

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

**VERA CRISTINA CRUZ DA SILVA**

**COMPROMETIMENTO DOS EMPREGADOS DE EMPRESAS  
TERCEIRIZADAS**

**Dissertação de Mestrado**

Florianópolis

2005

VERA CRISTINA CRUZ DA SILVA

**COMPROMETIMENTO DOS EMPREGADOS DE EMPRESAS  
TERCEIRIZADAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

**Florianópolis**

**2005**

S586c Silva, Vera Cristina Cruz da  
Comprometimento dos empregados de empresas terceirizadas / Vera Cristina Cruz da Silva ; orientador Álvaro Guillermo Rojas Lezana. – Florianópolis, 2005.  
98 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2005.

Inclui bibliografia.

1. Terceirização. 2. Serviços de terceiros – Avaliação. 3. Empregados – Comportamento. 4. Trabalhadores – Comprometimento. I. Rojas Lezana, Álvaro Guillermo. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. III. Título.

CDU: 658.310.831

VERA CRISTINA CRUZ DA SILVA

**COMPROMETIMENTO DOS EMPREGADOS DE EMPRESAS TERCEIRIZADAS**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 29 de Agosto de 2005.

---

Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

**Banca Examinadora**

---

Prof. Carlos Manuel Taboada Rodriguez, Dr.  
*Universidade Federal de Santa Catarina*

---

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.  
*Universidade Federal de Santa Catarina*  
**Orientador**

---

Prof. Jovane Medina Azevedo, Dr.  
*Universidade do Estado de Santa Catarina*

*“O grande poder do ser humano está na sua capacidade de tomar decisões.  
Cada decisão que tomamos nos permite modificar o futuro.  
Escolher, porém significa comprometer-se,  
Quando alguém faz uma escolha,  
Deve lembrar-se de que o caminho a ser percorrido,  
Vai ser muito diferente do caminho imaginado.  
Escolha significa: “Bem eu sei onde quero chegar”.  
A partir daí, é preciso estar atento ao Mundo,  
Porque uma decisão deflagra uma mudança.”*

*Carlos Castaneda ”.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao concluir este trabalho, fica-me a satisfação de perceber o quanto pude contar com o apoio, suporte e incentivo de pessoas, que foram necessárias e indispensáveis à sua conclusão.

Conscientizei-me de que nenhuma conquista é obtida sozinha.

Agradeço primeiramente a Deus, que tem sido uma constante em minha vida, dando-me força e coragem.

Ao professor Lezana, por aceitar o “desafio” de ser meu orientador, com seu comprometimento profissional, presteza e competência, proporcionando condições para que este trabalho se concretizasse.

À minha família, por TUDO que fizeram, SEMPRE me incentivando. Em especial, à minha mãe, que não mediu esforços para me ajudar, compartilhando muitas dúvidas e incertezas; aos meus filhos Aline e Marcelo; meus irmãos Walter, Selma e principalmente minha irmã Márcia, pelo auxílio técnico; meus cunhados, demais familiares e muitos amigos que me motivaram a realizar este trabalho.

Aos empregados das empresas estudadas – onde tive a oportunidade de contato enriquecedor –, que forneceram todos os dados necessários à conclusão deste estudo.

A todos os colegas de trabalho, pelo companheirismo, com sugestões e críticas que engrandeceram este trabalho.

Enfim, a todas as pessoas que, de uma maneira ou de outra, colaboraram para a conclusão deste estudo, meu MUITO OBRIGADA.

## RESUMO

SILVA, Vera Cristina Cruz da, **Comprometimento de empregados de empresas terceirizadas**. Florianópolis, 2005, 95p. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

O trabalho contempla uma análise da terceirização de serviços e do comprometimento humano e seus componentes, tendo como base a bibliografia disponível (suporte teórico) e os casos práticos estudados em dois setores de uma empresa com empregados próprios e uma empresa terceirizada, visando a um estudo comparativo entre os empregados destas empresas. Faz-se uma exposição dos motivos que levaram uma empresa a terceirizar seus serviços, e uma análise sobre o comprometimento dos empregados, buscando destacar as diferenças entre os comportamentos apresentados nas diferentes empresas. O estudo baseia-se numa pesquisa exploratória mediante o uso de questionário, totalizando 56 participações. A metodologia proposta demonstrou ser bastante flexível e de fácil compreensão, e através dos dados levantados verificou-se que as duas empresas apresentam algumas diferenças quanto ao comprometimento dos seus empregados. Mesmo diante destas diferenças, os empregados das empresas terceirizadas encontram-se comprometidos, são responsáveis, flexíveis e mantêm bom relacionamento, porém estas empresas necessitam despende mais atenção à necessidade de um plano de carreira bem definido, e oferecer melhores benefícios sociais.

Palavras-chave: Terceirização. Comportamento. Comprometimento.

## ABSTRACT

SILVA, Vera Cristina Cruz da. (2005). **The Commitment of the employees of tertiarized industries.** 95p. Florianópolis. Master's Dissertation - Post-Graduation Program in Production Engineering, UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina.

This study encompasses an analysis of the sector of tertiary services and of the human commitment and its components, based on the available biography (technical support) and the practical cases studied in two sectors of a company with proper employees and of a tertiarized company, aiming at comparing studies between the employees of these companies. A comparison is made in order to expose the reasons why a company chooses to tertiarize services, and an analysis of the commitment of its employees, attempting to highlight the differences between the behaviors presented in both companies. This study is based on an exploratory research and was carried out by means of a questionnaire, totalizing 56 participations. The proposed methodology has demonstrated to be very flexible and of easy understanding, and through the collected data, it has been verified that both of the companies present the same differences as regards their employee's commitment. Besides these differences, there is a commitment on behalf of the tertiarized companies' employees; they are also responsible, flexible, and have a good relationship among themselves. However, these companies need to give more attention to the need of a well defined career plan as well as offer better social benefits.

Keywords: Tertiarization. Behaviour. Commitment.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de variáveis relacionadas ao comprometimento.....	43
Figura 2 - Variáveis sobre o comprometimento .....	44
Figura 3 – Os oito perfis de compromisso.....	54
Figura 4 - Estado civil – empresa X .....	73
Figura 5 - Estado civil – empresa Y .....	73
Figura 6 - Faixa etária – empresa X .....	74
Figura 7 - Faixa etária – empresa Y .....	74
Figura 8 - Distribuição salários – empresa X .....	75
Figura 9 - Distribuição salários – empresa Y .....	75
Figura 10 - Experiência na área – empresa X.....	76
Figura 11 - Experiência na área – empresa Y.....	76
Figura 12 - Escolha da atividade – empresa X.....	77
Figura 13 - Escolha da atividade – empresa Y .....	77
Figura 14 - Razão da motivação – empresa X.....	78
Figura 15 - Razão da motivação – empresa Y.....	78

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Transição do enfoque tradicional para um novo modelo de gestão .....	26
Quadro 2 - Vantagens e desvantagens da terceirização.....	31
Quadro 3 - Compromisso organizacional – itens de mensuração .....	41
Quadro 4 - Comprometimento organizacional de MOWDAY, STEERS e POTER.....	58
Quadro 5 - Escala de comprometimento organizacional de três componentes .....	59
Quadro 6 – Formas de atuação por setor .....	70

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Resultado da pesquisa aplicada dos componentes do comprometimento organizacional, de Meyer, Allen e Smith. ....	81
Tabela 2 - Resultado da pesquisa de tipos de comprometimento.....	82

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Apresentação do tema.....	12
1.2 Foco do problema.....	15
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo geral.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 Suporte metodológico ao trabalho.....	17
1.4.1 Metodologia.....	17
1.4.2 Tipo de estudo.....	18
1.5 Organização da dissertação.....	19
1.6 Limitações do estudo.....	19
2 SUPORTE TEÓRICO AO TRABALHO.....	21
2.1 Conceitos básicos.....	21
2.1.1 Terceirização.....	21
2.1.2 Comprometimento.....	37
3 SUPORTE PRÁTICO AO TRABALHO.....	66
3.1 Seleção de empresas.....	66
3.2 Metodologia da pesquisa.....	67
3.3 Descrição da situação.....	68
3.3.1 Setor 1.....	71
3.3.2 Setor 2.....	72

3.4 Resultados e análise.....	72
3.5 Avaliação da pesquisa .....	82
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	85
4.1. Considerações Finais .....	85
4.2. Recomendações para Futuros Trabalhos .....	86
REFERÊNCIAS .....	87

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação do tema

Atualmente, com a crescente competitividade, as organizações modernas estão percebendo a necessidade e as vantagens de focar seus esforços em seu *core bussiness*. O modelo de *outsourcing* é uma das soluções encontrada para repassar a parceiros especialistas (terceiros) a responsabilidade por determinadas áreas que fazem parte do seu negócio principal (XIMENES, 2003).

Para Leiria (1997) as organizações procuram modernas tecnologias, entre elas a Informática, visando sempre a maior qualidade do produto ou serviço e conseqüentemente a garantia no mercado.

A mudança está acontecendo sutilmente no ambiente de trabalho. As conseqüências desta mudança influenciam na educação, treinamento e desenvolvimento, e as atribuições no trabalho – doméstica e globalmente – a demanda pela mão-de-obra qualificada e o tipo de trabalho que é desenvolvido por empresas no mundo.

Na última década, muitas tarefas de baixa qualificação foram transferidas dos Estados Unidos para outros países, como o movimento nos setores automotivo, têxtil, mobiliário e de vestuário. Estas tarefas podem ser desenvolvidas a custos mais baixos em outros países, onde os recursos de mão-de-obra menos qualificados existem em grande quantidade. Com os padrões de vida mais baixos, os trabalhadores aceitam trabalhar por salários menores que os salários norte-americanos.

Os Conselhos de Administração e Analistas do Mercado de Ações estão permanentemente preocupados com a capacidade que a organização tem de construir uma força de trabalho estável, composta de fortes talentos. O preenchimento estratégico de vagas e uma liderança inspiradora vão construir e manter a produtividade alta. Segundo Cerioni (2003) os lucros dependem do alto desempenho dos funcionários, que os empregadores precisam atrair.

Empregadores norte-americanos estão deparando-se com a falta de mão-de-obra especializada, o que os força a considerar alternativas de utilização de mão-de-obra local na fabricação e em serviços. Tarefas qualificadas de manufatura estão sendo transferidas para países que tenham uma força de trabalho treinada e apta a desempenhar seus deveres de acordo com as necessidades. Alguns países desenvolvidos e em desenvolvimento, como a China e o Brasil, estão de forma crescente, investindo recursos para educar profissionais e desenvolver as habilidades dos trabalhadores, o que atrai mais serviços e tarefas, por uma remuneração bastante razoável.

Serviços e tarefas especializadas - como rotinas contábeis, programação de computadores, engenharia e pesquisa - estão sendo feitos na Índia e em outros países. As atribuições de um trabalho podem ser executadas em uma base global, graças à comunicação em tempo real e à transferência de tecnologia. Muitos países se beneficiarão deste processo contínuo de re-alocação de trabalho ao redor do mundo.

Os Estados Unidos podem ter sido destinados a liderar projetos, desenvolvimento e administração da produção, a qual poderá ser feita em outros países. Trabalhadores norte-americanos estarão envolvidos com a fabricação de lotes pequenos de produtos especiais, construção de máquinas especiais, gerenciamento da tecnologia da informação e condução de projetos especiais na área da saúde e de serviços.

No desempenho de tarefas mais qualificadas, os empregadores dos Estados Unidos precisarão de trabalhadores com habilidade e agilidade para, de forma confortável e eficaz, sair de um tipo de trabalho menos qualificado e passar para o de alta qualificação. A escassez desta mão-de-obra especializada inibirá o crescimento econômico dos Estados Unidos, até que a oferta de mão-de-obra seja reconstruída e re-allocada.

Nesta década, empregadores enfrentarão uma grande falta de mão-de-obra qualificada. Recrutadores e selecionadores sentirão forte frustração em vista das dificuldades para encontrar pessoas com educação escolar profissional e a experiência de trabalho desejada, de acordo com a opinião de Cerioni (2003).

O mercado de trabalho competitivo poderá causar uma certa inflação nos salários de cargos mais especializados, por um curto espaço de tempo. As empresas que necessitam de funcionários habilitados tornar-se-ão mais agressivas em seus processos de recrutamento nas escolas de Ensino Médio. As abordagens criativas serão projetadas para

atrair, mais cedo, funcionários potenciais, com o objetivo de construir um relacionamento de longo prazo, que deverá resultar em trabalhadores mais comprometidos.

Alguns empregadores oferecem estágios de longa duração para estudantes entre 14 e 19 anos de idade, que terão estas oportunidades de trabalho temporário enquanto cursarem a escola. As escolas ajustarão seus cronogramas de aulas para compatibilizar com os horários de seus estagiários, criando assim um sistema cooperado de ajuda para empregadores e estudantes, segundo Rocha (2003).

As empresas estão adotando escolas ou aulas, fornecendo recursos extras para intensificar esta experiência de aprendizagem. Estes recursos podem incluir instrutores, visitas orientadas, matérias e livros. Os alunos pioneiros desfrutam destes resultados gratificantes e servirão de modelo para outros.

O sucesso das empresas para competir e sobreviver, dependerá de sua capacidade para alcançar padrões de competitividade, mundialmente. Para tanto, estas empresas deverão buscar meios que possibilitem oferecer produtos e/ou serviços com preço adequado, qualidade desejada, prazo de entrega solicitado e quantidade certa, através do comprometimento de seus empregados.

Para Silva (1997), como um conjunto de várias alternativas que visam dotar as empresas de uma posição competitiva, apresenta-se a busca da competitividade empresarial através das estratégias de Terceirização.

E nesta busca da competitividade, é apontado o comprometimento do empregado de uma empresa terceirizada como um dos pontos importantes, que merece uma análise e foi escolhido como foco nesta dissertação.

A pesquisa sobre comprometimento do empregado com a empresa terceirizada insere-se na tradição dos estudos que buscam identificar e compreender fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho, integrando uma sub-área denominada de atitudes do trabalho.

## 1.2 Foco do problema

A terceirização é uma tendência atual e irreversível das empresas, que buscam alcançar maior produtividade, elevar o nível de qualidade e reduzir custos, para, assim, sobreviver em ambientes de alta competitividade.

Estas mudanças não podem deixar de ocorrer. E elas não podem e não devem ser apenas físicas, devem, estar presentes no cotidiano, fazendo parte até mesmo dos pequenos gestos das pessoas que fazem a empresa, iniciando-se na alta administração e se estendendo aos níveis mais operacionais, ou seja, é preciso que haja uma conscientização por parte de todos na empresa, para garantir que estas alterações ocorram e possam se consolidar.

Assim, para alcançar os resultados almejados pela terceirização, torna-se necessário analisar algumas questões a respeito do ser humano que levam os administradores a se perguntarem constantemente, porquê determinadas pessoas se sentem insatisfeitas em relação ao trabalho que executam e procuram se esquivar de qualquer tarefa adicional, enquanto outras demonstram entusiasmo.

Vários os motivos que levam as pessoas a gostar do trabalho, como status, auto-realização, ascensão profissional, entre outros. Os motivos devem ser conhecidos pelo administrador, gerente, coordenador, supervisor, enfim, todo aquele que lidera pessoas. É importante saber quais os motivos que levam uma pessoa a desenvolver determinadas atitudes, que geralmente são diferentes das de outra pessoa que desenvolve a mesma função.

O questionamento consiste em comparar-se o comprometimento dos empregados de empresas terceirizadas com os de uma empresa de empregados próprios.

A questão incide como as pessoas são impulsionadas a realizar suas tarefas, cumprir suas obrigações e ir além do que a empresa solicita, comprometendo-se com seu trabalho de uma maneira a satisfazer suas necessidades.

### 1.3 Objetivos

Para buscar respostas sobre a questão do comprometimento dos empregados, estabeleceu-se como objetivos, os gerais e específicos do trabalho, os destacados abaixo.

#### *1.3.1 Objetivo geral*

Esta dissertação tem como objetivo geral estudar a terceirização de serviços, analisar o comprometimento dos empregados em empresas terceirizadas e identificar as diferenças entre o comprometimento de empregados de empresas terceirizadas e de empresas com empregados próprios, fazendo um estudo comparativo do comprometimento dos empregados de uma empresa terceirizada com uma empresa de empregados próprios. Visando avaliar o nível de comprometimento do empregado de uma empresa terceirizada, diante da competitividade do mercado.

#### *1.3.2 Objetivos específicos*

Para atingir o objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- revisar e buscar informações a respeito da terceirização e do comprometimento;
- realizar um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações no trabalho;
- identificar os tipos de comprometimentos encontrados nos empregados de empresas terceirizadas;
- identificar as semelhanças e divergências entre o comprometimento dos empregados das duas empresas.

Orientações podem ser elucidadas durante o desenvolvimento do trabalho, mediante a identificação de algumas questões abordadas nesta dissertação, visando a que a empresa mantenha ou aumente a sua competitividade, com o comprometimento de seus empregados, através de:

- levantamento bibliográfico atualizado na área;
- análise crítica das referências bibliográficas;
- análise dos resultados das pesquisas realizadas;
- proposta de continuação do trabalho, a partir de conclusões práticas.

## 1.4 Suporte metodológico ao trabalho

A metodologia deste estudo utiliza as formas clássicas de classificação de pesquisas. Para o desenvolvimento deste trabalho, utilizou-se: pesquisas bibliográficas, visitas exploratórias, entrevistas e questionários, com o objetivo de buscar respostas as dúvidas sobre a questão do comprometimento dos empregados.

### 1.4.1 Metodologia

Gil (1996) classifica a pesquisa como um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

Sabe-se que toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério, e neste sentido a metodologia desenvolvida neste trabalho através da pesquisa aplicada, onde tem por objetivo gerar conhecimentos para maior compreensão dos objetivos específicos identificados.

A forma de abordagem será através de pesquisa quantitativa, traduzindo em números e gráficos as informações, classificando e analisando-as com técnicas estatísticas e para a obtenção de informações precisas foi utilizado na tabulação dos dados o *software Microsoft Excel*.

[...] o tipo de pesquisa que, como o próprio termo indica, quantifica opiniões, dados de forma de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples, como percentagem, média, moda, mediana e desvio padrão, até as de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, análise de correlação, normalmente utilizados nas defesas de tese (OLIVEIRA, 1998, p.115).

Para atender os objetivos, utiliza-se visitas exploratórias, entrevistas e questionários, que visam identificar as características do comprometimento dos empregados em suas respectivas empresas.

Trabalha-se com a pesquisa bibliográfica que para Gil (1996) é desenvolvida a partir de material já elaborado, como livros e artigos científicos. Utilizando-se também os recursos disponíveis na *Internet*.

#### *1.4.2 Tipo de estudo*

Realiza-se um estudo comparativo dos tipos de comprometimento dos empregados de uma empresa com os de uma empresa terceirizada, visando ao desenvolvimento de uma abordagem crítica baseada em revisão de literatura e análise de dados de natureza quantitativa, a fim de orientar as empresas quanto aos cuidados na escolha de empregados.

“O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo” (GIL, 1996, p. 78).

