

## **OS ASPECTOS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE PROFISSIONAIS TERCEIRIZADOS**

**Aluno: Thiago Gonçalves Medeiros**  
**Orientador: José Roberto Gomes da Silva**

### **Introdução**

Nos últimos anos, a discussão sobre qualidade de vida e de trabalho, definição de carreira e sucesso profissional vêm crescendo. Em um mundo globalizado e competitivo as empresas nacionais buscam maior êxito, enxugando suas estruturas produtivas e achatando suas estruturas hierárquicas para que, assim, possam fazer frente às empresas globais.

As organizações de hoje têm que atender as demandas dos seus clientes rapidamente, além de se adaptarem às mudanças tecnológicas tão freqüentes nas últimas décadas. Para que isto fosse possível, elas passaram a fazer uso intenso de mecanismos de flexibilização como a terceirização, ação em parceria, prestações de serviços e contratos temporários. Estas políticas estão, a cada dia, mais presentes nas organizações.

As relações de trabalho estão se tornando menos regulamentadas, pautando-se em uma negociação maior entre as partes, visto que a relação entre trabalhadores e empregadores já foi mais conflituosa, especialmente no Brasil. O discurso de que a sobrevivência da empresa é necessária para ambos os lados parece ter se intensificado nos dias de hoje.

Outro fator preponderante para a aceitação dessa flexibilização é o alto índice de desemprego a nível mundial, contribuindo para que os trabalhadores a aceitem mesmo que muitas vezes ela represente perdas em termos de segurança, de direitos e benefícios.

As novas formas de administrar os recursos humanos têm se mostrado eficientes sob determinados aspectos, muito embora não representem necessariamente soluções para alguns problemas aos quais se propõem solucionar. Pode-se citar, nesse sentido, o exemplo do caso da terceirização das atividades e funções na área de Tecnologia da Informação – TI. Segundo Wang [12], alguns dos principais motivos que levam uma organização a terceirizar a área de informática, referem-se à redução do custo da produção, o foco na atividade alvo, o desgaste com recrutamento e treinamento e as incertezas no ciclo de vida dos sistemas. Tais motivos devem ser, no entanto, cuidadosamente analisados para não se caracterizar uma simples justificativa para uma decisão sem embasamento, pois o mesmo autor contra-argumenta: que o custo pode ser diminuído com maior eficiência interna; a informação sempre é foco ou atividade alvo; a formação do talento por meio de treinamento é que traz vantagem competitiva; a terceirização não elimina a incerteza, mas transfere o risco.

Além disso, este tipo de estratégia traz um paradoxo, já que são necessárias tanto flexibilizações quanto comprometimento organizacional, ambos são absolutamente necessários para as estratégias da organização. Ao assumir uma estratégia de terceirização, o comprometimento deste novo trabalhador não pode ser ignorado, já que, mesmo tendo vínculo jurídico com outra empresa, é na empresa tomadora de serviços que ele desenvolve sua atividade profissional e se relaciona.

Nos últimos tempos, tem-se discutido sobre a importância do comprometimento dos indivíduos nas organizações, por diversas razões, entre as quais: a produtividade e nível de qualidade do trabalho e das atividades; a velocidade na internalização de novas tecnologias e de novos conhecimentos; a otimização da capacidade; a criação de oportunidades para a aplicação das competências; a velocidade de respostas para o ambiente/mercado.

A falta de comprometimento das pessoas com o grupo gera uma série de problemas, entre eles: pouco engajamento com as atividades, ou seja, os integrantes não se entregam às atividades, executando apenas as funções necessárias e requisitadas; alta rotatividade, porque integrantes não comprometidos com as atividades, aceitam trocá-lo por qualquer proposta que seja mais atraente, mesmo que somente sob o ponto de vista financeiro; diante de problemas, os integrantes não se empenham para resolvê-los porque não se sentem parte do grupo e não se vêem na obrigação de ajudar a empresa a se recuperar; integrantes com baixo nível de comprometimento não apresentam grandes inovações ou diferenças porque não se envolvem com o grupo e não agregam valor através de sugestões, idéias, dedicação; gera maior risco de reclamações e desentendimentos; integrantes não comprometidos não permitem que o grupo trabalhe em seu nível ótimo de produção; sem comprometimento, os integrantes não buscam se aperfeiçoar ou se desenvolver nas atividades em que atuam; a falta de comprometimento dos integrantes gera uma fuga pela responsabilidade, ou seja, eles buscam assumir o mínimo de responsabilidades sobre as questões do grupo.

Levando-se em conta o número crescente de profissionais de TI que atuam como terceirizados nas empresas, é possível questionar: Como será o comprometimento deste novo profissional com a organização cliente? Que expectativas ele terá a respeito desta organização? Como a organização, especialmente os recursos humanos, deverá motivar este novo profissional?

Embora haja uma gama de estudos científicos a respeito das novas formas de relações de trabalho, esses estudos focalizam-se mais nas características dessas relações, do que nas implicações que essas mudanças trazem para os trabalhadores. Nesse sentido, é muito importante que se estude o comprometimento organizacional desses empregados.

