

## **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: COMPARANDO SERVIDORES E TERCEIRIZADOS DE UMA FUNDAÇÃO PÚBLICA DE PESQUISA EM SAÚDE**

**Organizational Commitment: comparing servers and outsourced employees of a public foundation of health research**

**Kely César Martins Paiva**

UFMG, Faculdade Novos Horizontes – MG

[kelypaiva@face.ufmg.br](mailto:kelypaiva@face.ufmg.br)

**Jefferson Lopes La Falce**

CEFET-MG, UNA- MG, FUMEC – MG

[jefferson.la.falce@gmail.com](mailto:jefferson.la.falce@gmail.com)

**Cristiana Fernandes Muyllder**

FUMEC – MG

[cristiana.muyllder@fumec.br](mailto:cristiana.muyllder@fumec.br)

**Submissão: 19/12/2012**

**Aprovação: 02/09/2013**

### **RESUMO**

O objetivo deste estudo foi descrever e comparar como se encontra configurado o comprometimento organizacional de servidores e terceirizados de uma Fundação Pública de Pesquisa em saúde localizada em Belo Horizonte (MG). A pesquisa descritiva, quantitativa e qualitativa (triangulação metodológica) foi realizada com 136 profissionais (61 servidores; 75 terceirizados). As maiores médias foram encontradas para a dimensão afetiva, seguidas da calculativa e da normativa, contraditoriamente à quantidade de motivos de inserção, aspectos positivos e negativos e desejos de mudanças voltados para a calculativa. Comparando-se as dimensões utilizando o método ANOVA, foram apuradas diferenças significativas na dimensão calculativa e nas subdimensões “perdas de investimentos feitos na organização” e “perdas de retribuições organizacionais”. Esses resultados denotam fragilidades nas relações entre organização e profissionais, implicando estender a pesquisa a outras unidades da instituição.

**Palavras Chaves: Comprometimento Organizacional, Terceirização, Setor público**

## ABSTRACT

**This article aims to** compare and analyze how it is configured organizational commitment of professionals with different linkages with work - public servers and outsourced employees - of a public foundation of health research, in an unit located Belo Horizonte (MG). The field research, descriptive and quantitative and qualitative approaches (methodological triangulation), was made with 136 professionals. The highest average of the respondents were found for affective commitment, followed by the calculative and normative, contradictorily to the amount of insertion, positive and negative aspects and desires of changes aimed at calculative dimension. Comparing the dimensions using ANOVA, significant differences were determined in the calculative dimension and the subdimensions "losses from investments made in the organization" and "losses of organizational rewards." These results show weaknesses in the relationship between organization and professionals, implying extend the search to other units of the institution.

**Keywords:** Organizational Commitment, Outsourcing, Public Sector.

## 1. Introdução

Os processos de terceirização no Brasil mostram que, em muitos casos, tem-se usado a contratação de empresas e profissionais em tais moldes para a redução de custos (SOLDI; ZANELLI, 2006). Este recurso tem implicações nas rotinas dos trabalhadores e de suas organizações. Entretanto, o uso de terceirização no serviço público atende a uma necessidade de mão de obra qualificada para o exercício de diversas funções como solução para a dificuldade de realização de concursos e efetivação de “novos servidores” de modo mais rápido.

A terceirização pode se pautar em três bases não excludentes (SALERMO, 1995, citado por SOLDI; ZANELLI, 2006): aquelas em que a atividade fim passa a ser executada pela empresa terceirizada, esta se caracterizando como fornecedor; aquela em que as atividades de apoio, de serviços de apoio à atividade finalística passam a serem executadas por empresas subcontratadas, nas quais se enquadram empresas de prestação de serviço terceirizado na área de vigilância, jardinagem, restaurantes etc.; e, por fim, empresas de sublocação de mão de obra para executar trabalhos na atividade fim da empresa contratante.

Na Instituição pesquisada, uma Fundação Pública de Pesquisa Científica na área de saúde, são encontradas as duas últimas formas descritas acima. No entanto, é objeto de lei a vedação de execução de serviços em áreas finalísticas por terceiros em âmbito público, tendo em vista possíveis impactos de aspectos relevantes tais como fidelidade, confiança e comprometimento dos contratados em função da diferença de contrato de trabalho.

Note-se que o estudo do comprometimento tem sido aprofundado nas últimas décadas. Segundo Medeiros e Enders (1997, 1998), em sua maioria, os estudos buscam a quantificação deste construto para estudar as variáveis que antecedem e as variáveis que lhe são conseqüentes, ou seja, os antecedentes e conseqüentes do comprometimento dos trabalhadores com a organização, de modo a contribuir para o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas que sejam capazes de cobrir tais variáveis e gerar impactos positivos na qualidade e produtividade das organizações. Observe-se, também, que na década de 1990 intensificaram-se os estudos focados na validação do modelo pautado em três bases do comprometimento organizacional criado por Meyer e Allen (1991), sendo elas: afetiva, calculativa e normativa (MEDEIROS; ENDERS, 1997, 1998), as quais relacionam-se, respectivamente, ao gosto, à ponderação entre custos e benefícios e ao senso de dever do sujeito para com a organização.