Este estudo é realiza-se com o intuito de conhecer e analisar os aspectos comportamentais e o comprometimento do empregado das empresas terceirizadas, salientando as razões, os cuidados, os benefícios, os problemas, as características e as circunstâncias que envolvem essas alternativas, através do comprometimento destas pessoas.

Diante deste estudo, analisa-se o comprometimento de empregados em empresas terceirizadas, que é questionada como um dos problemas principais das terceirizações, e os componentes do comprometimento.

As referências bibliográficas sobre terceirização e comprometimento e seus problemas, foram obtidas mediante a leitura de livros, artigos, periódicos e jornais que forneceram e esclareceram alguns conceitos, bem como exemplos práticos de empresas bem posicionadas no seu setor, além de outras questões que contribuíram para a resolução do problema considerado.

## **1.5 Organização da dissertação**

Apresenta-se, no Capítulo 1 a introdução geral ao trabalho, abordando-se uma breve descrição do tema proposto, mostra os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolvimento do trabalho.

No Capítulo 2 expõem-se as teorias e as idéias sobre a Terceirização, Comportamento e o Comprometimento: descrevendo sua história, suas características e seus conceitos, na perspectiva de diversos autores, através de uma revisão bibliográfica.

O Capítulo 3, enfoca o suporte prático ao trabalho, com uma breve exposição dos setores estudados, e será tratado os dados do trabalho, avaliando os resultados coletados através de pesquisa, objetivando obter informações e, conseqüentemente validar a metodologia.

Apresenta-se, no Capítulo 4 uma síntese conclusiva dos capítulos abordados, e as conclusões finais, bem como sugestões para trabalhos futuros.

Em seguida, são apresentados as fontes bibliográficas e os apêndices utilizados neste estudo.

## **1.6 Limitações do estudo**

No estudo realizado, houve momentos que surgiram algumas dificuldades, limitações, os quais relacionamos:.

- A obtenção da bibliografia atualizada e prática sobre o assunto mostrou-se difícil, por não se encontrar disponível, antiga ou, em muitos casos encontrar-se esgotada.
- Nem sempre obteve-se permissão para analisar alguns setores das empresas escolhidas, assim como agendar uma conversa com a pessoa responsável pelo processo de terceirização.
- Alguns setores das empresas analisadas, a terceirização foi realizada de forma desordenada, o que torna mais difícil a compreensão do processo.

- Na pesquisa, respostas tendenciosas, em alguns casos, quando se trata de uma auto-avaliação ou na auto-análise dos empregados.

As dificuldades encontradas no desenvolvimento da dissertação foram transponíveis, e de maneira geral, normais para este tipo de trabalho.

## 2 SUPORTE TEÓRICO AO TRABALHO

A revisão da base conceitual inicia-se com uma conceituação e contextualização teórica sobre a terceirização e o comportamento no trabalho. Incorpora, ainda, a relação do comprometimento do indivíduo para com a organização e sua carreira e os tipos de comprometimento das pessoas para com o cargo que ocupam.

### 2.1 Conceitos básicos

Este tópico relata os conceitos primordiais da terceirização, abordando parceria, vantagens e desvantagens e o comprometimento sob o enfoque de vários autores.

#### 2.1.1 Terceirização

O conceito de terceirização é apresentado em perspectivas diferentes segundo vários autores.

Cunha-se o termo “terceirização” para qualquer processo que transfira atividades para terceiros, com a contratação de mão-de-obra temporária, sem levar em conta o local, a forma e o tipo de atividade que se passa ao prestador (DAVIS, 1996).

Para Giosa (1993), Leiria (1997), Queiroz (1992), e, Davis (1996), a terceirização é uma técnica administrativa utilizada pelas empresas para repassar algumas de suas atividades - acessórias e de apoio - a terceiros, com os quais se procura manter uma relação de parceria, isto, para que as mesmas possam concentrar-se mais fortemente no negócio em que atuam, em busca de maior competitividade, realizado através de um processo cuidadosamente gerenciado.

Reforçando o significado de terceirização, Ellison e Miller (1995) dizem que, em vez da empresa fazer todas as coisas a todos os clientes, a tendência hoje dos negócios é determinar o que eles fazem melhor, e, então, concentrar-se para superar só as áreas de sua competência.

Complementando o conceito acima, Oliveira (1998) diz que terceirizar é buscar racionalmente os melhores resultados em escala de produção, a maior flexibilidade operacional e uma adequada redução de custos administrativos, juntamente com a concentração e a maximização de oportunidades para enfrentar o mercado.

Segundo Martins (1994), a terceirização significa um aumento do grau de especialização da empresa, uma nova filosofia administrativa, com o enxugamento das estruturas de pessoal e funcional; com conseqüente diminuição do tamanho das empresas.

Terceirização é, de forma simplista, a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como sua atividade-fim. Isto libera a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade.

Conquistar uma empresa-cliente é questão de oferecer qualidade, tecnologia e custos mais atraentes. Uma empresa pode optar por continuar ela própria a fabricar componentes para seus produtos ou por manter atividades prestadoras de serviço. Estará diluindo esforços em relação ao *core bussiness*, fugindo da competição e, em conseqüência, despreocupando-se com a qualidade e melhoria contínua, com os custos e, muito provavelmente, menosprezando tecnologias modernas.

Para Prunes (1995), transferir o empregado de uma empresa para uma empresa terceirizada, além de preservar seu emprego, significa principalmente transferir experiência, qualidade e cultura, pontos bastante influentes no sucesso da terceirização.

Na qualidade dos serviços, o único nível que se deseja definir para erros, falhas, disparates e tempo desperdiçado é zero. Não se deve definir um nível aceitável de falta de cortesia, de falta de educação, de indiferença ou mau humor (SPANBAUER, 1996).

O desenvolvimento, conjugado com produtividade, qualidade e competitividade, traz implícita a necessidade de enxugamento dos quadros funcionais.

Segundo Recupero (2003) há muitas notícias de redução do quadro de empregados, em nome da produtividade e sobrevivência de empresas. A redução do nível de emprego tem sido uma constante nos últimos anos.

A recessão tem grande influência neste fato. A racionalização exigida pela competitividade e a busca da produtividade têm provocado, em grandes proporções, a redução do nível de emprego, mesmo em épocas de desenvolvimento e aquecimento de mercado. A migração de empregos para outros setores é parcial, pois todos os setores econômicos estão no caminho da racionalização e da produtividade. O desenvolvimento encolhe a massa salarial e impede a absorção de novos profissionais que se habilitam a cada dia para o mercado de trabalho.

Com criatividade e imaginação, as empresas procuram minimizar o impacto deste desemprego, optando pelo desligamento de aposentados e incitando empregados voluntários ao sacrifício (incentivados muitas vezes por polpudos e ilusórios estímulos financeiros).

Para Leiria (1997), há necessidade de saídas mais criativas. A jornada flexível de trabalho tem se mostrado capaz de preservar, no mínimo, postos de trabalhos. Os empregados podem trabalhar jornadas semanais que variam entre 36 a 48 horas, buscando perfazer uma média anual de 42 horas semanais. O resultado tem dois aspectos positivos: quando a produção decresce, a redução da jornada para menos de 42 horas permite que diminua ou desapareça o excedente de pessoal. Se o volume de produção cresce sem perspectivas sólidas de manutenção, aumenta-se a jornada para mais de 42 horas, eliminando-se a tão indesejada hora-extra, que, na visão do sindicalismo, rouba a possibilidade de abertura de empregos.

Existe um desafio perturbador para empresários, governo e sindicalismo: como compatibilizar competitividade, produtividade e baixos custos, com aumento do nível de emprego? A competitividade exige racionalização, enxugamento, automação, visando custo menor. Neste contexto está a terceirização.

Para Queiroz (1992), falar em desenvolvimento, faz pensar em tecnologias modernas, reengenharia, produtividade, automação, terceirizações e outras ferramentas que apontam para a competitividade. Conciliar desenvolvimento e nível de emprego é possível: afinal, a automação não “rouba” postos de trabalho apenas por razões de modernização e redução de custos. É necessário eliminar postos de trabalho também por razões de insalubridade, em atividades em que esta é incontornável.

Continua Queiroz (1992), que levando em conta um superaquecimento da economia, não só a nacional, mas também a internacional, ainda têm-se desafios enormes para combater o desemprego. A baixa escolaridade dos trabalhadores brasileiros hoje já os marginalizam e rouba-lhes oportunidades.

Prunes (1995), afirma que quem perdeu seu emprego em função de terceirizações, defronta-se com situações de difícil superação: falta de oferta de emprego; concorrência de candidatos mais preparados em relação à escolaridade, mesmo para postos similares àqueles que perderam, e, nas empresas, principalmente de serviços – limpeza, por exemplo -, menos exigentes quanto à escolaridade, vão encontrar ofertas de salários muito inferiores ao padrão anterior. Portanto, nem mesmo maciços investimentos e superaquecimento da economia resolverão o problema, se não forem respaldados por uma formidável estrutura de requalificação dos desempregados, porque a sofisticação de todos os setores alterou profundamente o perfil profissional.

Para a realização do estudo vamos definir terceirização como uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência à terceiros, das atividades acessórias e de apoio, a qual permite que estas se concentrem no foco do seu próprio negócio. Considerada como a tendência atual do mercado, que tem como objetivo principal reduzir custo consideravelmente e obter melhoria na qualidade dos serviços executados.

A terceirização para o empregado, está se apresentando como a tendência mundial. Logo, futuramente a maioria dos serviços serão contratados através de empresas terceirizadas. E diante deste quadro, os empregados estão se conscientizando para melhor receber o trabalho desta forma.

Buscando-se alcançar a redução de custos, porém, levando em consideração uma melhor qualidade, na terceirização dos serviços, encontrou-se uma forma mais eficiente, denominada Parceira, que será conceituado a seguir.

## **Parceria**

Parceria é uma forma de se terceirizar os serviços, com maior cumplicidade. É uma verdadeira modificação na cultura capitalista. A parceria é uma ligação especial entre os

participantes do processo produtivo – o tomador e o fornecedor de serviços ou matéria-prima –, como relata Baraúna (1999).

Entre outros aspectos que devem ser abordados, sabe-se que a parceria deve atender às necessidades e expectativas do cliente, assim como deve ter adequação ao uso a que se destina. O direcionamento de todas as ações deve ser para um pleno atendimento do cliente, sem esquecer que é um processo evolutivo e não deve parar nunca mais, conforme Paladini (1995).

A contratação através da parceria, está na partilha, no ter confiança, na consciência da interdependência, de acordo com Fontanella, Tavares e Leria (1995).

Os movimentos de aproximação entre clientes e fornecedores, que vão além do conceito do terceiro, procuram sempre estabelecer uma relação de verdadeira parceria. A parceria, segundo Queiroz (1992, p. 59), pressupõe uma perfeita interação entre participantes, que ultrapassam a simples formação contratual.

As empresas terceirizadas têm buscado a parceria, para facilitar o cumprimento das metas com o máximo de eficiência e sem correr “nenhum risco”. Com isto, elas tendem a se aliar a pessoas de sua confiança, de reconhecida responsabilidade, que tenham familiaridade com a dinâmica do trabalho, conforme Falgetano (1995).

De acordo com Bates (1991), a parceria está baseada nos seguintes princípios:

- confiança e respeito mútuo entre contratantes e contratados;
- alcance de metas comuns, para solucionar problemas e, conseqüentemente, obter “ganha x ganha” nas relações;
- métodos e comunicação efetivos;
- novas atitudes e padrões de comportamento.

Logo, parceria é a convergência de interesses, onde se decide trabalhar em conjunto, em torno de objetivos comuns. Na parceria, para efeitos práticos, fornecedores e compradores se comportam como sócios, o que permite que os benefícios sejam repartidos entre todos.

O sistema de parceria deve pressupor longevidade. A troca de parceiros pressupõe custos, treinamento, entrosamento e adaptação, aprimoramento do produto/serviço a ser desenvolvido e muitos outros aspectos que alteram o preço do produto final, de acordo com Silva (1997).

Para Alvarez (1996), há uma transição que sai do enfoque tradicional para um novo modelo de gestão, como está apresentado no quadro 1.

<b>Situação Tradicional</b>	<b>Parceria</b>
Desconfiança/medo dos riscos	Confiança
Levar vantagem em tudo	Política do ganha x ganha
<i>Marketing</i> tradicional	Reverse marketing
Ganhos de curto prazo	Economias de escala
Pluralidade de fornecedores	Fornecedor único
O preço decide	Enfoque na qualidade
Antagonismo	Cooperação
Postura reativa	Postura criativa
Fornecedor como adversário	Fornecedor como sócio

Quadro 1 - Transição do enfoque tradicional para um novo modelo de gestão

Fonte – Alvarez (1996, p.5)

No quadro 1 ficam evidenciadas as diferenças entre o enfoque tradicional e o novo modelo de gestão, a parceria. A desconfiança demonstrada anteriormente é transformada em confiança, adotando-se a política de que todos devem ganhar, e nenhuma das partes deve levar vantagem em detrimento da outra. Os parceiros demonstram cooperação e adotam postura criativa, alertando de alternativas possíveis de serem utilizadas para melhorar o desempenho das atividades.

Pode-se concluir que a parceria é um pressuposto básico para a terceirização, em que a empresa contratada, a que deve realizar os serviços terceirizados, será capaz de executar o serviço com qualidade, agregando produtividade e tecnologia, além de diminuir

prazos e custos para a empresa contratante, à empresa que contratou os serviços, segundo Leiria (1997).

### **Histórico da terceirização**

A contratação de terceiros iniciou-se nos Estados Unidos – por volta de 1940, quando esse país aliou-se aos países europeus para combater as forças nazistas, e posteriormente contra o Japão – e consolidou-se com sua técnica de administração empresarial eficiente e eficaz, a partir da década de cinquenta, com o desenvolvimento acelerado da indústria (SILVA, 1997).

A terceirização se mostrou importante a partir do final da década de 50, por necessidade de se produzirem produtos ou componentes de qualidade para integrar o produto final. Ela passou a ser, gradativamente, um incômodo para as empresas que precisavam de esforço e concentração em seu negócio principal.

Entre 60 e 80, houve uma tranqüila transferência de atividades secundárias para empresas que se vinham firmando no mercado como fornecedores e apresentando dedicação praticamente exclusiva ao ramo de negócios a que se propunham. A imperiosa necessidade de nacionalização dos produtos finais, impostas por lei no Brasil, fez florescer um parque industrial voltado a atender as grandes indústrias dos mais variados setores.

Para Leiria (1997) a partir destes fatos, passou-se a enxergar a terceirização como uma panacéia capaz de resolver todos os problemas de execução de serviços. Na década de 90 iniciou sob a égide da terceirização, capaz de habilitar qualquer empresa a recuperar a competitividade e estabilidade no mercado, sem maiores preocupações com análises e metodologias.

Segundo Tomé (1998), a rotina de terceirização foi adotada no Brasil, primeiramente pelas fábricas multinacionais de automóveis que, tendo a agilidade como meta, nada mais são do que montadoras, intencionalmente dependentes da produção de peças entregues a outras inúmeras empresas.

Atualmente, no empreendimento industrial ou comercial, dificilmente se imaginam negócios que não tenham parte de seus serviços ou produtos realizados por terceiros. Outros exemplos de terceirização são as grandes redes de lanches rápidos (*Bob's, Mc Donalds*, etc). Com exceção da comercialização sob a responsabilidade estrita de cada

franqueado, tudo o mais é entregue a terceiros, desde a produção dos pães, hambúrguers e batatas fritas, até as embalagens dos alimentos.

Devido ao exemplo dos Estados Unidos e México, e ao sucesso de empresas privadas, o setor público passou a adotar esta nova alternativa de administração. A privatização, que com sua reestruturação leva ao emagrecimento do quadro das grandes companhias, faz nascer outras menores, que gravitam em torno destas. Segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), esta alternativa contribui para a diminuição do número de empregados por estabelecimento brasileiro.

Os índices de desemprego no Brasil nunca foram tão altos em comparação com os de economia mais madura. Na década de 80, os desempregados equivaliam a 5% da força de trabalho. Atualmente a taxa está em 12,1%. A reestruturação da economia leva ao foco da geração de empregos para as microempresas – lojas, fábricas, bares, confecções, com até dezenove funcionários. Esse segmento emprega atualmente, com carteira assinada, 53% de toda a força de trabalho no Brasil, contra 46% em 1995 (RECUPERO, 2003).

Continua Recupero (2003), que dados recentes mostram que os estabelecimentos brasileiros que usam mão-de-obra intensiva, as grandes empresas industriais, foram as companhias que mais se esmeraram em obter ganhos de eficiência na última década. Entre as cinco primeiras da lista, quatro estão ligadas à indústria de transportes, que, na década de 90, enxugou 22% de suas vagas. Segundo especialistas, estes rearranjos da economia em função do aumento da produtividade começam a dar sinais de estabilização. A tendência à redução de vagas no mercado de trabalho em consequência do ganho de eficiência na produção não é um problema exclusivamente brasileiro; porém uma característica típica do Brasil, que torna a realidade mais árdua do que em outros países, é que as microempresas têm mais dificuldade de sobreviver.

Por outro lado, os sindicatos dispõem de dados que desmistificam as versões de migração de empregos, o aproveitamento da mão-de-obra na área de serviços e outros mitos. Algumas estatísticas apontadas como consequência da terceirização para empresas que terceirizam atividades, levantados por pesquisa do DIEESE (2004):

- redução do quadro de empregados ----- 40%
- redução dos custos em geral ----- 29%
- aumento da produtividade ----- 21%

Com relação aos empregados que migraram para as empresas de terceiros:

- redução de salários ----- 92%
- perda de benefícios ----- 58%
- menor segurança ----- 42%
- maiores jornadas ----- 33%

Muitos empresários se mostram otimistas, apostando numa transferência de emprego dentro da cadeia produtiva, com a absorção desta mão-de-obra pelas indústrias de transformação e fornecedores em geral. Sabe-se, porém que esta transferência é apenas parcial.

As empresas atualmente, não precisam manter, como sua obrigação e preocupação, processos meramente administrativos - como administração contábil, financeira, administração de recursos humanos - envolvendo treinamento (estrutura altamente dispendiosa para quem se aventura a manter um sistema compatível com as necessidades da empresa), enquanto existem outras firmas especializadas que atendem as suas necessidades unificando sistemas de forma a tender a todas.

#### **A) Vantagens da terceirização**

O desenvolvimento de projetos em parceria entre a contratante e a contratada aumenta a especialização, reduz níveis hierárquicos, que gera maior agilidade nas decisões, diminui a ociosidade de equipamentos e estoques, valoriza recursos humanos e obriga a terceirizada a se especializar.

No quadro 2, estão alguns itens mais relevantes, da vantagens e desvantagens da terceirização, do ponto de vista de Giosa (1993), Geia (1991), Hendry (1997), Leiria e Saratt (1992), Vanca (1994) e Bezerra (1994).

#### **B) Desvantagens da terceirização**

Leiria (1997) afirma que o tratamento do segredo industrial (exposição), perda do vínculo com o empregado, resistência, demissões, perda, mudança radical da empresa, aumento da dependência de terceiros, controles, competência, geração de economia

informal, perda da identidade cultural da empresa à longo prazo e dificuldades de reaproveitamento de empregados treinados, são alguns fatores de desvantagens da terceirização.