O número de estudos sobre comprometimento organizacional vem aumentando consideravelmente nos últimos anos. No Brasil existe uma grande quantidade de estudos a respeito do tema, sobretudo utilizando o modelo de Meyer e Allen [8], um dos modelos mais aceitos no mundo para caracterizar o comprometimento organizacional. Entretanto esses estudos se concentram nos trabalhadores tradicionais, ignorando outros tipos de trabalhadores cada vez mais presentes nas organizações, e tão importantes para o sucesso da organização quanto os empregados efetivos.

Este estudo se propõe a analisar que aspectos moldam o comprometimento organizacional de profissionais terceirizados na área de TI, através do modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen [8]. A relevância do tema deve-se ao fato de que há, ainda, pouca pesquisa a respeito deste tema no Brasil, principalmente quando se levam em conta os profissionais com menor nível de qualificação. Estudos sobre as diferenças entre o comprometimento entre trabalhadores efetivos e temporários seriam interessantes, visto que há necessidade de se conhecer estas diferenças, e existe aí uma lacuna de conhecimento possível de ser explorada em estudos posteriores.

Na primeira etapa desta pesquisa, a metodologia utilizada foi composta de entrevistas semi-estruturadas. No projeto da pesquisa, iniciada somente em fevereiro de 2007, são previstas entrevistas com dez a quinze profissionais que atuam como terceirizados na área de TI de uma grande empresa e que não possuem formação superior completa. Este relatório corresponde à visão dos resultados parciais alcançados até o momento, os quais corresponderam à análise das três primeiras entrevistas já realizadas.

### **A Teoria do Comprometimento Organizacional**

Na área da psicologia comportamental, os estudos sobre comprometimento do trabalhador procuram desvendar o que faz com que os indivíduos se diferenciem na forma como reagem e enfrentam os desafios do seu contexto de trabalho. Comprometer-se significa sentir-se vinculado a algo e ter o desejo de permanecer naquele curso de ação [11].

O comprometimento refere-se a uma forte crença e à aceitação dos valores e objetivos da organização, estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização e um forte desejo de nela se manter [11].

Na organização, aquele que está comprometido se identifica e adere aos objetivos e aos valores dela; ele é capaz de exercer esforços e de ir bem além daquilo que sua função exige para ajudar a empresa a atingir seus objetivos e a reforçar seus valores. O investimento profissional que o comprometido faz leva-o a adotar comportamentos bem particulares perante a organização: sentimento de responsabilidade, adesão, trabalho suplementar [8].

O fenômeno do comprometimento no trabalho tem sido tratado como central para a compreensão do comportamento nas organizações, pois está associado ao estabelecimento de relações interpessoais adequadas e à eficiência e eficácia individuais e organizacionais [11].

Os estudos sobre comprometimento organizacional buscam conhecer os preceptores do comprometimento e as conseqüências de um indivíduo comprometido com o alcance dos objetivos organizacionais. O volume de pesquisas tem crescido nas últimas décadas nos Estados Unidos e mais precisamente nos anos de 1990 no Brasil. Isto se deve, em parte, ao fato de que o comprometimento passou a ser considerado um preceptor de comportamento no trabalho, envolvendo aspectos relativos à rotatividade, absenteísmo e desempenho.

A origem do termo técnico, na língua inglesa, *commitment*, tem quatro eixos de significados: a noção de confiar; a de encarregar, comissionar, designar; de perpetrar ou desempenhar; e o significado de envolver, juntar, engajar [11].

A teoria do comprometimento é baseada pela teoria da reciprocidade que essencialmente diz que quando alguém trata outrem favoravelmente assim a reciprocidade estimula um proporcional retorno. Na organização um bom tratamento dado ao empregado, na forma de respeito, consideração ou recursos dados ao oferecidos deve ser retribuído na forma de atitudes positivas e maior dedicação ao trabalho. Esse conceito tem sido examinado através do desenvolvimento das teorias de suporte organizacional [11]

Segundo Meyer e Allen [8], a noção de comprometimento organizacional tem evoluído conceitualmente nas últimas quatro décadas e provocado muita controvérsia a respeito da natureza do vínculo empregado - organização. Diversos estudos têm defendido a realização de uma maior investigação da dimensionalidade do comprometimento organizacional [8].

Meyer e Allen [8] argumentam que o comprometimento reflete em um compromisso psicológico, que liga o funcionário à organização, mas que a natureza do compromisso pode diferir. Conforme os autores, o compromisso psicológico entre o funcionário e uma organização pode tomar três formas distintas:

1. Quando atitudes e comportamentos são adotados não porque crenças são compartilhadas, mas simplesmente para ganhar recompensas específicas;
2. Quando um indivíduo aceita influência para estabelecer ou manter uma relação satisfatória;
3. Quando a influência é aceita porque as atitudes induzidas são congruentes com os próprios valores do indivíduo.

