

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

RENAN RIBEIRO DA SILVA DE CASTRO

**COMPROMETIMENTO DE TRABALHADORES
TERCEIRIZADOS EM UM ESTUDO DE CASO EM DUAS
EMPRESAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

Porto Alegre, 2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Renan Ribeiro da Silva de Castro

COMPROMETIMENTO DE TRABALHADORES
TERCEIRIZADOS EM UM ESTUDO DE CASO EM DUAS EMPRESAS
DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marina Keiko Nakayama.

Porto Alegre, 2002

BANCA EXAMINADORA

Presidente: Profª Drª Marina Keiko Nakayama – PPGA/UFRGS

Examinadores: Profª Drª Neusa Rolita Cavedon – PPGA/UFRGS

Profª Drª Carmen Ligia Iochins Grisci – PPGA/UFRGS

Prof. Dr. Geraldo Ronchetti Caravantes – FGV/RJ

“Aquele que tem um porquê viver
pode enfrentar todos os como”. F. Nietzsche.

“Nossas dúvidas são traidoras, e nos
fazem perder o bem que sempre poderíamos
ganhar, por medo de tentar”. Shakespeare.

“Pensar é o trabalho mais pesado
que há, e talvez seja essa a razão para tão
poucos se dedicarem a isso”. Henry Ford.

À minha amiga, esposa e companheira, Rosângela

AGRADECIMENTOS

O curso de mestrado ministrado pelo PPGA/UFRGS nos exige muito esforço e determinação. Conseguimos atingir o auge no momento de sua conclusão, simbolizado pelo término de uma dissertação. Porém, percebemos que toda a dedicação e os méritos advindos dela devem ser compartilhados com aqueles que, de alguma forma, contribuíram para que tudo isto fosse possível. Assim, quero expressar meus mais sinceros agradecimentos às pessoas e instituições que auxiliaram a tornar uma idéia em algo real: este trabalho.

- À Escola de Administração, pela alta qualidade oferecida pelo seu curso de Pós-Graduação.

- À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por ter me proporcionado esta oportunidade como funcionário de seus quadros.

- Ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), pela organização e profissionalismo de seus integrantes.

- À Prof^a. Dr^a. Marina Keiko Nakayama, por ter aceitado o desafio de me orientar neste trabalho, e por sua dedicação.

- Ao Prof. Dr. Carlos Alberto Martins Callegaro por sua simpatia e perene vontade de ajudar.

Aos demais professores do PPGA/UFRGS, que contribuíram de uma forma ou de outra para a consecução deste trabalho.

- Aos funcionários do PPGA/UFRGS - Secretaria de Coordenação e Laboratório de Recursos Computacionais, pela presteza e constante disposição em auxiliar.

- À bibliotecária Tânia Fraga, pela disposição em colaborar e presteza no atendimento.

- Às pessoas que participaram do presente estudo e que tão bem souberam compreender o espírito desta pesquisa como elemento colaborador ao desenvolvimento do conhecimento científico na área de administração.

- À minha família pelo carinho, apoio e incentivo.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Gênero e faixa etária dos pesquisados	50
Tabela 2 Estado civil e número de filhos	51
Tabela 3 Nível de escolaridade dos trabalhadores	52
Tabela 4 Empresas terceirizadoras e tempo de serviço	53
Tabela 5 Tempo de serviço prestado na universidade.....	54
Tabela 6 Jornada de trabalho em horas	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Tipos de organizações em relação à terceirização	29
Figura 2 Chaves do Comprometimento e sua relação com as questões de pesquisa	47
Figura 3 Varáveis resultantes das Chaves de Comprometimento e as questões de pesquisa	48

SUMÁRIO

	LISTA DE TABELAS	
	LISTA DE FIGURAS	
	RESUMO	
	ABSTRACT	
	APRESENTAÇÃO	13
1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	14
1.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	16
1.2 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	16
1.3 OBJETIVOS	18
1.3.1	Geral	18
1.3.2	Específicos	18
2	TERCEIRIZAÇÃO	19
2.1	CONCEITO E CARACTERÍSTICAS.....	19
2.2	TERCEIRIZAÇÃO E RECURSOS HUMANOS.....	24
2.3	FLEXIBILIDADE E PRECARIZAÇÃO	28
2.4	NATUREZA DAS ORGANIZAÇÕES.....	29
3	COMPROMETIMENTO	32
4	RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO E TERCEIRIZAÇÃO	40
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
5.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	43
5.2	POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRA	43

5.3	DESCRIÇÃO DA AMOSTRA.....	44
5.4	TÉCNICA DE LEVANTAMENTO DE DADOS.....	45
5.5	VARIÁVEIS	47
6	DESCRIÇÃO DOS DADOS	49
6.1	DADOS RELATIVOS À IDENTIFICAÇÃO.....	50
6.2	DADOS RELATIVOS À ENTREVISTA GRAVADA.....	56
7	ANÁLISE DOS RESULTADOS	63
8	COMENTÁRIOS FINAIS	69
8.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	72
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
	ANEXOS	78

RESUMO

O presente estudo buscou analisar, qualitativamente, as práticas de trabalho e comprometimento dos trabalhadores de duas empresas prestadoras de serviços, aqui denominadas de empresas contratadas, em relação a uma universidade, que chamaremos de empresa contratante. A análise procurou identificar uma possível prática de comunicação nos dois sentidos ou, segundo Dessler (1996), através de um diálogo de mão dupla, ou seja, a comunicação interníveis, recepção e resposta a queixas e efetiva avaliação de desempenho. As empresas pesquisadas tanto as que oferecem seus serviços para terceirização, como a universidade que as contrata, pertencem à cidade de Porto Alegre. Os dados colhidos neste estudo são classificados como qualitativos e, também, quantitativos e foram assim distribuídos: a) Itens de caráter quantitativo, referentes ao perfil pessoal dos trabalhadores; b) Itens elaborados com base nas chaves de comprometimento de Dessler (1996), referentes à interação de trabalhadores e empresas às quais estão ligados por contrato e à qual prestam serviços, de caráter qualitativo. A conclusão é a seguinte: o comprometimento dos trabalhadores da empresa contratada é menor para com a qual mantêm vínculo empregatício do que com aquela onde desempenham suas atividades (a universidade). Ao final do trabalho, resta um questionamento: é possível, às empresas contratadas, diminuir a distância que inviabiliza uma comunicação ou via de mão dupla, que oportunizaria um maior nível de participação e, conseqüentemente, a possibilidade de avaliação dos empregados, dentro das condições que dispõem?

Palavras-chave: Comprometimento, terceirização, avaliação de desempenho.

ABSTRACT

This study tried to make a qualitative analysis the work and the commitment of workers to it in two different companies that lead with services and which are named here as “companies under contract”, regarding some University which will be called as “contractor”. This analysis tried to identify the feasibility of a two way communication practice or, according to Dessler (1996) through a two way dialog, that is, the kind of communication where exists the possibility of getting a acknowledgment to a complaint as well as a reply to it being possible to measure the real performance and effectiveness. Among the researched companies that offer their outsourcing services and the Contractor University belong to the city of Porto Alegre. The data gathered in this study are classified like qualitative data and also quantitative and were distributed like follows: a) quantitative items regarding the personal profile of workers; b) items elaborated based on the commitment keys of Dessler (1996) and regarding the interaction of workers and companies that are linked by a contract to which due qualitative services. The conclusion is: the commitment of workers belonging to the company under contract is lesser to it while they keep a working liaison than that of when they just perform their activities (University). At the final end, it is still possible to raise a question: is it possible for the companies under contract to shorten the gap that prevents a two way communication which would be able to lead to a higher lever of participation and, as a consequence, to a likely qualification of employees within the limits of the working conditions?

Key – words: commitment, outsourcing, performance qualification

APRESENTAÇÃO

Este estudo aborda as implicações do comprometimento de trabalhadores em empresas que prestam serviços. Para tanto, além desta apresentação, o trabalho divide-se nos seguintes capítulos.

No primeiro capítulo, contextualiza-se e delimita-se o estudo; apresenta-se a justificativa, a importância, a questão central e os objetivos da pesquisa.

Os referenciais teóricos, que ofereceram suporte para a realização da pesquisa de campo, desenvolvem-se nos capítulos: 2) Terceirização, em que são apresentadas as características e práticas em modernas empresas, bem como seus benefícios; 3) Comprometimento, suas características e importância para o êxito das empresas; 4) Relação entre comprometimento e terceirização, onde estão comprovados os elos que ligam as empresas de segmentos diversos (públicos, privados ou condomínios residenciais) e os trabalhadores que lá exercem suas atividades; 5) Neste capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos, embasados pelo referencial teórico de Bogman e Biklen (1999), que orientam sobre o desenvolvimento dos vários itens da pesquisa de campo; 6) No sexto capítulo, faz-se a descrição dos dados, que foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas, utilizando-se as Chaves do Comprometimento de Dessler (1996); 7) Este capítulo analisa os resultados da pesquisa; 8) O último capítulo traz os Comentários Finais, quando se analisa e avalia se os objetivos foram alcançados e se a questão central do estudo foi respondida.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

A globalização pode ser definida como a intensificação das relações sociais em escala mundial, ligando diversas localidades, de maneira que acontecimentos locais são moldados por eventos que ocorrem distantemente, e vice-versa.

A globalização da economia trouxe alguns questionamentos, como: Qual o futuro das organizações no que diz respeito à nacionalidade e identidade? Como serão as relações de trabalho num futuro próximo, uma vez que não é mais possível pensar em negociações em setores específicos, nem mesmo em um só país? É possível que a nacionalidade não seja mais importante, uma vez que as empresas mundiais têm sedes em diferentes países e diversificam muito sua produção, chegando, em alguns casos, a não mais serem identificadas pelo tipo de produto que fabricam.

Vários indicadores podem ser utilizados para descrever a crescente globalização dos mercados de bens, capitais, trabalho e tecnologia. Todos eles demonstram que, ao longo dos últimos cinquenta anos, os intensos e contínuos fluxos de bens e serviços entre empresas de vários países determinaram uma convergência tecnológica progressiva entre parceiros econômicos; houve, também, transformações na estrutura da concorrência internacional. Com a difusão generalizada do conhecimento tecnológico, de práticas gerenciais e formas de organização da produção em algumas indústrias e países, a especialização internacional foi profundamente alterada. Empresas, em nações com abundância de mão-de-obra barata, são capazes de produzir bens e serviços de alta tecnologia, por conseqüência, deixou de existir uma estreita relação entre alta tecnologia, alta produtividade e altos salários. Isto leva à forte concorrência no mercado mundial, que pressiona empresas a racionalizarem sua produção e a reduzirem seus custos. O resultado disto é que o crescimento da produtividade pode ou não ser acompanhado pelo crescimento de empregos e de salários (DIAS, 1996).

O desenvolvimento de novas tecnologias e a concorrência internacional intensificam o efeito da globalização, transformando conceitos já estabelecidos. Exemplo disso é a visão de “nacional”, que se tem tanto de empresas quanto de sociedade, pois, apesar de continuarem existindo sociedades nacionais, com todas as suas características, elas já começam a coexistir com uma nova, a global, que começa a ser pesquisada (IANNI, 1998).

Na década de 90 houve uma grande transformação no emprego, que se caracterizou pela migração entre setores de atividade, principalmente da indústria para os serviços, e pela drástica mudança dos vínculos empregatícios que não são mais tão formais, devido, principalmente, ao grande nível de desemprego observado naquele período. Esses movimentos, que estão ainda ocorrendo na esfera do trabalho, dizem respeito à forma como o trabalhador está sendo considerado; refletem-se também na configuração do recrutamento e seleção de pessoal, e se evidenciam na maneira pela qual as organizações tentam manter os empregados em seu quadro efetivo.

Seguindo a tendência mundial na contratação de mão-de-obra, os empresários brasileiros lançaram mão de mecanismos de terceirização como forma de reduzir custos, com o objetivo de entrar no mercado mundial de forma competitiva; inicialmente, sem perda de qualidade no produto e sem precarização nas relações de trabalho, o que não mais se verifica atualmente.

A terceirização implica não somente a disponibilidade de serviços ou produtos para as empresas envolvidas, mas implica também comprometimento com a qualidade do produto ou serviço que se está oferecendo. Ela é uma das formas encontradas pelas organizações para lidar com a questão da globalização dos mercados.

Autores da atualidade como Giosa (1997) e Leiria (1993), pensam que este processo de gestão (terceirização), pode ser entendido como o repasse de algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria. Outro fator importante a ser considerado dentro deste panorama é o comprometimento, que repercute diretamente nas questões de terceirização. Os estudos sobre comprometimento organizacional têm buscado conhecer *o que gera*

comprometimento, *quais são as conseqüências* do comprometimento, e *quais são seus “níveis ótimos”*, tanto para o alcance dos objetivos organizacionais quanto para a preservação de nível aceitável de qualidade de vida do trabalhador. Neste cenário, o desenvolvimento de pesquisas sobre o comprometimento procura, como outras áreas das ciências administrativas e sociais, “compreender e explicar o comportamento dos indivíduos tendo em vista a prevê-lo e influenciá-lo” (TEIXEIRA, 1994, p. 268).

A competitividade é a palavra de ordem, a redução de custos é a condição para continuidade no mercado, e a terceirização é apontada como a solução para as questões mencionadas anteriormente. O comprometimento, que vem sendo estudado nas últimas décadas, conforme se vê na revisão da bibliografia, é de vital importância para a sobrevivência das organizações num mundo globalizado.

1.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho analisa o comprometimento de funcionários de duas empresas que terceirizam serviços, e enfoca especificamente como ocorre e quais são as estratégias utilizadas pelas empresas para obter o comprometimento dos seus empregados. Busca-se, assim, examinar como fica a situação dos empregados de uma organização que terceiriza serviços de segurança e outra, de portaria. Estará em pauta o grau de comprometimento dos empregados para com a empresa que os contrata e para com a organização onde exercem suas atividades.

1.2 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

Um estudo que busque estabelecer a realidade do que ocorre no relacionamento empregado/empresa, dentro de um processo de terceirização, visando especialmente avaliar o grau de comprometimento possível, é de grande interesse, principalmente devido à escassa bibliografia disponível referente ao assunto.