Os pontos mais relevantes, segundo os autores citados no item acima, podem ser vistos no quadro 2.

Este quadro reflete os mais relevantes fatores positivos e restritivos da terceirização.

<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
Foco nos negócios da empresa na área de atuação;	Risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra;
Diminuição de desperdício;	Resistência e conservadorismo;
Redução das atividades-meio;	Risco de falta de coordenação dos contratos;
Aumento de qualidade;	Falta de parâmetros de custos internos;
Ganhos de flexibilidade;	Demissões na fase inicial;
Aumento da especialização do serviço;	Custo de demissões;
Aprimoramento dos sistema de custeio;	Dificuldades de encontrar a parceria ideal;
Maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional;	Falta de cuidado na escolha dos fornecedores;
Maior agilidade nas decisões;	Aumento do risco a ser administrado;
Menor custo;	Conflito com os sindicatos;
Maior lucratividade e crescimento;	Mudanças na estrutura do poder;
Favorecimento da economia de mercado;	Aumento da dependência de terceiros;
Otimização dos serviços;	Perda do vínculo para com o empregado;
Redução dos níveis hierárquicos;	Desconhecimento da legislação trabalhista;
Aumento da produtividade e competitividade;	Perda da identidade cultural da empresa, a longo prazo, por parte dos funcionários
Redução do quadro direto de empregados;	Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados.
Diminuição da ociosidade das máquinas;	

continua

continuação

Maior poder de negociação;	
Ampliação do mercado para as pequenas e médias empresas;	
Possibilidade de crescimento sem grandes investimentos;	
Economia de escala;	
Diminuição do risco de obsolescência das máquinas, durante a recessão.	

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens da terceirização

Fonte – Leiria (1997)

### C) O porquê da terceirização

A terceirização tornou-se uma opção estratégica, face às exigências de uma competitividade cada vez maior, com mudanças estruturais e tecnológicas, preservando a qualidade e garantindo a melhoria contínua. Se houver qualquer possibilidade de que a qualidade dos serviços venha a ser comprometida ou sofrer prejuízos, a terceirização não é racional, pois o custo não é tudo. A qualidade mantém a satisfação do cliente, a motivação dos empregados e em consequência, a produtividade com qualidade (LEIRIA, 1997).

A primeira luta é enfrentar o desafio da desverticalização, da terceirização, da concentração de esforços em um único objetivo, com vistas à aquisição da excelência quanto à qualidade de produtos de baixo custo e de alta tecnologia, enfim, de produtos competitivos, interna e externamente.

A tendência é a transferência de atividade de pouca correlação com o produto final para terceiros, mantendo em sua própria empresa o *core bussiness*, o seu negócio principal, o seu produto final.

Para Queiroz (1992), algo como eliminar problemas secundários, transferindo-os a terceiros; assim a empresa pode se dedicar livremente ao negócio central do setor, tornando-o mais eficaz e eficiente - portanto, mais competitivo - frente a todos os apelos da economia globalizada.

Segundo Chiaradia (2003), muitos insistem em copiar, muitas vezes irracionalmente, aquilo que deu certo em outros países, como Japão e Estados Unidos, sem se preocupar com as adaptações culturais e peculiaridades regionais.

A terceirização ultrapassou os limites de transferência de atividades de serviços de apoio, para ocupar espaço também no fornecimento de itens antes considerados como integrantes essenciais do produto principal.

As principais razões, na opinião de Silva (1997) que levam uma empresa a decidir pela terceirização, são listadas a seguir. Pode-se classificar estas razões em: operacionais, táticas e estratégicas:

Razões operacionais:

- minimizar custos;
- relação custo x benefício;
- serviços que não são de rotina, ou aqueles que apresentam pouca repetitividade;
- rapidez com que são executados os serviços.

Razões táticas:

- qualidade dos produtos ou serviços prestados - serviços específicos, uma vez que para realizá-los são necessários muitos recursos, tais como: mão-de-obra capacitada e especializada, equipamentos adequados;
- informações com outras empresas/setores, do mesmo ramo ou de porte semelhante ao da contratante, para buscar referências com outras tomadoras de serviço de um determinado prestador;
- coleta de preços dos prestadores de serviço;
- estudo crítico das empresas candidatas à terceirização, observando seu porte, suas instalações e seu processo produtivo;
- acompanhamento dos serviços quando executados em outras empresas;
- experiência, em executar a atividade, anteriormente;
- redução do quadro de pessoal;
- diminuição de encargos sociais;
- redução de problemas com a legislação trabalhista.

Razões estratégicas:

- as empresas candidatas devem se mostrar idôneas e se destacar na área;
- eliminação do que não é atividade principal da empresa, ou seja, atividades secundárias;
- agilidade nas decisões aumentada.

Na realidade, é preciso uma verdadeira justificativa para a terceirização.

#### **D) A decisão de manter ou não a terceirização**

O processo de terceirização, depois de implantado, deve ser avaliado periodicamente, para constatar se os objetivos propostos estão sendo alcançados ou se os resultados se mantêm como quando eram obtidos pela empresa. A decisão vai depender da análise da avaliação, ou desempenho das empresas (estende-se a outras atividades, se não forem bem realizadas é melhor desfazê-las).

#### **E) Diretrizes e critérios práticos da terceirização**

Com base na leitura realizada, verifica-se listas contendo as principais diretrizes e critérios utilizados nos casos reais, quando da adoção ou manutenção do processo de terceirização.

Diretriz é o conjunto de instruções e indicações gerais dadas por um gerente aos seus colaboradores, para conduzir um negócio ou uma empresa em determinado rumo, segundo Aulete (1985).

Pode-se dizer que diretriz é a política ou a orientação de ordem geral sobre determinado assunto, que contribui para seu esclarecimento sem muitos detalhes ou aspectos específicos.

Segundo Tomé (1998) a seguir, as diretrizes mais praticadas pelas empresas, com o objetivo de facilitar a escolha sobre o que deve terceirizar são:

- **serviços a serem terceirizados:**
  - atividades de rotina;

- serviços intermediários à produção;
  - tarefas muito específicas;
  - ações de suporte ou secundárias ao negócio central da empresa;
  - atividades que não agregam valor ao produto final;
- **escolha do parceiro:**
- experiência na execução da atividade;
  - avaliação do custo x benefício;
  - custos dos serviços realizados por terceiros;
  - prazo com que os serviços são realizados;
  - auditoria da candidata;
  - verificação da referência do candidato com outras empresas;
  - análise da capacitação técnica;
  - solicitação da listagem de clientes;
  - realização de visita às empresas prestadoras de serviço;
  - visitação às empresas que utilizam os serviços deste candidato;
  - comunicação rápida entre contratado e contratante;
  - a candidata deve demonstrar segurança;
  - a empresa deve se destacar na área;
  - confiabilidade e idoneidade da empresa candidata;
  - condições comerciais competitivas;
  - a empresa terceira não poderá se apresentar como possível concorrente do contratante;
  - demonstração de flexibilidade;
  - atendimento diferenciado;
- **avaliação periódica:**
- inspeção do serviço (podendo ser inspeção visual, baseada na experiência);

- efetivação de testes ou ensaios;
- avaliação dos custos;
- análise da relação custos x benefício;
- realização de auditorias;
- análise dos pontos críticos;
- observação da qualidade do serviço prestado, se mantém ou melhorou;
- avaliação da capacitação dos empregados e a constante capacitação;
- facilidade da comunicação entre contratado e contratante;
- avaliação da rapidez das soluções apresentadas pelo parceiro;
- confirmação da confiança do terceiro;
- verificação da idoneidade;
- análise da flexibilidade do terceiro;
- garantia da assiduidade no cumprimento das tarefas;
- realização de lista dos itens a serem avaliados
- elaboração de planilhas de desempenho dos terceiros;
- acompanhamento do índice de reclamação dos usuários;
- garantia de agilidade nas operações.
- tudo que serve como forma de julgar algo é considerado critério, como elementos de decisão para um determinado aspecto em questão.

Considerando a organização como um conjunto de indivíduos e grupos, deve-se analisar os objetivos e a auto-realização individual, o comportamento e as interações pessoais e grupais, e a organização informal. A motivação, a liderança, e os demais fatores psicossociais, fazem a ligação do indivíduo e o trabalho.

Com estes elementos, inicia a formalidade organizacional e a hierarquia, frustrando, hostilizando, e criando ressentimentos entre as pessoas, nos diversos níveis. A cultura é aprendida pelo ensino, interação social, e por pertencer a certo grupo social, como a

empresa, através da sensibilidade para conhecer os comportamentos dos outros, comunicando-se melhor e eliminando preconceitos, ou/e tolerância.

Atualmente as empresas vem buscando um diferencial das outras através qualidade dos recursos humanos, fornecendo experiência, habilidades e conhecimento em sua área.

Como visto anteriormente, numa realidade em que a busca por custos menores e melhores padrões de qualidade, são condições essenciais para permanecer no mercado, a estratégia de terceirização se propõe a transferir para empresas especializadas – ou seja a terceiros – a responsabilidade e a competência de realizar tarefas que não constituem o negócio central da organização.

Linder (2005) relata que o outsourcing existe há anos, mas o conceito ainda representa uma pequena parcela dos negócios. Mesmo assim, é uma das formas mais mensuráveis porque visa resultados corporativos. Em uma pesquisa realizada de exemplos de outsourcing 82% tiveram êxito e 18% fracassaram. Os fracassos foram de estratégia, não de execução. Em outras palavras, as transformações pretendidas foram realizadas, mas os esforços mal direcionados não resultaram em sucesso competitivo

Citando o exemplo de um grande fabricante de equipamento industrial, que terceirizou infra-estrutura e suporte de TI na tentativa de reduzir os custos. Quando a empresa fechou o negócio, seus executivos não perceberam que o *outsourcer* tinha planejado deliberadamente um ritmo lento de mudança tecnológica. Tal realidade gerou uma lentidão na capacidade do fabricante de se beneficiar de tecnologias que proporcionam economia de custo, o que acarretou um conflito direto com seu objetivo. Este exemplo ilustra resultados inesperados, ou transformações acidentais, que podem ocorrer com o *outsourcing*.

Tomando-se uma empresa de cultura muito tradicional e forte, a terceirização pode, nas primeiras fases de sua implantação, causar problemas de conflitos de valores e/ou de competências ou mesmo de expectativas negativas quanto ao futuro.

Estes fatos são particularmente agudos quando os terceirizados são provenientes dos quadros da própria empresa. Neste caso particular os cuidados com a transição cultural devem ser maiores, até a construção do novo modelo cultural (NARDY, 2005).

A outra situação comum na terceirização é a das montadoras, de grandes obras e/ou montagens em geral, que reúnem em um mesmo espaço de trabalho ou até mesma linha de montagem, diferentes empresas e seus terceiros, porém todos movidos pelos mesmos objetivos e valores.

Neste caso é que os objetivos individuais e coletivos são muito similares e os resultados finais esperados são os mesmos, logo esta situação tende à parceria entre os participantes.

No caso de terceirização de serviços especializados, de elevado grau de conhecimento diferenciado, há delegação, respeito ao aprendizado mútuo, coisa que muitas vezes não ocorre no ambiente corporativo, com funcionários da mesma organização.

Do ponto de vista da cultura organizacional há necessidade da criação de valores, crenças, cooperação entendimento que sejam partilhados entre as diferentes pessoas da organização e/ou terceiros – de tal forma que se estabeleça à ordem e a boa comunicação interna e uma visão externa que identifique com clareza e para toda a comunidade da organização as ameaças e oportunidades que garantam a perenidade da empresa / instituição.

No item seguinte, será visto o conceito de comprometimento.

### *2.1.2 Comprometimento*

A evolução das teorias administrativas contribuiu para que as organizações se tornassem mais complexas, exigindo uma maior participação de seus colaboradores, visando a obter um resultado positivo quanto à melhoria da qualidade dos serviços ou produtos e da produtividade.

Quando os empregados se empenham mais intensamente, os responsáveis sentem que as metas são alcançadas com maior facilidade.

O estudo do comportamento humano teve sua origem na psicologia, conforme expressa Fagundes (1985, p.46):

Pode-se descrever as mudanças do próprio comportamento, ou os seus efeitos no ambiente, ou as duas coisas juntas. Dependendo do comportamento que se vai definir e das finalidades a que servirá a definição, ela poderá ser mais restrita ou mais ampla.

Para Reese (1976, p.14), o comportamento humano é “qualquer movimento observável ou mensurável, feito por um organismo, incluindo movimentos externos e internos e seus resultados [...]”.

Robbins (1999) argumenta que a sobrevivência, tanto profissional quanto organizacional, depende cada vez mais da capacidade do indivíduo absorver o novo e elaborar respostas adaptativas às mudanças.

Para Skinner (1982), o comportamento humano divide-se em três categorias: inato, operante e verbal. O primeiro diz respeito ao reflexo, ou seja comportamento em que uma espécie específica de resposta é atraída por uma espécie específica de estímulo, como o medo que pode ser causado por um barulho, refletido em susto, e o susto ser refletido para outras situações onde o medo se manifeste. Já o comportamento operante é fortalecido ou enfraquecido por eventos posteriores à resposta. O comportamento inato é controlado por seus antecedentes, o comportamento operante é controlado por suas conseqüências. Já o comportamento verbal está isento das relações espaciais, temporais e mecânicas que prevalecem entre o comportamento operante e as conseqüências não sociais. A maneira de uma pessoa falar depende das práticas da comunidade verbal a que pertence; este comportamento pode ocorrer em quase todas as ocasiões.

O estudo da administração de Recursos Humanos considera como recursos as pessoas que trabalham em uma organização, e seu desafio atual tem sido criar e cultivar um ambiente organizacional voltado e motivado para o constante aprendizado.

Na área da Psicologia Organizacional, os estudos sobre comportamento do trabalhador procuram desvendar o que faz com que os indivíduos se diferenciem na forma como reagem e enfrentam os desafios do seu contexto de trabalho e na forma como se comprometem, ou seja no desejo de permanecer naquele curso de ação (BASTOS, 1997).

Na busca por obter vantagem competitiva frente aos concorrentes, as organizações perceberam que esta vantagem seria obtida através do único ativo que as outras empresas não poderiam copiar: seus colaboradores. Deste modo, aceitar a importância do ser

humano para o sucesso e/ou fracasso de uma organização faz a diferença ao trabalhar com indivíduos comprometidos e envolvidos com sua organização.

A palavra “comprometer”, segundo Ferreira (1986), deriva do latim “*compromittere*” e significa:

- obrigar por compromisso;
- dar como garantia: empenhar a palavra;
- expor a perigo, arriscar, aventurar;
- pôr alguém em má situação, ou em situação suspeita;
- tomar compromisso, obrigar-se;
- assumir responsabilidade grave.

No dicionário do Aurélio (FERREIRA, 1986), compromisso é a obrigação contraída entre duas ou mais pessoas, de sujeitarem a um único árbitro a decisão do pleito; obrigação ou promessa solene; contrato; acordo.

O conceito de comprometimento, na língua portuguesa, pode tanto assumir o significado de ações que impedem ou dificultam o alcance de uma determinada meta, como também expressar a idéia de engajamento, envolvimento, adesão ou vinculação.

Bastos (1994) verificou, cientificamente, que o comprometimento tem sido definido por outros conceitos, tais como envolvimento, identificação e apego. Estes significados parecem assumir uma dimensão principal de “engajamento em um curso de ação”. Mesmo com uma extensão reduzida como esta, porém, o termo ainda traz ambigüidade e carrega vários fenômenos como sentimentos, intenções, crenças e valores.

Segundo Stecca (2001), o conceito de comprometimento, na linguagem científica, conserva o significado de engajamento, sem aspectos negativos, com o sentido de forte envolvimento do indivíduo no seu ambiente de trabalho, ou seja, com o desejo de permanecer na empresa, com a identificação, com o engajamento e o empenho em favorecer a organização.

Por outro lado, Bastos, Brandão e Pinho (1996) entendem como comprometimento o grau em que o indivíduo internaliza ou adota as características ou perspectivas da organização. O comprometimento pode ser gerado em três bases:

- **complacência ou troca** – as atitudes e o comportamento ocorrem em função de recompensas específicas;
- **identificação ou afiliação** – o indivíduo aceita a influência para manter uma relação satisfatória, pelo desejo de afiliação e sentimento de orgulho por pertencer, respeitar valores;
- **internalização** - o envolvimento se apóia na identidade entre valores e objetivos pessoais e organizacionais.

O comprometimento demonstra a relação entre a empresa e a pessoa, que tem toda importância dada às suas expectativas ligadas ao trabalho; ou seja, mostra para as empresas o desejo de adesão dos empregados e, para os empregados, a realização dos projetos pessoais.

A empresa considera comprometido o empregado que se identifica e adere aos objetivos e aos valores da organização; enquanto que, da parte do empregado, o esperado é a possibilidade do desenvolvimento de um projeto pessoal que depende da cultura da empresa, ou seja, o que ela oferece à pessoa que possa corresponder às suas expectativas.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (1999), o modelo de avaliação do compromisso organizacional é definido pelo “grau com que as pessoas se identificam com a organização que as emprega, e implica vontade de investir uma grande dose de esforço em favor da organização e intenção de ficar muito tempo na empresa”. Para realizar a medição do compromisso organizacional, os autores apresentam os indicadores demonstrados no quadro 3.

<b>Itens de Mensuração</b>	<b>Respostas</b>
Meus valores e os desta organização são muito parecidos.	Concorda ou discorda
Tenho orgulho de dizer aos outros que trabalho nesta organização.	Concorda ou discorda
Eu bem poderia estar trabalhando para uma organização diferente, desde que o tipo de trabalho fosse parecido.	Concorda ou discorda.
Esta organização realmente inspira em mim o máximo, quanto ao desempenho no cargo.	Concorda ou discorda
Seria preciso muito pouca mudança em minha situação atual, para me levar a deixar esta organização.	Concorda ou discorda.
Estou extremamente satisfeito por ter escolhido trabalhar nesta organização e não em outras em que estava pensando na época em que entrei.	Concorda ou discorda

Quadro 3 - Compromisso organizacional – itens de mensuração

Fonte - Wagner III e Hollenbeck (1999)

Thévenet (1992) julga que o comprometimento é uma negociação entre o indivíduo e a organização, um espaço de entendimento e de compatibilidade entre o sistema de valores da pessoa e a cultura da empresa. Cada um investe na empresa quando encontra oportunidades correspondentes ao seu projeto pessoal e aos seus objetivos, mas também quando adere aos valores que constituem a cultura da empresa.

A diversidade de conceitos sobre comprometimento – com origens na Sociologia, na Psicologia e nas teorias Organizacionais – e as muitas definições e modelos teóricos relacionados ao comprometimento organizacional constata interesses comuns entre indivíduos e seu ambiente de trabalho, manifestados pela manutenção de comportamentos comuns, pró-ativos, demonstrados pelo indivíduo com o objetivo de contribuir na realização de algo, como reforça Costa (2000).