Pode-se entender que não existe uma única fonte de apego em relação ao trabalho e que múltiplos apegos podem aumentar a força do vínculo para com o trabalho, reconhecendo que cada uma dos três graus de definições representa legitimidade na construção da conceituação de comprometimento.

Em relação ao ambiente organizacional, para o empregado, nem sempre o salário é o nível mais importante de satisfação, pois existem mais atrativos que podem sobrepor-se a esse presumido nível, ou seja, crescimento profissional, segurança e estabilidade. Em muitos casos, as recompensas sociais e psicológicas, tais como elogios, incentivos, compreensão, carinho, afeto, parceria, embora não sejam palpáveis, podem gerar profundas e complexas reações nos empregados, tornando-os muito mais comprometidos e dispostos a cumprir seus

objetivos dentro da organização. Assim, Meyer e Allen [8] consideram e descrevem três componentes de comprometimento: afetivo, instrumental e normativo.

Essas três bases constituem-se em vínculos. Nesse modelo desenvolvido pelos autores, essas diferentes bases não podem ser confundidas com tipos de comprometimento. Elas são, na realidade, dimensões de comprometimento que estão presentes em qualquer vínculo, com força diferenciada.

O comprometimento afetivo é o comprometimento como um apego, como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização. Segundo Meyer e Allen, os funcionários com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, assim desejam. O funcionário com este tipo de comprometimento permanece na empresa porque quer, este componente pode ser relacionado com a identificação – o indivíduo aceita influência para estabelecer ou manter uma relação satisfatória com o grupo ou organização.

O enfoque que dominou a literatura do comprometimento organizacional por maior tempo foi o afetivo, o qual possui e enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Aliás, o enfoque afetivo é a forma mais popular de definição de comprometimento organizacional.

Segundo Meyer e Allen, o comprometimento afetivo seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho.

As conseqüências comportamentais decorrentes do enfoque afetivo correspondem a resultados extremamente positivos e estratégicos à empresa que busca, por meio de pessoas, obter vantagem competitiva sustentável. Os indivíduos mais afetivamente comprometidos possuem maior tendência em sentirem-se motivados a contribuir “mais vigorosamente para a organização, com um menor *turnover*, absenteísmo mais baixo, desempenho mais elevado e comportamento superiores de cidadania organizacional” [11].

O comprometimento calculativo ou instrumental é percebido como custos associados a deixar a organização. Segundo Allen e Meyer, funcionários com comprometimento instrumental permanecem na organização porque eles precisam. Este componente pode ser relacionado com a conformidade – as atitudes e comportamentos são adotados com o objetivo de recebimento de recompensas.

Para Meyer e Allen [8], o comprometimento instrumental ou calculativo seria desenvolvido a partir de dois fatores antecedentes: a magnitude e/ ou o número de investimentos feitos pelo empregado na organização e na falta de alternativas de empregos no mercado. Como conseqüências para a organização, os autores identificam que o enfoque relaciona-se negativamente com a motivação, com o desempenho no trabalho e a intenção de sair da organização. Dessa forma, empregados que percebem altos custos para deixar a organização (alto grau de comprometimento instrumental) tendem a apresentar graus mais rebaixados de motivação, menores níveis de desempenho, menos estímulo para pedir demissão e níveis moderados de satisfação e envolvimento com o trabalho.

Já o comprometimento normativo está relacionado a um alto nível de comprometimento por parte do funcionário em relação à organização; os funcionários com comprometimento normativo permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados. Para Meyer e Allen, o comprometimento normativo – a obrigação moral de permanecer na organização – seria um estado psicológico desencadeado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e social, bem como no processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do empregado na organização.

De acordo com este enfoque, os funcionários que possuem algum grau de comprometimento normativo se sentem presos à organização. As empresas possuem diversas

formas de fazer com que seus funcionários sintam que não podem abandoná-la, como clubes de campo, onde existe grande contato entre os funcionários, formando assim uma grande ‘família’; fortes regras de conduta e forte missão, fazendo com que o empregado pense que a empresa necessita dele para continuar com seus projetos; o fato do empregado ter entrado na empresa via outra pessoa que já se encontrava dentro dela, havendo uma ‘dívida’ com quem os indicou.

### **A Teoria do Contrato Psicológico**

Vem crescendo a conscientização dos gestores de que a subjetividade tem importância fundamental para o entendimento das relações humanas, e elas não estão submetidas a contratos formais e regulamentos internos, tão somente. O aspecto da subjetividade é apresentado por esses autores como uma necessidade que precisa ser admitida pela gestão de pessoas. O conceito de subjetividade passa pelos aspectos religioso, político, econômico e moral dos indivíduos; é expressa, dentre outros elementos, pelos pensamentos, sentimentos, condutas, emoções e ações de cada um [1].

