

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISA EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

ROBERTA ALMEIDA DE SOUSA BARROS

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DO EFETIVO E DO
TERCEIRIZADO: Estudo do Setor de Relacionamento com o Cliente
em uma Empresa de Saneamento no Espírito Santo**

**VITÓRIA
2010**

ROBERTA ALMEIDA DE SOUSA BARROS

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DO EFETIVO E DO
TERCEIRIZADO: Estudo do setor de Relacionamento com o Cliente
em uma Empresa de Saneamento no Espírito Santo**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Arilton Carlos C. Teixeira

**VITÓRIA
2010**

ROBERTA ALMEIDA DE SOUSA BARROS

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DO EFETIVO E DO
TERCEIRIZADO: Estudo do setor de Relacionamento com o Cliente
em uma Empresa de Saneamento no Espírito Santo**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração na área de concentração Gestão de Pessoas.

Aprovada em 28 de maio de 2010.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº Phd Arilton Carlos Campanharo Teixeira
(FUCAPE – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa)

Profª Dr Moisés Balassiano
(FUCAPE – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa)

Profº Dr. Eloisio Moulin de Souza
(UFES – Universidade Federal do Espírito Santo)

A DEUS toda honra e toda glória.

AGRADECIMENTOS

O meu maior e sempre primeiro agradecimento é a DEUS, pela luz e proteção constantes na minha vida.

À minha querida filha, Ana Clara, quero agradecer os sorrisos e carinhos nos momentos de cansaço e o verdadeiro motivo de acreditar.

Ao Algênio, o carinho, a dedicação, o caminhar juntos, a paciência com os momentos que deixamos de viver juntos, para que eu pudesse continuar.

Aos meus pais, Hélio e Ana, seu carinho, apoio constante e contínuo, amor e exemplo que me fizeram chegar até aqui.

Aos meus colegas de turma, agradeço pelo convívio, que me permitiu crescimento.

Aos professores, por sua dedicação. Em especial, ao meu professor e orientador, Professor Dr. Arilton Teixeira, ajudando-me a encontrar os devidos rumos e confiança neste resultado.

Muitas pessoas colaboraram com este trabalho. De formas distintas, em momentos diversos, todas tiveram contribuições valiosas. Gostaria de agradecer a todos.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é comparar os graus de comprometimento organizacional de funcionários efetivos e funcionários terceirizados. No estudo usou-se a definição de comprometimento afetivo, instrumental e normativo definidos pelo modelo de comprometimento de Meyer e Allen (1991). Para tanto se estudou os funcionários efetivos e terceirizados do setor de Relacionamento de uma determinada organização. Para o desenvolvimento do trabalho a metodologia utilizada foi pesquisa documental dos programas e políticas e contratos de terceirização da organização, e análise estatística de dados obtidos com os questionários aplicados. Os resultados indicaram que o comprometimento dos funcionários efetivos é maior do que o dos terceirizados em termos do comprometimento organizacional afetivo e normativo. Entretanto, os terceirizado apresentaram maior comprometimento instrumental.

Palavras-chave: Terceirização. Comprometimento Organizacional.

ABSTRACT

The aim of this dissertation is to compare the degree of organizational commitment of permanent employees and contract employees. In this study we use the definition of affective continuance and normative commitment defined by the model of Meyer and Allen (1991). For this study the effective employees and contractors in the sector of Customer Relationship in an organization. For its development was adopted documentary research programs and policies and outsourcing contracts of the organization, and statistical analysis of data from the questionnaires. The results indicate that employee engagement is more effective than that of the contractors in terms of affective organizational commitment and normative. However, the present greater commitment outsourced instrumental.

KeyWords: Outsourcing; Organizational Commitment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gráfico de grau de Comprometimento organizacional afetivo	64
Figura 2 - Gráfico de grau de Comprometimento organizacional instrumental	65
Figura 3 - Gráfico de grau de Comprometimento organizacional normativo.....	66
Figura 4 - Gráfico de grau de Comprometimento organizacional Geral	66
Figura 5 - Gráfico de intervalo médio de grau de comprometimento afetivo	67
Figura 6 - Gráfico de intervalo médio de grau de comprometimento instrumental ..	68
Figura 7 - Gráfico de intervalo médio de grau de comprometimento normativo	68
Figura 8 - Gráfico de intervalo médio de grau de comprometimento geral	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição de efetivos por características pessoais e funcionais	23
Tabela 2 - Distribuição de terceirizados por características pessoais e funcionais .	24
Tabela 3 - Resultados obtidos para Comprometimento Afetivo	34
Tabela 4 - Resultados obtidos para Comprometimento Instrumental	37
Tabela 5 - Resultados obtidos para Comprometimento Normativo	40
Tabela 6 - Resultados obtidos para Comprometimento Geral	43
Tabela 7 - Médias das Dimensões do Comprometimento de efetivos e terceiros ...	70

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1.1 OBJETIVOS.....	14
1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	15
2.1 TERCEIRIZAÇÃO.....	15
2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	17
2.2.1 Modelo de Comprometimento de Meyer e Allen.....	17
2.2.2.1 Enfoque Afetivo.....	18
2.2.2.2 Enfoque Instrumental, Calculativo ou de Continuidade.....	19
2.2.2.3 Enfoque Normativo.....	19
2.3 RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO E TERCEIRIZAÇÃO.....	20
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	22
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	22
3.2 POPULAÇÃO ALVO.....	22
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	26
3.4 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	27
3.5 DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	29
3.6 ANÁLISE DE DADOS.....	31
3.6.1 Modelos de Regressão.....	31
3.6.2 Análise da Regressão.....	33
3.6.2.1 Quanto ao Comprometimento Afetivo (CA).....	33
3.6.2.2 Quanto ao Comprometimento Instrumental (CI).....	37
3.6.2.3 Quanto ao Comprometimento Normativo (CN).....	40
3.6.2.4 Quanto ao Comprometimento Geral (CG).....	43
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	47
4.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	51
4.2 FUTUROS TRABALHOS.....	52
REFERÊNCIAS.....	53
APÊNDICES.....	59
APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	59
APÊNDICE B - QUESTIONARIO APLICADO AOS EFETIVOS.....	60

APÊNDICE C - QUESTIONARIO APLICADO AOS TERCEIRIZADOS.....	62
APÊNDICE D - ANÁLISE GRÁFICA DOS DADOS COLETADOS.....	64

1 INTRODUÇÃO

Atualmente se verifica no mercado brasileiro o seguimento da tendência mundial na contratação de mão-de-obra terceirizada (ABDALA, 2009). Um fator a ser considerado na terceirização é o seu efeito frente ao comprometimento organizacional dos indivíduos. A empresa precisa de indivíduos comprometidos com os seus objetivos, normas, valores institucionais e metas (BRITO, 2003).

Existem diferentes significados para a palavra comprometimento. No estudo em tela, o mais adequado é um estado de conexão que define a relação entre um ator (um indivíduo, grupo ou uma organização) e uma entidade (foco) (SCHEIBLE, 2004).

O resultado positivo da terceirização depende diretamente do envolvimento das pessoas com a organização e, sendo o funcionário comprometido se torna um ativo valioso e singular para o sucesso da organização (SILVA e MASSI, 2009).

A importância do tema de pesquisa reside na possibilidade de entendimento sobre conceitos e dimensões do comprometimento organizacional que sustentam os indivíduos no alcance das metas e objetivos das organizações.

Motiva o estudo o cotidiano das organizações, que necessitam ser eficientes no alcance dos objetivos organizacionais e para isso utilizam a estratégia da terceirização, muitas vezes deixando de contemplar programas e políticas específicos para os funcionários terceirizados.

Alguns autores abordaram o tema comprometimento, como por exemplo, a pesquisa de Castro (2002), que analisou qualitativamente as práticas de trabalho e

comprometimento dos trabalhadores de duas empresas prestadoras de serviços em relação a uma universidade, e concluiu que o comprometimento dos trabalhadores é maior com a empresa contratante (universidade) do que com a empresa com a qual eles mantêm vínculo.

Os estudos de Soldi e Zanelli (2006) também são importantes porque envolvem a análise do comprometimento de efetivos e terceirizados em empresa de telefonia. Os autores demonstraram diferenças significativas quanto ao grau de comprometimento entre eles nos três componentes.

Leite (2007) pesquisou o comprometimento na gestão pública, com funcionários do quadro permanente e do quadro temporário em uma Universidade Estadual, e concluiu que o comprometimento foi alto nos níveis pesquisados.

Sampaio (2005) restringiu o trabalho nas bases afetiva e instrumental e concluiu que quanto melhor a relação entre as empresas tomadoras e as empresas prestadoras de serviço, maiores os níveis de comprometimentos dos terceirizados frente às empresas “organizações-cliente”.

Neste trabalho, adotou-se o modelo de comprometimento organizacional proposto Meyer e Allen (1991), que se destaca em três dimensões básicas: afetiva, instrumental e normativa. O enfoque afetivo é a identificação do indivíduo com as metas e objetivos organizacionais e seus valores. O instrumental é em função das recompensas e custos associados ao trabalho. O normativo pelo vínculo do indivíduo com os objetivos organizacionais (BASTOS, 1994).

Esse modelo de conceituação de comprometimento organizacional foi estudado no Brasil por Bastos (1994), Bastos e Costa (2000), Medeiros e Enders

(1998), Bandeira, Marques e Veiga (1999), Sampaio (2005), Soldi e Zanelli (2006), entre outros.

Propôs-se no presente trabalho identificar o grau de comprometimento de funcionários terceirizados e de funcionários efetivos do setor de Relacionamento com o Cliente da Empresa Acqua - nome fictício utilizado no estudo para preservar a empresa.

O estudo de caso justifica-se porque a empresa objeto de estudo - empresa-cliente (tomadora), é uma prestadora de serviços de captação, tratamento e distribuição de água, coleta e tratamento de esgotos, tratamento e destinação final do lixo e controle da incidência dos vetores, que terceiriza, entre outros serviços, o de registro de reclamações, no setor de Relacionamento com Cliente.

Sendo delegatária de serviço público essencial, atende a uma coletividade de usuários, e o faz por meio de serviços prestados na maioria das vezes por funcionários terceirizados, que representam cerca de 40% (quarenta por cento) de seu pessoal.

Considerando a delimitação e o relacionamento dados pelos conceitos expostos na introdução, a presente dissertação define como pergunta: **Qual o grau de comprometimento organizacional dos funcionários terceirizados se comparado ao grau de comprometimento organizacional dos funcionários efetivos em um mesmo setor de uma organização?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo proposto para o trabalho é identificar e comparar os graus de comprometimento de funcionários efetivos e terceirizados do setor de Relacionamento com o Cliente em uma organização.

1.1.2 Objetivos Específicos

a) Realizar revisão bibliográfica que possibilite contextualizar as dimensões do comprometimento organizacional; b) Caracterizar e contextualizar o processo de terceirização; c) Identificar os graus de comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo dos efetivos e terceirizados através de análise estatística de questionários aplicados a funcionários efetivos e funcionários terceirizados da empresa objeto de estudo e d) Realizar pesquisa empírica, com objetivo de analisar e comparar os graus dos componentes do comprometimento organizacional dos terceirizados e efetivos.