Em pesquisas realizadas nas bibliografias, não se encontra um modelo preciso para identificar o comprometimento dos indivíduos em suas organizações. Os autores afirmam que uma teoria complementa a outra.

Outro modelo de avaliação foi sugerido por (1990), um conjunto de variáveis que podem ser utilizadas para análise dos determinantes do comprometimento organizacional. Estas variáveis podem ser observadas na Figura 1.

Bastos e Borges-Andrade (1995, p 29) afirmam:

O interesse tem lugar proeminente na literatura científica sobre comportamento organizacional e nas preocupações de profissionais responsáveis pela formulação e implementação de práticas de gestão nas organizações. Tal interesse associa-se ao acelerado ritmo de transformações das organizações – das suas estruturas, processos produtivos e de gestão – produto da sua dinâmica de interação com ambientes crescentemente turbulentos, instáveis e competitivos. As mudanças sócio-culturais, políticas, econômicas e, sobretudo, tecnológicas têm ressaltado a importância do elemento humano como fator de qualidade, competitividade e, em decorrência, de sobrevivência das organizações.

O modelo de avaliação segundo Schermerhorn (1999), diz que as teorias da satisfação, como a motivação, usam as necessidades individuais para explicar os comportamentos e atitudes das pessoas no trabalho. Mesmo com algumas divergências entre as teorias, elas concordam em que as necessidades causam tensões que influenciam as atitudes e comportamentos. Na figura 2, são demonstrados alguns fatores que influenciam o comportamento do indivíduo na organização.

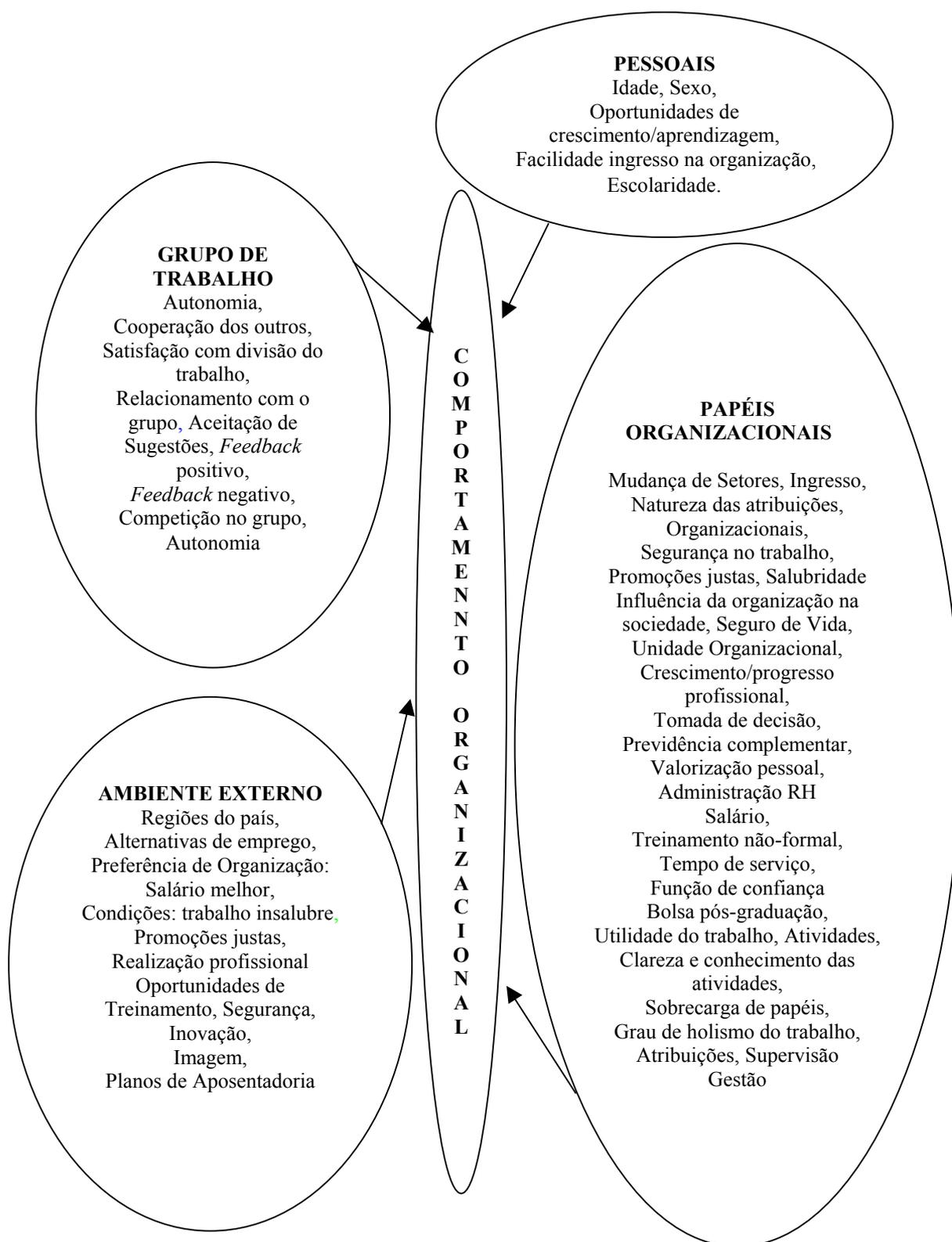


Figura 1 - Modelo de variáveis relacionadas ao comprometimento

Fonte - Bastos e Borges-Andrade (1995)

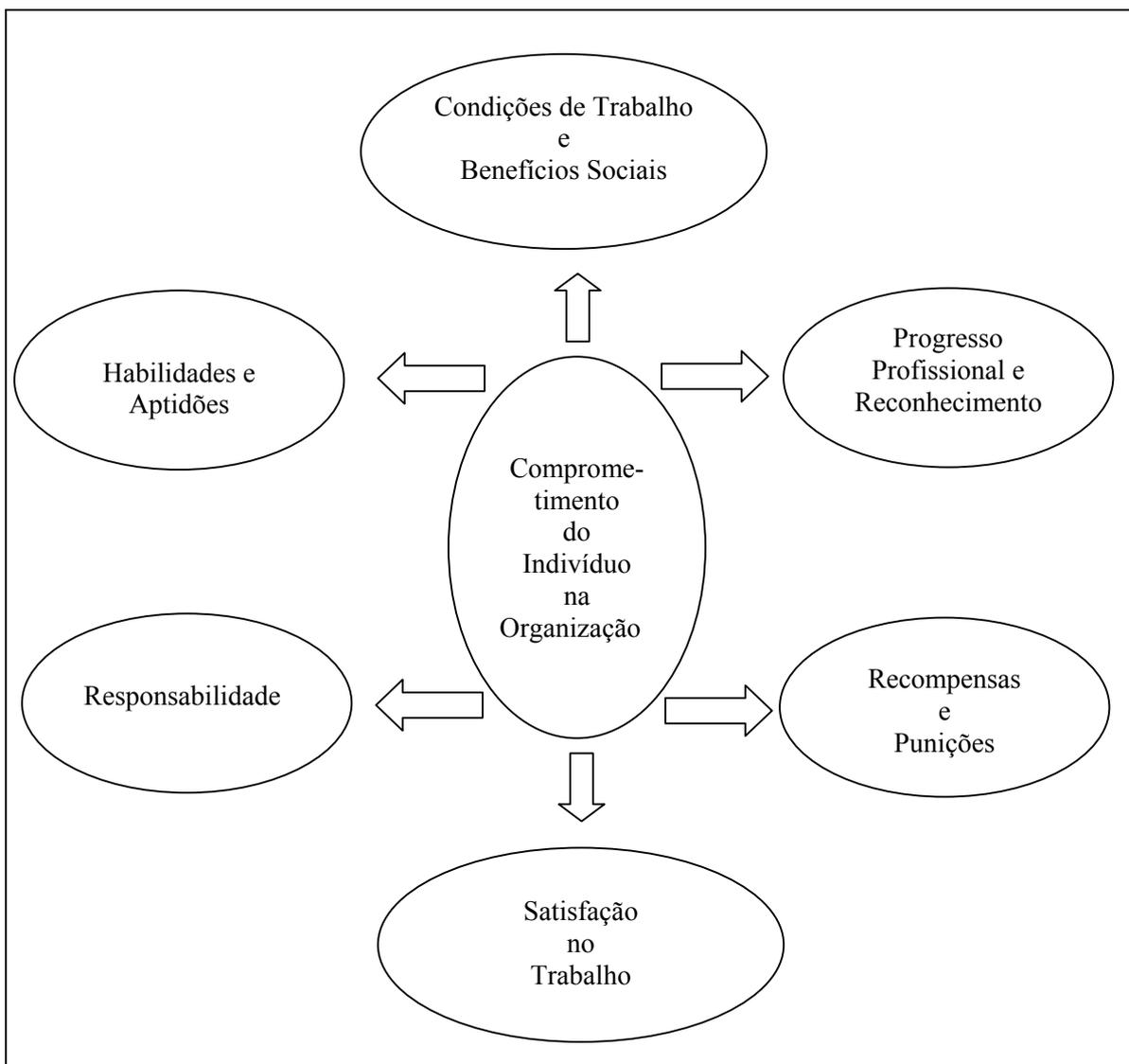


Figura 2 - Variáveis sobre o comprometimento

Fonte - Schermerhorn (1999)

O comprometimento do indivíduo na organização segundo Chermernhorn (1999), está diretamente relacionado com as variáveis citadas na figura 2. Se o empregado ou indivíduo está satisfeito com suas condições de trabalho, tem benefícios sociais que atendem suas necessidades, é habilitado, apto e responsável, tem perspectivas de progresso profissionais e recompensas pelo seu bom desempenho, deverá estar comprometido com a organização:

- **condições de trabalho e benefícios sociais** - de acordo com Kanaane (1995), o trabalho sempre ocupou o lugar central na vida de diferentes indivíduos, mas é limitado pelas condições sociais pré-estabelecidas. Os serviços e os benefícios

sociais apresentam uma história muito recente e estão relacionados com a consciência da responsabilidade social da empresa. Além dos aspectos competitivos no mercado de trabalho, eles constituem-se em atividades da empresa, voltadas para a manutenção das condições físicas e mentais de seus empregados;

- **habilidades e aptidões** - Maximiano (2000) diz que as aptidões são habilidades em potencial e que as habilidades são aptidões que se desenvolvem. São vários os tipos de habilidades e aptidões (verbal, numérica, física, musical, conceitual, etc) e cada tipo tem sua dosagem, que, combinada com os vários fatores externos (ambiente, sexo, raça, moda, necessidades, etc.), influencia o comportamento humano e, portanto, o comprometimento;
- **responsabilidade** - Aguiar (1992) afirma que a responsabilidade é o fundamento essencial para um ser racional, com identidade única, capaz de auto-determinar e julgar o comportamento correto e moral, calcado na dignidade humana. A responsabilidade social dos indivíduos trata principalmente das relações entre as pessoas. O comportamento do indivíduo afeta outras pessoas, e cada um tem uma forma de tratar os outros e uma forma de como gostaria que os outros o tratassem. O indivíduo deve prestar contas da obrigação assumida, à pessoa que lhe atribuiu a responsabilidade;
- **progresso profissional e reconhecimento** – o progresso profissional é tido como uma melhoria no trabalho pelo reconhecimento do trabalho desenvolvido, ou seja, este reconhecimento é explicitado através de ascensão na carreira profissional, é a experiência e o empenho do empregado demonstrado de forma a sobressair os demais empregados. Pode-se verificar indivíduos ocupando as mesmas posições, com as mesmas condições de trabalho, manifestando graus de insatisfação diferentes, diante do trabalho que realizam. As insatisfações denotam desajustes e até conflitos entre o homem e o resultado decorrente do trabalho. Indivíduos com mesmas condições profissionais desenvolvem tarefas de forma totalmente diferentes. Para Kanaane (1995), esta relação vem sendo marcada por conflitos não resolvidos pelos indivíduos, geralmente por falta de participação quanto à tomada de decisão inerente ao processo de trabalho. As organizações exercem influência acentuada sobre os estados mentais e emocionais dos indivíduos. Estas organizações podem atuar como ambiente

integrador e enriquecedor para as pessoas, ou desagregar-se e manipular as pessoas, que tendem a ser absorvidas pelas mesmas.

- **recompensas e punições** - As organizações dispõem de um sistema de recompensas e punições para balizar o comportamento das pessoas. Chiavenato (1999) afirma que o sistema de recompensa inclui os benefícios oferecidos, os mecanismos e procedimentos como são distribuídos e não se trata somente de salários, pensões, férias, promoções, garantia de segurança no cargo, transferências e outras formas de reconhecimento por um bom desempenho. O sistema de punições é composto por várias medidas disciplinares que visam a orientar o comportamento do indivíduo que se desvia dos rumos esperados, para prevenir a sua repetição, através de advertências verbais ou escritas, além de, em casos extremos, castigar a sua reincidência ou afastá-lo definitivamente.
- **satisfação no trabalho** - conforme Wagner III e Hollenbeck (1999), a satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que o trabalho efetiva ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho. Para Robbins (1999), no modelo de avaliação devem ser levados em conta as variáveis relacionadas com o emprego e com o que determina a satisfação no trabalho, e aumenta o comprometimento do empregado, que são:
  - trabalho mentalmente desafiador;
  - recompensas justas;
  - condições de trabalho satisfatórias;
  - apoio de colegas;
  - hereditariedade.

Davis e Newstrom (1996) relatam a necessidade de informações a respeito da satisfação no trabalho dos empregados, de modo a tomar decisões pertinentes, tanto no sentido de prevenir como no de resolver problemas com os empregados.

Muitos pesquisadores têm preferido formular suas próprias definições e medidas de comprometimento no trabalho, em vez de confiar numa aproximação existente (MORROW, 1983). Ele desenvolveu um estudo, descrevendo os inter-relacionamentos

teóricos e empíricos entre os cinco focos mais frequentes de comprometimento no trabalho.

Tais focos são:

- ética protestante do trabalho,
- saliência na carreira,
- envolvimento no trabalho/trabalho como interesse central na vida,
- comprometimento organizacional,
- comprometimento com o sindicato, cuja análise revelou que estes são parcialmente redundantes e insuficientemente distintos.

O comprometimento tem sido entendido como uma espécie de laço psicológico entre o indivíduo e a organização a que pertence. Lyman e Poter (apud BRANDÃO; BASTOS, 1993) viram-no como a boa vontade do empregado que se esforça no interesse da organização, um desejo de ficar com a organização e a aceitação dos seus maiores objetivos e valores.

Estabelecendo vínculos entre o indivíduo e a organização, Dubin (1976) fez apreciações acerca da expressão “apego ao trabalho” e identificou diferentes fontes de apego, sobre as quais duas considerações podem ser feitas. A primeira refere-se à fonte de apego ao trabalho que está relacionada com as características do ambiente ocupacional. A segunda diz respeito às reações advindas da percepção que as pessoas têm do seu ambiente de trabalho, estando esta consideração ligada às respostas intelectuais, emocionais, afetivas e físicas do indivíduo no ambiente de trabalho.

Thévenet (1992) afirma que o comprometimento existe quando há, ao mesmo tempo, adesão e oportunidades. A adesão não é suficiente, porque é essencialmente passiva, representa um estado da pessoa frente à organização; mas é necessária, porque traduz a consistência, a perenidade de um relacionamento apoiado sobre valores. As oportunidades não são suficientes, pois sugerem uma avaliação permanente das recompensas possíveis. Entretanto, são necessárias, porque a pessoa deve obter algum proveito de sua relação com a organização; é isto que vai determinar esta dimensão ativa do comprometimento.

Em outra abordagem sobre comprometimento organizacional, destaca-se o modelo de avaliação, segundo a conceituação de Mowday, Poter e Steers (1982), que apresenta as seguintes dimensões:

- uma forte crença nos valores e objetivos da organização e a aceitação deles;
- um desejo de exercer esforço considerável em favor da organização;
- um forte desejo de se manter como membro da organização.

Nortcraft e Neale (1990) entendem que mais do que simples lealdade à organização, o comprometimento é um processo através do qual os indivíduos expressam a sua preocupação com o bem-estar e o sucesso dessa organização. Fleury (1992), por sua vez, concluiu que o comprometimento organizacional é a peça-chave para o sucesso das mudanças implantadas nas empresas.

O modelo de avaliação de Bastos (1994) salienta que, por inexistir um consenso, tem-se admitido conceituações e mensurações diferenciadas, podendo ser identificadas várias abordagens a respeito do comprometimento organizacional, entre as quais incluem-se o enfoque normativo, o enfoque instrumental, o enfoque sociológico ou da autoridade no trabalho, o enfoque comportamental e o enfoque afetivo.

#### **A. Enfoque normativo**

Enfoque normativo é a intersecção entre a teoria de Etzioni (1975) e a Psicologia Social, baseada principalmente nos trabalhos de Azjen e Fishbeun (1980). Este enfoque centra-se na estrutura das atitudes e do seu poder preditivo em relação ao comportamento. É definido como a totalidade das pressões normativas que foram internalizadas pelo indivíduo, para orientar seu comportamento de modo congruente com os interesses organizacionais.

#### **B. Enfoque instrumental**

Nos trabalhos de Becker (1960), este enfoque é mencionado como uma abordagem do comprometimento, e é visto como função das recompensas e custos percebidos pelo indivíduo, associados com a sua condição de integrante da organização. Assim, estar

comprometido com a organização é entendido como “a tendência a se manter nela engajado – numa linha consciente de atividade – devido aos custos associados à sua saída”, conforme coloca Bastos (1994, p.44).

Becker (1960) entende que o conceito de comprometimento vem superar a falta de explicações para a consistência do comportamento. Assim, o comprometimento seria um mecanismo psicossocial cujas recompensas e custos de ações prévias atuariam para impor limites ou restrições para as ações futuras.

### **C. Enfoque sociológico ou da autoridade no trabalho**

Este enfoque surgiu em contraposição às teorias econômicas que enfatizavam o capital, tendo sido influenciado pelas correntes de pensamento sociológico de Becker, Halaby, Weber e teóricos marxistas, como Edwards e Burrawoy.

Segundo Halaby (1986), o apego do trabalhador se expressa no interesse em permanecer no atual emprego porque percebe a legitimidade da relação autoridade e subordinação.

Assim sendo, os indivíduos levam para o trabalho tanto uma orientação para seus papéis de subordinados, quanto um conjunto de normas que envolvem os modos corretos de dominação.

### **D. Enfoque comportamental**

O enfoque comportamental exerce influência direta na Psicologia Social e entende o comprometimento como uma avaliação que o trabalhador faz, para manter a harmonia entre o seu comportamento e as suas atitudes.

Bastos (1993), neste enfoque, diz que o comprometimento “pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis”.

As pessoas tornam-se comprometidas, portanto, a partir de suas próprias ações, formando um círculo de auto-reforço, no qual cada comportamento gera novas atitudes que levam a comportamentos futuros, em uma tentativa de manter a consistência.

Para Moraes et al. (1997), no enfoque comportamental, o comprometimento poderia ser observável, extrapolando as comunicações verbais, através de comportamentos como assiduidade, tempo de casa e qualidade do desempenho, entre outras. Assim, como coloca Reichers (1985) e Bastos (1992, 1993, 1994), o comprometimento ultrapassaria as verbalizações dos indivíduos e não poderia ser avaliado pelas escalas de atitudes, mas sim por escalas que descrevem comportamentos.

