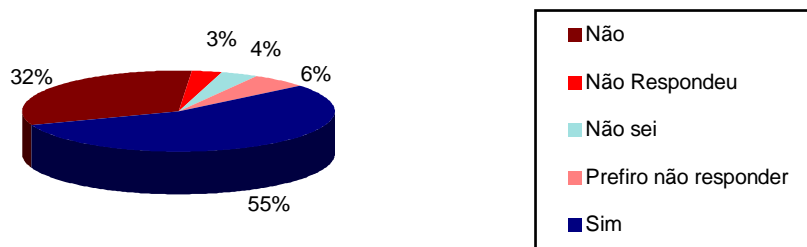


GRÁFICO 94 – Atitudinal/Afetivo do BLOCO 6

O bloco 6 (TÉCNICOS), composto por terceirizados que, na sua maioria, já foram empregados efetivos da empresa pesquisada, apresenta as seguintes características em relação ao nível de comprometimento:

- predomina uma posição negativa no nível de comprometimento instrumental. Pode estar relacionado à perda de benefícios com a terceirização do bloco;
- quanto ao nível de comprometimento normativo, a tendência é positiva;
- o nível de comprometimento afetivo é bem alto (72%);
- o mesmo comportamento se repete no nível de comprometimento atitudinal; e
- há uma tendência positiva de 55% da amostra quando analisamos a combinação do nível de comprometimento atitudinal / afetivo.

Este bloco apresenta tendência de comprometimento dos trabalhadores, por mais que tenham a sensação de perda dos benefícios anteriormente existentes no período que faziam parte do quadro de funcionários efetivos da empresa pesquisada.

### 4.6.3 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO

#### SATISFAÇÃO GERAL (SG)

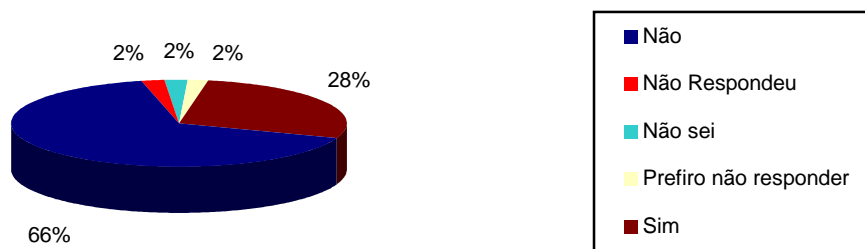


GRÁFICO 95 – Satisfação Geral do BLOCO 6

## CONHECIMENTO DOS REAIS RESULTADOS DO TRABALHO (CRT)

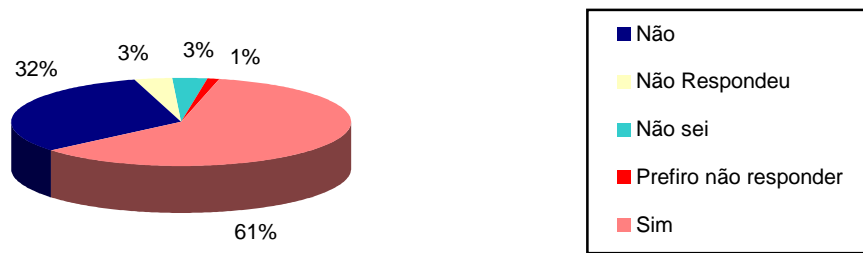


GRÁFICO 96 – Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho (CRT) do BLOCO 6