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi estruturado em quatro capítulos, referências e apêndices. O Capítulo 1 apresenta o problema a ser discutido, objetivos e relevância do tema. O Capítulo 2 faz a revisão de literatura de Terceirização e de Comprometimento Organizacional. O Capítulo 3 traz os aspectos metodológicos. Por fim, o Capítulo 4 traz os comentários finais ao estudo, com a apresentação das limitações e sugestões de novas pesquisas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste tópico serão apresentadas as principais linhas teóricas pertinentes ao tema da pesquisa: terceirização e comprometimento organizacional.

2.1 TERCEIRIZAÇÃO

Conforme relata Oliveira (1996), a terceirização (*outsourcing*) originou-se nos Estados Unidos, durante a Segunda Guerra Mundial, na indústria armamentista, com a contratação de terceiros insumos básicos. A desconcentração na cadeia produtiva permitiu maior desenvolvimento industrial, estratégico para a indústria bélica daquele momento.

No Brasil, a prática da terceirização estava relacionada com as indústrias automobilísticas, que de certo eram apenas montadoras que adquiriam os insumos de parceiros e revendedores (LEIRIA, 1996). No entanto, já no final da década de 80, inúmeras empresas brasileiras já contratavam terceiros para serviços de contabilidade, limpeza, manutenção, vigilância, etc (OLIVEIRA, 1996).

As mudanças advindas, entre outros, do processo de terceirização pressionam as organizações a transformação de sua estrutura, formas de organização do trabalho (AMATO NETO, 1995)

A atividade consiste inicialmente numa relação de parceria entre empresa contratada e contratante. Segundo Bernstorff (1999), a terceirização se constitui como forma de gestão capaz de congrega, e que permite as organizações ganharem eficiência com a estrutura.

A empresa externaliza as atividades de seu *core business* e centra os seus esforços na sua *core competence* (competências essenciais), visando alcançar melhores resultados (FLEURY e FLEURY, 2003).

Valença e Barbosa (2002) apontam que as empresas que terceirizam têm propósitos como: a minimização dos custos diretos e indiretos, a melhor eficiência na execução da atividade terceirizada por especialista e a possibilidade de manter o foco no seu *core business*.

Ainda, além de gerar vantagens, o processo de terceirização pode gerar desvantagens, como a insegurança quanto ao suprimento de produtos e a perda de sinergia interna (REZENDE, 1997).

Traz o dispositivo jurisprudencial brasileiro, Enunciado n.331 do Tribunal Superior do Trabalho, que terceirização é a transferência a terceiros de atividades anteriormente a cargo da própria empresa, e reconhecem-se duas vertentes para o conceito, que englobam a transferência de toda e qualquer atividade ou de apenas de atividade-meio. Para o direito brasileiro justifica-se apenas a terceirização de atividade-meio.

A legislação brasileira, então, entende ser lícita a terceirização da atividade-meio, em que não há pessoalidade ou subordinação, ou seja, o tomador contrata serviços e não a mão-de-obra da empresa prestadora. Não há vínculo direto entre o terceirizado e a empresa tomadora.

Além da antijuridicidade que se apresenta a terceirização da atividade-fim, sob o aspecto da estratégia da administração também há uma dissonância quanto aos efeitos pretendidos. A empresa corre risco de perder sua identidade e,

principalmente, o seu diferencial competitivo, decorrente de uma possível queda da qualidade, além de poder ocasionar o desconhecimento pelos funcionários da identidade cultura da empresa (SILVA, 2008).

De acordo com Russo (2007), em pesquisa com as trinta maiores empresas do Brasil, os motivos pelos quais as terceirizações não dão certo são a gestão ineficaz (9%); o baixo desempenho do contrato de trabalho (13%) e a falta de alinhamento cultural com a empresa (16%).

2.2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional tem sido discutido nos últimos anos principalmente pela adequação das organizações às necessidades do mercado. Na sua falta, problemas são gerados que interferem na própria existência da organização, como o pouco engajamento com as atividades, a alta rotatividade e falta de empenho na resolução dos problemas (BANDEIRA et. al., 1999).

É o comprometimento com a organização que orienta os objetivos comuns dos indivíduos, com a concentração de esforços para atingí-los. E deve ser estratégico diante, principalmente, de ações estruturais e organizacionais (SCHEIBLE, 2004).

2.2.1 O Modelo Do Comprometimento Organizacional De Meyer E Allen (1991)

Quem pela primeira vez estabeleceu o comprometimento em componentes diferentes foi Kelman (1958 apud MEDEIROS, 2003), em três bases independentes: submissão ou envolvimento instrumental, identificação ou envolvimento baseado

num desejo de afiliação e internalização ou envolvimento causado pela convergência dos valores organizacionais com os pessoais.

Para Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional possui três componentes, sendo (1) o afetivo (*affective commitment*), como um apego a organização; (2) o comprometimento instrumental, calculativo ou de continuidade (*continuance commitment*), como a percepção dos custos associados à saída da organização e (3) o comprometimento normativo (*normative commitment*), como uma obrigação de permanecer na organização e buscar seus objetivos e interesses.

A partir daí, apresenta-se a base teórica do presente trabalho, que parte do modelo de comprometimento organizacional, proposto Meyer e Allen (1991), e destaca nas investigações realizadas em torno do tema, com três dimensões básicas: afetiva, instrumental e normativa.

2.2.2.1 Enfoque Afetivo

O comprometimento organizacional afetivo é um vínculo emocional, em que o indivíduo internaliza os valores, identifica-se com suas metas ou envolve-se com o trabalho, estabelecendo uma ligação afetiva com a organização. O vínculo afetivo é manifestado por intermédio de sentimentos como gostar, sentir-se leal, desejar se esforçar em prol da organização, dedicar-se às metas (BASTOS, 1994).

Para Meyer e Allen (1991), o comprometimento afetivo denota envolvimento emocional, identificação e envolvimento com a organização. Trata-se do preenchimento de necessidades individuais, e têm como fatores importante o tratamento justo e a participação nas decisões.

O comprometimento afetivo é a relação que une o indivíduo e a empresa, caracterizado pela tendência a manifestar esforço em benefício desta; pela crença e aceitação de seus objetivos e valores; e pela manifestação de um forte desejo de se manter na organização (BASTOS, 1994).

2.2.2.2 Enfoque Instrumental, Calculativo ou de Continuidade

Também conhecido como *side bet*, o comprometimento organizacional instrumental é traduzido por trocas laterais que determinam a permanência ou não do indivíduo – custos e benefícios associados a sua saída. O vínculo de natureza instrumental implica em uma avaliação dos custos associados a sair (BASTOS, 1994).

No entender de Meyer e Allen (1991), é resultado de investimentos e alternativas que aumentam os custos de saída da organização, como por exemplo, dinheiro, tempo, esforço, que se perderiam caso houvesse a saída da organização. Ainda, avalia as alternativas que teria no caso de um desligamento.

O indivíduo calcula a “relação custo-benefício” para continuar ou não na organização. Alguns aspectos são levados em consideração na avaliação, tais como a posição alcançada na empresa, privilégios, benefícios, previdência privada, dentre outros. O empregado tende a continuar na organização enquanto perceber benefícios nesta escolha (GRUEN *et al*, 2000).

2.2.2.3 Enfoque Normativo

O enfoque normativo é conceituado por Wiener (1982, apud MEDEIROS et. al., 1998) como a totalidade das pressões normativas internalizadas que orientam o caminho para o atingimento dos objetivos e interesses organizacionais.

Ressaltam-se a internalização ou identificação do indivíduo com os valores, objetivos da organização em que está inserido. Trata-se, não de afeto ou apego como no enfoque afetivo, mas de reconhecimento de obrigações com a organização (MEDEIROS et.al., 1998).

No comprometimento normativo pressupõe-se o comportamento do empregado conduzido pelo conjunto de normas assumidas internamente (MEYER e ALLEN, 1991).

Segundo Meyer e Allen (1991), funcionários com alto grau de comprometimento normativo tendem a permanecer na organização para retribuir favores recebidos, como lealdade com a organização.

De acordo com Bastos (1992), os padrões de comportamento dos indivíduos comprometidos normativamente são permeados por sacrifício pessoal, persistência e preocupação pessoal com a organização.

2.3 RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO E TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização hoje é considerada uma estratégia, uma técnica de administração que surge para focar a organização no que ela faz de melhor. Com o

avanço nas teorias e técnicas administrativas, mais se verifica que o diferencial da empresa está no fator humano (LEIRIA, 1996).

A terceirização exige a “qualificação da parceria, tanto de características técnicas, quanto sociais, que se dá por meio de confiança, justiça, concorrência leal e valorização dos indivíduos”. A terceirização traz “solidariedade” entre os indivíduos, comprometimentos em torno dos mesmos objetivos (CASTRO, 2002, p.21).

Tanto os funcionários efetivos, internos, quanto os funcionários terceirizados precisam ser levados em consideração nas estratégias e práticas organizacionais. Por isso, há uma íntima ligação entre a técnica de terceirização e o comprometimento organizacional.

Se os terceirizados não tiverem paridade com os objetivos e valores da organização, pode haver uma desestruturação na imagem dos produtos ou serviços oferecidos. Por isso, “a melhor estratégia de terceirização é comprometer todos os funcionários envolvidos” (CASTRO, 2002, p.27)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada neste trabalho, sendo composto de seis partes distintas: tipo de pesquisa; população e amostra; instrumentos de pesquisas; técnicas de coleta e análise de dados; descrição de variáveis e, por fim, a análise de dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Trata-se de um estudo de caso, por ser baseado na realidade de uma única organização, o que permite também caracterizá-lo como uma pesquisa de campo (VERGARA, 2000). A pesquisa foi realizada em uma empresa de saneamento denominada Acqua.

Ainda, de acordo com a taxonomia proposta por Vergara (2000), a pesquisa também pode ser classificada como descritiva, pois apresenta as características da população estudada e buscar a identificação e o estabelecimento de relação entre as variáveis relacionadas às dimensões do comprometimento e terceirização.

Adotou-se uma abordagem qualitativa no que diz respeito à pesquisa documental dos programas e políticas e contratos de terceirização da organização, e quantitativa para a análise dos dados obtidos com os questionários.

3.2 POPULAÇÃO ALVO

A empresa Acqua, de grande porte, tem cerca de 1.200 funcionários efetivos e 500 funcionários terceirizados. Deste total, cerca de 150 funcionários

formam o setor de Relacionamento - Registro de Reclamações, selecionado por ser um setor estratégico para a organização já que está em contato com o público em geral e, sendo assim, bastante conveniente para mensuração e comparação dos graus de comprometimento.