#### **E. Enfoque afetivo**

Mowday, Poter e Steers (1982) propõem uma abordagem que enfoca a natureza afetiva da relação de identidade do indivíduo com as metas da organização. Dentro desta linha conceitual, o comprometimento representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização.

A cultura da organização é observável pelo seu processo de trabalho ou seu funcionamento. Por outro lado, o indivíduo possui também sua cultura, traduzida pelos seus comportamentos. Quando se verifica, no entanto, uma oposição latente entre a cultura da organização e a cultura dos indivíduos, ou ainda, quando a cultura da organização representa uma agressão à maneira de pensar ou de agir dos indivíduos, estas diferenças criam situações divergentes e provocam falta de compreensão, ou até mesmo conflitos.

Os indivíduos e a organização são interdependentes. As organizações esperam as idéias, a competência e o trabalho dos indivíduos e estes têm necessidades de remunerações, de trabalho e de uma carreira. Mas, quando o ajustamento não se opera entre ambos, um ou outro, ou até mesmo os dois vão sofrer, ou seja, a pessoa será explorada ou, ao contrário, procurará explorar a empresa. Inversamente, quando existe ajustamento, os dois se beneficiam: as pessoas são capazes de desenvolver esforços consideráveis no seu trabalho fornecendo à organização os recursos dos quais ela necessita para realizar suas missões.

Comprometimento poderia ser descrito como engajamento ou disposição plena e espontânea para trabalhar, sentimento de responsabilidade pelo resultado e aplicação de esforços, criatividade e inovação para contornar os problemas e garantir o sucesso e o resultado. Estar comprometido significa estar movido pelo desejo de ver o trabalho

concluído e o objetivo atingido da melhor, mais eficiente, eficaz e efetiva maneira. É sentir-se realmente responsável e demonstrar desejo de ver o sucesso da ação.

Estudando o comprometimento e controle organizacional, tem-se a afirmação de Parker (1993) de que a forma organizacional característica da época atual se desenvolveu como resposta ao pensamento racional pós-iluminista, à erosão de instituições primárias, como a igreja e a família, e aos avanços tecnológicos da revolução industrial, sendo que as organizações se estabeleceram como os principais meios de transformação da ação social racionalmente organizada.

Mcneil (1986) cita que Max Weber verificou que, nas organizações, a racionalidade tinha o significado de disciplina e causava privação. Ela objetivava manter o ambiente estável e garantir a previsibilidade; as organizações burocráticas foram idealizadas como sistemas racionais-legais de controle.

Desta forma, a estrutura organizacional é compreendida como os padrões persistentes de interação organizacional. Em consonância, Steil (1997) afirma que “a estrutura, determinada e manipulada em grande parte pelos grupos no poder, envolve também aspectos como políticas de seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, etc”.

Para Greenwood e Hinings (1986), as organizações, como estruturas de controle, são constituídas e constitutivas, ou seja, são produzidas na interação humana, acabando por delinear esta mesma interação que as criou. Isto significa que as propriedades organizacionais, como a extensão da diferenciação funcional e integração, a centralização da autoridade, a formalização de regras e procedimentos, os mecanismos de cooperação e comprometimento, entre outros, influenciam a adaptabilidade, a motivação e a efetividade do controle organizacional.

De acordo com Simons (1995), o controle organizacional pode ser compreendido de forma mais ampla como “as rotinas formais e procedimentos utilizados pelos administradores para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais”, ou de maneira mais restrita como “mecanismos utilizados pelas organizações com o objetivo de maximizar a performance de forma previsível e calculável”. Logo, observa-se que a busca para identificar os preditores que possam favorecer níveis ótimos de comprometimentos, amoldam-se a estas definições.

Até mesmo a definição de comprometimento como “engajamento em um curso de ação” dada por Bastos (1994), encaixa-se aos propósitos do controle organizacional. Neste sentido, os esforços organizacionais realizados com o fim de identificar os antecedentes do comprometimento e seus níveis ótimos para se alcançar os resultados desejáveis para a organização são efetivados através de políticas formais ou informais de gerenciamento, que acabam por se transformar em padrões de interação entre a organização e os funcionários. Tais mecanismos de delineamento do comprometimento fazem parte tanto da estrutura quanto da cultura organizacional.

Quando o tema comprometimento é abordado, automaticamente ele é identificado pelas pessoas como um compromisso ou uma responsabilidade a assumir. Desta maneira, seria tão amplo quanto provavelmente pouco útil, na medida em que abarcaria tantas possibilidades formais e subjetivas que sua avaliação tenderia a ser inconsistente. Isto 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.

Com base na literatura, constata-se que erros são cometidos pelos gerentes ao procurar o capital intelectual dando ênfase à competência. Ter funcionários competentes, mas que não estão empenhados em realizar um bom trabalho, é como tentar ganhar de um time de atletas com uma equipe que só tem estrelas. Apesar dos bons jogadores, o sucesso de uma empresa é resultado do trabalho em grupo, do comprometimento e da adesão a uma meta e a um determinado modelo.

Garantir a dedicação dos funcionários significa atrair sua atenção e energia emocional. O comprometimento se reflete no modo como os funcionários se relacionam e na opinião que têm sobre a empresa. Em muitos casos, as pressões competitivas, que as organizações impõem aos funcionários, reduzem o comprometimento, em vez de aumentá-lo.

As empresas, hoje em dia, aumentam continuamente suas exigências em relação aos empregados, que têm de ser mais globais, devem ter mais capacidade de resposta ao cliente, ser mais flexíveis, mais orientados para o aprendizado, mais produtivos e com mais espírito de equipe. Estas exigências altamente competitivas demandam um aumento de motivação por parte dos funcionários, que são cobrados e compelidos a destinar suas energias físicas, intelectuais e emocionais para garantir o sucesso da empresa.

Infelizmente, muitos gerentes não sabem lidar de maneira eficaz com essas recentes exigências feitas a seus funcionários. Continuam a depositar suas expectativas e metas sobre eles, gerando estresse e desgaste, em vez de comprometimento.

Os profissionais de Recursos Humanos que aumentam a competência e o comprometimento formam o capital intelectual. E, ao fazê-lo, tornam-se defensores dos funcionários, por estarem preocupados com o modo como a empresa pode satisfazer suas necessidades.

Esses profissionais investem em práticas de Recursos Humanos para aumentar o comprometimento e são sensíveis às maneiras pelas quais as políticas e práticas organizacionais ajudam ou bloqueiam o crescimento do funcionário.

A contribuição do funcionário torna-se uma questão empresarial crítica porque, ao tentar produzir mais com menos funcionários, as empresas não têm outra escolha senão tentar envolver não só o corpo, mas também a mente e a alma de cada um deles. Essa contribuição é elevada quando estes se sentem livres para apresentar idéias, quando sentem que pessoas-chave na empresa levam seus interesses em conta e quando sentem que mantêm com a empresa uma relação de emprego válida e valorizada.

Como parceiros empresariais, os profissionais de Recursos Humanos desempenham um papel crucial no desenvolvimento dessa relação entre funcionário e empresa. Se ninguém escuta e representa o interesse dos funcionários, muitos dos que dispõem de alternativas fora da empresa se deixarão levar por elas. Caso ninguém se importe com suas necessidades cotidianas, eles deixam de contribuir. Se ninguém os ouve, eles silenciam em detrimento da empresa.

Pensar sobre o comprometimento das pessoas com a organização deixou de ser retórica e passou a ser uma efetiva questão gerencial para lidar com a competitividade e com a capacidade de enfrentar a turbulência do mundo atual (BASTOS, 1996).

A questão, no entanto, é complexa e há uma certa confusão conceitual em torno dela, sendo necessário, pela sua importância, ordená-la melhor.

Há três focos que mobilizam os indivíduos para o comprometimento: o trabalho, o grupo e a organização, e considerando-se estes focos, é possível definir oito perfis de compromisso, que demandam ação gerencial diferente:

- **sistêmico** - comprometimento com os três focos;
- **grupal** - pouco compromisso com a organização;
- **contributivo** - comprometimento com o trabalho e a organização;
- **individualista** - comprometimento apenas com o seu trabalho;
- **jogadores grupais** - comprometimento só com o grupo;
- **vínculos sociais** - busca de ter amigos;
- **bons soldados** - comprometimento com a organização;
- **jogadores vencidos** - sem comprometimento.

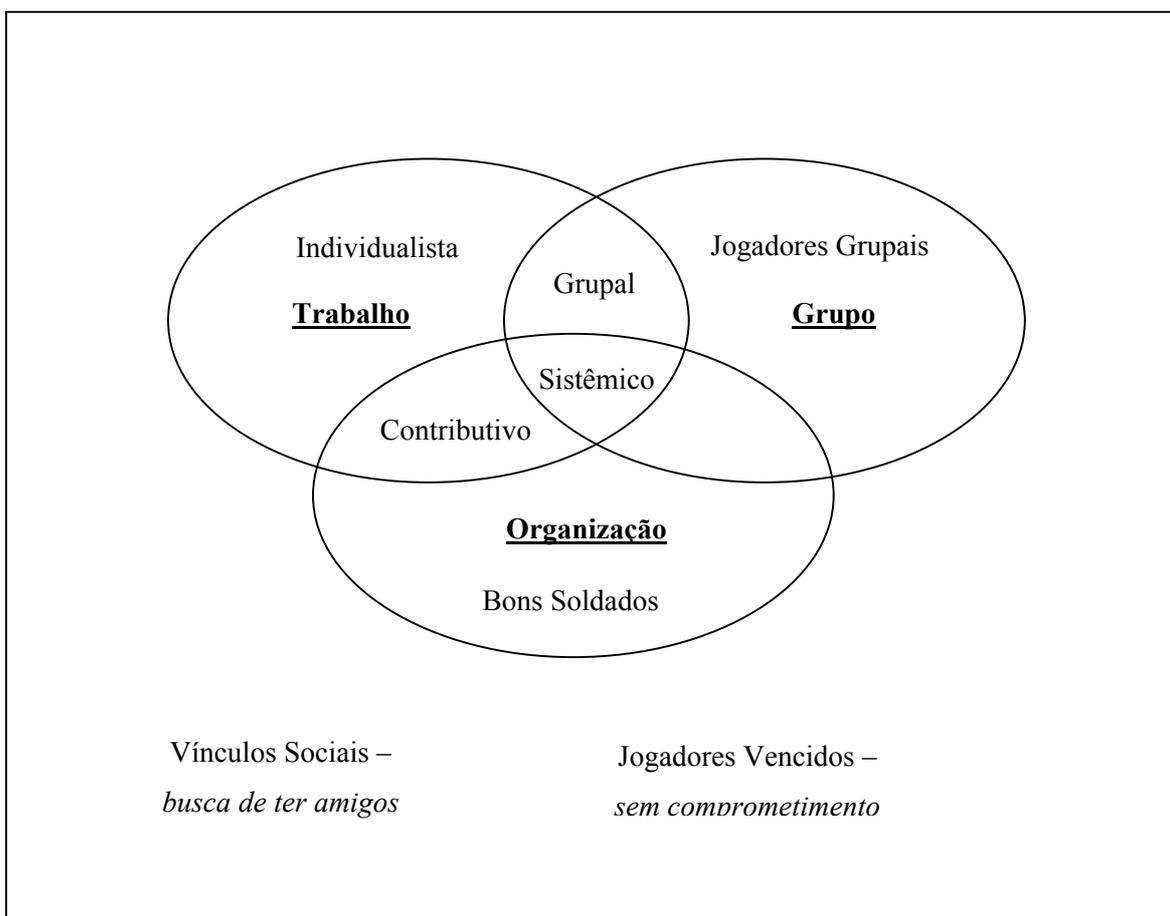


Figura 3 – Os oito perfis de compromisso

Fonte – Elaborado pela autora

Os impactos da ação gerencial focada na compreensão do comprometimento servem de estímulo para reforçar os três focos: com o trabalho, com o grupo e com a organização.

O esforço de incentivar pessoas aparentemente descomprometidas com tudo é válido, porque as respostas podem ser extraordinárias. Já a carreira é apontada por Morrow (1983) como um foco para o comprometimento, pois implica numa escolha intencional de uma linha de trabalho e numa expectativa de lealdade.

A carreira pode ser entendida como uma seqüência de posições relacionadas aos conteúdos do trabalho e a um movimento ordenado de indivíduos entre estas posições, ou seja a perspectiva ajustada de um indivíduo a uma ocupação escolhida, como cita Bastos (1994).

Costa (2000) descreve o comprometimento dentro das organizações como um Estado psicológico entre o indivíduo e a organização de que faz parte. Logo, as experiências anteriores podem influenciar o comprometimento do indivíduo. As pessoas precisam gostar de sua profissão para se sentirem mais satisfeitas, motivadas e comprometidas com o trabalho.

A carreira profissional tem relação direta com o comprometimento. Super e Hall (apud BASTOS, 1996) apontam a ocupação, a profissão e a carreira, como conceitos muito utilizados na pesquisa sobre comprometimento.

Herman (1993) descreveu algumas formas de valorizar um bom desempenho ou realização, através do reconhecimento ou elogio pessoal na frente de outras pessoas, uma palavra de agradecimento, uma carta, um certificado ou placa, um local especial no estacionamento, jantar, ingressos para eventos, uma atribuição de importância especial, um dia de folga remunerado e, principalmente, uma promoção. O reconhecimento externo não é tão importante quanto ouvi-lo de seus colaboradores ou clientes internos.

Barçante (1998, p. 20) afirma que “ouvir a voz do cliente interno é mais que um simples processo; é um indicador eficaz de uma mudança de mentalidade empresarial”. Com este raciocínio, o comprometimento da administração pode ser estimulado através de um clima de segurança e cumplicidade, em que os colaboradores saibam que suas opiniões desencadeiam um processo de desenvolvimento da organização.

Novamente Bastos (1996), diz que o comprometimento pode ser relativo à carreira do indivíduo e, neste caso, envolve os componentes de persistência e identidade com a profissão. Se o indivíduo gosta de sua atividade, trabalha com a visão de ser um hobby remunerado, ele será mais comprometido com a organização.

O modelo de avaliação com base no trabalho de Mowday, Steers e Poter (1982), que considera o comprometimento organizacional com três componentes:

- a aceitação dos objetivos organizacionais;
- a disposição para trabalhar com afinco pela organização;
- o desejo de permanecer na organização.

Na revisão da literatura realizada por Meyer e Allen (1984), os autores já incorporam a dimensão e conceituam três componentes na definição do comprometimento organizacional:

- comprometimento como um apego *Affective*, ou **Afetivo**, com a organização. Eles permanecem na organização porque eles querem;
- comprometimentos percebidos como custos associados a deixar a organização, eles permanecem porque eles precisam, que os autores chamam de Continuance e que trata-se como **Contínuo**; e
- comprometimento como uma obrigação permanecer na organização, que os autores denominam de *Obligation* e depois reconceituam como *Normative* (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993), e que chama-se de **Normativo**.

Em outro estudo Meyer, Allen e Smith (1993, p 539) sugerem que:

o comprometimento afetivo e, em menor extensão o comprometimento normativo poderiam ser positivamente relacionados com a performance no trabalho, entretanto o comprometimento instrumental não tem relação ou está negativamente relacionado com a performance no trabalho.

**Comprometimento afetivo** é quando o funcionário deseja permanecer na organização devido a ligações emocionais. Este comprometimento surge das condições de

trabalho e das expectativas atingidas. Ocorre se o trabalho forneceu as recompensas que o empregado esperava.

**Comprometimento contínuo** existe quando a pessoa deve permanecer na empresa porque precisa dos benefícios e do salário, ou porque não consegue encontrar outro emprego. Resulta dos benefícios obtidos pelo trabalho para a organização e da falta de alternativas de trabalho disponíveis.

**Comprometimento normativo** parte dos valores do empregado. A pessoa acredita que deve este comprometimento para a organização, com base em sua crença de que essa é a coisa certa a se fazer. Vem dos valores pessoais do empregado e das obrigações que a pessoa julga ter para com seu empregador. As obrigações resultam de favores que a empresa tenha feito, como pagar os gastos com educação do indivíduo.

Nesta perspectiva de tratamento do comprometimento é que se insere o trabalho de Somers (2001), que – relacionando-as com as três dimensões: afetiva, normativa e instrumental – trata das conseqüências do comprometimento:

- intenção de permanecer na organização;
- turnover;
- absenteísmo.

Para Somers (2001, p 54),

Depois de um longo período em que a pesquisa do comprometimento foi focalizada quase que exclusivamente num apego afetivo às organizações, uma nova perspectiva baseada no modelo de múltiplos componentes de comprometimento está emergindo.

Vários autores estudaram o comprometimento em três dimensões. Os autores avaliaram as conseqüências relacionadas ao processo de deixar a organização – intenção de partir, intenção de buscar outro emprego e turnover com o comprometimento – relacionando-as com os três componentes do comprometimento.

Apesar de as conseqüências do comprometimento serem menos exploradas que os correlatos e antecedentes, alguns autores já encontraram relação entre essas variáveis. Larson (1992) afirmam que altos níveis de comprometimento devem se relacionar com a

melhora da performance no trabalho em algumas situações. Meyer et al. (1989) afirmam que existe uma correlação positiva entre o comprometimento afetivo e a performance no trabalho, e uma relação negativa entre o comprometimento instrumental e a performance no trabalho.

Pode-se medir o comprometimento organizacional por meio de escalas auto-relatáveis, como as utilizadas para avaliar a satisfação no trabalho. Mowday, Steers e Poter (1982), desenvolveram quatro itens da escala mais popular, explorando os três aspectos do comprometimento – aceitação dos objetivos, disposição para trabalhar com afinco e intenção de permanecer na organização – que têm forte relação uns com os outros e que, combinados, indicam o comprometimento com a organização, apresentados no quadro 4.

<b>Os quatro itens do questionário de Comprometimento organizacional de MOWDAY, STEERS e POTER</b>
Acredito que os meus valores e os da organização são muito parecidos;
Tenho orgulho de dizer aos outros que sou parte desta empresa;
Eu poderia estar trabalhando para outra empresa desde que o tipo de trabalho fosse o mesmo;
Esta organização realmente me inspira para que eu tenha o melhor desempenho possível.

Quadro 4 - Comprometimento organizacional de MOWDAY, STEERS e POTER.

Fonte - Mowday, Steers e Poter (1982)

Segundo Meyer (apud SPECTOR, 1993), os componentes do comprometimento podem ser avaliados por meio de uma escala mostrada no quadro 5 que contém dois itens para cada componente. As pesquisas realizadas com essa escala de MEYER, produzem pontuações separadas e encontram sustentação para a idéia de que os três tipos de comprometimento são variáveis separadas.