## INTERRELACIONAMENTO (IR)

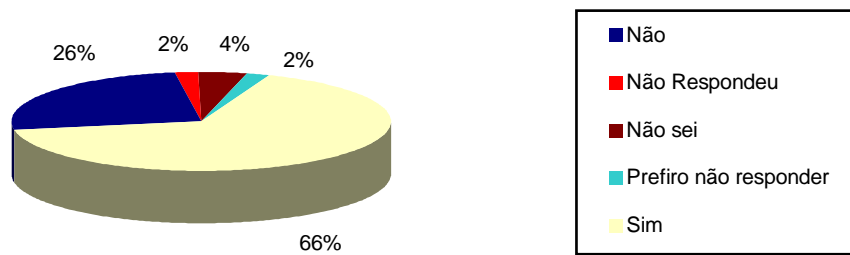


GRÁFICO 97 – Interrelacionamento do BLOCO 6

## AUTONOMIA (AU)

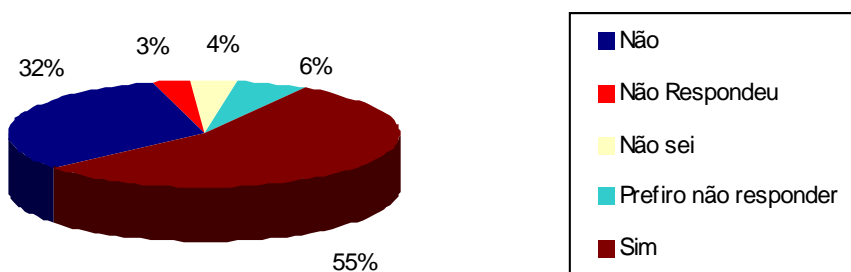


GRÁFICO 98 – Autonomia do BLOCO 6

### PERCEPÇÃO DA SIGNIFICÂNCIA DO TRABALHO (PST)

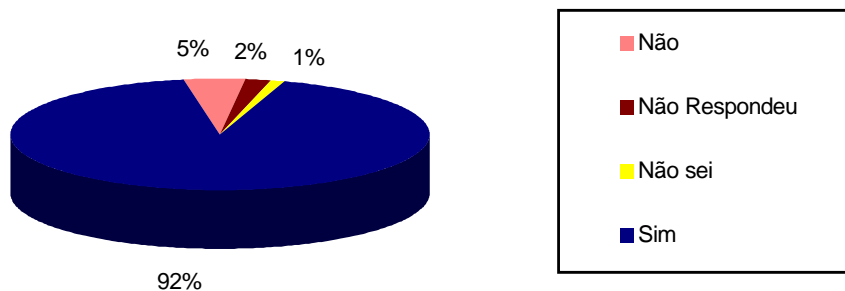


GRÁFICO 99 – Percepção da Significância do Trabalho (PST) do BLOCO 6

### PERCEPÇÃO DA RESPONSABILIDADE PELOS RESULTADOS (PRT)

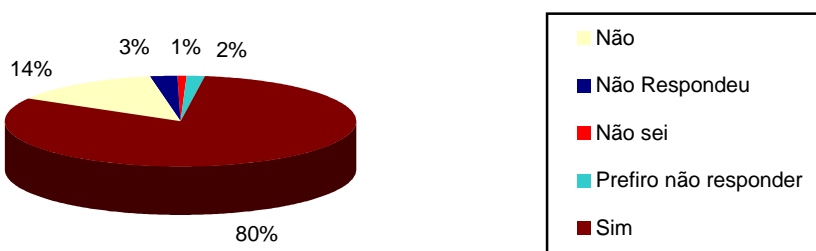


GRÁFICO 100 – Percepção da Responsabilidade pelos Resultados (PRT) do BLOCO 6

### MOTIVAÇÃO INTERNA COM O TRABALHO (MIT)

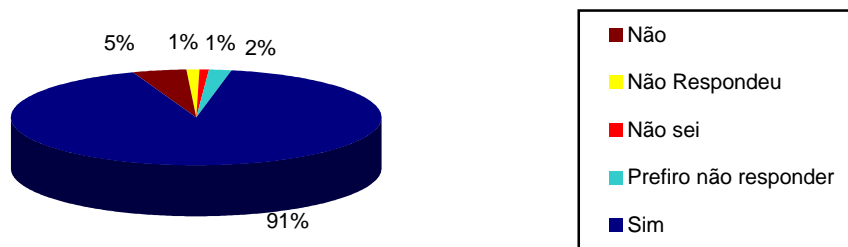


GRÁFICO 101 – Motivação Interna com o Trabalho (MIT) do BLOCO 6

## 'FEEDBACK' EXTRÍNSECO (FE)

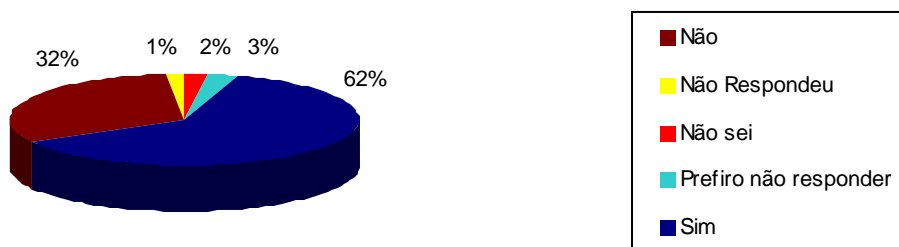


GRÁFICO 102 – *Feedback* Extrínseco do BLOCO 6

Os resultados do nível de satisfação do bloco 6 são apresentados a seguir:

- o nível de satisfação geral (SG) é negativo;
- o conhecimento dos reais resultados do trabalho (CRT) é positivo em 61%;
- o interrelacionamento (IR) do bloco também é positivo;
- quanto à autonomia (AU), somente a metade do bloco percebe a sua existência (55%);
- a percepção da significância do trabalho (PST) é altamente positiva;
- o mesmo se confirma quando analisamos a percepção da responsabilidade pelos resultados (PRT);
- a motivação interna com o trabalho (MIT) também é altamente positiva; e
- o 'feedback' extrínseco (FE) demonstra uma tendência positiva de 62% do bloco 6.

Este bloco apresenta um grau de satisfação em realizar as suas tarefas, havendo variações na possibilidade de os trabalhadores possuírem autonomia ou não para exercê-las. Contudo, o contato com o cliente final dá a esses respondentes o senso de responsabilidade e de reconhecimento de suas atividades profissionais. O nível de satisfação geral ficou negativo provavelmente devido ao peso negativo da perda de benefícios.

### **4.7 – ANÁLISE DO CONJUNTO DOS BLOCOS PESQUISADOS**

Com o objetivo de sintetizar a análise dos blocos pesquisados e fazer um paralelo com o marco teórico da presente dissertação, são apresentadas, a seguir, tabelas com todos os blocos consolidados para os fatores demográficos, nível de comprometimento e nível de satisfação.

Para facilitar a análise, as respostas do nível de comprometimento e do nível de satisfação foram demonstradas nas tabelas correspondentes com o percentual das respostas ‘Sim’, ‘Não’ e ‘Outros’. Este último compreende as respostas ‘Não Respondeu’, ‘Não sei’ e ‘Prefiro não responder’.

#### 4.7.1 – FATORES DEMOGRÁFICOS

TABELA 2  
ESCOLARIDADE

<u>Blocos Pesquisados</u>	<u>% de respostas</u>			
	<u>1º Grau</u>	<u>2º Grau</u>	<u>Graduação</u>	<u>Pós- Graduação</u>
Bloco 1 (APOIO)	28%	66%	3%	3%
Bloco 2 (TI)	1%	5%	64%	30%
Bloco 3 ('CALL CENTER')	-	45%	51%	4%
Bloco 4 ('BACK OFFICE')	-	26%	62%	12%
Bloco 5 (PRODUÇÃO)	6%	86%	6%	2%
Bloco 6 (TÉCNICOS)	-	53%	45%	2%

Fonte: Dados da pesquisa

Podemos observar que o menor grau de escolaridade está representado pelos blocos de APOIO e de PRODUÇÃO; blocos esses que também possuem a menor faixa salarial, fato que poderemos observar mais adiante. E o de maior grau está concentrado no bloco de TI.

TABELA 3  
FAIXA ETÁRIA

<u>Blocos Pesquisados</u>	<u>% de respostas</u>						
	<u>18 a 25 anos</u>	<u>26 a 30 anos</u>	<u>31 a 35 anos</u>	<u>36 a 40 anos</u>	<u>41 a 45 anos</u>	<u>Acima 46 anos</u>	<u>em branco</u>
Bloco 1 (APOIO)	35%	28%	14%	3%	10%	10%	-
Bloco 2 (TI)	16%	30%	23%	16%	8%	7%	-
Bloco 3 ('CALL CENTER')	38%	30%	18%	7%	3%	4%	-
Bloco 4 ('BACK OFFICE')	34%	40%	13%	6%	6%	1%	-
Bloco 5 (PRODUÇÃO)	43%	24%	12%	14%	3%	2%	2%
Bloco 6 (TÉCNICOS)	11%	31%	21%	21%	12%	4%	-

Fonte: Dados da pesquisa

Na faixa etária entre 18 e 30 anos, está concentrada a maioria dos blocos (APOIO, 'CALL CENTER', 'BACK OFFICE' e PRODUÇÃO, ao passo que o bloco com maior faixa etária é o de TÉCNICOS).

TABELA 4  
RENDA MENSAL

<u>Blocos Pesquisados</u>	% de respostas						
	R\$240 a R\$500	R\$600 a R\$1000	R\$1500 a R\$2000	R\$2100 a R\$2500	R\$2600 a R\$3000	Acima R\$3000	em branco
Bloco 1 (APOIO)	42%	49%	3%	3%	3%	-	-
Bloco 2 (TI)	4%	4%	21%	10%	5%	56%	-
Bloco 3 ('CALL CENTER')	4%	79%	15%	1%	1%	-	-
Bloco 4 ('BACK OFFICE')	9%	63%	23%	2%	1%	2%	-
Bloco 5 (PRODUÇÃO)	73%	20%	3%	-	2%	2%	-
Bloco 6 (TÉCNICOS)	1%	6%	61%	27%	3%	1%	1%

Fonte: Dados da pesquisa

Os blocos APOIO, 'CALL CENTER', 'BACK OFFICE' e PRODUÇÃO apresentam a menor renda mensal, no intervalo de R\$ 240 a R\$ 1000. Os mais bem remunerados são os de TI, seguidos pelos TÉCNICOS.

TABELA 5  
SEXO

<u>Blocos Pesquisados</u>	% de respostas	
	Masculino	Feminino
Bloco 1 (APOIO)	66%	34%
Bloco 2 (TI)	68%	32%
Bloco 3 ('CALL CENTER')	37%	63%
Bloco 4 ('BACK OFFICE')	39%	61%
Bloco 5 (PRODUÇÃO)	64%	36%
Bloco 6 (TÉCNICOS)	99%	1%

Fonte: Dados da pesquisa

A concentração do sexo feminino, em torno de 60%, está no bloco 'CALL CENTER' e 'BACK OFFICE'. Nos outros 4 blocos, a figura masculina é dominante, principalmente no bloco dos TÉCNICOS.

#### 4.7.2 – NÍVEL DE COMPROMETIMENTO



Seguem, abaixo, as 5 tabelas-resumo dos níveis de comprometimento dos blocos analisados para melhor compararmos os dados obtidos na pesquisa.