A figura do contrato psicológico se tornou bastante popular na literatura da psicologia organizacional como um meio de examinar e explorar as expectativas que os indivíduos têm a respeito das suas relações de trabalho com seu empregador [6]. A relevância do mesmo consiste na possibilidade de propiciar mais compreensão do comportamento humano nas organizações de tal forma que ultrapasse o racionalismo funcional e legal, insuficiente para explicar a complexa teia de relações humanas que se constroem no interior das organizações, cada vez mais desafiadas a conciliar exigências organizacionais e necessidades individuais da força trabalhadora.

Contrato Psicológico do Trabalho implica a existência de interação de expectativas entre a organização e o indivíduo. Estas expectativas envolvem todo o conjunto de direitos, privilégios e obrigações, entre a pessoa e a organização, e apesar de implícitas, constituem uma determinante poderosa de comportamento [1].

“O contrato psicológico difere do contrato legal porque define um relacionamento dinâmico, mutável e que está continuamente sendo renegociado”, segundo [1].

Por ser um processo social, humano e compartilhado, o contrato psicológico de trabalho é contínuo e mutável [5]. Muda, à medida que as necessidades das organizações mudam e as dos indivíduos também. Cada parte cria suas expectativas a partir de necessidades internas, de experiências passadas, ou de qualquer outra fonte. Quando as necessidades e as forças externas mudam, essas expectativas também acabam mudando, caracterizando o contrato psicológico como algo dinâmico e renegociado constantemente [1].

Esta inter-relação indivíduo-empresa será mais ou menos conflituosa, quanto maior forem às diferenças de expectativas dos dois pólos ou quanto mais rígidos forem, com relação à capacidade de adaptação [5].

Quando as expectativas entre as pessoas e a empresa não estão em sintonia, surgem sinais dos dois lados. Esses sinais aparecem nos problemas de desempenho, como erros, e omissões no trabalho, acomodação e má vontade. Aparecem também na perda de bons funcionários, nas faltas sem motivo aparente e nas queixas de doença.

Existem fatores que estruturam o contrato psicológico do trabalho, alguns deles são destacados a seguir: tipo de envolvimento indivíduo-organização; qualidade e fonte das informações; realidade nas expectativas e nos acertos; eficácia nas formas de comunicação; espaço para recriação e singularização das funções; desempenho funcional [5].

A teoria do contrato psicológico – como é apresentada atualmente – encontra em Denise Rousseau uma das mais relevantes pesquisadoras [1]. Rousseau afirma que o contrato psicológico é baseado em promessas e pode ser descrito como um modelo ou esquema mental. Rousseau vê o contrato psicológico no trabalho, atualmente, como o entendimento

subjetivo do indivíduo sobre a reciprocidade existente em relacionamento de troca entre ele e um terceiro, baseado nas promessas feitas explícita ou implicitamente nessa relação.

Percepção de reciprocidade organizacional seria um conjunto de crenças relacionadas à maneira como os empregados percebem a disposição da organização para emitir atos recíprocos [1].

No mesmo sentido, a compreensão dos contratos psicológicos está vinculada à concepção de acordo de obrigações mútuas. Obrigações mútuas trazem a percepção de dívida em relação à outra parte. Tal crença pode derivar de promessas de reciprocidade explícitas ou implícitas considerando o ambiente social envolvido [1].

Rousseau encontrou duas distintas formas de obrigações dos empregados, chamadas por ela de relacionais e transacionais.

1. O contrato psicológico transacional é caracterizado por obrigações de ordem econômica, estas incluem trabalhar mais tempo para receber horas extras, mas sem que o empregado sinta qualquer lealdade com a organização. Estes fatores são relacionados a salários altamente competitivos, sem um sólido comprometimento com o empregador.
2. O contrato psicológico relacional, por outro lado, é caracterizado pela lealdade do trabalhador ao seu empregador, e pela obrigação do empregador de por sua vez prover segurança para o trabalhador. Estes fatores são discutidos por Rousseau e representados pela vontade dos empregados de construir uma sólida e longa relação com seus empregadores.

Qualquer contrato psicológico irá conter elementos relacionais e transacionais, mas em diferentes proporções. Embora a temática do contrato psicológico, como outro contrato qualquer só se faz importante na maioria das vezes, quando passa a influenciar o comportamento, quando toma proporções maiores, por exemplo, quando o contrato é quebrado ou há uma mudança substancial no contexto organizacional.

O balanceamento entre o relacional e o transacional dentro do Contrato Psicológico é fortemente influenciado pelos benefícios e práticas de Recursos Humanos que a organização apresenta aos seus funcionários. Nesse sentido, práticas limitadas aos aspectos básicos esperados, geralmente aquelas relacionadas às necessidades básicas do trabalho e que atendem ao contrato explícito de trabalho, compõem a parte transacional do Contrato Psicológico. Práticas que vão além das necessidades básicas dos empregados, que tendem a enriquecer em múltiplos aspectos o trabalho dos empregados e suas vidas além do trabalho, são práticas que ajudam a compor a parte relacional dos Contratos Psicológicos [9].