Como o presente estudo selecionou-se o setor de Relacionamento – Registro de Reclamações da empresa Acqua, toda a população de efetivos e de terceirizados foi investigada.

Não se pretende a extensão das conclusões a outros setores ou áreas da empresa, uma vez que as características dos indivíduos que estão ligados ao setor de Relacionamento com o Cliente não podem ser estendidas de forma equivalente a outras áreas ou setores.

Para caracterizar a população estudada, foram estabelecidos para os efetivos, no total de *81 respondentes*, e para os terceirizados, no total de *68 respondentes*, dois grupos de variáveis: pessoais - referindo-se à faixa etária, sexo e escolaridade e funcionais - relativas a cargo, nível de renda, tempo de serviço na empresa e quantidade de cursos realizados.

TABELA 1 - DISTRIBUIÇÃO DE EFETIVOS POR VARIÁVEIS DE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E FUNCIONAIS

<i>Funcionários Efetivos</i>		
Características Pessoais	N	%
Faixa Etária		
Até 25 anos	7	8,6
Entre 26 e 30 anos	25	30,9
Entre 31 e 35 anos	9	11,1
Entre 36 e 40 anos	3	3,7

Entre 41 e 45 anos	8	9,9
Entre 46 e 50 anos	16	19,7
Acima de 51 anos	13	16,1
Sexo		
Masculino	51	62,9
Feminino	30	37,1
Escolaridade		
Até 1º grau	0	0
2º grau incompleto	6	7,4
2º grau completo	23	28,4
Superior incompleto	13	16,0
Superior completo	25	30,9
Pós-graduação	14	17,3
Mestrado/doutorado	0	0
Características Funcionais	N	%
Cargo		
Chefia	6	7,4
Analista	21	25,9
Técnico	54	66,7
Renda Média		R\$ 2.223,88
Tempo de Serviço Médio		124,9 meses
Quantidade de Cursos Realizados Média		1,54
Quantidade de Cursos Custeados pela empresa		1,31

Fonte: Elaborado pela Autora

TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO DE TERCEIRIZADOS POR VARIÁVEIS DE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E FUNCIONAIS

Funcionários Terceirizados		
Características Pessoais	N	%
Faixa Etária		
Até 25 anos	31	45,6
Entre 26 e 30 anos	16	23,5
Entre 31 e 35 anos	8	11,8
Entre 36 e 40 anos	9	13,2
Entre 41 e 45 anos	4	5,9
Entre 46 e 50 anos	0	0
Acima de 51 anos	0	0
Sexo		
Masculino	21	30,9
Feminino	47	69,1
Escolaridade		
Até 1º grau	0	0
2º grau incompleto	15	22,0
2º grau completo	32	47,1
Superior incompleto	11	16,2
Superior completo	8	11,8
Pós-graduação	2	2,9
Mestrado/doutorado	0	0

Características Funcionais	N	%
Cargo		
Atendente	65	95,6
Supervisor	3	4,4
Renda Média		R\$ 784,30
Tempo de Serviço Médio		41,6 meses
Tempo de Serviço pelo atual empregador Médio		21,6 meses
Quantidade de Cursos Realizados Média		1,09
Quantidade de Cursos Custeados pela empresa		0,8

Fonte: Elaborado pela Autora

A análise das características da população pesquisada demonstra que na Tabela 1: **(a)** para os efetivos há predominância da faixa etária entre 26 e 30 anos (30,9%), do sexo masculino (62,9%), com instrução superior (30,9%) ou 2º grau completo (28,4%), na maioria formada por cargos técnicos (66,7%), com renda média de R\$2.223,88, tempo médio de serviço para a empresa de 124,9 meses, com 1,54 cursos realizados por ano, dos quais 1,31 são custeados pela empresa; e na Tabela 2: **(b)** para os terceirizados há predominância da faixa etária de até 25 anos (45,6%), do sexo feminino (69,1%), com 2º grau completo (47,1%), cargo de atendente (95,6%), renda média de R\$ 784,30, tempo de serviço médio para empresa de 41,6 meses, sendo em média 21,6 meses com o atual empregador, com 1,09 curso por ano, sendo 0,8 custeado pela empresa tomadora.

Tais características dos efetivos são compatíveis com a empresa objeto de estudo. A faixa etária mais jovem justifica-se pelo fato de nos últimos anos a empresa ter realizado vários concursos que propiciaram a entrada de funcionários. Os graus de instrução justificam-se pela exigência no Plano de Carreira da empresa nos cargos de analista (superior completo) e técnico (2º grau completo). O tempo

médio de serviço para a empresa superior a 10 anos compreende-se pelo fato da empresa ser delegatária de serviço público estadual e municipal, que contrata por concurso público e os funcionários efetivos gozam de certa estabilidade funcional.

Quanto aos terceirizados, encontra-se consonância com o perfil de funcionários no mercado de terceirização, contratados por empresas interpostas para a prestação de serviços de atendimento ao cliente.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA – QUESTIONÁRIO

Os questionários aplicados, apresentados nos Apêndices B e C, foram elaborados com base no questionário desenvolvido por Meyer e Allen (1991), traduzido e adaptado por Medeiros (2003) e são compostos por 18 indicadores, com uma escala tipo Likert, de sete níveis, que variam de ‘discordo completamente’ a ‘concordo completamente’.

O extremo “concordo completamente” associa-se à maior presença da variável comprometimento. Sendo que, o outro extremo da escala “discordo completamente” está associado à menor presença da variável. O ponto central da escala é quatro, sendo os escores próximos a este indicando um posicionamento intermediário ou neutro.

No questionário, os indicadores estão divididos em três grupos de perguntas, e cada grupo visa analisar um componente do comprometimento. Os

indicadores de 1 a 6 referem-se ao componente afetivo; de 7 a 12, ao componente instrumental, e de 13 a 18, ao componente normativo.

Ainda, fazem parte do questionário perguntas a respeito de idade, sexo, escolaridade, remuneração, tempo de serviço, ocupação, quantidade de cursos realizados.

3.4 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados deu-se por meio dos questionários aplicados junto aos funcionários efetivos e funcionários terceirizados da organização, no setor de Relacionamento com o Cliente da organização Acqua, compreendendo os municípios de Vitória, Serra, Viana, Vila Velha e Cariacica, no Estado do Espírito Santo.

Foi realizado um pré-teste antes da aplicação do questionário com quatro funcionários efetivos e dois funcionários terceirizados, a fim de verificar o entendimento das afirmativas, a escala ordinária de 7 pontos e o tempo de resposta. Demonstrou o pré-teste que o instrumento apresentava-se adequado ao intento, com os entrevistados apresentando poucas dúvidas. O tempo para preenchimento foi, em média, de 12 minutos para efetivos e 18 minutos para os terceirizados, repetindo-se tais tempos durante a efetiva aplicação dos instrumentos.

Para aplicação, o pesquisador esteve no ambiente de trabalho dos respondentes, com horário agendado junto aos gestores, entre os dias 10 e 23 de março de 2010, e reuniu em sala para este fim grupos de cinco em cinco

funcionários, que eram apresentados à pesquisa e recebiam os instrumentos para resposta individual e sigilosa.

Cada instrumento estava acompanhado de carta de apresentação com as informações sobre objetivos, instruções para preenchimento, bem como o caráter confidencial das respostas, além do agradecimento pela colaboração.

Apenas três respondentes efetivos e um respondente terceirizado deixaram de participar da pesquisa, vez que se encontravam, durante todo o prazo de aplicação dos instrumentos, em licença médica.

Os dados coletados foram inicialmente tabulados. Para evitar duplicidade ou ausência de dados cada questionário foi numerado de forma a apresentar na planilha a coluna de controle da entrada dos dados correspondentes. Ainda, o pesquisador tabulou os dados e confirmou por amostragem cada resposta de 12 dos 149 questionários para verificar a autenticidade das respostas apresentadas na planilha.

Posteriormente, os resultados da caracterização pessoal e funcional dos respondentes foram separados em Tabela 1 e Tabela 2, com percentuais obtidos para cada categoria de pergunta de efetivos e de terceirizados.

Foram então os dados transpostos para ferramenta estatística para serem analisados e verificadas a validade e confiabilidade.

3.5 DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS

Com a descrição das variáveis, tornam-se mais claros e compreensíveis os resultados da pesquisa. São variáveis dependentes os comprometimentos afetivo (CA), instrumental (CI), normativo (CN) e geral (CG).

Cabe salientar a realização de análise multivariada (fatorial) para a consideração dos fatores (perguntas) com regularidade de comportamento e para o estabelecimento da significância estatística dos itens diante do contexto, guardando uma coerência lógica.

Na análise das variáveis correlacionadas, alguns fatores não apresentaram significância, e foram descartados. Os demais fatores apresentaram pesos equivalentes, por isso, considerou-se a média deles.

a) Comprometimento afetivo (CA): resulta de um vínculo afetivo entre o indivíduo e a organização e relaciona-se às perguntas 1 a 6 do questionário. O CA de cada respondente foi obtido considerando-se a média das respostas 2 a 6, tendo sido descartado o fator 1.

b) Comprometimento instrumental (CI): resulta da percepção do empregado em relação às vantagens de permanecer na empresa e relaciona-se às perguntas 7 a 12. O CI do respondente foi obtido considerando a média das respostas 9 a 12, tendo sido descartados os fatores 7 e 8.

c) Comprometimento normativo (CN): resulta de um sentimento de dever para com a organização e relaciona-se às perguntas 13 a 18 do questionário. O CN foi obtido como média das respostas de cada indivíduo para os fatores 15 a 18, já que os fatores 13 e 14 foram descartados.

d) Comprometimento Organizacional Geral (CG): é o vínculo psicológico de natureza afetiva, normativa e/ou instrumental estabelecido entre o funcionário e a empresa na qual trabalha, obtido pela média entre CA, CI e CN de cada respondente para os fatores que foram considerados.

Outras Variáveis:

a) Grau de comprometimento: indicador numérico, de 1 a 7, que indica o comprometimento organizacional de empregados terceirizados e efetivos, obtido por meio da aplicação do questionário adaptado de Meyer e Allen (1991).

b) Terceirização: ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação de processo de produção ou de comercialização, de uma empresa para outra (s), nesse caso conhecida (s) como terceira (s) (AMATO NETO, 1995).

c) Empresa Tomadora, Contratante ou Cliente: empresa que contrata outra para transferência de serviço ou operação, que não consiste em *core competences*.

d) Funcionários efetivos: indicados na pesquisa como $YE=1$, são empregados contratados regularmente pela empresa cliente ou tomadora, após processo de concurso público, de acordo com a CLT – Consolidação das Leis do Trabalho.

e) Empresa Terceirizada ou Contratada: empresa que mantém contrato de prestação de serviços com a empresa tomadora.

f) Funcionários Terceirizados: indicados na pesquisa como $YE=0$, são empregados ou subcontratados das empresas terceirizadas, que trabalham para a empresa tomadora, portadores de contratos formalizados, por tempo indeterminado ou determinado (FERNANDES e CARVALHO NETO, 2005).