TABELA 6

4.7.2.1 – COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL

<u>B l o c o s P e s q u i s a d o s</u>	% d e r e s p o s t a s		
	S i m	N ã o	O u t r o s
B l o c o 1 ( A P O I O )	3 2 %	5 7 %	1 1 %
B l o c o 2 ( T I )	3 9 %	5 1 %	1 0 %
B l o c o 3 ( ' C A L L C E N T E R ' )	5 1 %	3 8 %	1 1 %
B l o c o 4 ( ' B A C K O F F I C E ' )	4 8 %	4 3 %	9 %
B l o c o 5 ( P R O D U Ç Ã O )	3 4 %	5 5 %	1 1 %
B l o c o 6 ( T É C N I C O S )	2 3 %	7 0 %	7 %

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 7

4.7.2.2 – COMPROMETIMENTO NORMATIVO

<u>Blocos Pesquisados</u>	% de respostas		
	Sim	Não	Outros
Bloco 1 (APOIO)	22%	62%	16%
Bloco 2 (TI)	35%	59%	6%
Bloco 3 ('CALL CENTER')	55%	36%	9%
Bloco 4 ('BACK OFFICE')	52%	41%	7%
Bloco 5 (PRODUÇÃO)	41%	46%	13%
Bloco 6 (TÉCNICOS)	68%	25%	7%

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 8

## 4.7.2.3 – COMPROMETIMENTO AFETIVO

<u>Blocos Pesquisados</u>	% de respostas		
	Sim	Não	Outros
Bloco 1 (APOIO)	58%	24%	18%
Bloco 2 (TI)	67%	22%	11%
Bloco 3 ('CALL CENTER')	67%	23%	10%
Bloco 4 ('BACK OFFICE')	70%	20%	10%
Bloco 5 (PRODUÇÃO)	60%	21%	19%
Bloco 6 (TÉCNICOS)	72%	20%	8%

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 9

## 4.7.2.4 – COMPROMETIMENTO ATITUDINAL

<u>Blocos Pesquisados</u>	% de respostas		
	Sim	Não	Outros
Bloco 1 (APOIO)	50%	34%	16%
Bloco 2 (TI)	58%	32%	10%
Bloco 3 ('CALL CENTER')	51%	38%	11%
Bloco 4 ('BACK OFFICE')	57%	35%	8%
Bloco 5 (PRODUÇÃO)	45%	43%	12%
Bloco 6 (TÉCNICOS)	62%	31%	7%

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 10

## 4.7.2.5 – COMPROMETIMENTO ATITUDINAL / AFETIVO

<u>Blocos Pesquisados</u>	% de respostas		
	Sim	Não	Outros
Bloco 1 (APOIO)	24%	59%	17%
Bloco 2 (TI)	72%	21%	7%
Bloco 3 ('CALL CENTER')	25%	68%	7%
Bloco 4 ('BACK OFFICE')	47%	38%	15%
Bloco 5 (PRODUÇÃO)	42%	43%	15%
Bloco 6 (TÉCNICOS)	55%	32%	13%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme podemos observar na tabela 4.7.2.1., o comprometimento instrumental dos blocos só apresenta uma tendência menos negativa para o ‘CALL CENTER’ e para o ‘BACK-OFFICE’. Como o enfoque instrumental é visto como função das recompensas e custos associados com a condição de integrante da organização (BECKER, 1960; BASTOS e BORGES-ANDRADE, 1996), o bloco de TÉCNICOS é o que apresenta um forte negativismo em relação ao custo versus benefício de prestar serviços à empresa pesquisada. Como já mencionamos anteriormente, este bloco de terceirizados compõe-se de trabalhadores que já foram empregados efetivos da empresa e isso demonstra a sensação de perda de benefícios quando suas condições foram trocadas por terceirizados.

Conforme Weiner e Valdi (apud Bastos, 1993), podemos dizer que o enfoque normativo é fruto da influência do sistema cultural cuja produção de um conjunto de valores partilhados age como uma pressão normativa para que o indivíduo esteja em linha com a organização. Podemos observar na tabela 4.7.2.2. que o bloco TÉCNICOS apresenta o maior percentual positivo. Fato esperado, já que os mesmos já foram empregados efetivos da empresa pesquisada e, por isso, “aculturados” com os interesses da organização. Os blocos de ‘CALL CENTER’ e ‘BACK OFFICE’, conforme apresentado no comprometimento instrumental, apresenta uma tendência positiva. Já os blocos de APOIO e TI, têm uma tendência negativa, blocos esses que possuem dois extremos em termos de grau de complexidade da atividade exercida: o de renda mensal e o de escolaridade.

Em relação ao comprometimento afetivo, no qual o vínculo com a organização se estabelece pela presença de afeição, apego, identificação, reconhecimento e lealdade (Bastos e Borges-Andrade, 1996), foi observado uma unanimidade dos 6 blocos pesquisados. Isso demonstra que os terceirizados se sentem valorizados por prestarem serviços à empresa pesquisada. Empresa essa que é destaque em tecnologia de informação no contexto mundial, o que contribui para esse sentimento de valorização.

Dentro dos construtos intrapsíquicos analisados por Bastos (1993), através das principais vertentes teórico-conceituais sobre comprometimento organizacional, observou-se a proliferação dos mesmos de natureza atitudinal. Tais construtos buscam dar conta de tudo que o indivíduo traz consigo para a situação do trabalho e como são processados psicologicamente os eventos que ocorrem nesse ambiente. Os blocos de TÉCNICOS, TI e ‘BACK OFFICE’ são os que apresentam tendência positiva em relação ao comprometimento

atitudinal dos terceirizados, mantendo consistência entre os seus comportamentos e atitudes (BASTOS, 1993).

Quanto ao comprometimento atitudinal / afetivo, podemos observar dois comportamentos antagônicos. Enquanto o bloco de TI foi bastante positivo, o bloco de 'CALL CENTER' foi bastante negativo. Como o construto atitudinal / afetivo é definido a partir da identificação e do envolvimento do indivíduo com a organização (Tamayo et alii, 2000), observamos o bloco de TI o mais consistente com o conjunto afetivo, atitudinal e atitudinal / afetivo, seguido do bloco de 'BACK OFFICE'.

#### 4.7.3 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO

Para o nível de satisfação, podemos observar nas 8 tabelas a seguir o conjunto dos blocos e seus respectivos resultados.

