

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ROBERTO DE MATTOS SOLDI

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE
TRABALHADORES TERCEIRIZADOS E EFETIVOS:
UM ESTUDO COMPARATIVO EM UMA EMPRESA DE TELEFONIA**

**FLORIANÓPOLIS
2006**

Roberto de Mattos Soldi

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE
TRABALHADORES TERCEIRIZADOS E EFETIVOS:
UM ESTUDO COMPARATIVO EM UMA EMPRESA DE TELEFONIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Zanelli.

**FLORIANÓPOLIS
2006**

Roberto de Mattos Soldi

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE
TRABALHADORES TERCEIRIZADOS E EFETIVOS:
UM ESTUDO COMPARATIVO EM UMA EMPRESA DE TELEFONIA**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Comportamento e Organização do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 20 de Abril de 2006.

Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof. Dr. José Carlos Zanelli
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Dr^a. Elizabeth Navas Sanches
Universidade do Vale do Itajaí

Prof^a. Dr^a. Eloíse H. Livramento Dellagnelo
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico esta dissertação a minha família, Suzana, Michele e Cristine, e a meus Pais, Avico e Iris, pelo incentivo e apoio ao meu crescimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiro, a Deus - que nunca me faltou.

Agradeço também aos meus pais - a quem devo, mais que a vida, a lição de vida que desde muito cedo guiou meus passos.

Agradeço ainda aos meus familiares, obrigados a conviver com as tensões, incertezas, angústias, momentos de frustração e de desânimo, sucedendo-se ao longo de meses e meses de estudo, e, por certo, afetando-os de algum modo. A eles dedico a minha alegria por chegar ao fim deste percurso.

Agradeço, ao meu amigo e orientador, professor Zanelli, pela dedicação e incentivo que me permitiu chegar até aqui.

Agradeço aos meus amigos e colegas, Alexandre e Pedro, pelo apoio e incentivo nas horas de desespero.

Agradeço ao professor Pedro Barbetta, pelo apoio sempre preciso.

Agradeço aos meus amigos Fábio e Luiz pela contribuição e inestimável apoio, sem o qual nada disto teria se realizado.

Agradeço aos professores do programa de Pós-Graduação em Administração, a todos os funcionários da Coordenação do Programa em especial à Graziela e ao Ivo, e aos meus colegas de curso, com os quais pude estabelecer uma rica convivência pessoal e intelectual ao longo de todo esse tempo.

Agradeço também a todas as pessoas e entidades que contribuíram para que eu pudesse desenvolver e concluir este trabalho. E foram muitos os que, de alguma forma, direta ou indireta, deram essa contribuição. Nomeá-los a todos seria tarefa quase impossível, além de oferecer o risco de uma omissão absolutamente injusta e imperdoável.

A todos estes (e a todos aqueles que, por falha minha, não foram mencionados) o meu muito obrigado.

RESUMO

A terceirização tem sido amplamente utilizada como estratégia para focar a organização nas competências essenciais do seu negócio, de forma a aumentar sua competitividade. No entanto, há estudos que identificam que dentre as suas conseqüências está a quebra de vínculos entre empregados e organizações. Tratar do vínculo profissional remete ao conceito de comprometimento organizacional, que implica em quanto uma pessoa identifica-se com os valores e objetivos da organização em que trabalha. Frente a estas duas variáveis, o objetivo desta dissertação é avaliar e comparar o grau de comprometimento organizacional de trabalhadores efetivos e terceirizados de uma empresa de telefonia e suas terceirizadas na região Sul do País. O método consistiu na coleta de dados por meio de questionário (adaptado de Meyer e Allen, 1997), com perguntas fechadas que contemplam cada um dos componentes do comprometimento: afetivo, instrumental e normativo, organizados conforme escala Likert. O número de participantes foi de 123 efetivos e 166 terceirizados. As respostas foram analisadas por meio de análise multivariada – com a utilização de escalonamento ótimo e análise de componentes principais, análise univariada e análise de variâncias (ANOVAs). Os resultados obtidos sugerem diferenças significativas no grau de comprometimento entre funcionários efetivos e terceirizados. Os efetivos apresentam graus mais elevados de comprometimento afetivo, enquanto na média os terceirizados apresentam graus mais elevados de comprometimento instrumental e normativo. Comparações entre as empresas terceirizadas também indicam diferenças significativas no grau de comprometimento dos funcionários. Tais diferenças, podem estar relacionadas aos modelos de contrato de trabalho e à forma de gestão das empresas terceirizadas.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional, Terceirização, Telecomunicações.

ABSTRACT

Outsourcing has been widely used as a strategy to enable organizations to focus on the essential skills of their business, and to increase competitiveness. Nevertheless, some studies indicate that, among its consequences, outsourcing breaks the bonds between workers and organizations. A concern with work-environment bonds is linked to the concept of organizational commitment, which indicates how much a person identifies him/herself with the values and objectives of the organization where s/he works. In face of these two variables, the aim of this dissertation is to evaluate and compare the degree of organizational commitment presented by permanent and outsourced workers in a telecommunications company and its outsourced branches, in the south of Brazil. The method for data collection was a questionnaire (adapted from Meyer and Allen, 1997) with closed questions covering each of the components of commitment - affective, instrumental and normative -, organized according to Likert's scale. The subjects were 123 permanent workers and 166 outsourced workers. The answers were analyzed through a multivariate analysis using optimum scaling and main components analysis, univariate analysis and analysis of variance (ANOVA). The results indicate significant differences in the degree of commitment of permanent and outsourced workers. Permanent workers presented higher degrees of affective commitment, while outsourced workers presented higher degrees of instrumental and normative commitment. Comparisons among the outsourced companies also indicate significant differences in the degree of worker commitment. These differences may be related to the models of employment contract and the managing styles of each outsourced company.

Key Words: Organizational commitment, Outsourcing, Telecommunications

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Gradação do comprometimento	42
Figura 02 - Distribuição percentual do grau de comprometimento afetivo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 3, em função da escala de valores atribuídos à variável.	53
Figura 03 - Distribuição percentual do grau de comprometimento afetivo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 4, em função da escala de valores atribuídos à variável.	55
Figura 04 - Distribuição percentual do grau de comprometimento afetivo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 5, em função da escala de valores atribuídos à variável.	56
Figura 05 - Distribuição percentual do grau de comprometimento afetivo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 6, em função da escala de valores atribuídos à variável.	57
Figura 06 - Distribuição percentual do grau de comprometimento afetivo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 7, em função da escala de valores atribuídos à variável.	59
Figura 07 - Distribuição percentual do grau de comprometimento afetivo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 8, em função da escala de valores atribuídos à variável.	60
Figura 08 - Distribuição percentual do grau de comprometimento afetivo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos com a soma dos indicadores das Perguntas de 3 a 8, em função da escala de valores atribuídos à variável.	62
Figura 09 - Distribuição percentual do grau de comprometimento instrumental de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 9, em função da escala de valores atribuídos à variável.	63
Figura 10 - Distribuição percentual do grau de comprometimento instrumental de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 10, em função da escala de valores atribuídos à variável.	65
Figura 11 - Distribuição percentual do grau de comprometimento instrumental de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 11, em função da escala de valores atribuídos à variável.	66
Figura 12 - Distribuição percentual do grau de comprometimento instrumental de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 12, em função da escala de valores atribuídos à variável.	68
Figura 13 - Distribuição percentual do grau de comprometimento instrumental de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 13, em função da escala de valores atribuídos à variável.	69
Figura 14 - Distribuição percentual do grau de comprometimento instrumental de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 14, em função da escala de valores atribuídos à variável.	70
Figura 15 - Distribuição percentual do grau de comprometimento instrumental de funcionários terceirizados e efetivos obtidos com a soma dos indicadores das Perguntas de 9 a 14, em função da escala de valores atribuídos à variável.	72

Figura 16 - Distribuição percentual do grau de comprometimento normativo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 15, em função da escala de valores atribuídos à variável.	73
Figura 17 - Distribuição percentual do grau de comprometimento normativo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 16, em função da escala de valores atribuídos à variável.	74
Figura 18 - Distribuição percentual do grau de comprometimento normativo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 17, em função da escala de valores atribuídos à variável.	75
Figura 19 - Distribuição percentual do grau de comprometimento normativo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 18, em função da escala de valores atribuídos à variável.	77
Figura 20 - Distribuição percentual do grau de comprometimento normativo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 19, em função da escala de valores atribuídos à variável.	78
Figura 21 - Distribuição percentual do grau de comprometimento normativo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 20, em função da escala de valores atribuídos à variável.	79
Figura 22 - Distribuição percentual do grau de comprometimento normativo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na soma dos indicadores de 15 a 20, em função da escala de valores atribuídos à variável.	81
Figura 23 – Variância explicada por componente principal (Scree Plot).	85
Figura 24 – Valor médio de cada componente do comprometimento, para efetivos e terceirizados, obtido por meio de escalonamento ótimo.	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Tabela de funcionários e formulários enviados por empresa terceirizada	41
Tabela 02 - Tabela de funcionários e formulários enviados por setor da Alpha	42
Tabela 03 – Percentual de questionários devolvidos por setor - funcionários efetivos	46
Tabela 04 – Percentual de questionários devolvidos por empresa - funcionários terceirizados	46
Tabela 05 - Quantidade de funcionários e questionários devolvidos, por grupo de empresas terceirizadas	47
Tabela 06 – Caracterização dos participantes da pesquisa	51
Tabela 07 – Caracterização dos participantes da pesquisa	52
Tabela 08 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 3, em função da escala de valores atribuídos à variável.	53
Tabela 09 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 4, em função da escala de valores atribuídos à variável.	54
Tabela 10 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 5, em função da escala de valores atribuídos à variável.	56
Tabela 11 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 6, em função da escala de valores atribuídos à variável.	57
Tabela 12 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 7, em função da escala de valores atribuídos à variável.	58
Tabela 13 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 8, em função da escala de valores atribuídos à variável.	60
Tabela 14 - Distribuição percentual das respostas obtidas com a soma dos indicadores das Perguntas de 3 a 8, em função da escala de valores atribuídos à variável.	61
Tabela 15 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 9, em função da escala de valores atribuídos à variável.	63
Tabela 16 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 10, em função da escala de valores atribuídos à variável.	64
Tabela 17 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 11, em função da escala de valores atribuídos à variável.	66
Tabela 18 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 12, em função da escala de valores atribuídos à variável.	67
Tabela 19 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 13, em função da escala de valores atribuídos à variável.	69
Tabela 20 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 14, em função da escala de valores atribuídos à variável.	70
Tabela 21 - Distribuição percentual das respostas obtidas com a soma dos indicadores das Perguntas de 9 a 14, em função da escala de valores atribuídos à variável.	71
Tabela 22 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 15, em função da escala de valores atribuídos à variável.	73
Tabela 23 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 16, em função da escala de valores atribuídos à variável.	74
Tabela 24 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 17, em função da escala de valores atribuídos à variável.	75
Tabela 25 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 18, em função da escala de valores atribuídos à variável.	76

Tabela 26 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 19, em função da escala de valores atribuídos à variável.	78
Tabela 27 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 20, em função da escala de valores atribuídos à variável.	79
Tabela 28 - Distribuição percentual das respostas obtidas com a soma dos indicadores das Perguntas de 15 a 20, em função da escala de valores atribuídos à variável.	80
Tabela 29 – Alfa de Cronbach para os componentes do comprometimento organizacional.	84
Tabela 30 - Cargas fatoriais em cada dimensão observada por indicador, após uma rotação oblíqua	86
Tabela 31 - Coeficientes de correlação entre os componentes de comprometimento	87
Tabela 32 – Valor médio de cada componente do comprometimento, para efetivos e terceirizados , obtido através de escalonamento ótimo.	88
Tabela 33 – Análises de variâncias (ANOVAs) para cada tipo de comprometimento. Testes F para verificar se há diferenças na média das escalas entre os funcionários dos dois tipos de empresas.	94
Tabela 34 – Análises de variâncias (ANOVAs) para cada tipo de comprometimento. Testes F para verificar se há diferenças na média das escalas entre os funcionários dos três grupos de empresas terceirizadas.	94
Tabela 35 – Grau médio de comprometimento, por tipo de comprometimento e sexo, dos funcionários efetivos e terceirizados.	95
Tabela 36 – Coeficientes de correlação de Kendall entre os tipos de comprometimento e demais variáveis para funcionários efetivos.	96
Tabela 37 – Coeficientes de correlação Kendall entre os tipos de comprometimento e demais variáveis para funcionários terceirizados.	97

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
Objetivos	14
Justificativa.....	15
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	17
Contexto do trabalho.....	17
Terceirização	19
Comprometimento organizacional.....	23
3 MÉTODO	33
Caracterização da pesquisa.....	33
Caracterização da empresa alpha	34
Instrumento de pesquisa.....	42
Coleta de dados.....	44
Participantes	45
Análise dos dados	48
Definição dos termos e variáveis	48
4 APRESENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS DADOS.....	51
5 RESULTADOS E INTERPRETAÇÃO	82
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	99
7 REFERÊNCIAS	104
ANEXOS.....	110
APÊNDICES	120

1 INTRODUÇÃO

A globalização, bem como a maximização do lucro, tem provocado uma série de mudanças nas relações entre empregado e organizações nos últimos anos. O conceito segundo o qual a organização era o lugar que sediava o trabalho até a aposentadoria, deixou de ser uma realidade. A estabilidade cedeu lugar a um contexto de relações flexíveis e temporárias, tornando comum a terceirização de funções essenciais como vendas, marketing e operações. No setor de telecomunicações brasileiro, este cenário pode ser reconhecido após a desregulamentação do setor, ocorrida em 1998.

A análise histórica do desenvolvimento do processo de terceirização de serviços no Brasil mostra que, em muitas atividades, esse recurso tem sido empregado quase que exclusivamente com o objetivo de redução de custos, obtida por meio da utilização de mão-de-obra com menor grau de qualificação e/ou menor padrão de remuneração e benefícios (BARROS, 2002), levando a uma quebra de vínculos entre empregados e organizações e a uma precarização das condições de trabalho. Essas mudanças não ocorrem em um vácuo, elas impactam nas relações de trabalho e são refletidas no comportamento das pessoas no interior das organizações.

Antunes (1999) afirma que existe hoje uma “classe-que-vive-do-trabalho” que engloba o proletariado industrial, o conjunto dos assalariados que vendem sua força de trabalho e os que estão desempregados. Para o autor, os trabalhadores identificam-se com esta classe-que-vive-do-trabalho. No que tange à vinculação com uma empresa central ou terceira, Druck (1999) afirma que existe um certo preconceito entre os trabalhadores efetivos em relação aos subcontratados, o que influenciaria a formação do vínculo dos trabalhadores subcontratados.

O comprometimento organizacional assume o sentido de adesão, indicando um forte envolvimento do indivíduo com os diversos aspectos do ambiente de trabalho, e tem sido associado, freqüentemente, à eficiência e eficácia individuais e organizacionais. O modelo para pesquisa do comprometimento a ser utilizado nesse

estudo, é o modelo de Meyer e Allen (1997). Segundo esse modelo, o comprometimento tem três componentes: afetivo, instrumental e normativo, mas pode ter diversos focos: a organização, a carreira, o sindicato e outros. Nesse trabalho, utilizou-se o comprometimento com três componentes, mas com foco unicamente na organização.

Frente ao contexto no qual o tema está inserido, esta dissertação se propôs a avaliar a possível ambigüidade entre a necessidade de terceirizar e, ao mesmo tempo, aumentar o comprometimento organizacional. Se por um lado a terceirização impõe uma quebra de vínculos entre empregado e organização, por outro, estes vínculos são necessários à formação do comprometimento. Em decorrência, a presente pesquisa se propôs a responder à seguinte pergunta: ***Qual é o grau de comprometimento organizacional dos empregados terceirizados com a organização na qual prestam serviços em comparação com o comprometimento organizacional dos empregados efetivos da mesma organização?***

OBJETIVOS

Segundo Borges-Andrade e Zanelli (2004, p. 504), “após a identificação de um problema, objetivos poderão ser formulados visando resolvê-lo”. Para a realização desta pesquisa, foram traçados os seguintes objetivos, os quais deverão ser alcançados:

- a) caracterizar e contextualizar o processo de terceirização ocorrido na organização;
- b) identificar os graus de comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo dos terceirizados;
- c) identificar os graus de comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo dos efetivos;
- d) analisar e comparar os graus dos componentes do comprometimento organizacional dos terceirizados e efetivos.

JUSTIFICATIVA

As organizações contemporâneas têm buscado responder cada vez mais rapidamente às demandas de seus clientes e às transformações do meio. Nesse contexto, a implantação da terceirização surge como uma estratégia para focar a organização naquilo que ela faz de melhor. O processo de terceirização, de acordo com Valle (1992), pode ser visto como uma forma de a organização modernizar-se e apresentar soluções satisfatórias para sua manutenção ou crescimento competitivo. Para a autora, a maior flexibilidade e o melhor aproveitamento das oportunidades externas e internas permitem à organização obter melhores chances de sucesso e maior qualidade e produtividade nos produtos e/ou serviços oferecidos.

A literatura é vasta no tocante às vantagens e desvantagens da terceirização. No entanto, as pesquisas realizadas têm sido focadas principalmente nos benefícios advindos da terceirização e nos problemas práticos encontrados durante este processo. Pouco tem sido pesquisado em relação ao modo como a terceirização afeta os laços e vínculos entre empregados e organizações e, em especial, o comprometimento organizacional, um importante fenômeno que pode afetar a competitividade das organizações.

Nas últimas décadas, o comprometimento organizacional tem ganhado muito destaque no campo da ciência administrativa. Há um número considerável de artigos e trabalhos acadêmicos nesta área, pois, para muitos pesquisadores, trata-se de um fator crítico de sucesso das organizações. A análise da literatura revela que os estudos sobre comprometimento organizacional têm focalizado principalmente a sua importância para a gestão de pessoas. No Brasil, os trabalhos têm se preocupado, principalmente, em pesquisar o comprometimento de empregados dentro de uma mesma organização (DIAS e MARQUES, 2002; CARVALHO, 2000); em realizar comparações entre empresas distintas (BASTOS e COSTA, 2000); em estabelecer relação entre diversos focos (BASTOS, 1994a; BASTOS e COSTA, 2000); ou em identificar as bases do comprometimento (MEDEIROS, 1998, 1999, 2003, 2003a e 2004). Até o momento, não foram encontrados estudos na literatura brasileira abordando os graus de comprometimento de terceirizados em relação ao de empregados efetivos. Nesse sentido, o resultado teórico de um estudo nesta área permitirá gerar conhecimento científico sobre o comportamento organizacional de

sujeitos sob diferentes contratos de relação de trabalho, além de auxiliar na definição de estratégias de terceirização a serem adotadas nas organizações, por exemplo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, será apresentada uma revisão da literatura que dá suporte à compreensão dos fenômenos em estudo.

CONTEXTO DO TRABALHO

Neste início de século, o trabalho vem passando por uma série de transformações. Hoje, percebe-se que há uma convivência constante com temáticas referentes ao futuro do trabalho, à mudança organizacional, à flexibilização, à privatização, para citar algumas.

As mudanças vêm ocorrendo em todas as áreas e o setor das telecomunicações brasileiro é representativo das delas, de modo especial em virtude do processo de privatização ocorrido no Sistema TELEBRÁS - Telecomunicações Brasileiras S/A. A privatização de estatais é um fenômeno mundial que reflete uma orientação política predominante a partir da década de 1980. No caso brasileiro, o controle do Sistema TELEBRÁS passou, do Estado, para grupos privados, estrangeiros e nacionais. Houve muitas transformações no setor, pois as empresas privadas diferenciam-se muito das estatais no que tange à organização do trabalho e aos processos de gestão.

O principal objetivo explicitado das privatizações era o de reduzir os gastos públicos e restringir a participação do Estado na economia. Além disso, a privatização das estatais brasileiras visava reduzir a dívida externa do país, diminuir a inflação e gerar novos investimentos, como no caso das telecomunicações, um sistema que estava degradado pela má administração do governo e que utilizava as empresas públicas como instrumentos políticos para a estabilização da economia (TOLFO, FRARE, QUEIROZ e BRANDAO, 2004). A desregulamentação do setor está inserida em uma série de mudanças alicerçadas na flexibilização dos processos de trabalho e da produção, no aumento da racionalização, na revolução da informática e na competência do trabalhador.

Gadrey (1991) faz uma distinção entre flexibilidade de produção e flexibilidade do trabalho. Para o autor, a flexibilidade da produção refere-se às alterações tecnológicas e organizacionais, com o objetivo de alcançar adaptação às mudanças qualitativas e quantitativas da demanda de produtos. A flexibilidade do trabalho, por seu lado, diz respeito às alterações nas condições de emprego e trabalho.

Dentre as características atuais do mercado de trabalho, encontra-se a diminuição da oferta de empregos, a negociação direta entre empregados e empregadores e a acentuada competição entre as empresas, o que, segundo Pastore (1994), configura um ambiente no qual a flexibilização do trabalho impõe-se como uma necessidade. Segundo o autor, países com tradição de manter a contratação coletiva estão procurando simplificar o processo e as relações de trabalho. Em decorrência da flexibilização, há o aumento do trabalho em tempo parcial, terceirizado e subcontratado; as relações de trabalho tornam-se menos regulamentadas, com negociações diretas entre as partes; o desempenho e a qualidade dos resultados são determinantes para a remuneração dos trabalhadores e os encargos sociais são reduzidos. Ainda segundo o autor, como a sobrevivência das empresas é a coisa mais importante para empregados e empregadores, ambos concordariam que a flexibilização das condições de trabalho é a via correta.

Conforme Harvey (2000), a nova configuração social do emprego pode ser representada na forma de um esquema formado por um grupo central e grupos periféricos. No grupo central estão os empregados efetivos, em tempo integral, que detêm as competências essenciais para a organização, além de maior número de benefícios e possibilidade de qualificação e carreira, mas que formam um contingente cada vez mais reduzido. Os grupos periféricos apresentam diferenças entre si. O primeiro grupo é também constituído de empregados efetivos, em tempo integral, porém são profissionais com habilidades fartamente encontradas no mercado e que não detêm as competências essenciais para a organização. O segundo grupo periférico tem menor estabilidade do que o anterior e compreende empregos em tempo parcial, contratos por tempo fixo, contratos temporários e outros que caracterizam condições de trabalho precarizadas. Esta última categoria de empregados estaria crescendo consideravelmente nos últimos anos.

Frente ao contexto apresentado, verifica-se que a flexibilização traz reflexos sobre a configuração do emprego e as relações de trabalho, e estas, por sua vez, são verificadas na terceirização, tratada na seqüência.

TERCEIRIZAÇÃO

Atualmente, a necessidade de redução de custos tem levado as organizações a buscar estruturas mais enxutas e flexíveis. Uma das estratégias que têm sido adotadas nesse sentido é a terceirização. Dentre os fatores que normalmente levam à decisão de terceirização, estão a preocupação com objetivos estratégicos e a opção da empresa em tornar-se mais competitiva (GIOSA, 1993). Por outro lado, dentre os problemas mais comuns enfrentados pelas empresas no processo de terceirização, pode-se destacar os relacionados à prestação do serviço por terceiros e os de relacionamento entre terceiros e efetivos.

Já no início da Revolução Industrial, uma forma de organização da produção consistia em atividades repassadas ao trabalhador doméstico (ou autônomo e sua família) e realizadas em espaço diferenciado da produção final. Com o passar do tempo, a terceirização caracterizou-se por aspectos como: repasse de atividades indesejáveis; menor remuneração; prazos mais curtos; redução de benefícios e direitos; aumento da jornada de trabalho; e falta de negociação equilibrada entre as partes (SARSUR, CANÇADO, FERNANDES e STEUR, 2002).

Giosa (1993) demonstra que a terceirização é um processo de gestão em que algumas atividades são repassadas a terceiros, por meio de uma relação de parceria, deixando a empresa focada nas tarefas ligadas ao negócio em que atua. Na tomada de decisões estratégicas, nas empresas que fazem parte desta rede de contratação, existe a necessidade de determinação de um adequado posicionamento entre os parceiros em relação à redistribuição de atividades e funções. Além disso, deve estar prevista uma reavaliação dos objetivos e resultados esperados, os quais deverão abranger metas preestabelecidas, qualidade, competitividade, pessoal especializado e as novas relações com os sindicatos envolvidos no processo de formação da rede de contratação.

Segundo Salerno (1995), a terceirização pode ser representada a partir de três possibilidades não excludentes:

- ✓ a terceirização da atividade produtiva propriamente dita, quando a empresa que terceiriza deixa de produzir certos itens e passa a comprá-los de fornecedores;
- ✓ a terceirização de atividades de apoio, de serviços de apoio à produção, via contratação de empresas que fornecem esse serviço - é o caso típico das atividades de vigilância, jardinagem, restaurante, serviço médico, limpeza, manutenção;
- ✓ a sublocação de mão-de-obra para ser empregada na atividade produtiva - a empresa contrata uma “agenciadora” de mão-de-obra que aloca trabalhadores para atuarem em atividades diretas da contratante, mas com vínculo junto à contratada.

Marinho e Amato Neto (1995) definem a terceirização como uma relação duradoura entre as empresas contratadas e a contratante. Nesse contrato, há a necessidade de manutenção de uma rede de contratação cooperativa, apresentada em três estágios que, de certa forma, apontam as possibilidades de relação entre as organizações:

- ✓ o estágio denominado *primário*, que representa as atividades secundárias, ou seja, as não ligadas ao objetivo central da organização, como aquelas possíveis de terceirização;
- ✓ o estágio *intermediário*, no qual, dentre as atividades terceirizadas, encontram-se aquelas de apoio não administrativo e mais relacionadas ao negócio principal;
- ✓ o estágio *avançado*, no qual a empresa deixa de administrar ou controlar o próprio negócio, transferindo-o a outras empresas, também denominadas *parceiras*.

Brasil (1993) define a terceirização como o processo de transferência de funções ou serviços, por parte de uma organização, que possam ser executados por

outras empresas e que incluem atividades de apoio ou aquelas diretamente relacionadas com o processo fim da empresa-origem. Em muitos casos, a terceirização tem incluído atividades relacionadas aos processos de produção, convertendo-se, na prática, em parceria que ultrapassa a simples relação contratual. Nestes casos, o que ocorre é uma interdependência intrínseca entre a empresa central e a terceirizada, com apoio mútuo e interação solidária, em que a relação baseia-se na confiança e em objetivos convergentes, e não na priorização da redução de custos e investimentos. Na pesquisa de Sarsur et al. (2002), realizada em 349 grandes empresas brasileiras, as autoras constataram que a natureza das atividades exercidas por terceiros está em toda a cadeia de valor, sendo até mais presencial nas atividades essenciais: 40% estão ligadas a atividades essenciais, 36,10% a atividades não essenciais (serviços repetitivos que não constituem a atividade central da empresa), e 23,70% referem-se a atividades esporádicas (por meio da contratação de assessorias, consultorias e apoio).

Para a maioria dos autores, o conceito de terceirização remete ao grau de repasse das atividades da empresa central para uma terceirizada. Segundo Oliveira (1994), existe uma outra imagem mental associada à terceirização, tanto entre empregados quanto entre empregadores: o início de uma relação puramente contratual (contrato entre duas organizações, uma prestando serviço para outra), em substituição à relação de reciprocidade afetiva e emocional. Dessa forma, questões como fidelidade e confiança são afetadas, uma vez que se espera, do terceirizado, impessoalidade, profissionalismo e estrito cumprimento de suas responsabilidades contratuais.

A pesquisa de Fernandes e Carvalho Neto (2004), sobre a gestão de múltiplos contratos de trabalho nas maiores empresas brasileiras, indicou que, de acordo com a visão dos executivos, a contratação de terceirizados irá aumentar no futuro próximo. Outra contribuição da pesquisa refere-se à constatação de que as empresas brasileiras ainda estão despreparadas para coordenar múltiplos tipos de contratos de trabalho, ou mesmo, de decidir qual empregado deve se mantido e qual deve ser terceirizado.

Rangel (2002) afirma que a terceirização é legalmente permitida nas atividades de segurança, vigilância, conservação e limpeza e ainda em serviços

especializados dirigidos à atividade-meio do tomador de serviços, não devendo ser confundida com trabalho temporário, situação em que se permite a contratação de trabalhadores para atuar na atividade-fim da empresa. A atividade-meio, segundo o autor, seria a atividade que contribui, mas não é imprescindível para o objetivo final da empresa. Assim, a terceirização deveria ser vista como exceção. Quando realizada de forma lícita, o autor aponta a proibição expressa da existência de pessoalidade ou subordinação, pois, juridicamente, o tomador contrata serviços e não mão-de-obra da empresa prestadora, não se podendo vincular o empregado terceirizado ao serviço contratado.

Sobre a legalidade da terceirização, o inciso 331 do Tribunal Superior do Trabalho, que trata do contrato de prestação de serviços, coloca: “Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta”, confirmando a posição de Rangel (2002). No entanto, no setor de telecomunicações, existe a Lei Nº 9472, de 16 de julho de 1997, que trata sobre a organização dos serviços de telecomunicações, e que diz, em seu artigo 94, inciso II: “No cumprimento de seus deveres, a concessionária poderá contratar com terceiros o desenvolvimento de atividades inerentes, acessórias ou complementares ao serviço, bem como a implementação de projetos associados.”. Desta forma, a terceirização passou a ser parte importante do cotidiano das empresas desse setor. Ruduit e Silva (2003), na sua pesquisa em uma empresa de telecomunicações, sediada no sul do país, constataram que sessenta por cento das atividades da empresa já haviam sido repassadas a terceiros.

Do ponto de vista do empregado, há referências na literatura de que a terceirização tende a levar a uma fragilização nas relações de trabalho; a condições de empregos múltiplos e, por vezes, adversas; ao recebimento de salários inferiores e abaixo do mercado; a trabalhos sem formalização contratual e sem benefícios; a atuação em condições de pressão acima da média; ao aumento da produtividade e outros. (SARSUR et al., 2002). As maiores contestações estão baseadas no fato de que o terceirizado, embora exercendo as mesmas atividades, não absorve as conquistas trabalhistas e salariais do trabalhador efetivo, e que, além dos reflexos imediatos no nível de emprego, num longo prazo, as conseqüências mais

redundantes são a deterioração das condições de trabalho, a queda do nível de renda e da qualidade de vida dos trabalhadores (COSTA, 1994).

Em pesquisa sobre a terceirização, na Petrobrás, Bicudo (2003) estudou três categorias de sujeitos: os gerentes, os sindicalistas e os terceirizados. Conforme a autora, os três agrupamentos identificaram que o processo de terceirização traz prejuízos durante a sua implementação na organização. Os principais problemas foram decorrentes: do extravio dos históricos de equipamentos; da deficiência na qualificação e treinamento da mão-de-obra; dos indicadores elevados de acidentes de trabalho; dos índices rebaixados de vínculos afetivos e compromissos profissionais com a organização; da redução e/ou perda dos direitos trabalhistas e sociais, com elevado grau de diferenciação entre trabalhadores efetivos e terceirizados, levando à estigmatização dos terceirizados. Por meio da sua pesquisa de campo, a autora demonstrou ainda a contradição existente na terceirização, uma vez que as novas formas de contratação, baseadas no baixo custo de produção e na rotatividade da mão-de-obra, dificultam a criatividade e a reflexão possibilitadas pelas experiências e pelos vínculos profissionais do trabalhador.

Muitos autores são unânimes em colocar o processo de terceirização como sendo o repasse de atividades para outras empresas, entre eles: Giosa, 1993; Salerno, 1995; Marinho e Amato Neto, 1995; Brasil, 1993; Oliveira, 1994 e Sansur et al., 2002. Outro ponto comum à maioria dos autores é o reconhecimento da quebra de vínculos entre empregados e organizações, temática que será abordada em seguida, quando se apresenta a revisão da literatura sobre comprometimento organizacional .