Deste modo, o estudo do comprometimento organizacional relaciona-se ao grau de alcance de objetivos e metas e as relações dos trabalhadores dentro da organização (SIQUEIRA, 2001). Sendo assim, como conseqüências de várias atitudes, observam-se comportamentos relevantes em trabalhadores comprometidos, tais como melhoria nos níveis de assiduidade, pontualidade, desempenho individual etc., como apontam Rego e Souto (2002). De acordo com Goleman (1999), pessoas comprometidas tendem a se comportar como patriotas nas suas organizações e normalmente são alvos cujos demais tendem a imitar.

Assim sendo, o estudo do comprometimento, considerando-se diferentes contratos de trabalho toma contornos peculiares, já que pessoas submetidas a formalidades e a políticas de gestão diferenciadas tendem a se comportar e a se comprometer com a organização de modos diferentes. Esta “tendência” concretiza-se como o alvo investigativo da pesquisa apresentada

neste artigo, cujo objetivo geral foi descrever e comparar como se encontra configurado o comprometimento organizacional de servidores e terceirizados de uma Fundação Pública de Pesquisa em saúde localizada em Belo Horizonte (MG). Para tanto, tornou-se necessário aprofundar nos conceitos e no modelo teórico adotado para tal fim.

## 2. Comprometimento Organizacional

O construto comprometimento organizacional foi trabalhado ao longo dos anos por muitos pesquisadores, implicando diversidade de conceitos, sendo que Bastos (1996) delimitou três deles, observados como os mais freqüentes no cotidiano das pessoas. O primeiro reflete a relação de compromisso com envolvimento das pessoas dentro da organização. O segundo uso mais freqüente relaciona-se à realização da tarefa, levando-se em conta o grau de atenção, esforço e o cuidado para a execução. No terceiro, o autor ressalta o uso de comprometimento para prejudicar ou impedir o alcance de determinado objetivo. Assim, o conceito de comprometimento organizacional pode ser sintetizado da seguinte forma: como um tipo específico de envolvimento “do indivíduo com atos ou comportamentos, fazendo com que as cognições relativas a tais atos se tornem mais resistentes a mudanças posteriores” (KIESLER; SAKAMURA, 1966, p. 349).

Encontram-se, ainda, na literatura, quatro bases ou correntes de comprometimento organizacional, sendo eles os seguintes: o primeiro é baseado na aceitação dos objetivos da organização; o segundo, baseado nas trocas e na avaliação dos custos associados à saída da organização; terceiro, baseado no sentimento de lealdade e obrigação para com a organização; e, o quarto, baseado em ações, tendo sido apresentados pelos autores citados acima. O modelo analítico utilizado nesta pesquisa contempla três dessas bases – afetiva, instrumental ou calculativa, e normativa -, as quais compõem o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), largamente utilizado no Brasil (MEDEIROS; ENDERS, 1998; SOLDI; ZANELLI, 2006). Tais bases são distintas e independentes e delimitam os motivos pelos quais o trabalhador permanece ligado a organização, sendo representadas pelo desejo (afetiva, permanecem porque querem), pela necessidade (calculativa, permanecem porque precisam) e pela obrigação moral (normativa, permanecem porque sentem que devem) de manter o vínculo (DIAS; MARQUES, 2002).

Quanto ao componente **afetivo**, este tem sido o mais estudado pelos pesquisadores, englobando crenças e intenções para com a organização (SIQUEIRA, 2001). De acordo com Bastos (1992), a base afetiva pode ser considerada o resultado do envolvimento do trabalhador em relação à empresa, conforme também afirmam Soldi e Zanelli (2006). Esta base foi desenvolvida por Mowday, Porter e Steers (1982) tendo sido conceituada como uma forte relação entre indivíduo e organização, caracterizada por três fatores, sendo eles uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos organizacionais, um desejo de se esforçar pela organização e de nela se manter (SOLDI; ZANELLI, 2006). Assim, envolvimento emocional, identificação e manutenção da permanência na organização são evidências desta base no sujeito (MEYER; ALLEN, 1997). Siqueira e Gomide (2004) ressaltam a importância dessa dimensão aliada a questões tais como pouca intenção em abandonar a empresa, baixo índice de rotatividade e de absenteísmo, e alta performance no trabalho, sendo, portanto, conseqüências de maior índice de comprometimento afetivo encontrado nos indivíduos nas organizações (SOLDI; ZANELLI, 2006).