A pesquisa vem suprir a necessidade de se conhecer mais profundamente o envolvimento dos trabalhadores que, singularmente, se comprometem através de contratos diretos com empresas que prestam serviços, aqui convenionadas como contratadas, mas que exercem suas atividades em outro tipo de empresas, que chamaremos de contratantes, neste caso, uma universidade.

Tanto para acrescentar mais conhecimentos à formação de administrador, como para repassá-los aos alunos, é importante recolher subsídios que auxiliem, de modo especial, a reconhecer pontos polêmicos sobre o relacionamento entre os trabalhadores e as empresas, e o comprometimento num contexto terceirizador.

Pode-se estabelecer a relevância do estudo por se tratar de causas essenciais ao pleno funcionamento e à evolução das organizações modernas, envolvidas em um processo de terceirização. Este desejo de progresso não se refere somente ao aspecto econômico mas também social. Nesse contexto, sobressai, como peça fundamental de um sucesso que interessa a todos, a comunicabilidade de mão dupla, entre trabalhadores e empresas. Neste sentido, os conhecimentos ora desenvolvidos nesta pesquisa, poderão servir de base para estudos futuros que pretendam entender esta relação, que podemos chamar de complexa, entre empregados e empregadores em um processo de terceirização. Um pequeno passo foi dado, ao levantar-se esta questão que tão pouco tem sido pesquisada no país, e neste sentido, esperamos ter podido contribuir para um avanço nesta área de pesquisas.

A íntima relação entre terceirização e comprometimento é um tema de estudo que permite uma formação diferenciada aos graduandos em administração, principalmente sendo estes participantes do universo empresarial que engloba as práticas e o relacionamento de trabalho entre empregados e empregadores.

Esse relacionamento, pesquisado através da ótica dos trabalhadores, serviu de embasamento para a questão de pesquisa que propõe o seguinte:

- A prática do trabalho em parceria de empresas contratantes e contratadas, em suas variadas formas, influi no comprometimento dos trabalhadores para com elas e delas para com eles?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Analisar o fator comprometimento dos empregados que têm vínculo empregatício com as empresas contratadas e contratantes.

1.3.2 Específicos

- Identificar o grau de comprometimento dos trabalhadores com as empresas contratantes e contratadas.
- Relacionar as práticas de trabalho das empresas contratadas que possibilitam ou não o comprometimento dos empregados.
- Relacionar o grau de comprometimento com a existência, ou não, da comunicação nos dois sentidos – empregado/empregador tratada por Dessler (1996) como via de mão dupla.

2 TERCEIRIZAÇÃO

Este capítulo propõe-se a apresentar a base conceitual sobre a terceirização de serviços entre empresas que se utilizam dessa técnica como alternativa competitiva. Contudo, é necessário que ao optar pela terceirização, as organizações revejam antigos conceitos e adotem outros mais adequados a esta nova realidade.

2.1 CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

Terceirização é um modelo de atuação que visa à solidificação da empresa moderna com excelência. É um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua (GIOSA, 1997).

A terceirização pode ser entendida como tudo o que não constitui atividade essencial de um negócio que pode ser confiado a terceiros. Como resultado, há um enxugamento da mão-de-obra simplificando a administração, com economia de recursos, investimento em socialização e, como resultado final, aumento da produtividade.

Terceirização não pode mais ser considerada como um modismo ou coisa passageira e apresenta inúmeras vantagens como acesso a novos recursos tecnológicos; agilidade na implementação de novas soluções; previsibilidade dos custos e prazos; aumento da especialização; liberação da criatividade; acesso ao pessoal qualificado; crescimento do mercado regional; mudança da cultura interna, etc. Estas características indicam que a terceirização surgiu como um elo de ligação para as grandes organizações entre um estágio de formalização e um de flexibilização, pois garante alguma previsibilidade no alcance dos objetivos

organizacionais. Através da formalização de contratos entre pessoas jurídicas, deixa-se claramente exposto o quê, como, quando, e por quanto uma atividade será realizada, sem deixar de ser flexível, uma vez que estes mesmos contratos terão prazos preestabelecidos com cláusulas de renovação ou descontinuidade dos serviços, garantindo à organização contratante mais agilidade estratégica frente às constantes mudanças no cenário competitivo mundial (LEIRIA, 1994, GIOSA, 1997).

A terceirização, realmente oferece inúmeras vantagens às empresas que se utilizam deste tipo de processo como vantagem competitiva, mas não se deve deixar de lado o fator humano envolvido neste tipo de relação de trabalho. Os empregados de uma empresa “terceira” não têm a mesma remuneração que os da empresa que contrata os serviços ou produtos. Além da questão salarial, devemos citar a da diminuição do número de vagas, com boa remuneração ou, com remuneração compatível com aquela atividade, em função de trabalhadores terceirizados com menores salários. Isto leva, sim, ao desemprego e à flexibilização dos contratos, que em suma significa perdas para os trabalhadores.

Segundo Ferreira-da-Silva (1998), terceirizado é o serviço, e não as pessoas, pois toda organização necessita de indivíduos para atingir seus objetivos, por isso, o profissionalismo e a cooperação devem estar presentes em todas as etapas da terceirização. Por se tratar de um processo de mudança organizacional, e por se estar lidando com seres humanos, de natureza altamente complexa, com comportamentos variáveis, conforme suas motivações e interesses, crenças e valores, conflitos e resistências às mudanças, estas mudanças poderão ou não ocorrer.

O certo é que quanto mais se avança no campo das teorias e técnicas administrativas, mais se verifica que o diferencial da empresa está no fator humano, no comportamento de sua equipe de trabalho (LEIRIA, 1994).

Considerando esta afirmação como verdadeira, examinam-se a seguir os fatores que, segundo alguns autores, atuam no processo de terceirização.

A terceirização exige a qualificação da parceria, tanto de características técnicas, quanto de sociais, que se dá através de confiança, justiça, concorrência leal e valorização dos indivíduos. Superando questões meramente técnicas, a terceirização faz a solidariedade entre as partes transcender cláusulas contratuais, associando o sucesso à mudança no estilo de gestão e não à estrutura. Primeiramente, devem-se considerar os aspectos externos, cujos principais elementos, que afetam o comportamento organizacional nos processos de terceirização, são os sindicatos, a cultura da parceria e a sociedade. Devem ser mantidas as informações veiculadas através da mídia sobre o processo de terceirização, principalmente sobre recessão e desemprego, pois, apesar da terceirização, eles ocorreriam da mesma forma. O importante é esclarecer que, a partir dela, busca-se uma sociedade mais justa, com um espírito de parceria ou confiança mútua e comprometimento com a qualidade de vida.

Os sindicatos geralmente se opõem à terceirização, alegando desemprego e diminuição salarial, mas os grandes problemas são que, na descentralização das atividades, se pulveriza a representação dos trabalhadores, o que os leva à perda do poder de coesão (ALVAREZ, 1996).

Naturalmente não se pode deixar de levar em consideração que existe esta pulverização na representação dos trabalhadores e que isto provoca uma perda de coesão, mas a questão do desemprego e da diminuição salarial são preponderantes nas lutas sindicais há muitos anos e realmente de vital importância para a sobrevivência dos sindicatos. Esta afirmação baseia-se no fato de que se os sindicatos forem incapazes de negociar com as empresas em função da terceirização, perderão seu poder de filiação e, finalmente de barganha.

A cultura, ainda é subestimada, pois há uma crença de que pequenas empresas não podem fazer melhor que as maiores, mas isto pode ser minimizado com a utilização de ex-funcionários e com a adequação da filosofia de trabalho através de contrato, porque não adianta a empresa externa ser idônea, tecnicamente capaz, se não se ajustar à forma de trabalho do contratante (LEITE, 1994).

A questão da utilização de ex-funcionários por parte da terceirizada como forma de diminuir o impacto da transferência de serviços deverá ser analisada com maior atenção no objetivo deste estudo, pois isto poderá ser fator de maior ou menor comprometimento dos empregados da organização terceirizante.

Os aspectos internos da terceirização, que podem de alguma forma afetar o processo de modernização da empresa, tal como as resistências internas, que consistem na sonegação de informações, omissões, indução ao erro, entre outros aspectos, devem ser prevenidos através de discussões prévias, não dando chance aos boatos. Se houver necessidade, de demissões, estas devem ser noticiadas de uma só vez. É preciso cultivar o espírito de parceria, não só com o pessoal ligado diretamente ao processo, mas também com os clientes dos serviços terceirizados, porque o sentimento de solidariedade para com os trabalhadores pode levar a um contato pouco profissional entre os envolvidos, internos (trabalhadores da empresa contratante) e externos (trabalhadores da empresa contratada).

Os internos da terceirizante ao se relacionarem com o pessoal externo do parceiro esperam maior formalismo, profissionalismo, objetividade e cumprimento às responsabilidades contratuais, sendo assim afetadas a concepção de fidelidade e confiança empresa-empregado, caracterizada pela fidelidade pessoal, nepotismo, paternalismo e informalidade, podendo gerar resistência à nova cultura organizacional. A forma de minimizar esta resistência é a formação de uma base de poder simpática à nova estrutura organizacional, em que se modifiquem comportamentos e se desenvolvam o espírito de parceria, de comprometimento e de gestão participativa (OLIVEIRA, 1996). Isto pode ser alcançado, de acordo com Silva & Almeida (1997), através de planejamento e decisão em conjunto, da extensão das responsabilidades no longo prazo, do controle operacional recíproco, da combinação das potencialidades e do desenvolvimento e cooperação comum, diferenciando-se da subcontratação em que o contratante controla todas as operações da contratada.

O processo de terceirização pode desmistificar o fantasma do desemprego, que desencadeia a improdutividade frente a qualquer pleito de mudança ou reestruturação organizacional.

Dentre as alternativas para deflagrar um processo de terceirização encontra-se a de utilizar empregados potencialmente dispensáveis como pequenos fornecedores. O risco do desemprego fica, desta forma, transformado em oportunidade de independência. Quando o processo de terceirização ocorre em conjunto com outras mudanças, o risco também pode ser diminuído através de negociação com os novos fornecedores para a absorção do pessoal demitido. Em muitos casos esta alternativa pode representar significativos ganhos em dinheiro para os ex-funcionários. A empresa poderá mesclar essas alternativas associando-as a um programa de demissão voluntária (ALVAREZ, 1996).

Grande parte dos autores salienta as vantagens da terceirização, sendo que Giosa (1997) afirma que a terceirização abre ao Brasil oportunidades de avançar através de suas empresas pelos mesmos caminhos que foram seguidos pelos países do Primeiro Mundo como Estados Unidos, Japão e alguns países europeus.

Como já foi relatado anteriormente, o destaque positivo da terceirização é dirigido para a agilidade, a possibilidade de concentrar a atenção na atividade principal, a diminuição dos riscos de obsolescência de equipamento, a redução de gastos em infra-estrutura e a desmobilização de ativos.

Na análise destas considerações, fica evidente que a terceirização diz respeito aos interesses organizacionais, o que é válido e desejável. Ocorre que há o risco de considerar-se a terceirização somente como uma estratégia para o desenvolvimento organizacional, direcionado, basicamente, à redução dos custos.

Contrastando com aqueles que só defendem a terceirização, alguns autores acham que as empresas brasileiras estão usando a terceirização somente para se livrar de problemas estruturais.

Praticam um tipo de terceirização voltado para um comportamento ganha-perde, na qual impera a desconfiança generalizada, tanto com relação aos clientes, quanto na relação com os fornecedores e com os empregados (CAVINATO, 1999, p. 24).

2.2 TERCEIRIZAÇÃO E RECURSOS HUMANOS

A globalização da economia, levou ao aumento da competitividade, ao aumento da especialização, à busca da redução de custos, à *core competence* e teve como uma de suas conseqüências a terceirização.

Mesmo não sendo uma novidade, pois existem relatos de terceirizações desde a Segunda Guerra Mundial nos Estados Unidos, atualmente, a terceirização é considerada uma técnica moderna de administração, pois está baseada num processo de gestão estratégica e é concebida como solução de quase todos os problemas de uma organização. Conforme Giosa (1997), terceirização é considerada como novo paradigma da empresa moderna com excelência.

A empresa moderna, no entanto, não deveria deixar de lado as questões de cunho social, ou seja, o papel que as organizações devem desempenhar na sociedade. A terceirização representa uma agressão às conquistas dos trabalhadores pois desarticula-os em relação aos sindicatos e provoca a flexibilização dos contratos de trabalho, o que representa perdas de direitos trabalhistas e salariais para os empregados terceirizados.

Devido à adoção de maior competitividade e redução radical de custos, tornou-se necessário grandes investimentos na área de Recursos Humanos das empresas. O *Capital Humano* representa, hoje, a utilização do potencial intelectual e não mais braçal dos trabalhadores (DUPAS, 2000). Este novo paradigma produtivo resultou em uma nova postura do trabalhador frente às organizações, em que o seu conhecimento e habilidades transformam as características do trabalho, e o seu comprometimento é a base do controle de qualidade. A função gerencial de Recursos Humanos passou a ser função estratégica para as organizações, pois, sem investimento em seu elemento humano, a organização estaria perdendo seu poder de competitividade no mercado global.

A terceirização não é um fator de desemprego. Devido à velocidade dos diversos processos de mudança incremental, as organizações tendem a necessitar cada vez mais de funcionários qualificados e especialistas, conforme as suas

demandas. O desemprego encontra-se, desta forma, atrelado à falta de qualificação profissional, à crescente automação industrial e à evolução da tecnologia da informação. A prova disto é que profissionais altamente qualificados são disputados e bem remunerados pelas organizações, mesmo em plena recessão. Existem porém outras questões que devem ser levadas em consideração à respeito desta questão que são de âmbito macroeconômico e que independem da vontade das organizações, pois diz respeito a políticas adotadas pelo país tais como: taxas de juros, índice inflacionário, taxa de crescimento do PIB, capacidade instalado do parque produtivo, dívida externa do país, dentre outras.

Quando ocorrem planos de desligamento, as organizações tentam “segurar” alguns funcionários detentores de tecnologia. Para estes funcionários, isto pode gerar um sentimento de punição e frustração, pois, ao se compararem aos profissionais que já deixaram a organização em função de suas competências e conscientização, que obtiveram melhor qualidade de vida, sentem-se inferiores. A terceirização pode solucionar esta questão utilizando esses profissionais como novos parceiros, em busca de novos desafios e empreendedorismo (LEIRIA, 1994).