TABELA 11

4.7.3.1. – SATISFAÇÃO GERAL (SG)

<u>Blocos Pesquisados</u>	% de respostas		
	Sim	Não	Outros
Bloco 1 (APOIO)	33%	55%	12%
Bloco 2 (TI)	38%	52%	10%
Bloco 3 ('CALL CENTER')	48%	42%	10%
Bloco 4 ('BACK OFFICE')	47%	45%	8%
Bloco 5 (PRODUÇÃO)	33%	55%	12%
Bloco 6 (TÉCNICOS)	28%	66%	6%

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 12

4.7.3.2. – CONHECIMENTO DOS REAIS RESULTADOS DO TRABALHO (CRT)

<u>Blocos Pesquisados</u>	% de respostas		
	Sim	Não	Outros
Bloco 1 (APOIO)	18%	65%	17%
Bloco 2 (TI)	61%	30%	9%
Bloco 3 ('CALL CENTER')	50%	40%	10%
Bloco 4 ('BACK OFFICE')	49%	42%	9%
Bloco 5 (PRODUÇÃO)	36%	51%	13%
Bloco 6 (TÉCNICOS)	61%	32%	7%

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 13

## 4.7.3.3. – INTERRELACIONAMENTO (IR)

<u>Blocos Pesquisados</u>	% de respostas		
	Sim	Não	Outros
Bloco 1 (APOIO)	57%	28%	15%
Bloco 2 (TI)	87%	8%	5%
Bloco 3 ('CALL CENTER')	62%	22%	16%
Bloco 4 ('BACK OFFICE')	80%	8%	12%
Bloco 5 (PRODUÇÃO)	59%	24%	17%
Bloco 6 (TÉCNICOS)	66%	26%	8%

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 14

## 4.7.3.4. – AUTONOMIA (AU)

<u>Blocos Pesquisados</u>	% de respostas		
	Sim	Não	Outros
Bloco 1 (APOIO)	24%	59%	17%
Bloco 2 (TI)	72%	21%	7%
Bloco 3 ('CALL CENTER')	68%	25%	7%
Bloco 4 ('BACK OFFICE')	47%	38%	15%
Bloco 5 (PRODUÇÃO)	42%	43%	15%
Bloco 6 (TÉCNICOS)	55%	32%	13%

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 15

## 4.7.3.5. – PERCEPÇÃO DA SIGNIFICÂNCIA DO TRABALHO (PST)

<u>Blocos Pesquisados</u>	% de respostas		
	Sim	Não	Outros
Bloco 1 (APOIO)	83%	7%	10%
Bloco 2 (TI)	90%	4%	6%
Bloco 3 ('CALL CENTER')	90%	5%	5%
Bloco 4 ('BACK OFFICE')	91%	4%	5%
Bloco 5 (PRODUÇÃO)	85%	5%	10%
Bloco 6 (TÉCNICOS)	92%	5%	3%

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 16

## 4.7.3.6. – PERCEPÇÃO DA RESPONSABILIDADE PELOS RESULTADOS (PRT)

<u>Blocos Pesquisados</u>	% de respostas		
	Sim	Não	Outros
Bloco 1 (APOIO)	44%	39%	17%
Bloco 2 (TI)	53%	40%	7%
Bloco 3 ('CALL CENTER')	68%	26%	6%
Bloco 4 ('BACK OFFICE')	68%	26%	6%
Bloco 5 (PRODUÇÃO)	58%	31%	11%
Bloco 6 (TÉCNICOS)	80%	14%	6%

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 17

## 4.7.3.7. – MOTIVAÇÃO INTERNA COM O TRABALHO (MIT)

<u>Blocos Pesquisados</u>	% de respostas		
	Sim	Não	Outros
Bloco 1 (APOIO)	70%	17%	13%
Bloco 2 (TI)	75%	17%	8%
Bloco 3 ('CALL CENTER')	85%	12%	3%
Bloco 4 ('BACK OFFICE')	91%	7%	2%
Bloco 5 (PRODUÇÃO)	72%	11%	17%
Bloco 6 (TÉCNICOS)	91%	5%	4%

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 18

## 4.7.3.8. – 'FEEDBACK' EXTRÍNSECO (FE)

<u>Blocos Pesquisados</u>	% de respostas		
	Sim	Não	Outros
Bloco 1 (APOIO)	49%	33%	18%
Bloco 2 (TI)	59%	32%	9%
Bloco 3 ('CALL CENTER')	53%	36%	11%
Bloco 4 ('BACK OFFICE')	51%	41%	8%
Bloco 5 (PRODUÇÃO)	42%	47%	11%
Bloco 6 (TÉCNICOS)	62%	32%	6%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o modelo das dimensões básicas da tarefa de Hackman e Odham (1975), podemos observar que, nas Dimensões da Tarefa, o nível de interrelacionamento (IR), tabela 4.7.3.3., que é o grau que o trabalho no qual o indivíduo lida diretamente com outras pessoas, pertencentes aos diversos públicos com os quais a organização lida, se apresenta altamente positivo para todos os blocos pesquisados, merecendo destaque bloco de TI, de ‘CALL CENTER’ e, em seguida ao bloco de TÉCNICOS. Para o nível de autonomia (AU), tabela 4.7.3.4, no qual significa o nível em que a tarefa proporciona ao indivíduo independência e liberdade de planejamento e execução de suas tarefas, encontramos novamente melhores resultados no bloco de TI, de ‘CALL CENTER’ e um pouco menor para o bloco dos TÉCNICOS. Quanto ao nível de ‘feedback’ extrínseco (FE), tabela 4.7.3.8., que é o nível em que o indivíduo recebe informação clara de supervisores e colegas sobre o seu desempenho, podemos destacar o bloco dos TÉCNICOS, seguido do bloco de TI está um pouco abaixo os blocos de ‘CALL CENTER e ‘BACK OFFICE’.

Para a dimensão dos Estados Psicológicos Críticos, seguindo o modelo de Dimensões Básicas da Tarefa (Hackman e Oldham, 1975), podemos ressaltar no nível de percepção da significância do trabalho (PST), tabela 4.7.3.5., que é o grau em que o indivíduo considera como importante, significativo e valioso o trabalho que exerce dentro da sua escala de valores, um alto índice positivo para todos os blocos. Quanto ao nível de percepção da responsabilidade pelos resultados (PRT), tabela 4.7.3.6., que é o grau em que o indivíduo se sente responsável pelos resultados do trabalho que executa, o alto índice positivo é verificado no bloco dos TÉCNICOS, seguido pelo ‘CALL CENTER’ e o ‘BACK OFFICE’, fato que pode ser corroborado pelo tipo de serviço que prestam, que é o atendimento aos clientes da empresa pesquisada. No nível do conhecimento dos reais resultados do trabalho (CRT), tabela 4.7.3.2., que é o grau em que o indivíduo conhece os resultados do seu trabalho, quando ainda o está executando, há um sentido positivo para o bloco dos ‘TÉCNICOS’ e de TI, mas uma divisão dos blocos de ‘CALL CENTER’ e ‘BACK OFFICE’. Para os blocos de APOIO e de PRODUÇÃO, há, entre a maioria, um grau baixo de conhecimento dos resultados do trabalho. Seja por desinteresse, seja pela falta de percepção da importância que a empresa pesquisada atribui para essas atividades, deixando de comunicar a todos os tipos de vínculos de trabalho existentes na organização os fatores primordiais para obtenção dos seus resultados.

Quanto à dimensão de Resultados Pessoais e de Trabalho, seguindo o modelo de Hackman e Oldham (1975), o nível e satisfação geral (SG), tabela 4.7.3.1., que é o grau em

que o indivíduo está satisfeito com o seu trabalho, em termos de necessidades básicas (salários, benefícios), e no nível de motivação interna para o trabalho (MIT), tabela 4.7.3.7., não encontramos em nenhum bloco de terceirizados pesquisados, o que representa uma tendência positiva. Destacamos o bloco de ‘TÉCNICOS’ como o mais insatisfeito seguido do bloco de APOIO e de PRODUÇÃO. Porém, para o nível de motivação interna com o trabalho (PRT), que é o grau em que o indivíduo está auto-motivado para o trabalho, encontramos um alto índice para todos os blocos pesquisados.

A forma como se utilizam os meios de comunicação, na empresa pesquisada, precisa ser mais difundida a fim de abranger não somente os funcionários efetivos, mas todos os demais vínculos contratuais que atuam na organização. O ato de esclarecer os acontecimentos principais do ambiente de trabalho se torna primordial para o seu entendimento em todos os níveis e corrobora para o aumento do nível de comprometimento e satisfação no trabalho.