Ressalte-se que Siqueira (1995) desenvolveu e validou uma escala de comprometimento organizacional afetivo (ECOFA) no Brasil, tendo sido esta utilizada nesta pesquisa. Ela possui 18 expressões de afetos, dentre as quais 15 frases de cunho positivo e 3 negativo, usadas para avaliar essa dimensão da relação entre empregado e organização.

Em relação ao componente **calculativo**, também chamado de instrumental, ele tem sua origem nos estudos de Becker (1960) e associa o comprometimento do indivíduo a recompensas e custos de se pertencer a determinada organização. Para Bastos (1994), o trabalhador pesará os custos associados com o seu desligamento (STEIL; SANCHES, 1998) da organização, apresentando um caráter restritivo quanto às escolhas do trabalhador nela permanecer, ou não. Desta maneira, as ações futuras dos empregados levariam em conta a análise de perda de benefícios, recompensas e custos de se deixar uma organização (STEIL; SANCHES, 1998).

Segundo Siqueira (2001), este comprometimento pode ser enquadrado no âmbito do comportamento no qual o trabalhador permanece na organização “por percepções individuais sobre os custos ou perdas de investimentos”, também chamado de *side bets*, termo usado por Becker (1960) para se referir a algo de valor investido pelo trabalhador quando em uma relação profissional com sua empresa (SIQUEIRA, 2001). Siqueira (1995) adaptou uma metodologia de avaliação do comprometimento calculativo às necessidades e padrões brasileiros, testando e validando uma escala de comprometimento organizacional calculativo (ECOC) a qual contem 15 frases que avaliam até que ponto os indivíduos se enquadram dentro desta base. A autora destaca que a ECOC é uma medida multidimensional e apresenta quatro indicadores de maior significância e que explicam a dimensão calculativa. O primeiro indicador, perdas sociais no trabalho (PST), é definido por Siqueira (2000) como crença de que a pessoa perderia a estabilidade do emprego, o prestígio no cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade e a autonomia na realização das tarefas. A definição do segundo indicador, perdas de investimentos feitos na organização (PIFO), é caracterizada pela crença na perda dos esforços realizados para chegar onde está na empresa e também pelo tempo investido na organização. Já as perdas de retribuições organizacionais (PRO) foram definidas como a crença que a pessoa possui de que perderia salários ou vencimentos que ela possui no momento. O último indicador, perdas profissionais (PP), tem por definição a crença de que sua saída da organização acarretaria em prejuízo para a carreira, por este achar que demoraria a conseguir respeito, prestígio e adaptação em outra organização, perdendo todo o esforço já realizado. (BASTOS; SIQUEIRA; FONSECA; MENEZES, 2008)

A última base de comprometimento que integra o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) utilizada neste trabalho é a **normativa**, que tem sua origem nas publicações de Etzioni e de Azjen e Fishbein (STEIL; SANCHES, 1998). Nessa base, as pressões das normas institucionais e sua internalização no indivíduo são o objeto do estudo. Segundo seus principais idealizadores (WIENER; VARDI, 1980, 1990; WIENER, 1982), a propensão do indivíduo para se guiar por valores culturais internalizados sem se dar conta de quão pouco racionais certas ações possam parecer, caracteriza o conceito desta base (SIQUEIRA, 2001). Assim, ela se constitui da idealização de reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização, sendo que sentimentos de culpa, incômodos, apreensão e preocupação no momento que o empregado pensa deixar a empresa pode integrar o perfil (SIQUEIRA, 2001). Bastos (1994) resume este conceito em termos de sacrifício, persistência e preocupação pessoais, características estas encontradas nos indivíduos em termos dessa base de comprometimento.

No trabalho de Siqueira (2000), foi validada a escala de comprometimento organizacional normativo (ECON), composta por 7 frases que retratam tais percepções.

Ressalte-se, por fim, que empregados com alto grau de comprometimento são aqueles que têm o sentimento de permanência na empresa como forma de retribuição do que recebeu ou tem recebido. A lealdade para com a organização visa a manutenção do vínculo empregatício, que depende da pressão dos valores e normas das organizações (SOLDI; ZANELLI, 2006).

### 3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa de campo, de caráter descritivo e com abordagens quantitativa e qualitativa (VERGARA, 2009), foi realizada em uma Fundação Pública de Pesquisa Científica na área de saúde, numa unidade localizada em Belo Horizonte (MG). A Instituição possui em seu quadro 117 servidores concursados e 378 não concursados (terceirizados), totalizando 495 profissionais. Ressalte-se que, para esta pesquisa, foram desconsiderados os terceirizados que não atuam diretamente no “negócio”, sendo eles motoristas, porteiros, recepcionistas, pessoal da limpeza, seguranças, *motoboy*, grupo de manutenção elétrica e de ar-refrigerado.