3.6 ANÁLISE DE DADOS

A 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.

Neste sentido, o presente tópico apresenta a análise estatística dos dados coletados. Tem-se para complementar o estudo, no Apêndice D, a análise gráfica dos dados.

3.6.1 Modelos de Regressão

Os modelos de regressão aplicados ao estudo podem ser indicados como:

$$(1) Ca = \beta_0 + \beta_1 * Ye + \beta_2 * Dsex + \beta_3 * Did + \beta_4 * Desc + \beta_5 * Renda + \beta_6 * Tserv + \beta_7 * QCur + \beta_7 * CCur + e$$

$$(2) Ci = \beta_0 + \beta_1 * Ye + \beta_2 * Dsex + \beta_3 * Did + \beta_4 * Desc + \beta_5 * Renda + \beta_6 * Tserv + \beta_7 * QCur + \beta_7 * CCur + e$$

$$(3) Cn = \beta_0 + \beta_1 * Ye + \beta_2 * Dsex + \beta_3 * Did + \beta_4 * Desc + \beta_5 * Renda + \beta_6 * Tserv + \beta_7 * QCur + \beta_7 * CCur + e$$

$$(4) Cg = \beta_0 + \beta_1 * Ye + \beta_2 * Dsex + \beta_3 * Did + \beta_4 * Desc + \beta_5 * Renda + \beta_6 * Tserv + \beta_7 * QCur + \beta_7 * CCur + e$$

I. Variáveis dependentes:

- (a) Ca , comprometimento organizacional afetivo.
- (b) Ci , comprometimento organizacional instrumental.
- (c) Cn , comprometimento organizacional normativo.
- (d) Cg , comprometimento organizacional geral.

II. Variáveis independentes:

- (a) $Ye=1$, para grupo de efetivos e $ye=0$, se grupo de terceirizados.
- (b) $Dsex=1$, *dummy* de sexo masculino e $Dsex=0$, se do sexo feminino.
- (c) Did , *dummy* de idade.
- (d) $Desc$, *dummy* de escolaridade.
- (e) $Renda$, remuneração média na Acqua.
- (f) $Tserv$, tempo médio de serviços prestados à Acqua.

(g) *QCurs*, quantidade de cursos realizados nos últimos 12 meses.

(h) *CCur*, cursos realizados nos últimos 12 meses custeados pela Acqua.

3.6.2 Análise da Regressão

Passa-se, enfim, à análise dos resultados comparativos entre comprometimentos afetivo, instrumental, normativo e geral de funcionários efetivos e funcionários terceirizados no setor de Relacionamento com o Cliente da empresa Acqua.

Não foi identificado problema de heterocedasticidade e, analisando o modelo em geral, não apresentou multicolinearidade.

Quanto à variável Tempo de Serviço, é possível que haja problema de endogeneidade, vez que tende a aumentar o comprometimento à medida que cresce o tempo de serviço para a organização.

3.6.2.1 Quanto ao comprometimento afetivo (CA)

A Tabela 3 traz pontos relevantes para observação e discussão quanto às variáveis estudadas que influenciaram no comprometimento afetivo de funcionários efetivos e terceirizados.

TABELA 3: RESULTADOS OBTIDOS PARA COMPROMETIMENTO AFETIVO

			<i>Number of obs: 149</i>
			Prof>F= 0.0038
			R-Squared= 0.3828
CA	Coef.	P>[t]	
Dummy Idade 25	.199	0.525	
Dummy Idade 30	.521	0.811	
Dummy Idade 35	.394	0.456	
Dummy Idade 40	1.61	0.960	
Dummy Idade 45	.720	0.166	
Dummy de Sexo	.185	0.042	
Dummy de Escolaridade 2	.282	0.836	
Dummy de Escolaridade 3	.612	0.625	
Dummy de Escolaridade 4	.342	0.823	
Dummy de Escolaridade 5	-.236	0.877	
Dummy de Escolaridade 6	1.722	0.941	
Renda	-0.456	0.966	
Quantidade de Cursos realizados (12 meses)	.0058	0.953	
Cursos Custeados pela Acqua (12 meses)	.177	0.037	
Tempo de Serviço	.032	0.016	
Ye	.935	0.014	
Constante	1.66	0.100	

Fonte: Elaborada pela Autora

As variáveis significativas apresentadas na Tabela 3 foram: sexo, quantidade de cursos custeados pela empresa, tempo de serviço, vínculo trabalhista e a constante.

Apresentou-se mais comprometido afetivamente com a organização o funcionário do gênero masculino.

Não foi encontrada justificativa bastante para o fato de o homem apresentar-se mais comprometido afetivamente com a organização. Uma possibilidade para o resultado pode ser considerar que o homem envolve-se com o trabalho e cria ali sua identidade.

Desde os primórdios, para as primeiras civilizações, o homem era o orientador das relações familiares, bastante hierarquizadas e patriarcais. A mulher

possuía um papel secundário, responsabilizando-se pelos afazeres domésticos e criação dos filhos (VENOSA, 2006).

Barros, Ramos e Santos (1989) argumentam que as mudanças nas estruturas das famílias apontam para a colocação das mulheres no mercado de trabalho como mecanismo para redução da pobreza. Ainda, pesquisas realizadas por Sedlacek (1991) comprovaram que o ingresso da mulher no mercado de trabalho nas famílias de menor renda tende a ser mais elevada, demonstrando a relação de necessidade e dependência econômica do trabalho.

Daí tem-se a entrada da mulher no mercado de trabalho historicamente pela necessidade econômico-social das famílias e, por isso, tende a ter uma relação principal de apuração de vantagens econômicas e não de envolvimento afetivo-sentimental.

Em relação à quantidade de cursos custeados pela organização, é diretamente proporcional, ou, quanto maior investimento em cursos para o funcionário, maior o grau de comprometimento afetivo. Pelo mesmo motivo, o funcionário tende a unir-se afetivamente à empresa, que o ajuda no investimento com sua carreira.

Para Flauzino et. al. (2008), o comprometimento afetivo parece uma resposta do indivíduo à instituição que lhe dá suporte para alcançar os objetivos de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

Siqueira e Gomide Júnior (2004) afirmam 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.

O tempo de serviço do funcionário tem relação positiva, cresce o comprometimento afetivo na medida em que amplia o tempo de serviço para a empresa. Vale ressaltar novamente a possibilidade de problema de endogeneidade quanto a esta variável. O maior tempo de convivência na organização interfere e justifica a crescente relação afetiva.

Também, ressalta-se do resultado que o funcionário efetivo tem maior comprometimento afetivo organizacional se comparado ao funcionário terceirizado.

O resultado é esperado devido ao relacionamento que detém o efetivo com a organização e com as pessoas da organização. Relação diferente e meramente contratual é a de terceirizados, que são tratados de forma diferenciada, com impessoalidade, profissionalismo e cumprimento de contrato.

Resultado semelhante foi encontrado por Soldi e Zanelli (2006). Já na pesquisa de Leite (2007), ainda que de forma discreta, os funcionários temporários apresentaram-se mais comprometidos afetivamente.

Segundo Meyer e Allen (1991), o tratamento justo e a participação nas decisões são fatores importantes no desenvolvimento do enfoque afetivo, emocional. Daí porque o comprometimento afetivo ser maior entre os efetivos.

3.6.2.2 Quanto ao comprometimento instrumental

A Tabela 4 traz os dados obtidos a partir da pesquisa proposta para o comprometimento instrumental de funcionários efetivos e terceirizados.

TABELA 4: RESULTADOS OBTIDOS PARA COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL

<i>Number of obs: 148</i>		
Prof>F= 0,035		
R-Squared= 0.2822		
CI	Coef.	P>[t]
Dummy Idade 25	-.964	0.594
Dummy Idade 30	-,758	0.201
Dummy Idade 35	-.866	0.282
Dummy Idade 40	.187	0.141
Dummy Idade 45	.374	0.032
Dummy de Sexo	.153	0.456
Dummy de Escolaridade 2	.857	0.058
Dummy de Escolaridade 3	.163	0.031
Dummy de Escolaridade 4	.169	0.151
Dummy de Escolaridade 5	.200	0.902
Dummy de Escolaridade 6	-.207	0.903
Renda	1.64	0.999
Quantidade de Cursos (12 meses)	-.003	0.012
Cursos Custeados pela Acqua (12 meses)	-.004	0.026
Tempo de Serviço	.002	0.043
Ye	-.315	0.440
Constante	4.18	0.019

Fonte: Dados da Pesquisa Aplicada

Têm-se como variáveis significativas apresentadas na Tabela 4: idade (maior nível), escolaridade (níveis com menor escolaridade), quantidade de cursos realizados, quantidade de cursos custeados pela empresa, tempo de serviço e a constante.

Tem-se que os indivíduos com maior idade apresentam mais altos escores de comprometimento instrumental, supondo-se, conforme estudos de Tamayo et. al

(2000), que a maturidade da pessoa com o tempo de vida interfere no desenvolvimento de vínculo com a empresa.

Deve-se também, conforme Medeiros (2003), à presença de planos de aposentadoria e fundos de pensão.

Em geral, quanto menor o grau de escolaridade do funcionário, maior é seu grau de comprometimento instrumental, justificado pela avaliação de maiores custos em sair da organização, encontro de outras oportunidades de trabalho no mercado competitivo vista a menor instrução.

Um empregado que percebe muitas alternativas viáveis de trabalho teria um grau de comprometimento instrumental menor do que outro empregado com poucas alternativas, como é o caso do que possui menor grau de instrução.

O mercado de trabalho, cada vez mais exigente e seletivo, provoca um desejo de melhor posicionamento frente à competição acirrada, que são as escolhas da carreira (SCHEIN, 1996).

Segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004) o comprometimento instrumental se justifica pela posição alcançada na organização, privilégios, benefícios e planos de aposentadoria.

Por isso, também se pode justificar o resultado da pesquisa que concluiu pelos terceirizados com maior comprometimento instrumental. Os terceirizados apresentaram menor grau de instrução (Tabela 2) se comparado aos efetivos. Ainda,

os terceirizados lidam constantemente com as “trocas” de empresas terceirizadas e demissões, motivos pelos quais tendem a comprometer-se a fim de minimizar tal possibilidade de saída.

Além de maior risco de desemprego, empregados terceirizados têm salários, benefícios e condições de trabalho inferiores (SILVA, 2008).

Em relação aos cursos realizados pelo funcionário, apresenta a pesquisa um resultado negativo, ou seja, quanto mais cursos são realizados, menor a relação de comprometimento instrumental. Ainda que sejam custeados pela empresa, a relação permanece negativa. Sente, pois, o funcionário mais segurança na relação de saída da organização, à medida que está mais preparado, independente de ter sido preparado ou não pela organização.

Com o enfraquecimento de vínculos diretos entre indivíduos e organizações, o comprometimento com a organização perde espaço para o comprometimento do indivíduo com sua própria carreira ou profissão (SCHEIN, 1996).