O contrato psicológico, não considerado de forma idêntica por ambas as partes, torna-se fonte de problemas, conflito ou litígio. Na perspectiva do indivíduo, quando se requer dele mais que se possa supor ser o seu papel, o sentimento decorrente pode ser de “exploração”. Na perspectiva da organização, o mesmo comportamento pode ser interpretado como falta de cooperação ou de envolvimento do indivíduo. A busca de homogeneidade quanto à interpretação dos contratos psicológicos inscreve-se, pois, como importante competência das lideranças, de forma a propiciar alinhamentos de desempenho e prevenir a ocorrência de conflitos entre as partes [1].

Kolb, citado por Anbreu e Silva [1], propõe entender como os contratos psicológicos têm implicações sobre a produtividade e a satisfação individual. Quando a pessoa espera mais do que obtém, ela se sente enganada, e a relação caminha em direção a problemas. Essa frustração também pode sufocar a criatividade individual. Da mesma forma, o indivíduo que não atende as expectativas-chave da organização, torna-se obstáculo. É preciso, então, qualificar a importância da percepção do superior imediato sobre o desempenho do empregado, uma vez que a carreira do segundo, na maioria dos segmentos organizacionais, depende da avaliação do primeiro.

O efeito mais importante ocorre quando o contrato é percebido como quebrado ou violado, nestas circunstâncias a pesquisa sugere que a natureza do contrato irá mudar. Particularmente o contrato passará a ser sempre mais transacional do que era antes. Também foram encontradas evidências de que a violação do contrato psicológico tem forte impacto nas obrigações relacionais. Empregados que tiveram seus contratos psicológicos quebrados provavelmente se consideram menos obrigados com seus empregadores. Isto pode ter consequências muito prejudiciais para uma empresa. O comprometimento e a confiança que caracterizam o contrato relacional são provavelmente abstraídos. Tais coisas como lealdade, e dispêndio de um esforço adicional para os interesses da organização, irão faltar.

Falar em violação do contrato psicológico é complicado pelo seguinte fato: a noção exata do que foi violado ou o que foi cumprido não é de fácil mensuração. A violação do contrato nada mais é que insatisfação no trabalho, particularmente pelo fato de ser fenômeno de natureza afetiva [1].

Agora a importância do contrato psicológico para os administradores se torna aparente. O tipo de contrato e em particular se é relacional ou transacional, terá importantes implicações nas atitudes e no comportamento dos empregados. Eles serão particularmente importantes em tempos de mudança, justamente quando o dano da violação do contrato é talvez mais alto.

### **Comprometimento e contrato psicológico**

Como já foi visto anteriormente, a base afetiva do comprometimento organizacional é, segundo Meyer e Allen, influenciado pelas necessidades e expectativas dos indivíduos sobre a organização e marcado por suas experiências atuais com a organização. Fica evidente a ligação com a percepção das obrigações recíprocas do contrato psicológico.

Existem algumas semelhanças entre as bases do comprometimento afetivo e o normativo. Ambos estão interessados em trocas. No comprometimento afetivo existe preocupação com o que Rousseau chamou de obrigações relacionais do contrato psicológico. As trocas no comprometimento normativo são ligeiramente mais transacionais do que relacionais. De fato o comprometimento normativo pode ser visto, de certa forma, como uma linha entre o comprometimento afetivo e o continuativo.

Os Contratos Psicológicos podem ser considerados como a cola que liga os empregados às organizações, de tal forma que, quando este contrato é violado os empregados podem apresentar queda em seu comprometimento para com a organização, além de aumento nas intenções de abandono/demissão e outras formas de desafeto [5].

Rousseau e Wade-Benzoni, citados por Rosolen *et al.* [5], afirmam que as práticas de Recursos Humanos são capazes de moldar o comportamento diário dos funcionários, além de servirem como o principal mecanismo, por intermédio do qual os empregados tomam conhecimento dos termos do seu contrato empregatício.

As expectativas, inerentes aos dois participantes do Contrato Psicológico são um forte determinante no comportamento de ambos. As promessas e obrigações de uma organização podem atuar tanto como motivadores, quanto como barreira. Existe uma ligação óbvia entre o contrato psicológico e o comprometimento organizacional [5]. As pessoas cujo contrato é predominantemente transacional provavelmente não terão alto comprometimento organizacional. Aqueles indivíduos com contratos relacionais, por outro lado, podem mostrar altos níveis de comprometimento. Existem, entretanto variados aspectos do comprometimento, a natureza do contrato psicológico pode ter diferentes efeitos sobre estes diferentes aspectos [6].

## Metodologia

Buscando contribuir para a melhor compreensão do comprometimento organizacional de terceirizados, optou-se por uma abordagem qualitativa, por meio de análise da narrativa de entrevistados que atuam como terceirizados em grandes empresas. Como delimitação, o estudo focalizou indivíduos que são terceirizados no ramo de tecnologia de informação e que não possuem formação de nível superior. A escolha pelos profissionais de TI se deve ao fato de que muitas empresas decidem pela terceirização dessa área. Já a escolha pelos menos qualificados se deve a escassez de pesquisas anteriores com essa delimitação, havendo uma lacuna de conhecimento potencial.