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O fenômeno do comprometimento no trabalho tem sido tratado como central para a compreensão do comportamento nas organizações, pois está associado ao estabelecimento de relações interpessoais adequadas e à eficiência e eficácia individuais e organizacionais (BASTOS E COSTA, 2000). Siqueira e Júnior (2004) argumentam que o comprometimento organizacional é um preditor confiável de comportamentos relevantes para o desempenho no trabalho, como, por exemplo,

absenteísmo, rotatividade, desempenho e lealdade, indo ao encontro da afirmação de Sanches (2004), de que professores com maior relação com o desempenho são os que se apresentam duplamente comprometidos: com a carreira e com a organização. Para Borges-Andrade e Zanelli (2004) o comprometimento organizacional não é um comportamento, mas um “constructo”, ou seja, um conceito elaborado a partir de uma série de ações dos indivíduos em várias situações.

De acordo com Zanelli (no prelo), enunciado genericamente, a idéia de comprometimento organizacional implica em quanto uma pessoa está identificada com os valores e objetivos da organização. O autor revela ainda que o aumento da competitividade e o uso do conhecimento como valor diferencial entre organizações têm ocasionado uma nova postura e a necessidade de fortalecer o comprometimento. Meyer e Allen (1997) demonstram que não existe consenso em relação à definição de comprometimento, o que é ratificado por Bastos (1994) ao apontar as redundâncias, ambigüidades e imprecisões dos conceitos existentes. Bastos (2002) argumenta que o termo assume o sentido de adesão, indicando um forte envolvimento do indivíduo com os diversos aspectos do ambiente de trabalho.

A década de 1980 foi caracterizada pela análise dos estudos do comprometimento organizacional em uma perspectiva unidimensional, enquanto que, na década seguinte, houve um movimento acadêmico voltado para a construção de uma abordagem multidimensional (MEYER e ALLEN, 1984, 1991 e 1997; BECKER, 1992). Nesta perspectiva do estudo simultâneo de diversos comprometimentos, Becker (1992) propõe dois eixos de análise, que denominou focos (ou alvos) e bases (ou natureza) do comprometimento. Os focos de vínculo do empregado seriam inúmeros: a organização, a profissão, o grupo, a chefia, o sindicato, entre outros, assim como também são inúmeras as bases destes vínculos, sendo a afetiva, a instrumental e a normativa as utilizadas nesta pesquisa. O autor argumenta que a relação entre os diversos focos do comprometimento não representa uma conta de soma zero, ou seja, o empregado pode ter um alto grau de comprometimento com a organização e com a profissão, por exemplo. Esta posição é reforçada por Meyer e Allen (1997) quando demonstram que a relação entre os vários focos do comprometimento é complexo e que se pode esperar tanto compatibilidades quanto conflitos.

No Brasil, Bastos (1994) foi pioneiro dos estudos nesta área. Sua pesquisa de doutorado, que deu início a diversas outras investigações, sistematizou padrões de comprometimento de trabalhadores pertencentes a várias organizações, em três focos ou alvos: a organização, a carreira e o sindicato. Já na literatura estrangeira predomina a perspectiva que trata o comprometimento como resultante de vínculos de diferentes bases ou naturezas, mas com um foco ou alvo comum: a organização (MEYER e ALLEN, 1984, 1997). Neste trabalho, pretende-se estudar o comprometimento com um único foco: a organização central, mas percebe-se que o comprometimento com a carreira e com a empresa terceirizada podem estar sendo influenciados pela terceirização, abrindo, assim, a possibilidade para novos estudos.

Atualmente, identificam-se seis principais abordagens de pesquisa sobre as bases do comprometimento: afetivo-attitudinal, instrumental (*side-bet*), normativa, sociológica, comportamental e afiliativa, sendo as três primeiras as mais estudadas. Mathieu e Zajac (1990) observam que, enquanto o comprometimento afetivo abarca ligações afetivas com a organização, o comprometimento instrumental e o normativo representam dimensões cognitivas distintas na relação entre empregado e organização. Diante desta perspectiva, são necessárias concepções individualizadas e formas específicas de mensuração de cada estilo de comprometimento.

De acordo com Bastos (1992) e Bastos e Fonseca (2002), o comprometimento afetivo resulta de um vínculo afetivo em relação à organização e é representativo da identificação e do envolvimento do sujeito com ela. É o enfoque que prevalece entre os estudos dos pesquisadores e que há mais tempo tem dominado a literatura do comprometimento organizacional. As bases deste enfoque são os trabalhos desenvolvidos por Mowday, Porter e Steers (1982), segundo os quais, o comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização. O comprometimento, segundo estes autores, é assim definido:

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido em uma organização em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) tendência a manifestar um esforço considerável em benefício da organização; (2) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) manifestação de um forte desejo de se manter como membro da organização.

Conforme esta definição, os indivíduos altamente comprometidos demonstram uma internalização dos valores e objetivos da organização e, portanto,

tendem a exercer um esforço considerável em favor dela. Sob este ponto de vista, os indivíduos assumem uma postura ativa, com disposição para se empenhar ao máximo e contribuir de forma positiva para a organização.

Para Meyer e Allen (1997), o comprometimento afetivo denota envolvimento emocional, identificação e envolvimento com a organização. Para estes autores, evidências em vários estudos sugerem que o preenchimento de necessidades individuais (ao contrário das necessidades universais) é um fator importante no desenvolvimento deste enfoque, assim como seriam o tratamento justo e a participação nas decisões. Além desses, os autores identificam também a relação entre o trabalhador e seu supervisor e a clareza do que se espera destes trabalhadores como fatores que influenciam o comprometimento afetivo.

Visando identificar antecedentes do comprometimento afetivo, Siqueira (2003, p.180) observa que: “a percepção de suporte organizacional, constituída por crenças dos empregados acerca do grau em que a organização se preocupa e promove o seu bem-estar, revelou-se o antecedente cognitivo que trouxe maiores contribuições”. Siqueira e Gomide Junior (2004) demonstram que o vínculo afetivo com a organização tende a se tornar mais fortalecido à medida que os empregados percebem que a empresa está comprometida com eles. A existência de menores taxas de rotatividade, absenteísmo e intenção de deixar a organização, além de melhores indicadores de desempenho no trabalho, seriam conseqüências positivas do vínculo afetivo.

Becker (1960) iniciou os estudos a respeito do comprometimento instrumental quando definiu o comprometimento como a disposição para se engajar em linhas de atividade consistentes - curso de ação por parte do indivíduo, dentre diversas alternativas, aquela que melhor atende a seus propósitos. Segundo este autor, a manutenção de uma linha de ação consistente seria resultado da acumulação, ao longo do tempo, de *side-bets*, termo que significa algo de valor (tempo, esforço, dinheiro) investido pelo indivíduo durante sua relação com outro objeto social e que seria perdido caso a interação cessasse. Segundo a interpretação de Hrebiniak e Alutto (1972) a respeito das idéias de Becker (1960), o comprometimento instrumental é definido como um fenômeno estrutural, que ocorre como resultado das transações indivíduo-organização e da percepção dos benefícios adquiridos

versus investimentos realizados pelo indivíduo. Segundo Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques (2003), o comprometimento instrumental também assume outras denominações, como calculativo e continuação, e constitui o segundo referencial teórico mais adotado nas pesquisas sobre o tema.

No entender de Meyer e Allen (1997), o desenvolvimento do comprometimento instrumental é resultado de alguma ação que aumenta os custos relacionados à saída da organização. Tais ações foram sumarizadas pelos autores em duas categorias: investimentos e alternativas. A primeira categoria envolveria, por exemplo, o investimento de alguma coisa (dinheiro, tempo, esforço, plano de aposentadoria, plano de saúde) que o empregado poderia perder se deixasse a organização. Em relação a alternativas, um empregado que percebe muitas alternativas viáveis de trabalho teria um grau de comprometimento instrumental menor que outro empregado com poucas alternativas. Os autores revelam também que o reconhecimento dos investimentos e/ou falta de alternativas influencia o comprometimento instrumental. Ainda segundo estes autores, estudos baseados em tempo (idade e cargo, por exemplo) mostraram que esses fatores não podem ser usados como variáveis diretas do comprometimento instrumental, uma vez que, enquanto para alguns empregados, maior tempo de casa ou maior cargo aumenta o custo da saída, para outros, aumenta as alternativas de trabalho.

De acordo com Bastos, Brandão e Pinho (1996), o comprometimento instrumental é uma forma de apego psicológico que reflete o quanto o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar, diante dos altos custos associados ao fato de abandoná-lo. Bastos e Fonseca (2002) demonstram que o comprometimento decorre do reconhecimento dos custos em deixar a organização. Nessa situação, sujeitos cujo vínculo primário com a organização é o instrumental permanecem porque precisam. Esse conceito se apóia nas teorias de Becker (1960), que descrevem que o indivíduo permanece na organização analisando custos versus benefícios associados a sua saída (trocas laterais), ou seja, o empregado irá continuar na organização enquanto perceber benefícios nesta escolha. No momento em que perceber mais vantagens na saída, ele provavelmente deixará a organização.

Siqueira e Gomide Junior (2004) apresentam a posição alcançada na organização, os privilégios ocupacionais, os benefícios oferecidos a empregados antigos e os planos de aposentadoria como fatores que influenciam o comprometimento instrumental. Entre os antecedentes necessários para que este enfoque seja predominante nas escolhas dos sujeitos, os autores apontam a inexistência de ofertas atrativas de novos empregos, o tempo de trabalho na empresa, os esforços investidos e as vantagens econômicas do atual emprego. Como conseqüências para a organização, os autores identificam que o enfoque relaciona-se negativamente com a motivação, com o desempenho no trabalho e a intenção de sair da organização. Dessa forma, empregados que percebem altos custos para deixar a organização (alto grau de comprometimento instrumental) tendem a apresentar graus mais rebaixados de motivação, menores níveis de desempenho, menos estímulo para pedir demissão e níveis moderados de satisfação e envolvimento com o trabalho.

O comprometimento normativo foi apresentado inicialmente nos trabalhos de Wiener (1982). De acordo com essa abordagem, o comprometimento é visto como a totalidade das pressões normativas internalizadas para que o empregado se comporte de acordo com os objetivos, as metas e os interesses da organização. No comprometimento normativo há o pressuposto de que o comportamento do empregado é conduzido de acordo com o conjunto de normas que ele assume internamente.

O ponto central na caracterização do comprometimento normativo está na aceitação dos valores e dos objetivos organizacionais, o que representa uma forma de controle sobre as ações dos empregados. O comportamento do empregado, portanto, vai depender da pressão exercida pelos valores e pelas normas da organização. Essas pressões normativas geralmente são provenientes da cultura organizacional, por meio da qual a organização impõe as ações e os comportamentos dos empregados, com o intuito de envolvê-los nos ideais da organização. Segundo Wiener (1982), a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nas normas e nos regulamentos, ou ainda, em uma missão forte e disseminada dentro da organização.

Segundo Meyer e Allen (1997), o comprometimento normativo reflete o sentimento de obrigação de continuar empregado. Empregados com alto grau de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização como forma de retribuir favores recebidos. Esses autores revelam ainda que a internalização ocorre por meio de complexos processos envolvendo condicionamentos (prêmios e punições) e modelagem (observação e imitação), em que indivíduos aprendem o que é valorizado e o que é esperado deles pela família, pela cultura ou pela organização. No caso do comprometimento normativo, eles aprendem sobre lealdade para com a organização.

De acordo com Bastos (1992) e Bastos et al. (1996), os empregados exibem certos comportamentos, não porque acreditam estar fazendo algo em benefício próprio, mas porque acreditam ser correto e moralmente adequado. O enfoque que prioriza o constitucionalismo retrata uma propensão ou inclinação a se tornar comprometido, já que a identificação com os valores organizacionais reflete uma experiência pessoal, e é uma característica do indivíduo, mais do que da relação. Os padrões de comportamento apresentados pelo indivíduo com compromisso normativo revestem-se de sacrifício pessoal, persistência e preocupação pessoal.

Para Siqueira e Gomide Júnior (2004), os fatores antecedentes no comprometimento normativo são as experiências individuais de socialização cultural ocorridas nos convívios familiar e social anteriores à entrada na organização. Após a entrada na organização, o processo de socialização organizacional pode levar o indivíduo a acreditar que um forte compromisso normativo é esperado. Estes autores observam que tal comprometimento relaciona-se positivamente com um maior grau de satisfação no trabalho, com um maior comprometimento afetivo, com mais comportamentos de cidadania organizacional e com uma menor intenção de deixar a organização.

Além dos enfoques já analisados e que fazem parte desta pesquisa, serão também apresentados os enfoques: sociológico, comportamental e afiliativo, por fazerem parte da literatura sobre o comprometimento organizacional.

O comprometimento sociológico, de acordo com Bastos (1992), tem origem na Sociologia e baseia-se nos trabalhos de Halaby, com influência de Becker e

Weber, além de teóricos marxistas como Edwards e Burrawoy. Nessa perspectiva, o vínculo do trabalhador é conceitualizado em termos das relações de autoridade do empregador e de subordinação dos empregados. A aceitação da legitimidade das relações formais de autoridade–subordinação é determinante no modo como se estabelecerá o vínculo empregado-organização. O exercício da dominação também é legitimado por meio de uma série de normas e regras sociais que são levadas para as organizações pelos empregados. O autor conclui que o apego do trabalhador não depende do amor nem do dinheiro, mas da percepção de legitimidade do empregador.

Bastos (1992), com base nos trabalhos de Kiesler e Sakamura, entende que o comprometimento comportamental traz a influência da Psicologia Social. A ênfase está no vínculo do indivíduo com a organização, expresso por meio de atos ou comportamentos. O comprometimento está relacionado à cadeia de reforços do indivíduo, uma vez que leva ao desenvolvimento de atitudes que, por sua vez, predispoem a comportamentos futuros na busca permanente de consistência entre atitudes e comportamentos. O comprometimento pode ser equiparado a sentimentos de auto-responsabilidade por determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis. Salancik (apud BASTOS, 1992) salienta a importância de verificar as manifestações observáveis do comprometimento, para que o mesmo seja verificado em sua concretude. A avaliação do comprometimento não pode se limitar a verbalizações dos indivíduos. O comprometimento é observável em comportamentos que vão além das expectativas normatizadas pela organização. A assiduidade, o tempo no emprego, a qualidade adicional no desempenho de tarefas são alguns dos indicadores utilizados para operacionalizar o enfoque comportamental.

Medeiros et al. (2003), no início deste século (XXI), identificaram mais um enfoque, pouco estudado e ainda não totalmente compreendido, que denominaram de comprometimento afiliativo, distinto do comprometimento afetivo. Segundo os autores, este comprometimento denota o sentimento de fazer parte e pode ser resultado do que Kanter (apud MOWDAY et al., 1982) denomina de comprometimento de coesão, fruto dos vínculos às relações sociais de uma organização, realizadas por meio de técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser de um membro da organização e que reforçam a coesão do grupo.

Estudos que permitiram identificar dimensões únicas para caracterizar o comprometimento organizacional foram apresentando lacunas que mostravam a necessidade de abordar o constructo com abordagens multidimensionais (MEDEIROS, et al, 2003). A principal constatação foi a de que as perspectivas que privilegiavam uma dimensão, em vez de abordarem tipos de comprometimento, apresentavam-se como elementos constituintes do vínculo psicológico indivíduo-organização. A partir dessa constatação, diferentes pesquisadores passaram a adotar denominações variadas para expressar as multidimensões: tipologias do comprometimento (MOWDAY et al., 1982); bases do comprometimento (BECKER, 1992) e componentes do comprometimento (MEYER e ALLEN, 1991). Medeiros, et al. (2003) demonstram que, na verdade, todos estão se referindo a componentes do constructo comprometimento organizacional, conceito adotado nessa pesquisa.

O primeiro autor a estabelecer o comprometimento em diferentes componentes foi Kelman (1958), segundo o qual o vínculo psicológico de um indivíduo com uma organização possui três componentes: a submissão, que decorre do envolvimento instrumental motivado por recompensas extrínsecas; a identificação, baseada num desejo de afiliação; e a internalização, estabelecida pela congruência entre os valores individuais e organizacionais. O'Reilly e Chatman (1986), buscando operacionalizar o modelo proposto por Kelman, desenvolveram um instrumento de mensuração, com 12 itens, para os três componentes conceitualizados e o avaliaram por meio de dois estudos. Em suas conclusões, os autores demonstram que mais investigações são necessárias, não só do modelo como também da dimensionalidade do comprometimento. Baseado nessas conclusões, Becker (1992) deu uma importante contribuição para os estudos do comprometimento multidimensional ao incorporar, pela primeira vez, conceitos de focos e componentes num único estudo.

Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993) trouxeram como contribuição um avanço na compreensão do componente de caráter normativo, ao ressaltarem a ação da cultura da organização sobre comprometimento. Segundo estes autores, o comprometimento é formado pelos componentes afetivo, identificado por meio de sentimentos como lealdade, afeição, amizade, alegria e prazer; continuação, quando o indivíduo sente que terá um alto custo para deixar a organização; e moral, no

sentido de dever, obrigação ou chamado por meio dos objetivos, valores e missão da organização, manifestações da cultura organizacional.

Dentre os modelos multidimensionais do comprometimento existentes, o de maior aceitação entre os pesquisadores, tendo sido validado em diversas culturas, é o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento, estabelecido por Meyer e Allen (1991). Meyer e Allen (1997) argumentam que é mais apropriado considerar os comprometimentos: afetivo, instrumental e normativo como sendo componentes no lugar de tipos, porque a relação do empregado com a organização pode refletir graus variados dos três. Para os autores, um empregado pode sentir tanto um forte vínculo com a organização quanto uma obrigação em ficar nela. Outro empregado pode gostar de trabalhar na organização e, ao mesmo tempo, sentir que deixar a organização é difícil naquele momento econômico; ou ainda, um outro empregado pode sentir ao mesmo tempo desejo, necessidade e obrigação de permanecer na organização. Esses autores ressaltam a necessidade de mais estudos sobre os componentes do comprometimento, pois não está claro que estes três componentes sejam os únicos componentes relevantes do comprometimento. Também no Brasil este modelo é o mais utilizado, tendo sido validado por diversos pesquisadores, entre eles Medeiros e Enders (1998) e Medeiros, Enders, Sales e Oliveira (1999) e Bandeira, Marques e Veiga (1999). Para fins da presente pesquisa, foi adotada a perspectiva de três componentes de Meyer e Allen, uma vez que se considera o modelo mais completo e de maior aceitação entre os pesquisadores.

É possível verificar, na literatura, que tanto o comprometimento quanto a terceirização são dois fenômenos atuais e importantes de serem estudados, tendo em vista a existência de lacunas na construção do conhecimento sobre as temáticas, especialmente quando interagem no mesmo contexto.

3 MÉTODO

Para que um conhecimento possa ser considerado científico é necessário definir precisamente o método que levou a ele. Segundo Gil (1999), o método científico é constituído pelos procedimentos, tanto intelectuais quanto técnicos, adotados pelo cientista para produzir o conhecimento. Por sua vez, Lakatos e Marconi (1991) definem o método como sendo o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar os objetivos – conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

O presente capítulo apresenta o método utilizado para a execução da pesquisa e obtenção de conhecimento científico.

CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Por meio do método científico a pesquisa permite a obtenção de novos conhecimentos da realidade social. Segundo Bruyne, Herman e Schoutheete (1982), existem vários modos de investigação e seu emprego depende do objeto da pesquisa, do estado dos conhecimentos e das contingências na realização do projeto. Dentre esses modos, os principais são: o estudo de caso, a análise comparativa, a experimentação em laboratório, o estudo de campo e a simulação em computador. O estudo de caso, segundo Yin (1994), é um estudo empírico que visa investigar um fenômeno dentro de seu contexto, quando as fronteiras entre tal fenômeno e a realidade não são definidas claramente, e no qual utilizam-se várias fontes de evidências. Bruyne et al. (1982) demonstram que os estudos de caso são pesquisas fundamentadas no estudo, em profundidade, de casos particulares, isto é, numa análise intensiva, empreendida em uma única ou em algumas organizações reais.

Roesch (1999) classifica o estudo de caso em: exploratório, descritivo e explanatório. O presente trabalho caracteriza-se, fundamentalmente, como o estudo de um fenômeno por meio de um caso descritivo, pois busca descrever as situações e os eventos observados neste fenômeno. Para seu desenvolvimento, foi adotada

uma abordagem qualitativa no que diz respeito à pesquisa documental, e quantitativa para a análise dos dados obtidos com o questionário, utilizando medidas de nível ordinal como categorias de mensuração dos dados (BORGES-ANDRADE e ZANELLI, 2004) análise multivariada. De acordo com Richardson, Peres, Correia, Peres e Wanderley (1985), o método quantitativo é freqüentemente utilizado em estudos descritivos, em que se procura descobrir e classificar relações entre variáveis, assim como naqueles que investigam a relação de causalidade entre os fenômenos. Outra característica desse método é o emprego da quantificação na coleta de dados e no tratamento por meio de técnicas estatísticas, como percentual, média, coeficiente de correlação, análise de regressão e outras.

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ALPHA

A pesquisa foi realizada em uma empresa de telefonia, denominada Alpha e em suas terceirizadas. A escolha decorreu do atendimento a um requisito básico para a sua consecução: a empresa terceiriza serviços.

A empresa Alpha pertence a uma das maiores operadoras de telefonia no mundo, possuindo 41 milhões de clientes em 10 países. No mercado brasileiro, a empresa está presente desde a privatização das telecomunicações, ocorrida em 1998, quando adquiriu concessões para operar, e hoje detém um total de 5,3 milhões de clientes.

A estrutura da empresa, no Brasil, abrange três regionais: a primeira, atende os Estados da Bahia e Minas Gerais. A segunda compreende os Estados da região Nordeste. A terceira e maior regional, onde a pesquisa foi desenvolvida, é denominada SUL e atende os Estados do Paraná e Santa Catarina, além da micro-região de Pelotas, no Rio Grande do Sul.

A regional SUL, a partir de agora chamada de Alpha, local de desenvolvimento desta pesquisa, atende hoje cerca de 300 municípios e, apesar do ambiente competitivo, registrou uma grande evolução no número de clientes (de 1 milhão em 1.999 para 3,1 milhões no primeiro trimestre de 2005). O contingente de funcionários efetivos pouco se modificou no mesmo período e alcançou o número 1.192 em outubro de 2005. O organograma com a distribuição dos funcionários

efetivos e suas diretorias encontra-se no Apêndice 2. Em relação aos benefícios concedidos a esses efetivos, a Alpha afirma que oferece:

- participação nos lucros conforme a legislação;
- previdência privada: somente os empregados mais antigos (originários de outra empresa telefonia, a qual deu origem à Alpha) possuem previdência privada, mas a empresa pretende propor um plano que se estenda a todos os empregados este ano;
- assistência médica e odontológica a todos os empregados;
- auxílio-creche: para filhos menores de 07 (sete) anos, mediante reembolso mensal;
- vale transporte, de acordo com legislação;
- vale alimentação, de acordo com legislação;
- salário fixo;
- treinamentos regulares.

Em relação à terceirização, a Alpha terceiriza, atualmente, uma grande variedade de funções, muitas delas parte de suas atividades-meio, por intermédio de várias empresas, existindo uma preocupação constante com desempenho dos funcionários. Dessa forma, regularmente a empresa organiza estudos com o objetivo de dar subsídios ao setor de Recursos Humanos para aprimorar as políticas trabalhistas, das quais os funcionários terceirizados são parte importante. Dentre os fatores que podem influenciar o desempenho dos terceirizados, a empresa considera importantes: treinamentos, liderança e política de incentivos. Outro fator que passou a ser considerado importante é a definição clara da legislação junto aos terceirizados.

A Alpha, assim como a maioria das empresas que terceirizam serviços, está preocupada com a possibilidade de ações judiciais movidas por empregados terceirizados, os quais poderiam requerer, na justiça, direitos iguais aos dos empregados efetivos. O setor de gestão de pessoas da empresa considera fraca a legislação em vigor sobre este assunto. Desse modo, a empresa desenvolveu um programa interno para identificar os modelos de gestão e de contrato com terceirizados existentes na empresa. Nesse programa, a empresa optou por quatro características para identificar a terceirização:

- habitualidade: o empregado terceirizado comparece regularmente ao local de trabalho;
- subordinação: o empregado terceirizado recebe ordens diretamente de gerentes da empresa Alpha;
- pessoalidade: o empregado é a pessoa responsável por certa atividade dentro da empresa;
- pagamento: neste caso, de quem o terceirizado recebe a remuneração.

Baseada nessas características, a Alpha analisou todos os modelos de gestão existentes em seus contratos com as terceirizadas e encontrou dois modelos de gestão, assim denominados:

Outsourcing: nestes modelos, a gestão da execução do serviço por parte da Alpha é indireta, e cabe à terceirizada a plena gestão da atividade.

Interinali: neste modelo, a gestão é exercida diretamente pela Alpha, com subordinação e pessoalidade, cabendo à empresa terceirizada o vínculo formal e o pagamento ao empregado.

Em relação aos modelos de contrato, também foram identificados dois modelos, que receberam idêntica nomenclatura pela empresa Alpha:

Outsourcing: neste modelo, o contrato é para fornecimento de serviços específicos e pressupõe administração indireta da Alpha.

Interinali: neste modelo, os contratos de fornecimento de mão-de-obra pressupõem administração direta da Alpha, podendo existir as quatro premissas (habitualidade, subordinação, pessoalidade e pagamento).

A análise dos resultados do programa mostrou que o menor risco para a Alpha, do ponto de vista jurídico, está nos casos em que tanto o contrato quanto a forma de gestão são *Outsourcing*. Os contratos do tipo *Outsourcing*, mas com modo de gestão *Interinali*, têm risco intermediário ou alto, enquanto os contratos *Interinali*, mas com modo de gestão *Outsourcing*, têm risco intermediário. O maior risco está nos casos em que tanto o contrato quanto a forma de gestão são *Interinali*, ou seja, existe a subordinação e pessoalidade. Há, por parte da Alpha, a intenção de substituir os casos com modelos de gestão *Interinali* por modelos *Outsourcing*, reduzindo, assim, o risco futuro.

A empresa reconhece que não existe, no Brasil, nenhuma lei específica sobre terceirização, apenas algumas regulamentações como, por exemplo: artigo 94, da Lei Geral das Telecomunicações (9472/97); Lei nº 6019, de 1974, que trata do trabalho temporário (90 dias); Lei nº 7102, de 1983, que trata do vigilante bancário, e o enunciado 331, inciso IV, do Tribunal Superior do Trabalho (TST). Essas regulamentações encontram-se no Apêndice 1, uma vez que a caracterização do processo de terceirização ocorrido na Alpha passa, necessariamente, pelo entendimento da legislação vigente.

Segundo a empresa, baseando-se na legislação, o limite entre o que se pode fazer ou não fazer é tênue, mas os advogados costumam utilizar a subordinação, a personalidade e a habitualidade como forma de caracterizar a legalidade da terceirização. Atualmente, a Alpha adota três premissas ao optar pela terceirização:

- a atividade a ser realizada não pode ser fim na empresa;
- a evolução do mercado - por exemplo, se existe uma perspectiva de que o mercado irá estagnar em dois anos, não há sentido em contratar profissionais se existe uma alta probabilidade de demitir em dois anos;
- a contratação deve ocorrer em áreas onde não se tenha *expertise*.

Dentre as três possibilidades de terceirização levantadas por Salerno (1995), o processo na Alpha compreende duas: a terceirização de serviços de apoio à produção, via contratação de empresas que fornecem esse serviço, como é o caso típico das atividades de segurança, almoxarifado e outras; e a sublocação de mão-de-obra para ser empregada na atividade produtiva, em que a empresa contrata uma “agenciadora” de mão-de-obra que aloca trabalhadores para atuarem em atividades diretas da contratante, mas com vínculo junto à contratada, caso das atividades de suporte à venda e dos promotores de venda.

Segundo Marinho e Amato Neto (1995), o processo de terceirização ocorre em três estágios: o estágio denominado *primário*, que representa as atividades secundárias ou não ligadas ao objetivo central da organização; o estágio *intermediário*, no qual, dentre as atividades terceirizadas, encontram-se aquelas de apoio não-administrativo e mais relacionadas ao negócio principal; e o estágio

avançado, no qual a empresa deixa de administrar ou controlar o próprio negócio. Percebe-se que, na Alpha, a terceirização abrange os dois primeiros estágios.

Entre dezoito terceirizadas da Alpha, foram analisadas, em separado, duas empresas denominadas A e B, com modelos de contrato e gestão tipo *Outsourcing*. As restantes formaram um agrupamento chamado, neste estudo, grupo de terceirizadas e que tem modelos de contrato ou gestão do tipo *Interinali*.

A empresa A tem cerca de 1200 funcionários, dos quais 428 trabalham exclusivamente para a empresa Alpha - 415 na função de promotores de vendas e 13 como supervisores, o que a caracteriza como estando no estágio intermediário do processo de terceirização, conforme a definição de Marinho e Amato Neto (1995). Estes funcionários são escolhidos a partir de um banco de dados da empresa. A primeira seleção, realizada pela empresa A, ocorre por meio de uma “filtragem” das características solicitadas pela empresa Alpha, sendo que os principais requisitos são: boa postura, boa capacidade de relacionamento e criatividade. Uma segunda seleção é realizada por um funcionário de gestão de pessoas, da Alpha, que define o candidato para a contratação. Após a contratação, o funcionário faz cursos sobre serviços e equipamentos a serem comercializados para, então, iniciar as atividades de venda, que em geral são realizadas em lojas de grandes redes de varejo.

Segundo a empresa A, os benefícios oferecidos aos seus funcionários são: vale transporte (de acordo com legislação), vale alimentação (de acordo com legislação), bonificação em dinheiro pelo cumprimento das metas; salário fixo; treinamentos regulares; possibilidade de promoção ao cargo de supervisor para aqueles se destacam na comercialização. Além desses benefícios, de tempos em tempos, a empresa realiza campanhas de incentivo, com a distribuição de prêmios;

A empresa B tem cerca de 1000 funcionários, dos quais 96 trabalham exclusivamente para a Alpha, na função de suporte à venda, o que a caracteriza como estando também no estágio intermediário do processo de terceirização. A responsabilidade pela seleção de quem vai trabalhar na Alpha é exclusiva da empresa B. Este processo cruza as informações existentes no banco de dados com o perfil solicitado pela Alpha: residência próxima ao local de trabalho, escolaridade mínima de segundo grau, disponibilidade de horário, capacidade de concentração, articulação e conhecimento de ortografia.

Esses funcionários trabalham em um ambiente da Alpha, junto a alguns funcionários da Alpha, mas não são subordinados a esses.

Segundo a empresa B, os benefícios oferecidos a estes funcionários são: vale transporte, vale refeição, plano de saúde, ginástica laboral e, para os monitores, a empresa também oferece cursos de liderança.

O grupo de empresas terceirizadas, é composto por 15 empresas. O número de funcionários trabalhando na Alpha é de 132, exercendo as funções de: analista de sistemas, operador, operador de caixa, almoxarife, recuperador de crédito, ouvidoria, consultoria e suporte à venda. A maioria destes funcionários trabalha em ambientes da Alpha, junto a funcionários da Alpha, aos quais são subordinados.

Os benefícios oferecidos a este grupo de funcionários variam bastante. Existem casos em que o dono é o próprio funcionário. Outra característica desse grupo é a presença de ex-funcionários da Alpha, que foram re-contratados por meio das terceirizadas.