<b>Seis itens da escala de Comprometimento organizacional de três componentes, MEYER, ALLEN e SMITH</b>
<p><b>Comprometimento afetivo</b></p> <p>Eu ficaria feliz em ficar pelo resto da minha carreira nesta empresa. Eu realmente me sinto como se os problemas da empresa fossem os meus próprios.</p>
<p><b>Comprometimento contínuo</b></p> <p>Neste momento, permanecer nesta empresa é uma questão de necessidade e vontade. Seria muito difícil deixar esta organização agora, mesmo que eu quisesse.</p>
<p><b>Comprometimento normativo</b></p> <p>Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer com meu empregador atual. Mesmo que fosse vantajoso para mim, eu não acho que seria certo deixar a minha empresa agora.</p>

Quadro 5 - Escala de comprometimento organizacional de três componentes

Fonte - Meyer, Allen e Smith (apud SPECTOR, 1993, p. 246)

Nos modelos, o comprometimento organizacional tem se mostrado importante, envolvendo muitas variáveis organizacionais. O foco de muitas pesquisas tem sido a rotatividade. Como o comprometimento se refere à ligação das pessoas com seu trabalho, ele deve ser relacionado à rotatividade. Aquelas pessoas com baixo comprometimento devem ter maior probabilidade de se demitir de seus empregos do que indivíduos com alto comprometimento.

As pessoas podem, no entanto, estar muito comprometidas com suas ocupações e não comprometidas com seu atual empregador. O foco do comprometimento de uma pessoa é importante para determinar suas respostas. O sucesso particular de um indivíduo pode ser relevante para ele como carreira, mas a sua empresa pode não se mostrar entusiasmada. Pode-se esperar que o comprometimento profissional tenha uma relação com comportamentos relevantes e variáveis relevantes para o emprego atual.

Um indivíduo comprometido com sua empresa desenvolve suas tarefas com alto nível de eficiência. Do ponto de vista social, é do interesse de todos que as empresas tenham empregados que desempenhem bem as suas funções, pois este bom desempenho aperfeiçoa a produtividade organizacional, que melhora diretamente a sua economia.

As pessoas podem desempenhar bem os seus trabalhos, se tiverem a motivação e as habilidades para tal. As práticas organizacionais e as condições de trabalho podem aprimorar essas habilidades ou servir como limitações organizacionais.

Esforços na seleção de pessoas são realizados pelos psicólogos organizacionais na identificação das habilidades para determinadas atividades e na busca das pessoas que apresentam essas habilidades.

Quanto maiores as exigências mentais do trabalho, maior a relação entre habilidade cognitiva e desempenho do trabalho. Logo, empregados cujas habilidades combinam com seu trabalho estavam mais satisfeitos e terão mais sucesso.

A motivação é uma característica individual, mas ela pode se desenvolver tanto a partir do empregado, como de condições ambientais. As tentativas das empresas, para melhorar a motivação de mão-de-obra, têm ocorrido por meio de intervenções no ambiente, em vez de seleção individual.

Segundo Daft (1999), motivação são as forças internas e externas de uma pessoa, que provocam o entusiasmo e persistência em certa ação. No empregado, a motivação afeta a produtividade, canalizando-a para a realização de metas organizacionais.

Para Hampton (1992), é comum ouvir-se reclamações de chefes, dizendo que seus empregados não se motivam, que existem problemas com a integração. Mas, nestes casos, os termos “motivação”, “integração” e “problemas emocionais” são usados para designar problemas do indivíduo isolado.

As causas da motivação estão implícitas no ajustamento e desajustamento, da baixa ou alta produtividade, e nas características da personalidade. A motivação no trabalho é uma tarefa cuja responsabilidade é, única e totalmente, do próprio indivíduo.

Sabe-se que as pessoas respondem a recompensas e punições, no processo motivacional. Cada pessoa é atraída por um conjunto de metas. O gerente deve conhecer

suficientemente bem o seu empregado, de tal forma que sua ação para alcançar a meta seja prevista.

A Administração sempre preocupada em aumentar a produtividade, reduzir a rotatividade e o absenteísmo e maximizar a competência, têm concentrado seus esforços em buscar mecanismos que promovam o envolvimento do empregado, com o mínimo de conflitos e o máximo de desempenho, visando à eficiência organizacional.

Os empregados não comprometidos podem apresentar:

- **abandono** - Todos os dias, em quase todas as empresas, pessoas chegam atrasadas, outras faltam ao trabalho e outras pedem demissão. Estes comportamentos caracterizam o abandono, envolvem o fato de o empregado não estar presente ao trabalho quando programado ou solicitado, seja temporariamente, como durante os atrasos, ou permanentemente, como quando há a rotatividade. Conforme observado por alguns pesquisadores, como Mitra, Jerkins e Gupta (1992), a ausência e a rotatividade são reações alternativas da insatisfação no trabalho, são tentativas do empregado para escapar, temporária ou permanentemente, de situações consideradas desagradáveis. Em sua metanálise, Mitra, Jerkins e Gupta (1992) descobriram que a ausência e rotatividade estavam moderadamente correlacionadas. Empregados que se atrasam são, freqüentemente, pessoas que faltam ao trabalho e têm probabilidade de abandonar o emprego. Os indivíduos que planejam deixar seu emprego podem esgotar as ausências justificadas, para não perdê-las;
- **ausência** – o não comparecimento do funcionário, quando esperado, pode ser um grave problema para a empresa. A ausência exige que a empresa contrate mais pessoas do que o necessário para estarem disponíveis diariamente, ou que tenha substitutos à disposição. A idéia é ter um funcionário substituto que possa ser convocado a trabalhar um turno extra, geralmente com um salário adicional mais alto. A ausência está associada à insatisfação no trabalho, mas as pesquisas encontraram uma pequena correlação entre elas. Farrel e Stamm (1988) conduziram a metanálise de 72 estudos sobre ausência e notaram que os dois melhores indicadores foram o histórico de ausência e a política de ausência das empresas. As pessoas que freqüentemente se ausentaram no passado têm probabilidade de se ausentar no futuro. A empresa precisa de uma política

projetada para controlar as ausências, seja por meio de recompensas pela frequência ou por meio de punição. Variáveis como gênero, idade ou atitudes no trabalho demonstram uma pequena correlação. A ausência por motivo de doença, mas não por outras circunstâncias, estava relacionada à satisfação no trabalho e ao gênero, pois as mulheres insatisfeitas ficam doentes mais frequentemente. A ausência causada por outras circunstâncias estava relacionada à estabilidade no trabalho e a política de ausência. Outro aspecto a considerar, sobre a ausência do empregado, é a cultura da ausência de um grupo de trabalho; ou seja, uma pessoa ausente teria muitos benefícios e poucos custos. Geralmente, a ausência está correlacionada com o número de ausências aceitas por seu grupo ou empresa. A ausência de um empregado é relacionada com o grau de assiduidade do grupo.

- **rotatividade** - em todas as empresas, os empregados se demitem, de tempos em tempos. Chamamos esta demissão de rotatividade. A porcentagem da força de trabalho que deixa o emprego em um dado período é chamada de taxa de rotatividade. Quando essa taxa se torna excessiva, a força de trabalho da empresa pode se tornar inexperiente e destreinada, resultando em ineficiências e dificuldades na consecução dos objetivos da organização. Dalton e Todor (1993) discutiram fatores que determinam se a rotatividade cria problemas, incluindo o nível de desemprego daqueles que pediram demissão e os custos para sua substituição. A rotatividade não é um problema, se o empregado que deixou a empresa apresentava desempenho ruim. Trevor, Gerhart e Bordreau (2003) estudaram a relação entre desempenho no trabalho e rotatividade, tendo descoberto uma relação curvilínea em que os empregados de melhor e de pior desempenho eram os que tinham maior probabilidade de pedir demissão. Para os de melhor desempenho, bons aumentos de salário reduziram a rotatividade. Dessa forma, a rotatividade pode ter resultados benéficos se bons substitutos puderem ser encontrados para os empregados de desempenho ruim. Contudo, aqueles com bom desempenho podem também se demitir porque frequentemente são os mais atraentes para outras empresas. Os empregados de baixo desempenho deixam seus empregos por diversas razões, porque não estão realizando bem as suas tarefas ou querem achar um trabalho para o qual estejam melhor qualificados. Também pode-se encontrar supervisores que encorajem a

rotatividade, escolhendo certos indivíduos como alvo de perseguição, aos quais podem negar recompensas, atribuir trabalhos desagradáveis tratar com descortesia, com o objetivo de fazê-los pedir demissão. Várias dificuldades podem surgir em decorrência da criação da rotatividade, o que acaba resultando mais em problemas do que em soluções. A perseguição a um funcionário pode criar um ambiente de trabalho hostil e desconfortável para todos, além das possíveis conseqüências legais, uma vez que estes empregados podem processar a empresa. Se o supervisor e o empregado perseguido forem de sexo ou raça diferente, um do outro, pode ser caracterizado um caso de discriminação. Logo, a perseguição é um comportamento antiético e até mesmo os empregados com desempenho ruim devem ser tratados de forma justa e honesta. Para as empresas, outra questão causada pela rotatividade diz respeito aos custos, aos gastos envolvidos com a substituição das pessoas que se demitem. Para algumas funções, o recrutamento e a contratação podem ser caros e consumir muito tempo. A contratação de alto nível pode levar meses, entre a busca de candidatos e a condução de longas e caras entrevistas fora da cidade, além do oferecimento de bônus e benefícios. Outros cargos podem exigir um longo período de treinamento, antes que o funcionário seja totalmente produtivo. Nas forças armadas, por exemplo, pode-se levar mais de um ano para treinar completamente um piloto de guerra. Se houver uma grande rotatividade de pilotos, o custo para o governo, portanto, será muito alto. A relação entre a intenção de deixar o emprego e a rotatividade é moderada pela taxa de desemprego. Os empregados insatisfeitos com seus empregos provavelmente têm intenção de se demitir. A intenção freqüentemente é precursora do comportamento que leva à demissão. Contudo, não é provável que as pessoas deixem seus empregos, a não ser que tenham outro em vista. A taxa de desemprego reflete a disponibilidade de alternativas de emprego que afeta a razão com que a insatisfação se traduz em rotatividade.

As organizações se preocupam em conseguir selecionar e manter, no seu quadro funcional, indivíduos competentes, dedicados, engajados e, principalmente, envolvidos com os problemas da organização.

“Há vagas sim, senhores. Há vagas para quem esteja disposto ao sacrifício, ao trabalho, cuja maior recompensa não seja medida em valores taxados e passageiros”, afirma Valentim (1997), mostrando que hoje existe uma busca por pessoas que não trabalham só pelo salário ou por benefícios imediatos, mas que trabalham pelo prazer, pelo significado que o trabalho tem para a vida e que são comprometidas com suas vidas.

A satisfação das organizações nem sempre é alcançada com os seus recursos humanos, mesmo estimulando os indivíduos por diversos meios e com as mais variadas recompensas. Em 1960, McGregor (1992, p. 35) fez um questionamento: “Por que as pessoas não são produtivas? Pagamos bons salários, oferecemos boas condições de trabalho, damos excelentes benefícios complementares e emprego estável. No entanto, parece que as pessoas não querem fazer mais que o esforço mínimo.” Pode-se traduzir os questionamentos levantados por McGregor (1960) da seguinte forma: Por que as pessoas não são comprometidas com a organização? Que fatores estão faltando ao empregado, para que ele seja comprometido?

Do comprometimento surgem os negócios bem sucedidos, as relações que envolvem carinho, as descobertas científicas, as belas obras da arte e da engenharia, além de outras realizações.

O comprometimento exige que um preço seja pago, exige que uma escolha sincera seja feita. E toda escolha implica a renúncia de algo.

Os pesquisadores deram especial atenção, na década de 90, à validação do modelo de conceituação de três componentes do comprometimento – desenvolvido pelos professores canadenses Meyer e Allen (1990, 1991 e 1993) – e suas alterações. Os autores abordam o comprometimento nas três bases: afetiva, normativa e contínua.

O objetivo do presente estudo é validar as diferenças entre setores que desenvolvem as mesmas tarefas, em uma empresa contratante e em uma empresa contratada (terceirizada), utilizando os três componentes citados.

A terceirização vista como a substituição de empregados permanentes da empresa-cliente pelo trabalho temporário, trazem alguns problemas, dos quais é citado o comprometimento do novo empregado ou do temporário, como o problema mais presente nos setores analisados.

O trabalhador temporário pode se somar ao pessoal permanente da organização, quando de acréscimo extraordinário de serviços, ou simplesmente substituí-lo definitivamente, geralmente com remuneração inferior.

Os empregados temporários têm os direitos assegurados pela Carta Magna, como todos os demais empregados em geral, mas ainda existem muitas diferenças, como os benefícios, a remuneração e a estabilidade do empregado permanente, que geralmente são superiores aos do temporário, gerando o descontentamento, a falta de comprometimento e a rotatividade em empresas de terceirização.

As pressões econômicas sofridas pelas empresas para sobreviver, às custas da redução dos encargos do pessoal, revelam-se superiores, até agora, às contraprestações sindicais (MAGALHÃES, 2002).

A proposta de mudança é para renovar o contrato psicológico entre o indivíduo e sua empresa, mudando atitudes, comportamentos e a forma de comprometimento.

O objetivo maior da mudança é a satisfação e harmonia com o ambiente de trabalho, com os sistemas de recompensas trazendo a eficiência na organização, através do aperfeiçoamento pessoal.

Um dos agentes de mudança é o treinamento, que auxilia na alteração de atitudes e comportamentos individuais.

Neste trabalho, foca-se o comprometimento organizacional e profissional na terceirização como uma variável muito importante para o sucesso da contratação. Ele está fortemente relacionado à satisfação no trabalho/serviço. Entre as várias definições de comprometimento, todas envolvem a ligação do indivíduo com a empresa.

Assim, esta análise teórica dará parte do subsídio necessário para o desenvolvimento da parte prática, que será descrita no capítulo posterior deste trabalho, bem como os resultados obtidos.

### **3 SUPORTE PRÁTICO AO TRABALHO**

Tendo sido vista a terceirização sob o ponto de vista teórico, no capítulo anterior, sentiu-se a necessidade de buscar informações com base prática, procedendo a uma análise sobre o que realmente ocorre quando é feita a opção de deixar de executar uma tarefa dentro da empresa, passando-a para as mãos de um terceiro.

Delineia-se um referencial teórico que tem explicações, análises como foi descrito acima, ou seja, dos casos práticos estudados, a partir dos setores visitados, e entrevistados, e resultado da pesquisa executada.

Contratantes e contratados apontam como problema o comprometimento dos empregados da empresa terceirizada para com a empresa que terceirizou. Este problema será estudado neste trabalho.

A pesquisa realizada focou os tipos de comprometimento, e identificou as diferenças e as semelhanças existentes entre o comprometimento dos empregados da empresa contratada e a contratante.

#### **3.1 Seleção de empresas**

Para realizar o estudo comparativo do comprometimento dos empregados de uma empresa terceirizada, escolheu-se duas empresas – uma que trabalha com empregados próprios, focando apenas dois setores, e outra que presta serviços para outras empresas – identificando os tipos de comprometimento mais encontrados, e as diferenças apresentadas quanto ao comprometimento de seus empregados.

Os critérios para a terceirização de setores da empresa estudada foram adotados seguindo orientações de empresas consultoras contratadas, com experiência neste tipo de atividade, para a escolha dos parceiros

Optou-se por essas empresas, por serem competitivas em suas áreas de atuação e por que têm sucesso, como a empresa que adotou a terceirização total das áreas escolhidas.

Para conhecer melhor o ambiente real em que ocorre a terceirização, nas mais diversas áreas, foram focados dois setores que fornecessem dados de forma a ajudar a definir o que seria terceirizado e, em seguida, a encontrar critérios que auxiliassem a empresa interessada a contratar um fornecedor que fosse também um parceiro ideal.

### **3.2 Metodologia da pesquisa**

Destaca-se que o presente estudo é de caráter exploratório aja visto que o mesmo tem como objetivo analisar, comparar o comprometimento dos empregados. Para tanto, utiliza-se da aplicação de um instrumento de apoio visando a obtenção de informações que contribuam diretamente para o trabalho.

Primeiramente, realiza-se entrevistas livres, não estruturadas com gerentes, coordenadores e empregados, afim de indagar a respeito de seus posicionamentos quanto a terceirização e o comprometimento dos empregados das duas empresas .

Logo após, de forma mais estruturada, aplica-se um questionário com questões elaboradas para analisar o comprometimento dos empregados das empresas, com empregados próprios e a terceirizada.

Para facilitar a compreensão do leitor, os parágrafos abaixo demonstram como tais fontes de informações foram coletadas.

A pesquisa foi realizada através de um questionário composto de 3 partes. A primeira parte do instrumento foi composta de 11 questões informativas, sobre as características gerais dos respondentes. A segunda parte do questionário trouxe 19 questões, utilizando a opinião a respeito da empresa em que o indivíduo está contratado. A terceira e última parte, com 4 questões, visava avaliar o relacionamento com a empresa contratante. O enfoque manteve-se no modelo de avaliação do comprometimento apresentado por Meyer, Allen e Smith (1993), definindo 3 tipos de comprometimento, a saber: afetivo, normativo e contínuo.

Segundo Roesch (1996), o questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa. Não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. É um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Requer

esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares.

Gil (1996, p. 125) completa que o:

questionário deve ser feito sob medida, para permitir as respostas corretas e obter informação utilizável. Um pré-requisito do questionário é submetê-lo antecipadamente pelo menos a um ocupante e a seu superior, para sentir a pertinência e adequação das perguntas, e eliminar os detalhes desnecessários, as distorções, os hiatos ou dubiedades das perguntas.

O uso do questionário demonstra algumas vantagens, entre elas:

- além de permitir maior economia também uma visualização mais ampla do seu conteúdo e de suas características, solucionando determinadas dúvidas que surgem durante o preenchimento do mesmo;
- na ocasião do estudo, foi considerado o método mais abrangente, pois permite melhor distribuição a todos aqueles que foram destinados a respondê-los, permitindo que o indivíduo possa respondê-lo com rapidez; e
- o questionário possibilita coletar as informações necessárias sem afetar o tempo daquele que o está preenchendo.

A última etapa, por sua vez, condiz com uma questão aberta, onde o espaço reservado permitiu comentários gerais que não foram abordados ao longo do questionário, mas que o respondente, por um motivo ou outro, achou interessante destacar.

### **3.3 Descrição da situação**

Foram coletados dados de setores diferentes de uma empresa X, de forma que viessem representar os mais variados ramos de atuação e diversas situações do processo de terceirização, em épocas diferentes, e de uma empresa Y, de serviços terceirizados.

Na identificação do contexto da empresas estudadas, percebe-se que na área administrativa da empresa X, todos os serviços foram terceirizados, para a diminuição do quadro de empregados e por não ser a atividade principal da empresa.

O setor de segurança predial, limpeza e copa, manutenção predial, microfilmagem e manutenção da frota, passou a contar com empresas, permanecendo somente um empregado da contratante para passar as políticas e diretrizes dos serviços.

Materiais que eram estocados em grandes almoxarifados, passaram a ser adquiridos através de empresa terceirizada que fornece uma listagem de materiais em estoque, com os preços. Estes materiais podem ser solicitados por pessoas autorizadas e, em determinado prazo pré-estabelecido, são entregues e faturados. Desta forma, além da redução de pessoal, o espaço de armazenamento também foi eliminado.