Para Borges-Andrade e Pilati (2001), o vínculo entre empregado e empregador tende a se enfraquecer e os aqueles investirão mais em suas carreiras, sem a expectativa de ancorá-las em um único emprego.

Quanto mais tempo o funcionário dedica à prestação de seus serviços junto à organização, maior grau de comprometimento instrumental apresenta. Entende-se a relação se verificar que, em regra, o indivíduo e a organização tendem a especificar trabalhos, funções, cargos, e o tempo dedicado a estes dá maior foco ao

que a organização desenvolve e como ela desenvolve, apresentando-se dificultosa a saída.

Meyer e Allen (1991) afirmam que o desenvolvimento do comprometimento instrumental é resultado de alguma ação que aumenta os custos relacionados à saída da organização: investimentos e alternativas. Os investimentos são, por exemplo, dinheiro, tempo, esforço, plano de aposentadoria, plano de saúde, que são mais compensatórios na medida em que o tempo de serviço se acumula.

3.6.2.3 Quanto ao comprometimento normativo

A Tabela 5 traz os dados obtidos a partir da pesquisa proposta para o comprometimento normativo de funcionários efetivos e terceirizados.

TABELA 5: RESULTADOS OBTIDOS PARA COMPROMETIMENTO NORMATIVO

			<i>Number of obs: 148</i>
			Prof>F= 0.000
			R-Squared= 0.3538
Comprometimento Normativo	Coef.	P>[t]	
Dummy Idade 25	-.957	0.268	
Dummy Idade 30	-1.08	0.165	
Dummy Idade 35	-1.09	0.169	
Dummy Idade 40	.214	0.800	
Dummy Idade 45	-1.42	0.143	
Dummy Idade 50	.0182	0.912	
Dummy de Sexo	-.041	0.028	
Dummy de Escolaridade 2	.399	0.933	
Dummy de Escolaridade 3	.250	0.758	
Dummy de Escolaridade 4	-.076	0.527	
Dummy de Escolaridade 5	-.206	0.926	
Dummy de Escolaridade 6	-.252	0.792	
Renda	-.0002	0.753	
Quantidade de Cursos (12 meses)	.036	0.031	
Cursos Custeados pela Acqua (12 meses)	.066	0.025	
Tempo de Serviço	-.019	0.465	
Ye	.739	0.042	
Constante	4.26	0.000	

Fonte: Elaborada pela Autora

As variáveis analisadas significativas na Tabela 5 são: sexo, quantidade de cursos realizados e custeados pela organização, o vínculo trabalhista e a constante.

Os funcionários que apresentam maior comprometimento normativo são do sexo feminino. Apesar de não haver justificativa dominante entre os autores que estudaram o comprometimento, evidências qualitativas comprovam o gênero feminino como mais comprometido normativamente, justificado até pela característica histórica da mulher no mercado de trabalho, com funções de subalternidade e submissão a chefias, que geralmente apresentavam-se (e ainda apresentam-se) masculinas. O seguimento de normas está mais enraizado nos cargos com menores possibilidades de decisão.

A discriminação da mulher no mercado de trabalho foi comprovada nas pesquisas de Sanches e Gebrim (2003) como: dificuldade de inserção no mercado de trabalho; vulnerabilidade na inserção e desigualdade na remuneração. A mulher se insere no mercado de trabalho de maneira precária, se considerado o homem, com baixos salários, ocupação de postos precários, discriminação na contratação e na ascensão profissional.

Esses resultados apresentados na Tabela 5 confirmam os dados de Naves et al. (2003), que, trabalhando com empresas hoteleiras, identificaram mulheres mais comprometidas do que os homens na dimensão normativa. Também apresenta resultado semelhante ao encontrado por Carvalho (2000) e Soldi e Zanelli (2006).

Em relação aos cursos realizados pelo funcionário, apresenta a pesquisa uma relação favorável, ou seja, quanto mais cursos realiza, maior é seu grau de comprometimento normativo. Ainda, se o curso é custeado pela organização, a relação é mais determinante. Certamente fruto do investimento da organização em embutir seus valores, normas, metas e objetivos institucionais, Por intermédio de treinamentos, capacitações, cursos, sejam eles promovidos, facilitados ou custeados.

Quanto maior o tempo de serviço do funcionário junto à organização, maior grau de comprometimento normativo apresenta, uma vez que há mais tempo de contato com tais valores, normas, metas.

Os efetivos têm maior comprometimento normativo se comparados aos terceirizados, já que sua permanência é investida e provável (estabilidade) e a persecução dos objetivos é algo direcionado pela organização. Diferente é, pois, o terceirizado, que representa uma base de sustentação (atividade-meio) para a atividade desenvolvida pelo efetivo.

O resultado justifica o conceito de comprometimento normativo relacionado às pressões normativas, por meio da imposição de ações para envolver os indivíduos nos ideais da organização.

3.5.2.4 Quanto ao comprometimento organizacional em geral

A Tabela 6 traz a relação entre as três dimensões do comprometimento para funcionários efetivos e terceirizados.

TABELA 6: RESULTADOS OBTIDOS PARA COMPROMETIMENTO GERAL

			<i>Number of obs: 149</i>
			Prof>F= 0.000
			R-Squared= 0.5213
Comprometimento Geral	Coef.	P>[t]	
Dummy Idade 25	-.216	0,723	
Dummy Idade 30	-.623	0,782	
Dummy Idade 35	-.682	0,615	
Dummy Idade 40	.120	0.618	
Dummy Idade 45	-.035	0.815	
Dummy Idade 50	-.120	0.820	
Dummy de Sexo	-.012	0.023	
Dummy de Escolaridade 2	.912	0.016	
Dummy de Escolaridade 3	.926	0.127	
Dummy de Escolaridade 4	.820	0.094	
Dummy de Escolaridade 5	.714	0.095	
Dummy de Escolaridade 6	.680	0.318	
Renda	-.001	0.516	
Quantidade de Cursos (12 meses)	-.011	0.038	
Cursos Custeados pela Acqua (12 meses)	.038	0.045	
Tempo de Serviço	.0008	0.032	
Ye	.283	0.042	
Constante	4.191	0.000	

Fonte: Elaborada pela Autora

Apresentado na Tabela 6, o modelo proposto no presente estudo explica cerca de 52% do comprometimento organizacional no setor de Relacionamento com o Cliente da empresa Acqua, sendo significativas para determinar o comprometimento dos indivíduos para com a organização as variáveis independentes: sexo, escolaridade (menor grau de instrução), quantidade de cursos realizados e custeados pela organização, tempo de serviço, o vínculo trabalhista e a constante.

As mulheres são mais comprometidas com a organização. O resultado corrobora os estudos anteriores que concluíram que a mulher tende a ser mais comprometida que o homem (MATHIEU; ZAJAC, 1990). A justificativa mais plausível entre a diferença de comprometimento nos gêneros tem-se pela realidade da mulher

no mercado de trabalho, desde os motivos e formas de sua entrada aos cargos que ocupa e oportunidades que tem.

No entanto, o resultado encontrado vai de encontro aos resultados de Soldi e Zanelli (2006) e Carvalho (2000), para os quais o gênero masculino apresentou-se mais comprometido nos enfoques afetivo e normativo, tanto para funcionários efetivos quanto para terceirizados.

O grau de escolaridade influencia no comprometimento com a organização, vez que quanto mais instrução o funcionário tem, menor é seu grau de comprometimento. O resultado confirma os estudos de Mowday et al (1982) que sugerem que há uma tendência de correlação negativa com o comprometimento com a organização em função do fato de que indivíduos com maior escolaridade possuem maiores expectativas em relação à organização, bem como mais opções de emprego.

Em seus trabalhos, Castro (2002) confirmou que quanto maior é a especialização e conscientização profissional do indivíduo, maior sua necessidade de participar das tomadas de decisão.

Quanto mais cursos o funcionário realiza, menor é seu grau de comprometimento organizacional, porque menor envolvimento tem com a organização e maior com a carreira. Tendência a analisar a saída pelas oportunidades e comprometer-se mais com seus objetivos do que com os da organização.

Há uma relação inversa entre os focos de comprometimento. Quanto maior orientação para a profissão associa-se a menor lealdade para com a organização e vice-versa (BASTOS,1994).

No entanto, uma vez os cursos sendo custeados pela empresa, a relação é positiva, porque o indivíduo sente-se prestigiado, envolvido e direcionado ao trabalho que executa e com as metas que precisa atingir.

O tempo de serviço tem relação direta com o comprometimento, ou seja, quanto mais tempo, maior é o grau de comprometimento organizacional. Para Morrow (1983) o tempo de casa está fracamente relacionado com comprometimento com a organização ou apresenta correlação não significativa.

A renda praticamente não influi na relação de comprometimento do funcionário com a organização.

Os funcionários efetivos têm maior comprometimento com a organização do que os funcionários terceirizados, justificado pela diferença de vínculo, tratamento, atividade desenvolvida, etc.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com a terceirização, as empresas passaram a se concentrar em seu negócio central e subcontratar uma série de outras empresas (terceiros), o que culminou em mudanças nas relações de emprego e trabalho e no comprometimento organizacional dos indivíduos. Mas, a preocupação da organização com as pessoas que dela participam não pode excluir os funcionários terceirizados, que devem sofrer políticas de comprometimento, entre outras (SOLDI e ZANELLI, 2006).

O modelo de comprometimento adotado no presente estudo, com base em Meyer e Allen (1991), destaca-se nas dimensões afetiva (como apego a organização), instrumental (percepção da relação de custos associados à saída da organização) e normativa (obrigação de permanecer e buscar os objetivos da organização).

O indivíduo comprometido identifica-se com a organização, confunde-se com ela em objetivos, valores e responsabilidades e concentra esforços em prol deles. Dos estudos de Mowday (1982) tem-se que ter empregados comprometidos é benéfico para a melhoria do desempenho organizacional e a redução da rotatividade e do absenteísmo.

Para Castro (2002), se o indivíduo não tiver comprometimento com a organização, vários problemas podem ser identificados, tais como o engajamento com as atividades, que passa a ser menor; a falta de empenho na resolução dos

problemas; a menor produtividade dos indivíduos que, uma vez não comprometidos, não trabalham em nível ótimo de produção, etc.

No presente estudo, os resultados permitiram identificar os graus do comprometimento organizacional para funcionários efetivos e terceirizados na organização objeto e, a partir daí inferir que o modelo das três bases de comprometimento: afetiva, instrumental e normativa, foi verificado em parte. As questões e variáveis propostas pelos autores para mensurar o comprometimento não contemplam e capturam de forma efetiva a realidade, apresentando-se pouco significativas a maioria delas, se comparada à variável dependente do vínculo trabalhista, funcionário efetivo ou terceirizado.

No entanto, se for avaliado o modelo conceitual e a comparação do comprometimento de funcionários terceirizados e de efetivos, encontra-se plena consonância com a realidade dos dados. A análise estatística demonstrou que há diferenças significativas entre os funcionários efetivos e terceirizados, nos três componentes do comprometimento organizacional.

