



Universidade Federal  
de São João del-Rei



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
PROFIAP**

**ROBSON MIRANDA SILVA**

**COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO  
ORGANIZACIONAL NA TERCEIRIZAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO  
FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

**SÃO JOÃO DEL-REI, MG.  
2019**



Universidade Federal  
de São João del-Rei



**ROBSON MIRANDA SILVA**

**COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO  
ORGANIZACIONAL NA TERCEIRIZAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO  
FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, da Universidade Federal de São João del-Rei, como requisito parcial à obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique de Lima Siqueira

**SÃO JOÃO DEL-REI, MG  
2019**



Universidade Federal  
de São João del-Rei



Ficha catalográfica elaborada pela Divisão de Biblioteca (DIBIB)  
e Núcleo de Tecnologia da Informação (NTINF) da UFSJ,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S581c Silva, Robson Miranda.  
Comprometimento e entrincheiramento  
organizacional na terceirização em uma instituição de  
ensino superior / Robson Miranda Silva ; orientador  
Paulo Henrique de Lima Siqueira. -- São João del  
Rei, 2019.  
116 p.

Dissertação (Mestrado - Administração Pública) --  
Universidade Federal de São João del-Rei, 2019.

1. Terceirização. 2. Comprometimento  
Organizacional. 3. Entincheiramento Organizacional.  
4. Administração Pública. I. Siqueira, Paulo Henrique  
de Lima, orient. II. Título.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, por tudo.

À minha família, pelo suporte.

Ao meu orientador, prof. Dr. Paulo Henrique Lima, pelos ensinamentos, contribuição e orientação fornecidos.

Aos professores membros da banca de qualificação, Prof. Dr. Fabrício Molica de Mendonça e Prof. Dr. Antônio Carlos Andrade Ribeiro, por aceitarem compor a banca e pelas contribuições e apontamentos.

Aos professores do Mestrado Profissional em Administração Pública – Profiap, pelos ensinamentos.

À Universidade Federal de São João del-Rei e ao Mestrado Profissional em Administração Pública – Profiap, pela oportunidade.

À Simone e Patrícia, pelos encorajamentos.

Aos colegas de curso, pelo companheirismo.

## RESUMO

A terceirização vem sendo utilizada como panaceia dos problemas administrativos, empregada sem que seja analisado de forma mais cuidadosa as vantagens, desvantagens e riscos em sua utilização, principalmente na administração pública. De modo a avançar a análise de casos específicos de terceirização em ambientes públicos, a pesquisa teve como objetivo analisar se a terceirização impacta o vínculo afetivo e instrumental entre os funcionários terceirizados e uma instituição de ensino superior, contribuindo com a discussão sobre as vantagens e desvantagens dos processos de terceirização. Foi delimitado como população alvo os servidores e terceirizados que exercem funções administrativas nos campi da cidade sede da Universidade Federal de São João del-Rei. A medida utilizada para mensurar o vínculo afetivo foi o comprometimento organizacional. Para medir o vínculo instrumental foi utilizada escala de entrincheiramento organizacional. A amostra utilizada contou com 123 servidores e 37 terceirizados. Como resultado, pode-se concluir que o vínculo de emprego estabelecido não foi capaz de diferenciar os funcionários em relação ao comprometimento e entrincheiramento organizacional. Entretanto, a terceirização tem capacidade de impactar o vínculo afetivo estabelecido para com a universidade, visto que a má gestão da terceirização tende a desconstruir ao longo do tempo o vínculo afetivo criado por funcionários terceirizados.

**Palavras-Chave:** Terceirização; Comprometimento Organizacional; Entincheiramento Organizacional; Administração Pública.

## ABSTRACT

Outsourcing has been used as a panacea of administrative problems, employed without being analyzed more carefully the advantages, disadvantages and risks in its use, especially in public administration. In order to advance the analysis of specific cases of outsourcing in public environments, the research had as objective to analyze if the outsourcing impacts the affective and instrumental link between outsourced employees and a higher education institution, contributing to the discussion about the advantages and disadvantages outsourcing processes. It was defined as a target population the public employee and contractors that perform administrative functions in the campuses of the city of the Federal University of São João del-Rei. The measure used to measure the affective bond was the organizational commitment. To measure the instrumental bond was used organizational entrenchment scale. The sample used had 123 servers and 37 outsourced. As a result, it can be concluded that the established employment relationship was not able to differentiate the employees in relation to organizational commitment and entrenchment. However, outsourcing has the capacity to impact the affective link established with the university, since the poor management of the tool tends to disrupt over time the affective bond created by outsourced employees.

**Keywords:** Outsourcing; Organizational Commitment; Organizational Entrenchment; Public Administration.

## LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABI	Arranjos Burocráticos Impessoais
APS	Ajustamentos à Posição Social
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas.
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas.
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional.
CO	Comprometimento Organizacional
DL	Decreto-Lei.
EO	Entrincheiramento Organizacional
EUA	Estados Unidos da América.
IN	Instrução Normativa.
LA	Limitação de Alternativas
OPEP	Organização dos Países Exportadores de Petróleo.
PME	Pequenas e Médias Empresas.
PROGP	Pró-reitora de Gestão de Pessoas.
Rais	Relação Anual de Informações Sociais
RE	Recurso Extraordinário.
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais.
RJU	Regime Jurídico Único.
SIGRH	Sistema de Gestão de Recursos Humanos.
STF	Supremo Tribunal Federal.
TST	Tribunal Superior do Trabalho.
UFSJ	Universidade Federal de São João del-Rei.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - – Modelo de Três Dimensões do Comprometimento. ....	61
Figura 2 - Modelo de entrincheiramento organizacional.....	64
Figura 3 - Gráfico dispersão clusters.....	88



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária dos respondentes servidores e terceirizados.....	72
Gráfico 2 - Grau de responsabilidade financeira de terceirizados e servidores.....	75
Gráfico 3 - Frequência de respostas aos itens da escala de CO grupo Servidores e Terceirizados. .....	80
Gráfico 4 - Frequência respostas aos itens da escala de EO grupo Servidores e Terceirizados. .....	81

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Antecedentes e seus relacionamentos com o comprometimento organizacional...	55
Quadro 2- Atribuição de pontos as posições das escalas Likert utilizadas. ....	70
Quadro 3 – Denominação dos clusters da amostra geral.....	88

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparação escolaridade de terceirizados e servidores .....	73
Tabela 2- Distribuição por gênero das amostras de terceirizados e servidores. ....	74
Tabela 3 - Medidas de tendência central do Tempo de trabalho na UFSJ e Idade que começou a trabalhar .....	74
Tabela 4 - Tempo de trabalho na empresa terceirizada e diferença com tempo de trabalho na UFSJ .....	75
Tabela 5 - Teste de confiabilidade das escalas de entrincheiramento e comprometimento. ....	76
Tabela 6 - Teste de confiabilidade das dimensões da escala de entrincheiramento. ....	76
Tabela 7 - Correlações entre antecedentes e CO/EO dos Servidores. ....	77
Tabela 8 - Correlação entre antecedentes e CO/EO dos respondentes Terceirizados. ....	79
Tabela 9 - Comparação entre as médias dos escores das escalas utilizadas. ....	81
Tabela 10 - Teste de normalidade das escalas para Servidores e Terceirizados. ....	83
Tabela 11 - Teste de t para comparar diferença de média dos grupos de Servidores e .....	84
Tabela 12 - Coeficientes da função de classificação em servidores e terceirizados. ....	85
Tabela 13 - Teste de significância das dispersões função discriminante servidores e .....	86
Tabela 14- Análise autovalor e significância da função discriminante grupo servidores e ....	86
Tabela 15 - Resultados da classificação função discriminante servidores e terceirizados. ....	87
Tabela 16 - Resultado análise de cluster amostra geral. ....	87
Tabela 17 - Clusters segundo variáveis relacionadas ao emprego. ....	89
Tabela 18 - Clusters conforme variáveis sociais. ....	90
Tabela 19 - Meses médios de trabalho na UFSJ de pessoas que ocupam ou já ocuparam cargo de chefia ou confiança .....	91
Tabela 20 - Clusters por tempo de trabalho na empresa terceirizada e diferença em relação a tempo de trabalho na UFSJ .....	92

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	13
1.1	Problema de pesquisa.....	15
1.2	Justificativa .....	15
1.3	Objetivo Geral e Específicos .....	16
1.4	Delimitação do estudo .....	16
1.5	Estrutura da pesquisa .....	17
2	MODOS DE ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO E DO TRABALHO .....	18
2.1	Modelos de gestão pública.....	25
2.2	Terceirização.....	28
2.2.1	Vantagens obtidas com a terceirização .....	34
2.2.2	Desvantagens da terceirização.....	36
2.2.3	Terceirização no Brasil.....	38
2.2.4	Terceirização no setor público .....	44
2.3	Precarização do Trabalho.....	49
3	COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL..	53
3.1	Comprometimento Organizacional.....	54
3.2	Entrincheiramento Organizacional. ....	62
4	METODOLOGIA .....	66
4.1	Abordagem e Tipo de Pesquisa. ....	66
4.2	Método de pesquisa. ....	67
4.3	Técnicas de coleta de dados.....	67
4.4	Técnicas de análises dos dados.....	69
5	RESULTADOS .....	72
5.1	Variáveis socioeconômicas dos entrevistados. ....	72
5.2	Validade da escala. ....	76
5.3	Comparações entre Servidores e Terceirizados nas escalas de CO e EO. ....	80
5.4	Análise discriminante entre o grupo de servidores e terceirizados.....	84
5.5	Análise de cluster.....	87
5.6	Propostas para a aplicação da pesquisa.....	92
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	95
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	97
	APÊNDICE A - Quadro de servidores da UFSJ lotados nos campi da cidade de São João del Rei. .....	107

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO.....	111
---	-----

## 1 INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento da integração comercial entre os países e da tecnologia de comunicação, as formas de organização da produção nas empresas sofreram grandes mudanças. O modo de produção fordista foi contestado pelos resultados da indústria automobilística dos Estados Unidos da América (EUA), que perdeu espaço para a produção mais flexível das montadoras japonesas, em especial a Toyota, em um modelo de organização da produção que se convencionou denominar Toyotismo. Esse fenômeno permitiu a ascensão de novas técnicas e modos de gestão, como a terceirização.

Conforme Barthélemy (2003 pg. 87), terceirização é a ferramenta de gestão que “transfere parte ou o todo de uma atividade organizacional para um fornecedor externo”. Ela se destaca no movimento de flexibilização, instituindo-se um processo de *bandwagon*<sup>1</sup> na sua implementação. Tratada como uma panaceia dos problemas organizacionais, a terceirização logo se expande também para o setor público.

Esse movimento de implementação da terceirização é justificado com as possibilidades que ela possui, como a redução de custos, a ampliação da capacidade de investimento (ao permitir a exploração dos investimentos de um fornecedor externo), a maior flexibilização da produção, e a possibilidade de focar nas principais atividades que agreguem valor ao produto da empresa.

No entanto, o processo de terceirização não é isento de falhas, destacando-se a precarização das relações de trabalho com sua implementação, a perda da identificação do trabalhador com a empresa que efetivamente explora os resultados de seu trabalho, as desigualdades estabelecidas entre trabalhadores efetivos e trabalhadores terceirizados, as complicações de uma relação entre empresas, os custos de transação dessa negociação e a má implementação da terceirização.

Todo esse cenário permite entender como a terceirização é um instrumento que precisa ser mais bem analisada, dado seus impactos tanto na forma de organização da produção como nas relações entre trabalhadores e empresa. Essa análise torna-se ainda mais complexa se consideramos sua implementação no setor público. Como argumenta Viana (2003) o setor público possui um ethos próprio, uma forma de comportamento e um conjunto de princípios

---

<sup>1</sup> Processo em que a adoção a determinado comportamento, produto ou serviço se dá devido a outras pessoas estarem aderindo, e não devido a uma reflexão crítica.

diferentes do setor privado, sendo necessária certa cautela na transferência de formas de gestão de um setor para o outro.

Deve-se ressaltar ainda que as atividades executadas dentro de uma instituição pública precisam levar em conta o aspecto legal e normativo que rege a administração do bem público. Desse modo, mesmo em atividades corriqueiras, como atividades de suporte, incide uma responsabilização dos agentes no uso dos recursos públicos. Nesse sentido, destaca-se que a terceirização de atividades no setor público, mesmo aquelas tidas como atividades-meio, é dotada de uma complexidade que supera a simples análise de custos e desempenho que permeiam a competitividade do setor privado.

Dentre os órgãos públicos que implementam estratégia de terceirização, as Universidades Federais sobressaem-se devido à peculiaridade de serem constituídas como autarquias ou fundações públicas, usufruindo de uma maior autonomia orçamentária e administrativa, e por possuírem um amplo setor que pode ser considerado como atividade-meio, pois para gerir sua relativa autonomia financeira e orçamentária esses órgãos públicos precisam de estruturas de apoio que fogem a sua atividade principal, a educação. Nesse sentido, a estratégia de terceirização é amplamente utilizada nesses órgãos, que possuem extenso quadro de atividades terceirizadas relacionadas à administração, fugindo do padrão de terceirização apenas de atividades de limpeza e vigilância, como é recorrente em outras entidades públicas.

Entretanto é necessário se ter em conta que essas atividades terceirizadas e relacionadas à administração se encontram em um contexto maior, de responsabilização de gestão dos recursos públicos e fiscalização por parte de órgãos controladores e da sociedade, responsabilidade que passa a ser exercida por funcionários de uma entidade privada, que possuem lógica de maximização de lucros, diversa da que se espera de um órgão público. Desse modo é necessário estudar como essas diferentes lógicas impactam nas atividades exercidas pelos terceirizados e servidores efetivos.

Além disso, as Universidades Federais se tornam um objeto de pesquisa interessante ao agregar tanto terceirizados como servidores desempenhando funções administrativas, muitas vezes exercendo as mesmas atividades. Desse modo é possível analisar se a figura da empresa terceira impacta na identificação do trabalhador terceirizado com o órgão público em que exerce suas atividades. Essa identificação pode ser mensurada pelo comprometimento organizacional (CO), que mede a identificação afetivo do funcionário com a universidade. Esse construto mede o nível em que funcionários assimilam as normas e valores da instituição e as assumem como próprios, se preocupando com o futuro desta como se fosse seu próprio futuro e

assim valorizam seu vínculo com a instituição, agindo proativamente para melhorar o futuro desta.

Além do vínculo afetivo, é preciso considerar também a permanência na instituição devido a outros laços, como a permanência devido a limitações do mercado de trabalho ou por questões financeiras. Diferentes vínculos geram diferentes atitudes frente a organização, podendo gerar comportamentos não desejados pela instituição. Desse modo, para analisar outros tipos de vínculos além do afetivo estabelecido entre funcionário e instituição, é utilizado neste trabalho o entrenchamento organizacional (EO), medido por escala criada por Rodrigues (2009, 2011). Esta escala mede o vínculo instrumental do indivíduo com a organização, apresentando o grau em que a permanência é explicada pela limitação do mercado de trabalho, pelas relações pessoais estabelecidas dentro da instituição e pelos prejuízos financeiros atrelados a uma possível saída. Entender os diversos tipos de vínculos e como eles se relacionam com a terceirização ajuda a melhor gestão dentro das instituições.

## **1.1 Problema de pesquisa**

Percebe-se que o fenômeno da terceirização dentro de organismos públicos deve considerar questões além das relacionadas à competitividade, como redução de custos e flexibilidade orçamentária, para entender também como o processo impacta os vínculos estabelecidos do indivíduo com a organização. Nesse sentido, neste trabalho busca-se a seguinte questão: a terceirização impacta o vínculo afetivo e instrumental dos terceirizados em relação à universidade?

## **1.2 Justificativa**

Borges-Andrade e Pilati (2001) argumentam que a terceirização geralmente é interpretada como uma quebra do contrato psicológico entre organização e empregados, o que tende a levar a uma queda do comprometimento organizacional. Pesquisar se esse processo realmente ocorre permite o desenvolvimento dos estudos sobre o constructo.

Ademais, conforme argumenta Druck et. al (2018) a terceirização no Brasil já possui 25 anos de estudos, com um vasto campo de pesquisas sobre a relação entre precarização e



terceirização, porém no campo da sociologia do trabalho há poucas pesquisas que tratam a terceirização no setor público, sendo que muitos desses se referem a empresas públicas, sendo raros os estudos que investigam os serviços públicos e mais escassos ainda aqueles que têm como objeto os trabalhadores terceirizados. Esse cenário permite entender a importância de mais pesquisas sobre o setor público e suas especificidades dentro do processo de terceirização.

### **1.3 Objetivo Geral e Específicos**

Com o exposto, busca-se nessa pesquisa como objetivo geral analisar se a relação de terceirização impacta o comprometimento e entrincheiramento organizacional estabelecido entre os funcionários terceirizados e a Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). Mais especificamente, buscam-se os seguintes objetivos:

- a) Analisar comparativamente o comprometimento e entrincheiramento organizacional de servidores e terceirizados.
- b) Verificar a correlação de antecedentes dos dois constructos na amostra pesquisada.
- c) Verificar se o vínculo de trabalho estabelecido é discriminante para as medidas de comprometimento e entrincheiramento organizacional na amostra pesquisada.