Optou-se, nessa primeira fase da pesquisa, por focalizar indivíduos que atuavam em uma mesma empresa contratante. De modo a ampliar a compreensão das narrativas dos entrevistados, foram coletadas informações sobre a empresa contratante e também sobre a empresa prestadora de serviços (empregadora, de fato, dos entrevistados), para que a contextualização dos fatos se torne mais clara. Essas duas empresas passam a ser chamadas neste artigo de CONTRATANTE e PRESTADORA, respectivamente, por razões éticas.

As entrevistas foram semi-estruturadas, fundamentadas em um roteiro de perguntas que abriam espaço para que os indivíduos pudessem descrever: suas experiências anteriores como terceirizados, caso tivessem; sua situação contratual, pois mesmo existindo uma regulamentação legal para a terceirização existem diversos casos diferentes todos com suas particularidades; as percepções dos indivíduos a cerca do que é importante para mantê-lo na organização; a identificação de aspectos do seu contrato psicológico; as bases do comprometimento deste perfil de profissionais.

As questões foram baseadas no modelo das bases do comprometimento de Meyer e Allen, investigando suas relações afetiva, econômica e social. As duas últimas questões são sobre seus contratos psicológicos.

## O contexto do estudo

CONTRATANTE é uma empresa de economia mista e de capital aberto, com ações negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo (Bovespa), de Madri, na Espanha, e de Nova York, nos Estados Unidos. O Governo Federal possui 54% das ações ordinárias da companhia e, por isso, tem o controle acionário da empresa. A Administração Federal é proprietária ainda de 15,7% das ações preferenciais, cuja maioria (84,3%) está em mãos privadas.

Como empresa prestadora de serviço, temos a PRESTADORA. O grupo proprietário dessa empresa vem consolidando sua posição na área tecnológica com a Prestadora Informática, empresa fundada em 1989, que produz computadores, *softwares* e soluções educacionais para o mercado nacional e internacional. Em quase duas décadas de atuação nessa área, o grupo conseguiu se transformar no maior produtor de tecnologia educacional do país. No caso estudado, a PRESTADORA é fornecedora de computadores para a CONTRATANTE. A terceirização é caracterizada na manutenção dos computadores adquiridos pela CONTRATANTE por tempo determinado em contrato.

Foram entrevistados até o presente momento três funcionários da PRESTADORA que fazem parte do convívio de trabalho da CONTRATANTE. Os resultados posteriormente apresentados não serão definitivos, devido à pequena dimensão da amostra.

Hermes funcionário da PRESTADORA, tem 49 anos, é divorciado e trabalha como terceirizado há 12 anos, dos quais os últimos 9 anos foram como prestador de serviços da CONTRATADA. É necessário mencionar que neste período de nove anos esta é terceira empresa na qual Hermes trabalha, mas sempre prestando serviço para a CONTRATADA. Hermes está na PRESTADORA há três anos.

Michelle tem 29 anos, é casada e trabalha como terceirizada na CONTRATANTE há 5 anos, e não tem experiência anterior como terceirizada.



Edgar tem 31 anos, é solteiro, presta de serviço na CONTRATANTE há um ano e meio. Também é seu primeiro trabalho como terceirizado e, diferentemente dos outros entrevistados, veio de Curitiba para o Rio de Janeiro para trabalhar na CONTRATANTE.

### Resultados das entrevistas

O primeiro aspecto analisado se referia a como os entrevistados revelavam o seu nível de satisfação com a atual condição de atuação profissional.

As opiniões dos entrevistados deixam claro que, para o empregado, nem sempre o salário é o nível mais importante de satisfação, pois existem mais atrativos que podem se sobrepor a esse presumido nível [8]. Como exemplo disso, Hermes enalteceu bastante o ambiente de trabalho, quando questionado sobre quais eram as principais vantagens de prestar serviço para a empresa contratante:

*“O ambiente de trabalho aqui é muito bom, eu já trabalhei em outros lugares e é difícil um ambiente de trabalho tão bom quanto aqui. Além disso, aqui eu faço o que eu gosto e tenho autonomia pra isso”* (Hermes).

O ambiente de trabalho foi muito elogiado por todos os três entrevistados. Michelle respondeu assim a essa mesma pergunta:

*“Pra mim é um dos melhores empregos que tem, principalmente porque ambiente de trabalho daqui é ótimo (...) eu me sinto realizada aqui”* (Michelle).

Comprometimento refere-se à aceitação dos objetivos da organização, identificação com seus valores e, conseqüentemente, uma maior disposição para a realização destes objetivos. Quanto a essa identificação com a empresa CONTRATANTE, os depoimentos não foram tão homogêneos:

*“Os valores daqui são um pouco ‘conturbados’, mas eu me identifico com a empresa mesmo vendo que muitas vezes se fala mais do que se cumpre, principalmente com os terceirizados”* (Michelle)

*“Me identifico, os valores aqui são bons, é uma empresa ética. Gosto muito de trabalhar aqui”* (Hermes).