As variáveis significativas para o comprometimento afetivo foram sexo, quantidade de cursos custeados pela empresa, tempo de serviço, vínculo trabalhista e a constante. No comprometimento instrumental foram significativas as variáveis idade, escolaridade, quantidade de cursos realizados, quantidade de cursos custeados pela empresa, tempo de serviço e a constante. No normativo, sexo, quantidade de cursos realizados e custeados pela organização, o vínculo trabalhista e a constante.

No Comprometimento Geral, interferem no comprometimento dos indivíduos da organização as variáveis sexo, escolaridade, quantidade de cursos realizados e custeados pela organização, tempo de serviço, o vínculo trabalhista e a constante.

Cabe ressaltar que resultado diverso teve o trabalho de Silva e Massi (2009), no qual as variáveis sexo, idade, tempo na organização e formação acadêmica não apresentaram variação significativa de comprometimento.

Há predominância do comprometimento afetivo entre os efetivos. O comprometimento afetivo configura-se com um sentimento de pertencer, de ver os problemas da organização como se fossem seus, com uma forte ligação emocional. Os efetivos têm, certamente, maiores sensações que justificam tal comprometimento, desde o tratamento diferenciado da própria organização, aos benefícios e oportunidades apresentados, o relacionamento pessoal desenvolvido entre as pessoas, etc.

Tal resultado corrobora com o entendimento de Mowday et al (1982) que indica ser a base afetiva a mais forte. Dias (2008) também verificou a tendência para o comprometimento afetivo em estudo realizado em empresas do setor siderúrgico em Minas Gerais. Assim também Soldi e Zanelli (2006).

Ficou evidenciado nessa pesquisa que os funcionários terceirizados estão mais comprometidos instrumentalmente, vez que reflete o grau em que o indivíduo se sente preso à organização pelos altos custos associados à sua saída. Decorre do

sentimento de quanto perderia se deixasse a organização, como também pelo sentimento de que não teria condições de conseguir algo melhor fora desta.

Tal comprometimento dos terceirizados decorre, provavelmente, da falta de alternativas do mercado, vez que as vantagens dos efetivos (estabilidade, privilégios ocupacionais, benefícios, planos de assistência médica, planos de aposentadoria, etc.) não são estendidas a eles e, portanto, não foram levados em consideração pelos respondentes.

A realidade do mercado do trabalho dos prestadores de serviços de atendimento terceirizado reflete esta dependência, especialmente financeira. Ao passo que para os efetivos esta análise é pormenorizada diante da realidade de estabilidade que conquistam pelo decurso do tempo.

O componente normativo reflete um sentimento de obrigação em permanecer na organização em retribuição ao que a organização fez ou faz, bem como ao sentimento de lealdade para com a mesma. Daí se justifica o resultado que o efetivo apresente maior comprometimento, devido a sua condição estável e longa relação com a organização.

Por não terem os mesmos benefícios e até mesmo por vezes serem segregados, a terceirização pode ser encarada como algo negativo pelos empregados terceirizados (RUSSO, 2007). Diante de tal realidade, a necessidade da organização em ter indivíduos comprometidos culmina na relevância da implantação

de políticas que provoquem aumento de comprometimento, voltadas não só aos efetivos como também aos terceirizados.

Como ponto crítico da terceirização no setor de Relacionamento com o Cliente da empresa objeto de estudo, o principal e mais relevante para o presente trabalho, é o controle do nível de qualidade do atendimento, aqui tendo como antecedente o comprometimento dos funcionários atendentes, elo entre a empresa e seus clientes.

4.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) está sendo foco de discussões da agenda de pesquisa sobre comprometimento organizacional no Brasil devido a problemas no construto. A pesquisa apresentada por Bastos et al (2009), aponta problemas entre os quais o “esticamento indevido do conceito e as escalas com propriedades psicométricas inadequadas e inconsistências empíricas”. A crítica maior se dá em relação à base de continuação, ou comprometimento instrumental. O estudo de Bastos et al (2009) sugere que o “modelo tridimensional seja revisado e propõe a retirada da base de continuação do conceito de comprometimento”.

O foco do estudo na organização também pode ser apresentado como uma limitação, já que a delimitação exata do que é a *organização* para o indivíduo pesquisado não é exata. Ele pode associar a organização tendo em mente, por exemplo, sua relação com o superior hierárquico imediato, ou sua relação com seus colegas, ou até mesmo tenha a visão ampla de organização considerando a

empresa como um todo. Como esta percepção pode ser muito variável, há risco do resultado da pesquisa ter sido influenciado.

Também, trata-se de limitação presente na pesquisa a quantidade de dados estatísticos, que não foram todos significativos. Justifica-se, pois, pela delimitação de apenas um setor da empresa objeto de estudo.

4.2 FUTUROS TRABALHOS

Para futuros trabalhos alguns temas já foram sugeridos, mas, dentro da abordagem extensa do comprometimento dos indivíduos na organização, poucos estudos remetem para seu conseqüente, ou, o que reflete para o indivíduo a caracterização de seu comprometimento afetivo, instrumental ou normativo.

A relação entre o gênero e comprometimento, com a discussão sobre as variáveis que influem nos resultados também é de extrema relevância.

Ainda, práticas de gestão de pessoal que correlacionem os resultados dos comprometimentos, a fim de que estejam garantidos ou superados dentro da organização.

Tema bastante vindouro é o comprometimento organizacional frente à estabilidade constitucional dos servidores estáveis, nas três esferas governamentais.

REFERÊNCIAS

ABDALA, Vantuil. **Terceirização, anomia inadmissível**. Revista do Direito Trabalhista, v.15, n. 2, p. 18, fev. 2009.

AMATO NETO, João. **Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n.2, Mar./Abr. 1995.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. **As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

BARROS, R.P, RAMOS, L., SANTOS, E. **Gender differences in Brazilian labor markets**. Rio de Janeiro, IPEA, 1989.

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.

_____. **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.; 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, Antônio Virgílio Bittencourt; RODRIGUES, Ana Carolina Aguiar. **Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento**

Organizacional: Uma Análise Crítica do Modelo Tridimensional de J. Meyer e N. Allen. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2009. São Paulo/SP Anais. São Paulo/SP: ENANPAD, 2009.

BERNSTORFF, Vitor H. **Terceirização:** problema ou solução? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PROGRAMAS DE POS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 23, 1999, Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

BORGES-ANDRADE, J.E. e PILATI, R. **Comprometimento Atitudinal e**

Comportamental: Relações com Suporte e Imagem nas Organizações. Revista de Administração Contemporânea. V.3. p.85-106, 2001.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Enunciado nº 331.**

BRITO, Ana Paula M. P. **Comprometimento e gestão:** um estudo entre gestores de uma organização petroquímica. Revista de Administração da UNIME, União Metropolitana de Educação e Cultura, São Paulo, 2003.

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

CASTRO, Renan Ribeiro da Silva de. **Comprometimento de trabalhadores terceirizados em um estudo de caso em duas empresas de prestação de serviços.** Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2002.

DIAS, Devanir Vieira; DEL MAESTRO FILHO, Antonio. **Valores organizacionais e comprometimento:** um estudo em empresas do setor siderúrgico mineiro. In: EnANPAD. XXXII, Rio de Janeiro, 2008.

FERNANDES, M. E. R.; CARVALHO NETO, A. M. **Gestão dos Múltiplos Vínculos Contratuais nas Grandes Empresas Brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração), São Paulo: USP, 2005.

FLAUZINO, D.P. e BORGES-ANDRADE, J.E. **Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais**. Revista de Administração Pública, v.42. p. 253-273, 2008.

FLEURY, A. C. e FLEURY, M.T.L. **Estratégias Competitivas e Competências Essenciais**: perspectiva para a internacionalização da indústria. Revista Gestão e Produção, v. 10, n. 2, p.129 -144, 2003.

GRUEN, T. W., SUMMERS, J. O., & Acito, F. **Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations**. *Journal of Marketing*, 64(3), 34-49, 2000.

LEIRIA, J.S.; SARATT, N. **Terceirização**: uma alternativa de flexibilidade empresarial. 9.ed. São Paulo: Gente, 1996.

LEITE, Carlos Fernando Faria. **O comprometimento organizacional na gestão pública**: um Estudo de Caso em uma Universidade Estadual. In: XXXI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro, 22 a 26 de set, 2007.

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

MEDEIROS, C. A. F. **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.; 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.

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

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

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

NAVES, E.M.R. e COLTA, M.F.D. **Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras**. RAC. Edição Especial: 205-222, 2003.

OLIVEIRA, Marco A.. **Terceirização: estruturas e processos em cheque nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1996.

REZENDE, Wilson. **Terceirização: a integração acabou?** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 6-15, Out./Dez. 1997.

RUSSO, Giuseppe, M. **Guia Prático de Terceirização: selecione o melhor pretador de serviços**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2007.

SAMPAIO, Bernardo Façanha. **Comprometimento do empregado terceirizado: estudo de caso da contratação de serviços da RIP, no Pólo Petroquímico de Camaçari, Camaçari – Bahia**. 114f. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, 2005.

SANCHES, Solange e GEBRIM, Vera Lucia Mattar. **O trabalho da mulher e as negociações coletivas**. Estudos Avançados [online], vol.17, n.49, p. 99-116, 2003.

SCHEIN, Edgard. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 0, n. 0, p. 80-88, 1996.

SEDLACEK, G.L. **Estratégia de sobrevivência da família brasileira**: um estudo da participação das esposas. In: *Perspectivas da Economia brasileira*. Rio de Janeiro, IPEA, 1991, p.487-495.

SCHEIBLE, Alba Couto. **Comprometimento no trabalho**: um estudo de caso de suas relações com desempenho e prática de gestão. 2004. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia, 2004.

SILVA, M.C.C; MASSI, M.L.G. **Comprometimento organizacional e ocupacional e suas relações associativas em uma instituição pública de pesquisas**. Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

SILVA, Roberta Soares da. **Terceirização**: o consenso ainda está distante. *Jornal Trabalhista Consulex*. v. 25, n. 1.252, p. 13, dez. 2008.

SIQUEIRA, M. M. M. & GOMIDE JR., S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 300-328). Porto Alegre: Artmed. 2004.

SOLDI, R. M; ZANELLI, J.C. **Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos**: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 30, 2006. Salvador/BA::ENANPAD, 2006.

TAMAYO, A.; SOUZA, M.; VILAR, L.; ALBERNAZ, J.; RAMOS, J.; PEREIRA, N. **Relação Entre os Valores do Empregado e o Comprometimento Organizacional**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Florianópolis: Anpad, 2000.

VALENÇA, Myrian C. de A.; BARBOSA, Allan C. Q. **A Terceirização e seus impactos**: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. RAC – Revista de Administração Contemporânea, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 163-185, Jan/Abr. 2002.

VENOSA, Silvio de Salvo. **Direito de Família**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

APRESENTAÇÃO

Controle: _____

Com as intensas mudanças no mercado de trabalho, torna-se importante captar as informações dos trabalhadores acerca de como percebem e vivem a organização.