Uma maior remuneração, conforme Alvarez (1996), não garante uma maior motivação, mas a perda salarial é um grande fator de improdutividade. A terceirização pode proporcionar ganhos aos novos empreendedores e a seus novos subordinados, ex-funcionários da terceirizante, bem como uma melhor divisão nos lucros aos funcionários remanescentes. Mas pode também provocar o desemprego em massa, a perda de direitos conquistados ao longo dos anos e finalmente a modificação da legislação, findando por extinguir a legislação trabalhista vigente atualmente no Brasil.

Quanto maior a especialização e a conscientização funcional, maior a necessidade de participação nas tomadas de decisão, o que nem sempre é possível nas grandes organizações. Com a terceirização, a descentralização do poder fica evidenciada, bem como a política de negociação técnica que passa a prevalecer entre solicitantes e executantes dos serviços terceirizados, gerando participação equilibrada.

Nas grandes empresas, suas megaestruturas, formadas por diversos departamentos, restringem o universo operacional de seus funcionários, provocando disputas internas indesejadas. Isso não ocorre na terceirização, em que a relação se dá de forma mais profissional e comprometida com os resultados, eliminando a competição interna, além de retomar a visão global do negócio, pois a terceira se relaciona diretamente com algum núcleo ou funcionário mais estratégico.

Quanto mais especializado, mais consciente da importância da capacitação se torna o funcionário; o treinamento passa a ser um fator motivacional e gerador de aumento de produtividade, além de capacitar mão-de-obra para a organização. Isto, porém, representa um custo elevado para as grandes organizações. O que não acontece na terceirização, pois, há redução seletiva no número de pessoas, e o treinamento para os remanescentes se dá com mais facilidade, isto também serve para as terceiras, uma vez que devem manter seu pessoal bem qualificado. Há redução considerável nos custos, quando se terceiriza o treinamento, pois, ao se identificar a necessidade do pessoal técnico-estratégico remanescente, pode-se oferecer o mesmo treinamento ao pessoal das terceirizadas, otimizando os custos (DAVIS, 1992).

A falta de capacitação dos recursos humanos internos faz com que novas tecnologias não sejam incorporadas, e soluções inadequadas ocorram. Quando se trata de recursos humanos com muito baixa ou muito alta qualificação, a terceirização beneficia em grande escala às organizações.

Quando os serviços são prestados pelo pessoal interno, sempre existirão influências não programadas de relacionamentos pessoais, interesses políticos de poder ou *status*, ou mesmo pessoal. No caso de terceirização, cada alteração de prioridades será negociada e paga pelo órgão solicitante, responsabilizando-o pela decisão e permitindo uma maior disciplina em relação a previsão de prazos, gastos e comportamento profissional (LEITE, 1994). É necessário que se diga que os jogos de poder ocorrem entre pessoas e isto significa que independentemente de elas serem de empresas terceirizadas ou não estes jogos vão continuar existindo.

Torna-se necessário ressaltar que ao mesmo tempo em que um serviço terceirizado oferece as vantagens de controle de disciplina e de gastos, perde-se,

porém, o controle da qualidade e do processo como um todo, ficando a organização à mercê de outras (as terceiras), que não terão necessariamente os mesmos objetivos e perspectivas que a nossa, provocando uma desestruturação na imagem dos produtos ou serviços oferecidos.

Um dos maiores desafios para o sucesso organizacional e para a terceirização como estratégia é buscar maior adaptabilidade e sintonia entre os membros participantes da cadeia produtiva (abrangendo tanto os indivíduos internos quanto externos da organização) com a personalidade da organização, pois cada uma tem seu estilo, crenças e valores próprios voltados para sua missão.

A terceirização, como reflexo dos tempos modernos, traz o novo da desconstrução e, ao mesmo tempo, a integração do desconstruído. Este efeito paradoxal implica nova relação do homem com o próprio homem, em que o ingrediente principal é a confiança. Sem ela tem-se visto que os processos de terceirização naufragam (LEIRIA, 1994).

Quando a tomada de decisão afeta significativamente aspectos comportamentais de algumas pessoas, não há justificativa moral para a inexperiência ou a ignorância, ainda que sem intenção, caracterizando irresponsabilidade ética, podendo causar danos irreversíveis ao ser humano e conseqüentemente à organização como um todo. Em um processo de modernização, o desenvolvimento não se dá sem mudanças de mentalidade, levando-se em conta aspectos complexos de estruturas e tecnologias, pois deve ser sempre enfatizado o aspecto das atitudes humanas (MOSCOVICI, 1995).

Tudo indica que a melhor estratégia de terceirização, a fim de minimizar a resistência à mudança, pode estar em comprometer todos os funcionários envolvidos, motivando-os através do esclarecimento franco e aberto sobre as vantagens do processo de terceirização, principalmente no que diz respeito aos aspectos do comportamento humano, pois a preocupação com o futuro (previsibilidade) é inerente tanto às organizações como a cada ser humano.

2.3 FLEXIBILIDADE – PRECARIZAÇÃO

Juntamente com a terceirização, existe outro elemento que também está presente nas empresas modernas: a flexibilização.

Flexibilidade é a qualidade do que é maleável, dobrável, flexível, aptidão para variadas coisas ou aplicações, enfim, facilidade de manejo.

O debate sobre a flexibilidade do trabalho revela discordâncias entre os estudiosos do assunto, uns a defendem; outros a atacam. Os que postulam a presença desta prática nos sistemas de produção, na organização do trabalho, nas relações trabalhistas afirmam que a flexibilidade leva ao sucesso competitivo e à realização profissional e pessoal do trabalhador. Os que se opõem a ela, dizem que serve como instrumento de lucro voraz e ferramenta do capitalismo.

Nas empresas terceirizadas, a flexibilização assume formas que passam pelas relações de trabalho, jornada, salário, condições que garantem reduções do preço do fator trabalho, gerando, às vezes, destruição dos direitos trabalhistas.

Segundo Buonfiglio e Dowling (2000), flexibilidade significa mais do que a redução dos custos indiretos do trabalho, é a transformação do processo de compra e venda de força de trabalho, em processo de compra e venda do mesmo. A flexibilidade das relações de trabalho pode significar ausência de direitos trabalhistas. Este fato pode resultar em precarização e desintegração social, mesmo nos países desenvolvidos. Segundo os autores acima citados, não se trata apenas da precarização de setores marginalizados ou periféricos, mas de toda a sociedade.

No Brasil, onde o trabalho informal (ilegal) existe há muito tempo, viu-se essa “flexibilização” exercida pelas pequenas e até médias empresas, que omitem a legalização, deixando desprotegidos da lei um contingente de trabalhadores.

Apesar do exposto sobre os desvios que podem prejudicar as relações de trabalho com a flexibilização, a contratação de terceiros, se bem administrada, traz vantagens – é estratégico, oportuno e legal. Hoje o Judiciário Trabalhista vem alternando seus conceitos, que priorizavam as garantias individuais, dirigindo-se

para os ganhos coletivos. Tomados os devidos cuidados nas contratações, a flexibilização é segura para a empresa e para o trabalhador.

A terceirização, caracterizada como uma ferramenta para a denominada gestão moderna, deve ser encarada não só pelo seu aspecto econômico financeiro para a empresa, mas como uma solução para questões sociais, contribuindo para a distribuição de renda e a questão do desemprego, pois, em organizações em declínio, fadadas a extinção por motivos diversos, geralmente causada por má administração e falta de visão estratégica, o processo de demissão será desencadeado com ou sem terceirização. Um dos principais trunfos da terceirização está no ganho da competitividade empresarial, no alcance da qualidade de vida para todos os envolvidos e no desenvolvimento de parcerias, em que todos ganham. As empresas, comprometidas com a modernidade, são responsáveis pelo êxito destas relações sociais.

2.4 NATUREZA DAS ORGANIZAÇÕES

Do ponto de vista da terceirização, as empresas dividem-se em dois grandes grupos – as empresas contratantes (locador de mão-de-obra) e as contratadas (prestador de serviços) - e suas características são definidas de acordo com a figura 1.

LOCADOR DE MÃO-DE-OBRA	PRESTADOR DE SERVIÇOS
ATIVIDADE	ATIVIDADE
<ul style="list-style-type: none"> Há "atravessador" Não há <i>know how</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Há empresário Há <i>know how</i>
<ul style="list-style-type: none"> Coloca a mão-de-obra à disposição de outrem 	<ul style="list-style-type: none"> Assume os riscos econômicos, dirige, assalaria e contrata na condição de titular do negócio
<ul style="list-style-type: none"> Iniciativa proibida por lei, com exceção ao trabalho temporário e vigilância 	<ul style="list-style-type: none"> Tendência: prática internacional ascendente devido à segmentação, especialidade, competitividade
<ul style="list-style-type: none"> Há tendência internacional em condenar a locação de mão-de-obra, contraria normas da OIT. 	<ul style="list-style-type: none"> Não há restrição legal quanto à formação de empresas e funcionamento Há súmula que equivocadamente é aplicada de forma genérica ao caso – Decreto Lei 2.300 estimula tal contratação pelo Poder Público.

Figura 1 – Tipos de organização

O processo de terceirização é adotado em empresas que realizam as mais diversas atividades: a) processos ligados a atividades não ligadas à atividade-fim da empresa: produção, distribuição, operação, vendas e outros; b) processos não ligados à atividade-fim da empresa: publicidade, limpeza, manutenção, serviço jurídico e outros; c) substituição de mão-de-obra direta por mão-de-obra indireta ou temporária.

A terceirização abrange os segmentos do setor empresarial, privado e público. No que concerne à prestação de serviço público nas mais diversas áreas – saúde, transporte, construção, manutenção e outras – caberá ao poder público realizar o papel de empresário, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, mas sempre através de licitação. Estes itens remetem à terceirização, convocando-se particulares a prestar serviços públicos, como concessionários ou permissionários.

No projeto de lei, de autoria do então senador Fernando Henrique Cardoso, que cuida do regime de concessão e permissão da prestação do serviço público, consta que cabe ao usuário o direito de:

...receber serviço adequado, obter e utilizar o serviço com liberdade de escolha e, como obrigação, entre outras, levar ao conhecimento do poder público as irregularidades de que tenham conhecimento referentes ao serviço prestado. (Brasil in Leiria, Souto et al., 1993, p. 54).

Assim, é comprovado que é possível a terceirização na administração pública, uma vez que esteja dentro dos parâmetros constitucionais e em sintonia com o princípio da legalidade, que são inflexíveis.

Vários segmentos da indústria já utilizam a terceirização há muito tempo. A indústria têxtil, a gráfica e os serviços de contabilidade em micro e pequenas empresas são exemplos de prestação de serviços terceirizados.

A diferença principal entre estas formas de terceirização é que anteriormente esta prática era esporádica e voltada para segmentos específicos da organização e sua influência no processo produtivo ou de serviços era menor. Hoje a terceirização

é considerada uma técnica inovadora, provocando mudanças de vulto nas empresas.

Segundo Giosa (1993), a terceirização nas empresas estatais, que lutam pela modernização neste setor, no que se refere aos “mecanismos escusos, lentos e emperrados” deixam de lado a valorização dos técnicos e do conhecimento existentes.

Apesar de ser considerada, principalmente como ferramenta na contratação de serviços, como administração de mão-de-obra, de restaurantes, limpeza e conservação, segurança e vigilância, manutenção de prédios e outros serviços, a terceirização cresce cada vez mais dentro do mercado de trabalho, ampliando-se através da locação de veículos, transportes, teleentregas, processamento de dados, microfilmagens, cobranças, arquivo morto, telemarketing e outros tipos de serviços.

As organizações não são monolíticas ou indiferenciadas, elas são constituídas de múltiplos segmentos que nem sempre partilham os mesmos objetivos e valores. Entre estes segmentos, destacam-se, por exemplo, a cúpula gerencial, o grupo de trabalhadores, os consumidores ou clientes, os sindicatos. Logo, o comprometimento organizacional, além de representar uma prática globalizante, deve decompor-se em comprometimentos específicos.

A terceirização não pode prescindir do comprometimento. Este comprometimento é feito em relação à empresa contratante e à empresa contratada.

3 COMPROMETIMENTO

A palavra comprometimento tem vários significados, dependendo do contexto e da língua. Na língua inglesa surgiu o termo técnico *commitment*, originário do latim *committere*, com quatro eixos de significado (OXFORD Dictionary): a noção de confiar, colocar sob custódia, por a salvo; encarregar, comissionar, designar; perpetrar ou desempenhar (negativamente), fazer algo errado, cometer uma ofensa e envolver, juntar, engajar.

Em português, comprometer não apresenta a mesma amplitude, pois, ao contrário da língua inglesa, o termo tem origem em *comprommittere* que possui dois eixos de significados (DICIONÁRIO AURÉLIO, 1996): o primeiro está associado à idéia de ocorrência de ações que impedem ou dificultam a consecução de um determinado objetivo. Ao se afirmar que o comportamento de alguém comprometeu o clima do grupo de trabalho, não se está afirmando que o indivíduo fez duas coisas, mas sim que ele fez uma coisa que produziu um determinado desfecho (ruim); um segundo grande eixo refere-se às noções de engajamento, agregamento, envolvimento. É a idéia de adesão ou forte vinculação, fazer parte de alguma coisa, estar envolvido por algo, o que atribui ao indivíduo a responsabilidade por esta coisa; comprometimento ainda indica um significado disposicional, ou seja, comprometer-se se refere a uma propensão de agir, de se comportar de determinada forma (RYLE, 1979).

Comprometimento, portanto, na linguagem cotidiana tem três usos: 1) está próximo do conceito de compromisso e envolvimento; 2) o comprometimento passou também a significar o estado do indivíduo (estado de lealdade a algo) e, por fim, 3) comprometer pode ser relacionado com produtos indesejados (tanto comprometer como prejudicar). Para Bastos, (1994), comprometimento passou a significar uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho. Nas análises das definições apresentadas por Ryle, encontram-se algumas dimensões em comum: 1) o desejo de permanecer como membro da organização; 2)

de continuar exercendo a profissão e sentimento de orgulho em pertencer a *alguma coisa*; 3) identificação com objetivos, valores da organização; engajamento, empenho e responsabilidade em relação à empresa.