Na área técnica/operacional, todos os serviços foram terceirizados através de empresas especializadas, permanecendo apenas os supervisores em macro-áreas, para vistoriar os serviços conforme padrões a serem obedecidos.

A transformação da área comercial foi muito impactante para seus clientes. A mudança de um atendimento corpo-a-corpo, para um via telefone (0800), gerou muito descontentamento; embora as informações possam ser obtidas sem deslocamento, sendo o tratamento é considerado impessoal.

A responsabilidade de controlar os inadimplentes também foi repassada para uma empresa terceirizada bem como as ações trabalhistas, civil e criminal.

Os serviços de informática foram centralizados na matriz. O suporte à rede de microcomputadores e a manutenção dos equipamentos das filiais foram totalmente terceirizados.

A área financeira e a de recursos humanos foram reduzidas e centralizadas na matriz, terceirizando algumas tarefas e mantendo, assim, pequenas equipes nas filiais. O quadro 6 apresenta os setores analisados e seus respectivos ramos de atuação no mercado.

<b>Setor da empresa X</b>	<b>Ramo de atuação</b>	<b>Tipo de Contratação</b>
Administrativo	Vigilância	Empresa terceirizada
	Estoque (material de escritório, insumos)	Empresa fornece material cadastrado
	Limpeza e copa	Empresa terceirizada
	Microfilmagem	Empresa terceirizada
	Manutenção predial	Empresa terceirizada
	Manutenção de automóveis	Oficinas credenciadas
	Transporte de carga	Empresa terceirizada
	Controle de abastecimento	Cartões eletrônicos com limites de gastos/mês
Técnica/Operacional	Ar condicionado	Empresa terceirizada
	Manutenção predial	Empresa terceirizada
	Energia (manutenção e expansão)	Empresa terceirizada
	Transmissão (macro-áreas)	Empresa terceirizada
Técnico/Operacional	Rede (manutenção, implantação)	Empresa terceirizada
Comercial	Porta a porta (venda de produtos)	Empresa terceirizada
	Lojas de vendas	Empresa terceirizada
	Atendimento a clientes	Empresa terceirizada Equipe própria para supervisionar
	Consultoria interna e externa	Colaborador próprio
	Cobrança	Empresa terceirizada e Colaborador próprio
Informática	Suporte à rede de local de microcomputadores, microinformática	Empresa terceirizada
Jurídica	Ação trabalhista, ação civil, ação criminal	Escritórios terceirizados
Financeira	Todos	Colaboradores próprios --> serviços centralizados na matriz, apoio na filial.

Quadro 6 – Formas de atuação por setor

Fonte: Elaborado pela autora

Este trabalho se atem a dois setores de uma empresa que terceirizou seus serviços, mostrando os serviços executados e os processos terceirizados, assim como os pontos mais relevantes, positivamente e negativamente, a respeito da maneira como foi realizada a terceirização.

### *3.3.1 Setor 1*

O setor de Tecnologia de Informação, chamado de Núcleo de TI, atua como um “braço” da TI da matriz, nas filiais (estados).

Este setor foi totalmente reestruturado em fevereiro de 2000, sendo que os serviços de processamento de sistemas – como faturamento, folha de pagamento, contabilidade e outros passíveis de serem centralizados – foram para a matriz e os demais serviços – como suporte à Rede Local de microcomputadores, manutenção do hardware e software instalado, controle do inventário físico dos equipamentos, configuração de equipamentos, levantamento de necessidades de equipamentos de Informática – permaneceram com empregados próprios até novembro de 2002, quando foi feita a opção pela terceirização das atribuições das filiais (estados).

Realizado as tomadas de preços e análises das condições de absorção das atribuições em cada estado, foram escolhidas três empresas que administram 10 estados e atendem às orientações de dois coordenadores (empregados da contratante), na matriz.

A opção pela terceirização dos serviços de TI deu-se por serem os mesmos bastante específicos. Para executá-los, seria necessário dispor de muitos recursos, como mão-de-obra especializada, constantes treinamentos, equipamentos adequados e leis sociais, entre outros itens.

A não disponibilidade de recursos, principalmente humanos, para atividades específicas foi, portanto, a razão básica para terceirizar, aliada à adaptação do setor à sua nova realidade e à redução de custos.

Alguns empregados dispensados pela empresa – aqueles de confiança, prestadores de bons serviços e com perfil profissional atendendo às necessidades – foram absorvidos pela empresa terceirizada. Esta foi uma das exigências do contratante para a contratação da empresa prestadora de serviço, e foi bem aceita pelos usuários dos serviços terceirizados,

pois desta forma não houve descontinuidade dos serviços de informática, durante a transição.

### *3.3.2 Setor 2*

O setor de Centro de Atendimento, que sempre foi desenvolvido pela empresa, para auxílio aos clientes, foi terceirizada e adquiriu mais importância com a absorção de outras atividades de esclarecimento ao cliente, vendas de produtos, solicitação de reparos, etc.

Hoje, este setor é considerado como a “porta de entrada” da empresa, pois todas as informações podem ser obtidas pelo cliente, através de vários telefones (0800), colocados à disposição 24 horas por dia.

Considerado um facilitador para o cliente, seus empregados são muito bem treinados, e devem estar comprometidos, a fim de prestarem todas as informações/esclarecimentos necessários, e deixarem o cliente satisfeito.

Sabe-se que a rotatividade é alta, por ser um trabalho executado em regime de 6 horas/dia, seus empregados geralmente são jovens estudantes, ou pessoas que possuem outra atividade.

Observou-se que a administração deste setor é bastante trabalhosa (admissões/demissões, faltas, substituições, escalas de horários), decidindo a empresa em passar todo o setor para uma empresa especializada.

## **3.4 Resultados e análise**

Na pesquisa realizada, foram entrevistados 56 empregados, exercendo tarefas semelhantes, sendo 50% de uma empresa contratante e 50% da empresa contratada (terceirizada).

A amostra, com empregados das duas empresas, foi constituída de 51% de pessoas do sexo masculino e 49% do sexo feminino; quanto ao estado civil, 57% são solteiros, 32% são casados, 7% separados, 2% viúvos e 2% ‘outros’, distribuídos por empresa conforme demonstram as figuras abaixo.

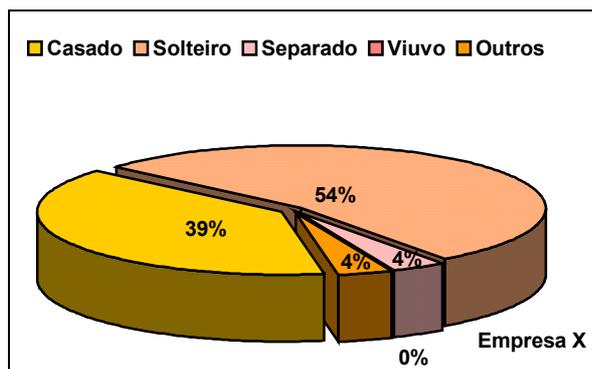


Figura 4 - Estado civil – empresa X  
Fonte: Pesquisa de Mercado (2004)

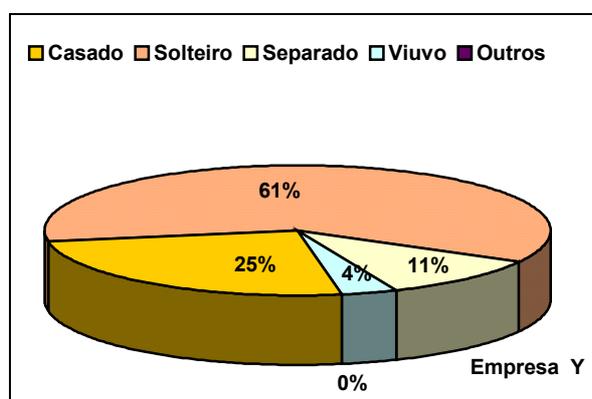


Figura 5 - Estado civil – empresa Y  
Fonte: Pesquisa de Mercado (2004)

As idades dos entrevistados das duas empresas, variam em 34% de 15 a 25 anos, 50% de 26 a 40 anos e 16% com mais de 40 anos. Nas figuras abaixo estão identificadas, por empresa.

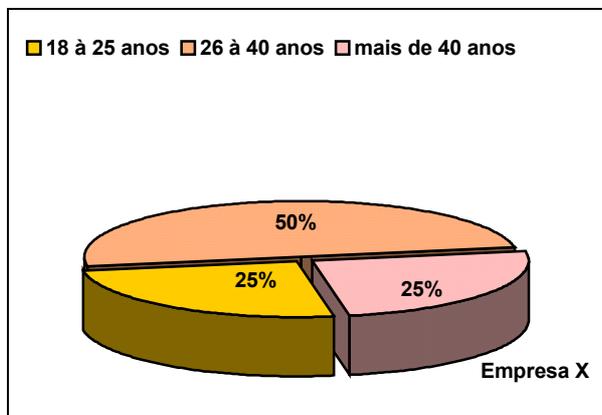


Figura 6 - Faixa etária – empresa X  
Fonte: Pesquisa de Mercado (2004)

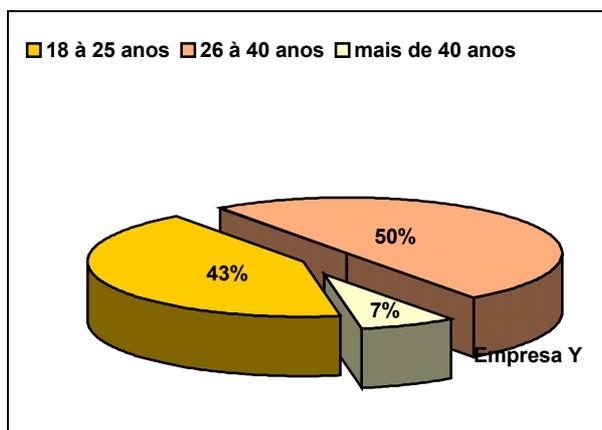


Figura 7 - Faixa etária – empresa Y  
Fonte: Pesquisa de Mercado (2004)

Quanto ao grau de instrução, apenas 1 empregado da amostra apresenta o 2º grau incompleto, 16 cursaram o segundo grau completo, 15 apresentam o curso superior incompleto, 19 concluíram o curso superior e 5 fizeram curso de pós-graduação.

Ao questionar os entrevistados sobre os salários, obteve-se os resultados que variam de 1 a 5 salários para 71% da amostra, de 6 a 10 salários para 20% e acima de 11 salários para 9%. A seguir as figuras por empresa.

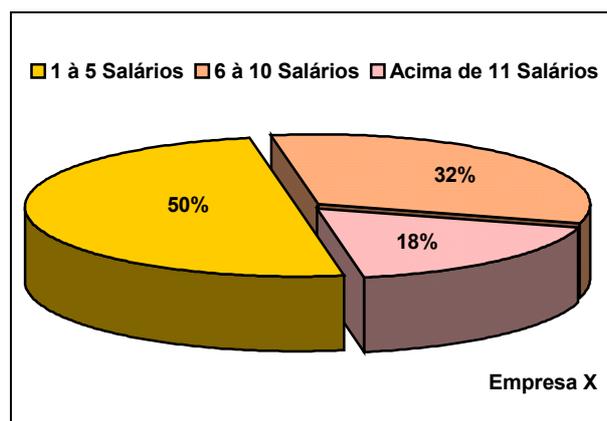


Figura 8 - Distribuição salários – empresa X  
Fonte: Pesquisa de Mercado (2004)

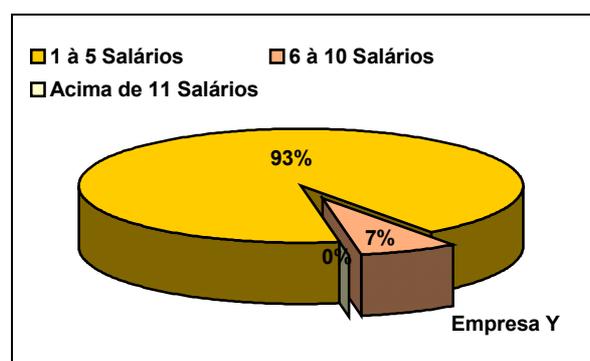


Figura 9 - Distribuição salários – empresa Y  
Fonte: Pesquisa de Mercado (2004)

A respeito dos cargos ocupados, estão assim distribuídos: 80% são técnicos/atendentes, 16% são supervisores e 4% são Gerentes.

O tempo de serviço na empresa varia da seguinte forma: 45% da amostra com 1 mês a 2 anos, 29% de 3 a 5 anos, 5% de 6 a 10 anos e 21% com mais de 11 anos de serviço na empresa.

Os participantes foram indagados sobre a experiência de trabalho na área, que variou de 1 mês a 3 anos em 42% da amostra, 38% com 4 a 10 anos e 20% com mais de 10 anos de experiência, como se pode visualizar nas figuras abaixo, a distribuição por empresa.

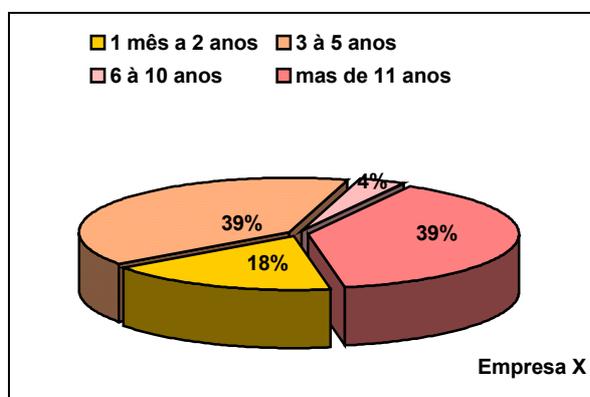


Figura 10 - Experiência na área – empresa X  
Fonte: Pesquisa de Mercado (2004)

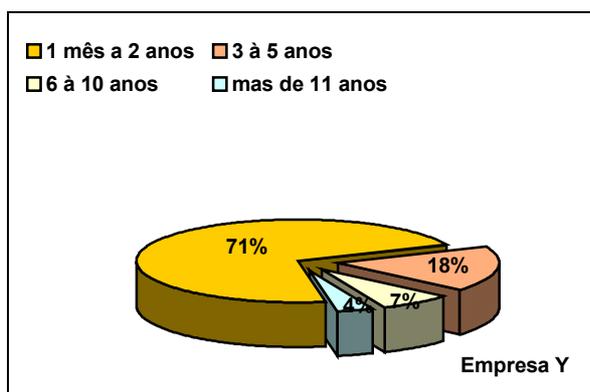


Figura 11 - Experiência na área – empresa Y  
Fonte: Pesquisa de Mercado (2004)

Nesta amostragem, verifica-se que não houve muita mudança de emprego, pois 72% dos entrevistados realizaram apenas 1 ou 2 vezes, 24% de 3 a 5 vezes, 2% de 6 a 8 vezes e 2% mudaram de emprego mais de 9 vezes.

As respostas sobre o motivo da escolha da atividade profissional desempenhada foram surpreendentes, pois 32% dos entrevistados responderam que foi por imposição da família, 57% para ocupar o tempo ocioso, 7% para utilizar o emprego atual como degrau para outros empregos, 2% por necessidade financeira e 2% por falta de outra oportunidade.

Nas figuras abaixo, as respostas estão identificadas por empresa.

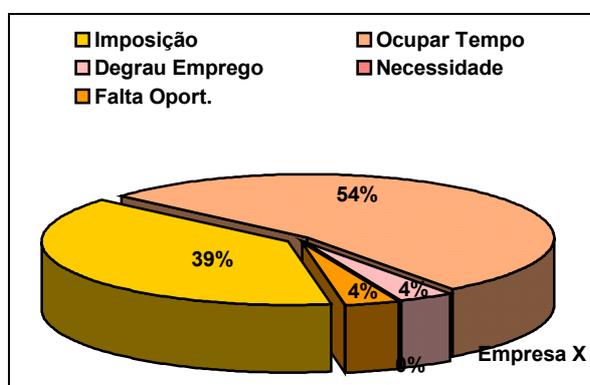


Figura 12 - Escolha da atividade – empresa X  
Fonte: Pesquisa de Mercado (2004)

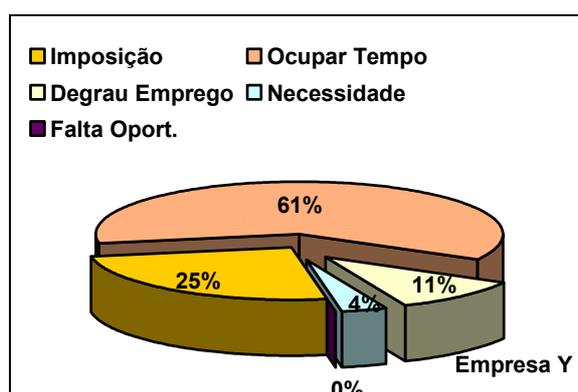


Figura 13 - Escolha da atividade – empresa Y  
Fonte: Pesquisa de Mercado (2004)

Ao ser questionada a opinião do empregado sobre a razão de se manter motivado, as respostas foram as seguintes: 32% visualizam a oportunidade de crescimento, 0% por prêmios de produção, 4% por respeito e admiração por parte da chefia, 0% por oportunidade de treinamentos, 29% pelo bom ambiente de trabalho e 35% por outros motivos, conforme mostrado nas figuras abaixo.

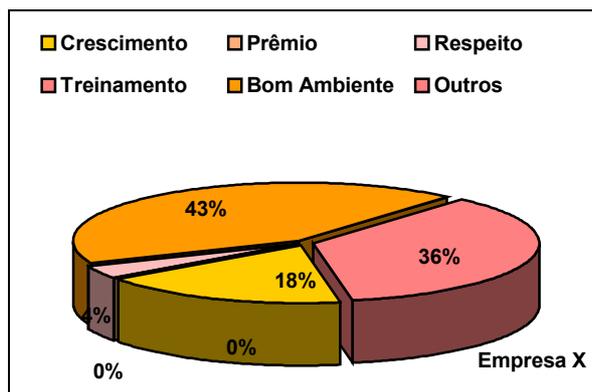


Figura 14 - Razão da motivação – empresa X  
Fonte: Pesquisa de Mercado (2004)

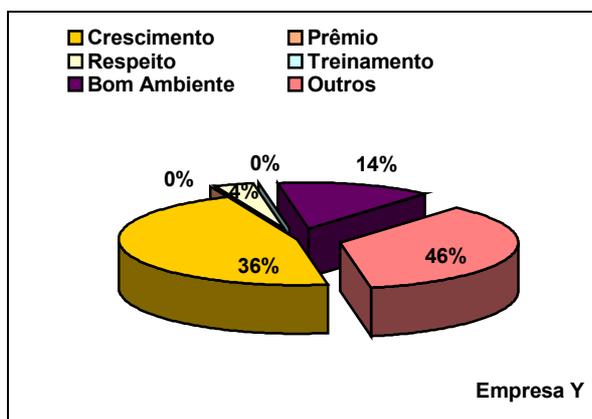


Figura 15 - Razão da motivação – empresa Y  
Fonte: Pesquisa de Mercado (2004)

Analisados os dados colhidos, observa-se que, dos indicadores de comprometimento utilizados, da classificação de Meyer, Allen e Smith (1993), sete questões abordam o comprometimento afetivo, nas posições 12, 13, 14, 19, 21, 22 e 33. A presença da dimensão afetiva, na população estudada e o componente afetivo da teoria,

utilizam-se das afirmações: “Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus”, “Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim” e “Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta organização”. A afirmativa “Esta organização merece minha lealdade” demonstra um respeito e consideração pela empresa.