### **1.4 Delimitação do estudo**

Para conseguir responder essas questões parte-se de um estudo na Universidade Federal de São João del-Rei. Essa universidade foi escolhida devido a sua localização em uma cidade de proporções menores, em que os habitantes da cidade reconhecem o trabalho dentro da universidade como um elemento de identificação social. Ademais a UFSJ foi durante boa parte de sua história uma fundação pequena, em que cada funcionário conhecia os demais, incluindo servidores e terceirizados. A constituição como Universidade é recente, datada de 2002, e a expansão é mais recente ainda, realizada a partir do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni). Por consequente institui-se dentro da UFSJ um ambiente em que convive um grupo de funcionários intimamente

relacionados à sua história, assim como um grupo de funcionários novos que ingressaram devido à expansão. Entender como a terceirização impacta na identificação dos funcionários com a instituição nesse ambiente permite uma melhor compreensão para responder a questão de pesquisa.

### **1.5 Estrutura da pesquisa**

A presente pesquisa está estruturada em seis capítulos, incluindo esta introdução. No capítulo 2 é realizada análise bibliográfica para entender os modos de produção capitalistas e como esses se relacionam com a técnica administrativa da terceirização. Com base nessa discussão foi possível entender o contexto administrativo geral no qual a terceirização passou a ser constantemente utilizada, bem como os conceitos inerentes a ela, suas vantagens, desvantagens, sua utilização no Brasil e no setor público, bem como as discussões sobre a precarização das relações de trabalho que a técnica pode ocasionar.

No capítulo 3 foi tratada a abordagem teórica das escalas utilizadas, tanto de comprometimento como de entrincheiramento organizacional. Para tal foram abordadas as discussões acerca das possibilidades de se mensurar múltiplas dimensões no comprometimento organizacional, bem como sua relação com o entrincheiramento organizacional.

A metodologia da pesquisa é discutida no capítulo 4, demonstrando o tipo de pesquisa utilizada, a população e amostra pesquisadas, bem como as técnicas estatísticas utilizadas para a análise dos dados. Esta análise é realizada no capítulo 5, com algumas considerações finais tecidas no capítulo 6.

## 2 MODOS DE ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO E DO TRABALHO

Nesta seção será discutida a mudança de paradigma da organização da produção/trabalho que permite a ascensão da adoção da terceirização. Esse crescimento se dá conjuntamente ao surgimento e consolidação do paradigma toyotista de produção, também denominado de via japonesa de produção. Esse novo paradigma substitui o taylorismo-fordismo como modo de organização produtiva dominante, acarretando em um movimento de implementação de diversas ferramentas de gestão, como a terceirização, os programas de qualidade total, o *just-in-time*, entre outros. Cabe destacar que neste trabalho será utilizada apenas a denominação fordismo em vez de taylorismo-fordismo, pois conforme argumenta Moraes Neto (1989) o fordismo deve ser entendido como o desenvolvimento da proposta taylorista.

O fordismo se constitui no início do século XX nos EUA, com a introdução da linha de montagem na indústria automobilística, na fábrica da Ford. Essa inovação transforma o trabalho, o tornando parcelado, repetitivo e desqualificado, promovendo também a separação entre planejamento e execução do trabalho (SILVA, 1987). Nesse paradigma se busca a padronização dos meios de produção e dos insumos, a especialização do trabalho, sua subordinação direta a gerência da empresa, a mecanização da produção e o emprego de mão de obra menos qualificada, executando funções já prescritas e determinadas (DE LA GARZA; NEFFA, 2010).

Desta forma, a produção fordista incluiu cinco transformações básicas, conforme Gounet (1999):

- I. Racionalização das tarefas e diminuição do tempo gasto com elas, de forma a aumentar a produção reduzindo o custo unitário;
- II. Parcelar as tarefas existentes, de forma a limitar o número de movimentos dos funcionários e permitir o controle dos tempos e execução desses movimentos, o que leva a desqualificação do trabalho e homogeneização da mão de obra;
- III. A introdução da esteira rolante, tirando o controle da cadência de produção do trabalhador e ligando as diversas etapas da produção;
- IV. Simplificação dos produtos por meio da padronização, de forma a otimizar o tempo de fabricação e diminuir os custos de manutenção, além de permitir a aquisição das fornecedoras de peças e o controle vertical;

- V. Introdução contínua de máquinas automatizadas no processo produtivo de modo a permitir a continua diminuição dos gastos de produção e da facilidade de reposição de trabalhadores por meio da desqualificação do trabalho.

Nesse sentido, é nesta organização do trabalho e da produção que se consolida a inclusão das máquinas no processo produtivo, promovendo a retirada do conhecimento técnico dos trabalhadores por meio da sua transferência para máquinas e protocolos de execução. Para tal, os movimentos e tarefas são analisados cientificamente de forma a se determinar o melhor caminho para cada atividade, reproduzindo-a para todos os funcionários. Com isso o ritmo do trabalho e a qualidade do produto independem do trabalho humano técnico, estando antes atrelado com a qualidade, a especificação e a natureza da máquina, cabendo ao trabalho humano apenas a vigia da correta execução, sem nada saber sobre o que se passa no processo produtivo (MORAES NETO, 1986).

Esse modo de organização implica a produção para um mercado de massa, se baseando em economias de escala, sendo que estruturas verticais e hierarquizadas são configurações típicas do fordismo (ZEN; FRACASSO, 2008). Há também o incentivo a noção de eficiência e eficácia entre os trabalhadores, por meio do atrelamento do desempenho desses à competitividade da empresa, com a promessa de que a contribuição individual será reconhecida pela organização com melhores salários e com uma estrutura de carreira (BATTISTINI; WILKIS, 2004). Uma característica desse sistema de produção é a presença da hierarquia burocrática, composta de planejadores, organizadores e controladores, que comandam a elaboração e produzem o conhecimento das atividades que serão executadas por uma grande massa de trabalhadores (CHANDLER, 1984).

É no fordismo que a burocracia weberiana baseia sua estrutura de organização, considerando a hierarquia formal e as normas organizacionais como formas eficientes de controle. Ademais, é nas grandes organizações que o modelo burocrático pode ser melhor identificado, com a distinção nítida entre a alta cúpula, os gerentes intermediários e a base maior de trabalhadores designados para a execução das tarefas. A rigidez do modelo fordista, com sua padronização das atividades e dos produtos, permite ainda a simplificação dos processos, o que reduz a complexidade dos meios de controle, favorecendo a estrutura burocrática. Nessa estrutura, a subordinação direta do trabalhador aos gerentes é uma garantia de que será executado aquilo que foi determinado.

Desse modo a terceirização é rara, visto a estrutura burocrática ser considerada como a melhor forma de gestão e devido à presença das economias de escala. Busca-se o controle de

todos os processos organizacionais. O modelo de produção fordista é geralmente relacionado à organização da típica empresa americana, onde os trabalhadores de base exercem funções especializadas que estão explícita ou implicitamente especificadas, não sendo consultados sobre uma solução caso surja alguma emergência na produção ou algum desvio do planejado, ou mesmo incentivados a proporem melhorias no processo produtivo (AOKI, 1986).

Mesmo o padrão de produção fordista considerando o trabalhador como um objeto de produção e promovendo a separação entre o conhecimento e a execução das atividades produtivas, há um movimento sindical contrário às desigualdades sociais advindas da relação trabalho e capital que consegue obter do Estado e das organizações alguns direitos e benefícios relacionados ao trabalho, permitindo assim a constituição de relações de emprego de longo prazo, em que é possível planejar carreiras em uma mesma organização (DRUCK, 2011). Desse modo, mesmo que seja paradoxal, na produção fordista há uma rede de proteção social ao trabalhador e uma maior estabilidade no emprego advindo do movimento sindical, que ganha força devido à massificação dos trabalhadores e sua homogeneização, que favorecem a identificação de classe dos trabalhadores.

Até meados da década de 1970, o fordismo foi o paradigma de produção dominante, se desenvolvendo na economia do bem-estar social marcada pelas políticas keynesianas de incentivo à demanda e ao consumo. No entanto, a partir dessa década, com os choques do petróleo promovidos pela Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP), a restrição internacional da demanda e o desenvolvimento da microeletrônica e de novos meios de comunicação, o modelo fordista de produção sofre contestações, advindas principalmente do alto desempenho da indústria automobilística japonesa, representada pela Toyota (APOLINÁRIO, 2016).

O sistema de organização da produção da Toyota surge no pós Segunda Guerra Mundial japonês, tendo sido introduzido nesse país como forma de ajudar em sua reestruturação produtiva (SOUZA; SANTOS, 2017). Em meados de 1980 o termo toyotismo passa a designar as novas formas de gestão e produção flexíveis, entendidas como um modelo apropriado para também promover uma reestruturação produtiva no ocidente (SOUZA; SANTOS, 2017).

O Toyotismo se insere em um contexto de mudança na acumulação do capitalismo, denominado de flexível, onde se normaliza a mudança e o transitório, entendendo-se os processos de ruptura, as discontinuidades e as incertezas como estruturais do capitalismo (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). A saturação do consumo fordista traz como consequência o surgimento de mercados mais heterogêneos e incertos, contrastando com a rigidez das plantas de produção fordistas, assumindo-se assim a produção flexível como uma

necessidade de sobrevivência empresarial no novo cenário que surge (BIHR, 1998). Dentro desse cenário de mudança nos padrões de acumulação capitalista, a terceirização surge como um dos reflexos desse movimento (UDERMAN, 2007; BARBOSA, 2010).

Para a propagação do sistema Toyota de produção foi importante o apoio de instituições reconhecidas como o Massachusetts Institute of Technology que em 1992 considerava esse sistema como um tipo ideal transnacional de produção moderna, ressaltando sua flexibilidade e sua característica enxuta, considerando-o adequado à revolução na microeletrônica, nas tecnologias de informação e nas transformações na relação fornecedores-empresas-clientes (MARKERT, 1994). Desse modo torna-se um modelo gerencial exigido para manter a confiança do mercado.

Além da questão gerencial e da adaptação às mudanças do mercado, segundo Harvey (1998) o toyotismo permite a redução da rigidez do modelo fordista, caracterizada pela inflexibilidade dos investimentos, realizados em larga escala e com longo prazo de maturação, e pelo enrijecimento do mercado de trabalho, com as rotinas padronizadas e o sistema de proteção do trabalho (direitos e garantias). Nesse sentido, a organização capitalista passa a se organizar cada vez mais de acordo com a mobilidade geográfica, dispersão, respostas flexíveis nos processos de trabalho e nos mercados de consumo e trabalho, com maiores inovações tecnológicas, de produto e institucional. Além disso, o toyotismo dota o Estado de uma lógica de redução na atuação social e econômica, um contraponto ao Estado do bem-estar social do paradigma fordista (HARVEY, 1998).

A maior flexibilidade é resultado das principais características do toyotismo, que são: o trabalho em grupo; a redução dos estoques (produção *just-in-time*, regulada por meio do sistema *kan ban*); a diversificação da produção, de modo a atender as necessidades e gostos dos clientes; busca pela melhoria contínua (*kaizen*) da produção e polivalência funcional; o controle da qualidade em todas as etapas do processo produtivo; busca pelo desenvolvimento de iniciativa, responsabilidade e trabalho em equipe entre os trabalhadores; tentativa de identificação do trabalhador com a empresa; e a terceirização das atividades que não sejam consideradas como essenciais ao valor que a empresa fornece aos clientes (BATTISTINI; WILKIS, 2004; DE LA GARCIA; NEFFA; 2010).

As novas características e ferramentas de gestão que surgem no toyotismo têm como objetivos principais a redução de custos, o aumento da produtividade, e a melhoria dos sistemas de controle da qualidade. Para tal, esse sistema encoraja a busca constante pela redução na mão de obra e nos insumos empregados, com o objetivo constante de minimização no uso de fatores

de produção dado uma mesma quantidade de produto final, incentivando assim a extinção de intervalos no processo produtivo e o aumento do ritmo de trabalho (MERLO; LAPIS, 2007).

Para que seja possível a redução dos desperdícios na produção, o sistema toyotista se aproxima de uma nova forma de distribuição e produção dos produtos, com a instituição da produção de vários modelos em quantidades menores. Essa nova forma permite atender melhor os gostos e preferências dos consumidores, evitando o acúmulo de produtos não vendidos. Com esse novo sistema a colocação dos produtos no mercado demanda cada vez maior rapidez, o que resulta na dispersão geográfica das empresas de modo a atender cada vez mais novos nichos mercadológicos, configurando a chamada produção flexível (SENNETT, 2002; MERLO; LAPIS, 2007; BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Com a produção flexível busca-se a redução constante dos custos fixos e da rigidez administrativa, de modo a tentar dotar a organização com maior capacidade e rapidez na adaptação as mudanças do mercado. Desse modo elimina-se a rigidez nas tarefas, buscando a polivalência do trabalhador, ao mesmo tempo em que são eliminadas as estruturas verticais de poder, substituindo-as com o envolvimento do trabalhador com a empresa e com o controle pelos pares (MAROCHI, 2002; FLACH ET AL., 2009).

Ademais, a experiência do trabalhador é valorizada dentro desse sistema, com a gestão do conhecimento e os meios mais eficazes de explorar o conhecimento dos trabalhadores assumindo proporções importantes dentro da estrutura da gestão (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). No sistema toyota se espera mais dos trabalhadores, considerando esses não apenas como massa de mão de obra, mas buscando explorar ao máximo suas capacidades. Para tal os trabalhadores necessitam de maior escolaridade e capacidade de raciocínio, exigindo-se também o desenvolvimento de capacidades de relacionamento interpessoal e a assimilação dos objetivos organizacionais como objetivos próprios (MERLO; LAPIS, 2007).

Nesse modelo de produção, os trabalhadores de base exercem funções que não são especificadas em detalhes, além de possuírem maior rotatividade em outras atividades e funções. Há uma preocupação em permitir que o trabalhador entenda o processo produtivo e seja capaz de lidar com emergências, havendo repasse maior de responsabilidade e poder de decisão a esses trabalhadores. Ademais se incentiva a participação desses na proposição de melhorias no processo produtivo (AOKI, 1986).

Teixeira (1998) destaca que no Toyotismo as habilidades manuais perdem importância relativa em relação às habilidades cognitivas (interpretação, abstração, lógica sistêmica e funcional, de expressão oral, escrita e visual, etc.) e comportamentais (comprometimento, lealdade, responsabilidade, iniciativa, argumentação, dentre outras). Para o autor, as novas

exigências de qualificações podem ser agrupadas em três grupos: novos conhecimentos práticos e teóricos; capacidade de abstração, decisão e comunicação; questões relativas à responsabilidade, atenção e interesse pelo trabalho.

Conforme argumenta Aoki (1986) é difícil haver uma forma pura de produção flexível. O comum é encontrarem-se formas híbridas que mesclam tanto características da produção flexível como da produção fordista. A própria denominação de toyotismo para o modelo de produção flexível idealiza esse modelo, sendo que não é possível encontrar sua implementação pura nem na empresa Toyota.

Apesar disso, há autores que apontam a falta de real implantação do toyotismo no Brasil, argumentando que aqui se constitui um neofordismo. Conforme Humphrey (1993) apesar das empresas brasileiras adotarem ferramentas advindas do processo de produção toyotista em suas estruturas produtivas, como o *just-in-time*, e os Círculos de Qualidade Total, essas ferramentas e métodos são taylorizados, ao serem implementadas de modo que o envolvimento e a participação dos trabalhadores não são demandados, ao mesmo tempo em que se impõe sobre esses maior pressão e coerção devido às novas exigências que são realizadas, como a polivalência e a multifuncionalidade. Nesse sentido não há a real autonomia dos trabalhadores no processo de trabalho, uma das características de sustentação do modelo toyotista (SALERNO, 1993).

No entanto, como dito anteriormente, deve-se considerar que o fenômeno da flexibilização da produção se encontra em um contexto maior de mudança na acumulação capitalista. Essa mudança se caracteriza pela perda da primazia da produção como forma de acumulação, cedendo espaço ao capital financeiro como motor do sistema capitalista atual, que passa a subordinar a produção aos seus interesses. E para que ele possa executar sua função de promotor do desenvolvimento econômico passa-se a derrubar barreiras a sua livre movimentação.

Desse modo essa nova forma de acumulação traz consigo a ideologia dos mercados livres e da abertura econômica. A desregulamentação do mercado financeiro e do mercado de trabalho tornar-se uma das bandeiras dessa nova forma de acumulação capitalista. Consideram-se assim as redes de proteção social do trabalho como entraves, o que leva a precarização das relações de trabalho (DRUCK, 2011). Assim, a convivência do toyotismo com a precarização do trabalho não é uma especificidade brasileira, mas antes uma demanda do mercado financeiro.