Empregados, envolvidos e comprometidos, levam as organizações a competir com mais eficácia e a reagir em condições adversas, proporcionam maior qualidade nos serviços e altos níveis de produtividade. Mais do que tudo, empregados comprometidos darão o melhor de si para a organização, mesmo sem um controle rígido por parte da administração (DESSLER, 1996).

Para que a empresa consiga obter o comprometimento de seus empregados, não basta a definição de políticas que se enquadrem nas categorias definidas por Dessler (1996) que são valores *people-first*, diálogos de mão-dupla, comunhão, mediação, contratação baseada em valor, segurança, recompensas extrínsecas e realização. É necessário implementá-las com eficácia, através de gestores qualificados, com perfis bem definidos, de acordo com as exigências das funções que cada um desempenhará na organização.

O conceito de comprometimento tem sido interpretado equivocadamente pelos conceitos de vínculo, lealdade, subordinação, aceitação, conveniência e reciprocidade de interesse. É admissível que um sujeito comprometido possa vincular-se com a organização e com ela relacionar-se tendo em conta seus interesses, mas isto não significa que os conceitos possam ser intercambiáveis: o comprometimento admite a aquisição de vínculos, a lealdade de propósitos e a confluência de interesses, mas não pode ser confundido com estes.

Comprometer-se é, basicamente, assumir uma responsabilidade ou um compromisso com alguém, com um grupo ou com uma organização. Dito desta maneira, o conceito de comprometimento seria, do ponto de vista da teoria das organizações, tão amplo quanto provavelmente pouco útil, na medida em que abarcaria tantas possibilidades formais e subjetivas que sua avaliação tenderia a ser inconsistente. Isto não significa que comprometimento não tenha relação com assunção de compromisso e de responsabilidade, mas que é preciso investigar o que move o sujeito a adotar comportamentos ou atitudes comprometidas ou não. Neste sentido, este tema tem aparecido com bastante frequência na literatura sobre

estudos organizacionais, referentes tanto às relações humanas e seus correlatos (motivação, desempenho, *turnover*, entre outros temas), quanto à psicologia de grupos.

A discussão sobre que fatores levam um indivíduo a se comprometer com o seu trabalho, a sua profissão ou com a sua empresa é necessária para que sejam entendidos com maior clareza o sucesso ou fracasso na implementação de transformações organizacionais. O comprometimento assume importância ainda maior quando se reveste de aspectos que atendem tanto aos interesses da organização – um indivíduo mais comprometido é mais produtivo – quanto aos interesses dos próprios indivíduos, já que a falta de comprometimento pode levar à impossibilidade de transformar o trabalho em instrumento de auto-realização.

O desafio de compreender as relações entre as mudanças em curso nas organizações e o comprometimento do trabalhador consiste em um ponto central da agenda que se coloca para os pesquisadores da área. Essa agenda já incorpora, necessariamente, o estudo de múltiplos compromissos, considerando a pluralidade de aspectos do mundo de trabalho com os quais o indivíduo pode vir ou não a desenvolver esse vínculo.

A pesquisa sobre múltiplos compromissos e comprometimento organizacional encontra-se dividida em duas grandes direções. A primeira procura descrever como o trabalhador articula seus compromissos frente a diferentes *focos* ou facetas da própria organização. Neste caso, a organização deixa de ser tomada como um todo e o interesse consiste em identificar as facetas da vida organizacional (grupo, trabalho, liderança, missão, projetos, cliente, etc.) que se tornam alvo dos vínculos do trabalhador e como esses são articulados em sistemas de atitudes. A segunda direção consiste em tomar o conceito de organização como um todo e explorar os diferentes processos psicológicos que embasam o vínculo do trabalhador. Ou seja, os indivíduos podem se diferenciar quanto à natureza ou *base* do comprometimento (BASTOS, 1998).

O comprometimento, segundo Meyer e Allen (1984, 1997), se dá em três bases: 1) afetiva; 2) instrumental e 3) normativa. O vínculo afetivo destaca a natureza emocional que pode unir o indivíduo e a organização, devido ao

atendimento de expectativas e necessidades pessoais. É expresso por meio de sentimentos: gostar, sentir-se leal, desejar esforçar-se em favor da empresa (vestir a camiseta). O instrumental implica avaliação do custo associado ao ato de sair da empresa, envolvendo cálculos de perdas e/ou ganhos nas trocas com a organização. O vínculo normativo refere-se à introjeção pelo indivíduo dos valores e padrões culturais da organização, visando ao sentido de obrigação para com ela. Neste modelo, essas diferentes bases não podem ser confundidas como tipos de comprometimento. São, na realidade, dimensões de comprometimento que estão presentes em qualquer vínculo, mas com proporções diferenciadas.

O comprometimento dos empregados não significa uma “cultura” misteriosa, impossível de se ver ou medir. A criação do comprometimento requer programa administrativo abrangente, constituído de múltiplas práticas e de um conjunto de ações e políticas concretas de recursos humanos. Na inexistência de tal programa, os resultados dos esforços parcialmente unilaterais, como programas de qualidade, planos de incentivos ou programas motivacionais, estarão predestinados ao insucesso (DESSLER, 1996). Em seus estudos, este autor cita práticas que criam comprometimento denominadas “chaves para o comprometimento”. Foram estabelecidas oito categorias-chave.

1. Valores *people-first*, que pressupõe que os empregados das organizações sejam os bens mais importantes e deva ser respeitados, além disso, devem ser dadas as mesmas oportunidades a todos para serem bem-sucedidos. Ao se preocuparem com seus empregados, as organizações fazem com que eles se tornem dedicados, pois percebem o comprometimento partindo do outro lado.

2. Diálogos de mão dupla, ou seja, comunicação nos dois sentidos. Dessler identificou três tipos de programas de mão dupla nas organizações; (onde estudou este processo).

- a) programa de tratamento justo garantido, que é um espaço para queixas e manifestações de descontentamento, quase sempre presentes nas organizações;

b) programas de diálogo franco, que diz respeito à disciplina, mau funcionamento de equipamentos, atitudes não éticas de chefes ou colegas, desperdícios e má utilização do *lay-out*,

c) programa de pesquisa periódica, visa colher opiniões periodicamente, de forma anônima, sobre organização, administração e vida profissional, como forma de identificar e resolver problemas.

Dessler (1996) aborda exemplos claros de canais, como:

a) o Programa de Diálogo Franco da IBM, que viabiliza aos empregados fazer perguntas ou comentários e receber uma resposta sem necessidade de revelar sua identidade a ninguém, exceto ao administrador do programa. Todo o processo é realizado por meio de um formulário (carta-resposta);

b) o Programa Portas Abertas, da Federal Express, utiliza-se de uma página onde se pode expressar todo o tipo de questões, mas deve ser assinado;

c) o Programa *Hot-Line*, da Toyota, em que todos os questionamentos recebidos têm garantia de análise pelo gerente geral de recursos humanos, e todas as perguntas e respostas são colocadas em painéis da empresa.

O Programa de Pesquisa Periódica ocorre por meio de pesquisas de opinião, de forma anônima, questionando aos empregados suas opiniões sobre a administração e a vida profissional. O objetivo é ajudar os administradores em todos os níveis da empresa a identificar e resolver problemas.

Além disso, em algumas empresas, existe a prática da realização, pelo chefe de departamento, de sessões de *feed-back*, após a compilação dos resultados da pesquisa periódica, com o intuito de compartilhar os resultados e trabalhar na busca de soluções.

3. Comunhão, é uma forma de equilibrar as diferentes partes que integram a organização, criando um forte sentimento comunitário entre os

empregados. Para se estimular comprometimento, deve-se estimular a sensação de coesão, posse e participação em um todo, seja nas decisões, seja na distribuição dos lucros.

Dessler (1996) relata ainda várias práticas, oriundas de diferentes estudos, usadas pelas comunidades para incentivar a comunhão e o comprometimento:

- a) a homogeneidade de experiência dos membros;
- b) a participação comum tanto dos bens quanto do trabalho;
- c) o trabalho comunitário com ênfase no esforço conjunto;
- d) o contato periódico de grupo;
- e) um ritual ou ritos envolvendo a participação coletiva em eventos de importância simbólica para aumentar a comunhão.

4. Mediação transcendental, empresas de grande comprometimento sobressaem-se na formulação de ideologias, missões e valores transcendentais compartilhados e em mecanismos para comunicá-los aos empregados. Missões e valores compartilhados são os pontos centrais dos esforços de empregados comprometidos: Ter comprometimento sem missão é impossível, embora Ter uma missão, mas nenhum comprometimento, seja inútil.

Normalmente, são utilizados três conjuntos de práticas para conseguir esse comprometimento entre empregados: criação de ideologia, criação de carisma e conversão ideológica. Na criação de ideologia é onde se estabelece a forma básica da organização pensar e fazer as coisas, uma ideologia que se deseja compartilhar com todos os empregados. Tal ideologia pode assumir a forma de declaração de missão ou visão, declaração de valores básicos ou filosofia, ou ainda um código de ética. Assumindo o sentido que for, a ideologia especifica os indicadores que os empregados devem usar à medida que executam suas tarefas.

5. Contratação baseada em valor, significa selecionar as pessoa não apenas com base nas habilidades técnicas ou currículo, mas em características e valores humanos de cooperação, capacidade de aprendizado e orientação de qualidade. Além destas estratégias de contratações baseadas em valor, DESSLER

(1996), em sua pesquisa, constatou outras estratégias comuns entre as empresas pesquisadas, tais como:

a) a contratação baseada em valor, com a condição que se tenham esclarecidos os valores da organização como a excelência, o aperfeiçoamento contínuo, a integridade;

b) a dedicação de tempo e esforço a um processo abrangente de seleção, priorizando de oito a dez horas de entrevistas, mesmo para empregados iniciantes;

c) a adoção de um processo de seleção que não apenas identifique conhecimento e habilidades técnicas, mas também verifique se os valores e as habilidades dos candidatos são congruentes às necessidades da organização.

6. Segurança, o comprometimento e a segurança no emprego são uma via de mão dupla; os empregados comprometem-se com a organização que, por sua vez, compromete-se com o empregado, e poucas coisas expressam melhor o comprometimento de um empregado do que a possibilidade de um emprego vitalício.

Faz-se necessária a adoção de políticas ou práticas que facilitem a segurança do empregado. Uma das formas de se manter o emprego em período integral é manter um sistema de remuneração que paga por meio de prêmios anuais oriundos do resultado, o que acompanha a oscilação nos períodos econômicos severos. Há também a oportunidade de contratação de empregados temporários e de meio-período. Capacitar o empregado com treinamento cruzado, que permita atuação em várias atividades, é outra prática aceitável. Destaca-se também o uso de organizações do tipo satélites, como por exemplo fornecedores e a contratação de pequenos distribuidores para executar produtos ou serviços mais suscetíveis à flutuação.

7. Recompensas extrínsecas palpáveis, o comprometimento dos empregados exige um conjunto de fatores além do dinheiro. Recompensas extrínsecas, como o envolvimento do trabalhador, a sensação de realização e os sentimentos de unicidade, não bastam. Deve haver uma associação de práticas –

um enfoque no empregado, adoção de diálogos abrangentes de mão dupla, oferta de segurança e autonomia do trabalhador, dentre outras.

8. Realização, poucas necessidades são tão fortes para um indivíduo quanto a de realizar seus sonhos, de se tornar tudo aquilo que é capaz de ser. Além de perderem seus melhores empregados, as organizações que não atendam a essas necessidades certamente perderão indivíduos potenciais de seu quadro funcional e ficam à deriva com aqueles progressivamente amargos e infelizes. A chave fundamental para obter o comprometimento é, pois, ajudar os empregados a se realizarem, a se tornarem tudo o que possam ser.

Realização implica o compromisso da organização querer realmente “realizar” os empregados, além de valorizar os desafios do primeiro emprego, dar crédito e delegar poderes aos empregados e desenvolver um bom programa de promoções internas e crescimento do indivíduo como tal.

4 RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO E TERCEIRIZAÇÃO

No processo de terceirização, a relação de parceria se estabelece entre empresas que oferecem serviços e aquelas que os contratam. Portanto, a relação de comprometimento deve-se concretizar entre os empregados e as empresas.

O comprometimento na terceirização requer um compromisso individual e organizacional do trabalhador. Ele deve prestar seus serviços à empresa contratante, sem perder de vista o laço que o prende àquela que o emprega. Neste caso, o trabalhador mantém um comprometimento peculiar, uma vez que se envolve com dois ou mais segmentos.

Para existir terceirização são necessárias duas ou mais empresas, no entanto, para existir comprometimento só é preciso uma empresa e seus funcionários, o que facilita, neste caso, o diálogo, o relacionamento e a instalação do comprometimento.

Na terceirização, o trabalhador é cobrado, tanto pela empresa com a qual mantém vínculo empregatício, como por aquela onde exerce suas funções. Então surgem os questionamentos sobre com qual das empresas ele se sente mais ligado, mais comprometido e qual fica mais próxima de suas necessidades, não só econômicas, mas também psicológicas e sociais.

Devido às mudanças estruturais nas organizações, que vieram aderidas à terceirização, o comprometimento torna-se mais complexo, e por este motivo, o trabalhador não sai incólume. A rotatividade de serviço, o trabalho temporário, a incerteza da garantia de direitos trabalhistas são alguns dos problemas que podem afetar a relação de comprometimento do trabalhador com a empresa em que trabalha e, por conseqüência, o êxito da prática terceirizadora. Uma das principais características do comprometimento, o diálogo de mão dupla, pode não ocorrer. No entanto, tal prática é confirmada como exitosa por várias empresas:

As comunicações são muito importantes aqui. A administração sempre nos diz a verdade; não há decepção mesmo quando a notícia é desagradável. Sempre há um alinhamento de comunicações porque sentimos que todos sempre devem saber o que está ocorrendo. J. C. Penney. Empresa, apud Dessler, 1996 (p. 196).

É evidente que, em qualquer situação onde haja um relacionamento entre empresas ou entre empresas e trabalhadores, o comprometimento deve ser conquistado e não imposto.

Weich e Sanderlands (1995), lembram que o impacto das mudanças deram-se mais “pela inconsistência que há em tomarmos o processo de transformação das organizações e dos trabalhadores como processos disjuntos”.

Também a flexibilização é recomendada, pois segundo Buonfiglio e Dowling (2000), ela é o verdadeiro paradigma das transformações do trabalho.