AMOSTRA

A quantidade total de funcionários terceirizados que prestam serviço exclusivamente para a empresa Alpha era de 865 em outubro de 2005, distribuídos da seguinte forma:

- 30 caixas nas lojas próprias da empresa, localizadas em várias cidades;
- 209 atendentes;
- 415 promotores de venda e 13 supervisores;
- 104 auxiliares de crédito / operações - no suporte à venda;
- 76 na área de Tecnologia da Informação (TI) - Help Desk e consultoria;
- 4 no marketing;
- 7 no almoxarifado.
- 3 no setor de recuperação de crédito;
- 2 na segurança,
- 1 na comunicação,
- 1 em recursos humanos.

Esses profissionais são contratados por meio de 18 empresas diferentes. Durante o processo de pesquisa, nos meses de novembro e dezembro de 2005, uma das empresas (com 209 empregados) teve seu contrato rescindido. Dessa forma, a quantidade total de terceirizados ficou em 656.

Determinada a população da pesquisa, definiu-se a composição de uma amostra (n) escolhida aleatoriamente, sendo n o número de sujeitos participantes da pesquisa. O valor de n foi obtido por meio do seguinte cálculo:

$$n = N \times n_0 / (N + n_0) \text{ e } n_0 = 1 / (E_0)^2$$

Sendo E_0 igual ao erro amostral desejável, neste caso, adotado como sendo igual a 5%, e N o tamanho da população, e sendo 1.192 para efetivos e 656 para terceirizados, temos:

$$n_0 = 1 / (0,05)^2 \Rightarrow n_0 = 400$$

O cálculo para definir o tamanho da amostra dos efetivos foi realizado como segue:

$$n = 1.192 \times 400 / (1.192 + 400) = 300$$

O cálculo para o tamanho da amostra para terceirizados seguiu a mesma equação:

$$n = 656 \times 400 / (656 + 400) = 248$$

A amostra foi composta por 300 empregados efetivos e 248 terceirizados, considerando-se um erro amostral inferior a 5%. A técnica de amostragem privilegiou o conceito de estratos proporcionais. Este conceito implica em dividir a população em estratos ou subgrupos, em função de alguma característica importante para o estudo, para, em seguida, estabelecer uma amostra aleatória de cada um destes estratos. A técnica permite reduzir o erro de amostragem sem aumentar a extensão da amostra global (LAVILLE e DIONNE, 1997).

A amostra dos funcionários terceirizados foi definida tomando-se como critério a empresa terceirizada, uma vez que diferentes empresas devem ter diferentes contratos de trabalho. O cálculo para cada categoria manteve a relação do número

de terceirizados pelo tamanho da amostra calculada, ou seja: $656 / 248 = 2,64$. Como algumas empresas tinham apenas um funcionário, utilizando-se arredondamento, a amostra extratificada ficou em 253 funcionários. Para compensar possíveis não-devoluções, foram acrescentados mais questionários, resultando em um total de 334 questionários enviados, distribuídos conforme a Tabela 01.

Tabela 01 – Distribuição de funcionários, amostra e quantidade de formulários enviados por empresa terceirizada

EMPRESA	FUNCIONÁRIOS	AMOSTRA	ENVIADOS	SETOR ou FUNÇÃO
1	1	1	1	TI
2	excluída	excluída	0	excluída
3	30	11	13	Operador de Caixa
4	428	162	176	Promotor de vendas
5	1	1	1	Ass. Comunicação
6	60	23	25	TI
7	3	1	2	Relacionamento com o cliente
8	7	3	3	Almoxarifado
9	1	1	1	Segurança
10	1	1	1	Segurança
11	1	1	1	RH
12	8	3	4	Suporte a vendas
13 * ¹	96	36	96	Suporte a vendas
14	1	1	1	TI
15	2	1	1	TI
16	4	2	2	Marketing
17	4	2	2	TI
18	8	3	4	TI
TOTAL	656	253	334	

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Para os empregados efetivos, as categorias escolhidas foram as áreas apresentadas no organograma da empresa (Apêndice 2). O cálculo para cada categoria manteve a relação do número de funcionários pelo tamanho da amostra calculada, ou seja: $1.192 / 298 = 3,913$. Para compensar possíveis não-devoluções, foram acrescentados mais questionários, resultando em um total de 401 questionários enviados, distribuídos conforme a Tabela 02.

¹ * Obs: Os questionários enviados para a empresa de número 13 foram extraviados. Na segunda remessa, a empresa providenciou um número maior de questionários e o administrador cuidou pessoalmente do envio e da devolução, resultando em um percentual maior de devoluções.

Tabela 02 – Distribuição de funcionários, amostra e quantidade de formulários enviados por setor da Alpha

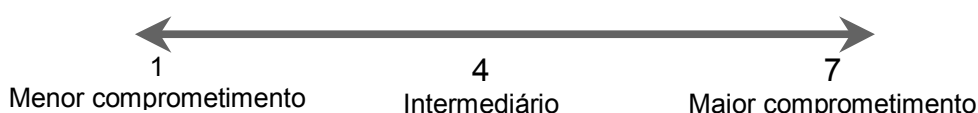
SETOR	FUNCIONÁRIOS	AMOSTRA	ENVIADOS
DIRETORIA REGIONAL	2	1	1
SEGURANÇA	7	2	3
ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO	2	1	1
ASSUNTOS CORPORATIVOS	10	3	4
JURÍDICO	8	3	2
RECURSOS HUMANOS	15	4	5
SUPRIMENTOS E LOGÍSTICA	20	6	7
REDE	105	27	35
TI	45	12	15
SUPOORTE A VENDAS	68	18	23
RECARGA	4	2	2
MARKETING E PLANEJAMENTO	33	9	11
CONSUMER	264	67	88
BUSINESS	44	12	15
CENTRO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	540	136	180
FINANCEIRO	25	7	9
TOTAL	1192	310	401

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa, apresentado no Anexo 1, foi elaborado com base no questionário desenvolvido por Meyer e Allen (1997), traduzido e adaptado por Medeiros (2003a). Esse instrumento é composto por 18 indicadores, com uma escala tipo Likert, de sete níveis, que variam de discordo completamente a concordo completamente. A pontuação obtida em cada pergunta do questionário varia de 1 (para discordo completamente) a 7 (concordo completamente), sendo o extremo mais elevado (concordo completamente) associado à maior presença da variável ou a uma avaliação mais positiva do fenômeno avaliado. No outro extremo da escala, o menos elevado (discordo completamente) está associado à menor presença da variável comprometimento. O ponto central da escala é quatro, e os escores próximos a este valor significam um posicionamento intermediário ou neutro. Os índices apresentados nesta pesquisa devem ser analisados tendo em mente a gradação mostrada na Figura 01.

Figura 01 - Gradação do comprometimento



No questionário, os indicadores estão divididos em três grupos de perguntas, e cada grupo visa analisar um componente do comprometimento. Os indicadores de 3 a 8 referem-se ao componente afetivo; de 9 a 14, ao componente instrumental, e de 15 a 20, ao componente normativo. Os itens que apresentam negatividade do comprometimento (5, 6, 7 e 15) tiveram suas respostas alteradas para padronizar no sentido de quanto maior o valor, maior o comprometimento, por meio da fórmula: $y = 8 - x$ (onde x é o valor respondido e y é o valor adotado na análise dos dados). A análise destes componentes levou em conta a divisão dos terceirizados em três categorias: Empresa A, Empresa B e grupo de funcionários das demais empresas. Esta categorização baseia-se no modelo de gestão / contrato, no porte e nas tarefas desempenhadas pelos funcionários destas empresas. Dessa forma, nas empresas A e B, a maior e segunda maior empresa terceirizada respectivamente, as atividades e os contratos são praticamente os mesmos para a grande maioria de seus funcionários. Já no grupo de empresas menores, algumas contando com apenas um funcionário, as tarefas realizadas são muito específicas (analistas de sistemas, especialistas em segurança, entre outros) e os contratos destes funcionários com suas empresas variam muito.

Considerando que no questionário a escala em cada item é ordinal, foi aplicada a teoria de escalonamento ótimo com análise de componentes principais, de forma a ajustar os intervalos entre os pares de pontos da escala, maximizando a variância explicada nos principais componentes. A teoria básica do escalonamento ótimo é descrita em Young (1981) e Young et al. (1978). A versão implementada no programa utilizado na análise dos dados (SPSS), é descrita em Meullmann (2000), revisado para o português em Schimtt (2005). O método, juntamente com a análise de componentes principais, permite criar escalas quantitativas, com base em itens mensurados em diferentes unidades de medida.

Além das questões adaptadas do questionário de Meyer e Allen (1997), fazem parte do questionário outras perguntas a respeito de: tempo de serviço, idade, grau de instrução, ocupação, remuneração, quantidade de cursos e local de trabalho. Foram utilizados dois modelos de questionário, um para terceirizados, com 30 questões, e outro para os empregados efetivos, com 29 questões. A diferença decorreu da inclusão da pergunta: "Há quanto tempo você presta serviços na ALPHA

através de sua empregadora? ____anos e ____meses” que aparece apenas no questionário dos terceirizados.

COLETA DE DADOS

No estudo de um fenômeno por meio de casos, o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação (Godoy, 1995). Marconi e Lakatos (1990) explicam que, antes de iniciar a pesquisa de campo, o pesquisador deve analisar minuciosamente todas as fontes documentais que poderão servir de suporte para a investigação, o que, no presente caso, vem a ser a legislação em vigor sobre terceirização e os planos de benefícios da empresa Alpha e das terceirizadas.

Antes de iniciar a coleta de dados, obteve-se a autorização formal da organização em estudo para a realização da pesquisa e para o acesso às informações necessárias. Além disso, foi encaminhada a documentação junto ao Comitê de Ética de Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH), da UFSC, onde o projeto recebeu o número 304/05 e foi aprovado no dia 31 de outubro de 2005. A partir da obtenção da autorização, teve início a coleta de dados, por meio dos questionários apresentados no Anexo 1, que tinham por objetivo a obtenção de informações acerca da população em estudo mediante perguntas que devem ser respondidas. As perguntas foram elaboradas com base no instrumento de coleta de dados de Meyer e Allen (1997) e na revisão da literatura. Os questionários, segundo Richardson et al. (1985), têm pelo menos duas funções: descrevem características e medem determinadas variáveis de um grupo social. Segundo estes autores, os questionários podem ser classificados em fechados e abertos. Os questionários fechados apresentam, como alternativas, respostas fixas e preestabelecidas, enquanto os abertos apresentam perguntas que levam os indivíduos a responderem com frases ou orações, buscando-se opiniões mais elaboradas. No caso desta pesquisa, as perguntas foram fechadas, atendendo à escala Likert, de 7 níveis, indo do extremo “discordo completamente” até o outro extremo “concordo completamente”. O sujeito escolheu, em cada pergunta, a alternativa que melhor representava a sua opinião.

Antes da aplicação do questionário foi realizado um pré-teste com seis funcionários efetivos e oito terceirizados, tendo por finalidade verificar se o enunciado, a escala e os itens do instrumento eram adequados e inteligíveis aos sujeitos (PASQUALI, 1997). O pré-teste demonstrou que o instrumento estava adequado, com os entrevistados apresentando poucas dúvidas. O tempo para preenchimento foi, em média, de 15 minutos, chegando a um máximo de 20 minutos em apenas um caso. Uma modificação resultante do teste piloto foi o alargamento das escalas de idade e de salários, uma vez que a maioria dos entrevistados encontrava-se concentrado em poucas alternativas. Outra modificação consistiu em evidenciar a negativa (“não”) nas questões.

Em relação à sua aplicação, o questionário foi enviado, por meio do malote interno da empresa, a todos os sujeitos da pesquisa, efetivos e terceirizados, acompanhado de uma carta de apresentação contendo as informações em relação ao objetivo da pesquisa, as instruções para o preenchimento, bem como o caráter confidencial das respostas. Também foram incluídos os agradecimentos pela colaboração e as orientações quanto à devolução do questionário, o qual foi devolvido também por meio do malote, utilizando-se a quarta página, que já continha o endereço, para retorno. Como parte das exigências do CEPESH, foram encaminhados os Termos de Consentimento para todos os sujeitos da pesquisa. Para os representantes de cada empresa terceirizada, assim como para cada chefe de departamento da empresa Alpha, o Departamento de Recursos Humanos enviou um e-mail avisando sobre o envio dos questionários aos funcionários, além de solicitar o apoio no sentido de recebê-los e distribuí-los.

PARTICIPANTES

Fizeram parte da pesquisa 123 funcionários efetivos e 166 funcionários terceirizados, conforme apresentado nas Tabelas 03 e 04.

Tabela 03 – Distribuição de funcionários, questionários enviados, devolvidos e percentual de devolução por setor - funcionários efetivos

SETOR	Funcionários	Questionários Enviados	Questionários Devolvidos	Percentual Devolução
DIRETORIA REGIONAL	2	1	0	0,0
SEGURANÇA	7	3	2	66,7
ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO	2	1	0	0,0
ASSUNTOS CORPORATIVOS	10	4	1	25,0
JURÍDICO	8	2	1	50,0
RECURSOS HUMANOS	15	5	1	20,0
SUPRIMENTOS E LOGÍSTICA	20	7	1	14,3
REDE	105	35	15	42,9
TI	45	15	8	53,3
SUORTE A VENDAS	68	23	21	91,3
RECARGA	4	2	2	100,0
MARKETING E PLANEJAMENTO	33	11	7	63,6
CONSUMER	264	88	19	21,6
BUSINESS	44	15	5	33,3
CENTRO RELACIONAMENTO COM CLIENTE	540	180	37	20,6
FINANCEIRO	25	9	3	33,3
TOTAL	1192	401	123	30,7

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Tabela 04 – Distribuição de funcionários, questionários enviados, devolvidos e percentual de devolução por empresa - funcionários terceirizados

EMPRESA	Funcionários	Questionários Enviados	Questionários Devolvidos	Percentual Devolução
1	1	1	0	0,0
2	excluída	0	excluída	
3	30	13	7	53,8
4 (Empresa A)	428	176	87	49,4
5	1	1	0	0,0
6	60	25	7	28,0
7	3	2	0	0,0
8	7	3	0	0,0
9	1	1	0	0,0
10	1	1	1	100,0
11	1	1	0	0,0
12	8	4	4	100,0
13 (Empresa B)	96	96	57	59,4
14	1	1	0	0,0
15	2	1	0	0,0
16	4	2	0	0,0
17	4	2	1	50,0
18	8	4	2	50,0
TOTAL	656	334	166	49,7

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Considerando a categorização das empresas terceirizadas, a divisão foi efetuada da seguinte forma:

- Empresa A: é a maior empresa terceirizada que presta serviços à Alpha, responsável por mais da metade dos funcionários terceirizados. Os funcionários desta empresa exercem a função de promotores de vendas (vendedores) ou supervisores.
- Empresa B: é a segunda maior empresa terceirizada, responsável por 14,6 % dos terceirizados, mas responde por 34,3 % dos questionários devolvidos. Os funcionários desta empresa exercem a função de suporte à venda.
- Grupo de empresas: compreende o restante dos funcionários terceirizados. Estes funcionários têm em comum o fato de pertencerem a empresas relativamente pequenas (algumas com apenas um funcionário) e realizarem atividades especializadas (analistas de sistemas, consultores especializados, entre outras). Outra característica importante, neste grupo, é a existência de ex-funcionários da Alpha.

Na Tabela 05, é possível verificar a representação das quantidades de funcionários, de questionários devolvidos, assim como o percentual de devolução sobre a quantidade de funcionários, considerando a categorização das empresas terceirizadas em três blocos.

Tabela 05 – Distribuição de funcionários, questionários devolvidos e percentual de devolução, por grupo de empresas terceirizadas

EMPRESA	Funcionários	Questionários Devolvidos	Percentual de Devolução
Empresa A	428	87	20,3
Empresa B	96	57	59,4
Grupo de Empresas Terceirizadas	132	22	16,7
TOTAL	656	166	25,3

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram inicialmente tabulados em planilha excel, em que foram levantadas as ocorrências absolutas nos 7 graus do comprometimento (escala Likert utilizada) para cada conjunto de empresas (Alpha, A, B e Grupo de empresas). Esta planilha continha linhas de controle, de forma a evitar duplicidade ou ausência de dados. Para a apresentação dos resultados são utilizadas tabelas com os percentuais obtidos, por pergunta, para cada categoria de empresa, em função do grau de comprometimento, além de figuras que permitem a visualização direta dos resultados.

Os dados da planilha foram então transpostos para o programa estatístico SPSS, para verificação da validade e confiabilidade dos dados, realizada através do Alfa de Cronbach e da variância explicada (Eigenvalue maior que um) de cada indicador. Na seqüência, com a finalidade de comprovar a aplicabilidade da teoria, foi feita a análise fatorial. Finalmente, foi realizada a análise dos graus médios do comprometimento organizacional para efetivos e terceirizados das empresas A, B e Grupo de empresas.

DEFINIÇÃO DOS TERMOS E VARIÁVEIS

Nesta parte, são definidos os termos e as variáveis da pesquisa, com o intuito de torná-los mais claros e compreensíveis. Há dois tipos de definições utilizadas em pesquisas: as constitutivas e as operacionais (Kerlinger, 1979). As primeiras definem palavras com outras palavras. São definições de dicionário e, naturalmente, são usadas também pelo senso comum. As definições operacionais atribuem significado a um constructo ou variável, especificando as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo.

a) Definição constitutiva dos termos e das variáveis:

Terceirização: prática de repassar para terceiros as atividades até então realizadas pela empresa contratante (SILVA e ALMEIDA, 1997). Segundo Amato Neto (1995, p. 36), “refere-se ao ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação/fase de processo de produção ou de

comercialização, de uma empresa para outra (s), nesse caso conhecida(s) como terceira(s)”.

Comprometimento organizacional: atitude que envolve a crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais e a disposição para defender e contribuir para o bem estar da organização (BORGES-ANDRADE e ZANELLI, 2004).

Grau de comprometimento: indicador numérico do comprometimento em determinada natureza dos empregados terceirizados e efetivos. O grau de comprometimento é obtido por meio da aplicação do questionário de Meyer e Allen (1997).

Empresa central: aquela que contrata outras empresas fornecedoras e/ou prestadoras de serviço (SARSUR et al., 2002).

Empregados efetivos: empregados contratados regularmente na empresa central, de acordo com a CLT (SARSUR et al., 2004);

Terceirizada: empresa que mantém contrato de prestação de serviços com empresa central (SARSUR et al., 2002).

Terceirizados: empregados ou subcontratados das empresas terceirizadas, que trabalham para a empresa central, portadores de contratos mais ou menos formalizados, por tempo indeterminado ou determinado (FERNANDES e CARVALHO NETO, 2004).

b) Definição operacional das variáveis:

Terceirização: é o processo por meio da qual a empresa Alpha transfere para as terceirizadas a realização de serviços e atividades. Tal transferência ocorre de modo sistemático, contratual e remunerado. A terceirização foi analisada por meio de variáveis como: tipo de contrato, tipo de gestão, local onde o trabalho é realizado, tipo de atividade e número de empregados.

Comprometimento organizacional: é o vínculo psicológico de natureza afetiva, normativa e/ou instrumental estabelecido entre o empregado e a empresa na qual trabalha, medido pelo grau do comprometimento.

Comprometimento afetivo: resulta de um vínculo afetivo e relaciona-se às perguntas 3 a 8 do instrumento de pesquisa. Um funcionário com comprometimento afetivo predominante, permanece na organização porque quer.

Comprometimento instrumental: resulta da percepção do empregado em relação às vantagens de permanecer na empresa e relaciona-se às perguntas 9 a 14 do instrumento. Um funcionário com comprometimento instrumental predominante permanece na organização porque precisa.

Comprometimento normativo: resulta de um sentimento de dever para com a organização e relaciona-se às perguntas 15 a 20 do instrumento. Um funcionário com comprometimento normativo predominante permanece na organização porque se sente obrigado.

Empresa central: para fins desta pesquisa, é a empresa Alpha, visto que contrata os serviços de empresas terceiras.

Empregados efetivos: são os profissionais contratados regularmente pela empresa Alpha, de acordo com a CLT, na data da realização da pesquisa.

Terceirizadas: são as empresas contratadas pela empresa Alpha para fornecimento de serviços e mão-de-obra especializada relacionados às atividades-meio (terceirizados).

Terceirizados: são os profissionais vinculados às empresas terceirizadas para realizar atividades produtivas exclusivamente na empresa Alpha, sem integrar efetivamente os quadros funcionais desta.

4 APRESENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS DADOS

A apresentação, análise, discussão e interpretação dos resultados de uma pesquisa permitem ao pesquisador identificar e avaliar as descobertas que fez durante o desenvolvimento do trabalho científico. Nesse sentido, o presente capítulo tem por objetivo apresentar os dados da pesquisa e o modo como os mesmos foram interpretados, com base no referencial adotado. Inicialmente, são caracterizados os participantes da pesquisa para, em continuidade, demonstrar-se, por meio de tabelas e interpretações, os resultados encontrados.

Os participantes da pesquisa são aqueles que permitiram a observação dos fenômenos estudados, neste caso, de forma indireta (questionário). A descrição das características dos participantes da pesquisa encontra-se nas Tabelas 06 e 07.

Tabela 06 – Distribuição de funcionários efetivos, da empresa A, empresa B e grupo de empresas em função do tempo médio, promoções e cursos

VARIÁVEL	EFETIVOS	EMPRESA A	EMPRESA B	GRUPO DE EMPRESAS
TEMPO MÉDIO NA ALPHA (Meses)	55,44	10,33	18,82	28,14
PROMOÇÕES / FUNCIONÁRIO	1,28	0,17	0,28	0,32
CURSOS / FUNCIONÁRIO	1,52	3,32	0,35	2,04

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Tabela 07 – Distribuição percentual de funcionários efetivos, da empresa A, empresa B e grupo de empresas, em função do sexo, idade, escolaridade e remuneração bruta

CARACTERÍSTICA		EFETIVOS (%)	EMPRESA A (%)	EMPRESA B (%)	GRUPO DE EMPRESAS (%)
SEXO	MASCULINO	57,7	20,7	26,3	45,5
	FEMININO	42,3	79,3	73,7	54,5
IDADE	Até 20 anos	6,5	34,5	8,8	13,6
	Entre 21 e 25 anos	28,5	57,5	42,1	45,5
	Entre 26 e 30 anos	28,5	8,0	33,3	22,7
	Entre 31 e 35 anos	14,6	0,0	8,8	4,5
	Entre 36 e 40 anos	10,6	0,0	5,3	0,0
	Entre 41 e 45 anos	4,1	0,0	0,0	4,5
	Entre 46 e 50 anos	4,9	0,0	1,8	4,5
	Entre 51 e 55 anos	0,0	0,0	0,0	0,0
	Entre 55 e 60 anos	2,4	0,0	0,0	4,5
	Acima de 60 anos	0,0	0,0	0,0	0,0
ESCOLARIDADE	Até o 1º grau	0,0	0,0	0,0	0,0
	2º grau incompleto	0,0	12,6	3,5	0,0
	2º grau completo	16,3	57,5	78,9	31,8
	Superior incompleto	35,0	25,3	14,0	36,4
	Superior completo	26,8	3,4	3,5	31,8
	Pós-graduação	22,0	1,1	0,0	0,0
REMUNERAÇÃO BRUTA	Até R\$ 500,00	4,1	57,5	15,8	4,5
	Entre R\$ 501,00 e R\$ 1.000,00	36,6	42,5	73,7	54,5
	Entre R\$ 1.001,00 e R\$ 1.500,00	20,3	0,0	10,5	13,6
	Entre R\$ 1.501,00 e R\$ 2.000,00	5,7	0,0	0,0	4,5
	Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 2.500,00	4,1	0,0	0,0	0,0
	Entre R\$ 2.501,00 e R\$ 3.000,00	6,5	0,0	0,0	0,0
	Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00	8,9	0,0	0,0	9,1
	Entre R\$ 4.001,0 e R\$ 5.000,00	3,3	0,0	0,0	13,6
	Entre R\$ 5.001,00 e R\$ 8.000,00	8,9	0,0	0,0	0,0
	Mais de R\$ 8.001,00	1,6	0,0	0,0	0,0

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Aqui são apresentados os dados obtidos, seguidos das descrições. A apresentação dos dados segue o roteiro do questionário e é exposta por pergunta,

utilizando tabelas e figuras com os percentuais obtidos em cada gradação. Também são apresentadas as correlações entre os componentes do comprometimento, com outras variáveis (sexo, idade, escolaridade).

Na Tabela 08 está apresentada a distribuição do percentual das respostas relativas à afirmativa: “Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a Alpha” (pergunta 3) para o conjunto dos funcionários terceirizados (Terceirizados Média), para os funcionários terceirizados das empresas A (Empresa A) e B (Empresa B) e para o Grupo de Empresas terceirizadas (Grupo de Empresas), além dos Funcionários Efetivos (Efetivos).

Tabela 08 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 3, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Valor	PERCENTUAL				
	Terceirizados Média	Empresa A	Empresa B	Grupo de Empresas	Efetivos
1 = Discordo completamente	0,02	0,02	0,04	0,00	0,06
2 = Discordo muito	0,02	0,01	0,04	0,05	0,02
3 = Discordo	0,12	0,10	0,18	0,05	0,12
4 = Não discordo, nem concordo	0,28	0,28	0,32	0,23	0,21
5 = Concordo	0,37	0,44	0,30	0,27	0,31
6 = Concordo muito	0,09	0,13	0,04	0,09	0,15
7 = Concordo completamente	0,09	0,02	0,11	0,32	0,14
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Figura 02 representa graficamente os percentuais obtidos.

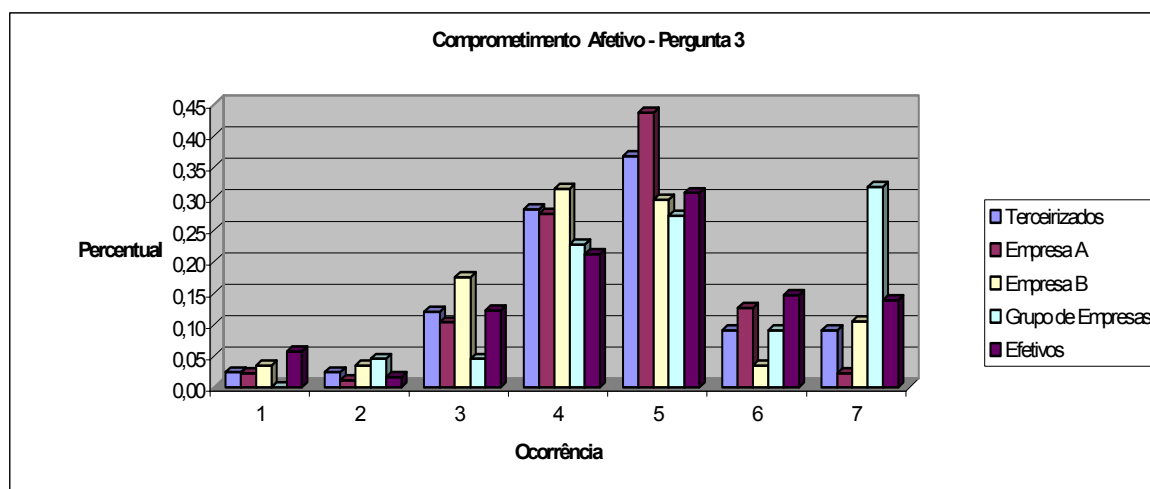


Figura 02 - Distribuição percentual do grau de comprometimento afetivo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 3, em função da escala de valores atribuídos à variável.

A tabela e a figura apresentadas permitem verificar que o conjunto de funcionários terceirizados apresenta percentuais superiores aos efetivos nas gradações intermediárias de comprometimento afetivo (concordo e nem concordo e nem discordo) no que se refere ao propósito de dedicar toda a sua carreira a Alpha. Por seu lado, os funcionários efetivos manifestam percentuais mais elevados do que o conjunto de terceirizados, nas gradações que representam maior comprometimento (concordo muito e concordo completamente). Os funcionários do grupo de empresas apresentam um valor muito superior aos demais funcionários na resposta associada ao maior grau de comprometimento (concordo completamente).

Na Tabela 09, está apresentada a distribuição percentual das respostas relativas ao item “Eu realmente sinto os problemas da Alpha como se fossem meus”, (pergunta 4).

Tabela 09 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 4, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Valor	PERCENTUAL				
	Terceirizados Média	Empresa A	Empresa B	Grupo de Empresas	Efetivos
1 = Discordo completamente	0,05	0,03	0,11	0,00	0,01
2 = Discordo muito	0,04	0,06	0,04	0,00	0,03
3 = Discordo	0,15	0,11	0,23	0,09	0,13
4 = Não discordo, nem concordo	0,21	0,20	0,25	0,18	0,20
5 = Concordo	0,37	0,39	0,32	0,41	0,40
6 = Concordo muito	0,08	0,10	0,05	0,09	0,13
7 = Concordo completamente	0,09	0,10	0,02	0,23	0,11
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Figura 03 representa graficamente os percentuais obtidos.

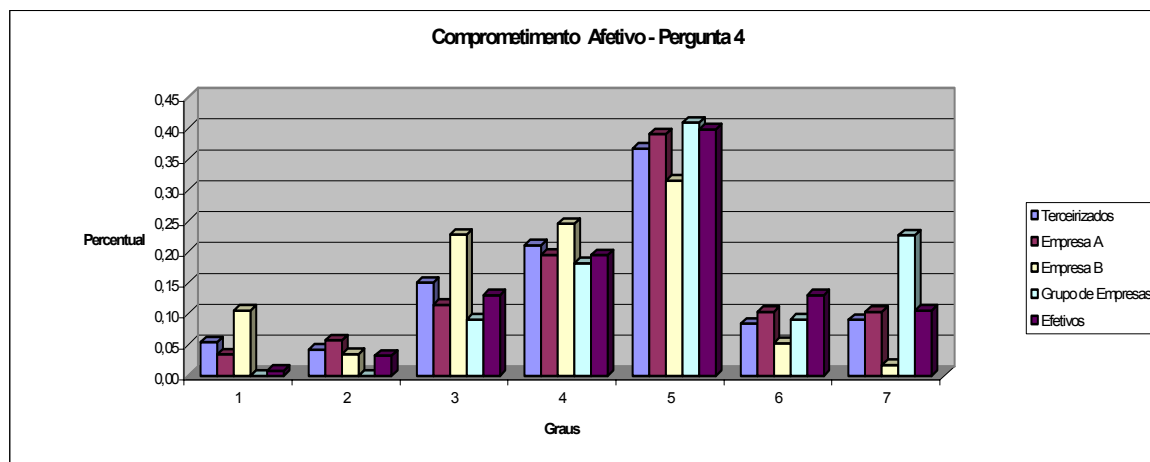


Figura 03 - Distribuição percentual do grau de comprometimento afetivo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 4, em função da escala de valores atribuídos à variável.

A tabela e a figura apresentam o conjunto de funcionários terceirizados, com percentuais de respostas semelhantes aos efetivos, com exceção dos graus associados a menor comprometimento (discordo completamente) no que se refere ao critério de sentir os problemas da Alpha como se fossem os próprios problemas. Os percentuais obtidos na empresa B são bem superiores no grau associado à menor presença de comprometimento (discordo completamente) e nos intermediários (discordo e nem discordo nem concordo) e são bem inferiores nos graus associados à maior presença de comprometimento (concordo até concordo completamente). Por seu lado, os funcionários efetivos manifestam valores superiores nos graus com maior presença de comprometimento (concordo muito e concordo completamente) se comparados ao conjunto de terceirizados. No entanto, os funcionários do Grupo de empresas apresentam um percentual bem superior a todos os outros de respostas com a mais alta presença de comprometimento (concordo completamente), repetindo a tendência verificada na pergunta anterior.