Para a realização desta pesquisa, foi utilizado um questionário composto de 5 partes: dados demográficos e funcionais dos respondentes, e as três escalas de comprometimento (ECO, ECON e ECOC, descritas no referencial teórico), que compuseram a parte quantitativa do estudo; e, ao final, um conjunto de quatro questões abertas que teve por objetivo aprofundar a respeito da percepção dos respondentes quanto às práticas operadas pela fundação, caracterizando a parte qualitativa do estudo. Tendo em vista a mescla de métodos, configurou-se uma triangulação metodológica, conforme conceituada por Collis e Hussey (2005).

Após aprovação do comitê de ética em pesquisa da instituição (protocolo CAAE-0019.0.245.245-09), foram enviados 290 questionários sendo 90 para servidores e 200 para os não concursados (terceirizados), dos quais retornaram devidamente preenchidos 61 (52% do total de servidores) e 75 (20% do total de terceirizados), respectivamente em cada grupo. A técnica de amostragem utilizada foi a de extratos proporcionais e acessibilidade, dada a dependência do respondente em potencial preencher e devolver o questionário. É importante ressaltar que muitos profissionais se recusaram a participar da pesquisa, informando verbal e explicitamente seus motivos, sendo eles, principalmente: não querer se comprometer dentro da Instituição, não ter tempo para responder, não achar que a ferramenta se aplica para ele como “estudante” da fundação e não achar importante. Este “não” participar também configurou-se como dado de pesquisa, já que implica em relações de confiança e no próprio descrédito com a pesquisa, o que é preocupante devido ter-se pesquisado em um centro de pesquisa.

Para análise dos dados foi utilizada estatística descritiva univariada (COLLIS; HUSSEY, 2005) para os dados demográficos e os das escalas de comprometimento, trabalhando-se prioritariamente com medidas de posição (médias) e percentuais de respondentes por nível de avaliação do comprometimento; também trabalhou-se com a análise de variância por meio de o método ANOVA para testar a existência de diferenças estatisticamente significativas (MESQUITA, 2010) entre os níveis de comprometimento dos dois grupos abordados (servidores e terceirizados), utilizando-se o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 13.0 (MESQUITA, 2010). Quanto aos dados das questões abertas, estes foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo que, conforme moldes delineados por Bardin (2009), permitiu a elaboração de tabelas resumitivas nas quais as recorrências das respostas foram observadas, de modo a se ressaltar quais delas foram mais e menos frequentes nos questionários preenchidos. Importante frisar que a análise de conteúdo, típica de uma análise qualitativa, “não rejeita toda e qualquer forma de quantificação” (Bardin, 2009, p. 142). Note-se que tais freqüências foram observadas a partir de categorias estabelecidas *a priori*, ou seja, pautadas nas três dimensões do comprometimento do modelo conceitual adotado (MEYER; ALLEN, 1991), conforme consta na terceira parte da apresentação de dados que se segue.

#### 4. Apresentação e Análise de Dados

De acordo com sua natureza os dados foram tratados e estão apresentados e analisados em três tópicos: dados demográficos dos respondentes; dados das escalas dos questionários (parte quantitativa); e dados da parte qualitativa da pesquisa, ou seja, das questões abertas dispostas ao final dos questionários.

##### 4.1. Dados demográficos dos respondentes

Para apresentação dos dados demográficos, foi montada a tabela 1 que resume o perfil da amostra, considerando-se os totais de respondentes, por grupo e geral.

Tabela 1: Percentuais de respondentes da amostra, total e por grupo

Dados	Categorias	Total	Servidores	Terceirizados
<b>Sexo</b>	Masculino	34	43	27
	Feminino	66	57	73
<b>Faixa etária</b>	até 25 anos	13	2	23
	de 26 a 30 anos	26	7	41
	de 31 a 35 anos	18	11	23
	de 36 a 40 anos	15	25	8
	de 41 a 45 anos	8	13	4
	de 45 a 50 anos	8	18	0
	mais de 50 anos	12	25	1
<b>Estado civil</b>	solteiro	40	23	55
	casado	47	56	40
	desquitado / divorciado / separado	7	10	4
	viúvo	0	0	0
	união estável	6	11	1
	outro	0	0	0
<b>Escolaridade</b>	Ensino fundamental incompleto	0	0	0
	Ensino fundamental completo	1	0	1
	Ensino médio incompleto	0	0	0
	Ensino médio completo	11	15	8
	Ensino superior incompleto	15	10	20
	Ensino superior completo	24	15	32
	Especialização	18	26	12
	Mestrado	15	13	16
	Doutorado	15	21	11
<b>Tempo na organização</b>	menos de 1 ano	7	0	13
	de 1 a 5 anos	42	30	52
	de 6 a 10 anos	19	10	27
	de 11 a 15 anos	14	23	7
	de 16 a 20 anos	8	18	0
	mais de 20 anos	10	20	1
<b>Tempo no cargo</b>	menos de 1 ano	14	3	23
	de 1 a 5 anos	49	36	59
	de 6 a 10 anos	17	21	13
	de 11 a 15 anos	9	16	3
	de 16 a 20 anos	6	13	0
	mais de 20 anos	5	10	1
<b>Vínculo</b>	Servidor	45	100	0
	Terceirizado	55	0	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Deste modo, a maioria dos respondentes é: do sexo feminino (em ambos os grupos); com faixa etária entre 26 a 30 anos (sendo esta tendência observada entre os terceirizados, porém entre os servidores as faixas mais recursivas foram entre 36 e 40 anos e acima de 50 anos); casados (sendo que os concursados acompanham esta tendência geral, porém entre os terceirizados há um maior número de solteiros); com nível de escolaridade “ensino superior completo” (sendo que os terceirizados acompanham esta tendência, porém entre os concursados os níveis de escolaridade mais recursivos são os com especialização e doutorado); com tempo de trabalho na organização e no cargo atual entre 1 e 5 anos (em ambos os grupos); com contrato de trabalho terceirizado (não concursado). Os dados a respeito de seu comprometimento organizacional são detalhados nos itens que se seguem.