Nessas empresas terceirizadas, a flexibilidade assume formas que passam pelas relações de trabalho, pelo uso da força-de-trabalho, pelo tempo de trabalho (prolongamento da jornada), pelo salário, pelas condições de trabalho... op cit (p. 14).

Como já foi referido, o comprometimento do servidor não é somente com seu trabalho, mas também com sua profissão e com seu próprio interesse, e esta verdade deve ser absorvida pelas empresas para que haja êxito no processo de terceirização.

Um elemento importante, que faz parte do êxito da terceirização e entra no âmbito do comprometimento, é a forma inteligente de se contratar serviços que beneficiam ambos os lados – as empresas e as pessoas que prestam serviço. Além de verificar a idoneidade do terceiro, a empresa contratante deve conferir seu comportamento em relação a seus recursos humanos, (conforme Leiria, 1991, p. 38).

- registro de empregados;
- controle de frequência;
- composição da folha de pagamentos;
- forma de pagamento de salários;
- pagamento de carga horária trabalhada;
- adicional noturno;
- adicional de insalubridade/periculosidade;
- pagamento dos repouso remunerados e feriadados;
- contratos de prorrogação de jornada de trabalho;
- contribuição de prorrogação de jornada de trabalho;
- contribuição sindical e previdenciária;
- salário-família;
- salário-maternidade;
- imposto de renda retido na fonte;
- FGTS;
- atendimento a convenções coletivas;
- demais determinações de proteção ao trabalho e salário.

A preocupação com os funcionários, além de atender aos ditames legais que os protegem, dando-lhes mais segurança e alegria para trabalhar, traz credibilidade para a empresa. Ao se utilizar da terceirização, que dentre tantas vantagens promove o aumento do lucro, a liberação da criatividade e a otimização dos serviços, e paralelamente implantando uma política também voltada para o fator humano, provavelmente provocará um aumento no comprometimento dos funcionários para com a empresa e desta para com seus trabalhadores.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

5.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para a classificação do presente estudo, utilizaram-se alguns aspectos referidos por Bogman e Biklen (1999). Eles definem o estudo de caso, como a análise de dois ou mais casos.

Esta pesquisa enquadra-se no padrão descritivo, pois analisa o grau de comprometimento dos trabalhadores em relação às empresas que os empregam e os segmentos onde exercem suas atividades. Verifica-se a influência exercida pelas empresas terceirizadoras na atuação destes trabalhadores.

Uma característica do estudo de casos é que a coleta de dados pode ser feita através de instrumentos quantitativos e qualitativos. Porém, os dados coletados de uma amostra relativamente pequena não permitem uma investigação quantitativa.

5.2 POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA

Por solicitação das próprias empresas, adotou-se a convenção de denominá-las de Alfa e Beta para garantir o sigilo das informações apresentadas. A empresa Alfa pertence ao setor de vigilância e segurança patrimonial; a empresa Beta, ao setor de limpeza, conservação e portaria.

- Empresa Alfa, de grande porte, com aproximadamente 1.100 empregados, na região metropolitana, sendo que destes somente 77 foram disponibilizados para a pesquisa por trabalharem em uma organização pública (universidade);
- Empresa Beta, de médio porte, com cerca de 50 trabalhadores.

A amostra foi escolhida por acessibilidade e conveniência.

A amostra retirada da empresa Alfa foi de 18 trabalhadores e de 11 trabalhadores da Beta. Todos foram designados para trabalhar em uma empresa

contratante – uma universidade – tendo já exercido suas atividades em Bancos, Redes de Supermercados e Lojas de Departamentos.

5.3 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Fizeram parte da amostra, três supervisores, 18 vigilantes, quatro porteiros, dois recepcionistas, um motorista e o proprietário da empresa Beta, representando as empresas terceirizadoras.

As empresas e a Universidade estão localizadas em Porto Alegre.

É necessário num estudo desta natureza que, além do interesse da empresa em participar da pesquisa, ela também colabore com o pesquisador. Esta colaboração é traduzida pela permissão em acessar os entrevistados, que, no caso, pertencem tanto ao nível de supervisão quanto ao operacional.

Como se busca investigar o nível de comprometimento dos trabalhadores terceirizados para com empresas contratadas que oferecem serviços de vigilância e portaria, foram selecionadas duas empresas que estão no ramo há vários anos.

O processo de escolha das empresas ocorreu da seguinte forma: ao longo da elaboração do Projeto de Dissertação, realizou-se um levantamento de empresas localizadas em Porto Alegre, que atuassem há pelo menos dez anos no segmento de interesse da pesquisa. Neste levantamento preliminar, foram identificadas seis empresas que atuam no mercado gaúcho há mais de dois anos e consideradas de certa forma “abertas e receptivas a pesquisas externas”. Realizou-se contato com três destas empresas. Após o primeiro contato, apenas duas empresas concordaram imediatamente em participar do trabalho (Alfa e Beta). Outras quatro não se enquadraram nos critérios predefinidos na escolha das empresas (uma delas não liberava informações relevantes à pesquisa e duas não permitiam acesso ao nível operacional). Outra empresa nunca respondeu aos contatos realizados por fax e telefone. Definiu-se desta forma, o conjunto de empresas que fizeram parte do trabalho em questão.

5.4 TÉCNICA DE LEVANTAMENTO DE DADOS

Nas duas empresas pesquisadas (Alfa e Beta), antes de iniciar as entrevistas com os funcionários de nível operacional, realizou-se uma reunião com o responsável pelo pessoal da empresa. Esta reunião serviu para definir quais, quantos e onde seriam entrevistados os funcionários de ambas as empresas. Na seleção da amostra, alguns critérios foram observados, tais como: tempo de serviço na empresa, nível de escolaridade. Com o objetivo de diversificar ao máximo as características dos entrevistados, sugeriu-se uma variação dentre os critérios estabelecidos para existir uma heterogeneidade de respostas, evitando, desta maneira, uma possível tendenciosidade. Os funcionários foram, de certa forma, indicados pela empresa, uma vez que a empresa Alfa permitiu pesquisar somente os funcionários que prestam serviços em uma universidade. Com isto, considerou-se que há um risco de que estes funcionários sejam os que melhor se sentem no ambiente de trabalho em relação aos seus colegas de outras empresas de segmentos diferentes, como bancos, por exemplo.

É necessário registrar que a confiança em relação ao procedimento adotado pela empresa Alfa aumentou assim que teve início as entrevistas. No desenvolvimento do trabalho de campo, teve-se a noção de que realmente haviam sido selecionadas pessoas com os mais variados perfis, não comprometendo o objetivo da pesquisa.

O procedimento de coleta de dados foi baseado em entrevistas semi-estruturadas, aplicadas aos trabalhadores das empresas pesquisadas em seu local de trabalho. Não houve maiores dificuldades na realização das entrevistas e no contato com os funcionários. Objetivando a obtenção de dados detalhados e informações minuciosas para a descrição e entendimento do nível de comprometimento dos trabalhadores entrevistados para com as empresas contratadas, todas as entrevistas realizadas foram gravadas (com a devida permissão). Para as entrevistas se utilizou da aplicação de um conjunto de questões semi-abertas, em que se estimularam comentários e opiniões dos funcionários.

No primeiro contato com o entrevistado, destacaram-se os seguintes aspectos: 1) apresentação e objetivos da pesquisa (o principal objetivo da

apresentação foi deixar claro que o pesquisador não estava a serviço da empresa, mas sim, estava desenvolvendo o seu trabalho de pesquisa), 2) o propósito e características do estudo, a importância da sinceridade das respostas e, acima de tudo, garantiu-se o sigilo total das informações, referindo-se que seria impossível associar um depoimento a uma determinada pessoa. Estas observações no início das entrevistas foram fundamentais para a obtenção da naturalidade e espontaneidade, que podem ser observadas através das respostas dadas pelos participantes da pesquisa, apesar de, em alguns momentos, ter sido necessário incentivar o entrevistado na tentativa de promover uma relação de confiança entre ele e o entrevistador.

Entretanto, a maior dificuldade residiu no fato de que uma das duas empresas estava atravessando um momento de transição em sua direção, o que provocou uma certa resistência em abrir informações sobre os trabalhadores, a empresa como um todo, seus clientes ou até mesmo censurando algumas perguntas constante do roteiro que, segundo eles, chamavam a atenção para determinados fatores que aquela administração considerava inconvenientes.

Ficou determinado, que a empresa Alfa abriria a possibilidade para a pesquisa somente com os funcionários que prestam serviços para uma universidade, não sendo permitida a pesquisa em outras empresas.

As perguntas foram baseadas nas Chaves de Comprometimento de Dessler (1996), pois através delas é possível avaliar se as metas individuais estão próximas às da organização, que, segundo este autor, é o atributo mais importante do comprometimento.

A entrevista oral foi aplicada nos locais de trabalho de cada sujeito da pesquisa, quando foram gravadas e posteriormente transcritas.

Durante a coleta dos dados, procurou-se estabelecer contatos diretos com os entrevistados, sem intervenção de superiores, para proporcionar-lhes liberdade total nas respostas. Procurou-se, também, escolher funcionários com funções diversas para melhor avaliação dos dados colhidos.

5.5 VARIÁVEIS

Sabendo-se que variável é um conceito, um substantivo que representa uma classe, segundo Kerlinger (1979), buscou-se embasar a elaboração das variáveis relativas a este estudo, nas Chaves de Comprometimento de Dessler (1996), conforme figura 2.

Chaves do Comprometimento de Dessler	Questões Propostas para a Pesquisa
1. Valores people-first: respeito pelo indivíduo; dar e praticar a idéia de que a pessoa está em primeiro lugar; ser imparcial e tratar todos com igualdade; oferta de ambiente de qualidade.	a) Como você classificaria o nível de respeito pelo ser humano em sua empresa? b) Que nível de imparcialidade e igualdade pode ser atribuído a sua empresa?
2. Diálogos de mão dupla: comunicação interníveis; recepção e respostas às queixas; efetiva avaliação de desempenho.	c) Qual o nível da comunicação na empresa onde trabalha? d) Existe avaliação de desempenho na empresa onde trabalha? e) Caso a resposta seja positiva, como você avalia a eficácia desta avaliação?
3. Comunhão: eliminação de diferenças de <i>status</i> ; trabalhos em equipe; ritos, símbolos, histórias; rodízio nas funções; reuniões periódicas; envolvimento das chefias na tarefa.	f) Como você avalia o envolvimento das chefias nas tarefas? g) Se houver problemas entre chefe e subordinado há igualdade e imparcialidade no julgamento da questão da parte dos superiores? h) Na sua avaliação, as diferenças de status (hierarquia) existem? Em que nível?
4. Mediação transcendental: criação de ideologia, carisma; conversão ideológica.	i) Você sente orgulho de pertencer a esta empresa? j) Você conhece e compartilha dos valores e da missão da empresa onde trabalha?
5. Contratação baseada em valor: além de habilidades, busca noção de qualidade, experiência, valores pessoais; valores como cooperação, tendência a aprendizagem; orientação para a qualidade; entrevista como técnica para conhecer os valores.	k) Quando do ingresso na empresa prestadora de serviços onde trabalha, quais foram os fatores mais importantes, a seu ver, que lhe proporcionaram assumir a vaga? l) Que nível de importância você dá a estes fatores?
6. Segurança: evitar ondas de demissões; plano de remuneração com parcelas flexíveis; trabalhar com jornadas reduzidas; nas sazonalidades trabalhar com contrato temporário.	m) Que nível de flexibilidade, tanto de salário, quanto de horários, a empresa oferece a seus empregados em sua opinião?
7. Recompensas extrínsecas: praticar enfoque nas pessoas; diálogo de mão dupla; dar autonomia ao empregado; suprimir controles/supervisão rígidos e instituir auto-controle; ter planos de benefícios visivelmente perenes; participação nos resultados.	n) A comunicação com as chefias/supervisores flui em que proporção? o) Existe participação nos resultados da empresa? Em que proporção? p) Que fatores lhe trazem satisfação no trabalho?
8. Realização: viabilizar o desenvolvimento das pessoas; delegar poderes; proporcionar programa de promoção interna; permitir a realização de sonhos/necessidades; auxiliar na realização e sucesso da tarefa.	q) A empresa proporciona o crescimento e desenvolvimento pessoal? r) O nível de delegação de poderes é: s) O grau de possibilidades de promoção interna pode ser considerado:

Figura 2 – Chaves do Comprometimento e sua relação com as questões de pesquisa.

Variáveis	Questões Relacionadas
Práticas participativas da empresa/trabalhador e desta para com o segmento onde atua, para verificar-se o grau de comunicabilidade dos partícipes;	a) Como você classificaria o nível de respeito pelo ser humano em sua empresa? b) Pode-se dizer que há imparcialidade e igualdade nas relações de trabalho em sua empresa? c) Qual sua opinião sobre a comunicação na empresa onde trabalha? n) A comunicação com as chefias/supervisores flui em que proporção?
Padrões de diferenciação nas relações de trabalho, para que se estabeleça a influência dos vários segmentos sobre o comprometimento dos trabalhadores;	f) Como você avalia o envolvimento das chefias nas tarefas? g) Se houver problemas entre chefe e subordinado há igualdade e imparcialidade no julgamento da questão da parte dos superiores? h) Na sua avaliação, as diferenças de status (hierarquia) existem? Em que nível? i) Você sente orgulho de pertencer a esta empresa? j) Você conhece e compartilha dos valores e da missão da empresa onde trabalha
Padrões de flexibilidade visando esclarecer seus reflexos nos salários e horários dos trabalhadores;	m) Que nível de flexibilidade, tanto de salário, quanto de horários, a empresa oferece a seus empregados?
Processo de valorização dos empregados para que se estabeleça seu crescimento na empresa, sob o ponto de vista afetivo e funcional;	k) Quando do ingresso na empresa prestadora de serviços onde trabalha, quais foram os fatores mais importantes, a seu ver, que lhe proporcionaram assumir a vaga? l) Que nível de importância você dá a estes fatores? p) Que fatores lhe trazem satisfação no trabalho? q) A empresa proporciona o crescimento e desenvolvimento pessoal? r) Como você considera o nível de delegação de poderes na empresa onde trabalha? s) O grau de possibilidades de promoção interna pode ser considerado
Prática de avaliação dos trabalhadores e participação nos lucros das empresas, para verificar se existem e até que ponto influem no crescimento de ambos.	d) Existe avaliação de desempenho na empresa onde trabalha? e) Caso a resposta seja positiva, como você avalia a eficácia desta avaliação? o) Existe participação nos resultados da empresa? Em que proporção?