É contraditório que no toyotismo, que busca a identificação do trabalhador com os valores organizacionais, que apregoa a maior responsabilidade e autonomia do trabalhador e



que tem como discurso a inovação e participação, tenha trago consigo movimento de precarização do trabalho. A participação dos trabalhadores fica no nível discursivo, não chegando à realidade das relações de trabalho. Essa participação ainda é restrita a pequenos grupos que exercem funções estratégicas. O que se altera é a pressão e a cobrança, visto cada trabalhador de base ser responsabilizado pela produção, responsabilidade essa que não recai mais apenas nos níveis intermediários e superiores da organização. Aliás, esses níveis são sistematicamente reduzidos de modo que o controle se torna horizontal, com os próprios trabalhadores se fiscalizando, o que causa dificuldades a integração e luta por direitos como ocorria no paradigma fordista de produção (AKTOUF, 1996).

Outro ponto a se destacar é a desindustrialização das economias, movimento em que o setor de serviços assume parcelas cada vez maiores na economia e em que o setor industrial perde participação relativa. Esse movimento era inicialmente creditado ao outsourcing entre países, com a transferência de atividades industriais menos complexas para países com maiores vantagens fiscais e menor custo de mão-de-obra, movimento que se tornou viável graças ao desenvolvimento das tecnologias de locomoção e comunicação (PISANO, 2015). Entretanto, a produção de bens mais complexos em países periféricos, principalmente países asiáticos, permitiu entender que esse movimento é parte de um contexto maior de reestruturação das estruturas da produção, em que o setor industrial e de serviços estão cada vez mais integrados e apoiados por uma crescente automação dos processos (PISANO; SHIH, 2009; GRABOWSKI, 2017).

A integração em rede dos novos sistemas digitais possibilita a indústria conectar o físico e o digital, gerando processos mais automatizados e tornando a produção mais flexível e customizada (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2015). Esse movimento é denominado por alguns como a quarta revolução industrial ou indústria 4.0 e se caracteriza pela integração das tecnologias de informação e comunicação<sup>2</sup> e da internet das coisas<sup>3</sup> aos processos físicos da fábrica, em um sistema no qual computadores e redes integrados monitoram e controlam os processos físicos, que geram dados para suportar novas decisões e monitoramento, em um ciclo em que processos físicos afetam os cálculos e vice-versa (MAYR ET AL., 2018).

Conforme Schwab (2016) essa revolução é caracterizada: a) pela velocidade, pois ocorre de forma exponencial baseada em um mundo profundamente conectado e com tecnologias que produzem novas possibilidades a um ritmo muito acelerado; b) amplitude e profundidade, visto que impacta diversos setores sociais e não apenas a produção, havendo

---

<sup>2</sup> Do inglês Information and Communications Technology.

<sup>3</sup> Do inglês Internet of Things.

alteração sem precedentes de paradigmas no mercado, na sociedade e nos indivíduos, com alterações nas relações de trabalho, como formas de contratação, treinamento e inserção, e em questões sociais, como desemprego e desigualdade; c) impacto sistêmico, dada as transformações que acarreta em países, empresas e sociedade, como legislações, modos de educação, seguridade social, dentro outros.

Arbix et al. (2017) ressaltam que os novos processos acarretados por essa nova revolução industrial aumentam a flexibilidade e customização da produção, e estão baseados em uma maior interdependência do sistema global de produção, com maior descentralização das atividades e maior necessidade de integração nacional à economia global para conseguir manter a competitividade dentro do cenário de inovações tecnológicas constantes que se desenha. Entretanto, essas inovações tecnológicas são caracterizadas por dispensarem o uso de mão de obra humana, diminuindo a participação da indústria no emprego da massa de trabalhadores, que deverá cada vez mais se voltar para o setor de serviços e o setor primário de modo a conseguir exercer atividades remuneradas, apesar desses setores historicamente possuírem piores condições de emprego.

## **2.1 Modelos de gestão pública.**

A alteração do modo de produção para o capitalismo teve impactos no modo de gestão dos recursos públicos. Antes estes recursos eram tratados como extensão dos direitos dos monarcas, não se distinguindo seu patrimônio entre público e privado. Com a alteração do sistema de produção e a conseqüente mudança social acarretada, a gestão dos recursos públicos passa a ser exercida como função e não mais direito. Para denominar o modo de gestão antigo, quando não havia a separação entre público e privado por parte do chefe de estado, usa-se o termo patrimonialismo, oriundo dos escritos de Max Weber.

Segundo Weber (1982) estudar a administração pública é estudar a dominação que se estabelece na sociedade. O autor cunha o termo patrimonialismo para representar a dominação legitimada pela tradição, cujo governo é exercido por uma autoridade sacralizada devido ao tempo exercendo a dominação. Esse tipo de dominação é representado pelo patriarcado, em que a figura do pai exerce poder de forma pessoal e instável, ao mesmo tempo arbitrária e compassiva. Nesse tipo de dominação não há a separação entre público e privado, pois tudo é pertencente à figura de autoridade, apesar dos subordinados derivarem direitos pela mesma tradição que legitima a sua dominação.

Assim, a administração patrimonialista é em geral a primeira forma de gestão pública adotada, em que o público e o privado se confundem. Apesar de haver uma figura de autoridade central, ela está cercada por seus súditos, que podem eles próprios se tornarem figuras de autoridades descentralizadas, também deixando de separar o público do privado nas suas localidades de atuação. Nesse sentido, a administração patrimonialista é caracterizada pelo personalismo, pois mesmos os funcionários escolhidos para integraram a administração pública atuam em prol de interesses próprios, além de não seguirem uma regra fixa, pois devem estar alinhados com os desejos políticos de quem os nomeou, naturalmente variáveis dada a natureza humana.

Holanda (1995) afirma que no Brasil o modo de gestão pública adotado na colonização foi o patrimonialista. Para o autor, a própria forma de ocupação do território brasileiro, por meio das sesmarias e dos engenhos de cana de açúcar que se estabeleceram nessas porções de terra. Desde o início da formação da sociedade brasileira o governo estabelecido deve como função servir ao interesse dos donos das sesmarias e posteriormente dos donos de engenhos, que controlavam o território para a coroa portuguesa.

Faoro (1975) destaca que neste Estado patrimonialista brasileiro começa a se formar um quadro de funcionários na administração pública que deriva sua renda da exploração do patrimônio do Estado, confundido com o patrimônio privado. Assim, é tradição na gestão brasileira que não haja a separação entre o público e o privado, utilizando-se da máquina pública para a obtenção de benefícios particulares. Esse estamento de funcionários públicos ligados por laços pessoais aos senhores de terra é denominado pelo autor de burocracia patrimonialista. Bresser-Pereira (2001) argumenta que esta configuração perdura até 1930, e a denomina de Mercantil-Senhorial.

Este tipo de administração pública se desenvolve antes do desenvolvimento da ciência administrativa. Com a modernização surgida com a ampliação do capitalismo, o surgimento do paradigma fordista de produção e a influência do trabalho de Weber (1978) sobre a burocracia racional, busca-se uma mudança do modelo de gestão adotado no Brasil após a revolução de 1930. No governo Getúlio Vargas busca-se implementar uma burocracia de base racional-legal, que se caracteriza pelo profissionalismo, capacitação e impessoalidade na gestão pública, com a separação entre o público e o privado. Buscando-se assim dotar o governo de aparelho administrativo que permitisse o desenvolvimento econômico (BRESSER-PEREIRA, 2001).

É a racionalização da administração pública, seguindo-se o modelo weberiano, mas tendo influências do modo fordista de produção, com os servidores públicos possuindo

atividades reguladas e normatizadas, fornecendo serviços padronizados, de forma a dotar os agentes econômicos de capacidade de previsibilidade da ação governamental, permitindo maior controle dos processos produtivos. Conforme destaca Secchi (2009) o modelo burocrático já era empregado na Europa desde o século XVI, porém sendo adotado de modo geral em administrações públicas apenas no século XX. Essa adoção se deve muito as formas produtivas que se configuravam no setor privado, ou seja, o modelo fordista de produção. Como visto, é nesse modo de produção que o controle de todos os processos do modo de produção deve ser feito por parte do gestor, com a definição exata das funções exercidas pelos empregados. O modelo burocrático de gestão pública se enquadra nos conceitos bases desse modo de produção, sendo por isso amplamente difundido no século XX, estando atrelado ao sentido de modernidade.

No modelo burocrático racional-legal a terceirização é tema sem relevância, pois o controle das ações por parte dos servidores é mais importante do que a flexibilização das relações estabelecidas. Ademais, com o critério do profissionalismo, busca-se incentivar esses servidores a ocuparem, por seus méritos, cargos cada vez maiores dentro de uma estrutura de carreira, o que não é o foco da terceirização. Neste modelo é há a separação da execução e do planejamento, além da divisão racional do trabalho, nas administrações públicas, assim como o modelo fordista de produção é nas administrações privadas.

No Brasil, a adoção deste modelo, apesar de datar da década de 1930, não foi efetivada plenamente. A ascensão aos cargos públicos não ocorria por meio de seleções justas, ainda havendo grande importância à indicação política, o clientelismo e populismo. Essas distorções do modelo eram mais recorrentes conforme mais antiga e mais local fosse a administração, convivendo tanto uma burocracia racional-legal quanto uma burocracia patrimonialista (MARTINS, 1997).

Com o aumento da integração dos mercados internacionais, ampliação dos meios de comunicação e transporte e a possibilidade de flexibilização maior da produção capitalista, não apenas o modelo fordista de produção foi contestado, mas o modelo burocrático racional-legal de gestão pública. Como no Toyotismo, prega-se que haja maior flexibilização da estrutura e decisões administrativas, deixando a máquina pública de prover serviços padronizados para prover serviços eficientes para cada caso. Ademais, o foco na atividade principal não é pregado apenas nas empresas, mas também no Estado, passando-se a assumir que qualquer atividade que não precise dos poderes especiais do Estado para ser executado deve ser delegada para o

setor privado. A este novo modo de pensamento do capitalismo correspondeu um novo modelo de gestão pública, o modelo gerencial.

Neste modelo prega-se a produtividade, eficiência, descentralização, orientação ao serviço, prestação de contas. Competitividade e o emprego de ferramentas do setor privado no setor público (SECCHI, 2009). Os níveis hierárquicos antes prezados no modelo burocrático são contestados, assim como as estruturas verticalizadas do modelo fordista foram contestadas pelo toyotismo. A descentralização ocorre também no nível da execução, deixando-se o agente público com maior liberdade para agir conforme o caso concreto, concedendo-se uma confiança limitada a este, em substituição à desconfiança geral do modelo burocrático racional-legal, pois apesar da maior liberdade é preciso prestar contas das ações tomadas (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Dentro dessa nova perspectiva para a administração pública é que a terceirização passa a ser vista como ferramenta eficaz para a administração pública. Como este modelo de gestão prega o foco nas atividades de estado, as demais atividades exercidas por agentes públicos devem ser transferidas para o setor privado ou terceirizadas pelo Estado. A lógica da gestão racional-legal é substituída por uma lógica voltada ao resultado. Assim como foi na propagação do modelo burocrático, a justificativa para a adoção do modelo é dotar o Estado de mecanismos capazes de fomentar o crescimento econômico, modernizando a administração pública. Percebe-se assim como os modelos de gestão pública estão intimamente ligadas não só com a ideologia dos governos, mas também com os paradigmas da produção capitalista.

É inserido nesse cenário de alterações, tanto dos processos produtivos, organização do capital, e modelos de gestão pública que a terceirização ganha renovado destaque. Dentro dessa discussão, a terceirização adota configurações diferentes conforme as exigências do capital financeiro/industrial. A configuração inicial da terceirização, sua evolução como ferramenta de gestão globalmente utilizada e as diferenças entre os modos de transferência de atividades por meio da terceirização serão melhores debatidos na próxima seção.

## **2.2 Terceirização**

Conforme destaca Viana (2003) o modo de produção capitalista naturaliza uma relação não natural de três partes. Para o autor, excetuando raras exceções há sempre duas coisas que formam um par natural, havendo assim como regra a existência de pares. Entretanto, o sistema

capitalista tem por natureza colocar um terceiro entre duas partes que formam um par natural. O terceiro é o empresário, que se coloca entre quem produz e quem consome, as duas partes que formariam o par natural. Então para esse autor falar de terceiros na relação de produção capitalista é antes de tudo entender que há uma relação entre terceiros implícita no nosso atual modo de produção, mas que é de tal forma camuflada que se torna natural.

Desse modo o que denominamos de terceirização é na verdade a introdução de um quarto elemento, que se coloca entre a empresa que aproveita a força-trabalho e o trabalhador. Para esse intermediário, o que o trabalhador produz não tem relação direta com seu lucro, o que ele explora do trabalhador não é sua capacidade de produzir bens e serviços, pois não comercializa esses em um mercado, o que ele utiliza é o próprio trabalhador, que se torna a mercadoria desse quarto elemento de modo que ele possa ganhar na troca. Assim, em vez da força-trabalhador ter um valor de uso para esse intermediário ela tem um valor de troca, dado que ela não é consumida, mas sim sublocada.

No entanto, o que Viana (2003) coloca é apenas um dos tipos de terceirização possíveis. A terceirização pode tanto ser a sublocação de mão de obra para produção dentro da empresa contratante como a produção de bens e serviços fora do ambiente da empresa contratante ou mesmo fora do país a que ela pertence. Assim, o termo para terceirização mais utilizado na literatura internacional é o *outsourcing*, que pode ser entendido como a ação de passar parte ou o todo de uma atividade organizacional para um fornecedor externo (BARTHELEMY, 2003). Essa definição permite entender a terceirização não apenas como um processo de sublocação de trabalhadores, mas também como uma estratégia de fornecimento adotada pela organização. Desse modo, o que uma organização deixa de produzir e escolhe adquirir no mercado pode ser entendido como uma forma de terceirização, mesmo que a produção dos bens ocorra sem a sublocação de mão de obra.

Esta distinção se torna importante, pois a literatura nacional geralmente trata terceirização como um sinônimo de sublocação de mão de obra. Este tratamento se baseia na prática brasileira sobre o tema, denominada por Druck (1999) como o “*outsourcing* tupiniquim” cujo único objetivo foi a redução de custos, com um estilo “empresário fazendeiro”, destituído de visão de futuro e focado na redução de custos por meio da redução da folha salarial, desconsiderando questões como produtividade e qualidade na produção. Esta prática brasileira se concentrou na transferência de trabalhadores antes contratados diretos da empresa cliente para a empresa terceirizada, exercendo as mesmas funções, porém com salários e benefícios menores.

Apesar do termo *outsourcing* ser mais abrangente do que a denominação terceirização assumiu no Brasil, a literatura internacional sobre o tema focou em um processo específico sobre o fenômeno, que é a transferência de atividades de uma empresa para outra empresa localizada em um país distinto. Esse fenômeno domina as discussões atuais sobre *outsourcing*, havendo pouca atenção para a transferência de atividades de uma empresa para outra em um mesmo país. Entretanto, para além da terceirização externa, realizada entre diferentes países, é importante analisar a terceirização interna, realizada entre empresas de um mesmo país, pois esse fenômeno pode explicar a configuração nacional do mercado de trabalho e a produtividade entre os setores da economia nacional (OK, 2016).

Percebe-se que a própria definição de terceirização precisa ser tomada em um sentido amplo, dado que há diferentes possibilidades para a transferência de atividades organizacionais, o que acarreta em diferentes modos de análise sobre o fenômeno. Neste trabalho iremos abordar a terceirização como forma de sublocação, porém o desenvolvimento teórico sobre o tema irá abordar também suas outras formas. Assim adota-se nesse trabalho a definição do DIEESE (2007, p. 5): “Terceirização é o processo pelo qual uma empresa deixa de executar uma ou mais atividades realizadas por trabalhadores diretamente contratados e as transfere para outra empresa”. Com essa definição permite-se ampliar os aspectos da terceirização e prosseguir na análise teórica do tema.

Segundo Castel (1998) a terceirização está presente desde o início do capitalismo, fator importante na transição para o modo assalariado de produção, sendo que desde o início do século XVI a subcontratação de artesãos por parte dos mercadores-empregadores já era utilizada na França e na Inglaterra. Os mercadores-empregadores compravam a matéria-prima e a repassavam para artesãos independentes produzirem produtos para esses mercadores-empregadores, assim constituindo-se um processo de terceirização. Porém com o controle que os mercadores-empregadores obtiveram das fontes de matéria-prima a terceirização foi um importante mecanismo de subjugação dos artesãos independentes, até que a introdução de novas tecnologias na produção permitiu a completa subjugação desses artesãos.

No entanto, a terceirização como técnica sistemática de gestão tem início no esforço de guerra dos EUA, começando em meados de 1940 com as alianças que a indústria bélica desse país estabeleceu com o objetivo de produzir armamentos para apoiar os combates que se desenvolveram na Segunda Guerra Mundial, dada a necessidade dessa indústria em focar seus esforços na produção de armamentos, delegando as atividades de suporte a outras empresas (QUEIROZ, 1998). Após esse período, com o surgimento da acumulação flexível, no paradigma toyotista de organização da produção e do trabalho, a terceirização ganha destaque

como ferramenta central de gestão nas organizações, tendo como objetivo melhorar a produtividade das empresas e racionalizar suas operações por meio do foco nas atividades inerentes ao objeto social da empresa (FONSECA, 2018).