#### 4.2. Dados da parte quantitativa do questionário

Quanto às bases de comprometimento, nos dois grupos foram observadas médias maiores para o comprometimento afetivo (3,8 nos dois e no geral), seguidas do calculativo (3,0 no total, 3,2 nos servidores e 2,9 nos terceirizados) e, por fim do normativo (2,6 no total, 2,5 nos servidores e 2,7 nos terceirizados). Em relação às perdas específicas da dimensão calculativa, os escores foram apontados de maneiras diversas pelos respondentes, cujas médias podem ser observadas na Tabela 2:

Tabela 2: Médias das dimensões de comprometimento dos respondentes, total, por grupo e resultado da ANOVA.

Dimensões	Grupos	Total	Servidores	Terceirizados	ANOVA sig
Afetiva		3,8	3,8	3,8	,521
Calculativa		3,0	3,2	2,9	,004
PST		2,9	3,0	2,8	,078
PIFO		2,7	2,9	2,5	,005
PRO		3,0	3,4	2,7	,000
PP		2,6	2,6	2,5	,651
Normativa		2,6	2,5	2,7	,169

Fonte: Dados da pesquisa.

Note-se que na dimensão afetiva, as médias dos concursados são iguais às dos terceirizados (3,8) e consideradas como de “forte” comprometimento (média acima de 3,5). Já as médias das dimensões calculativa e normativa são consideradas “medianas” (entre 2,5 e 3,4) e nenhuma média foi considerada como de “fraco” comprometimento (abaixo de 2,4). Observe-se, também, que as médias dos concursados são, de modo geral, maiores que as dos terceirizados, sendo que única exceção é o comprometimento de base normativa, o que denota que os terceirizados têm um senso de dever para com a instituição mais expressivo (2,7) que os concursados (2,5).

Ao utilizar-se o método ANOVA, verificou-se que a dimensão calculativa e as subdimensões perdas de investimentos feitas na organização (PIFO) e perdas de retribuição da organização (PRO) apresentaram diferenças estatisticamente significativas, o que pode indicar que, apesar de ambos os grupos abordados permanecerem na organização porque precisam, tais perdas são percebidas de modo significativamente mais elevado pelos servidores, dadas as relações já desenvolvidas por eles junto à organização. As outras dimensões - afetiva, normativa e

subdimensões perdas sociais no trabalho (PST) e perdas profissionais (PP) - não apresentaram diferenças estatisticamente significativas.

O tratamento dos dados também permitiu identificar percentuais de respondentes por níveis de comprometimento como descrito anteriormente (“forte”, média acima de 3,5; “médio”, média entre 2,5 e 3,4; e “fraco”, média abaixo de 2,4). Tais dados estão dispostos na Tabela 3, por meio da qual pode-se observar que no total dos respondentes o comprometimento em nível médio foi o que preponderou na amostra como um todo (entre 64,7% e 75,7% deles). Note-se que estes percentuais foram fortemente influenciados pelas respostas dos terceirizados, que também espelham esta tendência em todas as três dimensões (entre 85,3% e 92,0% dos não concursados). Quanto aos servidores, apenas a base afetiva teve escores em sua maioria “fortes” (60,7% deles); na dimensão calculativa verificou-se escores “médios” de um modo geral (57,4%), mas quando esmiuçados entre as perdas consideradas nesta base de comprometimento, apenas as perdas sociais do trabalho seguiram tal tendência (54,1%), sendo que as perdas dos investimentos feitos pela organização foram consideradas menores pela maioria (39,3%), assim como as perdas profissionais (44,3% deles); já as perdas relativas às retribuições organizacionais seguiram tendência contrária, com maioria de respondentes (47,5%) em nível forte, fato que não repercutiu na dimensão normativa, na qual se apurou maioria de respondentes em nível fraco (52,5%).