Figura 3: Variáveis resultantes das Chaves de Comprometimento e sua relação com as questões de pesquisa.

Adaptado da Figura 2: Chaves do Comprometimento de Dessler.

Fonte: DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva**. São Paulo: Makron Books: 1996.

6 DESCRIÇÃO DOS DADOS

Os textos das entrevistas, após gravação foram reunidos em dois grupos maiores: o grau de comprometimento dos trabalhadores para com a empresa com a qual mantém vínculo empregatício e para com aquela onde exerce suas atividades e as atitudes das empresas em relação a estes trabalhadores.

Os questionários, relativos ao perfil da população-alvo, foram dispostos em quadros para a avaliação quantitativa.

Após esta prática, as informações foram sistematizadas tendo em vista as variáveis do estudo, logo após, foi feita a comparação dos dados, visando responder à questão do estudo.

6.1 DADOS RELATIVOS A IDENTIFICAÇÃO

Para melhor analisar os dados colhidos, foram organizados quadros que expõem o perfil das pessoas que fizeram parte da amostra que representou a população alvo desta pesquisa, buscando respostas de caráter quantitativo.

Tabela 1 – Gênero e faixa etária dos pesquisados

I d a d e s				
Sexo	De 20 a 29 anos	De 30 a 40 anos	Mais de 40 anos	Total
Masculino	4	15	2	21
Feminino	4	3	1	8
Total	8	18	3	29

Conforme o quadro acima, há uma predominância do sexo masculino, fato que é compreensível pelas características da maioria dos cargos que são de vigilantes e porteiros, geralmente e tradicionalmente não proporcionados ao sexo feminino.

A idade entre 30 e 40 anos é a mais freqüente, e de acordo com as entrevistas gravadas, conforme veremos após estes quadros, são indicativos de experiência profissional.

Tabela 2 - Estado civil e número de filhos

Estado Civil				
Nº de filhos	Solteiro	Casado	Separado	Total
Nenhum	5	4	-	9
Um	1	8	1	10
Dois	2	7	-	9
Três	-	1	-	1
Mais de três	-	-	-	-
Total	8	20	1	29

O número de filhos, especialmente entre os casados, que é o estado civil predominante – 20 entre os 29 entrevistados -, é baixo, havendo somente um com três filhos e, no total, nenhum com mais de três filhos.

Tabela 3 – Nível de escolaridade dos trabalhadores

Escolaridade							
Escolaridade	1º grau		2º grau		3º grau		Total
	Completo	Incomp.	Completo	Incomp.	Completo	Incomp.	
Cargo							
Vigilante	1	5	10	1	-	1	18
Recepcionista	-	-	1	-	-	1	2
Porteiro	-	1	2	1	-	-	4
Supervisor	-	-	1	2	-	-	3
Motorista	-	-	-	-	-	-	1
Proprietário	-	-	-	-	1	-	1
Total	1	6	14	5	1	2	29

É significativo o número de trabalhadores com o segundo grau completo – 14 entre 29 – na sua maioria exercendo o cargo de vigilante, o que atesta a qualidade, no quesito escolaridade, destes profissionais, que, como se vê adiante, na análise dos dados colhidos nas entrevistas.

Tabela 4 – Empresas terceirizadoras e tempo de serviço

Tempo de serviço						
Empresas	Menos de 1 ano	De 1 a 2 anos	De 2 a 4 anos	De 4 a 5 anos	Mais de 5 anos	Total
Alfa	1	1	4	6	6	18
Beta	5	3	1	1	1	11
Total	6	4	5	7	7	29

Logo após o número de 5 ou mais anos de trabalho, onde se encaixam a maioria dos entrevistados – 14 – tem-se os que recém iniciaram o trabalho, com menos de um ano – 6 – o que se refletirá nas respostas da entrevista.

Com o objetivo de avaliar a importância da convivência, especialmente na parte afetiva dos trabalhadores com a empresa que contrata os serviços terceirizados, foi coletado o tempo de serviço dos mesmos, junto à universidade.

Tabela 5 – Tempo de serviço prestado na universidade.

Tempo de serviço						
Empresa	Menos de 1 ano	De 1 a 2 anos	De 2 a 3 anos	De 3 a 4 anos	Mais de 4 anos	Total
Alfa	2	5	4	1	6	18
Beta	7	1	1	1	1	11
Total	9	6	5	2	7	29

Os trabalhadores da empresa Alfa prestam serviços há mais tempo que a empresa Beta, revelando que esta empresa mantém um tempo maior de parceria com a universidade.

Fator que influi no ordenado e até no *stress* do trabalhador é o número de horas semanais que trabalha.

Tabela 6 – Jornada de trabalho em horas

Horas semanais								
Empresa	Menos de 40 h	40 h	44 h	45 h	48 h	De 50 a 60 h	72 h	Total
Alfa		1	1		1	3	13	19
Beta	1	2	5	2				10
Total	1	3	6	2	1	3	13	29

Surpreende que o número maior de horas trabalhadas seja de 72 horas, isto é, 12 horas de serviços diários, quando o mais comum, nas empresas modernas, seria de 6 a 8 horas diárias.

6.2 DADOS RELATIVOS À ENTREVISTA GRAVADA

Na segunda etapa da análise dos dados, foi realizada a tabulação das respostas colhidas nas entrevistas, quando da aplicação do instrumento da pesquisa – questionário de caráter qualitativo.

Questão 1

Qual é sua opinião sobre a comunicação na empresa empregadora e na empresa em que exerce suas atividades. Há equilíbrio, igualdade na comunicação, mesmo quando existe algum problema escrito ou verbal? Como se resolve? Primeiramente segue a linha hierárquica? Há liberdade para pular essa linha?

Houve unanimidade no que diz respeito à facilidade de comunicação. O supervisor da empresa prestadora de serviços é tido como a pessoa que resolve os problemas e serve de intermediário entre os trabalhadores e a empresa com a qual mantém vínculo empregatício. Esta é acionada raramente, quando há um problema que leva a universidade a tratar diretamente com as chefias. É unânime, também, a declaração que existe uma hierarquia, no caso, empregado – supervisor – empresa. O distanciamento entre empresa – empregado é comprovado em função da forma de comunicação, (17 dos 29 entrevistados), geralmente por telefone

Questão 2

Como você considera o nível de delegação de poderes na empresa onde trabalha?

Três dos entrevistados declararam que não acham que têm poder suficiente para executar suas funções como gostariam. A maioria (24) sente-se com autonomia para exercer suas tarefas na Universidade. Todos declararam que têm conhecimento e respeitam seus limites. Os porteiros e seguranças (10 deles) fizeram cursos para melhor atender aos seus compromissos e conhecer seus limites.

Houve esclarecimentos sobre a seqüência no trabalho, que não pode ser interrompido, para guardar as entradas na universidade. Quando a jornada de trabalho dos porteiros de uma empresa termina, os seguranças da outra assumem. Caso haja atraso, os primeiros “dão um jeito” para não deixarem os postos sem proteção.

Questão 3

Se houver problemas entre chefe e subordinado, há igualdade e imparcialidade no julgamento da questão por parte do superiores?

O proprietário da empresa Beta e dois supervisores responderam que as duas partes são ouvidas de maneira igual. Treze dos entrevistados responderam que não há imparcialidade e outros nove ligaram a chefia ao pessoal da universidade, declarando que estes são imparciais e os tratam com respeito. Os demais, por serem novatos, não souberam responder, não tiveram tempo para emitir um juízo.

Questão 4

Que fatores lhe trazem satisfação no trabalho?

Um número maior de entrevistados, 12 deles, ligou o prazer de trabalhar à comunicação com as pessoas que com eles interagem na universidade. As demais respostas foram muito divididas.

- gosta do que faz – um;
- boa relação com a chefia - um;
- poder demonstrar seu potencial - três;
- não sabem (são novos) - três;
- o local de trabalho como razão de prazer - quatro;
- realização pessoal - dois;
- não gosta do trabalho - um.

Questão 5

Em algum momento, você se sentiu como empregado da empresa “contratante” em vez de funcionário da Alfa/Beta?

Vinte e dois trabalhadores – a maioria do universo pesquisado – responderam saber com certeza que são ligados por contrato a empresa Alfa ou Beta. Dezoito esclareceram que, apesar de terem consciência de sua vinculação com as empresas contratadas, sentem-se mais ligados à empresa contratante, devido à convivência diária com o pessoal da universidade. Alguns (quatro novatos) não souberam responder e dois disseram que se sentem mais vinculados à universidade, porque, se não fizerem bem o seu trabalho, será a universidade que irá reclamar.

Questão 6

O que é importante para você nesta atividade que desenvolve?

O item oferecer segurança às pessoas que trabalham e estudam na universidade conseguiu 13 respostas afirmativas e desempenhar bem suas funções, oito assertivas, demonstrando que a consciência do dever cumprido motiva a maioria dos trabalhadores.

Três supervisores responderam que o mais importante é preservar o nome da empresa. Um trabalhador somente apontou para a realização pessoal, e outros quatro apontaram a segurança que lhe dá ter um emprego.

Questão 7

Como você classificaria o nível de respeito pelo ser humano na empresa com a qual mantém vínculo empregatício?

Houve um total de 10 trabalhadores que se sentem respeitados pelas pessoas que fazem parte da universidade, pois alegam que não têm contato com a empresa prestadora de serviço com a qual têm vínculo legal. Entretanto, outros 9 consideram-se “bem tratados” por ambas, empresa e universidade.

O nível de respeito, considerado como alto, foi informado por dois supervisores, contrastando com quatro pessoas que responderem não se sentirem valorizadas, e outras quatro que afirmaram que o nível de respeito depende da situação, atestando que, se eles respeitassem as normas exigidas, também seriam respeitados.

Questão 8

Pode-se dizer que há imparcialidade e igualdade nas relações de trabalho em sua empresa?

Mais uma vez houve manifestações atribuindo um melhor relacionamento com a universidade do que com as empresas contratadas (sete). Dos que se relacionam bem com suas empresas – Alfa e Beta – (oito trabalhadores), metade usou o termo “equilíbrio”. Entre os novatos, quatro deles não sabem se existe imparcialidade nas relações de trabalho e cinco dizem que depende da situação. Não consideram que existe boa relação, cinco dos 29 participantes.

Questão 9

Comente como você avalia o envolvimento das chefias nas tarefas. Na sua avaliação, as diferenças de *status* (hierarquia) existem? Em que nível?

O envolvimento das chefias nas tarefas foi assim definidos:

- dez dos entrevistados declararam que o supervisor, “que faz as vezes de chefe”, ensina tudo e trabalha parelho com os funcionários;
- dez afirmam que a universidade se envolve mais com eles do que a empresa empregadora;
- a hierarquia existe, mas é “leve”, responderam três dos entrevistados;
- empresas e universidade se envolvem igualmente, é a resposta de cinco dos entrevistados;
- um dos trabalhadores referiu que existe muita burocracia.

Questão 10

Existe avaliação de desempenho na empresa com a qual você mantém vínculo empregatício? Caso a resposta seja positiva, como você avalia a eficácia desta avaliação?

Um grande número de entrevistados – 16 – respondem que não existe avaliação, somente um afirmou categórica e simplesmente que sim. Um respondeu que a avaliação seria feita no ingresso, no contrato. Cinco lembraram a auto-avaliação feita em fichas, periodicamente, de ano em ano ou de dois em dois anos. Os demais entrevistados consideram que a avaliação de seu desempenho é feita pela universidade, diariamente. O proprietário da empresa Beta disse que a avaliação é feita de 90 em 90 dias, e o resultado não é informado para os funcionários.

Questão 11

A empresa proporciona o crescimento e desenvolvimento pessoal? Qual o grau de possibilidades de promoção interna?

Quanto ao crescimento dentro da empresa, cinco trabalhadores pesquisados consideraram-no de maneira negativa, e dois, que a empresa não incentiva. Sete declararam ser muito difícil o crescimento na empresa, sete acreditam que podem crescer, e um manifestou esperança. Dois novatos não souberam responder.

Duas mulheres julgam que só os homens têm possibilidade, acreditam que existe um certo tipo de discriminação, e três consideram que há possibilidade de crescimento, mas de maneira limitada, sob certos pontos de vista.

Questão 12

Você sente orgulho em pertencer a esta empresa?

Dez dos trabalhadores declararam que não sentem orgulho em pertencer à empresa, e um afirmou que o orgulho era por seu trabalho. Dezesesseis declararam

que estavam satisfeitos e realizados profissionalmente, o que demonstra confusão entre orgulho pela empresa e satisfação pessoal pelo trabalho. Um manifestou-se desiludido e está na empresa por necessidade, e um não soube responder.

Questão 13

Você conhece e compartilha dos valores e dos encargos (missão) da empresa onde trabalha?

A diversidade de respostas leva a crer que a maioria dos trabalhadores não compreendem exatamente o que significa a missão e os valores da empresa.

Somente dois responderam que sim, e um respondeu não, as demais respostas variaram, na escala de três até cinco, para: não sabe; mais ou menos; um pouco; maior identificação com a universidade; conforme os chefes dizem; andando bem-vestidos; trabalhando direito.

Questão 14

Quando do ingresso na empresa prestadora de serviços onde você trabalha, quais foram os fatores mais importantes, a seu ver, que lhe proporcionaram assumir a vaga?

O maior número de respostas (11) apontou para o perfil do candidato como o que mais pesou na conquista de uma vaga nas empresas Alfa e Beta. Os seguintes fatores, segundo seus depoimentos, são considerados como perfil do candidato para os trabalhadores: seriedade; disponibilidade; responsabilidade; escolaridade; estatura; trato com as pessoas; não possuem vícios.

Nove responderam que o mais importante, no caso, foi experiência profissional em serviço afim; por indicação de alguém relacionado com as empresas foi a resposta de cinco trabalhadores pesquisados. O proprietário da empresa Beta ingressou nesse negócio aproveitando uma boa oportunidade que surgiu quando da

compra da empresa, e três disseram que preencheram a ficha e foram entrevistados, não sabem qual o fator mais importante para a admissão.