A confiança e a percepção de justiça na organização também são aspectos importantes no comprometimento destes profissionais. Os entrevistados revelaram não perceberem injustiças no que se refere ao tratamento recebido das pessoas da equipe de trabalho, mas acham que existem alguns tratamentos diferenciados entre níveis hierárquicos ou alguma discriminação entre os funcionários da CONTRATANTE e os terceirizados. Edgar, por exemplo, apesar de se sentir tratado “de igual para igual”, aponta a postura questionável de alguns chefes:

*“Me tratam de igual pra igual, (...) eu não percebo diferença, aqui nós somos tratados do mesmo jeito que eles (funcionários da CONTRATANTE) são e vice-versa. As vezes ocorre uma injustiça ou em termos de chefia, de hierarquia como tem em qualquer empresa. Como por exemplo: temos o chefe do departamento, o cara recebe um computador novo para ele mesmo que ele não precise, enquanto outro funcionário que talvez precise daquela máquina com uma configuração mais ‘potente’, não vai pra ele. É uma questão de vaidade, costuma acontecer isso”* (Edgar).

Michelle também percebe que injustiças ou discriminação, quando existem, são mais originadas nas atitudes da chefia do que no tratamento entre os profissionais que atuam na mesma equipe.

*“O tratamento entre os profissionais é de igual para igual, isso é um pouco diferente no caso da chefia, mas entre nós companheiros de trabalho não*

*tem esse tipo de coisa. Um exemplo básico de injustiça é quando tem um evento, só os funcionários participam, outro exemplo é que o funcionário sempre tem razão” (Michelle).*

Esse tipo de percepção é desfavorável para uma relação de comprometimento com essa empresa, já que dificulta a base afetiva do comprometimento, pois quando este profissional não se sente “filiado” à organização pode ocorrer um maior índice de absenteísmo e queda de desempenho.

A questão de salário se torna um pouco diferente, no caso desses profissionais, já que o salário é responsabilidade de outra empresa. Entretanto, no que diz respeito ao cálculo dos custos associados à saída do emprego, a situação deles se torna como a de um profissional efetivo. Os três entrevistados consideraram seus salários na média do mercado, mas com o contexto de desemprego principalmente nas grandes metrópoles, os custos de deixar um emprego são altos. A base instrumental do comprometimento se fundamenta nesta análise. Quando vemos um caso de um funcionário que recebe uma proposta de emprego com uma remuneração superior à sua atual e ainda assim ele a recusa, podemos crer que seu tipo de comprometimento não tenda a ser tão instrumental. Em outras palavras ele não está naquela empresa apenas pelo salário. Hermes descreveu exatamente isso:

*“Tem que avaliar bem se vale sair, por causa do ambiente de trabalho, porque o ambiente é muito bom. Eu poderia ficar aqui ganhando um pouco menos por causa disso” (Hermes).*

Entretanto os entrevistados admitem preocupação com a falta de estabilidade, admitindo sair dos seus atuais empregos no caso de uma possível oportunidade de trabalho em outra empresa que oferecesse aumento de estabilidade, demonstrando grande vontade de efetivação, caso essa fosse possível.

*“Sairia somente se fosse o caso de ter mais segurança, numa empresa privada a gente pode sair por idade ou sem qualquer motivo” (Hermes).*

Na análise do comprometimento normativo, levou-se em conta o quanto os entrevistados se sentiam importantes para a empresa contratante. Nesse aspecto, todos os entrevistados consideraram seus serviços como importantes para a organização. A sensação de ser estar preso à organização não foi percebida pelos funcionários, visto que não são de fato contratualmente presos a ela.

A última parte da análise corresponde aos contratos psicológicos destes profissionais. Tanto Hermes quanto Michelle, que prestam serviços à CONTRATANTE há mais de cinco anos, mostraram mais fortemente o aspecto relacional do contrato psicológico, relacionado à base afetiva do comprometimento organizacional. Questionados se suas expectativas a respeito da empresa contratante estavam sendo correspondidas, Hermes respondeu:

*“As minhas expectativas sobre ética, respeito e justiça vêm sendo bem atendidas durante esses anos. Eu vejo uma empresa justa, muito ética, já tivemos palestras sobre isso, não tem essa pressão abusiva sobre os empregados, não se faz nada que não seja certo” (Hermes).*

Quanto a sua reciprocidade com a organização e seus deveres, o mesmo disse o seguinte, tornando clara assim sua vontade de construir uma sólida relação de confiança com a empresa para a qual presta serviços:

*“O meu principal dever com a CONTRATANTE é ser tão ético quanto eles cobram dos funcionários deles, eu fui muito bem recebido na empresa então eu tenho que fazer certo o meu papel” (Hermes).*

Edgar percebia que sua principal obrigação com a empresa contratante era cumprir o seu papel profissional, ressaltando o aspecto transacional do contrato psicológico, caracterizado por falta de um sólido comprometimento com o empregador.