Na Tabela 10 está apresentada a distribuição percentual das respostas obtidas no item “Eu não sinto um forte senso de integração com a Alpha” (pergunta 5 - já invertida).

Tabela 10 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 5, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Valor	PERCENTUAL				
	Terceirizados Média	Empresa A	Empresa B	Grupo de Empresas	Efetivos
1 = Discordo completamente	0,01	0,01	0,02	0,00	0,03
2 = Discordo muito	0,02	0,03	0,00	0,00	0,04
3 = Discordo	0,14	0,15	0,16	0,05	0,10
4 = Não discordo, nem concordo	0,19	0,16	0,25	0,14	0,08
5 = Concordo	0,37	0,36	0,37	0,45	0,40
6 = Concordo muito	0,12	0,10	0,11	0,23	0,06
7 = Concordo completamente	0,15	0,18	0,11	0,14	0,29
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Figura 04 representa graficamente os percentuais obtidos.

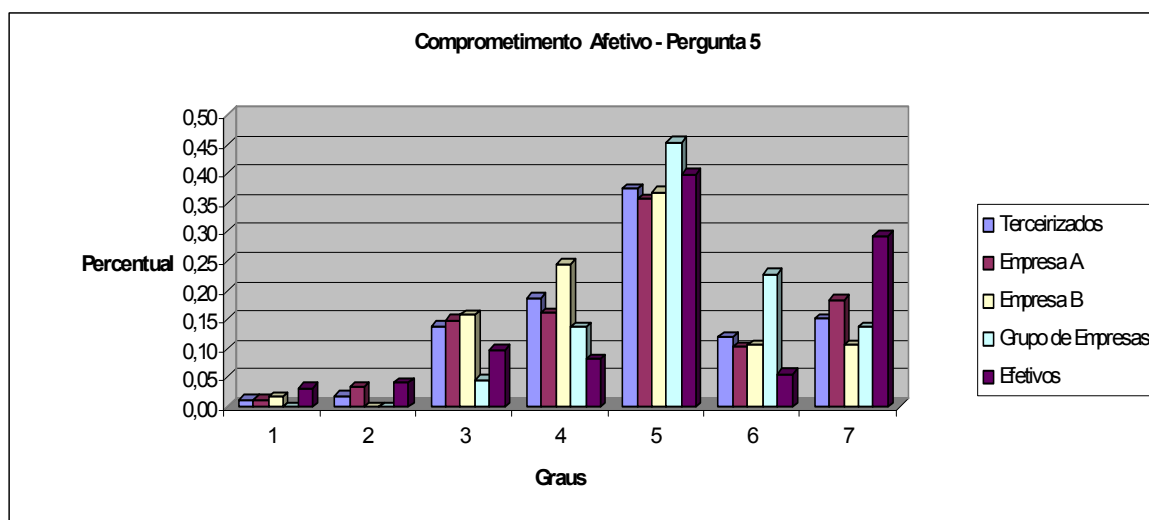


Figura 04 - Distribuição percentual do grau de comprometimento afetivo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 5, em função da escala de valores atribuídos à variável.

O conjunto de funcionários terceirizados apresenta percentuais um pouco superiores aos efetivos nas gradações intermediárias (discordo, e nem concordo e nem discordo) e na gradação concordo muito, no que se refere a sentir um forte senso de integração com Alpha. Por seu lado, os funcionários efetivos manifestam percentuais mais elevados nos extremos da gradação, ou seja, tanto no que representa a maior presença de comprometimento quanto nos que representam a menor presença (concordo muito e discordo muito e discordo completamente, respectivamente). Os funcionários do grupo de empresas apresentam maior comprometimento em relação aos demais funcionários terceirizados nas gradações concordo e concordo muito.

Na Tabela 11 está apresentada a distribuição percentual das respostas obtidas no item “Eu **não** me sinto emocionalmente vinculado(a) à Alpha” (pergunta 6 – já invertida).

Tabela 11 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 6, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Valor	PERCENTUAL				
	Terceirizados Média	Empresa A	Empresa B	Grupo de Empresas	Efetivos
1 = Discordo completamente	0,01	0,00	0,02	0,00	0,02
2 = Discordo muito	0,01	0,02	0,00	0,00	0,05
3 = Discordo	0,17	0,17	0,25	0,00	0,05
4 = Não discordo, nem concordo	0,13	0,09	0,21	0,09	0,08
5 = Concordo	0,33	0,31	0,33	0,36	0,36
6 = Concordo muito	0,11	0,11	0,05	0,27	0,15
7 = Concordo completamente	0,23	0,29	0,14	0,27	0,30
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Figura 05 representa graficamente os percentuais obtidos

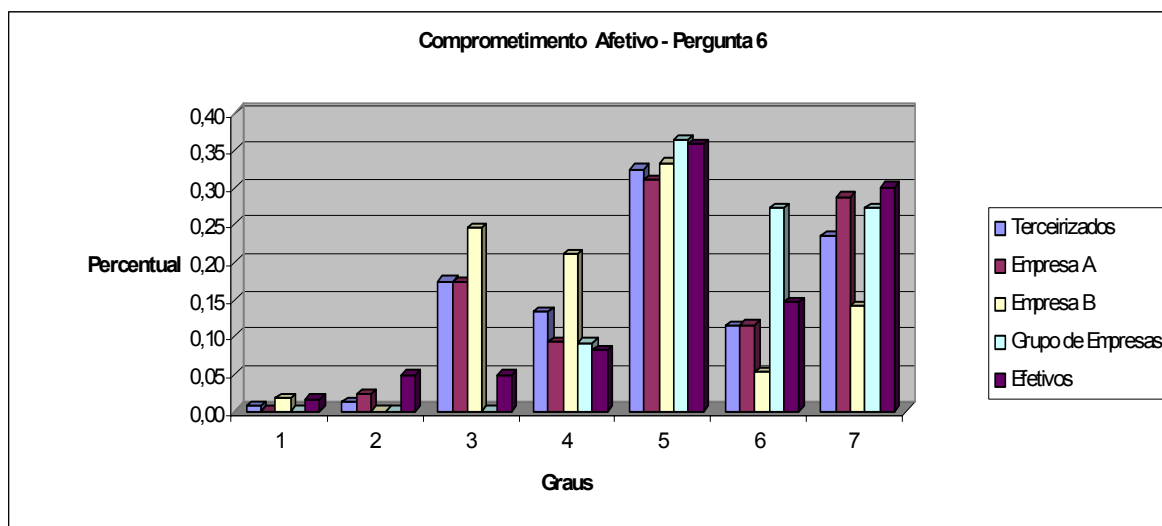


Figura 05 - Distribuição percentual do grau de comprometimento afetivo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 6, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Os resultados indicam que, em geral, os funcionários sentem-se emocionalmente envolvidos com a Alpha, com exceção dos funcionários da empresa B, cujos percentuais são maiores nos graus intermediários. Nos graus associados à maior presença de comprometimento (concordo até concordo completamente), a empresa B apresenta percentuais menores, associados a pouca presença de

comprometimento afetivo em relação à Alpha. Por seu lado, os funcionários efetivos manifestam valores elevados nos graus associados à maior presença de comprometimento (concordo muito e concordo completamente), quando comparados com a média dos funcionários terceirizados, e estão muito próximos aos demais, quando o grau é de concordância. Já os funcionários do grupo de empresas apresentam um percentual superior a todos os outros de respostas associadas à presença de comprometimento (concordo e concordo muito). Permanece o destaque para o elevado grau de concordância dos funcionários deste grupo e que vem sendo reafirmado nas respostas aos diferentes questionamentos até então apresentados.

Na Tabela 12 está apresentada a distribuição percentual das respostas obtidas no item “Eu **não** me sinto como uma pessoa da casa na Alpha” (pergunta 7 – já invertida).

Tabela 12 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 7, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Valor	PERCENTUAL				
	Terceirizados Média	Empresa A	Empresa B	Grupo de Empresas	Efetivos
1 = Discordo completamente	0,01	0,01	0,02	0,00	0,02
2 = Discordo muito	0,04	0,02	0,05	0,09	0,02
3 = Discordo	0,17	0,14	0,25	0,09	0,05
4 = Não discordo, nem concordo	0,16	0,14	0,21	0,09	0,07
5 = Concordo	0,37	0,38	0,35	0,41	0,35
6 = Concordo muito	0,08	0,08	0,05	0,18	0,20
7 = Concordo completamente	0,16	0,23	0,07	0,14	0,29
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Figura 06 representa graficamente os percentuais obtidos.

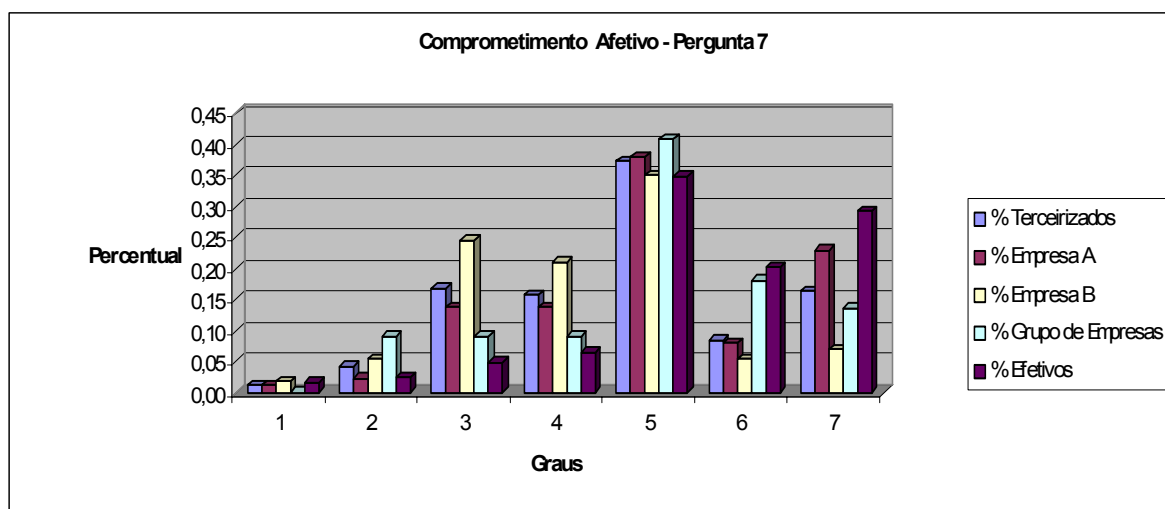


Figura 06 - Distribuição percentual do grau de comprometimento afetivo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 7, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Os resultados indicam que, em geral, os funcionários sentem-se como uma pessoa da casa na Alpha, com exceção dos funcionários da empresa B, cujos percentuais encontram-se maiores nos graus intermediários. Nos graus associados à maior presença de comprometimento (concordo até concordo completamente), a empresa B apresenta percentuais associados a pouca presença de comprometimento afetivo. Por seu lado, os funcionários do grupo de empresas apresentam percentuais de respostas associadas à maior presença de comprometimento (concordo e concordo muito) superiores aos outros terceirizados e percentuais superiores aos efetivos nos graus associados com menor presença de comprometimento (discordo muito e discordo) e nos intermediários (não concordo, nem discordo e concordo). Por seu lado, os funcionários efetivos manifestam valores superiores nos graus com maior presença de comprometimento (concordo muito e concordo completamente).

Na Tabela 13 está apresentada a distribuição percentual das respostas obtidas no item “A Alpha tem um imenso significado pessoal para mim” (pergunta 8).

Tabela 13 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 8, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Valor	PERCENTUAL				
	Terceirizados Média	Empresa A	Empresa B	Grupo de Empresas	Efetivos
1 = Discordo completamente	0,01	0,00	0,02	0,00	0,01
2 = Discordo muito	0,02	0,05	0,00	0,00	0,02
3 = Discordo	0,12	0,08	0,21	0,05	0,06
4 = Não discordo, nem concordo	0,17	0,15	0,21	0,18	0,08
5 = Concordo	0,43	0,52	0,37	0,27	0,42
6 = Concordo muito	0,10	0,09	0,09	0,18	0,20
7 = Concordo completamente	0,14	0,11	0,11	0,32	0,21
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Figura 07 representa graficamente os percentuais obtidos.

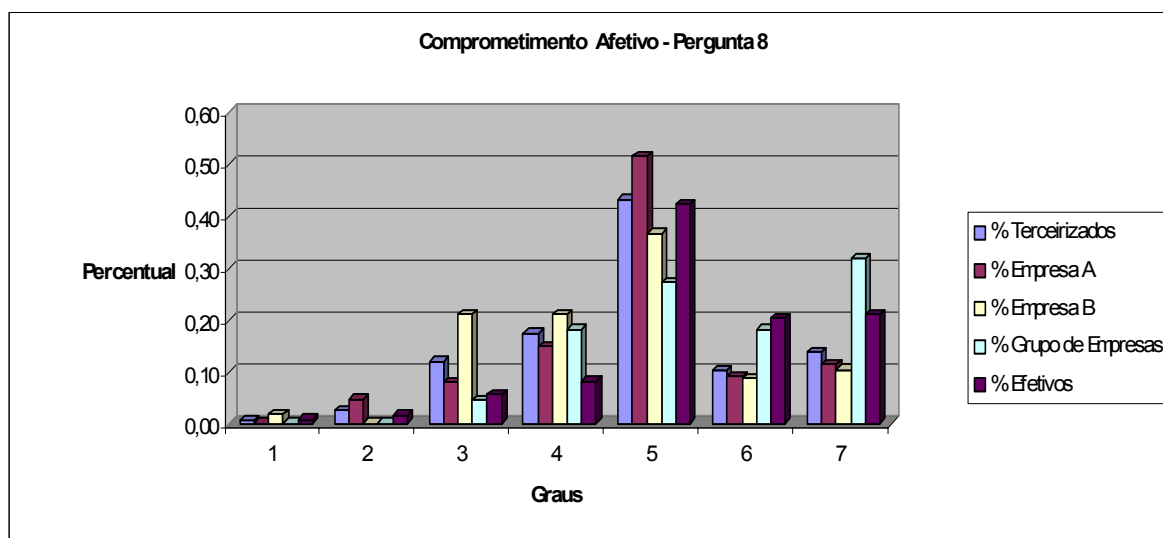


Figura 07 - Distribuição percentual do grau de comprometimento afetivo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 8, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Os resultados indicam que, em geral, os funcionários percebem que a Alpha tem um imenso significado para eles, com exceção dos funcionários da empresa B, cujos percentuais encontram-se maiores nos graus intermediários, com destaque para a discordância. Nos graus associados à maior presença de comprometimento (concordo até concordo completamente), a empresa B apresenta percentuais

associados a pouca presença de comprometimento afetivo. O conjunto de funcionários terceirizados apresenta percentuais superiores aos efetivos nos graus intermediários (discordo, não discordo, nem concordo e concordo). No entanto, os funcionários do Grupo de empresas apresenta um percentual bem superior a todos os outros de respostas com a mais alta presença de comprometimento (concordo completamente). Desse modo, mantém-se a tendência predominante de diferenciação em termos de maior grau de comprometimento deste grupo em comparação com os terceirizados e, neste caso, até com os efetivos no extremo do intervalo. Por seu lado, os funcionários efetivos manifestam valor superior nos graus associados à maior presença de comprometimento (concordo muito e concordo completamente) se comparado ao conjunto dos funcionários terceirizados.

Com base no conjunto dos dados relativos ao comprometimento afetivo, verifica-se, na Tabela 14, a representação da distribuição percentual de todas as respostas obtidas com a soma dos indicadores. O resultado foi obtido somando-se todas as ocorrências iguais nas perguntas 3 a 8.

Tabela 14 - Distribuição percentual das respostas obtidas com a soma dos indicadores das Perguntas de 3 a 8, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Valor	PERCENTUAL				
	Terceirizados Média	Empresa A	Empresa B	Grupo de Empresas	Efetivos
1 = Discordo completamente	0,02	0,01	0,04	0,00	0,02
2 = Discordo muito	0,03	0,03	0,02	0,02	0,03
3 = Discordo	0,15	0,13	0,21	0,05	0,08
4 = Não discordo, nem concordo	0,19	0,17	0,24	0,15	0,12
5 = Concordo	0,37	0,40	0,34	0,36	0,37
6 = Concordo muito	0,10	0,10	0,06	0,17	0,15
7 = Concordo completamente	0,14	0,16	0,09	0,23	0,22
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Figura 08 representa graficamente os percentuais obtidos.

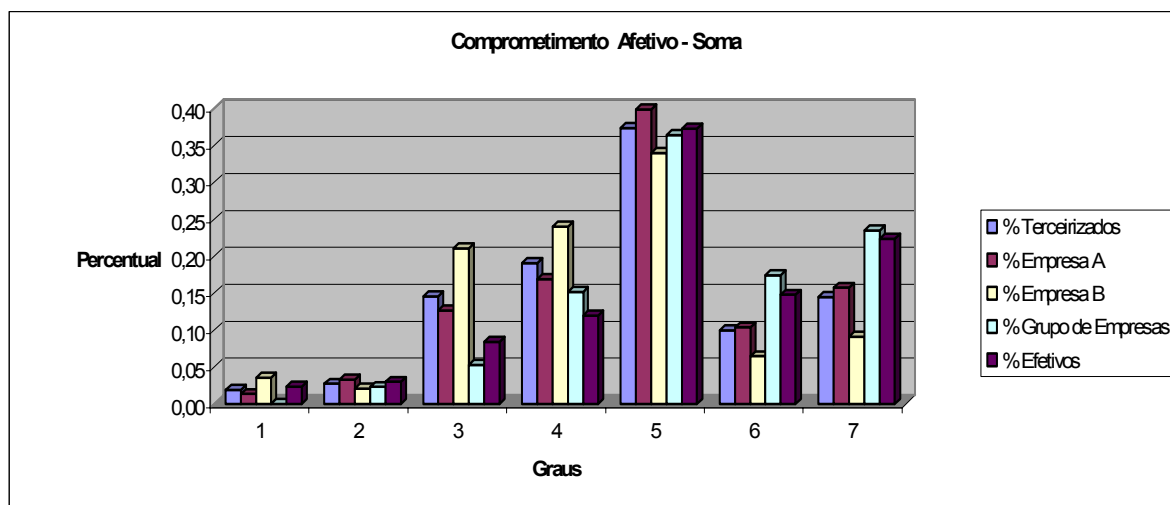


Figura 08 - Distribuição percentual do grau de comprometimento afetivo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos com a soma dos indicadores das Perguntas de 3 a 8, em função da escala de valores atribuídos à variável.

O conjunto de funcionários terceirizados apresenta percentuais superiores aos efetivos nos graus intermediários (discordo e não discordo, nem concordo), em que os percentuais da empresa B são superiores a todos os demais. Estes funcionários também apresentam os menores graus associados à maior presença do comprometimento (concordo muito e concordo completamente). Por seu lado, os funcionários efetivos manifestam valores superiores nos graus associados à maior presença de comprometimento (concordo muito e concordo completamente) se comparado ao conjunto dos funcionários terceirizados, mas inferiores aos valores obtidos pelos funcionários do grupo de empresas.

Em seqüência, estão apresentados os resultados relativos ao comprometimento instrumental e que se referem à avaliação, por parte dos indivíduos, do curso de ação a ser escolhido dentre diversas alternativas como aquele que melhor atende aos seus propósitos.

Na Tabela 15 está apresentada a distribuição percentual das respostas obtidas frente à afirmação “Na situação atual, ficar na Alpha é na realidade uma necessidade mais do que um desejo” (pergunta 9), para o conjunto dos funcionários terceirizados e efetivos.

Tabela 15 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 9, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Valor	PERCENTUAL				
	Terceirizados Média	Empresa A	Empresa B	Grupo de Empresas	Efetivos
1 = Discordo completamente	0,04	0,03	0,04	0,05	0,08
2 = Discordo muito	0,02	0,02	0,04	0,00	0,10
3 = Discordo	0,30	0,37	0,23	0,23	0,33
4 = Não discordo, nem concordo	0,24	0,24	0,19	0,36	0,22
5 = Concordo	0,27	0,23	0,35	0,18	0,19
6 = Concordo muito	0,08	0,09	0,09	0,05	0,03
7 = Concordo completamente	0,05	0,01	0,07	0,14	0,06
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Figura 09 representa graficamente os percentuais obtidos.

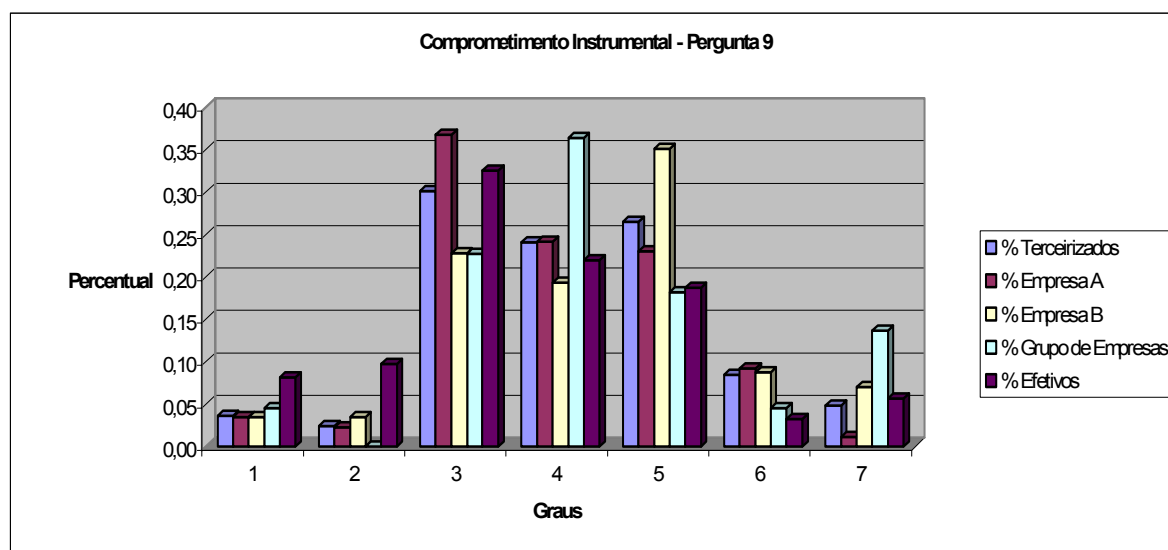


Figura 09 - Distribuição percentual do grau de comprometimento instrumental de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 9, em função da escala de valores atribuídos à variável.

O conjunto de funcionários terceirizados apresenta percentuais superiores aos efetivos nas gradações associadas à maior presença de comprometimento instrumental (concordo e concordo muito) no que se refere ao propósito de ficar na Alpha mais por necessidade do que por desejo. Por seu lado, os funcionários efetivos manifestam os percentuais mais elevados nas gradações associadas à

menor presença de comprometimento instrumental (discordo, discordo muito e discordo completamente).

Os funcionários da empresa B apresentam percentuais bem superiores aos demais na graduação associada à presença mediana de comprometimento (concordo). Já os funcionários do grupo de empresas apresenta valores bem superiores aos demais na graduação que representa a neutralidade (nem concorda nem discorda) e na associada à maior presença de comprometimento (concordo completamente). Com base na observação da Figura 9 é possível verificar que a distribuição das respostas está concentrada nos níveis de discordância à concordância, com a predominância clara de um desses graus para cada uma das empresas terceiras.

Na Tabela 16 está apresentada a distribuição percentual das respostas obtidas na pergunta 10 (“Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar a Alpha agora”) para o conjunto dos funcionários terceirizados e efetivos.

Tabela 16 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 10, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Valor	PERCENTUAL				
	Terceirizados Média	Empresa A	Empresa B	Grupo de Empresas	Efetivos
1 = Discordo completamente	0,04	0,03	0,04	0,09	0,07
2 = Discordo muito	0,04	0,05	0,02	0,05	0,04
3 = Discordo	0,16	0,20	0,12	0,09	0,22
4 = Não discordo, nem concordo	0,20	0,16	0,26	0,23	0,24
5 = Concordo	0,39	0,40	0,40	0,27	0,27
6 = Concordo muito	0,09	0,11	0,05	0,09	0,11
7 = Concordo completamente	0,08	0,05	0,11	0,18	0,07
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Figura 10 representa graficamente os percentuais obtidos.

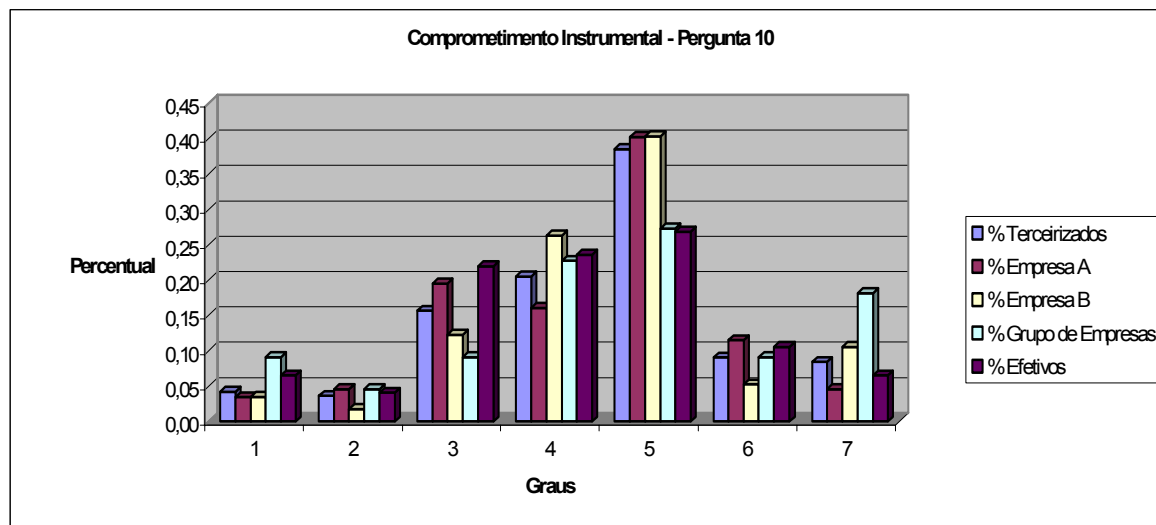


Figura 10 - Distribuição percentual do grau de comprometimento instrumental de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 10, em função da escala de valores atribuídos à variável.

O conjunto de funcionários terceirizados apresenta percentuais superiores aos efetivos nas gradações associadas a uma maior presença de comprometimento instrumental (concordo e concordo completamente) no que se refere percepção de que mesmo que o funcionário quisesse seria muito difícil deixar a Alpha agora. Por seu lado, os funcionários efetivos manifestam os percentuais mais elevados nas gradações associadas à menor presença de comprometimento instrumental (discordo e discordo completamente). Os funcionários do grupo de empresas, apresentam valores superiores aos demais funcionários no grau associado a maior e menor presença de comprometimento instrumental (concordo completamente e discordo completamente).

Na Tabela 17 está apresentada a distribuição percentual das respostas obtidas em relação à afirmação “Se eu decidisse deixar a Alpha, minha vida ficaria bastante desestruturada” (pergunta 11) para o conjunto dos funcionários terceirizados e efetivos.

Tabela 17 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 11, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Valor	PERCENTUAL				
	Terceirizados Média	Empresa A	Empresa B	Grupo de Empresas	Efetivos
1 = Discordo completamente	0,08	0,09	0,09	0,05	0,11
2 = Discordo muito	0,02	0,03	0,02	0,00	0,10
3 = Discordo	0,22	0,22	0,25	0,18	0,24
4 = Não discordo, nem concordo	0,22	0,23	0,25	0,14	0,27
5 = Concordo	0,31	0,28	0,25	0,59	0,18
6 = Concordo muito	0,07	0,09	0,07	0,00	0,03
7 = Concordo completamente	0,07	0,06	0,09	0,05	0,07
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Figura 11 representa graficamente os percentuais obtidos.

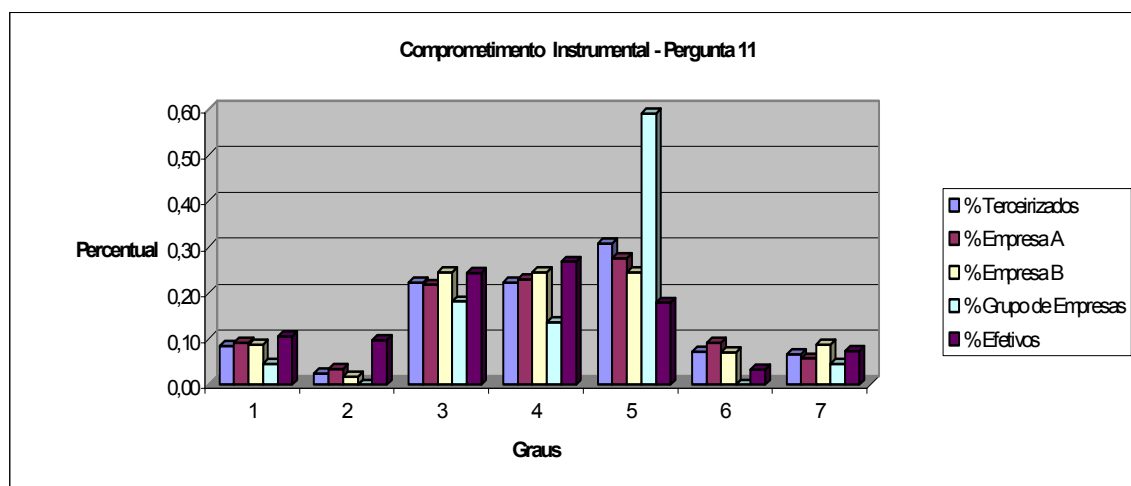


Figura 11 - Distribuição percentual do grau de comprometimento instrumental de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 11, em função da escala de valores atribuídos à variável.

O conjunto de funcionários terceirizados apresentam percentuais superiores aos efetivos nas gradações associadas a uma maior presença de comprometimento instrumental (concordo e concordo muito) no que se refere percepção de que se o funcionário decidisse deixar a Alpha, a vida dele ficaria bastante desestruturada. Por seu lado, os funcionários efetivos manifestam percentuais mais elevados nas gradações associadas à menor presença de comprometimento instrumental (discordo, discordo muito e discordo completamente). Os funcionários do grupo de empresas, apresentam um valor muito superior aos demais funcionários na

gradação associada à presença de comprometimento instrumental no nível de concordância. Neste caso, verifica-se que há certa homogeneidade em termos de respostas concentradas em discordância, neutralidade e concordância tanto para efetivos quanto para terceiros, o que demonstra um grau intermediário de possibilidade de desestruturação decorrente do rompimento na relação com a empresa central .

Na Tabela 18 está apresentada a distribuição percentual das respostas frente ao questionamento “Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a Alpha”, constante na pergunta 12, para o conjunto dos funcionários terceirizados e efetivos.

Tabela 18 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 12, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Valor	PERCENTUAL				
	Terceirizados Média	Empresa A	Empresa B	Grupo de Empresas	Efetivos
1 = Discordo completamente	0,21	0,22	0,19	0,23	0,26
2 = Discordo muito	0,10	0,14	0,05	0,09	0,17
3 = Discordo	0,30	0,33	0,30	0,18	0,31
4 = Não discordo, nem concordo	0,25	0,16	0,32	0,41	0,11
5 = Concordo	0,09	0,10	0,09	0,05	0,13
6 = Concordo muito	0,03	0,03	0,02	0,05	0,01
7 = Concordo completamente	0,02	0,01	0,04	0,00	0,01
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Figura 12 representa graficamente os percentuais obtidos.