Questão 15

Que nível de flexibilidade, tanto de salário quanto de horários, a empresa oferece a seus empregados?

Catorze dos entrevistados consideram que é muito difícil flexibilizar horário e, menos ainda, salário. Cinco responderam que não há flexibilidade. Dez trabalhadores afirmaram que, através de escalas de serviço, conforme o caso, necessidade de estudar, por exemplo, é possível flexibilizar horários. Cinco entrevistados alegaram que não podiam diminuir seus horários para estudar ou fazer cursos porque teriam seus salários diminuídos, e isto era impossível para eles.

Questão 16

Existe participação nos resultados da empresa?

Ao responder esta pergunta, o maior número de pessoas (18), indicou que não, e o restante disse que não sabia. Alguns questionaram se os aumentos periódicos, já estabelecidos pelas empresas, seria uma forma de participação.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As variáveis analisadas neste estudo foram as seguintes: práticas da empresa/trabalhador e desta para com o segmento onde atua, para verificação do grau de comunicabilidade dos partícipes; padrões de diferenciação nas relações de trabalho, para que se estabeleça a influência dos vários segmentos sobre o comprometimento dos trabalhadores; padrões de flexibilidade visando esclarecer seus reflexos nos salários e horários; processo de valorização dos empregados para que se estabeleça seu crescimento na empresa, sob o ponto de vista afetivo e funcional; prática de avaliação dos trabalhadores e participação nos lucros das empresas, para verificar se existem e até que ponto influem no crescimento de ambos. Estas variáveis estão ligadas às chaves do comprometimento de Dessler (1996), conforme figura 2.

Na variável que leva as práticas para detectar como acontece a comunicação entre os dois pólos – empregadores e empregados – que estão relacionadas com as chaves de comprometimento: valores *people first*, diálogos de mão dupla e recompensas extrínsecas, conclui-se que é muito distante e quase inexistente esta comunicabilidade.

Autores, como Ferreira da Silva (1998), quando afirma que profissionalismo e cooperação devem estar presentes em todas as fases do processo de terceirização, e também Leiria (1994), quando diz que o referencial da empresa está no fator humano, (conforme constantes no referencial teórico desse estudo) indicam que cooperação e profissionalização, características do trabalhador moderno, conduzem ao comprometimento, fator essencial para o relacionamento entre empregados e empregadores que terceirizam serviços.

Através dos dados tabulados e analisados que envolvem as questões de números: 3, 5, 7, 8, 9 e 10, conclui-se que os trabalhadores desenvolvem maior afinidade, envolvimento profissional e até afetivo com a universidade na qual

exercem suas atividades do que com as empresas às quais estão ligados por contrato. O relacionamento existe de forma simples e sincera, conforme depoimentos que representam a opinião da maioria¹:

“...quase não vejo o pessoal da empresa...”

“...as pessoas aqui da universidade nos tratam muito bem...”

“...o que mais gosto no meu trabalho é de cuidar da segurança de quem vem aqui na universidade...”

“...todos (na universidade) são muito educados e nos tratam com respeito...”

“...o que eu mais gosto no meu trabalho é este local...”

O que foi verificado concorda com Meyer e Allen (1984, 1997), quando falam que o comprometimento pode ser de caráter afetivo, instrumental e normativo. Neste caso, a base é evidentemente afetiva, e as questões que buscaram identificar esta base estão ligadas a chave do comprometimento de Realização, pois estas buscam verificar a possibilidade de desenvolvimento do indivíduo na organização.

O espírito de parceria, de comprometimento e de gestão participativa, elementos tidos por Oliveira (1996) como necessários à formação de uma base de poder simpática à organização das empresas que terceirizam, na busca do comprometimento, não estão evidentes nos resultados desta pesquisa.

Isto pode ser demonstrado através das perguntas 11 e 16, respectivamente:

- A empresa proporciona o crescimento e desenvolvimento pessoal?
- Existe participação nos resultados da empresa?

A maioria das respostas foi negativa e não comprova o espírito de parceria, indicando, conforme Cavinato (1999), que, na prática da terceirização voltada para um comportamento ganha-perde, pode acontecer desconfiança no relacionamento,

¹Trechos retirados das entrevistas.

como demonstram estes depoimentos²:

“...a empresa não te estimula nada. Tu fica aqui atirado no teu posto e não sabe o que acontece lá...”

“...eu nunca participei, não sei nada sobre isto. Nem sei se a empresa oferece isso...”

A avaliação no sentido de identificar e resolver problemas e assim também estimular o melhor desempenho dos trabalhadores também ficou por conta do supervisor e da universidade, de maneira empírica, e não chega até os trabalhadores. A conclusão é de que, mais uma vez, não existe um diálogo de mão dupla entre os empregados e seus empregadores.

A flexibilização como possibilidade de ser usada num processo de terceirização e também como forma de indução ao comprometimento pode levar à realização profissional e pessoal. Para analisar esta possibilidade, buscou-se, através das entrevistas, verificar a flexibilização em relação à jornada de trabalho, horários e salários da população-alvo.

A questão número 15 argüía:

- Que nível de flexibilidade, tanto de salário quanto de horários, a empresa oferece a seus empregados?

A maioria das respostas foi que não havia flexibilização de salários, somente através de trocas de escalas com colegas havia essa possibilidade. Como a redução de carga horária estaria ligada à redução de salários, muitos entrevistados declararam ser impossível reduzir seus ganhos em benefício de outras atividades, como, por exemplo, estudar. Quanto à carga horária, verificada na tabela 6, fica demonstrado que dentre 29 trabalhadores, 26 cumprem uma jornada de 72 horas de trabalho semanal, isto é, de 12 horas diárias durante seis dias da semana.

Do exposto, conclui-se que a flexibilização não existe, ou o pouco que existe não pretende, em momento algum, trocar os interesses das empresas pelos dos trabalhadores.

² Trechos retirados das entrevistas.

Entre as muitas definições de comprometimento, conclui-se que as de Ryle (1979) são as mais compatíveis com os objetivos desse estudo. Esse autor relaciona o comprometimento do trabalhador com sua empresa ao sentimento de orgulho em pertencer a alguma profissão e também à identificação com os objetivos e valores de uma organização. Duas perguntas procuraram determinar esses aspectos: a 12 e a 13.

Questão 12

- Você sente orgulho em pertencer a esta empresa?

Questão 13

- Você conhece e compartilha dos valores e da missão da empresa onde trabalha?

Das respostas dadas, tem-se que:

1. o orgulho dos funcionários pela empresa que os mantém sob contrato de trabalho não ficou evidente, há, sim, orgulho de si próprio, do seu trabalho e até da empresa contratante;
2. Não se identificou com o que fosse realmente a missão e os valores de sua empresa e isto não se devia à ignorância sobre o significado das palavras, uma vez que a maioria dos trabalhadores possuem uma escolaridade de 2º e até de 3º graus;

Estas referências levaram à constatação da pouca convivência de empregados e empregadores que, segundo seus depoimentos, restringe-se a um pequeno curso inicial para adaptá-los ao trabalho exigido.

Na visão de Dessler (1996), é necessário investigar o que move o sujeito a adotar comportamentos comprometidos ou não. Estes comportamentos referem-se tanto às relações humanas, motivação, desempenho e outros, como à psicologia de grupo. Através das respostas do grupo entrevistado, vê-se que o nível de respeito humano que sentiam, advém de sua relação de trabalho com a universidade, das pessoas com quem conviviam. Conclui-se que não ocorreu uma manifestação em que as empresas contratadas não lhes tinham respeito, mas uma identificação maior com aquela onde exerciam suas atividades. O comprometimento manifestou-se,

então, de forma mais afetiva do que profissional.

Sabendo-se que a falta de comprometimento pode levar à falta de incentivo, de impedimento da auto-realização no trabalho e, conseqüentemente, à baixa produção do empregado, procurou-se saber, com os questionados, os fatores que trazem satisfação no trabalho e que são mais importantes em sua função³. Os itens melhor avaliados como incentivadores em seu trabalho foram: realização pessoal; relação com os colegas; local de trabalho; pessoas que fazem parte da universidade. É significativo que, dos 29 entrevistados, somente os três supervisores escolheram a preservação da empresa como fator importante em seu trabalho. A conclusão a qual se chegou é que o comprometimento do trabalhador, neste trabalho, não está diretamente ligado à empresa contratada.

O trabalhador mantém, na terceirização, um comprometimento peculiar com dois ou mais segmentos, pois deve prestar serviços à empresa que os contrata, sem perder de vista os laços que o prendem à empresa com a qual mantém vínculo empregatício. Para fundamentar essas conclusões, sem esquecer o comprometimento com a realidade, relata-se a seguir o que foi confirmado em várias questões da entrevista.

O supervisor, de acordo com o resultado da pesquisa, não só representa o elo entre empresas e trabalhadores, mas como aquele que também representa as chefias, resolvendo problemas, ouvindo os funcionários e com eles trabalhando “parelho”⁴.

Pela maioria dos dados colhidos, conclui-se que o diálogo de mão dupla funciona precariamente em relação às chefias e só se concretiza através dos supervisores.

Lembrando os programas de mão dupla referidos por Dessler (1996), que preconizam, para a existência do comprometimento, um tratamento justo, garantias, diálogo franco, pesquisa periódica, procurou-se encontrar estes procedimentos, na

³ Referentes às questões de números 4 e 6.

⁴ Expressão de um dos entrevistados na questão número 9.

realidade dos trabalhadores questionados.

Na tentativa de alcançar os objetivos propostos por este estudo, chegou-se às seguintes conclusões gerais.

a) O relacionamento dos trabalhadores com as empresas contratadas e contratantes baseia-se em dois fatores diferentes, de acordo com a prática do trabalho das empresas:

- relação de contratante para contratado, envolvendo as empresas Alfa e Beta;
- relação de trabalho, convivência e afetividade entre a universidade e os funcionários terceirizados.

A que mais reúne aspectos de comprometimento, tendo como maestro o supervisor, é a segunda relação.

b) O comprometimento dos trabalhadores com as empresas também se estabelece através de dois fatores:

- comprometimento por necessidade de manter o emprego e o salário;
- comprometimento por auto-realização, atender a quem presta os serviços diretos e por laços afetivos.

c) O grau de comprometimento com relação à “via de mão dupla” é pequeno, pois quase inexistente, valendo mais uma vez a atuação intermediativa do supervisor.

Conforme Dessler (1996), o comprometimento assume importância maior, quando atende tanto aos interesses das empresas, como aos do próprio trabalhador, pois a falta de comprometimento pode impedir a transformação do trabalho em auto-realização.

8 COMENTÁRIOS FINAIS

Este estudo se propôs a investigar o grau de comprometimento dos trabalhadores tanto com as empresas contratadas como com as contratantes. Para tanto, procurou-se analisar a comunicabilidade; singularidades nas relações de trabalho; padrões de flexibilidade; processos de valorização dos funcionários; avaliação e participação no produto final das empresas. Após a análise dos resultados, conclui-se que o comprometimento dos trabalhadores não se dirige às empresas contratadas Alfa e Beta. Isto se deve, em parte, ao fato de que a comunicabilidade entre estas empresas e os seus empregados é efetuada via supervisão, que é o representa o elo de ligação entre ambos os lados.

A respeito da influência dos vários segmentos (empresas públicas ou privadas) sobre o comprometimento dos trabalhadores, novamente dá-se através do supervisor e do elo afetivo com a empresa contratante.

A possibilidade de flexibilização, tanto de horários quanto de salários, é praticamente nula, uma vez que não incide sobre esse fator a influência do supervisor e da empresa contratante, que são os atores mais importantes no que se refere ao comprometimento desses trabalhadores.

Pelo fato de não existir avaliação de desempenho ou de qualquer outro tipo e, também, devido a baixa valorização dos trabalhadores, o nível de comprometimento destes em relação às empresas contratadas Alfa e Beta é muito baixo.

Quanto ao fator comunicabilidade, conclui-se que é superficial em relação às empresas Alfa e Beta e bem maior com a universidade, principalmente no que se refere ao local específico onde os indivíduos exercem suas atividades. Este fato é explicável pelo contato diário destes trabalhadores com as pessoas que transitam pela universidade, bem como dos colegas em seu horário de trabalho, na maior parte, muito longo (72 horas semanais).

Nas relações de trabalho, ficaram evidentes três práticas que podem ser observadas analisando-se os dados referentes às respostas das entrevistas:

- a) o contato dos trabalhadores com as chefias das empresas contratadas Alfa e Beta são raros, praticamente só existe no momento do ingresso nas empresas e no período de treinamento;
- b) o supervisor, sendo o elo entre empresa contratada e funcionário passa a imagem de amigo, orientador e colega e não a figura que representa a fiscalização exercida pelas empresas contratadas;
- c) o grau de comprometimento é maior em relação à empresa contratante, a universidade, pelo fator afetividade, do que com as empresas com as quais os indivíduos mantêm vínculo empregatício, pois o comprometimento por normatização, que inclui introjeção dos valores e políticas da empresa, está prejudicado ou é desconhecido dos funcionários.

Conclui-se que a flexibilidade, tal como é preconizada para estimular o comprometimento, não existe nas empresas contratadas, a única possibilidade de flexibilidade identificada se reduz a trocas de escalas entre colegas. Foi constatado, porém, que os funcionários que estudam podem fazer uso deste tipo de flexibilidade.

A valorização dos funcionários, através de incentivos afetivos (contatos, premiação, reuniões, etc.) ou funcionais (promoções, melhoria salarial, etc.) inexistem, segundo os entrevistados, exceto em relação aos supervisores que têm esperanças de serem promovidos pelas empresas Alfa ou Beta.

Uma questão que chamou a atenção foi o fato de que vários trabalhadores possuem um vínculo de trabalho de 72/h por semana, o que significa uma jornada de 12 horas diárias durante seis dias da semana. Isto representa uma forma de trabalho exagerada e, embora tenham sido questionados quanto a isto, os trabalhadores recusaram-se terminantemente em mudar esta escala. Após muita discussão com vários empregados terceirizados, pode-se chegar à conclusão que esta resistência em mudar para uma escala mais aceitável da jornada, deve-se exclusivamente ao fator salário e horas extra, que em função de nova legislação não é mais viável.