## Conclusões

Manter os funcionários comprometidos e motivados não são coisas simples. O comprometimento é multidimensional, e altamente subjetivo e dinâmico.

Os primeiros resultados deste estudo permitem que se percebam singularidades a respeito de profissionais que estão no ambiente de trabalho de uma empresa, mas não fazem parte dela na dimensão contratual, entretanto são importantes para a realização dos objetivos desta organização.

A questão de não serem pagos pela organização para qual desempenham atividades enfraquece o comprometimento instrumental, embora não o elimine já que, mesmo nesse caso, há custos em sair da organização. Em termos do comprometimento normativo, associado à obrigação de permanecer na organização, esse sentimento de ser parte da organização parece ser enfraquecido, embora não possa ser descartado, em função de outros aspectos que parecem reforçá-lo, como a existência que uma cultura organizacional forte que acaba sendo transmitida para os terceirizados, já que estes compartilham o ambiente da empresa.

O aspecto mais positivo percebido por meio das narrativas dos entrevistados foi o ambiente de trabalho. Esse bom ambiente de trabalho pode ser decorrente do fato de ser uma empresa de capital misto que dá aos seus funcionários estabilidade e uma menor pressão, já que, por exemplo, não há concorrentes. Este ambiente com menor pressão favorece um bom relacionamento interpessoal que, por sua vez, fortalece a base afetiva de comprometimento.

A percepção de justiça, ou pelo menos de não discriminação na equipe de trabalho também é fundamental para a construção desse comprometimento afetivo, além da identificação com a empresa.

Um resultado identificado nesse primeiro grupo de entrevistas, porém não apontado diretamente na revisão de literatura é o fato de que o tempo de trabalho como terceirizado na empresa parece contribuir também para a construção do comprometimento.

Edgar parece ser o entrevistado menos comprometido com a organização, pois não se considera parte daquela empresa e acredita que sua condição de trabalho é temporária. Já Hermes tem um alto comprometimento afetivo apresentando em sua narrativa as principais características desta base de comprometimento. Michelle mostra um pouco das três bases em sua narrativa, tendo um equilíbrio maior nas bases de comprometimento, com uma leve predominância do comprometimento instrumental.

O estudo ainda se encontra em desenvolvimento e outras entrevistas estão previstas na sua continuidade. Pode ser citada, como principal limitação desses resultados parciais, a pequena quantidade de entrevistados que talvez não reflitam as principais tendências, em termos das narrativas e percepções dos entrevistados que atuam na empresa.

Futuras pesquisas também poderão vir a complementar o foco deste estudo, abordando: a análise da base de comprometimento em comparação com medidas de desempenho e índice de absenteísmo e *turnover*; a comparação entre o comprometimento dos terceirizados e dos empregados formais da empresa contratante; o aprofundamento da investigação sobre os fatores de ambiente de trabalho, tempo como terceirizado e natureza do contrato de terceirização.

## Referências Bibliográficas

- 1 - ANBREU, M. J. C. SILVA, G. A. V. **Contratos psicológicos nas organizações: bases de sua construção.** Net. Disponível em [http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/112.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/112.pdf), acessado em 19/04/2007.
- 2 – BIGGS, D. SWAILES, S. Relations, commitment and satisfaction in agency workes and permanent workers. **Employee Relations**, v.28, n.2, 2006.
- 3 – FOOTE, D. A. Temporary workers: managing the problem of unscheduled turnover. **Management Decision** , v. 42, n.8, 2004, p963- 973.
- 4 - FOOTE, D. A. *et al.* Employee Commitment and organizational policies. **Management Decision**, v. 43, n.2, 2005.
- 5 - FRANÇA, A. C. L.. KANIKADAN, A.Y. S. JACOBSON, L. V. **Novas perspectivas na universidade: um estudo de caso baseado nos elementos do contrato psicológico do trabalho.** Série de Working Papers, n.02/019. (2002). Net. Disponível em [www.ead.fea.usp.br/wpapers](http://www.ead.fea.usp.br/wpapers), acessado em 19/04/2007.
- 6 – MCDONALD, D. J. MAKIN, P. J.. The psychological contract, organizational commitemnt and job satisfaction of temporary staff. **Leadership & Organization Development Journal**, v.21, n.2, 2000.
- 7 - MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. **Defesa de Mestrado.** Natal: UFRN,1997.
- 8 - MEYER, J.P. ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p.61-89, 1991.
- 9 - ROSOLEN, T. *et al* . **Contrato psicológico: um estudo de caso do programa de educação tutorial PET – FEA USP.** Net. Disponível em [http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/365.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/365.pdf), acessado em 19/04/2007.
- 10 – SAUNDERS, M. N. K. THORNHILL, A. Forced employment contract change and the psychological contract. **Employee Relations**, v.28, n.5, 2006.
- 11 - SOLDI, R. M. **Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos.** Dissertação de Mestrado, Florianópolis:UFSC, 2006.
- 12 - WANG, C. B. **O Novo Papel do Executivo de Informática.** São Paulo: Makron Books, 1995.