Devido ao surgimento da nova forma de organização flexível, há um processo de reestruturação produtiva dentro das organizações, com um conjunto de mudanças da produção e do trabalho, por meio da implementação de inovações tecnológicas e de novos padrões de gestão e organização do trabalho, acarretando novas relações políticas entre padrões-empregados-sindicados (DRUCK; BORGES, 2002). É esse processo, dentro de uma mudança no paradigma de produção, que fornece destaque para a terceirização, atuando tanto no âmbito da estrutura produtiva quanto nas relações de trabalho. A terceirização torna-se o processo adotado pelas empresas para substituir suas estruturas de coordenação vertical por uma rede descentralizada de fornecedores, regidos pelos princípios da produção enxuta e do *just-in-time* (INNOCENTI; LABORY, 2004).

Referente ao trabalho, a terceirização é a principal ferramenta na reestruturação das relações trabalhistas, pois permite a implementação da flexibilização do trabalho por meio dos contratos flexíveis, ou seja, contratos parciais, por tarefa, por tempo determinado, por empreita e por prestação de serviço, contratos esses com reduzida cobertura legal e que estão sob responsabilidade de terceiros e não da empresa que usufrui de seu resultado (DRUCK; BORGES, 2002).

Como dito, a transferência de atividades surge no modelo japonês de produção, no entanto autores como Kimura (2001) e Innocenti e Labory (2004) distinguem a terceirização (*gaichu*) da subcontratação (*shitauke*). Enquanto o primeiro é a transferência de atividades entre diferentes empresas, em uma relação de poder cuja diferença não seja muito grande, o segundo tipo é a transferência de atividades de uma empresa maior para uma empresa menor, em que a desigualdade de poder conceda posição dominante a empresa maior. Nesse sentido, a grande empresa não apenas transfere suas atividades, mas controla a empresa terceirizada de modo a atribuir plano de trabalho, padrões de qualidade, especificações e design próprios, entre outros.

Segundo Kimura (2001), é a relação de subcontratação que predomina no início do modelo japonês, com a ressalva de que os contratos desse modelo de transferência (*shitauke*) se configuram como de longo prazo, com a pequena empresa realizando um trabalho comissionado (peças, componentes, produtos acabados) sob uma posição de subordinação. Nesse modelo, a grande empresa adota uma posição de exploração e ao mesmo tempo proteção da pequena empresa, por meio da imposição de metas e padrões, como também a transferência



de técnicas e métodos de gestão e produção. As grandes empresas buscam por meio desse modelo de subcontratação reduzir o investimento em capital fixo, transferindo-o as pequenas empresas, além de permitir a exploração da diferença salarial entre grandes e pequenas empresas, dado que as últimas tradicionalmente pagam menos aos seus funcionários (INNOCENTI; LABORY, 2004).

Devido aos relacionamentos que se estabelecem entre empresa mãe e subcontratadas, principalmente a natureza de longo prazo e o intercâmbio de conhecimento, pode-se definir a estrutura de terceirização no sistema japonês como híbrida, estando entre o mercado e a produção própria. A confiança e o compartilhamento de conhecimentos e tecnologias entre a empresa mãe e a empresa contratada permitem a mitigação de efeitos oportunistas (AOKI, 1986).

Para Kimura (2001) a constituição de uma estrutura de subcontratação foi possível devido à estrutura do mercado japonês antes da Segunda Guerra Mundial, com a existência de algumas condições iniciais que ajudaram o desenvolvimento do sistema de subcontratação. Em primeiro lugar, havia uma estrutura dualista entre grandes e pequenas empresas, mas cuja diferença não era tão grande a ponto de impedir arranjos de subcontratação eficientes; segundo, o Japão tinha vantagem comparativa em produtos manufaturados intensivos em mão de obra, apresentando abundância nesse fator, que estava à disposição das Pequenas e Médias Empresas (PME); terceiro, o acesso das PME's a tecnologia estrangeira e a canais de exportação era reduzido, o que facilitava a atuação das grandes empresas em estabelecer relacionamentos com as PME's; em quarto lugar, o governo vinha adotando uma série de políticas de incentivo ao desenvolvimento das PME's (KIMURA, 2001).

Essas condições iniciais facilitaram o estabelecimento da subcontratação, e com os acordos de longo prazo, as grandes empresas estavam mais seguras ao fornecer apoio às pequenas empresas, o que permitiu a melhoria da eficiência do arranjo estabelecido. Ademais, o desequilíbrio de poder na relação contratual é visto como uma pressão competitiva que atua como incentivo ao aumento da produtividade dos fornecedores, obrigando-os a reduzir custo e aumentar a qualidade de modo a sobreviver no mercado (INNOCENTI; LABORY, 2004).

No entanto na década de 1980 esse arranjo é fragilizado com a maior abertura global e a internacionalização de grandes empresas japonesas, havendo a transferência de plantas de produção para outros países (KIMURA, 2001). A terceirização passa assim a ser tratada mais como ferramenta de redução de custo do que de estabelecimento de parcerias.

Assume-se assim uma configuração mais global da terceirização, com as empresas japonesas adotando estratégias utilizadas por empresas americanas e europeias, transferindo

suas atividades e fornecedores para outros países, de modo a manter a competitividade no mercado global. Nesse movimento busca-se explorar a redução de custos oriunda da alteração da produção para localidades em que os níveis salariais são reduzidos. Essa relação se diferencia do sistema japonês de produção por restringir a participação do trabalhador de base das empresas terceirizadas dos países que recebem a transferência de partes do processo produtivo. Cabe a essas empresas uma relação de menor cooperação, exercendo apenas funções de execução.

Conforme argumenta Van der Meer-Kooistra e Vosselman (2000) a terceirização passa a englobar atividades tidas como essenciais à manutenção da empresa, como funções administrativas e de tecnologia da informação. A terceirização dessas atividades vem evoluindo com a premissa de redução de custos, mesmo que para se garantir os benefícios da terceirização seja necessário o estabelecimento de parceria e colaboração. Assim, o processo de implementação da estratégia de terceirização muitas vezes não passa por um rigoroso processo de análise, que deveria se constituir em três etapas: a primeira, sobre a decisão de fazer/produzir ou então adquirir via mercado; a segunda, referente a identificação dos fornecedores caso a opção do mercado seja a escolhida na primeira etapa; e a terceira, relacionada a configuração do relacionamento que será estabelecido entre empresa contratada e empresa contratante (VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSSELMAN, 2000).

Para compreender qual configuração a relação entre as empresas adotará na estratégia de terceirização é preciso compreender a motivação da adoção dessa estratégia. Para Kremic Tukul e Rom (2006) há três tipos de motivação para a adoção do processo de terceirização: custo, estratégia e política. Um processo de terceirização pode ser motivado por mais de um dos três tipos elencados, podendo haver elementos das três categorias em um dado processo de terceirização. Entretanto, os autores argumentam que é mais comum que os dois primeiros tipos de motivação sejam encontrados no setor privado e que o último seja mais recorrente no setor público. A terceirização tendo como motivação a redução dos custos se associa a contratos de menor cooperação mútua e de menor prazo de duração, enquanto a terceirização por estratégia busca o estabelecimento de relações de longo prazo e maior fluxo de troca de conhecimentos.

Segundo Brasil (1993a) a terceirização possui dois critérios de análise sobre sua viabilidade. O primeiro e mais evidente seria o econômico-financeiro, de mais fácil elaboração e no qual os custos e benefícios são observados de forma mais explícita. O segundo e mais complexo critério se relaciona a uma visão de horizonte mais amplo, em que se deve dissecar toda a cadeia de valores da organização e analisar os impactos estratégicos da terceirização. Desse modo, a análise sobre a viabilidade do processo de terceirização deve considerar as suas

vantagens e desvantagens, atendendo-se tanto para os horizontes de curto prazo como de longo prazo.

### 2.2.1 Vantagens obtidas com a terceirização

Dentre as vantagens da terceirização elencadas pela literatura acadêmica pode-se citar a capacidade da organização em se concentrar em poucas capacidades básicas, a inovação constante, a flexibilidade para lidar com o ambiente, a capacidade de utilização do investimento de fornecedores para alavancar os recursos próprios (QUINN, 1999), custos reduzidos e acesso a mercados de trabalho mais amplos (KRISHNA; SAHAY; WALSHAM, 2004).

Para Giosa (1997) o enfoque da terceirização é na redução de custos e na melhoria da qualidade, de forma a se otimizar a gestão melhorando a eficácia e gerando melhores resultados. No entanto, Gottfredson, Puryear e Phillips (2005) colocam em segundo plano os ganhos advindos da redução de custos, argumentando que os ganhos principais advêm da capacidade de melhorar a qualidade dos serviços e produtos.

A terceirização possibilita ainda a redução dos custos fixos por parte da empresa que terceiriza e ganhos de escala para as empresas terceirizadas. Com a redução dos custos fixos as empresas reduzem as barreiras de saída de um mercado ou de abandono de um produto com baixo desempenho, visto não terem a obrigação de arcar com custos fixos elevados, decrescendo assim o risco do negócio (BRASIL, 1993a). Outro modo de redução de custos é o elencado por Quinn (1999) que afirma que na terceirização baseada em relacionamento de longo prazo e cooperação há a redução de riscos, dado que a empresa que fornece o serviço terceirizado compartilha os riscos com vários clientes, o que diminui o risco para todos eles.

Dentre as vantagens da terceirização elencadas pela literatura acadêmica a que sobressai nos escritos é a capacidade da organização em focar seus esforços e recursos nas atividades/recursos que permitam a obtenção de vantagens competitivas, especializando-se em um número de atividades cada vez menor (SKINNER, 1985; GOTTFREDSON; PURYEAR; PHILLIPS, 2005; KREMIC; TUKEL; ROM, 2006). Esse processo de focalização ganha força com o toyotismo, incorporando um movimento maior de desintegração vertical, caracterizado pela redução da cadeia de atividades da empresa, tanto em termos da estrutura administrativa, com a redução de níveis hierárquicos, como em termos da produção, por meio da redução,

eliminação e transferência de processos produtivos ou de apoio a produção (AMATO NETO, 1995).

Conforme Quinn (1999) os executivos selecionam um pequeno grupo de competências nos quais a organização tem a capacidade de ser a melhor do mundo, sendo capaz assim de sobressair na concorrência do mercado. Este tipo de terceirização demanda a configuração de relações mais aprofundadas entre as empresas, com vistas a ganhos de qualidade para além dos ganhos da redução de custos no curto prazo. O autor denomina essa transferência de atividades de terceirização estratégica e argumenta que ela possibilita o aumento da capacidade de conhecimento da organização, aumentando sua capacidade inovativa por meio da ampliação da rede de conhecimento em que está inserida, com a ampliação das fontes de conhecimento externas.

Devido à especialização cada vez maior e a constituição de redes de relacionamento entre as empresas há a melhoria da gestão do conhecimento e do sistema de treinamento, dado que cada empresa possui incentivos em melhorar a capacidade de seus funcionários ao máximo, com cada uma delas focando em pequenas atividades chaves para a entrega do valor de seu produto. Além disso, o potencial inovativo é ampliado pelo maior relacionamento dos especialistas com clientes mais variados, aumentando também a eficiência do serviço e a capacidade de melhorar os pagamentos efetuados, atraindo assim melhor mão de obra (QUINN, 1999).

Desse modo os executivos percebem cada vez mais que a vantagem da terceirização estratégica que busca relacionamentos baseados em conhecimento e benefícios estratégicos de longo prazo supera a terceirização com vistas à redução de custos no curto prazo (QUINN, 1999). O autor argumenta ainda que à medida que a capacidade dos terceirizados aumenta, a questão não se torna mais sobre o porquê terceirizar, mas sim o porquê não terceirizar. As decisões gerenciais passam a ser sobre quais as atividades serão focalizadas, cabendo as demais o caminho da terceirização, aproveitando assim os investimentos e capacidades dos fornecedores, sempre buscando com esses a relação que irá maximizar o valor aos acionistas.

Nessa mesma linha, Gottfredson, Puryear e Phillips (2005) argumentam que a questão não é mais se é melhor terceirizar ou não uma capacidade ou atividade, mas sim quais serão os fornecedores de cada atividade da cadeia de valor. Com o tempo as empresas estão se especializando em uma única função e assim as vantagens da terceirização aumentam de forma irrecusável para todas as empresas. Nesse cenário o *sourcing*, que é a gestão eficiente da rede de fornecedores, vem aumentando de importância, sendo essencial para a competitividade global.

Para os autores a mobilidade crescente do comércio mundial, as novas tecnologias de comunicação e o aumento da globalização mudaram as formas de gerenciar as empresas, de modo que capacidades estratégicas não podem mais ser simplesmente consideradas como não possíveis de terceirização.

Apesar de todas as vantagens elencadas, a terceirização não deve ser considerada como um processo livre de desvantagens. Isso porque as organizações não são figuras pálidas e homogêneas que são geridas por meio de decisões racionais e maximizadoras do lucro como sugere a teoria neoclássica. Pelo contrário, as organizações enfrentam sempre um componente caótico, além de haver dentro delas diversos grupos que disputam o poder, tomando decisões não com base na maximização do lucro, mas com base em seus interesses. Desse modo, todo processo gerencial não pode ser reduzido a uma racionalidade de encontro entre curvas de gráficos, até porque a capacidade cognitiva humana não nos permite ter total controle sobre tudo. E o processo de terceirização não foge a essa regra, tendo seus prós e contras, dependendo das especificidades da organização que cogita implementar esse processo (BRASIL, 1993a).

Dado o exposto, será tratado na próxima seção algumas das desvantagens da terceirização para as organizações.

### 2.2.2 Desvantagens da terceirização

A terceirização ainda é um tema que gera amplos debates, havendo uma tendência da literatura em superestimar os benefícios a ela atribuídos. Entretanto, ainda há muitos riscos dessa estratégia que são desconhecidos ou de difícil mensuração, necessitando de uma análise de maior prazo do que as que recorrentemente são realizadas pela literatura acadêmica, devido à tendência que os fornecedores possuem de apresentar melhores desempenhos nas fases iniciais do contrato de modo a causar uma boa primeira impressão, decrescendo seu desempenho conforme avança o contrato (SCHWYN, 1999).

Dentre as desvantagens da terceirização, está a possibilidade de formação de grandes empresas terceirizadas e construção de mercado oligopolista, a redução das possibilidades de diferenciação dos produtos, serviços, processo de produção e organização do trabalho nas empresas contratantes, devido a prestação de serviços da empresa terceirizada a vários clientes, com a padronização desses serviços (BRASIL, 1993a). Também deve-se considerar os custos de mudança que podem surgir na substituição da empresa terceirizada devido as adequações

com a empresa cliente, e a redução do poder das organizações ao abrirem mão do controle de parte de seus processos (CAMPBELL, 1995; JENNINGS, 1997; KLOPACK, 2000).

Também há a possibilidade da perda de conhecimento/habilidades das atividades terceirizadas, incorrendo em um custo para readquiri-las (CAMPBELL, 1995; GILBERT, 1999). Outro fator a ser considerado é a perda de reputação por uma ação da terceirizada, acarretando perda de oportunidades e consumidores (BROWN, 1997).

Ademais, em uma relação de terceirização em que a gestão e coordenação das atividades ficam a cargo da empresa terceirizada é importante que essa empresa esteja incentivada a tomar decisões que favorecem a empresa cliente, necessitando haver uma integração entre o pessoal das duas empresas, de modo a coordenar esforços. Essas formas de terceirização podem ainda levar a questionamentos sobre a diferença nos salários e condições de trabalho, desse modo sendo importante a definição de como será estabelecida a relação entre as firmas, a coordenação do relacionamento, quais os mecanismos e processos de gestão serão usados para suportar o planejamento e a medição e avaliação das atividades e resultados (VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSSELMAN, 2000).

Ganhos de escala da empresa terceirizada podem refletir em lucros maiores para as terceirizadas, conforme for a constituição do mercado (oligopolista ou competitivo) não havendo repasse para os contratantes dos benefícios da redução dos custos (BRASIL, 1993a).

Também há a questão da terceirização transfronteiriça, que não se dá sem problemas. As questões culturais de cada país influenciam a relação entre empresas sedes e empresas terceirizadas, devido às diversas formas que o trabalho adquire nas diferentes sociedades. As principais diferenças em relação às normas e valores não podem ser harmonizadas, pois derivam de contextos culturais, educação e vida profissional constituídos de formas muito diversas, que impactam em atitudes em relação à hierarquia, relações de poder e práticas comerciais diferentes (KRISHNA; SAHAY; WALSHAM, 2004).

Nesse sentido, algumas das desvantagens da terceirização vêm acarretando em um movimento de reintegração das atividades antes terceirizadas para o controle direto da empresa contratante. A esse processo denomina-se desterceirização, processo relativamente recente que vem ganhando interesse na investigação científica. Como exemplo, Oliveira e Dias (2012) estudam processos de desterceirização na Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), destacando como essa empresa optou pela reincorporação de serviços antes executados por terceirizadas devido a alguns fatores, como a maior eficiência de execução com a concentração das atividades devido à complementaridade das atividades terceirizadas com outras executadas diretamente pela CSN, o risco de greve dos terceirizados e a decorrente paralisação da produção,

e a evasão de trabalhadores mais qualificados, que acabavam integrando o quadro de funcionários de empresas concorrentes devido as melhores condições de emprego do que aquelas ofertadas pela empresa terceirizada.