No caso da empresa Beta, dois aspectos apresentados foram considerados

muito interessantes. Um deles é que apesar de realizar uma avaliação de desempenho com seus empregados, o resultado não lhes é apresentado. Questionado sobre isto, o proprietário argumentou que a avaliação é para consumo da administração e serve para verificar a eficácia dos empregados em suas atividades e, caso o desempenho seja baixo o trabalhador é desligado. Esta utilização deste processo parece ser um tanto limitada, pois esta ferramenta poderia ser utilizada com maior eficácia no processo de desenvolvimento de pessoal da empresa Beta.

O segundo aspecto interessante na empresa Beta é que o proprietário fez questão de responder ao questionário da entrevista aplicada a seus trabalhadores. Ao ser interpelado pelo pesquisador porque gostaria de participar da pesquisa, este respondeu que também fazia parte da empresa e que achava necessário que suas respostas fossem levadas em consideração. Geralmente este tipo de executivo não participa das pesquisas em função de seu papel de gerenciador do negócio mas no caso da empresa Beta isso não ocorreu.

O que se pode inferir desta participação do proprietário é que ele tentou de alguma forma interferir na pesquisa em favor de sua empresa, mostrando que naquela organização se administra de forma mais aberta e democrática.

Finalmente, a prática de avaliação com vistas à melhoria do trabalho ou da vida funcional do trabalhador não foi confirmada. Ela só existe em períodos muito longos (um ou dois anos) e não foi possível verificar seus reflexos na atuação dos trabalhadores, como também não foi possível avaliar se a não participação nos lucros da empresa influi no grau de comprometimento dos trabalhadores. O que ficou evidente é que a população-alvo está tão preocupada em garantir seu emprego e salário, que, por estes motivos, não pretende entrar em conflitos ou efetuar maiores reivindicações.

Os pontos positivos encontrados foram a atuação do supervisor que bem representou a empresa contratada, realizando um trabalho não só de aproximação como também de parceria com os funcionários, incentivando o fator comprometimento e a forma democrática de seleção de pessoal para ingresso na empresa contratada, principalmente na Alfa.

Quanto aos fatores negativos, tem-se que a prática empresarial não estimula o comprometimento. As conseqüências no processo de terceirização, nesse particular, são a desvinculação do comprometimento dos empregados em relação à empresa contratada e a sua vinculação com a empresa contratante, ocorrendo um vínculo mais intenso com o local específico onde exercem suas atividades.

Este fato leva ao raciocínio de que há necessidade de estabelecer melhores vínculos entre as empresas contratadas e seus funcionários, que não sejam somente aqueles imprescindíveis para o funcionamento baseado no binômio ganha-perde.

Analisando os casos aqui estudados, pode-se afirmar que, sob o ponto de vista jurídico e organizacional, trata-se de uma terceirização em ambos os casos, mas sob o ponto de vista da dimensão humana, há uma total despreocupação por parte destas organizações. É importante citar que as empresas contratantes acabam por praticar os fatores geradores de comprometimento, o que ameniza e gera algum equilíbrio nesta relação entre trabalhadores e empresas contratadas.

8.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Após o término desta pesquisa identificou-se as seguintes limitações para a execução e elaboração da pesquisa.

- pouca disponibilidade de bibliografia sobre o assunto;
- restrita disponibilidade de tempo por parte dos entrevistados, pois as entrevistas foram realizadas em horário de expediente na universidade;
- restrição por parte da empresa Alfa em relação às questões que buscavam levantar informações sobre as práticas participativas e o processo de valorização dos empregados (questões: a, b, n, o, q, da figura 2, questões para pesquisa).

As restrições impostas pela empresa Alfa provocaram um reenquadramento das questões para atender às exigências e, conseqüentemente, uma demanda de

tempo bem maior do que a calculada inicialmente.

Sem a pretensão de ter encontrado as respostas a todas as indagações sintetizadas na questão central, mas tendo conseguido, na medida do possível, atender aos objetivos propostos, deixa-se, aqui, algumas sugestões para um próximo estudo: realizar uma pesquisa, com amostra mais numerosa, que confronte depoimentos das chefias, tanto das empresas contratadas como das contratantes, com os depoimentos dos trabalhadores; pesquisar em uma amostra mais representativa e diferenciada em função do segmento (empresa pública, privada ou condomínios residenciais), realizando uma análise comparativa para verificar se este fator influencia o nível de comprometimento dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMO, L. & LEITE, M. **Novas institucionalidades e novas formas de regulação no mundo do trabalho**. XXII Encontro Anual da ANPOCS, Caxambú, 27 a 31 de outubro de 1998.

ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro. Campus: 1996.

BASTOS, Antônio V. B. Comprometimento no Trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos. *In* TAMAYO, A. *et alli* **Trabalho, Organização e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, Cap. VIII, p. 105-127, 1997.

_____. **O conceito de comprometimento – sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho**. Curitiba: *Anais do XVIII Encontro Anual da ANPAD*, 1994.

_____. **Os vínculos do indivíduo-organização: uma revisão da pesquisa sobre comprometimento organizacional**. Canela: *Anais do XVI Encontro Anual da ANPAD*, 1992.

_____. **Comprometimento no Trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio**. Anais do XXI Encontro anual da ANPAD. CD-rom. Foz do Iguaçu, PR: ANPAD, 1998.

BOGMAN, Roberto O. **Investigação Qualitativa em Educação**, Portugal: Porto Ed., 1994.

BUONFIGLIO, Maria Carmela e DOWLING, Juan Alfonso. **Flexibilidade das relações de trabalho e precarização – uma análise comparativa**, XXIV Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Ciências Sociais - ANPOCS, Petrópolis, RJ. GT 20: Trabalho e Sociedade, 2ª seção: a nova configuração do trabalho: de 23 a 27 outubro 2000.

CASTRO, N. A. **Reestruturação produtiva, novas institucionalidades e negociação da flexibilidade**. In: São Paulo em perspectiva, vol. 11, n.º 1 jan-mar, p.3-9: 1997.

CAVINATO, Sirlei Carmem. **Terceirização de Recursos Humanos – do conceito à aplicação, sob a ótica do prestador de serviço**. Dissertação de Mestrado, Porto Alegre: UFRGS: 1999.

CLEGG, S. et alii. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo, Atlas: 1998.

DAVIS, Frank S. **Terceirização & multifuncionalidade**. São Paulo: Editora STS: 1992.

DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva**. São Paulo: Makron Books: 1996.

DIAS, Viviane V. **O Brasil e a Economia Global**. Rio de Janeiro. Campus: 1996.

DREWS, Gustavo Arno. **Gestão de recursos humanos orientada ao comprometimento: a prática em cooperativas do noroeste do RS**, Dissertação de Mestrado, Porto Alegre, UFRGS, 2000.

DUPAS Gilberto. **Economia Global e Exclusão Social: Pobreza, Emprego, Estado e Futuro do Capitalismo**. São Paulo. Paz e Terra: 2000.

FERREIRA-DA-SILVA, Eduardo Ramos. **Terceirização no serviço público: o resgate da administração**. RBA – Revista Brasileira de Administração, São Paulo: Editora STS: 1992.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Coréia, Japão e Brasil**. S. Paulo. Atlas: 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. S. Paulo: Atlas: 1991.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Ed. Pioneira: 1997.

HAGE, Jerald Post-Industrial Lives: new demands, new prescriptions. In: A. Howard (ed.) **The changing nature of work**. San Francisco. Jossey-Bass Publishers. Cap 13, p. 485-512, 1995.

IANNI, Octávio. **Teorias da Globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira: 1998.

KERLINGER, Fred Nicolas. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EDUSP: 1979.

LEIRIA, J. S., SOUTO, C. F., SARATT, N. D. **Terceirização passo a passo – o caminho para a administração pública e privada**. Porto Alegre: Sagra DC Luzzato: 1993

LEIRIA, Jerônimo Souto; FONTANELLLA, Denise; TAVARES, Eveline. **O lado (des)humano da terceirização**. Salvador: Casa da Qualidade: 1994.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização – uma alternativa de flexibilidade empresarial**, Porto Alegre: Ortiz: 1992.

MATTOSO, Jorge. **A desordem do trabalho**, São Paulo, Página Aberta: 1996.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire e ENDERG, Wayne Thomas. **Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais**, Polígrafo, S/R/B

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Testing Side-bet Theory of organizational commitment: Some Methodological Considerations**. Journal of Applied Psychology, 78(4), 69(3), 372-378, 1984.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the Workplace - Theory, Research and Application. Advanced Topics in Organizational Behavior**, SAGE Publications. Thousand Oaks, Califórnia. 1997.

MINAYO, M. C. S. (org.), SUELY, F. D., OTÁVIO C. N., GOMES, R. **Pesquisa Social. Teoria Método e Criatividade**. Petrópolis, Vozes: 1994.

MORAES, Lucio F. R. de, MARQUES, Antonio L. & CORREIA, Laíse F. **Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo**. In: XXII Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração, Foz do Iguaçu/PR. Anais do ENANPAD, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas: 1996.

OLIVEIRA, Paulo Antônio Fuck de, **Terceirização como estratégia**. Bate Byte, Curitiba, ed. 52, p. 18-21, Mar, 1996.

REISDORFER, Vitor Kochhann. **Flexibilização ou precarização das condições de trabalho? As cooperativas de trabalho da Região das Missões – RS**. Dissertação de Mestrado, Porto Alegre: 2000.

RYLE, G. **The concept of mind**. London. Hutchinson & Co Ltd.: 1979.

SANTOS, Silvia C. C. & OLIVEIRA, Rezilda R. **Comprometimento, participação de colaboradores e uso de tempo livre. O caso do SESC/PE**. In: XXV Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração, Campinas/SP. Anais do ENANPAD, 2001.

SILVA, Ronaldo A. R. da e ALMEIDA, Myrian C. de **Terceirização e Quarterização: indicativos estratégicos para implementação**. In: XXI Encontro Anual da ANPAD, Rio das Pedras, RJ. Anais. ANPAD, 1997.

TEIXEIRA, M. G. **Comprometimento organizacional: os estudos realizados na Universidade Federal de Uberlândia**. Temas em Psicologia – Psicologia Social e Organizacional, n. 1, 1994.

TRIPODI, Tony et alii **Análise da Pesquisa Social**. Petrópolis, RJ: F. Alves: 1975.

WEICK, K. E. & SANDERLANDS, L. E. **Social Behavior in Organizational Studies.** Journal for the Theory of the Social Behavior, n. 20 (vol. 4). p. 323-346: 1995.

WOOD JR., T. **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** Ed. Atlas, São Paulo. 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos.** 2ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

A N E X O S

ANEXO 1 - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

“Esta entrevista destina-se ao levantamento de informações, necessárias para a realização de pesquisa acadêmica, com o objetivo de obtenção do grau de Mestre em Administração de Recursos Humanos junto ao PPGA/UFRGS. Todas as informações aqui prestadas serão mantidas em sigilo absoluto, não sendo, portanto, necessário a identificação do entrevistado”.

Roteiro para entrevista

1. Qual é sua opinião sobre a comunicação em sua empresa e na empresa onde presta serviços. Há equilíbrio, igualdade na comunicação, mesmo quando existe algum problema escrito ou verbal? Como se resolve? Primeiro segue a linha hierárquica? Há liberdade para pular essa linha ?
2. Como você considera o nível de delegação de poderes na empresa onde trabalha?
3. Se houver problemas entre chefe e subordinado há igualdade e imparcialidade no julgamento da questão da parte do superiores?
4. Que fatores lhe trazem satisfação no trabalho?
5. Em algum momento você se sentiu como empregado da empresa “contratante” em vez de funcionário da empresa Alfa/Beta?
6. O que é muito importante pra você neste trabalho?
7. Como você classificaria o nível de respeito pelo ser humano em sua empresa?
8. Pode-se dizer que há imparcialidade e igualdade nas relações de trabalho em sua empresa?
9. Como você avalia o envolvimento das chefias nas tarefas? Na sua avaliação, as diferenças de *status* (hierarquia) existem? Em que nível?
10. Existe avaliação de desempenho na empresa onde trabalha? Caso a resposta seja positiva, como você avalia a eficácia desta avaliação?

11. A empresa proporciona o crescimento e o desenvolvimento pessoal? Qual o grau de possibilidades de promoção interna?
12. Você sente orgulho de pertencer a esta empresa? Como classificaria este sentimento?
13. Você conhece e compartilha dos valores e da missão da empresa onde trabalha?
14. Quando do ingresso na empresa prestadora de serviços onde trabalha, quais foram os fatores mais importantes, a seu ver, que lhe proporcionaram assumir a vaga?
15. Que nível de flexibilidade, tanto de salário, quanto de horários, a empresa oferece a seus empregados?
16. Existe participação nos resultados da empresa?

ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO APLICADO ANTES DA ENTREVISTA GRAVADA

As respostas foram preenchidas pelas pessoas que fazem parte da população alvo, as quais foram informadas do sigilo que será respeitado em relação às suas respostas, que não serão identificadas.

Os questionários foram separados em dois grupos, os dirigidos aos trabalhadores da empresa Alfa e os dirigidos aos trabalhadores da empresa Beta.

1. Perfil pessoal:

a) Qual é sua idade? _____ anos

b) Sexo: () masculino () feminino

c) Qual é sua escolaridade?

- primeiro grau incompleto ()
- primeiro grau completo ()
- segundo grau incompleto ()
- segundo grau completo ()
- terceiro grau incompleto ()
- terceiro grau completo ()

2. Perfil familiar

1. casado () solteiro () separado () outros ()

2. número de filhos () sem filhos ()

3. Perfil profissional

a) empresa Alfa () empresa Beta ()

b) cargo:

vigilante() supervisor() motorista() porteiro()

receptionista()

Outro()

Qual? _____

c) Tempo de serviço na empresa contratada (Alfa/Beta).

- menos de 1 ano ()
- de 1 até 2 anos ()
- de 2 até 3 anos ()
- de 3 até 4 anos ()
- de 4 até 5 anos ()
- de 5 até 6 anos ()
- mais de 6 anos ()

d) Tempo de serviço na universidade:

- menos de 1 ano ()
- de 1 até 2 anos ()
- de 2 até 3 anos ()
- de 3 até 4 anos ()
- de 4 até 5 anos ()
- mais de 6 anos ()

e) Jornada de trabalho semanal:

- 40 h/s ()
- 44 h/s ()
- 48 h/s ()
- 72 h/s ()
- outra () Qual? _____