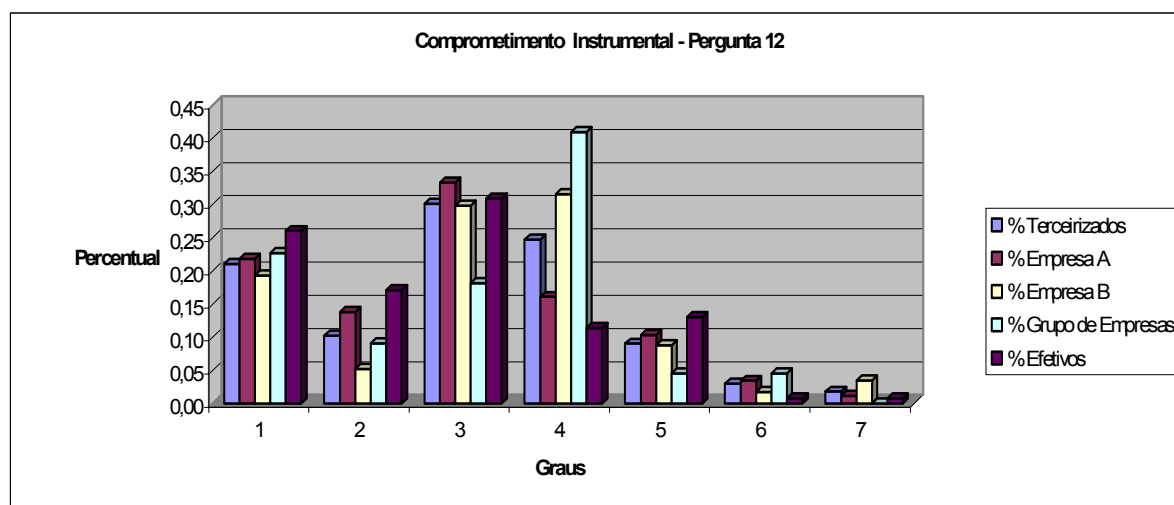


Figura 12 - Distribuição percentual do grau de comprometimento instrumental de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 12, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Todas as categorias apresentaram pouca concordância em relação a este indicador, sugerindo a percepção de existência de alternativas de trabalho para a maioria dos funcionários efetivos e terceirizados. O conjunto de funcionários terceirizados apresenta percentuais superiores aos efetivos nas gradações associadas à maior presença de comprometimento instrumental (concordo muito e concordo completamente) e na gradação intermediária, no que se refere à percepção do funcionário de que teria poucas alternativas se deixasse Alpha, embora os intervalos relativos à concordância tenham apresentado índices de respostas muito abaixo daqueles relativos à discordância. Por seu lado, os funcionários efetivos manifestam os percentuais mais elevados nas gradações associadas a menor presença de comprometimento instrumental (discordo muito e discordo completamente). Os funcionários do grupo de empresas apresenta valores bem superiores aos demais funcionários na gradação intermediária.

Na Tabela 19 está apresentada a distribuição percentual das respostas obtidas na pergunta 13, ou seja, “Se eu **não** tivesse dado tanto de mim na Alpha, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar” para o conjunto dos funcionários terceirizados e efetivos.

Tabela 19 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 13, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Valor	PERCENTUAL				
	Terceirizados Média	Empresa A	Empresa B	Grupo de Empresas	Efetivos
1 = Discordo completamente	0,09	0,08	0,11	0,09	0,20
2 = Discordo muito	0,03	0,02	0,02	0,09	0,13
3 = Discordo	0,38	0,40	0,37	0,32	0,28
4 = Não discordo, nem concordo	0,29	0,25	0,33	0,32	0,20
5 = Concordo	0,17	0,18	0,14	0,18	0,11
6 = Concordo muito	0,03	0,05	0,02	0,00	0,06
7 = Concordo completamente	0,01	0,01	0,02	0,00	0,03
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Figura 13 representa graficamente os percentuais obtidos.

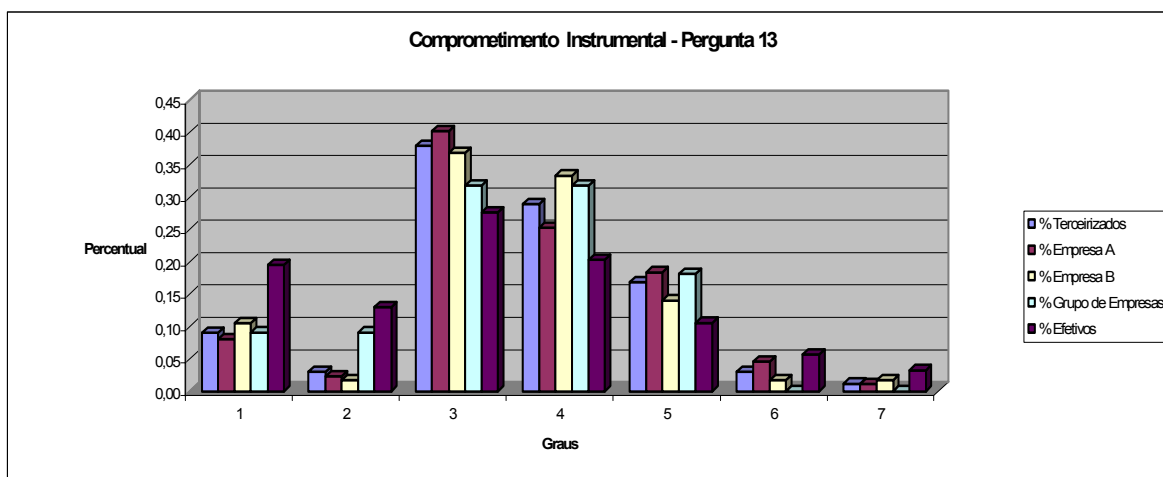


Figura 13 - Distribuição percentual do grau de comprometimento instrumental de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 13, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Todas as categorias apresentaram pouca concordância em relação a este indicador, indicando pouca percepção de que se não tivesse dado tanto de si na Alpha, o funcionário poderia pensar em trabalhar em outro lugar. O conjunto de funcionários terceirizados apresenta percentuais superiores aos efetivos nas graduações intermediárias do comprometimento instrumental (discordo, não discordo, nem concordo e concordo). Por seu lado, os funcionários efetivos manifestam os percentuais mais elevados nas graduações associadas à menor presença de comprometimento instrumental (discordo muito e discordo completamente). Apesar

disso, não há uma concentração muito diferenciada por nenhum dos cinco agrupamentos comparados, exceto quanto ao grau de discordância entre os efetivos.

Na Tabela 20 está apresentada a distribuição percentual das respostas obtidas frente à afirmativa “Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a ALPHA seria a escassez de alternativas imediatas”, obtida na pergunta 14 para o conjunto dos participantes.

Tabela 20 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 14, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Valor	PERCENTUAL				
	Terceirizados Média	Empresa A	Empresa B	Grupo de Empresas	Efetivos
1 = Discordo completamente	0,12	0,11	0,09	0,23	0,11
2 = Discordo muito	0,05	0,06	0,04	0,05	0,11
3 = Discordo	0,26	0,29	0,26	0,14	0,40
4 = Não discordo, nem concordo	0,35	0,37	0,35	0,27	0,19
5 = Concordo	0,21	0,17	0,23	0,32	0,15
6 = Concordo muito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02
7 = Concordo completamente	0,01	0,00	0,04	0,00	0,02
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Figura 14 representa graficamente os percentuais obtidos.

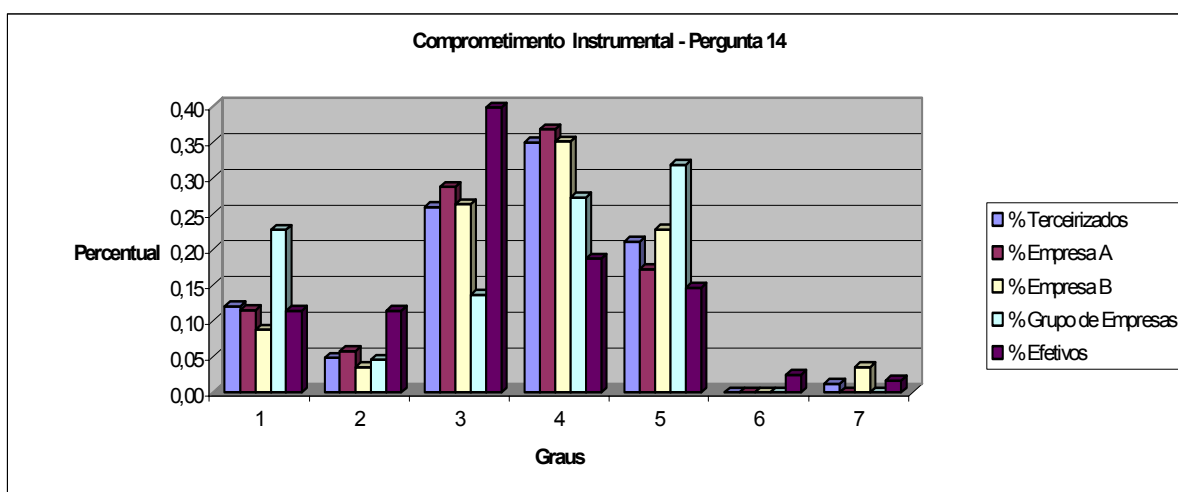


Figura 14 - Distribuição percentual do grau de comprometimento instrumental de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 14, em função da escala de valores atribuídos à variável.

No que se refere à percepção do funcionário de que uma das poucas conseqüências negativas de deixar a Alpha, seria a escassez de alternativas imediatas, os percentuais associados à presença de comprometimento instrumental apresentam-se bem reduzidos, tanto por parte do terceirizados como dos efetivos (concordo muito e concordo completamente). O conjunto de funcionários terceirizados apresenta percentuais superiores aos efetivos nas graduações intermediárias (não discordo, nem concordo e concordo). Por seu lado, os funcionários efetivos manifestam os percentuais mais elevados nas graduações associadas à menor presença de comprometimento instrumental (discordo e discordo muito). Já os funcionários do grupo de empresas, apresentam valores superiores aos demais funcionários na graduação associada à presença (concordo), e na de menor presença do comprometimento instrumental (discordo completamente).

Com base no conjunto dos dados relativos ao comprometimento instrumental, verifica-se na Tabela 21 a representação da distribuição percentual de todas as respostas obtidas com a soma dos indicadores das perguntas de 9 a 14.

Tabela 21 - Distribuição percentual das respostas obtidas com a soma dos indicadores das Perguntas de 9 a 14, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Valor	PERCENTUAL				
	Terceirizados Média	Empresa A	Empresa B	Grupo de Empresas	Efetivos
1 = Discordo completamente	0,10	0,10	0,09	0,12	0,14
2 = Discordo muito	0,04	0,05	0,03	0,05	0,11
3 = Discordo	0,27	0,30	0,25	0,19	0,30
4 = Não discordo, nem concordo	0,26	0,24	0,28	0,29	0,20
5 = Concordo	0,24	0,23	0,24	0,27	0,17
6 = Concordo muito	0,05	0,06	0,04	0,03	0,04
7 = Concordo completamente	0,04	0,02	0,06	0,06	0,04
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Figura 15 representa graficamente os percentuais obtidos.

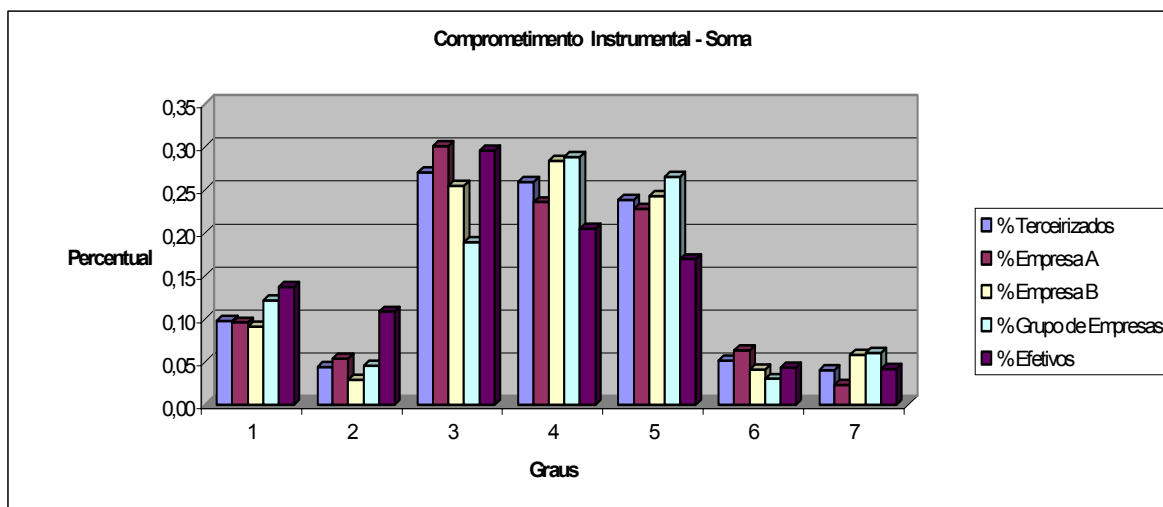


Figura 15 - Distribuição percentual do grau de comprometimento instrumental de funcionários terceirizados e efetivos obtidos com a soma dos indicadores das Perguntas de 9 a 14, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Quando analisados todos os indicadores do comprometimento instrumental verifica-se que o conjunto de funcionários terceirizados apresenta percentuais superiores aos efetivos nas gradações intermediárias do comprometimento instrumental (não discordo, nem concordo e concordo) e semelhantes nas gradações associadas à maior presença de comprometimento. Por seu lado, os funcionários efetivos manifestam os percentuais mais elevados nas gradações associadas à menor presença de comprometimento instrumental (discordo, discordo muito e discordo completamente).

O conjunto de dados que será analisado em seqüência refere-se ao comprometimento normativo, ou seja, a variáveis relativas à pressão exercida pelos valores e normas da organização que são afetos à cultura organizacional.

A distribuição percentual das respostas relativas ao questionamento “Eu **não** sinto nenhuma obrigação de permanecer no atual emprego” (item 15) está apresentada na Tabela 22 (já invertida).

Tabela 22 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 15, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Valor	PERCENTUAL				
	Terceirizados Média	Empresa A	Empresa B	Grupo de Empresas	Efetivos
1 = Discordo completamente	0,01	0,01	0,02	0,00	0,06
2 = Discordo muito	0,02	0,02	0,04	0,00	0,04
3 = Discordo	0,11	0,16	0,09	0,00	0,17
4 = Não discordo, nem concordo	0,20	0,16	0,25	0,23	0,20
5 = Concordo	0,37	0,37	0,40	0,32	0,31
6 = Concordo muito	0,10	0,06	0,11	0,23	0,12
7 = Concordo completamente	0,18	0,22	0,11	0,23	0,11
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Figura 16 representa graficamente os percentuais obtidos.

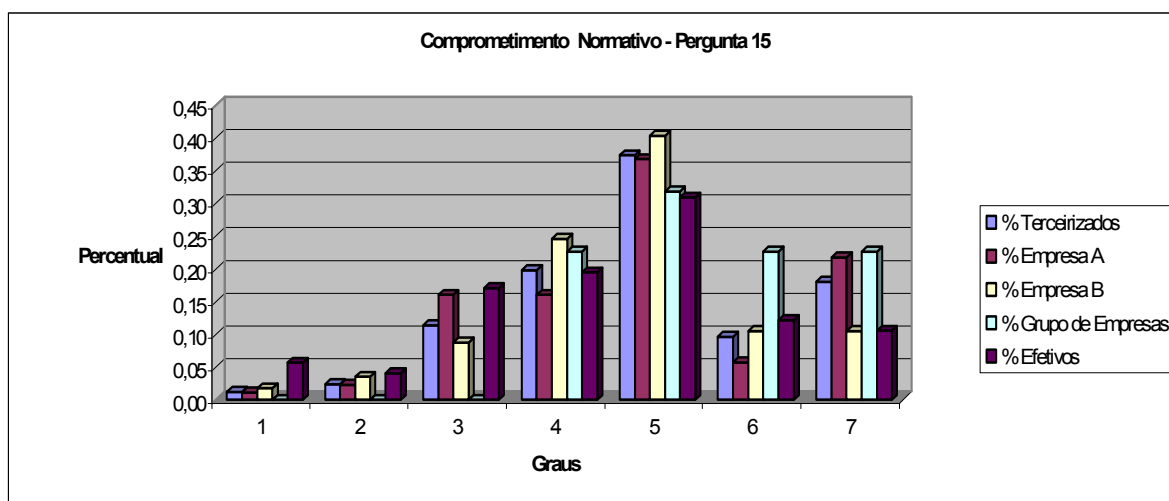


Figura 16 - Distribuição percentual do grau de comprometimento normativo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 15, em função da escala de valores atribuídos à variável.

O conjunto de funcionários terceirizados apresenta percentuais semelhantes aos dos efetivos no grau intermediário (não discordo, nem concordo) e superiores aos dos efetivos nos graus associados à maior presença do comprometimento normativo (concordo e concordo completamente) no que se refere ao critério de sentir alguma obrigação em permanecer no atual emprego. Por seu lado, os funcionários efetivos manifestam valores superiores nos graus com menor presença de comprometimento (discordo e discordo completamente). Os funcionários do grupo de empresas apresentam percentuais superiores aos demais de respostas com a mais alta presença de comprometimento (concordo muito e concordo completamente).

Os percentuais de respostas dos participantes em relação ao questionamento de que “Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que **não** seria certo deixar a ALPHA agora” (pergunta 16) podem ser verificados na Tabela 23.

Tabela 23 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 16, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Valor	PERCENTUAL				
	Terceirizados Média	Empresa A	Empresa B	Grupo de Empresas	Efetivos
1 = Discordo completamente	0,05	0,05	0,04	0,09	0,13
2 = Discordo muito	0,04	0,06	0,04	0,00	0,07
3 = Discordo	0,16	0,15	0,14	0,27	0,25
4 = Não discordo, nem concordo	0,22	0,15	0,30	0,27	0,23
5 = Concordo	0,39	0,48	0,35	0,09	0,20
6 = Concordo muito	0,07	0,09	0,02	0,14	0,09
7 = Concordo completamente	0,07	0,02	0,12	0,14	0,03
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Figura 17 representa graficamente os percentuais obtidos.

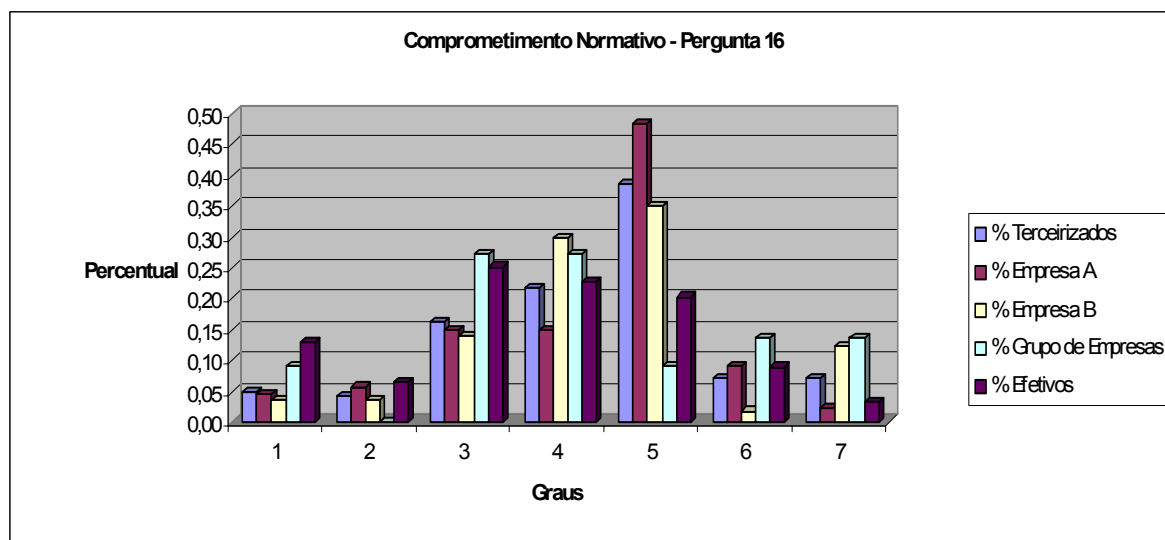


Figura 17 - Distribuição percentual do grau de comprometimento normativo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 16, em função da escala de valores atribuídos à variável.

O conjunto de funcionários terceirizados apresenta percentuais superiores aos dos efetivos nos graus associados à maior presença do comprometimento normativo (concordo e concordo completamente) no que se refere ao critério de que mesmo que fosse vantagem para o funcionário, ele sente que não seria certo deixar

a Alpha agora. Por seu lado, os funcionários efetivos indicam graus associados à menor presença de comprometimento (discordo, discordo muito e discordo completamente). Os funcionários do grupo de empresas apresentam percentuais superiores aos demais de respostas com a mais alta presença de comprometimento (concordo muito e concordo completamente).

Quanto ao questionamento se os funcionários efetivos e terceirizados sentiriam-se culpados em deixar a empresa (pergunta 17) é possível verificar a distribuição do percentual das respostas na Tabela 24. .

Tabela 24 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 17, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Valor	PERCENTUAL				
	Terceirizados Média	Empresa A	Empresa B	Grupo de Empresas	Efetivos
1 = Discordo completamente	0,12	0,15	0,09	0,09	0,17
2 = Discordo muito	0,04	0,06	0,02	0,00	0,08
3 = Discordo	0,27	0,24	0,32	0,27	0,28
4 = Não discordo, nem concordo	0,27	0,24	0,30	0,32	0,24
5 = Concordo	0,21	0,25	0,18	0,14	0,17
6 = Concordo muito	0,03	0,01	0,04	0,09	0,05
7 = Concordo completamente	0,06	0,05	0,07	0,09	0,00
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Figura 18 representa graficamente os percentuais obtidos.

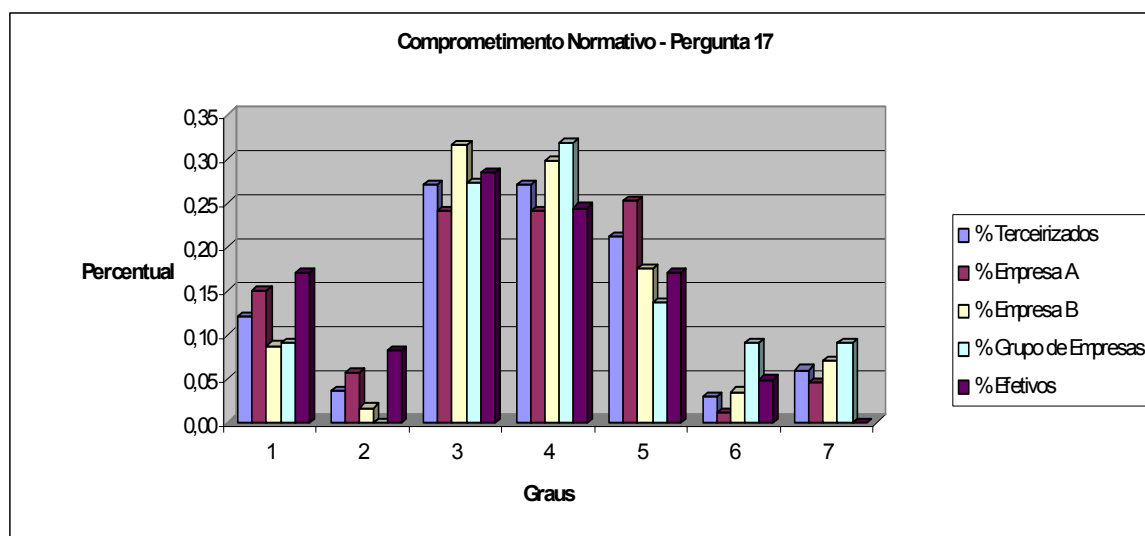


Figura 18 - Distribuição percentual do grau de comprometimento normativo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 17, em função da escala de valores atribuídos à variável.

O conjunto de funcionários terceirizados apresenta percentuais semelhantes aos efetivos nos graus intermediários (discordo, não discordo, nem concordo) no que se refere ao critério de se sentir culpado se deixasse a Alpha agora. São nestes graus que estão concentradas a maior parte das respostas. Por seu lado, os funcionários efetivos manifestam valores superiores nos graus com menor presença de comprometimento (discordo e discordo muito e discordo completamente), e inferiores nos graus associados à maior presença de comprometimento (concordo completamente). Os funcionários do grupo de empresas apresentam percentuais superiores aos demais de respostas com a mais alta presença de comprometimento (concordo muito e concordo completamente).

A avaliação do merecimento da lealdade para com a empresa central, pelos participantes, está representada na Tabela 25 e na Figura 19.

Tabela 25 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 18, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Valor	PERCENTUAL				
	Terceirizados Média	Empresa A	Empresa B	Grupo de Empresas	Efetivos
1 = Discordo completamente	0,01	0,01	0,00	0,00	0,02
2 = Discordo muito	0,01	0,00	0,02	0,00	0,03
3 = Discordo	0,04	0,02	0,09	0,00	0,06
4 = Não discordo, nem concordo	0,19	0,16	0,25	0,14	0,15
5 = Concordo	0,43	0,47	0,40	0,32	0,32
6 = Concordo muito	0,11	0,09	0,12	0,18	0,14
7 = Concordo completamente	0,22	0,24	0,12	0,36	0,28
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Figura 19 representa graficamente os percentuais obtidos.

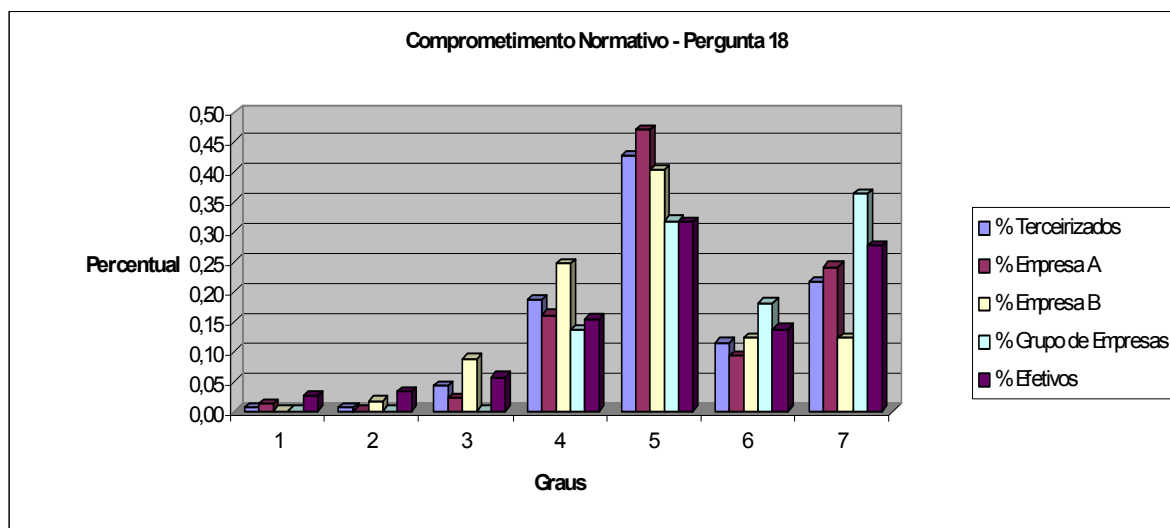


Figura 19 - Distribuição percentual do grau de comprometimento normativo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 18, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Houve pouca discordância entre os participantes da pesquisa no que se refere à percepção do funcionário de que a Alpha merece a sua lealdade. O conjunto de funcionários terceirizados apresenta percentuais superiores aos efetivos nas gradações intermediárias (nem discordo nem concordo e concordo). Por seu lado, os funcionários efetivos manifestam os percentuais mais elevados nas gradações associadas a maior presença de comprometimento normativo (concordo muito e concordo completamente) comparado ao conjunto de terceirizados. Já os funcionários do grupo de empresas apresentam percentuais superiores aos demais de respostas com a mais alta presença de comprometimento (concordo muito e concordo completamente).

A identificação de uma obrigação moral com as pessoas que fazem parte da Alpha como um limite para a saída da empresa (conforme expresso na pergunta 19) está representada na Tabela 26 e na Figura 20 com a distribuição percentual das respostas obtidas junto aos funcionários terceirizados e efetivos.

Tabela 26 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 19, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Valor	PERCENTUAL				
	Terceirizados Média	Empresa A	Empresa B	Grupo de Empresas	Efetivos
1 = Discordo completamente	0,05	0,08	0,02	0,00	0,12
2 = Discordo muito	0,03	0,02	0,05	0,00	0,04
3 = Discordo	0,17	0,17	0,21	0,05	0,22
4 = Não discordo, nem concordo	0,27	0,24	0,32	0,27	0,24
5 = Concordo	0,30	0,30	0,30	0,27	0,24
6 = Concordo muito	0,08	0,08	0,07	0,09	0,06
7 = Concordo completamente	0,11	0,10	0,04	0,32	0,08
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

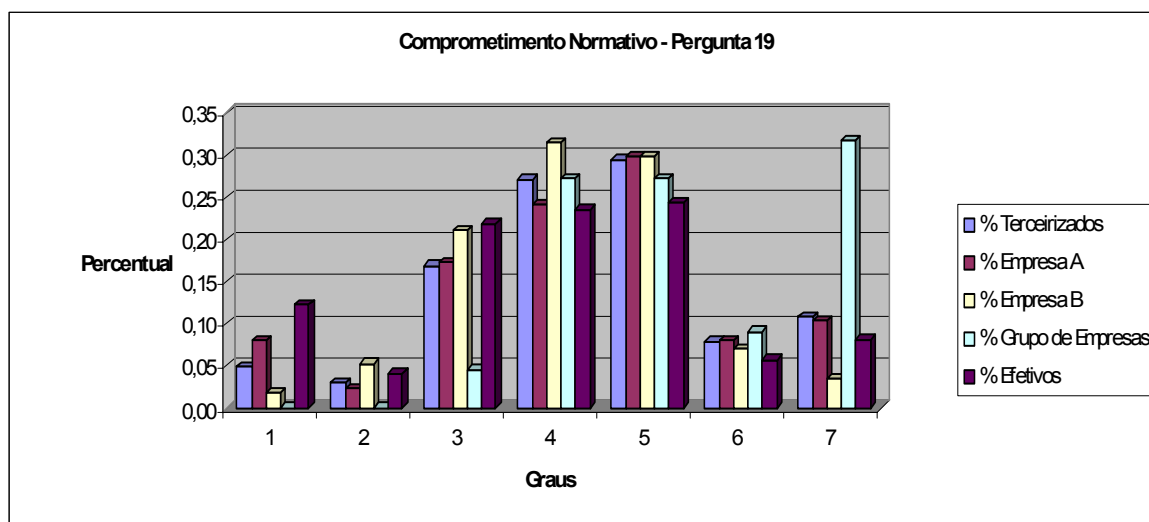


Figura 20 - Distribuição percentual do grau de comprometimento normativo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 19, em função da escala de valores atribuídos à variável.

O conjunto de funcionários terceirizados apresenta percentuais um pouco superiores aos efetivos nas graduações intermediárias de comprometimento normativo (não discordo, nem concordo e concordo) e nas graduações associadas à maior presença de comprometimento (concordo muito e concordo completamente) no que se refere ao propósito de não deixar a Alpha agora porque tem uma obrigação moral com as pessoas que dela fazem parte. Por seu lado, os funcionários efetivos manifestam percentuais mais elevados nos graus que representam menor presença de comprometimento (discordo completamente, discordo muito e discordo), embora estas tenham um número bem menor de respostas. Já os funcionários do grupo de empresas apresentam percentuais bem superiores aos

demais de respostas com a mais alta presença de comprometimento (concordo muito e concordo completamente).