Desta forma, 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 FUCAPE – Fundação Capixaba de Pesquisa.

O questionário é **anônimo** e propositadamente não considera o local da lotação do respondente. Ainda assim, as respostas serão de acesso exclusivo do responsável pesquisador. Os resultados serão apresentados **estatisticamente**, em termos globais, não individuais. Portanto, não é necessário se identificar.

Gostaria de contar com sua disponibilidade e de que você se sinta bastante à vontade para responder **sinceramente** as questões. Procure fornecer todas as informações solicitantes.

Estaremos a sua disposição para eventuais esclarecimentos.

A sua colaboração é muito importante.

Obrigada.

Roberta Almeida de Sousa Barros
Mestranda em Administração – FUCAPE

APÊNDICE B - QUESTIONARIO DE PESQUISA APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS EFETIVOS

PARTE I - A AQUA

Que imagem você tem da Organização ACQUA como empresa?

Para responder a pergunta, marque o número na escala que melhor corresponde à sua opinião em cada uma das afirmativas abaixo:

Utilize a escala:

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

CA		1	2	3	4	5	6	7
1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha vida à ACQUA							
2	Eu realmente sinto os problemas da ACQUA como se fossem meus							
3	Eu me sinto Integrado e familiarizado com a ACQUA							
4	Eu me sinto orgulhoso em fazer parte e do trabalho que realizo na ACQUA							
5	Meu trabalho na ACQUA é uma das fontes principais de satisfação pessoal							
6	A ACQUA tem um imenso significado pessoal para mim							

CI		1	2	3	4	5	6	7
7	Atualmente, ficar na ACQUA é mais uma necessidade do que um desejo							
8	Mesmo que eu quizesse, seria muito difícil deixar a ACQUA agora							
9	Se eu decidisse deixar a ACQUA, minha vida ficaria desestruturada							
10	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a ACQUA							
11	Se não tivesse dado tanto de mim, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar							
12	Se eu sáísse da ACQUA hoje, seria difícil conseguir outra alternativa imediata							

CN		1	2	3	4	5	6	7
13	Eu me sinto na obrigação de permanecer no atual emprego							
14	Estou sempre me esforçando para melhorar minhas habilidades no trabalho							
15	Mesmo que fosse vantagem, eu me sentiria culpado se deixasse a ACQUA agora							
16	A ACQUA merece minha lealdade							
17	Eu não sairia da ACQUA agora pois tenho uma obrigação moral com as pessoas							
18	Eu devo muito à ACQUA							

PARTE II - TRAJETÓRIA OCUPACIONAL

19. Qual sua profissão (atividade para o qual você é formado/habilitado)?

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

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
 7. Mestrado / Doutorado
-

24. Remuneração bruta do 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 para ACQUA? ___ anos e ___ meses

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

27. Deste total, quantos foram custeados pela ACQUA?

UTILIZE O ESPAÇO ABAIXO PARA COMENTÁRIOS, SUGESTÕES E CRÍTICAS

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

APÊNDICE C - QUESTIONARIO DE PESQUISA APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS

PARTE I - A AQUA

Que imagem você tem da Organização-cliente como empresa?

Para responder a pergunta, marque o número na escala que melhor corresponde à sua opinião em cada uma das afirmativas abaixo:

Utilize a escala:

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

CA		1	2	3	4	5	6	7
1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha vida à ACQUA							
2	Eu realmente sinto os problemas da ACQUA como se fossem meus							
3	Eu me sinto Integrado e familiarizado com a ACQUA							
4	Eu me sinto orgulhoso em fazer parte e do trabalho que realizo na ACQUA							
5	Meu trabalho na ACQUA é uma das fontes principais de satisfação pessoal							
6	A ACQUA tem um imenso significado pessoal para mim							

CI		1	2	3	4	5	6	7
7	Atualmente, ficar na ACQUA é mais uma necessidade do que um desejo							
8	Mesmo que eu quizesse, seria muito difícil deixar a ACQUA agora							
9	Se eu decidisse deixar a ACQUA, minha vida ficaria desestruturada							
10	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a ACQUA							
11	Se não tivesse dado tanto de mim, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar							
12	Se eu sáisse da ACQUA hoje, seria difícil conseguir outra alternativa imediata							

CN		1	2	3	4	5	6	7
13	Eu me sinto na obrigação de permanecer no atual emprego							
14	Estou sempre me esforçando para melhorar minhas habilidades no trabalho							
15	Mesmo que fosse vantagem, eu me sentiria culpado se deixasse a ACQUA agora							
16	A ACQUA merece minha lealdade							
17	Eu não sairia da ACQUA agora pois tenho uma obrigação moral com as pessoas							
18	Eu devo muito à ACQUA							

PARTE II - TRAJETÓRIA OCUPACIONAL

19. Qual sua profissão (atividade para o qual você é formado/habilitado)?

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

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
 7. Mestrado / Doutorado
-

24. Remuneração bruta do 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 para ACQUA? ___ anos e ___ meses

26. Quanto tempo você presta serviços na ACQUA Por intermédio de de seu empregador? ___ anos e ___ meses

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

28. Deste total, quantos foram custeados pela ACQUA?

UTILIZE O ESPAÇO ABAIXO PARA COMENTÁRIOS, SUGESTÕES E CRÍTICAS

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

APÊNDICE D – ANÁLISE GRÁFICA DOS DADOS COLETADOS

Utilizando-se de ferramenta estatística, alguns modelos de gráficos foram produzidos para analisar o comprometimento médio de efetivos e terceirizados no setor de Relacionamento com o Cliente da empresa Acqua, e podem ser analisados sob diferentes aspectos: o modelo Box Plot e o Scatter Plot.

Em análise separada do comprometimento de terceirizados e efetivos, os gráficos Scatter Plot, ou gráficos de dispersão, representam a variação de uma variável contínua em função da outra, ou, do ye em função do comprometimento. Permite a avaliação da concentração de cada dimensão do comprometimento, se comparados os funcionários terceirizados e os funcionários efetivos.

Apenas para efeito visual, o ye=1 – efetivos - está representado por ye=10; e o ye=0 – terceirizados - está representado por ye=20.

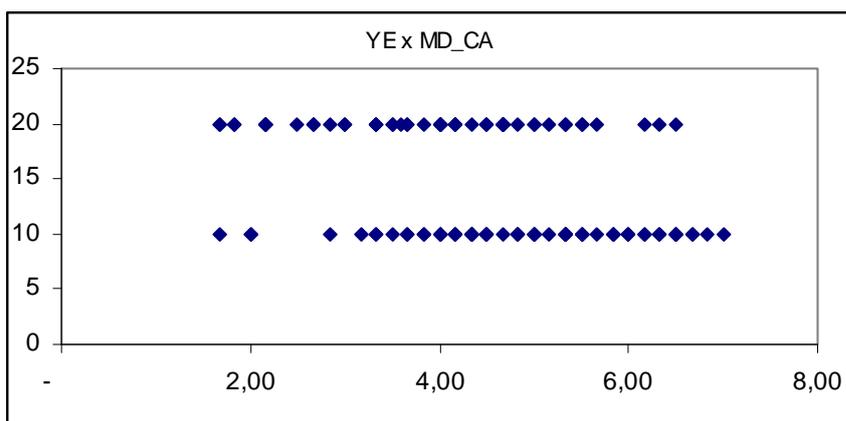


Figura 1: Gráfico Scatter Plot de grau de comprometimento organizacional afetivo.

Relacionadas às características de ser efetivo (ye=10) ou terceirizado (ye=20) com o comprometimento afetivo, tem-se maior concentração de efetivos em

um grau de comprometimento afetivo médio e alto, ou, acima de 4,0; e pouca observação em níveis baixos, ou menor que 3,0. Em relação aos terceirizados, existe um número maior de observações em graus abaixo de 3,0, porém a concentração está entre 3,0 e 5,5, também considerados comprometimentos afetivos médio a alto. Têm-se, então, efetivos e terceirizados com níveis médios a altos de comprometimento afetivo, embora os efetivos apresentem concentrações de graus mais elevados.

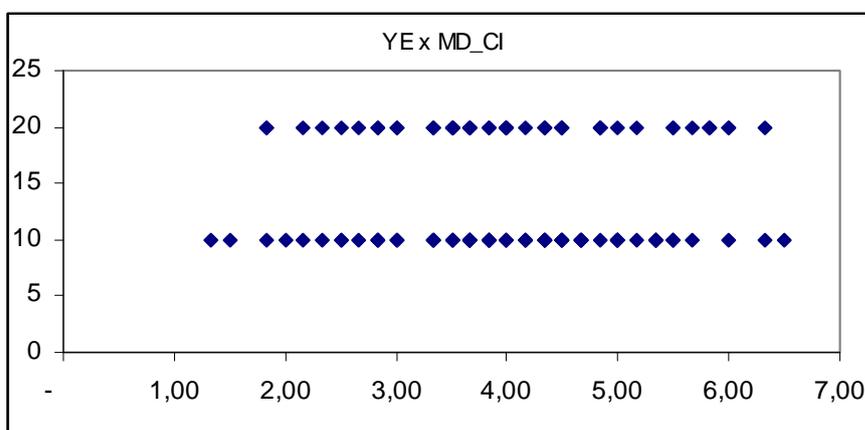


Figura 2: Gráfico Scatter Plot de grau de comprometimento organizacional instrumental

Há, em relação ao comprometimento instrumental, menor concentração e maior dispersão de respostas quanto aos graus. Tanto efetivos quanto terceirizados apresentam observações em níveis baixos, médios e altos de comprometimento. No entanto, cabe considerar que os efetivos têm menor dispersão que terceirizados em níveis considerados médios e altos de comprometimento. Demonstra quase que paridade de comprometimento instrumental entre efetivos e terceirizados.

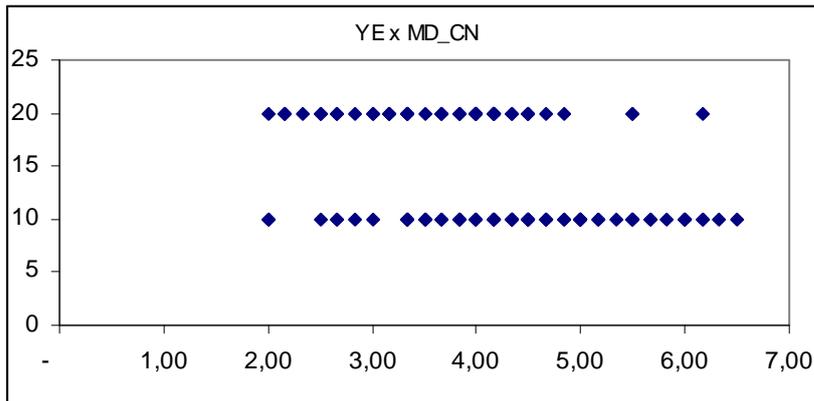


Figura 3: Gráfico Scatter Plot de grau de comprometimento organizacional normativo

Uma relação inversa pode ser observada entre efetivos e terceirizados e o comprometimento normativo. Enquanto os efetivos concentram as respostas em níveis acima de 3,8 até 6,8, os terceirizados concentram as respostas em graus abaixo de 5,0 até 2,0. Demonstra, assim, maior comprometimento normativo do efetivo se comparado com o terceirizado.