Tabela 3: Percentuais de respondentes por nível de comprometimento, total e por grupo

Grupos Níveis Dimensões	Total			Servidores			Terceirizados		
	Forte	Médio	Fraco	Forte	Médio	Fraco	Forte	Médio	Fraco
Afetiva	33,8	64,7	1,5	60,7	36,1	3,3	12,0	88,0	0,0
Calculativa	14,7	75,7	9,6	27,9	57,4	14,8	4,0	90,7	5,3
PST	12,5	74,3	13,2	21,3	54,1	24,6	5,3	90,7	4,0
PIFO	16,2	59,6	24,3	32,8	27,9	39,3	2,7	85,3	12,0
PRO	23,5	67,6	8,8	47,5	41,0	11,5	4,0	89,3	6,7
PP	7,4	69,9	22,8	13,1	42,6	44,3	2,7	92,0	5,3
Normativa	6,6	66,9	26,5	9,8	37,7	52,5	4,0	90,7	5,3

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando-se que o trabalho de pesquisa realizado no interior da organização conta com a participação tanto dos concursados como dos terceirizados abordados, estes resultados são preocupantes, pois indicam fragilidades nas relações entre fundação e tais profissionais, independentemente do contrato de trabalho que as regem. A maioria dos concursados (60,7% deles) parece desenvolver uma relação afetiva com a instituição em grau mais forte que os terceirizados (88,0% deles em grau médio) e para ambos os grupos não parecem estar claros os ganhos e prejuízos derivados da sua permanência, ou não, na fundação, sendo esta realidade mais notória entre os terceirizados (90,7% deles em grau médio) que entre os concursados (57,4% deles em grau médio) e seu senso de dívida ou de dever moral para com ela é mais frágil entre a maioria dos concursados (52,5% em nível fraco de comprometimento normativo) do que os terceirizados (90,7% em nível médio). Os dados da parte qualitativa da pesquisa espelham e esclarecem esses dados.

#### 4.3. Dados da parte qualitativa do questionário

Foram feitas quatro perguntas abertas no final questionário para que os profissionais abordados manifestassem-se de modo mais livre, com vistas a aprofundar em suas percepções a respeito da organização e de suas contrapartidas. Ressalte-se que nem todos os abordados redigiram respostas nesta parte do questionário.

A primeira pergunta tratou dos motivos de inserção na fundação e as respostas mais recorrentes foram todas relacionadas a aspectos ligados à base calculativa de comprometimento, a saber:

- estabilidade, segurança e sustento: 61 respondentes, sendo 36 servidores e 25 terceirizados;
- trabalhar na área de conhecimento e de interesse do profissional: 30 respondentes, sendo 9 servidores e 21 terceirizados;
- crescimento e desenvolvimento profissional: 19 respondentes, sendo 1 servidor e 18 terceirizados; dentre outros.

A segunda pergunta aberta pedia para que o respondente listasse três pontos positivos de se trabalhar na fundação e as respostas mais recorrentes foram, também, as voltadas aos aspectos relacionados à base calculativa de comprometimento, sendo elas:

- as diversas políticas de recursos humanos da organização (aspecto relacionado à base calculativa): 84 respondentes, sendo 41 servidores e 43 terceirizados;
- o relacionamento interpessoal e a comunicação (aspectos relacionados à base afetiva): 57 respondentes, sendo 18 servidores e 39 terceirizados;
- o reconhecimento (nacional e internacional) e a confiabilidade da organização (aspecto relacionado à base calculativa): 37 respondentes, sendo 17 servidores e 20 terceirizados;
- a infra-estrutura da organização e as condições de trabalho oferecidas (aspecto relacionado à base calculativa): 27 respondentes, sendo 11 servidores e 16 terceirizados;
- as ações de logística e compras empreendidas pela organização (aspecto relacionado à base calculativa): 24 respondentes, sendo 11 servidores e 13 terceirizados;
- o planejamento e a organização existentes na organização (aspecto relacionado à base calculativa): 18 respondentes, sendo 10 servidores e 8 terceirizados; dentre outros.

Já a terceira pergunta estava voltada para a indicação de três pontos negativos, sendo mais frequentes também as respostas voltadas para a base calculativa, a saber:

- as diversas políticas de recursos humanos da organização (aspecto relacionado à base calculativa): 71 respondentes, sendo 33 servidores e 38 terceirizados, cujos dados mais repetidos foram aspectos motivacionais (5 servidores) e o tipo de contrato (12 dos terceirizados);
- a infra-estrutura da organização e as condições de trabalho oferecidas (aspecto relacionado à base calculativa): 46 respondentes, sendo 20 servidores e 26 terceirizados;
- o planejamento e a organização existentes na organização (aspecto relacionado à base calculativa): 40 respondentes, sendo 23 servidores e 17 terceirizados;
- as ações de logística e compras empreendidas pela organização: 39 respondentes, sendo 21 servidores e 18 terceirizados;
- o relacionamento interpessoal e a comunicação (aspecto relacionado à base afetiva): 37 respondentes, sendo 21 servidores e 16 terceirizados; dentre outros.