## Capítul o 5 - CONSIDERAÇÕES FI NAI S

## **5.1- CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante da realidade hoje vivida por diversas organizações, a terceirização do trabalho se tornou um fato irreversível. Como podemos observar, a terceirização do trabalho afeta a medição do grau de comprometimento e de satisfação do trabalho, o que implica uma deterioração na qualidade de vida nesse ambiente, pois os dois construtos pressupõem uma identidade com a organização e com a carreira exercida.

O presente estudo de caso foi desenvolvido numa grande empresa multinacional de tecnologia de informação com uma história de sucesso em termos tecnológicos como na relação com os seus colaboradores. Destaca-se o fato de ela ter sido uma pioneira no processo de terceirização no Brasil.

Foi obtida a participação de 580 terceirizados, divididos em 6 blocos de atividades, a saber: APOIO, TI, 'CALL CENTER', 'BACK OFFICE', PRODUÇÃO e TÉCNICOS, representando 37% da população pesquisada.

Quanto aos fatores demográficos do total dos respondentes, há a predominância do sexo masculino em 63%; com 50% de concentração na faixa etária entre 26 e 35 anos; 56% com renda mensal entre R\$ 600 e R\$ 2.000, variando muito entre os blocos de atividades; e nível de escolaridade entre segundo grau e graduação (85%), apresentando também discrepância entre os blocos.

Dentro do objetivo geral da presente pesquisa, que foi o de investigar o nível de comprometimento organizacional e satisfação no trabalho dos profissionais que trabalham sob múltiplos vínculos contratuais indiretos numa grande empresa multinacional de tecnologia, procuramos sintetizar, em seguida, as perguntas quanto aos objetivos específicos do presente estudo.

Quanto aos diversos grupos de profissionais terceirizados, o nível de comprometimento organizacional com a empresa pesquisada e com a empresa onde são diretamente contratados, observamos que, no bloco de APOIO, o nível de comprometimento instrumental, normativo e atitudinal/afetivo encontra-se bastante baixo. Quanto ao nível de comprometimento afetivo e atitudinal, há uma sensível melhora, demonstrando a importância, dada pelos trabalhadores componentes deste bloco, ao fato de prestarem serviço numa grande empresa multinacional, renomada no mercado.

No bloco de TI, os níveis de comprometimento instrumental e normativo encontram-se baixos, enquanto os níveis de comprometimento afetivo, atitudinal e atitudinal/afetivo demonstram uma forte tendência positiva. Podemos constatar também nesse bloco a percepção, do trabalhador, em relação à importância em prestar serviço numa grande empresa e o quanto a sua atitude é significativa em termos de carreira.

Quanto ao bloco de 'CALL CENTER', dos cinco níveis de comprometimento pesquisado, quatro apresentam tendência positiva, que são: os níveis de comprometimento instrumental, normativo, afetivo e atitudinal. Somente o nível de comprometimento atitudinal/afetivo está baixo, demonstrando uma certa dificuldade de estabelecer uma identificação e envolvimento do indivíduo desse bloco com a organização pesquisada.

O bloco de 'BACK OFFICE' apresenta três níveis de comprometimento positivos – nível de comprometimento normativo, o afetivo e o atitudinal. Quanto os outros dois níveis pesquisados, o instrumental e o atitudinal/afetivo, a população respondente se divide em quase 50% entre positivo e negativo.

Em relação ao bloco de PRODUÇÃO, apenas o nível de comprometimento afetivo é positivo. Isso pode ser avaliado como uma falta de comprometimento organizacional dos trabalhadores componentes do bloco, tanto em relação à empresa pesquisada quanto à empresa na qual os indivíduos têm vínculo empregatício.

O bloco de TÉCNICOS, apesar de vivenciar uma situação contrária ao que vivia antes de ser terceirizado (o bloco já fez parte do quadro de empregados efetivos da empresa pesquisada), foram apresentados quatro níveis de comprometimento acima de 55% (normativo, afetivo, atitudinal e atitudinal / afetivo). Apenas o nível de comprometimento instrumental está negativo em 70%, refletindo a perda de benefícios que tiveram quando foram terceirizados.

Em síntese, o maior grau de comprometimento é apresentado no bloco dos TÉCNICOS, seguido do bloco de 'CALL CENTER'. E os piores resultados ficaram com o bloco de PRODUÇÃO e de APOIO.

Em relação aos diversos grupos de profissionais terceirizados analisados e o nível de satisfação no ambiente de trabalho, vimos que, no bloco de APOIO, foram observados poucos graus de satisfação positivos. Apenas o nível de satisfação de interrelacionamento (IR), da

percepção da significância do trabalho (PST) e da motivação interna com o trabalho (MIT) apresentaram índices positivos acima de 50%.

No bloco de TI, todos os níveis de satisfação apresentaram índices positivos exceto o de satisfação geral (SG) que englobam perguntas sobre salários e benefícios, apesar de ser o bloco que tem a maior renda mensal do total de terceirizados pesquisados.

Quanto ao bloco de 'CALL CENTER', encontramos os índices positivos acima de 50% para os níveis de interrelacionamento (IR), autonomia (AU), percepção da significância do trabalho (PST), percepção da responsabilidade pelos resultados (PRT), motivação interna com o trabalho (MIT) e 'feedback' extrínseco (FE). Abaixo ou no limítrofe de 50% estão os níveis de satisfação geral (SG) e de conhecimento dos reais resultados do trabalho (CRT).

O bloco de 'BACK OFFICE' apresentou índices positivos acima de 50% para interrelacionamento (IR), percepção da significância do trabalho (PST), percepção da responsabilidade pelos resultados (PRT) e motivação interna com o trabalho (MIT). Os demais níveis pesquisados, satisfação geral (SG), conhecimento dos reais resultados do trabalho (CRT), autonomia (AU) e 'feedback' extrínseco (FE) estão com os índices muito próximos entre uma posição positiva e negativa. Isto demonstra um bloco que não é uniforme quanto a estes últimos níveis de satisfação citados.

O bloco de PRODUÇÃO apresenta quatro níveis de satisfação positivos acima de 50%, a saber: interrelacionamento (IR), percepção da significância do trabalho (PST), percepção da responsabilidade pelos resultados (PRT), motivação interna com o trabalho (MIT). Quanto aos níveis de satisfação que apresentam índices negativos podemos destacar satisfação geral (SG) e conhecimento dos reais resultados do trabalho (CRT). Os índices apresentados para autonomia (AU) e 'feedback extrínseco (FE) dividem o bloco quase pela metade entre satisfeitos e insatisfeitos.

Quanto ao bloco de TÉCNICOS, os resultados foram altamente positivos para seis níveis de satisfação, a saber: conhecimento dos reais resultados do trabalho (CRT), interrelacionamento (IR), percepção da significância do trabalho (PST), percepção da responsabilidade pelos resultados (PRT), motivação interna com o trabalho (MIT) e 'feedback' extrínseco (FE). O nível de autonomia (AU) divide o bloco quase pela metade em

relação a estar satisfeitos ou não e o nível de satisfação geral (SG) demonstra uma insatisfação generalizada do bloco.

Podemos identificar dentre os blocos analisados acima o que apresentou maior índice de satisfação foi o bloco de TI. Em seguida, o bloco de 'CALL CENTER' e o bloco de TÉCNICOS apresentaram melhores índices de satisfação. O pior nível de satisfação encontrado foi para o bloco de APOIO.