O segundo tipo de comprometimento, o normativo, foi representado pelas questões 15, 17, 23, 25 e 27, com base nas afirmações: “Eu não deixaria minha organização agora, porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui”, “Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora”, “Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora” e “Eu devo muito a minha organização”. Estes indicadores denotam exatamente o comprometimento normativo, em que as pessoas permanecem no emprego por uma “obrigação moral”. Descreve-se este fator como a dimensão normativa na população do estudo e a presença do componente normativo do modelo de Meyer, Allen e Smith (1993).

O terceiro componente do modelo de Meyer, Allen e Smith (1993), foi extraído através das questões 16, 20, 28 e 29, encontrando a dimensão contínuo na população, com os seguintes indicadores: “Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada”, “Eu acho que teria poucas alternativas, se deixasse esta organização”, “Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil, para mim, deixar minha organização agora” e “Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas”. Comprova-se, portanto, a existência da dimensão contínua, quando os empregados trabalham mais por necessidade e escassez de alternativas imediatas de emprego, do que porque querem e estão dispostos a se esforçar em prol da organização.

A declaração “Na situação atual, ficar com minha organização é, na realidade, tanto uma necessidade quanto um desejo” é um indicador de comprometimento normativo, para a teoria de Meyer, Allen e Smith (1993). A expressão final “tanto quanto um desejo” provoca um efeito moderador da primeira afirmação “é, na realidade, uma necessidade”, tornando este indicador um de componentes mistos das duas dimensões: afetiva e normativa.

Na análise do resultado, comprova-se, através da questão 30, um misto dos três componentes, que se agregam em torno de um componente emocional e refletem um

sentimento de rejeição/aceitação das empresas com os empregados, configurando o poder de generalização do modelo de três componentes do comprometimento, de Meyer, Allen e Smith (1993), na forma da presença das dimensões afetiva, normativa e contínua do comprometimento.

As respostas a pesquisa realizada, são apresentados na tabela 1, referenciando-se que as questões foram elaboradas adotando o modelo de avaliação de comprometimento de Meyer, Allen e Smith (1993).

Tabela 1 - Resultado da pesquisa aplicada dos componentes do comprometimento organizacional, de Meyer, Allen e Smith.

RESPOSTAS								
Respostas	Péssimo		Ruim		Regular		Bom/Ótimo	
	Empresa Y	Empresa X						
A12	0%	0%	0%	0%	11%	4%	89%	96%
A13	0%	4%	4%	7%	32%	18%	64%	71%
A14	0%	0%	0%	0%	11%	7%	89%	93%
A15	4%	4%	32%	18%	39%	29%	25%	50%
A16	14%	0%	18%	7%	46%	39%	21%	54%
A17	0%	0%	7%	0%	43%	32%	50%	68%
A18	0%	4%	14%	14%	46%	46%	39%	36%
A19	0%	4%	4%	4%	25%	25%	71%	68%
A20	11%	11%	4%	0%	32%	7%	54%	82%
A21	0%	0%	11%	4%	21%	29%	68%	68%
A22	0%	4%	21%	4%	32%	18%	46%	75%
A23	0%	0%	0%	0%	7%	21%	93%	79%
A24	0%	0%	0%	0%	0%	7%	100%	93%
A25	4%	0%	0%	0%	7%	11%	89%	89%
A26	0%	0%	14%	25%	39%	29%	46%	46%
A27	7%	4%	7%	14%	36%	43%	50%	39%
A28	18%	4%	11%	18%	36%	36%	36%	43%
A29	21%	4%	14%	7%	36%	32%	29%	57%
A30	4%	0%	0%	4%	7%	7%	89%	89%
A31	0%	0%	0%	0%	21%	21%	79%	79%
A32	0%	0%	0%	0%	29%	7%	71%	93%
A33	0%	0%	7%	7%	18%	21%	75%	71%
A34	0%	0%	0%	4%	11%	11%	89%	86%

Observa-se na tabela 1 alguns aspectos que receberam um número de pontos bastante elevado. Quanto à dedicação a empresa, os empregados da empresa Y, terceirizada, consideram-se totalmente dedicados (100%), enquanto a empresa X, de empregados próprios consideram-se dedicados em 93%, a questão do relacionamento com o colega de trabalho, e a motivação para atender bem os cliente, também merecem ser destacados, pela pontuação apresentada. Entretanto o item do reconhecimento pelo trabalho prestado, recebeu a menor pontuação da pesquisa nas duas empresas.

Agrupados os resultados pelos fatores de comprometimentos, afetivo, normativo, contínuo, e com a demonstração da combinação afetivo com normativo e contínuo, e afetivo com normativo e contínuo, obtém-se a tabela 2, para melhor visualização das diferenças e semelhanças entre as empresas X e Y. Salientando-se que os empregados podem apresentar mais de um fator de comprometimento, apresentando os fatores como não excludentes.

Tabela 2 - Resultado da pesquisa de tipos de comprometimento

<b>RESULTADOS POR TIPOS DE COMPROMETIMENTO</b>		
<b>Comprometimento</b>	<b>Empresa X</b>	<b>Empresa Y</b>
Afetivo	77,42%	71,71%
Normativo	65%	53,40%
Contínuo	51,75%	35%
Afetivo/Normativo	72%	71,66%
Afetivo/Normativo/Contínuo	89%	90%

### **3.5 Avaliação da pesquisa**

A avaliação dos componentes do comprometimento revela, em sua maioria, que os empregados das duas empresas expressam os três tipos de comprometimento em níveis bastante altos, apresentando algumas diferenças entre os colaboradores da empresa X e os colaboradores da empresa Y (terceirizada).

Com base nas informações coletadas através de entrevistas não estruturadas, pode-se perceber:

- as culturas das empresas são bem diferentes, levando-se em conta: crenças, valores, idade da empresa, simbologias, ritos, dimensão e projeção no mercado;
- ambas as empresas apresentam o desejo de ver o objetivo sendo atingido, através do trabalho concluído, além do sentimento de responsabilidade pelo resultado e da aplicação de esforços como criatividade e inovação, para sanar eventuais imprevistos e garantir o sucesso da empresa;
- as pessoas são motivadas intrinsecamente e o comprometimento está atrelado à motivação; logo, a responsabilidade da tarefa a ser desenvolvida é de responsabilidade, única e totalmente, do próprio empregado.
- os empregados das duas empresas consideram boas as ofertas de palestras e treinamentos, para aprimorar os seus conhecimentos;.

Quanto a pontuação recebida, pode-se destacar os itens em que:

**A . as duas empresas apresentaram o mesmo número de pontos:**

- orgulho por trabalhar na empresa;
- vontade de realizar tarefas além do solicitado;
- quesito de assiduidade;
- criatividade valorizada pelas empresas;
- sentimento a ser reconhecido pela empresa;

**B. a empresa com empregados próprios recebeu pontuação maior do que a empresa terceirizada:**

- na questão dos benefícios recebidos, a satisfação dos contratantes é de 33% a mais do que nos terceirizados, que demonstram insatisfeitos;
- a permanência na empresa é tida como uma segurança para o colaborador da empresa contratante com 29% mais do que o da empresa terceirizada, em que o

leque de opções torna-se maior pela quantidade de empresas com as mesmas características;

- no sentimento de escassez de oferta de emprego em outras empresas, 28%;
- necessidade de ficar na empresa, 28% a mais;
- com 25% a mais, é a satisfação com a remuneração recebida, embora constatado que os salários recebidos são semelhantes;

Justifica-se os resultados obtidos devido a empresa X ser maior porte, mais expressiva no mercado, traduzindo em status aos seus empregados, mais estabilidade, e a pouca oferta de empregos em empresas semelhantes.

**C. a empresa com empregados terceirizados obteve mais pontos do que a empresa de empregados próprios:**

- os terceirizados gostam mais das tarefas que realizam – representando uma diferença de quatorze pontos a mais – e consideram-se mais dedicados;
- sentem uma obrigação moral com a empresa, com uma diferença de 11%;
- sentem-se como parte integrante da empresa, com 4%;
- com 4% a mais, por sentir-se responsáveis pela empresa;

Pode-se concluir que os colaboradores de empresas terceirizadas estão sentindo a importância do seu comprometimento, para o desenvolvimento e a imagem de sua empresa, preocupando-se com o prazo de atendimento aos clientes.

Finalizando, verifica-se através das respostas apresentadas, que existem diferenças significativas em alguns aspectos do comprometimento dos empregados das empresas analisadas, alcançando até trinta e três pontos de diferença, mas também verifica-se que existem vários aspectos semelhantes.

O comprometimento afetivo é considerado elevado nas duas empresas, e o comprometimento contínuo é o que recebeu menor pontuação.

O capítulo seguinte traz as conclusões da pesquisa, considerações finais, sugestões para trabalhos futuros.

## 4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Visando o aumento da competitividade nas organizações, é que surgem estratégias de gestão, como a terceirização, implementadas nas mais diversas partes do mundo e setores da economia, a fim de economizar e aproveitar melhor os recursos. E diante do suporte teórico e prático, o presente trabalho permite que várias conclusões possam ser obtidas.

### 4.1. Considerações Finais

Em linhas gerais, destaca-se as seguintes considerações::

1. Identifica-se através da análise comparativa do comprometimento dos empregados de empresas terceirizadas e de empregados próprios, que em ambas, eles estão satisfeitos em seus locais de trabalho e comprometidos com a carreira.
2. Manifestam um comprometimento afetivo mais elevado do que os demais tipos, visto que este tipo de comprometimento obteve muitos pontos.
3. O comprometimento contínuo revela que a saída da empresa neste momento é o fator que menos altera a estrutura de seus empregados, pois foi o tipo de comprometimento de mais baixa pontuação.
4. A combinação dos três componentes do comprometimento – Afetivo, Normativo e Contínuo – recebeu maior número de pontos.
5. Quanto ao fator que diz respeito aos benefícios sociais, percebe-se que não existe por parte dos empresários a preocupação com esse quesito, que, aos olhos dos funcionários é um diferencial muito forte é necessário, tanto para eles quanto para seus familiares.

Concluiu-se que o problema apontado – o comprometimento do empregado da empresa terceirizada – não foi percebido de forma muito diferente do comprometimento do empregado da empresa contratante, através da pesquisa aplicada e entrevistas realizadas. Embora alguns aspectos tiveram diferenças expressivas, como: prazos de atendimentos, possibilidade de carreira na empresa, orgulho em trabalhar na empresa, benefícios recebidos e remuneração, foram os itens que apresentam maiores diferenças, não caracterizando a falta de comprometimento.

Como a tendência do mercado é a terceirização, os empregados estão se conscientizando da necessidade de se adequar a esta realidade, reciclando e aperfeiçoando seus conhecimentos, participando das decisões junto aos seus clientes e, desta forma, vencendo a competição do mercado.

#### **4.2. Recomendações para Futuros Trabalhos**

Diante do fato de que o comprometimento do empregado é de fundamental importância para as empresas, e vem crescendo a cada dia e tem sido interpretado como uma medida de qualidade e sucesso, perante a competitividade do mercado, sugere-se que, em pesquisas futuras, este tema seja estudado mais detalhadamente, dando continuidade do trabalho ora desenvolvido.

Relata-se aqui a possibilidade de se delinear um assunto com o objetivo primordial, como:

1. Realização de uma pesquisa que enfoque, analisando o comprometimento dos empregados das empresas contratantes com a empresa terceirizada.
2. Realização de uma pesquisa que enfoque nos gerentes dos contratos de terceirização, analisando o comprometimento junto aos terceiros.
3. Desenvolvimento de uma pesquisa que trabalhe o comprometimento dos gerentes e empregados das empresas concomitantemente.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, O M.B. A crise do ensino jurídico de graduação no Brasil contemporâneo : indo além do senso comum. 1992. Tese (Doutorado em Ciências Jurídicas) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1992.

AZJEN, I.; FISHBEIN, M. **Understanding attitudes and predicting social behavior.** Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980.

ALVAREZ, B. R. Qualidade de vida relacionada a saúde de trabalhadores: um estudo de caso. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

AULETE, F. J. C.; GARCIA, Hamílcar de. Dicionario contemporaneo da lingua portuguesa. 5. ed Rio de Janeiro: Delta, 1985.

BARAÚNA, A., A percepção da variável ambiental em algumas agroindústrias de Santa Catarina, 1999. Dissertação (Mestrado em Qualidade Ambiental) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

BARÇANTE, L. C. **Qualidade total:** uma visão brasileira. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BASTOS, A. V. B. Medidas de Comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. **Psico**, v. 24, n. 2, p. 29-48, jul./dez. 1992.

\_\_\_\_\_. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v.33, n.3, p. 52-64, maio/jun. 1993.

\_\_\_\_\_. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de administração. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 28-39, jul./set. 1997.

\_\_\_\_\_. **Comprometimento no Trabalho:** a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese (Doutorado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BASTOS, A. V. Forum RH Norte-Nordeste. Salvador, 1996.

BASTOS, A.V.B.; BORGES-ANDRADE, J. Comprometimento no Trabalho: identificando padrões de comprometimento do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 9, p. 219-240, 1995.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro, v. 9, p. 289-310, 1996.

BATES, B. A Guide to physical examination and history taking. 5th. ed. Philadelphia: J. B. Lippincott, c1991. 714p. ISBN 0.397547811 : (Enc.)

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, n.1, p. 32-40, 1960.

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. Antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 18., 1993, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1993.

CERIONI, T. **Revista Information Week** , n. 119, ano 6, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1992.

COSTA, V. M. F. **As influências de um programa de participação nos resultados no comprometimento organizacional**: o caso de uma empresa gaúcha do ramo moveleiro. Florianópolis: 2000. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina.

DAFT, R. L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVIS, F. S. **Terceirização e multifuncionalidade**. São Paulo: Editora STS Publicações e Serviços Ltda, 1996.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira, v. 2, 1996.

DIEESE – Departamento intersindical de estatística e estudos sócios econômicos. Disponível em: <http://www.dieese.org.br>>. Acesso em: 20 de out. 2004.

DUBIN, R. et al. Attachment to work. In: DUBIN, R. (ed.). **Handbook of work. Organization and society**. Chicago: Rand McNally, p. 281-341, 1976.

ELLISON, S. David; MILLER, David W. **Beyond ADR: Working toward synergistic strategic Partnership**. Journal of Management in engineering, Estados Unidos, n.6, p. 44-54, novembro/dezembro 1995.

ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations**. New York: FreePress, 1975.

FAGUNDES, A.J. **Descrição, definição e registro de comportamento**. São Paulo: Edicon, 1985.

FALGETANO, E. **Terceirização conquista seus aliados**. Revista Administração, n. 6, janeiro 1995.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FLEURY, M. T. L. **Comprometimento e qualidade: velhos temas e novos desafios na gestão de R. H.** São Paulo: Atlas, 1992.

FONTANELLA, D.; TAVARES, E.; LEIRIA, J. S. **O lado (des) humano da terceirização**. Salvador: Casa da Qualidade Editora, 1995.

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

GIOSA, L. A. **Terceirização - uma abordagem estratégica**. Sao Paulo: Copyright , 1993

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding strategic change: the contribution of archetypes. **Academy of Management Journal**, v.48, n. 5, p.1052-1081, 1986.

HALABY, C. N. Worker attachment and workplace authority. **American Sociological Review**, v.51, p. 634-649, 1986.

HAMPTON, D. **Administração contemporânea**, 3 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

HERMAN, R. E. **Como manter os bons funcionários**. São Paulo: McGraw – Hill, 1993.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

LARSON, R.K. **Control and grammar**. Dordrecht: Kluwer Academic, 1992.

LEIRIA, J. S. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto Livreiros, Editores e Distribuidores Ltda, 1997.

MAGALHÃES, D. **Mensageiro do vento: uma viagem pela mudança**. Florianópolis: Work Educação Empresarial, 2002.

MARTINS, Heloisa Helena Teixeira de Souza; RAMALHO, José Ricardo. **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho**. São Paulo : Hucitec : CEDI/NETS, 1994.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCGREGOR, D. **O lado humano na empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MCNEIL, J. N. **Adolescence and death**. New York: Springer, 1986.

MEYER, N. D. **Sensible outsourcing**. NDMA Inc. Dean Meyer Associates Inc. Disponível em: <<http://www.ndma.com>>. Acesso em: 23 maio 2004.

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

- MEYER, J. P. ALLEN, N. J. e SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.
- MORAES, L. F. R. et al. Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21., 1997. Rio das Pedras. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1997.
- MORROW, P. C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. **Academy of Management Review**, v.8, n. 3, p. 486-500, 1983.
- MOWDAY, R. T.; POTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee organization linkage: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.
- NORTHCRAFT, G. B.; NEALE, M. A. **Organization behavior: a management challenge**. Chicago: The Dryden Press, 1990.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PRUNES, J. L. F. **Terceirização do trabalho**. Curitiba: Juruá Editora, 1995.
- QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de terceirização**. São Paulo: Editora STS Publicações e Serviços Ltda, 1992.
- RECUPERO, R. **Revista Você S.A.** n. 64, p. 30-33, 2003.
- REESE, E. P. **Análise do comportamento humano**. 3 ed. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1976.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- ROCHA, M. **Revista Você S.A.** n. 64, p. 48- 51, 2003.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SCHERMERHORN, J. R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SILVA, C. P. **A terceirização responsável**. São Paulo: LTR Editora Ltda, 1997.

SIMONS, R. Control in age of empowerment. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 2, p. 80-88, 1995.

SKINNER, B. F. **Sobre o behaviorismo**. São Paulo: Cultrix: Ed., 1982.

SOMERS, G. B. **The history of an ecosystem**. London: Johns Hopkins University Press, 2001.

SPANBAUER, S. J. **Um sistema de qualidade para educação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 1993.

STAM, R.; FARREL, P. **Da teoria literária a cultura em massa**. São Paulo: Ática, 1992.

STECCA, J. P. **Comprometimento organizacional**: o caso do centro universitário franciscano. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

THÉVENET, M. **Impliquer les personnes dans l'entreprise**. Paris: Editions Liaisons, 1992.

TODOR, J.I.; DALTON, P.M. **Hand differences in the rate and variability of rapid tapping**. *Journal of Motor Behavior*, 12(1), 57-62, 1993.

TOMÉ, D. M. **Metodologia para estruturar o processo de terceirização**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

THOMPSON, P. Postmodernism: fatal distraction. In: HASSARD, John; PARKER, Martins (eds.). Postmodernism and organization. London: Sage, 1993.

TREVOR, L.Y. ; GERHART, L.; BORDEREAU, R.J. **Como ser o melhor administrador**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2003.

VALENTIM, M. L. P. **O custo da informação tecnológica**. São Paulo: Polis; APB, 1997.

XIMENES, F. B. Uma questão de lógica. **Informativo Intermanagers**, n. 104, 2003.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.