Na Tabela 27 está apresentada a distribuição percentual das respostas obtidas na pergunta 20 (“Eu devo muito à ALPHA”) para o conjunto dos funcionários terceirizados e efetivos.

Tabela 27 - Distribuição percentual das respostas obtidas na Pergunta 20, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Valor	PERCENTUAL				
	Terceirizados Média	Empresa A	Empresa B	Grupo de Empresas	Efetivos
1 = Discordo completamente	0,01	0,00	0,02	0,00	0,03
2 = Discordo muito	0,03	0,02	0,04	0,05	0,04
3 = Discordo	0,10	0,09	0,16	0,00	0,10
4 = Não discordo, nem concordo	0,29	0,33	0,28	0,14	0,30
5 = Concordo	0,30	0,29	0,28	0,41	0,23
6 = Concordo muito	0,07	0,09	0,04	0,09	0,08
7 = Concordo completamente	0,20	0,17	0,19	0,32	0,22
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Figura 21 representa graficamente os percentuais obtidos.

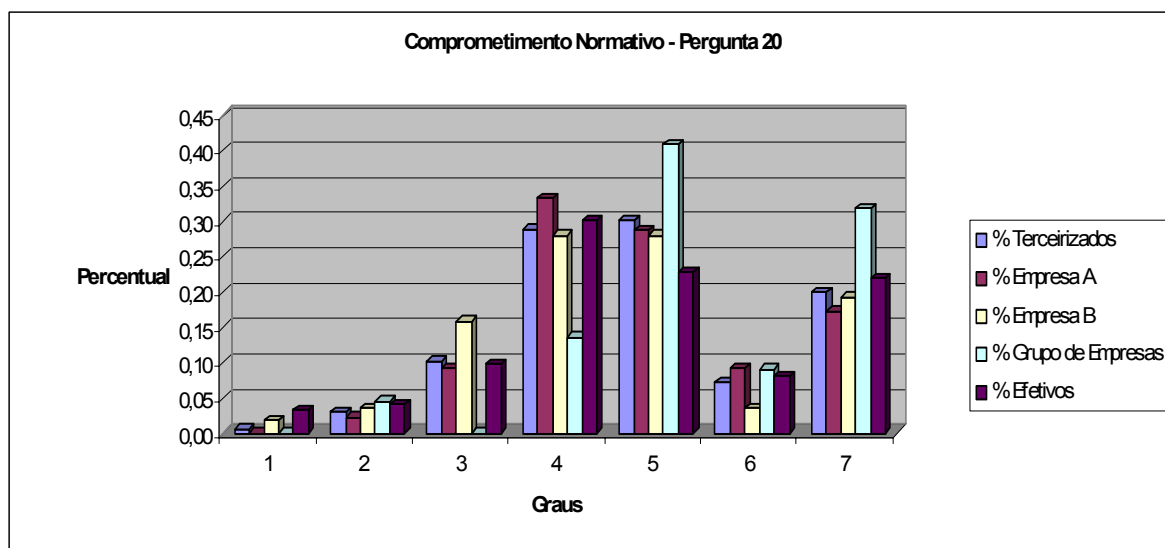


Figura 21 - Distribuição percentual do grau de comprometimento normativo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na Pergunta 20, em função da escala de valores atribuídos à variável.

No geral houve concordância em relação à percepção de dever muito à Alpha. O conjunto de funcionários terceirizados apresenta percentuais semelhantes

aos efetivos nas gradações intermediárias (discordo e não discordo, nem concordo) e superiores aos efetivos na concordância. Por seu lado, os funcionários efetivos manifestam percentuais mais elevados nos graus associados à maior presença de comprometimento (concordo muito e concordo completamente) comparado ao conjunto de terceirizados, mas inferiores aos funcionários do grupo de empresas, os quais apresentam percentuais bem superiores aos demais de respostas com presença de comprometimento (concordo, concordo muito e concordo completamente).

Com base no conjunto dos dados relativos ao comprometimento normativo, verifica-se na Tabela 28 a representação da distribuição percentual de todas as respostas obtidas com a soma dos indicadores das perguntas de 15 a 20.

Tabela 28 - Distribuição percentual das respostas obtidas com a soma dos indicadores das Perguntas de 15 a 20, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Valor	PERCENTUAL				
	Terceirizados Média	Empresa A	Empresa B	Grupo de Empresas	Efetivos
1 = Discordo completamente	0,04	0,05	0,03	0,03	0,09
2 = Discordo muito	0,03	0,03	0,03	0,01	0,05
3 = Discordo	0,14	0,14	0,17	0,10	0,18
4 = Não discordo, nem concordo	0,24	0,21	0,28	0,23	0,23
5 = Concordo	0,33	0,36	0,32	0,26	0,25
6 = Concordo muito	0,08	0,07	0,06	0,14	0,09
7 = Concordo completamente	0,14	0,13	0,11	0,24	0,12
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Figura 22 representa graficamente os percentuais obtidos.

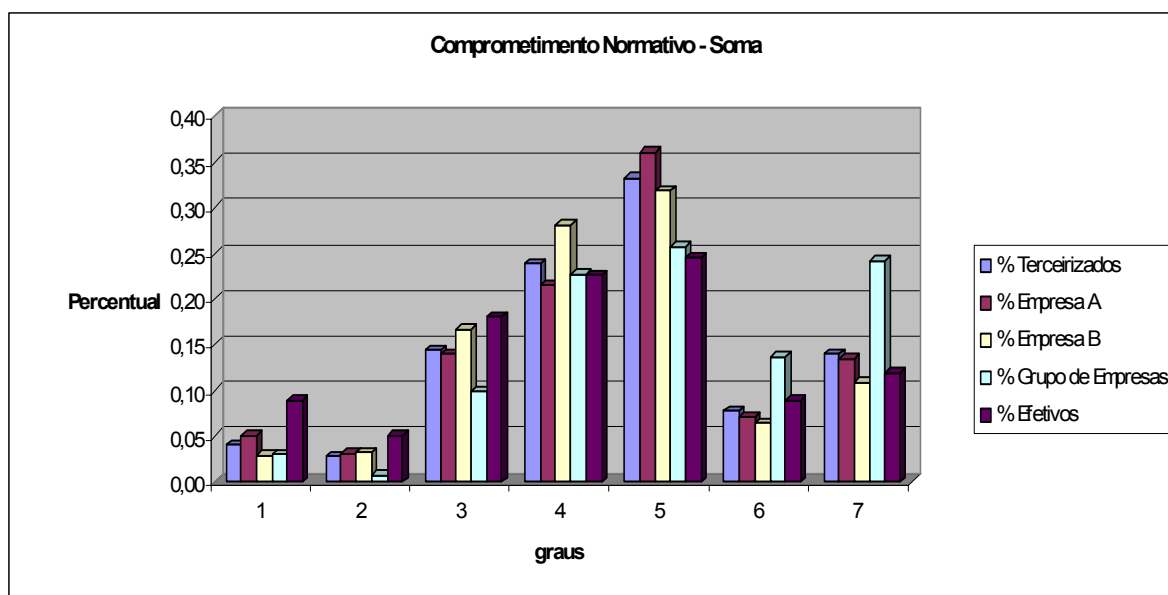


Figura 22 - Distribuição percentual do grau de comprometimento normativo de funcionários terceirizados e efetivos obtidos na soma dos indicadores de 15 a 20, em função da escala de valores atribuídos à variável.

Na soma dos indicadores do comprometimento normativo, o conjunto de funcionários terceirizados apresenta percentuais superiores aos dos efetivos nos graus associados à presença de comprometimento (concordo e concordo completamente). Por seu lado, os funcionários efetivos manifestam valores superiores nos graus associados à menor presença de comprometimento (discordo e discordo muito e discordo completamente). Os funcionários do grupo de empresas apresentam percentuais bem superiores aos demais demonstrando mais presença de comprometimento (concordo muito e concordo completamente), e inferiores aos demais nas respostas com menor presença de comprometimento normativo (discordo e discordo muito).

Com base nos resultados apresentados, é possível constatar que existem diferenças nos graus de comprometimento. Algumas características dos agrupamentos parecem ser determinantes para a interpretação dos resultados, bem como o levantamento de inferências acerca das suas causas. Em seqüência, a interpretação destes dados permitirá estabelecer relações entre as descobertas do pesquisador e aquelas observadas na literatura consultada.

5 RESULTADOS E INTERPRETAÇÃO

Foram utilizados, como fonte secundária de dados, os contratos, os planos de benefícios, legislação, entre outros. Em relação aos dados quantitativos, a maioria dos estudos realizados no Brasil sobre comprometimento tem utilizado o valor médio no tratamento e na apresentação dos resultados (BASTOS, 2002; DIAS e MARQUES, 2002; CARVALHO, 2000). Este procedimento é simples e os resultados podem ser facilmente entendidos. No entanto, ele pode levar a erros, uma vez que o instrumento de medida utiliza a escala Likert, resultando em uma escala ordinal, em que as diferenças numéricas entre os graus, nas escalas, podem, na realidade, ser diferentes da percepção das pessoas, conforme afirma Martin-Baró (apud SANCHES, 2004). Por essa razão, os dados obtidos nas respostas às questões do questionário receberam tratamento por meio de técnicas de análise univariadas e multivariadas para confirmação. Estas técnicas foram usadas nos trabalhos de Medeiros et al. (2003), Sanches (2004) e Jaros et al. (1993). Segundo Medeiros et al. (2003), as técnicas multivariadas são utilizadas na maioria dos trabalhos da área comportamental que utilizam escalas tipo Likert. A partir do resumo dos dados, foi possível identificar regularidades e padrões nas observações dos sujeitos.

Segundo Young (1981), existem valores, chamados “valores ótimos”, que maximizam a eficiência de um modelo. Encontrar tais valores para as categorias de cada variável é o processo conhecido como escalonamento ótimo. O escalonamento ótimo tem como objetivo atribuir valores numéricos para as categorias de cada variável, permitindo, deste modo, padronizar procedimentos para serem usados, a fim de obter uma solução por meio das novas variáveis quantificadas. Os valores otimamente escalonados são atribuídos para as categorias de cada variável, baseando-se no critério de otimização do algoritmo em uso. Meulmann e Heiser (apud SCHMITT, 2005) afirmam que, ao contrário das variáveis originais, que podem ser nominais ou ordinais, esses valores escalonados têm propriedades métricas.

Do total de 324 questionários devolvidos, 15 foram devolvidos ainda fechados, 13 estavam em branco ou parcialmente respondidos e foram eliminados, e 1 questionário apresentava todas as respostas iguais (grau 4), sendo também eliminado, 272 estavam com todos os campos preenchidos adequadamente e 18

tinham alguns campos sem preenchimento e receberam tratamento. Desses, 13 apresentaram ausência de uma resposta, 3 apresentaram ausência de duas repostas e 2 possuíam ausência de três respostas. No tratamento dos dados faltantes foi realizado o procedimento de substituição pela média da sua categoria, efetivo ou terceirizado. Desta forma, o total de questionários que fizeram parte do estudo foi de 289, sendo 123 de funcionários efetivos e 166 de funcionários terceirizados. A substituição pela média, segundo Hair et al. (1998), é a forma mais usual de imputação de dados faltantes. A ausência de valores é um problema comum e quase sempre presente na análise de dados. Nem sempre está ligado ao respondente, que deixa de responder a determinada questão. Pode também estar associado a problemas no processamento da informação coletada, na digitação ou mesmo, em problemas na base de dados. Neste caso, problemas de digitação foram eliminados, uma vez que a digitação de cada questionário foi conferida e re-conferida.

A presença de casos extremos é inerente a qualquer análise multivariada de dados. São combinações de características únicas que são distintamente diferentes das outras observações. Segundo Hair et al. (1998), estes casos podem ser parte representativa da população, mas se não o forem, poderiam distorcer significativamente os resultados. Como nesta pesquisa as devoluções foram voluntárias, considera-se que todos os resultados fazem parte da população, existindo uma única exceção já mencionada: um questionário preenchido do início ao final com o mesmo valor (4), que foi retirado.

A validade e confiabilidade são fundamentais para a produção de diagnósticos precisos. Em pesquisas comportamentais, a forma mais utilizada para verificar a consistência interna dos fatores é através do Alfa de Cronbach. Nesta pesquisa, os três componentes do comprometimento organizacional apresentam um índice de consistência interna, ou Alfa de Cronbach, dentro do aceitável (Tabela 29). Na escala original, o componente afetivo apresenta Alfa de 0,80. O componente instrumental, apresenta Alfa de 0,67, enquanto o componente normativo apresenta Alfa de 0,81. Com a utilização da técnica do escalonamento ótimo, considerando cada dimensão isoladamente e supondo apenas a primeira componente principal, os valores de Alfa se apresentam como: 0,82 para o componente afetivo; 0,72 para o componente instrumental; e 0,82 para o componente normativo. Os resultados desse

procedimento geram dados normalizados (com média nula e desvio padrão unitário). Os valores, em ambas as escalas, encontram-se próximos aos valores médios obtidos em outros estudos internacionais que, segundo Meyer e Allen (1997), são: 0,85 para o componente afetivo; 0,79 para o componente instrumental; e 0,73 para o componente normativo.

Tabela 29 – Alfa de Cronbach para os componentes do comprometimento organizacional.

Componente	Alfa (Escala Original)	Alfa (com Escalonamento Ótimo)
Afetivo	0,80	0,82
Instrumental	0,67	0,72
Normativo	0,81	0,82

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Os valores apresentados na Tabela 29 permitem afirmar que os componentes afetivo e normativo têm alta consistência interna, permitindo que possam ser representados por uma escala univariada. Os itens do comprometimento instrumental apresentam consistência interna um pouco inferior, mas ainda assim aceitável. Verificam-se, também, melhores resultados quando a escala é construída com a primeira componente principal baseada no escalonamento ótimo, principalmente no comprometimento instrumental.

Outra medida de confiabilidade, segundo Hair et al. (1998), é a variância explicada de cada indicador. Quanto maior o valor da variância explicada, maior a representatividade do indicador. Em estudos comportamentais, estes valores devem ser superiores a 50%. Embora a escala tenha sido construída com três dimensões (afetiva, instrumental e normativa) bem definidas, a análise fatorial veio a confirmar essas dimensões. A variância explicada pelos três primeiros fatores (componentes principais) é de 50,8% com os dados brutos e de 53,3% com os dados transformados pelo algoritmo de escalonamento ótimo. Embora esses percentuais não sejam grandes, mostrando que pode haver informações relevantes em outras dimensões, a figura da variância explicada em cada dimensão (Figura 23) sugere apenas três dimensões significativas (1, 2 e 3) com Eigenvalue superior a um.

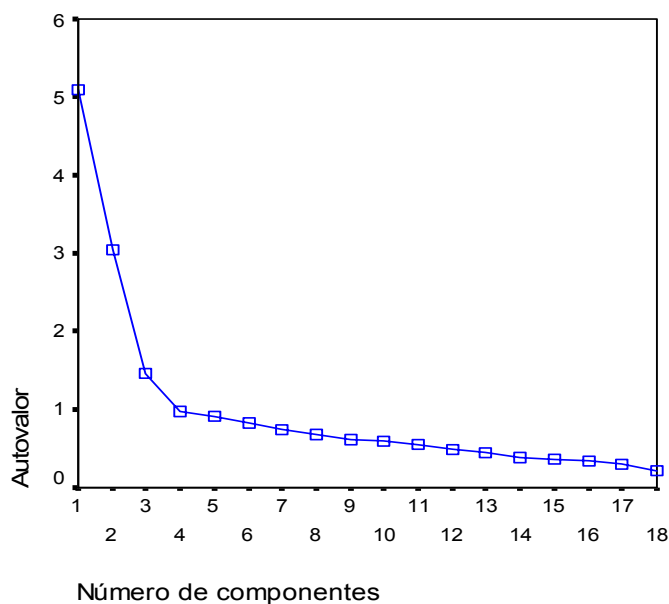


Figura 23 – Variância explicada por componente principal (Scree Plot).

Com a finalidade de comprovar a aplicabilidade da teoria do comprometimento organizacional com três componentes, foi realizada a análise fatorial dos dados com rotação oblíqua, a qual identificou três dimensões distintas. A rotação oblíqua, neste caso, tem a propriedade de identificar os melhores resultados, através de uma reorientação dos eixos. Neste caso, as três dimensões podem ser visualizadas como sendo os eixos cartesianos X, Y e Z, separados por 90 graus. A rotação oblíqua significa uma rotação nestes eixos, de forma a sobrepor os eixos aos melhores resultados. A Tabela 30 mostra as cargas fatoriais em cada dimensão, após a rotação oblíqua. Observa-se que a primeira dimensão (dimensão observada 1) identifica-se com o comprometimento normativo (os itens com maior carga são, em geral, os itens formulados com a intenção de medir o comprometimento normativo); a segunda dimensão (dimensão observada 2) identifica-se com o comprometimento instrumental; e a terceira dimensão (dimensão observada 3) identifica-se com o comprometimento afetivo, corroborando as três dimensões do comprometimento propostas na teoria.

Tabela 30 - Cargas fatoriais em cada dimensão observada por indicador, após uma rotação oblíqua

Componente Teórico	Pergunta	Indicador	Dimensão Observada		
			1	2	3
Afetivo	3.	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na ALPHA.	,584	-,090	,561
Afetivo	4.	Eu realmente sinto os problemas da ALPHA como se fossem meus.	,451	-,101	,590
Afetivo	5.	Eu não sinto um forte senso de integração com a ALPHA.	,236	-,063	,788
Afetivo	6.	Eu não me sinto emocionalmente vinculado(a) à ALPHA.	,319	-,067	,889
Afetivo	7.	Eu não me sinto como uma pessoa da casa na ALPHA.	,217	-,110	,832
Afetivo	8.	A ALPHA tem um imenso significado pessoal para mim.	,435	-,188	,545
Instrumental	9.	Na situação atual, ficar na ALPHA é na realidade uma necessidade mais que um desejo.	-,265	,471	-,303
Instrumental	10.	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar a ALPHA agora.	,296	,577	,093
Instrumental	11.	Se eu decidisse deixar a ALPHA, minha vida ficaria bastante desestruturada.	,311	,722	,165
Instrumental	12.	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a ALPHA.	,282	,747	,014
Instrumental	13.	Se eu não tivesse dado tanto de mim na ALPHA, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.	,098	,597	-,238
Instrumental	14.	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a ALPHA seria a escassez de alternativas imediatas	,022	,729	-,135
Normativo	15.	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer no atual emprego.	,515	,328	,255
Normativo	16.	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a ALPHA agora.	,775	,166	,153
Normativo	17.	Eu me sentira culpado se deixasse a ALPHA agora.	,780	,295	,135
Normativo	18.	A ALPHA merece a minha lealdade.	,723	,037	,432
Normativo	19.	Eu não deixaria a ALPHA agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas que dela fazem parte.	,814	,204	,321
Normativo	20.	Eu devo muito à ALPHA.	,595	,236	,513

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Os valores obtidos pela primeira componente principal com escalonamento ótimo (valores em negrito) foram adotados como medida em cada tipo de

comprometimento, procedimento que foi aplicado aos itens de cada uma das três dimensões isoladamente.

Considerando as mensurações dos três componentes do comprometimento (Tabela 30), avaliam-se as correlações entre eles, usando o Coeficiente de Correlação de Pearson (Tabela 31).

Tabela 31 - Coeficientes de correlação entre os componentes de comprometimento

Componente	Afetivo	Instrumental	Normativo
Afetivo	1	-,070	,472(**)
Instrumental	-,070	1	,307(**)
Normativo	,472(**)	,307(**)	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Não se verifica correlação significativa entre comprometimento afetivo e instrumental, mas verificam-se correlações positivas e moderadas entre comprometimento afetivo e normativo, e correlações positivas fracas entre comprometimento instrumental e normativo. A correlação entre o componente afetivo e normativo vem ao encontro da afirmação de Siqueira e Gomide Júnior (2004), segundo os quais o comprometimento normativo relaciona-se positivamente com o comprometimento afetivo e com uma menor intenção de deixar a organização.

Após a verificação da validade e confiabilidade dos dados, realizada através do Alfa de Cronbach e da variância explicada de cada indicador, e de comprovar a aplicabilidade da teoria através da análise fatorial, procede-se à análise dos graus médios do comprometimento organizacional. A Tabela 32 e a Figura 24 apresentam os graus médios obtidos em cada componente, para funcionários efetivos e terceirizados, obtidos com o uso do escalonamento ótimo.

Tabela 32 – Valor médio de cada componente do comprometimento, para efetivos e terceirizados, obtido por meio de escalonamento ótimo.

Comprometimento	Empresa	N	Média	Desvio Padrão
Afetivo	Efetivos	123	0,239	1,021
	Terceirizados	166	-0,176	0,951
	Empresa A	87	-0,065	0,970
	Empresa B	57	-0,528	0,786
	Grupo de empresas	22	0,291	0,997
Instrumental	Efetivos	123	-0,241	1,071
	Terceirizados	166	0,178	0,910
	Empresa A	87	0,124	0,924
	Empresa B	57	0,283	0,835
	Grupo de empresas	22	0,120	1,049
Normativo	Efetivos	123	-0,191	1,129
	Terceirizados	166	0,142	0,873
	Empresa A	87	0,105	0,886
	Empresa B	57	0,036	0,826
	Grupo de empresas	22	0,560	0,857

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

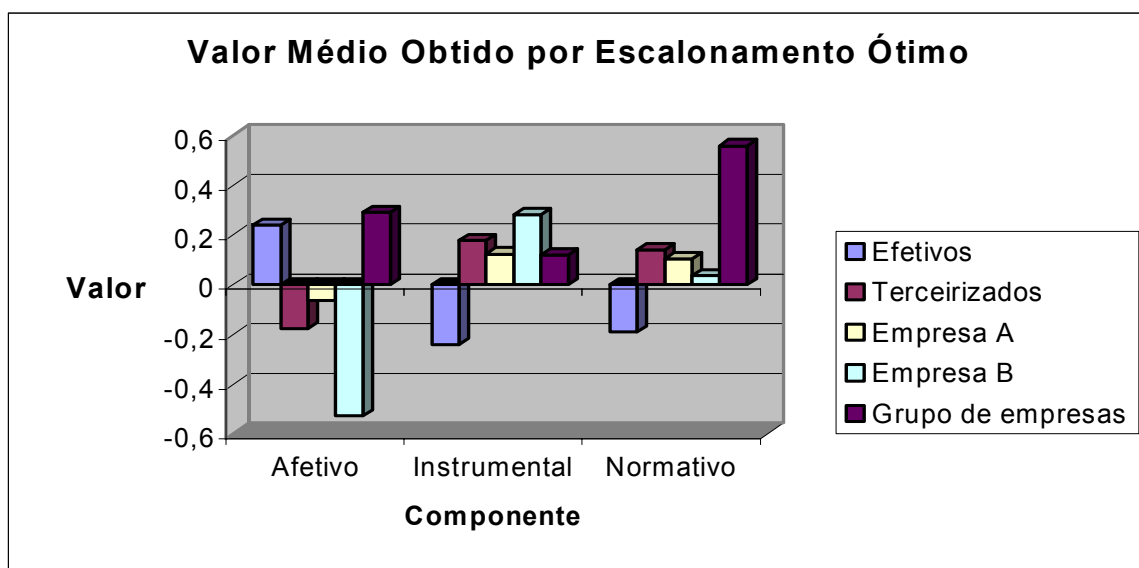


Figura 24 – Valor médio de cada componente do comprometimento, para efetivos e terceirizados, obtido por meio de escalonamento ótimo.

A predominância do componente afetivo nos funcionários efetivos revela o desejo destes em permanecer na Alpha, ou seja, estes funcionários permanecem na Alpha porque querem e desejam. De acordo com Bastos (1992) e Bastos e Fonseca (2002), o comprometimento afetivo resulta de um vínculo afetivo em relação à organização e é representativo da identificação e do envolvimento do sujeito com

ela. Conforme esta definição, os funcionários altamente comprometidos tendem a exercer um esforço considerável em favor dela. Sob este ponto de vista, os indivíduos assumem uma postura ativa, com disposição para se empenhar ao máximo e contribuir de forma positiva para a organização.

Tanto para funcionários efetivos quanto para os terceirizados do Grupo de empresas o componente afetivo apresentou-se forte, além de predominante para os efetivos, o que fica evidenciado em todas as respostas dos indicadores do componente afetivo (Tabelas 8 a 13 e Figuras 2 a 7). Isto mostra que estes funcionários têm um maior envolvimento emocional com a Alpha do que os funcionários das outras categorias. Estes resultados podem vir ao encontro do que Siqueira e Gomide Júnior (2004) afirmam. Segundo estes autores, o vínculo afetivo com a organização tende a se tornar mais fortalecido à medida que os empregados percebem que a empresa está comprometida com eles, e a existência de menores taxas de rotatividade, absenteísmo e intenção de deixar a organização seriam conseqüências positivas do vínculo afetivo. Outra conseqüência, segundo os autores, seria melhores indicadores de desempenho no trabalho.

Segundo Meyer e Allen (1997), o tratamento justo e a participação nas decisões são fatores importantes no desenvolvimento deste enfoque. Isto pode ser outra razão porque este componente apresenta-se forte nos funcionários efetivos, uma vez que estes têm uma participação maior nas decisões da empresa. No entanto, tal componente apresenta-se forte também para os funcionários terceirizados do grupo de empresas, sugerindo que eles podem ter a percepção de receberem um tratamento justo e de participarem das decisões na empresa. Os cargos e atividades realizadas por este grupo de funcionários (analistas de sistemas, consultores de segurança, operador de caixa, supervisor de vendas) indicam graus de participação na empresa superiores ao dos outros grupos de terceirizados (vendedores e auxiliares de vendas), o que parece corroborar as afirmações dos autores.

Com base nos dados apresentados nas respostas à pergunta 7 (Tabela 12 e Figura 6), por exemplo, é possível verificar que os resultados da média dos terceirizados diferenciam-se dos efetivos em termos de vinculação com a empresa central. Essa descoberta vai ao encontro da afirmação de Oliveira (1994) de que a

terceirização altera a reciprocidade afetiva e emocional, em decorrência, de modo especial, do entendimento de que se trata de uma relação puramente contratual entre duas organizações e se espera do terceirizado a impessoalidade, o profissionalismo e o cumprimento de seu contrato. No entanto, na maioria dos modelos de gestão e contratos com os funcionários do grupo de empresas, identifica-se que existe subordinação, pessoalidade e administração direta da Alpha (gestão e contratos tipo Interinali), não ocorrendo o mesmo em relação às empresas A e B, que são casos nos quais a gestão e contratos são do tipo Outsourcing. Isto pode ser mais uma das razões para o componente afetivo se apresentar forte nos funcionários do Grupo de empresas, uma vez que Meyer e Allen (1997) afirmam que a relação entre o trabalhador e o seu supervisor e a clareza do que se espera destes trabalhadores são fatores importantes que influenciam o comprometimento afetivo.

O componente instrumental apresenta-se predominante para os funcionários terceirizados das empresas A e B, sendo que os funcionários efetivos apresentaram os menores indicadores. Neste sentido, Meyer e Allen (1997) afirmam que o desenvolvimento do comprometimento instrumental é resultado de alguma ação que aumenta os custos relacionados à saída da organização. Estas ações seriam de duas categorias: investimentos e alternativas.

A primeira categoria (investimentos) envolveria, por exemplo, o investimento de alguma coisa (dinheiro, tempo, esforço, plano de aposentadoria, plano de saúde) que o empregado poderia perder se deixasse da organização. Siqueira e Gomide Júnior (2004), preferem colocar em termos de posição alcançada na organização, como privilégios ocupacionais, benefícios oferecidos a empregados antigos e planos de aposentadoria, fatores que influenciam o comprometimento instrumental para esta categoria. Esta categoria (investimentos) é medida por três dos indicadores utilizados: 9) Na situação atual, ficar na ALPHA é na realidade uma necessidade mais que um desejo; 10) Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar a ALPHA agora; e 13) Se eu **não** tivesse dado tanto de mim na ALPHA, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar. Nas respostas às perguntas 9 e 10 (Tabelas 15 e 16 e Figuras 9 e 10 respectivamente), houve predominância de respostas com grau intermediário, exceto dos funcionários da empresa B, que apresentaram um grau de concordância superior (concordo) nas respostas à pergunta 9. Já nas respostas no

indicador 13 houve pouca concordância (Tabela 19 e Figura 13) para a maioria dos funcionários de todas as categorias, indicando que estes podem não ter a percepção de que tenham feito investimentos significativos na Alpha, o que tem efeito negativo no comprometimento instrumental, podendo ser a razão pela qual este componente não se apresenta particularmente forte para nenhuma categoria.

Em relação às alternativas, um empregado que percebe muitas alternativas viáveis de trabalho teria um grau de comprometimento instrumental menor do que outro empregado com poucas alternativas, segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004). Esta categoria é medida por três dos indicadores utilizados: 12) Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização; 11) Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada; e, 14) Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas. Nas respostas ao indicador 12, por exemplo, fica evidenciada a percepção de que existem alternativas de trabalho para a maioria dos funcionários efetivos e terceirizados (Tabela 18 e Figura 12), o que também pode explicar a razão de este componente se apresentar fraco. Particularmente, os funcionários efetivos obtiveram os menores escores no indicador.

Meyer e Allen (1997), em estudos baseados em tempo mostraram que esses fatores não podem ser usados como variáveis diretas do comprometimento instrumental, uma vez que, enquanto para alguns empregados maior tempo de casa ou cargo aumenta o custo da saída, para outros aumenta as alternativas de trabalho. Isto pode ser evidenciado pelo fato de existir diferenças significativas em relação ao tempo médio de casa - 55 meses para efetivos e 28 meses para terceirizados do grupo de empresas, se comparados aos funcionários da empresa A e B, com 10 e 19 meses, respectivamente. No entanto, o estudo não apresenta diferenças significativas no grau de comprometimento instrumental entre estas categorias, corroborando a afirmativa de Meyer e Allen.

Siqueira e Gomide Junior (2004) identificam que o componente instrumental relaciona-se negativamente com a motivação, com o desempenho no trabalho e a intenção de sair da organização. Estes fatores encontram-se normalmente associados negativamente ao componente afetivo, o que vem a evidenciar o fato de o componente afetivo, neste estudo, ter se apresentado forte para os funcionários

efetivos, justamente a categoria com o menor grau do componente instrumental, e fraco para os funcionários das empresas A e B, cujo componente instrumental apresenta-se predominante.

Em relação ao componente normativo, este se apresenta forte para os funcionários do Grupo de empresas terceirizadas. Para o grupo de funcionários das empresas A e B, este componente apresenta-se com grau intermediário. Já os funcionários efetivos obtiveram os menores escores neste componente.

Meyer e Allen (1997) afirmam que o comprometimento normativo reflete o sentimento de obrigação de continuar empregado, o que é medido por meio de quatro dos indicadores: 15) Eu **não** sinto nenhuma obrigação de permanecer na atual emprego; 16) Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que **não** seria certo deixar minha organização agora; 17) Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora; e 19) Eu **não** deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui. Segundo os autores, os empregados com alto comprometimento normativo permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados. Nas respostas ao indicador 19 (Tabela 26 e Figura 20), por exemplo, os funcionários do grupo de empresas terceirizadas se destacou dos demais pelo alto grau de comprometimento normativo, evidenciando que esses funcionários percebem que têm forte obrigação moral com as pessoas que fazem parte da Alpha. Isto pode estar relacionado com o fato de esses funcionários serem, muitas vezes, ex-funcionários da Alpha, além de pertencerem a empresas pequenas, com até um só funcionário, sendo que os contratos entre a Alpha e a terceirizada são eventualmente negociados por esses mesmos funcionários.