Deste modo, destaque-se que aspectos relacionados a atividades semelhantes foram avaliados de modo diferenciados, ora positiva, ora negativamente pelos respondentes, à exceção do renome da fundação, que confere aos seus membros *status* e diferenciação no mercado de trabalho, aspecto relacionado à base calculativa do comprometimento, sendo esta a mais incidente nas respostas deles.

A última pergunta versava sobre o que o respondente mudaria na organização e sugestões foram dadas quanto:

- a infra-estrutura da organização e as condições de trabalho oferecidas: 55 respondentes, sendo 23 servidores e 32 terceirizados;
- as políticas de recursos humanos da organização: 50 respondentes, sendo 29 servidores e 21 terceirizados;
- o relacionamento interpessoal e a comunicação: 39 respondentes, sendo 17 servidores e 22 terceirizados;
- as ações de logística e compras empreendidas pela organização: 37 respondentes, sendo 25 servidores e 12 terceirizados;
- o planejamento e a organização existentes na organização: 31 respondentes, sendo 16 servidores e 15 terceirizados;
- dentre outros, totalizando 227 sugestões diferentes, sendo 113 de servidores e 114 de terceirizados.

Diante desses dados, as seguintes conclusões foram tecidas.

## 5. Conclusões

O objetivo deste estudo foi descrever e comparar como se encontra configurado o comprometimento organizacional de profissionais com diferentes contratos de trabalho, ou seja, servidores e terceirizados de uma Fundação Pública de Pesquisa Científica na área de saúde, numa unidade localizada em Belo Horizonte (MG).

Quanto ao referencial teórico, foram abordados conceitos e dimensões de comprometimento organizacional, com ênfase para o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), que reúne as bases afetiva, calculativa e normativa.

A pesquisa de campo, de caráter descritivo e com abordagens quantitativa e qualitativa, teve como instrumento de coleta de dados um questionário composto por dados demográficos, três escalas de comprometimento e quatro perguntas abertas, o qual foi aplicado após a aprovação do comitê de ética em pesquisa da instituição. Tendo em vista a mescla de métodos, configurou-se uma triangulação metodológica, conforme conceituada por Collis e Hussey (2005).

Retornaram 136 questionários devidamente preenchidos, sendo 61 de servidores e 75 de terceirizados. Merece destaque o fato de que muitos profissionais se recusaram a participar da pesquisa, relatando verbalmente seus posicionamentos, o que foi considerado preocupante por dois motivos básicos: relações frágeis de confiança; e descrédito com a própria pesquisa em um renomado centro voltado para tal finalidade. Os dados foram tratados e analisados

conforme sua natureza, tendo sido utilizadas estatística descritiva univariada, multivariada com o método ANOVA e análise de conteúdo.

Os dados foram apresentados em três tópicos, tendo-se apurado que:

- Quanto aos dados demográficos dos respondentes, a maioria deles em ambos os grupos é: do sexo feminino; com faixa etária entre 26 a 30 anos; casados; com nível de escolaridade “ensino superior completo”; com tempo de trabalho na organização e no cargo atual entre 1 e 5 anos; com contrato de trabalho terceirizado. Peculiaridades entre os grupos abordados foram detalhados no tópico pertinente.
- Em relação ao comprometimento organizacional dos respondentes do questionário (parte quantitativa do estudo), as maiores médias foram encontradas para o comprometimento afetivo, seguidas do calculativo e do normativo, fato curioso face à quantidade de motivos de inserção, aspectos positivos e negativos e desejos de mudanças voltados quase que exclusivamente para a dimensão calculativa. O método ANOVA mostrou o impacto que as percepções sobre as perdas de investimentos feitas na organização (PIFO) e as perdas de retribuições da organização (PRO) tiveram na dimensão calculativa como um todo, apurando-se diferenças estatisticamente significativas ao se comparar servidores e terceirizados, sendo que os primeiros indicaram escores que denotam uma preocupação sensivelmente maior com possíveis perdas no caso de deixarem a fundação. Ao se identificar percentuais de respondentes por níveis de comprometimento, observou-se que a maioria dos respondentes apontou comprometimento em nível médio, com algumas exceções detalhadas no tópico pertinente.
- Na parte qualitativa da pesquisa, percebeu-se a predominância da dimensão calculativa, já que: os motivos de inserção na fundação mais recursivos relacionaram-se a estabilidade, segurança e sustento; os pontos positivos e negativos de se trabalhar na fundação focalizaram diversas políticas de recursos humanos da organização, destacando-se que aspectos relacionados a atividades semelhantes foram avaliados de modo diferenciados, ora positiva, ora negativamente pelos respondentes, à exceção do renome da fundação, que lhes garante status e diferenciação no mercado de trabalho; por fim, os desejos de mudança enfatizaram a infraestrutura da organização e as condições de trabalho oferecidas.