No setor de reciclagem de poluentes, Castro e Bim (2007) demonstram como questões relacionadas a imagem da empresa contratante, a corresponsabilidade perante a lei, a qualidade do produto e a lucratividade impactam em decisões de desterceirização de atividades, que podem ser melhor controladas pela criação de uma filial do que pela terceirização. Desse modo, pode-se entender como a terceirização não é uma estratégia imune a falhas e como sua implementação deve ser estudada para além da superficialidade que marca a discussão presente no mercado atualmente, para o qual a terceirização se tornou panaceia.

### 2.2.3 Terceirização no Brasil

Apesar de no âmbito internacional a terceirização adquirir centralidade deste depois da Segunda Guerra Mundial, principalmente após a década de 1970, no Brasil ela começa a ser utilizada e estudada apenas a partir da década de 1990. Marcelino (2002) destaca que até o ano de 2001 não havia no país dicionário que contivesse uma definição do termo terceirização. O relativo atraso brasileiro se dá devido a maior proteção a economia nacional que imperava no período da ditadura militar, que se altera apenas na década de 1990 com a redemocratização política e a conjuntura de crise econômica. De modo a combater a centralização do poder no período militar e a crise econômica que assolava o país, houve a opção pela agenda neoliberal, ocasionando na abertura comercial e financeira, na redefinição do papel do Estado e na reestruturação da organização da produção.

Esse destaque dado à terceirização é parte de um movimento maior de flexibilização da regulamentação do mercado de trabalho, que buscava restringir alguns direitos concedidos na Constituição Federal de 1988 e conceder ao mercado a tarefa de encontrar o equilíbrio entre direitos/remuneração e nível de emprego, argumentando que para isso era necessário a primazia do negociado sobre o legislado, de modo que as convenções coletivas pudessem alterar os direitos concedidos pela legislação. Nesse cenário, enquanto se desenvolvia o ambiente político para as alterações pretendidas, a terceirização passa a ser vista como mecanismo capaz de gerar a diminuição de custos, por meio da redução da remuneração e de direitos dos funcionários

terceirizados em relação aos funcionários contratados diretos, e como forma de facilitar o rompimento dos contratos de trabalho (KREIN, 2007).

Desse modo, diferente dos casos japonês e italiano a terceirização no Brasil não se constituiu como uma oportunidade de transferência de conhecimentos tecnológicos e organizacionais entre as empresas integrantes da relação contratual. Não se estabelece no Brasil uma rede de cooperação entre contratadas e contratantes (BARBOSA, 2010).

Nesse sentido, a adoção da terceirização tem como argumento principal a nova lógica do capital (financeiro e globalizado), entendendo-se que ela impõe novas formas de organização do trabalho. O discurso das “novas formas de emprego” coloca no indivíduo a responsabilidade por sua condição de existência material, sendo evidente na naturalização da postura do indivíduo como empreendedor de si mesmo, o que permite entender como a precarização e flexibilização das relações trabalhistas muitas vezes são aceitas de forma pacífica pelos trabalhadores.

De modo a entender como o processo de terceirização afeta os trabalhadores brasileiros, Pelatieri et al. (2018a), analisam dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais), utilizando o período de 2007 a 2014. Os autores separam os setores da atividade econômica conforme a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), distinguindo setores cujas atividades são consideradas como geralmente sujeitas a terceirização (serviços de preparação, manutenção e reparo, suporte técnico, etc) dos demais setores, denominados de tipicamente contratantes.

Os principais resultados da pesquisa são: a) a taxa de rotatividade descontada dos setores tipicamente terceirizados gira em torno do dobro dos setores tipicamente contratantes; b) a remuneração dos setores tipicamente terceirizados se manteve entre 23% a 27% menor do que as atividades tipicamente contratantes no período analisado; c) Os afastamentos por acidente no trabalho são maiores nas atividades tipicamente terceirizadas (9,6%) do que nas atividades tipicamente contratantes.

No entanto, esses resultados são contestados por alguns autores, como Rebelo et. al. (2018), que também utilizam dados da Rais e do Cnae para analisar o cenário dos terceirizados no Brasil. Porém os autores utilizam três categorias de atividades diferentes, a saber: atividades tipicamente terceirizadas, tipicamente contratantes, e demais terceirizados. Essa separação em três categorias é efetuada para separar, dentro dos setores geralmente terceirizados, as atividades que exigem maior escolaridade das demais. Nesse sentido os autores separam os



prestadores de serviços auxiliares da atividade econômica (vigilância, limpeza e manutenção, telemarketing, portaria, entre outros) em um grupo denominado de atividades tipicamente terceirizadas, enquanto os outros setores passíveis de terceirização ficam no grupo denominado demais terceirizados. Os trabalhadores dessas categorias de atividades são ainda diferenciados em três níveis de escolaridade: ensino médio incompleto; ensino médio completo e superior incompleto; e superior completo.

Os principais resultados do estudo para o ano de 2013:

a) Nas atividades típicas de terceirização há mais trabalhadores com menor nível de escolaridade em relação aos demais terceirizados e aos contratantes. Em relação a esses dois últimos, os níveis de escolaridade são similares;

b) Em termos de remuneração, as atividades típicas de terceirização recebem menos que as atividades tipicamente contratantes e os demais terceirizados, sendo que a maior diferença salarial (35,83%) encontra-se no nível de escolaridade de ensino médio completo; Já na comparação dos demais terceirizados com os contratantes, há menor remuneração dos primeiros em relação aos segundos nos dois primeiros níveis de escolaridade, com a maior diferença negativa sendo (5,8%), porém no nível de escolaridade com ensino superior os demais terceirizados apresentam maior nível salarial (9,7%) que os setores contratantes;

c) Em relação à jornada de trabalho, tempo no emprego e remuneração não há diferença entre terceirizados e contratantes nos setores econômicos de maior especialização, estando as piores condições de trabalho relacionadas mais ao tipo de atividade econômica e o nível de qualificação que ela exige do que ao tipo de relação contratual estabelecida entre o trabalhador e a empresa.

É possível perceber como a discussão em torno da terceirização ainda geram diversos debates no Brasil. Esse fato impacta na própria regulamentação das relações de terceirização, que no país era feita por meio da justiça do trabalho, dada a falta de uma lei que regulamentasse o tema. Nesse sentido, a súmula vinculante 331 do Superior Tribunal do Trabalho impedia que a terceirização atingisse as atividades fim das companhias, restringindo assim sua aplicação às atividades meio.

Segundo Norat (2012), pelo entendimento aplicado a essa súmula a terceirização não era permitida se: a) a contratante empregasse qualquer funcionário que executasse as mesmas tarefas do serviço contratado; b) atividades essenciais ao negócio; c) a contratada preste

serviços exclusivamente a contratante; d) caso haja a orientação e controle do trabalho, com subordinação, dos funcionários terceirizados por parte da contratante.

Apenas em 31 de março de 2017 foi sancionada a lei 13.429 que regulamentou as atividades de terceirização e de trabalho temporário no país, fruto do projeto de lei 4.302 de 1998. Com a aprovação da lei 13.429/2017 foi permitida a terceirização de qualquer atividade na empresa, e não apenas ligadas as atividades meio. A aprovação passou por intensos debates entre setores representativos dos trabalhadores e os setores representativos dos empregadores. De um lado os sindicatos e centrais sindicais temem a precarização do trabalho, com a terceirização sendo usada como ferramenta de diminuição de salários e direitos dos trabalhadores, além de fragilizar a identificação de classe por parte dos trabalhadores e consequente poder de representação sindical. De outro lado, os empresários argumentam que a flexibilização das formas de gestão empresarial permitirá maior competitividade e consequente melhora na oferta de empregos, havendo tão somente uma maior especialização das atividades, sem que o mecanismo seja usado para precarizar as relações de trabalho. Além disso, argumentam que a regulamentação traz maior segurança jurídica para os trabalhadores e empregadores (MENDONÇA; ALESSI, 2017).

O movimento de aprovação da lei foi marcado pela disputa legislativa do governo para a aprovação do projeto. Nesse sentido, apesar de já haver um projeto de lei aprovado em 2015 que também dizia respeito à regulamentação da terceirização e estava aguardando votação no senado, a presidência da Câmara dos Deputados, em acordo com o governo, preferiu resgatar projeto de lei de 1998 que já havia sido aprovado no Senado, de forma a agilizar a aprovação. Nesse sentido, houve regressão de algumas ressalvas presentes na proposta aprovada em 2015, como a responsabilidade solidária da empresa contratante em relação aos débitos trabalhistas da empresa contratada, que na lei aprovada é apenas uma responsabilidade subsidiária, e o dispositivo que determinava a retenção de 4% do valor do contrato para garantia do pagamento dos direitos trabalhistas dos empregados terceirizados.

Apesar de aprovada, a lei 13.429/2017 era contestada pela Procuradoria Geral da República<sup>4</sup>, por partidos políticos, sindicatos e entidades de classe, como o Partido Comunista do Brasil, a Confederação Nacional dos Profissionais Liberais e a Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Indústrias Têxtil, Vestuário, Couro e Calçados. A controvérsia girava em torno da possibilidade de inconstitucionalidade da nova lei ao permitir a terceirização de todas

---

<sup>4</sup> <http://www.mpf.mp.br/pgr/noticias-pgr/pgr-pede-inconstitucionalidade-de-lei-que-permite-terceirizacao-da-atividade-fim-1>

as atividades das empresas, com três argumentos principais: a) a lei viola a função social constitucional das empresas, dado que no extremo uma empresa pode existir sem executar diretamente nenhuma atividade; b) fere princípios constitucionais como a isonomia e a proteção ao trabalho, esvaziando direitos fundamentais conferidos ao trabalhador; c) ofende convenções de órgãos internacionais das quais o Brasil é membro, como a Organização Internacional do Trabalho e vulnera normas internacionais de direitos humanos; d) houve vícios na tramitação do projeto de lei, pois em 2003 o representante do poder executivo (autor do projeto), o então novo presidente da república Luiz Inácio Lula da Silva, pediu para que o projeto de lei fosse retirado de tramitação, o que não ocorreu.

No dia trinta de agosto de dois mil e dezoito, o plenário do Supremo Tribunal Federal (STF) analisou dois processos que tratavam da temática da terceirização e que foram iniciados antes da aprovação da lei 13.429/2017. Esses dois processos se referem a Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental 324, interposta pela Associação Brasileira do Agronegócio e o segundo é o Recurso Extraordinário (RE) 958252 impetrado pela empresa Celulose Nipo-Brasileira S/A, que teve declarada repercussão geral<sup>5</sup>. Ambos os processos questionavam os limites da terceirização impostos pela súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST) e as respectivas decisões tomadas pelos juízes do trabalho sobre o tema, argumentando que a limitação imposta feria a liberdade de contratação e preceitos fundamentais como a legalidade, livre iniciativa e a valorização do trabalho.

Em sua decisão, o STF votou pela possibilidade da terceirização irrestrita das atividades empresariais, derrubando a súmula 331 do TST, e dada a tese de repercussão geral a decisão deve ser aplicada para processos semelhantes nas instâncias inferiores. Apesar da controvérsia jurídica acerca do tema, o principal argumento dos ministros que votaram a favor da liberação da terceirização versou mais sobre questões econômicas do que jurídicas. Um dos relatores, o ministro Roberto Barroso, argumentou que o debate sobre a terceirização deveria se concentrar no caminho para assegurar o emprego, o desenvolvimento econômico e garantir os direitos dos trabalhadores, defendendo que a terceirização é uma forma de aumentar a competitividade das empresas do país, o que se torna importante dado o momento de crise e desemprego que o Brasil enfrentava à época do julgamento. O outro relator, o ministro Luiz Fux, ainda versou sobre como a terceirização permite o aprimoramento das tarefas, a redução

---

<sup>5</sup> Repercussão geral é declaração dada a recursos extraordinários pelo STF, e de acordo com o Art. 1035 da lei 13.105/2015, é declarado quando houver questões relevantes do ponto de vista econômico, político, social ou jurídico, desse modo ultrapassando os interesses individuais da causa.

da complexidade organizacional, o estímulo à competição e o aumento da capacidade de adaptação<sup>6</sup>.

Ao final do julgamento, a decisão do STF foi a seguinte:

É lícita a terceirização de toda e qualquer atividade, meio ou fim, não se configurando relação de emprego entre a contratante e o empregado da contratada. 2. Na terceirização, compete à contratante: i) verificar a idoneidade e a capacidade econômica da terceirizada; e ii) responder subsidiariamente pelo descumprimento das normas trabalhistas, bem como por obrigações previdenciárias, na forma do art. 31 da Lei 8.212/1993 (STF, 2018).

Apesar das ações de inconstitucionalidade da lei 13.429/2017 não terem sido julgadas ainda, a decisão do STF fortalece a nova lei, dado que derruba a súmula 331 do TST, além de se ter uma amostra do posicionamento do tribunal sobre o tema. Conforme se vislumbra um reiterado comportamento do STF em decidir com base em fatores sociais e econômicos e não em fatores jurídicos, reveste-se de maior segurança jurídica a opção das empresas pela terceirização.

Posteriormente, com a reforma trabalhista introduzida pela lei 13.467/2017 houve a introdução de mecanismo de proteção contra a terceirização de trabalhadores efetivos, com a proibição de reconstrução de ex-trabalhador efetivo como trabalhador terceirizado em menos de 18 meses de sua demissão. Outra alteração na reforma trabalhista que pode impactar os processos de terceirização é a retirada da contribuição sindical compulsória por parte dos trabalhadores, tornando facultativa essa contribuição.

Para Garcia (2003) a unicidade sindical<sup>7</sup> somada à contribuição compulsória permitia a existência de sindicatos submissos aos interesses do capital, pois não precisavam se mostrar atuantes para os trabalhadores como forma de conseguir sua sobrevivência financeira. Com o término da obrigatoriedade do imposto sindical a tendência é haver o afunilamento dos sindicatos existentes, sobrevivendo aqueles que demonstrarem maior capacidade de influência junto aos trabalhadores, sendo essa tarefa particularmente difícil em relação aos trabalhadores terceirizados, dado a maior rotatividade nas empresas e menor identificação enquanto classe. Para o setor público brasileiro, a questão sindical se torna importante dado que é por meio dos sindicatos que se define a remuneração dos trabalhadores nos processos licitatórios e nas repactuações contratuais, como será analisado no próximo capítulo.

---

<sup>6</sup> <http://portal.stf.jus.br/noticias/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=387588>

<sup>7</sup> A Constituição Federal define no inciso II do artigo 8º que não poderá haver mais de um sindicato representativo de mesma categoria profissional ou econômica para uma mesma base territorial.

#### 2.2.4 Terceirização no setor público

Conforme argumenta Druck et. al. (2018) a primeira experiência do Estado brasileiro com a terceirização data do século XIX, no ano de 1852, com o movimento ocorrido no setor agrícola de substituição de mão de obra de escravos por imigrantes. Nesse movimento o Estado brasileiro se aliou aos fazendeiros que estavam importando mão de obra imigrante, subcontratando empresas agenciadoras de mão de obra de modo a financiar a vinda desses trabalhadores.

Apesar dessa experiência já no século XIX, a terceirização no setor público só irá ganhar atenção a partir da ruptura da ideologia do Estado do bem-estar social. Esse tipo de Estado começa a se desenvolver após o *crash* da bolsa de valores norte-americana em 1929, com o avanço das ideias do economista John Maynard Keynes, que defendia a intervenção dos governos na economia para evitar as crises cíclicas do capitalismo, gerando maior desenvolvimento econômico e social. Após a Segunda Guerra Mundial, a evolução e aceitação dessas ideias configuram o chamado Estado de bem-estar social, desenvolvido principalmente na Europa, com políticas públicas voltadas a busca do pleno emprego, da distribuição de renda e da universalidade dos serviços e bens públicos. Enquanto prevaleceu esse modelo de Estado a terceirização no setor público não integrou a agenda dos governos.

No Brasil, segundo Coelho (2012), nesse período ocorreu o chamado Estado Desenvolvimentista, porque além da regulação do mercado e da promoção do bem-estar por meio de políticas públicas de educação, saúde, previdência, habitação etc., o Estado também teve o papel de promotor da industrialização do país. Se nos países capitalistas centrais a era da industrialização coincidiria com o Estado liberal e antecederia a era das políticas sociais, trazidas pelo Estado de bem-estar social, no Brasil as fases de industrialização e de criação de políticas sociais foram concomitantes e coincidentes com o Estado de bem-estar social. A Revolução de 1930 pôs fim ao Estado oligárquico e ao sistema de organização institucional sobre o qual ele se baseava. Coube então ao novo Estado construir, a um só tempo, as novas bases de desenvolvimento econômico e acumulação capitalista e de legitimação de uma nova ordem política no país, com a incorporação das massas no processo político (COELHO, 2012).

Com o fortalecimento da ideologia neoliberal, as crises do petróleo promovidas pela OPEP na década de 1970 e a mudança que se iniciava no processo de acumulação capitalista

(para uma forma mais flexível), a concepção do Estado de bem-estar social perde força e a terceirização entra na pauta de debate não só no setor privado como também no público.