Considerando os funcionários efetivos, estes apresentam os menores indicadores desse componente, conforme as respostas dos indicadores 16, 17 e 19 (Tabelas 23, 24 e 26 e Figuras 17, 18 e 20 respectivamente), em que os funcionários efetivos apresentam índices de discordância maiores do que de concordância para as perguntas. Isto evidencia que o sentimento de obrigação de continuar empregado, neste grupo de funcionários, é mais fraco se comparado aos demais. Estes resultados são um contraponto à posição de Wiener (1982), segundo o qual as pressões normativas geralmente são provenientes da cultura organizacional, por meio da qual a organização impõe as ações e os comportamentos dos empregados,

com o intuito de envolvê-los nos ideais da organização. Neste caso, seria de esperar que o grupo de funcionários efetivos participasse em favor da disseminação da cultura organizacional, transmitindo aos terceirizados (mais novos) a cultura e os comportamentos da Alpha. O autor salienta que a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou ainda como uma missão forte e disseminada dentro da organização, o que sugere que a cultura organizacional seja pouco consolidada. Wiener (1982) afirma também que o comportamento do empregado vai depender da pressão exercida pelos valores e normas da organização que, neste caso, pode ser mais forte sobre os terceirizados do que sobre os funcionários efetivos. Uma análise criteriosa das normas e dos regulamentos internos da Alpha poderia contribuir para uma maior compreensão do efeito desses fatores no comprometimento normativo. Esta análise, no entanto, não foi possível, uma vez que a empresa não permitiu o acesso a estes documentos.

Ao tratar do comprometimento normativos, Meyer e Allen (1997) salientam que os funcionários também aprendem sobre lealdade para com a organização. Esta afirmação pode ser evidenciada nas respostas à pergunta 18: “A Alpha merece minha lealdade”; e 20: “Eu devo muito Alpha”, (Tabela 25 - Figura 19, e Tabela 27 - Figura 21, respectivamente), em que houve pouca discordância em todas as categorias.

Para comparar os grupos de funcionários (efetivos e terceirizados) quanto aos escores de comprometimento, realizou-se uma análise de variância (ANOVA) para cada componente. A Tabela 33 mostra que há diferenças significativas entre os funcionários efetivos e de empresas terceirizadas quanto aos graus médios de comprometimento afetivo, instrumental e normativo (para os três tipos de comprometimento, os valores-p associados aos testes F foram inferiores a 0,05). Também na abordagem multivariada - MANOVA, a diferença entre os dois grupos de funcionários é altamente significativa: Λ de Wilks igual a 0,8624; $F(3, 285) = 15,16$, acarretando valor-p < 0,001.

Tabela 33 – Distribuição de análise de variâncias (ANOVAs) para cada tipo de comprometimento. Testes F para verificar se há diferenças na média das escalas entre os funcionários dos dois tipos de empresas.

Comprometimento	Fonte de Variação	Somas de Quadrados	Graus de Liberdade	Quadrados Médios	F	Valor-p
Afetivo	Entre grupos	12,176	1	12,176	12,63	< 0,001
	Dentro dos grupos	276,629	287	0,964		
	Total	288,805	288			
Instrumental	Entre grupos	12,438	1	12,438	12,90	< 0,001
	Dentro dos grupos	276,643	287	0,964		
	Total	289,080	288			
Normativo	Entre grupos	7,836	1	7,836	8,00	0,005
	Dentro dos grupos	281,274	287	0,980		
	Total	289,110	288			

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Na Tabela 34 repete-se a análise, mas considerando-se somente os funcionários das empresas terceirizadas.

Tabela 34 – Distribuição de análises de variâncias (ANOVAs) para cada tipo de comprometimento. Testes F para verificar se há diferenças na média das escalas entre os funcionários dos três grupos de empresas terceirizadas.

Comprometimento	Fonte de Variação	Somas de Quadrados	Graus de Liberdade	Quadrados Médios	F	Valor-p
Afetivo	Entre grupos	12,920	2	6,460	7,72	0,001
	Dentro dos grupos	136,370	163	0,837		
	Total	149,290	165			
Instrumental	Entre grupos	0,957	2	0,478	0,57	0,564
	Dentro dos grupos	135,641	163	0,832		
	Total	136,598	165			
Normativo	Entre grupos	4,603	2	2,301	3,09	0,048
	Dentro dos grupos	121,234	163	0,744		
	Total	125,837	165			

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Segundo os testes F da Tabela 34, há diferença altamente significativa entre os funcionários dos três grupos de empresas terceirizadas para o comprometimento afetivo. Em termos do comprometimento instrumental não se verificou diferença significativa. Quanto ao comprometimento normativo, a diferença é significativa ao nível de significância de 5%, próximo do ponto de corte. Estudando os três tipos de comprometimento em conjunto (análise de variância multivariada, MANOVA), verificou-se significância entre os três grupos de empresas terceirizadas: Λ de Wilks igual a 0,8886; $F(6, 322) = 3,264$, acarretando valor-p = 0,004.

A Tabela 35 apresenta o grau médio de cada componente do comprometimento, para efetivos e terceirizados, categorizados por sexo, obtidos por meio de escalonamento ótimo.

Tabela 35 – Grau médio de comprometimento, por tipo de comprometimento e sexo, dos funcionários efetivos e terceirizados.

Categoria	Sexo	N	Grau médio de comprometimento		
			Afetivo	Instrumental	Normativo
Efetivos	Masculino	71	0,317	-0,308	-0,172
	Feminino	52	0,132	-0,151	-0,217
Terceirizados	Masculino	43	-0,06	0,040	0,266
	Feminino	123	-0,2172	0,2266	0,0981

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Os resultados indicam que indivíduos do sexo masculino apresentam graus superiores do comprometimento afetivo e normativo, tanto para funcionários efetivos quanto para terceirizados. Em relação ao componente instrumental, os graus obtidos pelos indivíduos do sexo feminino foram maiores, tanto para efetivos quanto para terceirizados. Estes resultados são semelhantes aos encontrados por Carvalho (2002).

A seguir, estão apresentados os resultados da análise de correlação entre os componentes do comprometimento e as demais variáveis (idade, remuneração,

tempo, entre outros) para funcionários efetivos e terceirizados. Como essas variáveis foram levantadas no nível de mensuração ordinal, optou-se por trabalhar com o coeficiente τ de Kendall (LEACH, 1979). Assim como outros coeficientes de correlação, τ produz um valor no intervalo [-1, +1], sendo negativo quando os dados bivariados são correlacionados negativamente e positivo quando os dados bivariados são correlacionados positivamente. Quanto mais próximo τ estiver de 1 (ou -1) mais forte é a correlação.

A Tabela 36 apresenta os coeficientes de correlação entre os componentes do comprometimento e as demais variáveis para funcionários efetivos.

Tabela 36 – Coeficientes de correlação de Kendall entre os tipos de comprometimento e demais variáveis para funcionários efetivos.

Componente	Idade	Remuneração	Tempo na Alpha	Núm. de Promoções	Num. de Cursos	Escolaridade
Afetivo	-0,05	-0,026	-0,140(*)	-0,044	0,116	-0,043
Instrumental	0,016	-0,034	0,127(*)	0,007	-0,047	-0,114
Normativo	-0,121	-0,144(**)	-0,223(**)	-0,174(*)	0,107	-0,247(**)

* Correlação significativa ao nível de significância de 5%, teste bilateral.

** Correlação significativa ao nível de significância de 1%, teste bilateral.

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Os resultados indicam haver correlação significativa e negativa apenas em relação ao componente normativo e às variáveis: Remuneração, Tempo na Alpha e Escolaridade.

A Tabela 37 apresenta os coeficientes de correlação entre os componentes do comprometimento e as demais variáveis para funcionários terceirizados.

Tabela 37 – Coeficientes de correlação Kendall entre os tipos de comprometimento e demais variáveis para funcionários terceirizados.

Componente	Idade	Remuneração	Tempo na Alpha	Núm. de Promoções	Num. de Cursos	Escolaridade
Afetivo	0,046	0,117	0,126(*)	0,055	0,162(**)	-0,011
Instrumental	-0,001	0,014	0,002	-0,138(*)	-0,013	-0,119
Normativo	0,109	0,114	-0,097	-0,014	0,086	-0,099

* Correlação significativa ao nível de significância de 5%, teste bilateral.

** Correlação significativa ao nível de significância de 1%, teste bilateral.

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Para os funcionários terceirizados, os resultados indicam correlação significativa e positiva apenas entre Número de Cursos realizados e o componente afetivo. A análise das demais variáveis não é conclusiva.

Para funcionários efetivos, o estudo evidencia a existência de correlação significativa e negativa entre o componente normativo e as variáveis: Remuneração, Tempo na Alpha e Escolaridade. Segundo Meyer e Allen (1997), os empregados com alto comprometimento normativo permanecem na organização porque sentem que são obrigados. Neste caso, os resultados podem indicar que funcionários com maior remuneração, com mais tempo de casa e com maior escolaridade sentem menos obrigação em permanecer na Alpha.

Quanto às variáveis: Tempo na Alpha e Escolaridade, os resultados obtidos neste estudo, para funcionários efetivos (correlação significativa, fraca e negativa), são semelhantes aos encontrados por Carvalho (2002), só que para funcionários terceirizados (o estudo de Carvalho não contemplava funcionários efetivos). Já para os terceirizados estas correlações não se apresentam.

Os resultados não mostraram correlações significativas entre o componente instrumental, com as demais variáveis, para ambos os grupos de funcionários. Mesmo a remuneração, que segundo a literatura é um dos fatores que influenciam este componente, não mostrou correlação significativa. Já a ausência de correlação entre este componente com o Tempo na Alpha parece corroborar a afirmação de Meyer e Allen (1997) de que fatores como idade e cargo, por exemplo, não podem ser usados como variáveis diretas do comprometimento instrumental, uma vez que,

enquanto para alguns empregados, maior tempo de casa ou cargo aumenta o custo da saída, para outros, aumenta as alternativas de trabalho.

Enquanto para os funcionários efetivos as correlações significativas obtidas se referem ao componente normativo, para os funcionários terceirizados, a única correlação significativa obtida foi com o componente afetivo e a variável Número de Cursos. Não foi encontrada, na literatura, nenhuma referência sobre possíveis relações entre estas variáveis.

Considerando todas as correlações encontradas, a mais forte atingiu o valor de - 0,247 (componente normativo e escolaridade) dentro uma escala que vai de -1 a +1, o que indica que ainda é fraca. Estes resultados vão ao encontro dos resultados do estudo de Dias e Marques (2002), em que a correlação entre o comprometimento e a maioria das demais variáveis, se mostraram inconclusivas.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao estudar a gestão de pessoas nas organizações verifica-se que há algumas temáticas que vêm sendo privilegiadas pelos pesquisadores devido ao grau de importância que adquirem. Tanto a terceirização quanto o comprometimento são exemplos nesta direção. As organizações estão preocupadas em identificar os vínculos que os seus empregados mantêm com as mesmas. Se os vínculos são a base para o comprometimento organizacional, é relevante, científica e socialmente, identificar como se caracteriza o fenômeno em presença de diferentes contratos de trabalho. O questionamento sobre se o comprometimento organizacional entre funcionários efetivos e terceirizados de uma mesma empresa varia, e determinar quais as características da terceirização adotada constitui o objeto principal desta dissertação.

Com vistas a caracterizar e contextualizar o processo de terceirização existente na organização, o estudo apurou que, atualmente, as seguintes atividades são terceirizadas pela Alpha: Tecnologia da Informação, Operadores de Caixa, Promotores de Venda, Comunicação, Relacionamento com o Cliente, Almoxarifado, Segurança, Suporte a Vendas e Marketing. Estas atividades seguem as premissas adotadas pela Alpha, que adotou os seguintes critérios: não pode ser atividade fim da empresa; leva em conta a evolução do mercado; e deve ocorrer em áreas onde a empresa não tenha *expertise*. A legislação brasileira permite a terceirização apenas nas atividades de segurança, vigilância, conservação e limpeza e ainda em áreas especializadas dirigidas à atividade-meio do tomador de serviços. Especificamente no setor de telecomunicações, em que a Alpha encontra-se inserida, existe uma lei que permite à concessionária contratar por meio de terceiros o desenvolvimento de atividades inerentes, acessórias ou complementares ao serviço, sem mencionar restrições. Como resultado, tem-se uma legislação dúbia, que pode ser interpretada de diversas formas.

No que tange ao contingente de trabalhadores, dos 656 funcionários terceirizados que trabalham exclusivamente para a Alpha, 524 exercem suas atividades em 2 empresas (empresas A e B). Estas empresas têm em comum contratos e modelos de gestão que a Alpha denomina de *Outsourcing*, ou seja, a

gestão da execução do serviço cabe à terceirizada, mas o contrato é para fornecimento de serviços específicos. O restante dos 132 funcionários terceirizados pertence a 15 diferentes empresas. Na maioria destes casos, identificaram-se modelos de contrato e gestão denominados, pela Alpha, de *Interinali*, ou seja, a gestão é exercida diretamente pela Alpha, com a existência de pessoalidade e subordinação. A Alpha considera que estes casos são de alto risco judicial, e a tendência é de desaparecerem.

A apresentação dos resultados, por meio de tabelas e figuras, permitiu identificar os graus do comprometimento organizacional para funcionários efetivos e terceirizados. Os valores médios obtidos por meio da técnica de escalonamento ótimo têm referência diferente dos apresentados em parte da literatura, uma vez que o escalonamento ótimo modifica as escalas, gerando dados normalizados, com média nula e desvio padrão unitário. A análise dos componentes principais desses dados gera escalas quantitativas, permitindo o atendimento do quarto objetivo da pesquisa: comparar os graus entre os funcionários efetivos e terceirizados.

A análise estatística demonstrou que há diferenças significativas entre os funcionários efetivos e terceirizados, nos três componentes do comprometimento organizacional. Nos efetivos, identifica-se a predominância clara do componente afetivo, o que revela o desejo destes de permanecer na Alpha, tendendo, portanto, a exercer um esforço considerável em favor dela. O componente instrumental para esse grupo de funcionários apresenta-se inferior aos demais grupos, indicando que não são as vantagens (privilégios ocupacionais, benefícios oferecidos a empregados antigos e planos de aposentadoria) que os mantêm na Alpha. Outra conclusão a que se chega é que este grupo percebe claramente a existência de alternativas de trabalho fora da empresa, portanto, a falta de opções também não é motivo de permanência na Alpha.

A análise do componente normativo mostra que o sentimento de obrigação de continuar empregado é mais fraco neste grupo de funcionários se comparado aos terceirizados, indicando que estes funcionários podem não perceber um foco centrado em controles normativos, por parte da Alpha, tais como normas e regulamentos ou ainda uma missão forte e disseminada dentro da organização. Analisando o contexto onde a empresa Alpha se encontra, o ambiente competitivo, uma recente privatização, a fusão de empresas, entre outras, infere-se que este

contexto não seria o motivo pelo qual os funcionários efetivos apresentam um comprometimento normativo inferior aos demais.

Para os funcionários terceirizados em sua totalidade, o componente que se apresenta mais forte é o instrumental, indicando que podem ser as vantagens ou a falta de alternativas que os mantém na Alpha. O componente normativo, que nesse grupo ficou em segundo lugar, com percentual próximo do componente instrumental, pode indicar também a presença de sentimento de obrigação em permanecer, e que eles podem ter uma percepção mais clara dos controles normativos da Alpha do que os funcionários efetivos. Já o componente afetivo se apresenta bastante fraco, indicando a falta de desejo de se manter na Alpha,, ou mesmo, de manifestar esforço em favor dela.

Ao interpretar os resultados obtidos entre os funcionários terceirizados, verifica-se uma clara diferença entre os funcionários das empresas A e B e os funcionários do Grupo de empresas. Estatisticamente, a diferença é altamente significativa entre os três grupos para os componentes afetivo e normativo, mas isto não se verifica para o comprometimento instrumental. Em relação ao componente afetivo, os funcionários da empresa A e principalmente os da B apresentam graus bem inferiores aos do Grupo de empresas, cujo valor chegou a ser superior ao dos efetivos. Tais resultados indicam que os funcionários do grupo de empresas, assim como os efetivos, se mantêm na Alpha porque querem e desejam e tendem, portanto, a empreender um esforço considerável em favor dela, o que não ocorre com os funcionários das empresas A e B.

O componente normativo apresenta-se predominante e com grau bastante elevado nos funcionários do grupo de empresas, indicando que estes funcionários podem sentir uma forte obrigação de permanecer na Alpha, além de terem uma clara percepção das normas e dos regulamentos desta. Um fator que pode contribuir para o fortalecimento deste componente é o forte sentimento de obrigação que estes funcionários sentem em relação aos funcionários efetivos da Alpha. Além disso, a existência de ex-funcionários da Alpha também deve contribuir para o fortalecimento desse componente. Outro fator que pode contribuir é o processo de contratação, uma vez que, neste grupo de empresas, existe um contato direto entre o candidato e as pessoas da Alpha, criando-se, desta forma, um vínculo de gratidão, o que não

acontece nas empresas A e B, onde o processo de seleção é interno a estas empresas.

Cabe um destaque aos resultados obtidos para os funcionários do grupo de empresas. Estes funcionários apresentam um grau de comprometimento afetivo e normativo superior a todos os demais. Isto poderia estar relacionado ao tipo de contrato de trabalho e à forma de gestão a que estes funcionários estão submetidos, ou mesmo, ao maior tempo de casa, mas só estes fatores justificariam o fato de estes funcionários apresentarem graus de comprometimento superiores aos efetivos. Um fator identificado, o sentimento de obrigação que estes funcionários sentem para com os funcionários da Alpha, tem realmente um efeito positivo no componente normativo, mas infere-se se não seriam as oportunidades de participação nas decisões ou a percepção de receberem tratamento justo as razões para que o comprometimento afetivo se apresente tão forte.

A pesquisa visou atender a uma lacuna existente nos estudos sobre terceirização e como isto afeta os vínculos dos funcionários com a organização contratante, em especial o comprometimento organizacional. A resposta ao questionamento acerca dos vínculos estabelecidos com a organização por efetivos e terceirizados permite demonstrar que a questão é complexa e multifacetada. A interferência de diferentes variáveis possibilita verificar que, mesmo em grupos de terceiros, com diferentes contratos, há diferenças acentuadas em termos dos graus e do tipo de comprometimento predominante. Em alguns casos, a similaridade é maior dos efetivos com o grupo de terceiros, do que entre os terceiros. Finalmente, constatou-se que as críticas apontadas na literatura sobre a terceirização podem ser corroboradas neste trabalho, pois aqueles funcionários que realizam atividades menos qualificadas são os menos comprometidos afetivamente e os mais vinculados à organização por razões instrumentais.

Tendo em vista a contínua necessidade de ampliar os estudos em áreas tão importantes, sugere-se a realização de novos estudos, em outros setores da economia como, por exemplo, os setores petrolífero e de energia, em que a terceirização está em fase bem avançada. Outra sugestão seria a realização de estudos com múltiplos focos – a organização onde trabalha e a organização contratante, por exemplo, e ainda o estudo de possíveis correlações entre o comprometimento e o desempenho no trabalho.

Uma das limitações desta pesquisa refere-se ao tamanho da amostra que, em algumas categorias, não atingiu os valores ideais. Além disso, nem todas as empresas do Grupo de empresas foram pesquisadas. Outra limitação desta pesquisa se refere ao fato de que não foi possível estudar as normas e os procedimentos da empresa Alpha, o que poderia ter fornecido mais subsídios para o entendimento do fenômeno.

7 REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, João. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.2, Mar./Abr. 1995.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. A ECT na trilha a modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 23, 1999. Foz do Iguaçu/SC. **Anais...** Foz do Iguaçu/SC:ENANPAD, 1999.
- BARROS, L. Gerenciamento do trabalho terceirizado. In: BOOG, G; BOOG, M. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**, v. 2. Cap 39. Editora Gente, 2002. p. 625–639.
- BASTOS, A. V. B. Os vínculos indivíduo-organização: uma revisão da pesquisa sobre comprometimento organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 16, 1992. Canela/RS. **Anais...** Canela/RS:ENANPAD, 1992.
- BASTOS, A. V. B. O Conceito de Comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. In: **Organização e Sociedade**, Salvador, v.1, nº 2, p. 77-106, 1994.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento no Trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília, 1994a. **Tese** (Doutorado em Psicologia), Universidade de Brasília.
- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 20, 1996. Angra dos Reis/RJ. **Anais...** Angra dos Reis/RJ:ENANPAD, 1996.
- BASTOS, A. V. B.; COSTA F. M. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 24, 2000. Florianópolis/SC. **Anais...** Florianópolis/SC:ENANPAD, 2000.
- BASTOS, A. V. B.; FONSECA C. A. M. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 26, 2002. Salvador/BA. **Anais...** Salvador/BA:ENANPAD, 2002.

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

BECKER, T.E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**, 35(1), 232-244, 1992.

BICUDO, V. R. Terceirização na petrobras: implicações sociais, gerenciais e políticas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 27, 2003. Atibaia/SP. **Anais...** Atibaia/SP:ENANPAD, 2003.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C. Psicologia e produção de conhecimento em organizações e trabalho. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho**. Porto Alegre, RS. Artmed, 2004.

BRASIL, H. G. A empresa e a estratégia de terceirização. IN: RAE. São Paulo, v.33, n.º 2, mar./abr. 1993, pp. 6-11.

BRASIL. Lei n. 9472, de 16 de julho de 1997. Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional nº 8, de 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9472.htm Acesso em: 5 abr. 2006.

BRASIL. Lei n. 6019, de 16 de julho de 1997. Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras Providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6019.htm Acesso em: 5 abr. 2006.

BRASIL. Lei n. 7102, de 20 de junho de 1983. Dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7102.htm Acesso em: 5 abr. 2006.

BRASIL. Superior Tribunal do Trabalho. CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. LEGALIDADE. Enunciado 331, Inciso IV, de 18 de setembro de 2000. Legislação Federal e marginália.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. 5. Sd. São Paulo: Francisco Alves, 1982.

CARVALHO, B. C. T. **Terceirização e comprometimento no trabalho: um estudo de caso na coelba**. 2000. 202f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia.

COSTA, M. S. **Terceirização/Parceria e suas Implicações no Âmbito Jurídico-Sindical**. In ERA. São Paulo, v.34, n.º 1, Jan./Fev. 1994, p. 6-11.

DIAS, D. S.; MARQUES, A. L. Múltiplos comprometimentos: um estudo com profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal-mecânico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 26, 2002. Salvador/BA. **Anais...** Salvador/BA:ENANPAD, 2002.

DRUCK, Maria Graça da. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica.** Um estudo do complexo petroquímico. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

FERNANDES, M. E. R.; CARVALHO NETO, A. A visão de 513 dirigentes das maiores empresas brasileiras sobre a gestão dos múltiplos vínculos contratuais 2004. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 27, 2004. Curitiba/PR. **Anais...** Curitiba/PR:ENANPAD, 2004.

GADREY, Jean. La notion de flexibilité. In: GADREY, Jean, GADREY, Nicole. (Org.): **La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce: flexibilité, diversité, compétitivité.** L'Harmattan: Paris. Collection Pour l'Emploi, 1991. p. 8-17.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29. mai./jun. 1995.

GIOSA, Lívio A.. **Terceirização: uma abordagem estratégica.** São Paulo: Pioneira, 1993.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna.: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural.** 9 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

HREBINIAK, L. G.; ALLUTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly,** 17,555-573, 1972.

JAROS, S. J.; JERMIER, J. M.; KOEHLER, J. W.; SINCICH, T. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equations models. **Academy of Management Journal,** 36(5), 951-995, 1993.

LAKATOS, E. V.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1991.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Ed. UFMG, 1999.

LEACH, C. **Introduction to statistics.** A nonparametric approach for the social sciences. USA: John Wiley, 1979.

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. **Journal of Conflict Resolution,** 2, 51-60, 1958.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/EDUSP, 1979.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.

MARINHO, B.L.M.; AMATO NETO, J. **Terceirização e mudança organizacional**: o desafio de um novo padrão de relacionamento entre empresas. (MIMEO), 1995, pp. 8-18. In: XXX Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración - CLADEA, 1995, Aracajú-SE. **Anales** de la XXX Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración - CLADEA. Aracajú-SE, 1995.

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

MEDEIROS, C.A.; ENDERS, W. Validação do modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional, **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.3, p.67-87, 1998.

MEDEIROS, C.A.F.; ENDERS, W.T.; SALES, I. O.; OLIVEIRA, D.L.F. & MONTEIRO, T.C.C. Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 23, 1999. Foz do Iguaçu/PR. **Anais...** Foz do Iguaçu/PR:ENANPAD, 1999.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M.. Comprometimento organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 27, 2003. Atibaia/SP. **Anais...** Atibaia/SP:ENANPAD, 2003.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003a. 166 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M. Comprometimento e desempenho organizacional: um estudo da estrutura de relacionamento dos componentes do comprometimento com o desempenho das empresas hoteleiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 27, 2004. Curitiba/PR. **Anais...** Curitiba/PR:ENANPAD, 2004.

MEULMANN, J. J. **Optimal scaling methods for multivariate categorical data analysis**, White Paper – SPSS, Chicago. 2000. Disponível em <http://whitepapers.zdnet.co.uk/0,39025945,60006271p-39000537q,00.htm> Acesso em: 13 mar. 2006.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. Testing the side-bets theory of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, 69, p.372-378, 1984.

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

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. **Commitment in the Workplace: theory, research and application**. Thousands Oaks: Sage, 1997.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L.W.; STEERS, R. M. **Employee-Organization linkages - the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

OLIVEIRA, Marco A.. **Terceirização: estruturas e processos em cheque nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1994.

O'REILLY III, C.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychological**, 71(3), 492-99, 1986.

PASQUALI, L. **Psicometria: teoria e aplicações**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1997.

PASTORE, J. **Flexibilização dos mercados de trabalho e contratação coletiva**. São Paulo: LTR, 1994. p. 11-42.

RANGEL, D. A. V. B.; Aspectos jurídicos na gestão de recursos humanos. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. Volume 2. São Paulo: Gente, 2002. p. 491-493.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; CORREIA, L. M.; PERES, M. I. M.; WANDERLEY, J. C. V.. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUDUIT, S.; SILVA, H. C.; Terceirização nas telecomunicações: formas de ocupação e condições de trabalho. In: SANTOS, J. V. T.; BARREIRA, C.; BAUMGARTEN, M.; GUGLIANO, A. A.. **Transformações no Trabalho no Século XXI**. Pelotas: Educat, 2003. p. 107 a 134.

SALERNO, M. Trajectory of autolatina - Brazil. **First International Encyclopedia of Business Management**. Routledge: M. Warner, 1995.

SANCHES, E. N. Organização e carreira: padrões de comprometimento de docentes universitários e a relação com o desempenho no Ensino. 2004. **Tese**. (Pós Graduação em engenharia de Produção). UFSC.

SARSUR, A. M.; CANÇADO, V. L.; FERNANDES, M. E. R.; STEUER, R. S. Repensando as relações de trabalho: novos desafios frente aos múltiplos vínculos de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE

PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 26, 2002. Salvador/BA. **Anais...** Salvador/BA:ENANPAD, 2002.

SCHIMITT, J. **Pré-processamento para a mineração de dados: uso da análise de componentes principais com escalonamento ótimo**. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação), Ciência da Computação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SILVA, R. A. R.; ALMEIDA, M. C. Terceirização e quateirização: indicativos estratégicos para implementação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 26, 1997. Rio das Pedras/RJ. **Anais...** Rio das Pedras/RJ:ENANPAD, 1997.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JUNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho**. Porto Alegre, RS. Artmed, 2004.

SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.7 (especial), p. 165-185,2003.

TOLFO, S. R.; FRARE, E.; QUEIROZ, F. P.; BRANDAO, K. A. Emprego e privatização: a vivência de ex-empregados do setor de telecomunicações In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 27, 2004. Curitiba/PR. **Anais...** Curitiba/PR:ENANPAD, 2004.

VALE, Gláucia M.V. Estratégia empresarial, terceirização e parceria. **Suma Econômica**. São Paulo, edição 158, p.10-14, 1992.

ZANELLI, J. C. **Interação humana e gestão**: uma compreensão introdutória da construção organizacional. Porto Alegre: Artmed (prelo).

YOUNG, Forrest W. Quantitative analysis of qualitative data. **Psychometrika** – Vol 46, nº 4, dezembro , 1981.

YOUNG, Forrest W; TAKANE,Y. e DE LEEUW, J. The Principal components of mixed measurement level multivariate data: alternating least squares method with optimal scaling features. **Psychometrika** – Vol 43, nº 2, junho, 1978.

YIN, Robert K. **Case study research**: design and methods. 2. ed. Thousand Oaks/CA: Sage Publications, 1994.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view, **Academy of Management Review** (pre-1986), ABI/INFORM Global. 1982.

ANEXOS

Anexo 1

Controle:

--	--	--	--	--	--	--	--

Estamos realizando uma pesquisa que investiga a percepção dos trabalhadores sobre alguns aspectos da sua realidade de trabalho. Tal pesquisa tem finalidade puramente acadêmica: é o alicerce para a elaboração de uma dissertação de Mestrado no Curso de Administração, pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Apenas o responsável por esta investigação terá acesso aos questionários, e os resultados serão apresentados estatisticamente – jamais em termos individuais. Assim, não é necessário se identificar.

Por favor procure fornecer todas as informações solicitantes. Estaremos a sua disposição para eventuais esclarecimentos.

A sua colaboração é muito importante.

Obrigado.

Roberto de Mattos Soldi

Mestrando em Administração – UFSC

(Questionário aplicado aos empregados da empresa xxxxxx)

PARTE I – Trajetória Ocupacional

1. Qual a sua profissão (atividade para qual você é formado / habilitado)?

2. Qual a sua ocupação atual (atividade que você realmente exerce)?

Parte II – A ALPHA

Que imagem você tem da ALPHA como empresa?

Para responder a esta pergunta, marque o número que melhor corresponde à sua opinião em cada uma das afirmações a seguir, utilizando o seguinte quadro:

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

3.	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na ALPHA.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Eu realmente sinto os problemas da ALPHA como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Eu não sinto um forte senso de integração com a ALPHA.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Eu não me sinto emocionalmente vinculado(a) à ALPHA.	1	2	3	4	5	6	7

7.	Eu não me sinto como uma pessoa da casa na ALPHA.	1	2	3	4	5	6	7
8.	A ALPHA tem um imenso significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Na situação atual, ficar na ALPHA é na realidade uma necessidade mais que um desejo.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar a ALPHA agora.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Se eu decidisse deixar a ALPHA, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a ALPHA.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Se eu não tivesse dado tanto de mim na ALPHA, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a ALPHA seria a escassez de alternativas imediatas	1	2	3	4	5	6	7
15.	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer no atual emprego.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a ALPHA agora.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Eu me sentira culpado se deixasse a ALPHA agora.	1	2	3	4	5	6	7
18.	A ALPHA merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Eu não deixaria a ALPHA agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas que dela fazem parte.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Eu devo muito à ALPHA.	1	2	3	4	5	6	7

Parte III – Identificação Pessoal e Funcional

Das questões seguintes, assinale a alternativa que melhor representa a sua situação:

21. Idade

1.	Até 25 anos
2.	Entre 26 e 30 anos
3.	Entre 31 e 35 anos
4.	Entre e 40 anos
5.	Entre 41 e 45 anos
6.	Entre 46 e 50 anos
7.	Acima de 51 anos

22. Sexo

1. Masculino
2. Feminino

23. Escolaridade

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

24. Qual a remuneração bruta obtida no seu emprego?

1.	Até R\$ 500,00
----	----------------

2.	Entre R\$ 501,00 e R\$ 1.000,00
3.	Entre R\$ 1.001,00 e R\$ 2.000,00
4.	Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00
5.	Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00
6.	Entre R\$ 4.001,0 e R\$ 5.000,00
7.	Mais de R\$ 5.001,00

Por favor responda:

25. Qual o seu tempo de serviço na XXXXX? ____anos e ____meses

26. Quanto tempo você presta serviços na ALPHA através de sua empregadora?
____anos e ____meses

27. Quantas promoções já recebeu na XXXXXXXX? _____

28. Quantos cursos relacionados à sua ocupação você realizou nos últimos 12 meses? _____

29. Deste total, quantos foram custeados pela XXXXXXXX? _____

30. Qual a localidade onde trabalha? _____

(Questionário aplicado aos empregados efetivos)

PARTE I – Trajetória Ocupacional

1. Qual a sua profissão (atividade para qual você é formado / habilitado)?

2. Qual a sua ocupação atual (atividade que você realmente exerce)?

Parte II – A ALPHA

Que imagem você tem da ALPHA como empresa?