Em relação às diversas atividades profissionais e o nível de comprometimento entre si, observamos que, na pesquisa realizada com os seis blocos de terceirizados, as atividades profissionais que lidam diretamente com o público e apresentam um maior nível de comprometimento são as do bloco de 'CALL CENTER' e do bloco dos TÉCNICOS. Entretanto, o bloco de 'BACK OFFICE', que também lida com o público não foi observado o mesmo nível de comprometimento.

Fica, então, uma tendência de maior comprometimento quando a atividade profissional exercida está diretamente ligada ao público no qual, notadamente, tem-se uma resposta das ações tomadas, embora se possa verificar que esta conclusão nem sempre é verdadeira.

Quanto à relação entre o nível de escolaridade e o nível de comprometimento dentre os blocos pesquisados, o bloco que apresenta o maior nível de escolaridade é o de TI, seguido do 'BACK OFFICE'. Nestes dois blocos não foram apresentados índices de comprometimento significativos. Portanto, não foi verificada esta relação como uma verdade nesta pesquisa.

A relação da variável idade versus o nível de comprometimento, na pesquisa efetuada, não se confirmou, pois os dois blocos 'CALL CENTER' e TÉCNICOS, que apresentaram o maior nível de comprometimento, possuem faixas etárias diferentes. O bloco de 'CALL CENTER' possui 68% dos respondentes no intervalo de 18 a 30 anos e o de TÉCNICOS apresenta concentração de idade entre 26 e 40 anos. Portanto, ter mais ou menos idade como indício de maturidade não ajuda no construto de comprometimento.

Quando se verificou a relação entre as diversas atividades profissionais e o nível de satisfação no trabalho, os blocos de maior nível de satisfação no trabalho apontados na pesquisa foram o de TI, 'CALL CENTER' e TÉCNICOS. Os dois últimos lidam diretamente com os clientes da empresa pesquisada e isso pode ser um indício de conseguir ver resultados

nas tarefas que exercem. Por outro lado, o bloco de TI tem como cliente final os próprios empregados efetivos da empresa pesquisada.

A relação entre a atividade profissional e o nível de satisfação se confirma em dois blocos, mas não se confirma no terceiro. O bloco de TI já tem a tradição de serem terceirizados, pois foram um dos primeiros profissionais a fazer parte desta categoria e, assim, sua postura diante dos níveis de satisfação pode não ser influenciado por não estarem em contato diretamente com o público.

Quanto à relação entre o nível de escolaridade e o nível de satisfação no trabalho, o bloco de TI tem o maior nível de escolaridade da pesquisa, com 94% dos respondentes com graduação e pós-graduação, e também um dos maiores níveis de satisfação.

Já os blocos de 'CALL CENTER' e TÉCNICOS, possui um nível de escolaridade entre o 2º grau e graduação de 96% e 98% respectivamente.

Os índices apurados nos três blocos demonstram uma tendência de quanto maior o nível de escolaridade maior o nível de satisfação. Porém, não é conclusivo já que o BLOCO de 'BACK OFFICE', possui uma concentração de 74% da população respondente com nível de escolaridade entre graduação e pós-graduação e, no entanto, não apresenta um nível de satisfação significativamente positivo.

Quanto à última pergunta dos objetivos específicos, verificamos que a relação entre a idade e o nível de satisfação nos três blocos com maiores índices de nível de satisfação no trabalho, bloco de TI, 'CALL CENTER' e TÉCNICOS são distintas e, por isso, não confirmam a hipótese de que quanto maior é a idade, maior é o nível de satisfação no trabalho na pesquisa realizada.

Portanto, após a análise da pesquisa, averiguamos que o tipo de atividade, a escolaridade e o sistema de compensações (salários e benefícios) apesar de importantes, por si só não explicam o comprometimento e a satisfação no trabalho dos terceirizados, conforme podemos observar na bibliografia utilizada, já que o estudo sobre comprometimento e satisfação abrange múltiplos objetos, não somente os acima citados, mas também valores pessoais, sindicato, organização empresarial e comunidade onde o indivíduo está inserido.

Para a empresa pesquisada, as recomendações são:

- trabalhar com afinco o aspecto de comprometimento organizacional nos blocos de APOIO, PRODUÇÃO, TI e 'BACK OFFICE';
- buscar a identificação dos problemas relativos a satisfação no ambiente de trabalho, principalmente nos blocos de APOIO, 'BACK OFFICE e PRODUÇÃO;
- elaborar uma pesquisa de ambiente organizacional abrangendo perguntas para todos os colaboradores, sejam eles empregados efetivos ou terceirizados;
- utilizar das respostas da pesquisa em toda a organização para criar um ambiente de pessoas mais comprometidas e satisfeitas no trabalho e, assim, obter maior retorno do seu capital intelectual.

Para futuras pesquisas com terceirizados, seguem abaixo as observações:

- abranger a pesquisa de comprometimento e satisfação no trabalho com os terceirizados em diversos setores da economia;
- promover um painel de discussões com os líderes das empresas que prestam serviços em empresas maiores a fim de observar o comprometimento organizacional que possuem nos dois ambientes;
- fazer uma pesquisa para cada bloco analisado nesta pesquisa em diversas empresas do mesmo ramo de atividade; e
- pesquisar os gestores dos terceirizados desta pesquisa para identificar a visão deles quanto ao comprometimento e satisfação do trabalho dos blocos analisados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMATO NETO, João. **Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação**. São Paulo: Revista de Administração, v.35, n.2, p.33-42, mar/ abr 1995.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?:** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1995.
- BARBOSA, Solange de L.; FARIA, José Henrique de. **COMPROMETIMENTO:** uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. In: XXIV ENANPAD, setembro 2000. Foz do Iguaçu. Anais eletrônicos, 2000.
- BASTOS, Antonio Virgilio B. **Comprometimento organizacional:** um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 33(3): 52-64, maio/junho, 1993.
- BASTOS, Antonio Virgilio B. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização:** o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 35(4): 48-60, outubro/dezembro, 2000.
- BASTOS, Antonio Virgilio B.; BRANDÃO, Margarida Guimarães A.. **Comprometimento organizacional em uma instituição universitária.** Revista de Administração. São Paulo, v. 28, n. 3, p. 50-61, julho/setembro, 1993.
- BORGES-ANDRADE, Jairo E. **Comprometimento organizacional na Administração Pública e em seus segmentos meio e fim.** *Temas de Psicologia – Psicologia Social e Organizacional*. 1:37-47, 1994.
- BORGES-ANDRADE, Jairo E., CAMESCHI, Carlos E. e XAVIER, Odiva S. **Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa:** diferenças entre meio e fim. Revista de Administração. São Paulo, v. 25, n. 4, p. 29-43, out/dez, 1990.
- BRIDGES, William. **Um Mundo Sem Empregos.** São Paulo: MAKRON BOOKS, 1995.
- CARVALHO NETO, Antônio Moreira de. **Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio:** estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira. Petrópolis: VOZES, 2001.
- DRUCK, Maria da Graça. **Terceirização:** (des)fordizando a fábrica – Um estudo do complexo petroquímico. Salvador: Editora da Universidade Federal da Bahia e Boitempo Editorial, 1999.
- FERNANDES, Eda C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar.** Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FERNANDES, Maria Elizabeth R. **Gestão dos Múltiplos Vínculos de Trabalho: um estudo sobre a visão dos dirigentes das maiores empresas operando no Brasil.** Tese de Mestrado. Belo Horizonte: Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas/ FDC, 2003.