Essa transição de ideologia dos Estados ocorre de modo concomitante a transição do paradigma de administração fordista para o toyotista. Enquanto imperou o primeiro, a administração do Estado era centralizada, se destacando a reforma administrativa do governo Vargas (1930-1945), que se baseava muito nos princípios de administração de Fayol, buscando maior planejamento, coordenação e controle, centralizando essas atividades. Nesse sentido a estrutura de funcionamento do Estado busca ser integrada por funcionários que passaram em um processo de seleção e foram capacitados para sua função, sendo diretamente controlados pelo Estado, integrando assim uma estrutura burocrática (WARLICH, 1984).

Com o início do período militar, a terceirização surge como agenda de governo, com a aprovação do Decreto-Lei (DL) nº 200/1967 que pretendia a descentralização da administração pública, por meio da contratação ou concessão de execução indireta de serviços pelo setor privado. Buscava-se a modernização da administração pública por meio da adoção de um modelo baseado em mecanismos de gestão do setor privado, que permitissem maior flexibilidade e capacidade de planejamento e coordenação (DINIZ, 2010).

O DL 200/1967 foi complementado pela Lei 5.645/1970 que definia as atividades que poderiam ser objeto de subcontratação, quais seja transporte, conservação, custódia, operação de elevadores, limpeza, e outras atividades assemelhadas (DRUCK ET. AL., 2018). Desse modo a primeira regulamentação da terceirização já definia como atividades possíveis da subcontratação aquelas referentes a atividades meio, de suporte a atividade principal da empresa.

Apesar da descentralização pretendida, o planejamento e controle ainda ficaram centralizados, havendo também a elaboração de um novo Plano de Classificação de Cargos, que apesar de pretender ampliar a utilização do mérito como forma de promoção, deixou de cumprir suas funções ao não abarcar cargos de maior poder administrativo, se restringindo aos escalões inferiores da estrutura de cargos. A terceirização é então restrita as atividades de suporte, havendo mesmo uma expansão das funções do Estado ao ampliar sua atuação na área econômica com a criação de empresas estatais, que possuíam liberdade na política de pessoal, imperando nelas o favoritismo como mecanismo de contratação, promoção e demissão (WARLICH, 1984).

Com a redemocratização e a publicação da Constituição Federal de 1988, foi instituído o concurso público como instrumento de ingresso nos cargos públicos, com a posterior promulgação, em 1990, do Regime Jurídico Único (RJU) dos servidores civis federais<sup>8</sup>. A partir deste momento os servidores públicos passam a dispor de maior estabilidade no trabalho, pois antes a relação de emprego era regida pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), o que permitia maior facilidade aos governos na demissão e contratação (AMORIM, 2009). A partir desse ponto alterações no dimensionamento do funcionalismo público se tornam mais difíceis de ocorrer, fato que irá influenciar nas estratégias e discussões acerca do tamanho do Estado.

A maior concessão de direitos aos servidores é fruto de um processo social que se inicia devido à retomada da democracia, com a promulgação da Constituição Federal de 1988 denominada por alguns como Constituição Cidadã, devido à grande gama de direitos atribuídos aos cidadãos (ROCHA, 2008). Entretanto logo esses direitos seriam objetos de contestação no Congresso Nacional, principalmente com a elevação da crise econômica durante o governo Collor, que foi superada com o Plano Real e deu legitimidade ao seu coordenador, o então ministro da fazenda Fernando Henrique Cardoso, para ascender à presidência e instituir reformas seguindo uma ideologia neoliberal. O que se pretendia era a diminuição do tamanho do Estado, tido como agente principal da crise econômica, adotando-se para esse fim a privatização, terceirização e a desregulamentação (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Portanto, nova reforma administrativa foi implementada contendo, segundo Bresser-Pereira (2014): a) descentralização de serviços para estados e municípios; b) delimitação das atividades do Estado, restringindo as atividades que requeiram o poder de Estado, e delegando para a iniciativa privada (privatização) a produção de bens e serviços e para organizações sem fins lucrativos não estatais atividades científicas e sociais; c) distinção entre atividades do núcleo estratégico, exercidas por políticos e altos funcionários públicos, e demais atividades de serviço, a ser objeto de terceirização; d) maior transparência e controle externo das atividades da administração, implementando controles gerenciais em troca de maior autonomia.

---

<sup>8</sup> Silva (1999) argumenta que a própria instituição do RJU teve como influência a posição dos Tribunais do Trabalho de caracterizarem como vínculo empregatício com a Administração Pública a situação do trabalhador terceirizado, visto tanto ele como os contratados diretos pela Administração Pública serem regidos pela CLT. Após o RJU, apenas pessoas que passassem em concurso público poderiam pleitear o vínculo empregatício com o Estado. Nesse sentido, o próprio RJU já foi instituído como mecanismo de incentivo a terceirização, pois dava maior segurança jurídica para a Administração Pública.

Buscava-se, não só no Brasil como no resto dos países em desenvolvimento, uma via de crescimento econômico que necessariamente se volta para o mercado, dado a crise do Estado de bem-estar social. Nesse sentido, o que se entendia como imperativos para o desenvolvimento econômico eram (CRUZ, 1999, p. 7): “cortar gastos, eliminar subsídios, privatizar, abrir a economia, criar ambientes favoráveis aos investidores externos, na esperança de ganhar, com isso, acesso ao capital e aos mercados globais”.

Como discutido anteriormente, devido à aprovação do Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos civis da união, não era possível o corte de gastos por meio da redução de pessoal, dado as ressalvas contra demissão que passaram a integrar o cargo público. A redução do tamanho do Estado passou então pela delegação de atividades para o setor privado por dois meios principais: a terceirização e a concessão. As atividades que deveriam ser mantidas a cargo do estado envolviam um núcleo estratégico (Presidência, Ministérios Estaduais e Tribunais Federais) e atividades exclusivas do Estado (que demandam o poder de legislar, tributar, de polícia, defesa nacional, fiscalização e regulamentação). Os demais serviços e bens (serviços sociais, culturais, proteção ambiental, dentro outros) deveriam ser repassados para o mercado, primeiro pela transformação das entidades que prestam esses serviços em organizações sociais e depois pela transformação do âmbito estatal dessas entidades para o âmbito do direito privado, constituindo entidades sem fins lucrativos e de utilidade pública, entendidas como organizações públicas não-estatais ou terceiro setor (BARREYRO, 2010).

A estratégia de repasse de atividades para as organizações sociais tinha como base a maior flexibilidade de gestão dessas organizações, pois não há a necessidade de concurso público para seleção, podendo ser instituído contratos temporários no estabelecimento dos vínculos de emprego.

Ademais, para as atividades não passíveis de transferência para o mercado, a reforma administrativa ainda buscava a redução das estruturas dos órgãos que executavam tais atividades, por meio da terceirização das atividades de apoio. Entretanto, apesar das ambições da reforma administrativa, a transferência de atividades do setor público para o setor privado por meio das organizações sociais não foi realizada conforme o pretendido.

A estratégia mais fácil para a redução do aparelho administrativo de modo a se adequar à ideologia neoliberal e a que foi adotada pela Administração Pública é a terceirização das atividades de apoio dos órgãos que executam as políticas públicas, sejam elas referentes a atividades de Estado ou não. Cabe ressaltar, conforme afirma Silva (1999), que o Tribunal de Contas da União vetou contratação de empresa para prestar serviços que integrassem as



atribuições de cargos permanentes, ressalvado aqueles cargos de carreiras colocadas em extinção. Nesse sentido é que se percebe movimento de extinção de carreiras e cargos públicos tanto no início do governo Fernando Henrique Cardoso como recentemente no governo Temer<sup>9</sup>.

A contratação por meio de terceirização é regulada pela lei 8.666, de junho de 1993. Com a aprovação da lei, o governo brasileiro pretendia ao mesmo tempo regulamentar as contratações e indicar ao mercado sua propensão de transferir atividades para o setor privado, seguindo critérios de concorrência e transparência. Por esta lei, os contratos de terceirização da Administração Pública devem conter duas figuras centrais: o preposto da contratada e o representante da administração pública. O primeiro é o funcionário selecionado pela contratada para representar a mesma no contrato e realizar a intermediação entre os funcionários da contratada e as ordens e necessidades do órgão contratante. Essa figura seria um interposto que impede que haja subordinação direta entre os funcionários terceirizados e os servidores do órgão contratante. A segunda figura se responsabiliza pela gestão e fiscalização do contrato, garantindo que os serviços ofertados estejam de acordo com o contratado (BRASIL, 1993b).

Devido à amplitude dos temas abordados na lei 8.666, não há a possibilidade de aprofundamento em um determinado tema. Então, para melhorar a gestão dos contratos de terceirização, o governo brasileiro vem reiteradamente editando instruções normativas (IN) para regular os contratos de prestação de serviços (terceirização). A instrução normativa que atualmente está em vigor é a IN 05/2017 do ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Conforme o governo brasileiro<sup>10</sup> existem muitos pontos positivos na estratégia de terceirização, como aumento da eficiência, especialização do pessoal próprio e ampliação da qualidade com menor gasto. Para o governo, essa seria uma técnica de gestão administrativa que permite o impedimento desmensurado da máquina administrativa.

Apesar do argumentado pelo governo, fica evidente a preocupação em não caracterizar a terceirização como intermediação de mão-de-obra, bem como a preocupação com o inadimplemento das obrigações trabalhistas por parte da contratada. Para isso foi incluída na IN 05/2017, no art. 3º, que a contratação deve ser definida como prestação de serviços e não como

---

<sup>9</sup> <https://g1.globo.com/politica/noticia/temer-assina-decreto-para-extinguir-609-mil-cargos.ghtml>

<sup>10</sup> <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/in-servico-faq#P1.1>. Acesso em 10 de dezembro 2018.

fornecimento de mão-de-obra<sup>11</sup>. De forma geral, percebe-se na IN a preocupação em não caracterizar vínculo de emprego entre os contratados da terceirizada e a Administração Pública. Para isso o art. 4º veda qualquer tipo de subordinação direta e pessoalidade na prestação dos serviços, enquanto o art. 5º veda atos de ingerência (e elenca alguns exemplos) por parte dos servidores nas atividades da contratada. De fato, uma das preocupações da Administração se refere ao planejamento e especificação adequados do contrato, de modo a tentar evitar possível desvio de função ou ingerência por meio da execução de atividades não previstas no objeto da contratação.

Outra preocupação da Administração nas contratações em regimes de dedicação exclusiva e de forma continuada se refere aos pagamentos dos direitos trabalhistas dos terceirizados<sup>12</sup>. O art. 18º já especifica a necessidade de se auferir o risco deste inadimplemento, podendo a Administração adotar o depósito dos valores de férias, adicional de férias, 13º salário e FGTS em conta-depósito vinculada, cuja movimentação depende da anuência da administração, ou adotar o pagamento pelo fato gerador, ou seja, pagando apenas conforme a comprovação dos pagamentos efetuados pela contratada.

Estes esforços efetuados visam minimizar a precarização do trabalho que a terceirização acarreta. Entretanto, como veremos na próxima seção, a terceirização é só mais uma ferramenta desse fenômeno de precariedade das relações trabalhistas, sendo que o inadimplemento das obrigações trabalhistas dos funcionários terceirizados é apenas uma das consequências que a precarização via terceirização acarreta.

### **2.3 Precarização do Trabalho**

Uma crítica recorrente ao novo padrão de acumulação de capital surgido com a reestruturação produtiva do paradigma toyotista é a precarização das relações de trabalho (HARVEY, 1998; ANTUNES, 1999; KREIN, 2007), com destaque para o incremento da exploração da mais-valia absoluta e relativa<sup>13</sup>, com aumentos da jornada de trabalho e do ritmo

---

<sup>11</sup> Isto se deve a obrigatoriedade do concurso público como forma de prover mão de obra para o Estado.

<sup>12</sup> Apesar da lei 8.666 afastar a responsabilidade da Administração por débitos trabalhistas das contratadas perante os empregados utilizados na prestação de serviços, o TST vinha julgando, com base em alteração efetuada na súmula 331 em 2011, que a Administração responderia pelos débitos caso ficasse comprovado a sua falha no dever de fiscalização

<sup>13</sup> Mais-valia é o tempo necessário para o trabalhador produzir o suficiente para pagar o salário que recebe. Nesse sentido, pode haver o aumento da mais-valia absoluta, ao se aumentar o tempo de trabalho

de trabalho, a desregulamentação dos direitos trabalhistas e dos contratos de trabalho e o emprego da terceirização.

Essa precarização é resultado da fragmentação da classe trabalhadora que o novo padrão de acumulação conseguiu impor. Apesar do toyotismo pregar o trabalho em equipe e a responsabilização coletiva, há a constituição de um grande contingente de desempregados, devido ao aumento da produtividade e da intensificação do trabalho individual, e de trabalhadores instáveis, devido à flexibilização da produção, que deve atender as variações da demanda. Além disso, há a constituição de diferenciações entre os trabalhadores devido ao tipo de contratação (efetivos, terceirizados, parciais, temporários, etc.), o que aumenta a competição entre os trabalhadores e impede que haja uma identificação de classe mais forte, enfraquecendo o movimento sindical e permitindo a maior exploração e consequente precarização do trabalho (BIHR, 1998).

Cabe ressaltar que a precarização se dá de formas muito heterogêneas, variando sua incidência conforme os grupos aos quais os trabalhadores pertencem. De um lado há a minoria de trabalhadores efetivos, cuja qualificação é incentivada pela empresa de modo a serem multifuncionais e polivalentes, tendo devido a essa maior qualificação certa estabilidade no emprego e uma maior rede de proteção. De outro lado há os demais trabalhadores, a grande maioria, cujas funções não requerem grande qualificação e que por isso mesmo podem ser facilmente substituídos ou contratados por meio de relações de emprego frágeis, como a terceirização e os contratos parciais (ANTUNES, 1995).

A redução/flexibilização dos direitos sociais relacionados à condição de assalariamento no modo de acumulação capitalista flexível gera insegurança social que afeta todo o sistema de vida social, e não apenas as relações trabalhistas. É por meio dessa insegurança que se estabelecem identidades sociais distintas entre terceirizados e efetivos, tanto dentro da fábrica como no convívio social externo (BARBOSA, 2010).

Ademais, a relação de insegurança que se estabelece na produção flexível é explorada pela empresa, de certa forma deliberadamente, visto utilização de meios que reforçam a insegurança. Ao mesmo tempo em que a empresa procura abaixar os custos, ela contribui para a

---

sem aumentar a remuneração ou diminuir a remuneração sem diminuir o tempo de trabalho. A mais valia-relativa se altera conforme a produtividade do trabalhador. Nesse sentido, pode haver a introdução de novos métodos ou tecnologias de produção que aumentem a produtividade do trabalhador e não impactem na sua remuneração, aumentando a mais-valia relativa.

redução desses custos ao colocar o trabalhador em uma relação de insegurança permanente, o que acarreta na aceitação de condições inferiores de trabalho (BOURDIEU, 1998).

A naturalização da insegurança e o dismantelamento da rede de proteção social são realizados por meio do discurso neoliberal, que argumenta que a economia é um domínio separado dos demais, com suas próprias leis naturais e universais que não devem ser contrariadas pelo governo, visto o mercado ser considerado como uma instância superior de organização eficiente das relações sociais, das trocas, da produção, entre outros. Esse discurso é reforçado com o fenômeno da globalização, com o argumento de que esse fenômeno exige dos Estados a redução das despesas sociais e a supressão daquilo que possa atrapalhar a lógica pura do mercado, como os direitos relativos ao trabalho e à previdência, tidos como empecilhos a eficiente organização do mercado e responsabilizados por desvios e falhas econômicas (BORDIEU, 2002).

O discurso neoliberal mina o Estado do bem-estar social, tido como estimulante da preguiça, em oposição ao Estado liberal ligado à tradição calvinista de ajuda própria, pela qual cada um é responsável pelas suas condições, sendo a pobreza e a configuração de uma relação precarizada de trabalho função exclusiva dos esforços individuais (BOURDIEU, 2002).

É nesse sentido que ganha destaque termos como empregabilidade, pela qual os indivíduos devem se esforçar para se adaptar ao novo cenário de insegurança e riscos, deixando de investir em uma carreira dentro de uma organização para investirem em uma carreira, que não depende de uma organização específica e que é construída com base em vários vínculos de trabalho. Aqueles que não conseguem manter uma relação trabalhista ou que se inserem em relações precarizadas são tratados não como resultados do sistema de organização do trabalho, mas do esforço individual, culpando-se os indivíduos devido a sua baixa empregabilidade. Nesse sentido este termo já prepara os trabalhadores para uma vida de trabalho construída com base na mobilidade e insegurança, na flexibilidade.

Para Krein (2007), a flexibilização das relações de trabalho que é pretendida pelo mercado deve ser considerada como flexibilização para baixo, ou seja, que busca reduzir os direitos dos trabalhadores. O autor argumenta que a busca pela despolitização da relação capital-trabalho, por meio do discurso neoliberal da regulação pelo mercado, visa a acentuar três elementos estruturais do capitalismo: redução da dependência da força de trabalho, ampliação da subordinação e diminuição do custo da contratação.