Para responder a esta pergunta, marque o número que melhor corresponde à sua opinião em cada uma das afirmações a seguir, utilizando o seguinte quadro:

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

3.	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na ALPHA.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Eu realmente sinto os problemas da ALPHA como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Eu não sinto um forte senso de integração com a ALPHA.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Eu não me sinto emocionalmente vinculado(a) à ALPHA.	1	2	3	4	5	6	7

7.	Eu não me sinto como uma pessoa da casa na ALPHA.	1	2	3	4	5	6	7
8.	A ALPHA tem um imenso significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Na situação atual, ficar na ALPHA é na realidade uma necessidade mais que um desejo.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar a ALPHA agora.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Se eu decidisse deixar a ALPHA, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a ALPHA.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Se eu não tivesse dado tanto de mim na ALPHA, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a ALPHA seria a escassez de alternativas imediatas	1	2	3	4	5	6	7
15.	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer no atual emprego.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a ALPHA agora.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Eu me sentira culpado se deixasse a ALPHA agora.	1	2	3	4	5	6	7
18.	A ALPHA merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Eu não deixaria a ALPHA agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas que dela fazem parte.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Eu devo muito à ALPHA.	1	2	3	4	5	6	7

Parte III – Identificação Pessoal e Funcional

Das questões seguintes, assinale a alternativa que melhor representa a sua situação:

21. Idade

1.	Até 25 anos
2.	Entre 26 e 30 anos
3.	Entre 31 e 35 anos
4.	Entre 36 e 40 anos
5.	Entre 41 e 45 anos
6.	Entre 46 e 50 anos
7.	Acima de 51 anos

22. Sexo

1. Masculino
2. Feminino

23. Escolaridade

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

24. Qual a remuneração bruta obtida no seu emprego?

1.	Até R\$ 500,00
2.	Entre R\$ 501,00 e R\$ 1.000,00
3.	Entre R\$ 1.001,00 e R\$ 2.000,00
4.	Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00
5.	Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00
6.	Entre R\$ 4.001,0 e R\$ 5.000,00
7.	Mais de R\$ 5.001,00

Por favor responda:

25. Há quanto tempo trabalha na ALPHA? ____anos e ____meses

26. Quantas promoções já recebeu na ALPHA? _____

27. Quantos cursos relacionados à sua ocupação você realizou nos últimos 12 meses? _____

28. Quantos foram custeados pela ALPHA? _____

29. Qual a localidade onde trabalha? _____

APÊNDICES

Apêndice 1



**Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos**

LEI Nº 9.472, DE 16 DE JULHO DE 1997.

Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional nº 8, de 1995.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

**LIVRO I
DOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS**

Art. 94. No cumprimento de seus deveres, a concessionária poderá, observadas as condições e limites estabelecidos pela Agência:

- I - empregar, na execução dos serviços, equipamentos e infra-estrutura que não lhe pertençam;
- II - contratar com terceiros o desenvolvimento de atividades inerentes, acessórias ou complementares ao serviço, bem como a implementação de projetos associados.

§ 1º Em qualquer caso, a concessionária continuará sempre responsável perante a Agência e os usuários.

§ 2º Serão regidas pelo direito comum as relações da concessionária com os terceiros, que não terão direitos frente à Agência, observado o disposto no art. 117 desta Lei.



**Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos**

LEI Nº 6.019, DE 3 DE JANEIRO DE 1974.

Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras Providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA: Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º - É instituído o regime de trabalho temporário, nas condições estabelecidas na presente Lei.

Art. 2º - Trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física a uma empresa, para atender à necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou à acréscimo extraordinário de serviços.

Art. 3º - É reconhecida a atividade da empresa de trabalho temporário que passa a integrar o plano básico do enquadramento sindical a que se refere o art. 577, da Consolidação da Leis do Trabalho.

Art. 4º - Compreende-se como empresa de trabalho temporário a pessoa física ou jurídica urbana, cuja atividade consiste em colocar à disposição de outras empresas, temporariamente, trabalhadores, devidamente qualificados, por elas remunerados e assistidos.

Art. 5º - O funcionamento da empresa de trabalho temporário dependerá de registro no Departamento Nacional de Mão-de-Obra do Ministério do Trabalho e Previdência Social.

Art. 6º - O pedido de registro para funcionar deverá ser instruído com os seguintes documentos:

a) prova de constituição da firma e de nacionalidade brasileira de seus sócios, com o competente registro na Junta Comercial da localidade em que tenha sede;

b) prova de possuir capital social de no mínimo quinhentas vezes o valor do maior salário mínimo vigente no País;

c) prova de entrega da relação de trabalhadores a que se refere o art. 360, da Consolidação as Leis do Trabalho, bem como apresentação do Certificado de Regularidade de Situação, fornecido pelo Instituto Nacional de Previdência Social;

d) prova de recolhimento da Contribuição Sindical;

e) prova da propriedade do imóvel-sede ou recibo referente ao último mês, relativo ao contrato de locação;

f) prova de inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes do Ministério da Fazenda.

Parágrafo único. No caso de mudança de sede ou de abertura de filiais, agências ou escritórios é dispensada a apresentação dos documentos de que trata este artigo, exigindo-se, no entanto, o encaminhamento prévio ao Departamento Nacional de Mão-de-Obra de comunicação por escrito, com justificativa e endereço da nova sede ou das unidades operacionais da empresa.

Art. 7º - A empresa de trabalho temporário que estiver funcionando na data da vigência desta Lei terá o prazo de noventa dias para o atendimento das exigências contidas no artigo anterior.

Parágrafo único. A empresa infratora do presente artigo poderá ter o seu funcionamento suspenso, por ato do Diretor Geral do Departamento Nacional de Mão-de-Obra, cabendo recurso ao Ministro de Estado, no prazo de dez dias, a contar da publicação do ato no Diário Oficial da União.

Art. 8º - A empresa de trabalho temporário é obrigada a fornecer ao Departamento Nacional de Mão-de-Obra, quando solicitada, os elementos de informação julgados necessários ao estudo do mercado de trabalho.

Art. 9º - O contrato entre a empresa de trabalho temporário e a empresa tomadora de serviço ou cliente deverá ser obrigatoriamente escrito e dele deverá constar expressamente o motivo justificador da demanda de trabalho temporário, assim como as modalidades de remuneração da prestação de serviço.

Art. 10 - O contrato entre a empresa de trabalho temporário e a empresa tomadora ou cliente, com relação a um mesmo empregado, não poderá exceder de três meses, salvo autorização conferida pelo órgão local do Ministério do Trabalho e Previdência Social, segundo instruções a serem baixadas pelo Departamento Nacional de Mão-de-Obra.

Art. 11 - O contrato de trabalho celebrado entre empresa de trabalho temporário e cada um dos assalariados colocados à disposição de uma empresa tomadora ou cliente será, obrigatoriamente, escrito e dele deverão constar, expressamente, os direitos conferidos aos trabalhadores por esta Lei.

Parágrafo único. Será nula de pleno direito qualquer cláusula de reserva, proibindo a contratação do trabalhador pela empresa tomadora ou cliente ao fim do prazo em que tenha sido colocado à sua disposição pela empresa de trabalho temporário.

Art. 12 - Ficam assegurados ao trabalhador temporário os seguintes direitos:

a) remuneração equivalente à percebida pelos empregados de mesma categoria da empresa tomadora ou cliente calculados à base horária, garantida, em qualquer hipótese, a percepção do salário mínimo regional;

- b) jornada de oito horas, remuneradas as horas extraordinárias não excedentes de duas, com acréscimo de 20% (vinte por cento);
- c) férias proporcionais, nos termos do artigo 25 da Lei nº 5107, de 13 de setembro de 1966;
- d) repouso semanal remunerado;
- e) adicional por trabalho noturno;
- f) indenização por dispensa sem justa causa ou término normal do contrato, correspondente a 1/12 (um doze avos) do pagamento recebido;
- g) seguro contra acidente do trabalho;
- h) proteção previdenciária nos termos do disposto na Lei Orgânica da Previdência Social, com as alterações introduzidas pela Lei nº 5.890, de 8 de junho de 1973 (art. 5º, item III, letra "c" do Decreto nº 72.771, de 6 de setembro de 1973).

§ 1º - Registrar-se-á na Carteira de Trabalho e Previdência Social do trabalhador sua condição de temporário.

§ 2º - A empresa tomadora ou cliente é obrigada a comunicar à empresa de trabalho temporário a ocorrência de todo acidente cuja vítima seja um assalariado posto à sua disposição, considerando-se local de trabalho, para efeito da legislação específica, tanto aquele onde se efetua a prestação do trabalho, quanto a sede da empresa de trabalho temporário.

Art. 13 - Constituem justa causa para rescisão do contrato do trabalhador temporário os atos e circunstâncias mencionados nos artigos 482 e 483, da Consolidação das Leis do Trabalho, ocorrentes entre o trabalhador e a empresa de trabalho temporário ou entre aquele e a empresa cliente onde estiver prestando serviço.

Art. 14 - As empresas de trabalho temporário são obrigadas a fornecer às empresas tomadoras ou clientes, a seu pedido, comprovante da regularidade de sua situação com o Instituto Nacional de Previdência Social.

Art. 15 - A Fiscalização do Trabalho poderá exigir da empresa tomadora ou cliente a apresentação do contrato firmado com a empresa de trabalho temporário, e, desta última o contrato firmado com o trabalhador, bem como a comprovação do respectivo recolhimento das contribuições previdenciárias.

Art. 16 - No caso de falência da empresa de trabalho temporário, a empresa tomadora ou cliente é solidariamente responsável pelo recolhimento das contribuições previdenciárias, no tocante ao tempo em que o trabalhador esteve sob suas ordens, assim como em referência ao mesmo período, pela remuneração e indenização previstas nesta Lei.

Art. 17 - É defeso às empresas de prestação de serviço temporário a contratação de estrangeiros com visto provisório de permanência no País.

Art. 18 - É vedado à empresa do trabalho temporário cobrar do trabalhador qualquer importância, mesmo a título de mediação, podendo apenas efetuar os descontos previstos em Lei.

Parágrafo único. A infração deste artigo importa no cancelamento do registro para funcionamento da empresa de trabalho temporário, sem prejuízo das sanções administrativas e penais cabíveis.

Art. 19 - Competirá à Justiça do Trabalho dirimir os litígios entre as empresas de serviço temporário e seus trabalhadores.

Art. 20 - Esta Lei entrará em vigor sessenta dias após sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, 3 de janeiro de 1974; 153º da Independência e 86º da República.



**Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos**

LEI Nº 7.102, DE 20 DE JUNHO DE 1983.

Dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

~~Art. 1º É vedado o funcionamento de qualquer estabelecimento financeiro onde haja guarda de valores ou movimentação de numerário, que não possua sistema de segurança aprovado pelo Banco Central do Brasil, na forma desta Lei.~~

Art. 1º É vedado o funcionamento de qualquer estabelecimento financeiro onde haja guarda de valores ou movimentação de numerário, que não possua sistema de segurança com parecer favorável à sua aprovação, elaborado pelo Ministério da Justiça, na forma desta lei. (Redação dada pela Lei 9.017, de 1995) (Vide art. 16 da Lei 9.017, de 1995)

Parágrafo único - Os estabelecimentos financeiros referidos neste artigo compreendem bancos oficiais ou privados, caixas econômicas, sociedades de crédito, associações de poupanças, suas agências, subagências e seções.

Art. 2º - O sistema de segurança referido no artigo anterior inclui pessoas adequadamente preparadas, assim chamadas vigilantes; alarme capaz de permitir, com segurança, comunicação entre o estabelecimento financeiro e outro da mesma instituição, empresa de vigilância ou órgão policial mais próximo; e, pelo menos, mais um dos seguintes dispositivos:

I - equipamentos elétricos, eletrônicos e de filmagens que possibilitem a identificação dos assaltantes;
II - artefatos que retardem a ação dos criminosos, permitindo sua perseguição, identificação ou captura; e

III - cabina blindada com permanência ininterrupta de vigilante durante o expediente para o público e enquanto houver movimentação de numerário no interior do estabelecimento.

~~Parágrafo único - O Banco Central Brasil poderá aprovar o sistema de segurança dos estabelecimentos financeiros localizados em dependência das sedes de órgãos da União, Distrito Federal, Estados, Municípios e Territórios, independentemente das exigências deste artigo. (Revogado pela Lei 9.017, de 1995)~~

~~Art. 3º - A vigilância ostensiva e o transporte de valores serão executados:~~

~~I - por empresa especializada contratada; ou~~

~~II - pelo próprio estabelecimento financeiro, desde que organizado e preparado para tal fim, e com pessoal próprio.~~

~~Parágrafo único - Nos estabelecimentos financeiros federais ou estaduais, o serviço de vigilância ostensiva poderá ser desempenhado pelas Polícias Militares, a critério do Governo do respectivo Estado, Território ou Distrito Federal.~~

Art. 3º A vigilância ostensiva e o transporte de valores serão executados: (Redação dada pela Lei 9.017, de 1995)

I - por empresa especializada contratada; ou (Redação dada pela Lei 9.017, de 1995)

II - pelo próprio estabelecimento financeiro, desde que organizado e preparado para tal fim, com pessoal próprio, aprovado em curso de formação de vigilante autorizado pelo Ministério da Justiça e

cujo sistema de segurança tenha parecer favorável à sua aprovação emitido pelo Ministério da Justiça. (Redação dada pela Lei 9.017, de 1995)

Parágrafo único. Nos estabelecimentos financeiros estaduais, o serviço de vigilância ostensiva poderá ser desempenhado pelas Polícias Militares, a critério do Governo da respectiva Unidade da Federação. (Redação dada pela Lei 9.017, de 1995)

~~Art. 4º - O transporte de numerário em montante superior a 500 (quinhentas) vezes o maior valor de referência do País, para suprimento ou recolhimento do movimento diário dos estabelecimentos financeiros, será obrigatoriamente efetuado em veículo especial da própria instituição ou de empresa especializada.~~

Art. 4º O transporte de numerário em montante superior a vinte mil Ufir, para suprimento ou recolhimento do movimento diário dos estabelecimentos financeiros, será obrigatoriamente efetuado em veículo especial da própria instituição ou de empresa especializada. (Redação dada pela Lei 9.017, de 1995)

~~Art. 5º - O transporte de numerário entre 200 (duzentas) e 500 (quinhentas) vezes o maior valor de referência do País será efetuado em veículo comum, com a presença de dois vigilantes.~~

Art. 5º O transporte de numerário entre sete mil e vinte mil Ufirs poderá ser efetuado em veículo comum, com a presença de dois vigilantes. (Redação dada pela Lei 9.017, de 1995)

~~Art. 6º - Compete ao Banco Central do Brasil:~~

~~I - autorizar o funcionamento dos estabelecimentos financeiros após verificar os requisitos mínimos de segurança indispensáveis, de acordo com o art. 2º desta Lei, ouvida a respectiva Secretaria de Segurança Pública;~~

~~II - fiscalizar os estabelecimentos financeiros quanto ao cumprimento desta Lei; e~~

~~III - aplicar aos estabelecimentos financeiros as penalidades previstas nesta Lei.~~

~~Parágrafo único - Para a execução da competência prevista no inciso II deste artigo, o Banco Central do Brasil poderá celebrar convênio com as Secretarias de Segurança Pública dos respectivos Estados, Territórios e Distrito Federal.~~

Art. 6º Além das atribuições previstas no art. 20, compete ao Ministério da Justiça: (Redação dada pela Lei 9.017, de 1995) (Vide art. 16 da Lei 9.017, de 1995)

I - fiscalizar os estabelecimentos financeiros quanto ao cumprimento desta lei; (Redação dada pela Lei 9.017, de 1995)

II - encaminhar parecer conclusivo quanto ao prévio cumprimento desta lei, pelo estabelecimento financeiro, à autoridade que autoriza o seu funcionamento; (Redação dada pela Lei 9.017, de 1995)

III - aplicar aos estabelecimentos financeiros as penalidades previstas nesta lei.

Parágrafo único. Para a execução da competência prevista no inciso I, o Ministério da Justiça poderá celebrar convênio com as Secretarias de Segurança Pública dos respectivos Estados e Distrito Federal. (Redação dada pela Lei 9.017, de 1995)

~~Art. 7º - O estabelecimento financeiro que infringir disposição desta Lei ficará sujeito às seguintes penalidades aplicáveis pelo Banco Central do Brasil, conforme a gravidade da infração e levando-se em conta a reincidência e a condição econômica do infrator:~~

~~I - advertência;~~

~~II - multa, de 1 (uma) a 100 (cem) vezes o maior valor de referência;~~

~~III - interdição do estabelecimento.~~

Art. 7º O estabelecimento financeiro que infringir disposição desta lei ficará sujeito às seguintes penalidades, conforme a gravidade da infração e levando-se em conta a reincidência e a condição econômica do infrator: (Redação dada pela Lei 9.017, de 1995) (Vide art. 16 da Lei 9.017, de 1995)

I - advertência; (Redação dada pela Lei 9.017, de 1995)

II - multa, de mil a vinte mil Ufirs; (Redação dada pela Lei 9.017, de 1995)

III - interdição do estabelecimento. (Redação dada pela Lei 9.017, de 1995)

Art 8º - Nenhuma sociedade seguradora poderá emitir, em favor de estabelecimentos financeiros, apólice de seguros que inclua cobertura garantindo riscos de roubo e furto qualificado de numerário e outros valores, sem comprovação de cumprimento, pelo segurado, das exigências previstas nesta Lei.

Parágrafo único - As apólices com infringência do disposto neste artigo não terão cobertura de resseguros pelo Instituto de Resseguros do Brasil.

Art. 9º - Nos seguros contra roubo e furto qualificado de estabelecimentos financeiros, serão concedidos descontos sobre os prêmios aos segurados que possuírem, além dos requisitos mínimos de segurança, outros meios de proteção previstos nesta Lei, na forma de seu regulamento.

~~Art. 10—As empresas especializadas em prestação de serviços de vigilância e de transporte de valores, constituídas sob a forma de empresas privadas, serão regidas por esta Lei, e ainda pelas disposições das legislações civil, comercial e trabalhista.~~

Art. 10. São considerados como segurança privada as atividades desenvolvidas em prestação de serviços com a finalidade de: (Redação dada pela Lei nº 8.863, de 1994)

I - proceder à vigilância patrimonial das instituições financeiras e de outros estabelecimentos, públicos ou privados, bem como a segurança de pessoas físicas;

II - realizar o transporte de valores ou garantir o transporte de qualquer outro tipo de carga.

§ 1º Os serviços de vigilância e de transporte de valores poderão ser executados por uma mesma empresa. (Renumerado do parágrafo único pela Lei nº 8.863, de 1994)

§ 2º As empresas especializadas em prestação de serviços de segurança, vigilância e transporte de valores, constituídas sob a forma de empresas privadas, além das hipóteses previstas nos incisos do *caput* deste artigo, poderão se prestar ao exercício das atividades de segurança privada a pessoas; a estabelecimentos comerciais, industriais, de prestação de serviços e residências; a entidades sem fins lucrativos; e órgãos e empresas públicas. (Incluído pela Lei nº 8.863, de 1994)

§ 3º Serão regidas por esta lei, pelos regulamentos dela decorrentes e pelas disposições da legislação civil, comercial, trabalhista, previdenciária e penal, as empresas definidas no parágrafo anterior. (Incluído pela Lei nº 8.863, de 1994)

§ 4º As empresas que tenham objeto econômico diverso da vigilância ostensiva e do transporte de valores, que utilizem pessoal de quadro funcional próprio, para execução dessas atividades, ficam obrigadas ao cumprimento do disposto nesta lei e demais legislações pertinentes. (Incluído pela Lei nº 8.863, de 1994)

Art. 11 - A propriedade e a administração das empresas especializadas que vierem a se constituir são vedadas a estrangeiros.

Art. 12 - Os diretores e demais empregados das empresas especializadas não poderão ter antecedentes criminais registrados.

~~Art. 13—O capital integralizado das empresas especializadas não pode ser inferior a 1.000 (mil) vezes o maior valor de referência vigente no País.~~

Art. 13. O capital integralizado das empresas especializadas não pode ser inferior a cem mil Ufirs. (Redação dada pela Lei 9.017, de 1995)

Art. 14 - São condições essenciais para que as empresas especializadas operem nos Estados, Territórios e Distrito Federal:

I - autorização de funcionamento concedida conforme o art. 20 desta Lei; e

II - comunicação à Secretaria de Segurança Pública do respectivo Estado, Território ou Distrito Federal.

~~Art. 15—Vigilante, para os efeitos desta Lei, é o empregado contratado por estabelecimentos financeiros ou por empresa especializada em prestação de serviço de vigilância ou de transporte de valores, para impedir ou inibir ação criminosa.~~

Art. 15. Vigilante, para os efeitos desta lei, é o empregado contratado para a execução das atividades definidas nos incisos I e II do *caput* e §§ 2º, 3º e 4º do art. 10. (Redação dada pela Lei nº 8.863, de 1994)

Art. 16 - Para o exercício da profissão, o vigilante preencherá os seguintes requisitos:

I - ser brasileiro;

II - ter idade mínima de 21 (vinte e um) anos;

III - ter instrução correspondente à quarta série do primeiro grau;

~~IV—ter sido aprovado em curso de formação de vigilante;~~

IV - ter sido aprovado, em curso de formação de vigilante, realizado em estabelecimento com funcionamento autorizado nos termos desta lei. (Redação dada pela Lei nº 8.863, de 1994)

V - ter sido aprovado em exame de saúde física, mental e psicotécnico;

VI - não ter antecedentes criminais registrados; e

VII - estar quite com as obrigações eleitorais e militares.

Parágrafo único - O requisito previsto no inciso III deste artigo não se aplica aos vigilantes admitidos até a publicação da presente Lei

Art. 17 - O exercício da profissão de vigilante requer prévio registro na Delegacia Regional do Trabalho do Ministério do Trabalho, que se fará após a apresentação dos documentos comprobatórios das situações enumeradas no artigo anterior. (Vide Medida Provisória nº 2.184, de 2001)

Parágrafo único - Ao vigilante será fornecida Carteira de Trabalho e Previdência Social, em que será especificada a atividade do seu portador.

Art. 18 - O vigilante usará uniforme somente quando em efetivo serviço.

Art. 19 - É assegurado ao vigilante:

- I - uniforme especial às expensas da empresa a que se vincular;
- II - porte de arma, quando em serviço;
- III - prisão especial por ato decorrente do serviço;
- IV - seguro de vida em grupo, feito pela empresa empregadora.

~~Art. 20 - Cabe ao Ministério da Justiça, por intermédio de seu órgão competente ou mediante convênio com as Secretarias de Segurança Pública dos Estados, Territórios ou Distrito Federal:~~

Art. 20. Cabe ao Ministério da Justiça, por intermédio do seu órgão competente ou mediante convênio com as Secretarias de Segurança Pública dos Estados e Distrito Federal: (Redação dada pela Lei 9.017, de 1995)

I - conceder autorização para o funcionamento:

- a) das empresas especializadas em serviços de vigilância;
- b) das empresas especializadas em transporte de valores; e
- c) dos cursos de formação de vigilantes;

II - fiscalizar as empresas e os cursos mencionados dos no inciso anterior;

III - aplicar às empresas e aos cursos a que se refere o inciso I deste artigo as penalidades previstas no art. 23 desta Lei;

IV - aprovar uniforme;

V - fixar o currículo dos cursos de formação de vigilantes;

VI - fixar o número de vigilantes das empresas especializadas em cada unidade da Federação;

VII - fixar a natureza e a quantidade de armas de propriedade das empresas especializadas e dos estabelecimentos financeiros;

VIII - autorizar a aquisição e a posse de armas e munições; e

IX - fiscalizar e controlar o armamento e a munição utilizados.

X - rever anualmente a autorização de funcionamento das empresas elencadas no inciso I deste artigo. (Incluído pela Lei nº 8.863, de 1994)

~~Parágrafo único - A competência prevista no inciso V deste artigo não será objeto de convênio.~~

Parágrafo único. As competências previstas nos incisos I e V deste artigo não serão objeto de convênio. (Redação dada pela Lei 9.017, de 1995)

Art. 21 - As armas destinadas ao uso dos vigilantes serão de propriedade e responsabilidade:

I - das empresas especializadas;

II - dos estabelecimentos financeiros quando dispuserem de serviço organizado de vigilância, ou mesmo quando contratarem empresas especializadas.

Art. 22 - Será permitido ao vigilante, quando em serviço, portar revólver calibre 32 ou 38 e utilizar cassetete de madeira ou de borracha.

Parágrafo único - Os vigilantes, quando empenhados em transporte de valores, poderão também utilizar espingarda de uso permitido, de calibre 12, 16 ou 20, de fabricação nacional.

Art. 23 - As empresas especializadas e os cursos de formação de vigilantes que infringirem disposições desta Lei ficarão sujeitos às seguintes penalidades, aplicáveis pelo Ministério da Justiça, ou, mediante convênio, pelas Secretarias de Segurança Pública, conforme a gravidade da infração, levando-se em conta a reincidência e a condição econômica do infrator:

I - advertência;

~~II - multa de até 40 (quarenta) vezes o maior valor de referência;~~

II - multa de quinhentas até cinco mil Ufirs: (Redação dada pela Lei 9.017, de 1995)

III - proibição temporária de funcionamento; e

IV - cancelamento do registro para funcionar.

Parágrafo único - Incurrerão nas penas previstas neste artigo as empresas e os estabelecimentos financeiros responsáveis pelo extravio de armas e munições.

Art. 24 - As empresas já em funcionamento deverão proceder à adaptação de suas atividades aos preceitos desta Lei no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, a contar da data em que entrar em vigor o regulamento da presente Lei, sob pena de terem suspenso seu funcionamento até que comprovem essa adaptação.

Art. 25 - O Poder Executivo regulamentará esta Lei no prazo de 90 (noventa) dias a contar da data de sua publicação.

Art. 26 - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 27 - Revogam-se os Decretos-leis nº 1.034, de 21 de outubro de 1969, e nº 1.103, de 6 de abril de 1970, e as demais disposições em contrário.

Brasília, em 20 de junho de 1983; 162º da Independência e 95º da República.

JOÃO FIGUEIREDO
Ibrahim Abi-Ackel



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO

Nº 331 CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. LEGALIDADE - Inciso IV alterado pela Res. 96/2000, DJ 18.09.2000

I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.1974).

II - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da administração pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988).

III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a personalidade e a subordinação direta.

IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços, quanto àquelas obrigações, inclusive quanto aos órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista, desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial (art. 71 da Lei nº 8.666, de 21.06.1993).

Histórico:

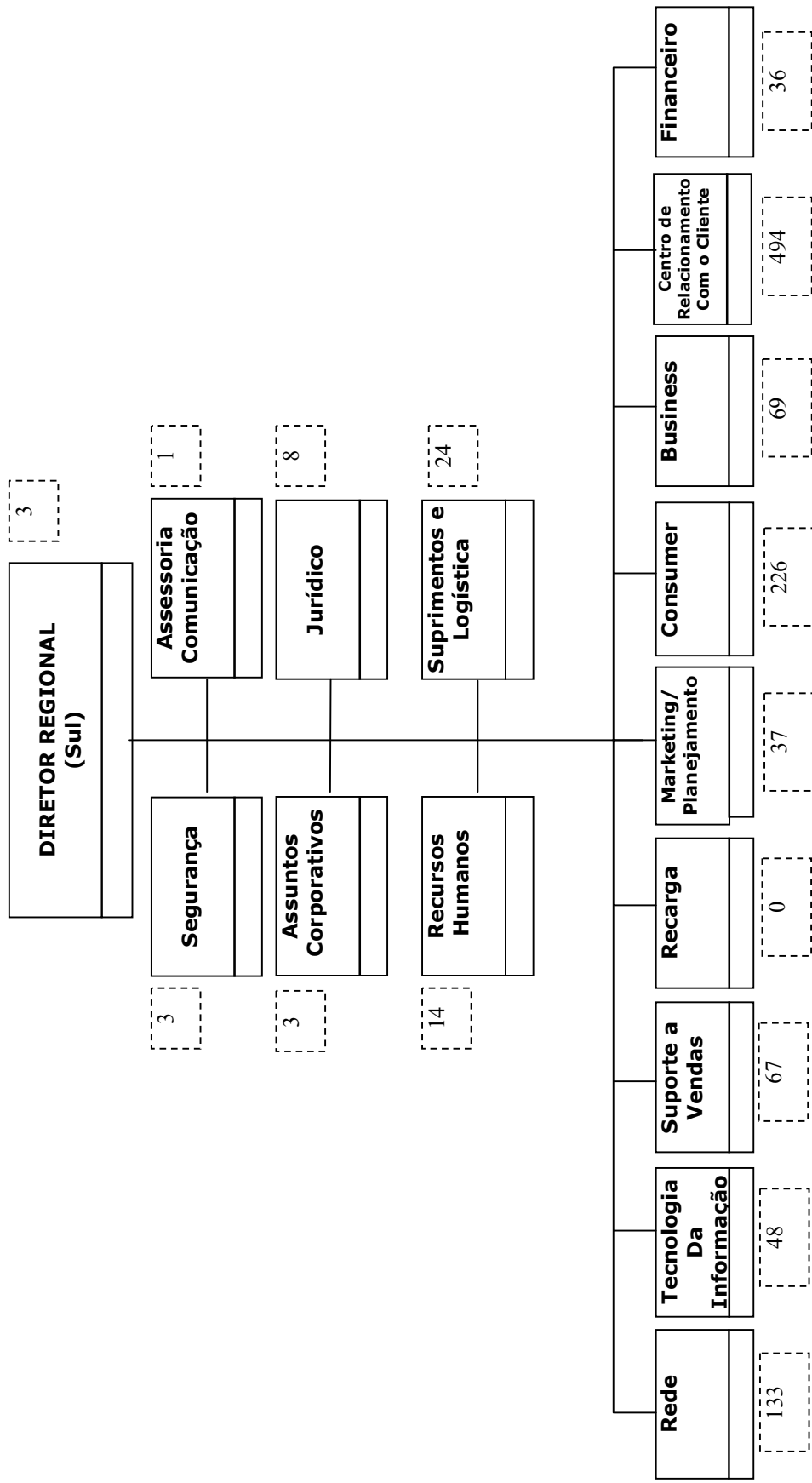
Revisão da Súmula nº 256 - Res. 4/1986, DJ 30.09.1986

Redação original - Res. 23/1993, DJ 21.12.1993

Nº 331 (..)

IV- O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica na responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que este tenha participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.

Apêndice 2



Quadro próprio Abr/05 = 1166