FRANÇA, Júnia Lessa. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 7 ed. Belo Horizonte: UFMG, 2004.

GALEÃO-SILVA, Luís G.; ALVES, Mario A. **Vire-se Zé Ninguém!** A difícil construção da identidade em organizações pós-fordistas. In: ENAPAD, XXIII, set. 2000, Foz do Iguaçu. Anais eletrônicos, Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. (ORG. 851).

GOLDMAN, Steven L.; NAGEL, Roger N.; PREISS, Kenneth. **Agile Competitors**. Érica: São Paulo, 1995.

GOLDSMITH, Marshall; Hesselbein, Frances e Beckhard, Richard(org.). **A Organização do Futuro**. São Paulo: Futura, 1997.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **Development of the job diagnostic survey**. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; DIAS, Wellington Fonseca. **O sistema de teletrabalho:** algumas implicações de um ambiente virtual. In: ENAPAD, XXVI, 2002. Anais eletrônicos, Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. (COR 1147).

HANDY, Charles. **A era da irracionalidade**. Lisboa: Cetop, 1992.

HANDY, Charles. **Tempo de Mudanças**. São Paulo: Saraiva, 1996.

HENDRY, John . **O custo oculto da terceirização**. *HSM Management*, v.2 , maio / junho 1997.

HERZBERG, F. **One more time: how to motivate employees?** *Harvard Business Review*, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.

KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z.. **Credibilidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z.. **O Desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIPNACK, Jessica, STAMPS, Jeffrey. **Rede de Informações**. São Paulo: MaKron Books, 1994.

LOPES, Flávia M.S.C. **Remuneração variável nas PUCs brasileiras:** uma alternativa possível? Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: PUC MG, 2002.

MARQUARDT, M. J.; ENGEL, D. W. *Global human resource development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993.

MARTINS, José Luiz Thadeu P. e PAZ, Maria das Graças T. **Poder e Comprometimento em tempo de mudança organizacional:** estudo de caso de uma empresa pública de serviços de informática . São Paulo: Revista de Administração, v.35, n.4, p.61-71, 2000.

MELLO, Alvaro. **Teletrabalho (telework):** o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MEYER, John P. et al. *Commitment in the workplace: theory, research and application.* London: Sage, 1997.

MEYER, John P. et al. *Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations.* Journal of Applied Psychology, v. 75, n. 6, p.710-720, 1990.

MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Zélia M. **A qualidade de vida no trabalho burocrático automatizado.** Belo Horizonte: UFMG, 1989. (Relatório de Pesquisa).

MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Zélia M. **As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress:** uma análise em profissões de impacto na sociedade. Belo Horizonte: UFMG, 1992. (Relatório de Pesquisa).

MORAES, Lúcio R.; KILIMNIK, Zélia M. **Comprometimento Organizacional, Qualidade de Vida e Stress no Trabalho.:** Uma abordagem de diagnóstico comparativo(relatório de pesquisa). Belo Horizonte: UFMG – CEPEAD, 1994.

MORIN, Estelle M. **Os sentidos do trabalho.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.41, n. 3, p. 8-19, julho/setembro 2001.

NABUCO, Maria Regina; CARVALHO NETO, Antônio Moreira de(Orgs.). **Relações de trabalho contemporâneas.** Belo Horizonte:IRT(Instituto de Relações do Trabalho) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1999.

NADLER, D.; HACKMAN, J. R.; LAWLER, E. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: Campus, 1983.

OLIVARES, Jose Enrique L.. **Estructura Organizacional en Red (EOR):** Explorando sus bases teóricas. In: ENAPAD, XXVII, set. 2003. Anais eletrônicos, Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. (TEO 59).

PECI, Alketa. **Emergência e proliferação de redes organizacionais – marcando mudanças no mundo dos negócios.** In: ENAPAD, XXIII, set. 2000, Foz do Iguaçu. Anais eletrônicos, Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. (ORG. 11).

PETTINGER, Richard. **Managing the flexible workforce.** Great Britain: Redwood Books, 1998.

PFEFFER, Jeffrey; VEIGA, John F.. **Putting people first for organizational success.** Academy of Management Executive, v. 13, n. 2, 1999.

PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations.** London: Mcmillan, 1990.

PORTER, Michael E . **Vantagem Competitiva, criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1985.

PRAHALAD, C.K. e HAMEL, Gary. **A competência básica da organização**. Harvard Business Review, mai.-jun. 1990.

PUCIK, W.; THICHY, N. M.; BARNETT, C. K. **Globalization and human resource Management: creating and leading the competitive organization**. New York: John Wiley, 1992.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prendice Hall, 2002.

SALERNO, Mario Sérgio. Flexibilidade e organização produtiva. In: **CASTRO, Nadya Araújo (Org.). A máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira**. São Paulo: Paz e Terra, 1995. p.53-83.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Fatores de pressão e insatisfação em áreas de atendimento ao público: um estudo em empresa mineira do setor de serviços**. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: UFMG, 1997.

SANT'ANNA, Anderson de Souza et al. **Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação no Trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração**. In: XXVI ENANPAD, setembro 2002. Salvador. Anais eletrônicos, 2002.

SARSUR, A.M. et al. **Repensando as Relações de Trabalho: Novos Desafios Frente aos Múltiplos Vínculos de Trabalho**. In: XXVI ENANPAD, setembro 2002. Salvador. Anais eletrônicos, 2002.

SEFERTZI, Helena . **Os novos desenhos**. *HSM*, v.3, n. 18, jan./fev. 2000.

SILVA, G.A V et al. **Desafios na Gestão de Pessoas em Ambientes com Diferentes Tipos de Vínculos de Trabalho**. In: XXV ENANPAD, setembro 2001. Campinas. Anais eletrônicos, 2001.

SILVA, Ronaldo André R.. **Redes Organizacionais: intercambialidade tecnológica e a gestão endógena**. In: XXV ENANPAD, setembro 2001. Campinas. Anais eletrônicos, 2001(org. 714).

SILVA, André R. da; ALMEIDA, Myrian C. de. **Terceirização e quarteirização: indicativos estratégicos para implementação**. In: XXI ENANPAD, 1997. Rio das Pedras. Anais eletrônicos, 1997.

TAMAYO, Alvaro et al. **Relação entre os valores do empregado e o comprometimento organizacional afetivo**. In: XXIV ENANPAD, setembro 2000. Foz do Iguaçu. Anais eletrônicos, 2000.

TOLFO, Suzana da R.; PICCININI, Valmíria Carolina. **A qualidade de vida no trabalho nas melhores empresas para trabalhar no Brasil: disjunções entre a teoria e a prática**. In: XXVI ENANPAD, setembro 2002. Salvador. Anais eletrônicos, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ***ANEXOS***

## **CARTA DE APRESENTAÇÃO**

Sou funcionária da empresa de tecnologia de informação Y e estou desenvolvendo uma pesquisa de mestrado da PUC-MG, intitulada “MÚLTIPLOS VÍNCULOS CONTRATUAIS, SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO EM UMA GRANDE EMPRESA: A visão dos trabalhadores terceirizados” onde se pretende identificar os fatores que interferem na satisfação e no comprometimento dos trabalhadores num ambiente onde atuam diversas empresas prestando serviços a uma outra empresa. Sua participação é muito importante nesta pesquisa. Comprometo-me no sigilo das respostas do questionário em anexo e que não há necessidade de sua identificação. Desde já agradeço a colaboração.