Essa precarização nas relações de trabalho é acentuada na terceirização devida ainda ao menor poder de representação dos sindicatos desses trabalhadores. Segundo Pelatieri et.al. (2018b) os trabalhadores terceirizados possuem menor poder de barganha, dado que são representados por sindicatos diferentes daqueles da empresa contratante, que geralmente possuem maior tradição e maior área de cobertura. Essas distinções na representação sindical ensejam também a fragmentação da representação, com diversos sindicatos representando trabalhadores que executam as mesmas atividades, muitas vezes na mesma empresa, além de haver o enquadramento desses trabalhadores em categoria diferente daquela dos trabalhadores efetivos, mesmo ambos os tipos de trabalhadores exercendo as mesmas funções. O menor poder de barganha gera assim acordos e convenções coletivas de trabalho com menos direitos trabalhistas, reduzindo os salários, a rede de proteção e as condições de trabalho dos terceirizados.

É nesse cenário de desestruturação das relações de trabalho que ganha destaque o debate sobre a centralidade do trabalho na vida social contemporânea. Codo (2006) afirma que assistimos ao fim do emprego, com a globalização, a falência do Estado de bem-estar e o desemprego crônico, este último ocasionado devido a intensificação da tecnologia e a reorganização produtiva, com o *downsizing* e a terceirização. Esses fatores empurram a força de trabalho da economia para a informalidade e os trabalhos temporários. Cada vez mais as pessoas se voltam para sua qualificação individual de modo a não mais conseguir progredir numa carreira dentro de uma instituição, mas simplesmente garantir seu trabalho. A qualificação deixa de ser em relação a uma empresa e passa a ser em uma habilidade.

Estas novas relações de trabalho colocam em discussão o trabalho em nossa sociedade atual. Para debater melhor a questão adentraremos na próxima seção dessa pesquisa.

### 3 COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL

A alteração do paradigma de produção fordista para o toyotista pressionou as organizações a alterarem suas estruturas, formas de organização do trabalho e os tipos de gerenciamento das relações sociais que ocorrem dentro de seu ambiente. A busca pela superação do formato burocrático tradicional, com o avanço de formas maiores de flexibilidade organizacional, trouxe novas questões acerca dos vínculos psicológicos necessários entre os indivíduos e as organizações, sendo um pressuposto subjacente aos novos modelos a necessidade de maior comprometimento por parte dos trabalhadores, dado a necessidade de maior responsabilidade individual e corresponsabilidade entre indivíduos e equipes que os modelos flexíveis demandam (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002).

Nesse sentido, as alterações das relações de produção colocaram em evidência a responsabilização do trabalhador pelo produto e pelo futuro da empresa. Conforme discutido, torna-se necessário conseguir do trabalhador comprometimento cada vez maior com seu trabalho, ao mesmo tempo em que as condições e relações desse trabalho se tornam mais flexibilizadas/precárias. Desse modo, as empresas buscam de forma constante que o trabalhador doe maiores parcelas de sua vida em prol da organização ao mesmo tempo em que exigem desse mesmo trabalhador um desprendimento maior da segurança que o vínculo de trabalho proporciona.

Morin (2001) afirma que o princípio que guia a organização do trabalho é a modificação do comportamento do trabalhador, de forma que eles sejam conduzidos a desenvolverem atitudes positivas em relação às funções executadas, à empresa e a eles próprios. Para isso é preciso que aos trabalhadores seja ofertada a possibilidade de realizar sentido nas suas atividades, o que só pode ser conseguido com maior liberdade de decisão e responsabilidade, permitindo ao trabalhador entender e conhecer os frutos do seu trabalho. Desse modo, uma organização eficaz é aquela que consegue alto índice de comprometimento com a organização e o trabalho por parte dos funcionários. Nesse sentido, a maior necessidade de vínculo do indivíduo com a organização faz surgir o interesse no que se convencionou denominar comprometimento organizacional.

### 3.1 Comprometimento Organizacional

Para Mowday, Steers e Porter (1979) o comprometimento organizacional é definido como a força relativa de identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular, estando assentado em três fatores: i) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; ii) forte vontade de exercer esforços consideráveis para o bem da organização; e iii) forte desejo de manter a vinculação a organização.

Borges-Andrade (1994) argumenta que o comprometimento organizacional envolve um laço psicológico entre o indivíduo e a organização, que envolve sentimentos e reações positivas, engajamento, lealdade e propensão a agir ou se comportar conforme o determinado pela organização.

Bastos (1993) já destacava a proeminência do pressuposto de que o comprometimento organizacional seria benéfico tanto para os trabalhadores quanto para a organização. Na época em que escreveu, o autor ressalta a existência de poucos estudos que consideravam os aspectos negativos do comprometimento tanto para as organizações como para os trabalhadores. Segundo Bastos, na ruptura do modelo taylorista de gestão de pessoas, temas como satisfação e motivação no trabalho ganham destaque, porém o comprometimento organizacional assume maior interesse pelo fato de ser um melhor preditor de alguns comportamentos humanos no trabalho, como desempenho, rotatividade e absenteísmo, pois é uma medida mais estável, ou seja, menos sujeita a flutuações. Assim, é com um viés instrumental que o termo comprometimento organizacional adquiriu interesse no âmbito acadêmico, sendo estudado em grande parte como modo de entender e potencializar a entrega por parte do trabalhador à organização.

Nesse cenário, o comprometimento organizacional adquiriu grande interesse, sendo um dos construtos mais investigados dentro do campo do comportamento organizacional, dado que permite maior coesão as unidades sociais como equipes e organizações (MENEZES, AGUIAR, BASTOS, 2016). Ele passa a ser estudado internacionalmente na segunda metade da década de 70 e assume destaque a partir da década de 80, sendo que no Brasil é ao final dessa década que surgem os primeiros trabalhos a respeito do comprometimento organizacional (BORGES-ANDRADE, 1994).

Dentre esses estudos, destaca-se o de Mathieu e Zajac (1990) devido ao trabalho realizado de analisar pesquisas empíricas sobre o tema e levantar os antecedentes, consequentes

e correlatos do comprometimento organizacional presentes na literatura acadêmica. Nesse estudo, os autores analisaram a correlação entre diversas variáveis e o comprometimento organizacional, considerando as correlações entre 0 a 0,20 como pequenas, de 0,21 a 0,40 como médias e acima de 0,40 como grandes.

Para analisar os antecedentes, os autores separaram esses em cinco grupos: Características Pessoais, Características do trabalho, Relação com o grupo e a liderança, Características organizacionais e por último a estrutura dos papéis dentro da organização. Como resultado, os principais antecedentes positivamente correlacionados ao comprometimento foram: habilidade pessoal percebida, escopo do trabalho, comunicação do líder, participação na liderança, desafio do trabalho e consideração da liderança. Os três primeiros antecedentes apresentaram alta correlação enquanto os demais apresentaram correlação moderada. Em relação aos correlatos, os autores encontraram alta correlação para motivação, envolvimento no trabalho, comprometimento ocupacional, satisfação com o próprio trabalho, satisfação com a supervisão. E para as consequências, os resultados foram alta correlação negativa entre comprometimento organizacional e intenção de procurar outros empregos e intenção de sair do emprego atual, havendo também correlação negativa moderada com a rotatividade. Houve também correlações com variáveis de desempenho e comportamento no emprego, porém com correlações baixas, como com melhores avaliações de desempenho, maior pontualidade, menor absenteísmo e maior produção.

No quadro 1 encontram-se elencados alguns antecedentes e suas relações com o comprometimento organizacional discutidos pela literatura acadêmica.

Quadro 1 - Antecedentes e seus relacionamentos com o comprometimento organizacional.

<b>Antecedentes</b>	<b>Relação com Comprometimento</b>	<b>Referências</b>
Idade Cronológica	Cresce à medida que aumenta a idade dos trabalhadores.	Mathieu e Zajac (1990); Medeiros (1997).
Tempo de Serviço	O C.O. tende a aumentar com o aumento do tempo de serviço na organização. É mais elevado entre aqueles que aderem a valores intrínsecos.	Luthans et al.; Glisson; Mottaz, apud, Bastos, (1994) Aryee e Heng (1990).
Ações de Treinamento e Qualificação Para o Trabalho	Estas ações – em especial o treinamento introdutório - aumentam o envolvimento do trabalhador com a organização, por fomentar o sentimento de ajuste entre expectativas e realidade.	Bastos e Lira (1997).

Continua.



Continuação Quadro 1 - Antecedentes e seus relacionamentos com o comprometimento organizacional.

<b>Antecedentes</b>	<b>Relação com Comprometimento</b>	<b>Referências</b>
Nível Educacional	Decresce com o aumento do nível de escolaridade. Entretanto, aqueles com nível médio revelam mais forte apego à organização que os demais níveis.	Mathieu e Zajac (1990); Mowday et al (.1982); Medeiros (1997); Brandão (1991).
Sexo	É mais elevado entre as mulheres.	Bastos (1994). Mowday et al. (1982). Medeiros (1997).
Estado Civil	Tende a ser maior entre as pessoas casadas.	Mowday et al. (1982). Mathieu e Zajac (1990); Medeiros (1997).
Área Funcional	Maior comprometimento na área fim do que na área meio.	Mathieu e Zajac (1990); Bastos (1994).
Oportunidade de Crescimento e Promoção	Priorizar funcionários da casa para ocupar cargos mais elevados aumenta o comprometimento do indivíduo, perceptível a todos os trabalhadores da organização.	Bastos e Lira (1997).
Política de Reconhecimento e Recompensas	Fortalece os vínculos. A avaliação positiva das chefias é um indicador de relações em que o desempenho individual é reconhecido e reforçado. Eleva-se também com um patamar de remuneração acima da média do mercado. Além destes fatores, a percepção de justiça e equidade nas remunerações dentro da organização revela-se em bom preditor de CO. Por outro lado, sistemas de recompensas e carreiras estruturadas relacionam-se com maiores níveis de comprometimento instrumental.	Meyer e Allen (1990).
Recrutamento e Seleção	Processos de recrutamento e seleção aliados a um sistema de valores claros se associam a altos níveis de C.O. baseado em identificação e internalização; A forma cuidadosa com que o processo de seleção deve ser realizado, com o envolvimento do setor que absorverá o trabalhador.	Caldwell, Chatman e O'Reilly, apud Bastos (1994).
Admissão	Ter as expectativas avaliadas como atendidas no momento de construção inicial do vínculo e o tratamento realístico daquilo que a organização pode oferecer traduz em maiores níveis de comprometimento.	Bastos e Lira (1997).
Benefícios	A existência de compensação/benefícios para os familiares resulta em comprometimento afetivo se os empregados veem isso como apoio.	Goldberg et al apud Borges-Andrade et al. (1990).

Continua.

Continuação Quadro 1 - Antecedentes e seus relacionamentos com o comprometimento organizacional.

<b>Antecedentes</b>	<b>Relação com Comprometimento</b>	<b>Referências</b>
Mérito e Part. nos Lucros	Pagamentos por mérito e planos de participação nos lucros são bons preditores de comprometimento.	Goldberg et al. apud Borges-Andrade (1990).
Lotação	Lotação dos funcionários de acordo a competência técnica, afinidade, habilidade e vocação elevam o nível do C.O.	Bastos e Lira (1997).
Ética Protestante do Trabalho	Mais elevado com os indivíduos que adotam valores integrantes da "ética protestante do trabalho". Baseia-se na ideia de que ética e trabalho constituem as dimensões mais fundamentais do ser humano.	Mathieu e Zajac (1990); Buchanan, apud Bastos (1994); Borges-Andrade et al. (1990).
Competência Pessoal	Mais elevado com aqueles que percebem a sua competência pessoal e acreditam no lócus de controle interno.	Mathieu e Zajac (1990).
Natureza do Trabalho	Alto nível de C.O. mediante a variedade, caráter não rotineiro e escopo do trabalho.	Mathieu e Zajac (1990).
Aspectos das Relações Grupo-Liderança	Positivamente associadas a comprometimento: interdependência das tarefas, estilo participativo, boa comunicação e consideração do líder.	Mathieu e Zajac (1990).
Organização Clássica e Moderna	A clássica organização burocrática possui um baixo comprometimento organizacional afetivo, ao contrário das organizações ditas 'inovadoras', que possuem um elevado nível.	Bastos (1994).
Gestão Participativa e Democrática	Elevam o nível de C.O. quando direcionada para um tipo de envolvimento mais "negociado" entre o indivíduo e a organização, em detrimento ao imposto e controlado por parte do capital.	Moraes et al. (1998).
Cargos e Salários	Eleva-se o C.O. com o aumento do nível ocupacional e da remuneração (maior no enfoque instrumental).	Moraes et al. (1998) Medeiros (1997).
Natureza do Trabalho	Correlações negativas moderadas entre comprometimento e ambiguidade, conflito e sobrecarga do papel.	Mathieu e Zajac (1990).
Centralidade do Trabalho na Vida do Trabalhador	Empregados que têm a vida centrada no trabalho possuem um alto nível de comprometimento organizacional e produtividade, enquanto que os descomprometidos dão maior ênfase à família.	Dubin (1975); Champoux e Porter apud Medeiros (1997).

Fonte: Adaptado de Leite (2004).

Apesar de ser estudado há tanto tempo, ainda falta consenso sobre qual o significado do conceito. Meyer e Allen (1991) já destacavam a diversidade de conceituação e mensuração do comprometimento organizacional, havendo a necessidade de uma integração de modo a ampliar as potencialidades dos estudos. Bastos (1993) argumenta que essa falta de conceituação é fruto das diversas áreas que estudam o tema: psicologia social, sociologia e teoria das organizações. Apesar do tempo passado após a publicação desses estudos, Menezes, Aguiar e Bastos (2016) voltam a destacar que o conceito vem sendo trabalhado com bases em significados diferentes e nem sempre convergentes, o que torna o comprometimento organizacional um construto cada vez mais polissêmico, complexo e multifacetado.

Apesar desta complexidade, inicialmente, o comprometimento organizacional foi investigado como um construto de uma dimensão. Nesse sentido, Bastos (1993) identifica cinco dimensões atribuídas ao comprometimento organizacional: Autoridade no Contexto de Trabalho, Instrumental<sup>14</sup>, Afetivo, Normativo e Comportamental. Essas diferentes dimensões teriam diferentes explicações para o comprometimento organizacional.

Na dimensão da Autoridade no Contexto do Trabalho, o comprometimento do trabalhador estaria atrelado a percepção que ele tem da legitimidade da dominação do empregador. A dimensão Instrumental explica o comprometimento como a análise da relação custo-benefício feita pelo trabalhador com base nas alternativas e nos investimentos efetuados junto à organização. Já a vertente Afetiva entende o comprometimento como a relação de afeição criada pelo trabalhador junto à organização. Para a vertente Normativa, o comprometimento deriva de sua normalização, sendo apresentado pelo trabalhador quando se torna um dever moral e ético ser comprometido. Por fim, a dimensão Comportamental entende o comprometimento como a continuação com um rumo de ação anteriormente empregado pelo trabalhador, ou seja, como um comportamento que se instituí com o tempo (BASTOS, 1993).

Dentre os trabalhos que analisam uma dimensão do comprometimento, pode-se citar entre os de maiores repercussões Becker (1960), Salancik (1977) e Mowday, Steers e Poter (1979). O primeiro busca entender o comprometimento como uma dimensão instrumental, o segundo traz uma abordagem comportamental do comprometimento e o último entende o comprometimento como dimensão afetiva.

---

<sup>14</sup> A tradução integral do termo empregado em inglês, *Continuance Commitment*, seria Comprometimento de Continuidade. Entretanto, dado as características dessa dimensão de comprometimento, a literatura nacional entrega a tradução “Comprometimento Instrumental”.

Becker (1960, p. 36) define comprometimento como o “engajamento em linhas consistentes de ação”, havendo três bases estruturais desse engajamento: a) a persistência a determinado comportamento durante período significativo de tempo; b) recusa de alternativas de trabalho; c) busca por atingir determinada meta, independente das adversidades. O engajamento dos indivíduos com um curso de ação se dá para atender expectativas culturais, para se ajustar a papéis sociais, conservar a autoimagem ou para garantir vantagens provenientes de determinados comportamentos.

Para o autor, quanto maior o tempo de permanência em uma organização, maior é o custo para sair, devido ao que ele denomina de *side-bet*<sup>15</sup>. Assim, quanto maior o tempo dentro da organização maior o montante de apostas nela que o funcionário efetuou, o que aumenta os custos de saída. O trabalho de Becker deu origem a uma linha de investigação do comprometimento organizacional que tem como base o pensamento instrumental do trabalhador. Nesse sentido, o funcionário, ao reconhecer os custos da interrupção de um curso de ação realiza o cálculo benefícios/custos relacionados a interrupção desse curso de ação. Conforme Meyer e Allen (1991) esse construto de comprometimento organizacional geralmente é operacionalizado por escalas desenvolvidas por Ritzer e Trice (1969) e Hrebianik e Alluto (1972).