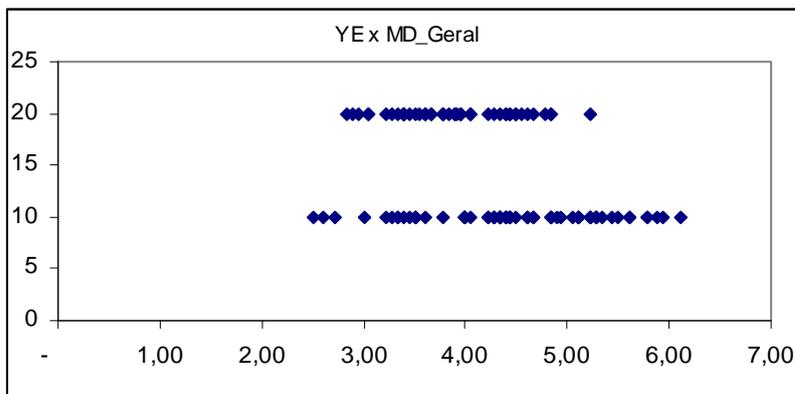


Figura 4: Gráfico Scatter Plot de grau de comprometimento organizacional geral

Em análise do comprometimento organizacional geral, levando-se em consideração as três dimensões do comprometimento, têm-se os efetivos mais comprometidos que os terceirizados, vez que concentram seus graus entre 4,0 a 6,3. Já os terceirizados concentram visivelmente nos graus 3,0 a 5,0.

Se avaliarmos os comprometimentos de efetivos e terceirizados conjuntamente, o gráfico Box Plot, ou diagrama de caixa, apresenta os valores centrais dos dados e algumas informações sobre a amplitude deles, como valores máximos, mínimos, simetrias, médias e intervalos de concentração de 50% das respostas.

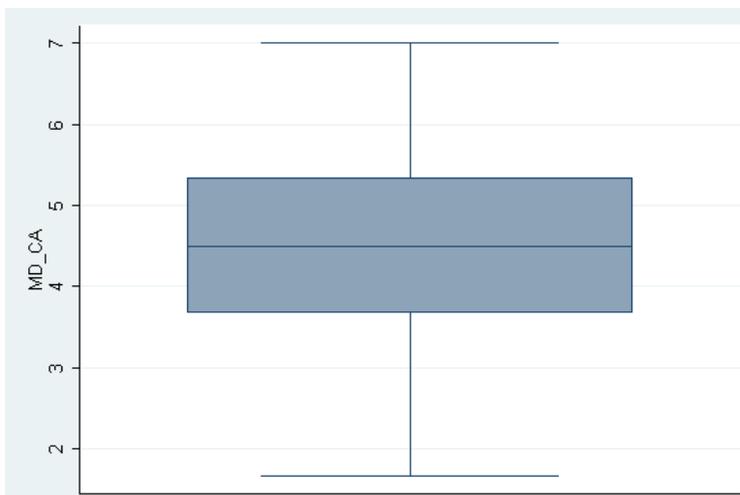


Figura 5: Gráfico Box Plott com o intervalo médio de grau de comprometimento afetivo de funcionários efetivos e terceirizados.

Entende-se, a partir da análise da Figura 1, que o comprometimento organizacional afetivo dos funcionários da empresa atingiu grau máximo de 7 pontos e mínimo de 1,7 pontos, tendo concentrado mais de 50% do comprometimento nos graus 3,8 a 5,5, e média de 4,5 pontos, representando um médio a alto grau de comprometimento afetivo.

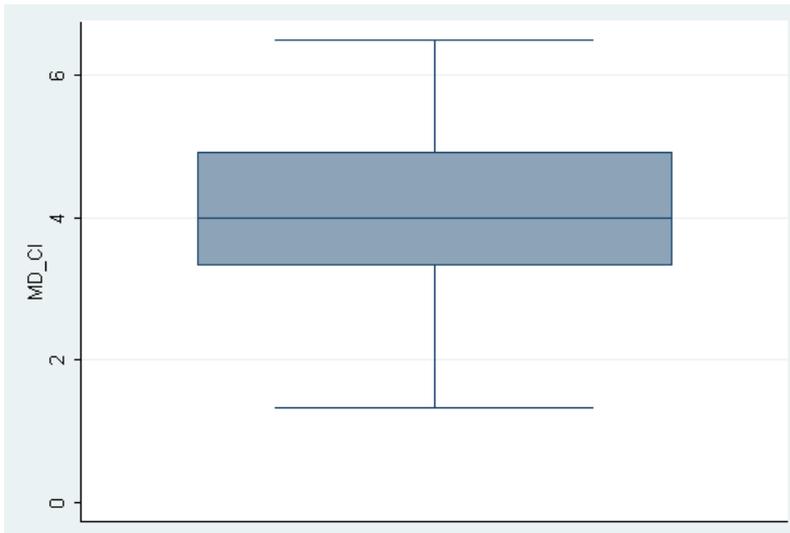


Figura 6: Gráfico Box Plott com o intervalo médio de grau de comprometimento instrumental de funcionários efetivos e terceirizados.

Infere-se da Figura 2 que, diferente do comprometimento afetivo, que os funcionários efetivos e terceirizados da Acqua possuem comprometimento organizacional instrumental neutro a médio, atingindo grau máximo de 6,5 pontos e mínimo de 1,7 pontos, tendo concentrado mais de 50% desse comprometimento nos graus 3,5 a 4,8, com a média 4.

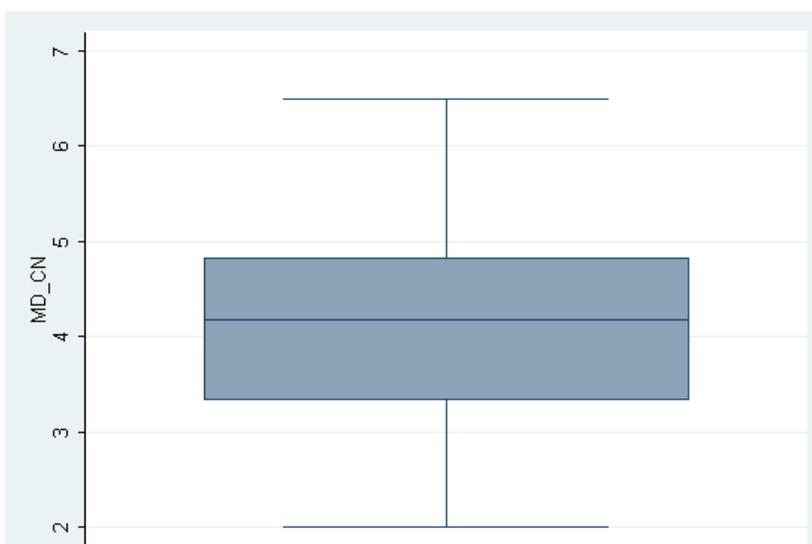


Figura 7: Gráfico Box Plott com o intervalo médio de grau de comprometimento normativo de funcionários efetivos e terceirizados.

Em relação a Figura 3, tem-se que o comprometimento organizacional normativo de funcionários efetivos e terceirizados também é o considerado médio, vez atingiu grau máximo de 6,4 pontos e mínimo de 2,0 pontos, tendo concentrado mais de 50% desse comprometimento nos graus 3,8 a 4,8 e média 4,2.

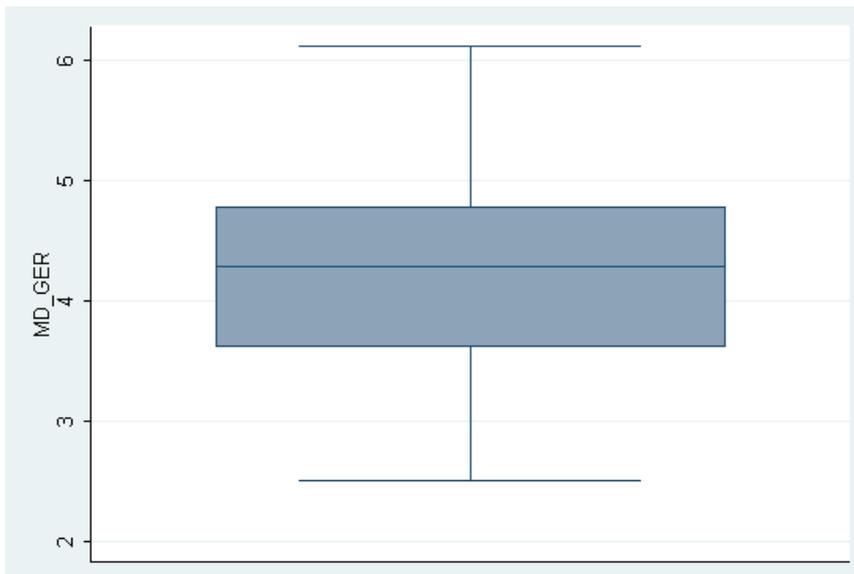


Figura 8: Gráfico Box Plott com o intervalo médio de grau de comprometimento organizacional geral de funcionários efetivos e terceirizados.

Sob o aspecto geral, levando-se em consideração as três dimensões de comprometimento, os funcionários efetivos e terceirizados do setor de Relacionamento com o Cliente da Acqua estão medianamente comprometidos. Os níveis máximo e mínimo atingidos foram, 6,3 e 2,6 e a média de comprometimento foi 4,4, com a concentração de mais de 50% respondentes em 3,8 a 4,8.

Resumidamente, tem-se a tabela 7 (abaixo) que representa tal comprometimento médio dos funcionários do setor, pela proximidade da média 4,0, na escala Likert utilizada sendo o ponto médio entre o alto e baixo graus de comprometimento.

TABELA 7: MÉDIAS DAS DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO DE EFETIVOS E TERCEIRIZADOS. DADOS DA PESQUISA

<i>Bases do comprometimento</i>	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Média</i>
Afetiva	14	1,7	7,0	4,5
Instrumental	9	1,7	6,5	4,0
Normativa	8	2,0	6,4	4,2
Geral	14	2,6	6,3	4,4
	9			

Fonte: Dados coletados

As análises gráficas apresentadas, cada uma sob uma especificidade, demonstram a prevalência, entre funcionários efetivos e terceirizados, do comprometimento afetivo, seguido do comprometimento normativo e do instrumental.

Tal resultado corrobora o entendimento de Mowday (1982) que indica ser a base afetiva a mais forte. Dias (2008) também verificou a tendência para o comprometimento afetivo em estudo realizado em empresas do setor siderúrgico em Minas Gerais.