Cordialmente,

---

Ana Catarina T. de Oliveira

## QUESTIONÁRIO

**Grupo I:**

COM O PROPÓSITO DE MELHOR ENTENDER AS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO EM ANEXO, FAVOR MARCAR UM " X " EM UMA DAS OPÇÕES DAS QUATRO PERGUNTAS ABAIXO:

## 1) SEXO

- A) FEMININO
- B) MASCULINO

## 2) FAIXA ETÁRIA

- A) 18 A 25 ANOS
- B) 26 A 30 ANOS
- C) 31 A 35 ANOS
- D) 36 A 40 ANOS
- E) 41 A 45 ANOS
- F) ACIMA DE 46 ANOS

## 3) ESCOLARIDADE

- A) PRIMEIRO GRAU
- B) SEGUNDO GRAU
- C) GRADUAÇÃO
- D) PÓS-GRADUAÇÃO

## 4) RENDA MENSAL:

- A) R\$240 A R\$500
- B) R\$600 A R\$1.000
- C) R\$1.500 A R\$2.000
- D) R\$2.100 A R\$2.500
- E) R\$2.600 A R\$3.000
- F) ACIMA DE R\$ 3.000

## Grupo II:

### PERGUNTAS

		Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder
1	VOCÊ RECEBE UM REMUNERAÇÃO FIXA TODO MÊS?				
2	SE NÃO RECEBE UM REMUNERAÇÃO FIXA TODO MÊS, SUA REMUNERAÇÃO VARIA?				
3	VOCÊ RECEBE ALGUMA REMUNERAÇÃO EXTRA, ALÉM DA REMUNERAÇÃO FIXA, SE AS METAS DA EMPRESA ONDE PRESTA SERVIÇOS SÃO ATINGIDAS?				
4	VOCÊ ACHA A SUA REMUNERAÇÃO DE ACORDO COM AS TAREFAS E FUNÇÕES QUE VOCÊ EXECUTA?				
5	VOCÊ RECEBE ALGUM BENEFÍCIO ALÉM DA REMUNERAÇÃO FIXA?				
6	VOCÊ RECEBE TICKET REFEIÇÃO?				
7	VOCÊ RECEBE PLANO MÉDICO?				
8	VOCÊ RECEBE PLANO ODONTOLÓGICO?				
9	VOCÊ SE CONSIDERA SATISFEITO QUANDO SOMA O SEU REMUNERAÇÃO FIXA, VARIÁVEL E BENEFÍCIOS?				
10	VOCÊ RECEBE INCENTIVO PARA MELHORAR O SEU GRAU DE INSTRUÇÃO?				

## Grupo III:

### PERGUNTAS

		Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder
11	VOCÊ TEM CONHECIMENTO DO CÓDIGO DE ÉTICA DA EMPRESA QUE VOCÊ PRESTA SERVIÇOS?				
12	VOCÊ CONHECE ALGUMA FORMA DE RELATAR CASOS DE DESONESTIDADE NA EMPRESA QUE PRESTA SERVIÇOS?				
13	ALGUM REPRESENTANTE DA XEROX DISCUTE COM VOCÊ SOBRE MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA QUE PRESTA SERVIÇOS?				

## Grupo IV:

### PERGUNTAS

		Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder
14	VOCÊ TEM CONHECIMENTO DAS METAS DE DESEMPENHO DA EMPRESA QUE PRESTA SERVIÇOS (OU DA UNIDADE EM QUE ATUA) EM RELAÇÃO A CAIXA?				
15	VOCÊ TEM CONHECIMENTO DAS METAS DE DESEMPENHO DA EMPRESA QUE PRESTA SERVIÇOS(OU DA UNIDADE EM QUE ATUA) EM RELAÇÃO A RECEITA?				
16	VOCÊ TEM CONHECIMENTO DAS METAS DE DESEMPENHO DA EMPRESA QUE PRESTA SERVIÇOS(OU DA UNIDADE EM QUE ATUA) EM RELAÇÃO AO RESULTADO OPERACIONAL?				
17	SEU CHEFE IMEDIATO(O QUE ESTÁ MAIS PRÓXIMO DO SEU DIA-A-DIA) NEGOCIA COM VOCÊ SUAS METAS E OS RECURSOS PARA REALIZÁ-LAS?				
18	VOCÊ ACOMPANHA SE AS METAS DA EMPRESA QUE PRESTA SERVIÇOS(OU DA UNIDADE EM QUE ATUA) ESTÃO SENDO CUMPRIDAS DURANTE O ANO?				



### Grupo V:

PERGUNTAS

Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder

19	VOCÊ TRABALHA EM CONJUNTO COM OS EMPREGADOS DA EMPRESA QUE PRESTA SERVIÇOS?
20	VOCÊ SENTE QUE OS EMPREGADOS DA EMPRESA QUE PRESTA SERVIÇOS CONFIAM NO SEU TRABALHO?
21	VOCÊ ACHA QUE OS EMPREGADOS DA EMPRESA QUE PRESTA SERVIÇOS COOPERAM COM O SEU TRABALHO?
22	VOCÊ TEM ALGUMA LIBERDADE PARA TOMAR DECISÕES NO TRABALHO QUE DESENVOLVE PARA A EMPRESA QUE PRESTA SERVIÇOS?


### Grupo VI:

PERGUNTAS

Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder

23	VOCÊ RECEBE INCENTIVO PARA MELHORAR O DESEMPENHO DE SUAS TAREFAS?
24	SEU CHEFE IMEDIATO(O QUE ESTÁ MAIS PRÓXIMO DO SEU DIA-A-DIA), ACOMPANHA SEU DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL?
25	SEU CHEFE IMEDIATO(O QUE ESTÁ MAIS PRÓXIMO DO SEU DIA-A-DIA), CONVERSA SOBRE OS SEUS PONTOS POSITIVOS(FORTES) ?
26	SEU CHEFE IMEDIATO(O QUE ESTÁ MAIS PRÓXIMO DO SEU DIA-A-DIA), CONVERSA SOBRE OS SEUS PONTOS QUE PRECISAM DE MELHORIA ?


### Grupo VII:

PERGUNTAS

Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder

27	VOCÊ TEM ALGUMA EXPECTATIVA DE FAZER PARTE DO QUADRO DE EMPREGADOS EMPRESA QUE PRESTA SERVIÇOS?
28	VOCÊ ACHA SUA TAREFA IMPORTANTE PARA A EMPRESA QUE PRESTA SERVIÇOS?
29	VOCÊ PENSA NAS METAS DA EMPRESA QUE PRESTA SERVIÇOS(OU DA UNIDADE EM QUE ATUA) AO REALIZAR SUAS TAREFAS?
30	VOCÊ SE SENTE COMPROMETIDO COM AS METAS DA EMPRESA QUE PRESTA SERVIÇOS(OU DA UNIDADE EM QUE ATUA)?
31	VOCÊ PARTICIPA DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS, QUE VOCÊ CONSIDERA MUITO IMPORTANTES PARA A EMPRESA QUE PRESTA SERVIÇOS(OU DA UNIDADE EM QUE ATUA)?
32	VOCÊ SE SENTE IDENTIFICADO COM A EMPRESA QUE VOCÊ POSSUI VÍNCULO TRABALHISTA?
33	VOCÊ SABE SE O SEU TRABALHO CONTRIBUI PARAS AS METAS DA EMPRESA QUE VOCÊ POSSUI VÍNCULO TRABALHISTA?


# 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](#)