Tais resultados foram considerados preocupantes, pois denotam fragilidades nas relações entre a organização e seus profissionais, tanto servidores concursados como terceirizados, cujo trabalho está alinhado ao negócio da organização, ou seja, pesquisa científica na área de saúde. Considerando-se a importância da instituição abordada no cenário nacional, sugere-se estender a pesquisa a outras unidades, de modo a se comparar os resultados e, em seguida, promover ajustes e melhorias nas suas políticas internas, principalmente as voltadas para a gestão de pessoas, pois estas parecem ser, de acordo com os dados aqui apresentados, nevrálgicas na consecução do trabalho ali realizado. A limitação de ter-se realizado a pesquisa em apenas uma unidade da fundação poderia, deste modo, ser rompida.

Por outro lado, a utilização de abordagens e métodos de pesquisa distintos (quantitativos e qualitativos) foi ao encontro de recomendações realizadas na literatura acerca do tema (Bastos, 1993; Botelho & Paiva, 2009), mas percebe-se que trilhar este caminho de modo

mais profundo é necessário, já que questões como estabilidade e produtividade no setor público podem (e devem) ser relacionadas e aprofundadas com o comprometimento dos profissionais, de maneira a se aprimorar os arcabouços conceituais, tanto em termos de amplitude como de profundidade.

Isso também se refere às categorias de análise identificadas nas respostas das questões abertas (políticas de recursos humanos; relacionamento interpessoal e comunicação; reconhecimento e confiabilidade da organização; infraestrutura e condições de trabalho; ações de logística e compras da organização; e planejamento e organização), as quais podem ser aprofundadas e expandidas por meio de pesquisas essencialmente qualitativas que possam a vir a contribuir para alteração nas escalas existentes e validações de outras mais aplicadas ao contexto brasileiro, em especial no setor público.

## Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda, 2009.
- BASTOS, A.V.B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun. 1993.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 274 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento Organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. In: EnANPAD, 20, 1996, Angra dos Reis, **Anais..** Angra dos Reis: ANPAD, 1996. (v. 9. p. 289-310)
- BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; FONSECA, C. A. M.; MENEZES, I. G. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional** - ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2008. p. 49-95.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**. v. 66, p 32-40, 1960.
- BOTELHO, R. D. **Comprometimento Organizacional**: Um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. 2009. 143 p. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Faculdades Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2009.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DIAS, D. S.; MARQUES, A. L. Múltiplos Comprometimentos: Um Estudo com Profissionais e Gerentes de uma Grande Empresa do Setor Metal-Mecânico. In: EnANPAD, 26, 2002, Salvador, **Anais..** ANPAD: Salvador, 2002.
- GOLEMAN, D. **Trabalhar com inteligência emocional**. Lisboa: Temas e Debates, 1999.
- KIESLER, C. A.; SAKAMURA, J. A. A test of a model for commitment. **Journal of personality and social psychology**, Washington, v. 3, n.3, p. 349-353, mar. 1966.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, T. W. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. In: EnANPAD, 21, 1997, Rio das Pedras, **Anais..** ANPAD: Rio das Pedras, 1997.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, T. W. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen: Um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.3, p. 67-87, set-ago.1998.

MESQUITA, J. M. C. **Estatística multivariada à administração: guia prático para utilização de SPSS. Curitiba: CRV, 2010.**

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

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

MORAES, L. F. R. *et al.* Comprometimento Organizacional: um estudo comparativo em Universidade Federais Mineiras. In: EnANPAD, 21, 1997, Rio das Pedras, **Anais... ANPAD: Rio das Pedras, 1997.**

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

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional - um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. In: EnANPAD, 26, 2002, Salvador, **Anais... ANPAD: Salvador, 2002.**

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

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo.** Brasília. 1995. 265p. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. Análise de três medidas de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo. In: Conferência Internacional de Avaliação Psicológica, 8, 2000. **Anais.** Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2000. p. 94-95.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências Acerca da Validade Discriminante de Três Medidas Brasileiras In: EnANPAD, 25, 2001, Campinas, **Anais.**ANPAD: Campinas, 2001.

STEIL, A. V.; SANCHES, E. N. Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle. In: EnANPAD, 22, 1998, Salvador, **Anais.** ANPAD: Salvador, 1998.

SOLDI, R. M.; ZANELLI, J. C. Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Terceirizados e Efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. In: EnANPAD, 30, 2006, Salvador, **Anais.** ANPAD: Salvador, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.