O segundo estudo citado acima, de Salancik (1977) parte de uma premissa parecida com a abordagem instrumental, porém com uma distinção crucial. O autor argumenta que o comprometimento resulta do engajamento com comportamentos oriundos de ações devido às pressões para a continuidade dos comportamentos oriundos dessas ações. Nesse sentido, enquanto o comprometimento instrumental é fruto de uma racionalização, o comprometimento como abordagem comportamental é fruto de pressões externas/internas percebidas pelos indivíduos, que geram a percepção de responsabilidade sobre os atos. Ações tomadas geram comportamentos, que geram atitudes, que reforçam os comportamentos, gerando de forma lenta e gradual o comprometimento comportamento e o vínculo psicológico do indivíduo com a organização.

Essa pressão em relação ao comportamento das ações prévias é oriunda, segundo o autor, de três vertentes principais: a) a volição, que é a percepção de que a ação foi tomada por

---

<sup>15</sup> O termo pode ser entendido como apostas paralelas. Em um jogo de apostas, *side-bet* tem dois significados. Pode se referir a apostas que não estejam relacionadas a principal finalidade do jogo, propostas pela organizadora das apostas ou pelos concorrentes, ou pode se referir a apostas acima daquilo inicialmente concordado, o que cria um pote secundário que apenas alguns jogadores daqueles iniciais irão apostar e ter acesso em caso de vitória.

livre escolha, aumentando a responsabilidade do indivíduo sobre o ato; b) a reversibilidade, que é a percepção dos custos para se reverter a ação, sendo que quanto maiores esses custos maior será o comprometimento com o comportamento adotado; c) o conhecimento do comportamento por parte de pessoas significativas para o indivíduo (aquelas cuja opinião importam para ele), o que aumenta a probabilidade deste indivíduo manter comportamentos congruentes.

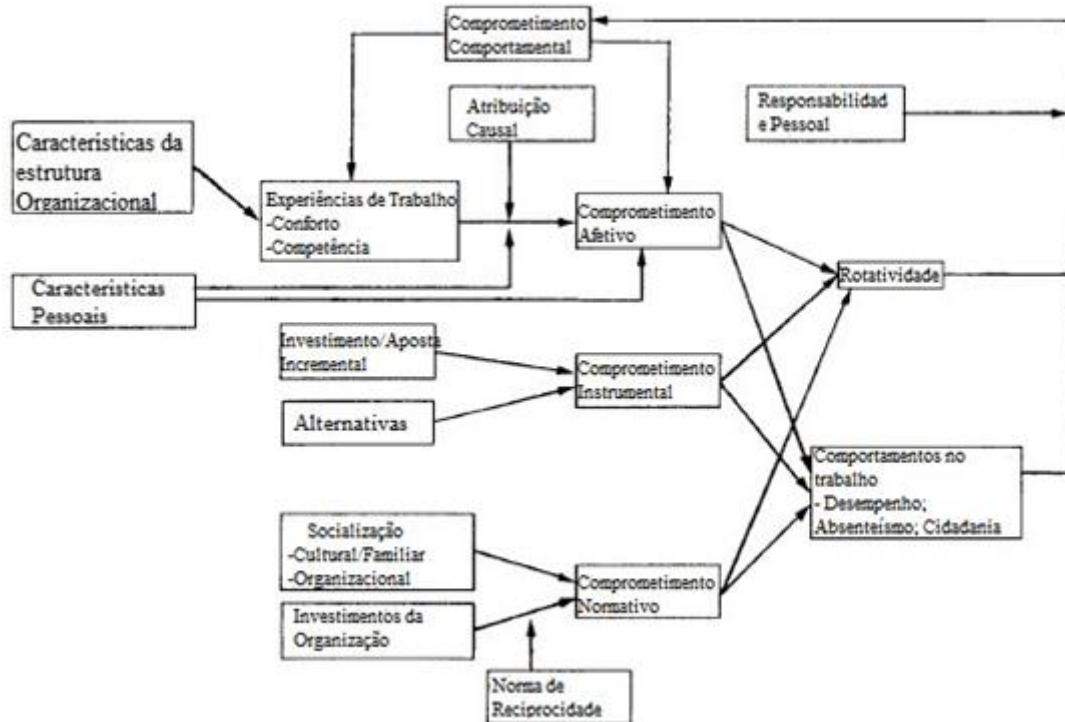
Já o trabalho de Mowday, Steers e Poter (1979) analisa o comprometimento como dimensão afetiva, elaborando para isso um instrumento com 15 questões em escala Likert de forma a identificar o comprometimento afetivo ou atitudinal da relação funcionário-organização. Nessa dimensão, para além de um comportamento ou uma necessidade, o comprometimento é uma atitude do funcionário em relação à organização. Este comprometimento se desenvolve como resultado da combinação de experiências de trabalho, percepções da organização e características pessoais.

Apesar desses modelos de uma dimensão, Meyer e Allen (1991) argumentam que as diferentes abordagens sobre o comprometimento organizacional não são excludentes entre si, sendo que há a possibilidade de estudar o fenômeno com base em mais de uma dimensão. Para tal, os autores consideram que cada dimensão do comprometimento organizacional tem como base processos psicológicos distintos, sendo as múltiplas dimensões complementares entre si.

Para operacionalizar essa visão multifacetada do comprometimento, os autores propõem um modelo que inclua três dimensões para o construto, a saber: afetiva, instrumental e normativa. Para os autores, o comprometimento organizacional seria uma mentalidade ou estado psicológico, e não uma atitude, podendo refletir um desejo, uma necessidade ou uma obrigação de manter participação em uma organização. De modo a sintetizar a ideia contida no modelo, Meyer e Allen (1991) elaboraram a figura 1.

Nesse modelo, a dimensão afetiva tem como antecedentes as características da estrutura organizacional e as características pessoais, que influenciam nas percepções das experiências de trabalho, do conforto e da competência apresentada pelo trabalhador, características que compõem as condições para criação do comprometimento afetivo. Esses antecedentes são moderados pela atribuição causal, sendo necessário que o trabalhador perceba melhoras nesses antecedentes como frutos de sua relação com a organização. Ademais, no modelo o comprometimento comportamental é inserido como potencializador do comprometimento afetivo, por meio da replicação de comportamentos ao longo do tempo.

Figura 1 - – Modelo de Três Dimensões do Comprometimento.



Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1991).

Já o comprometimento instrumental tem como antecedentes as *side-bets* (apostas incrementais ou paralelas) e as alternativas para a saída da organização. Quanto mais *side-bets* maiores os custos para sair, enquanto que quanto mais alternativas menores serão esses custos. O vínculo do trabalhador com a organização apresenta maior ou menor comprometimento conforme o cálculo custo-benefício percebido pelo trabalhador.

A última dimensão desse modelo de comprometimento organizacional se refere ao comprometimento normativo, que possui como antecedentes a socialização pela qual o indivíduo passou, tanto no âmbito familiar como organizacional, e os investimentos que a organização realizou no funcionário, que podem gerar uma percepção de deve deste para com a organização, de modo a retribuir esses investimentos. Em relação a este último antecedente do comprometimento normativo, há a moderação das normas de reciprocidade internalizadas pelo indivíduo, ou seja, uma ideologia de troca na qual o indivíduo se sinta moralmente obrigado a retribuir os “favores” da organização.

Essas três dimensões do comprometimento, segundo os autores, permitem entender a rotatividade dentro das organizações, o desempenho, o absenteísmo e comportamentos de

cidadania organizacional<sup>16</sup>. Esse modelo proposto por Meyer e Allen (1991) se tornou o mais utilizado nos estudos de comprometimento organizacional (MEDEIROS ET AL., 2003; BASTOS ET AL., 2014; PINHO; OLIVEIRA, 2017).

Entretanto, recentemente este modelo vem sendo alvo de algumas contestações, principalmente em relação às dimensões instrumental e normativa, devido a redundância, imprecisão e alargamento excessivo do conceito de comprometimento organizacional (MEYER ET AL., 2002; SOLINGER; VAN OLFFEN; ROE, 2008; RODRIGUES; BASTOS, 2010; SILVA; BASTOS, 2010). Ademais, a escala tridimensional não tem encontrada alta consistência para outras regiões geográficas além da região norte-americana (MEYER ET AL., 2002; KO; PRICE; MUELLER, 1997).

No modelo de três dimensões, a dimensão normativa da escala é criticada por apresentar alta correlação com a dimensão afetiva, além de ser difícil mensurar seus antecedentes. Já a escala instrumental é criticada por representar comportamento diverso daquele definido como comprometimento. Ou seja, um funcionário apresentar comprometimento instrumental apenas mensura sua necessidade de permanecer na organização, não estando com isso engajado em ações para o bem desta. Ao contrário, a dimensão instrumental é geralmente relacionada a comportamentos que não trazem benefícios para a organização. Desse modo, surge na literatura acadêmica brasileira o conceito de entrincheiramento organizacional, inicialmente sugerido por Rodrigues (2009, 2011).

### **3.2 Entincheiramento Organizacional.**

Rodrigues (2009) propõe trabalhar com uma escala de comprometimento organizacional que meça apenas o comprometimento afetivo e utilizar uma escala de entincheiramento organizacional para auferir o comprometimento de continuação<sup>17</sup>. O conceito de entincheiramento utilizado pela autora foi baseado no entincheiramento em

---

<sup>16</sup> Cidadania organizacional é o conjunto de bons comportamentos dos funcionários que excedem aqueles exigidos pelo cargo ou função ocupado, executados pelos funcionários de modo a melhorar o desempenho da organização, porém cuja fonte seja o desejo voluntário de agir em prol da organização ou dos clientes dessa.

<sup>17</sup> O mesmo que comprometimento instrumental, porém dentro do contexto do entincheiramento utiliza-se o termo continuação devido a refletir melhor os comportamentos que a escala reflete, que não se referem tanto a cálculos efetivos de custo-benefício, mas a necessidade de manter o vínculo com determinada organização.

relação à carreira, que mede a tendência de o indivíduo permanecer em uma organização devido aos investimentos na profissão, aos custos emocionais da mudança e a percepção de limitação das alternativas.

Em relação ao conceito de entrincheiramento no campo organizacional, define Rodrigues (2009):

A transposição do conceito de entrincheiramento para o contexto organizacional gera a interpretação de que o trabalhador entrincheirado busca em sua organização – a trincheira – uma forma de proteção, segurança, garantias de estabilidade, manutenção de seu status quo e evitação de outras perdas associadas à sua saída. Nesse sentido, o vínculo estabelecido entre indivíduo e organização não inclui desejo, mas sim necessidade. O trabalhador permanece na organização porque sua saída pode gerar danos maiores. (RODRIGUES, 2009, p. 72).

A permanência não é assim fruto de uma relação afetiva desenvolvida, mas sim a uma necessidade, quer seja pelas poucas oportunidades no mercado de trabalho, situação financeira ou às relações pessoais estabelecidas. O trabalhador se mantém na empresa não por gostar de trabalhar nela, mas por entender que não possui outra opção ou por entender que os custos de adotar outra linha de atuação são demasiados elevados. Mensurar esse constructo separado do comprometimento organizacional afetivo é importante pois eles se relacionam com atitudes diferentes frente a organização.

As ações dos trabalhadores entrincheirados dependem do seu grau de satisfação. Trabalhadores entrincheirados que estão satisfeitos tendem a contribuir positivamente com a organização, enquanto que trabalhadores entrincheirados e insatisfeitos buscam mecanismos de gerenciamento do estresse, entre eles negligência, absenteísmo, confrontação verbal, ineficiência, entre outros comportamentos danosos aos objetivos organizacionais (RODRIGUES, 2009).

Na figura 2 é mostrada o modelo utilizado por Rodrigues (2009) na proposta do entrincheiramento organizacional. Quando o trabalhador entra em uma organização, ele passa por um período de adaptação, em que será apresentado ao ambiente de trabalho, colegas, funções a serem exercidas, normas e valores da empresa, realidade em que seu trabalho se insere, entre outras. Conforme essa adaptação ocorre, podem surgir três dimensões da relação de trabalho entre indivíduo e organização que acarretariam custos ao indivíduo caso resolvesse deixar a organização:

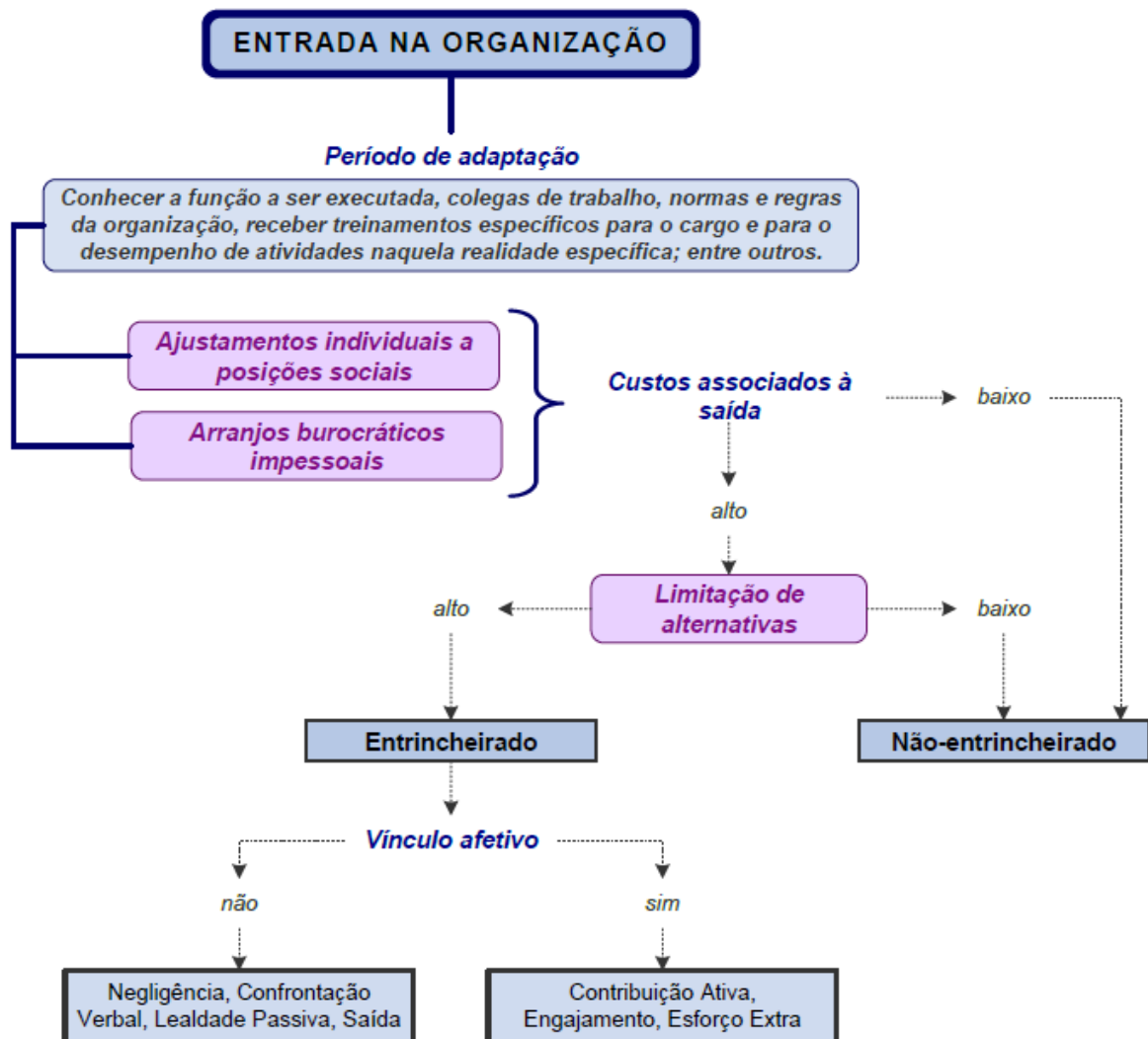
- 1) **Ajustamentos à posição social (APS):** os investimentos que foram feitos para a adaptação do indivíduo no contexto de trabalho da organização, como cursos,



treinamentos, tempo despendido para conhecer os processos de trabalho, para construir os relacionamentos pessoais, para atingir determinada posição social dentro da organização, entre outros investimentos específicos para aquela relação de trabalho e organização que seriam perdidos com a saída;

- 2) **Arranjos burocráticos impessoais (ABI)**: Se relacionam aos custos financeiros e de benefícios que adviriam no caso de saída da organização, como assistência médica, previdência complementar, participação nos lucros, entre outros;
- 3) **Limitação de alternativas (LA)**: percepção do empregado de sua empregabilidade no mercado de trabalho, seja por considerar suas qualificações pessoais insuficientes, como idade, escolaridade, perfil profissional, seja por considerar que falta oportunidades no mercado de trabalho, com poucos empregos ou vagas subvalorizadas.

Figura 2 - Modelo de entrincheiramento organizacional.



Fonte: Rodrigues (2009).

Com base nas três dimensões discutidas é que a escala de entrincheiramento organizacional se desenvolve. Ademais, as dimensões APS e ABI são anteriores a dimensão LA. Considera-se que o trabalhador primeiro desenvolva essas duas primeiras dimensões para depois começar a perceber o mercado de trabalho como limitado. Caso haja entrincheiramento nas duas primeiras dimensões e na dimensão LA o trabalhador é considerado como entrincheirado.

Devido às controvérsias apontadas sobre a escala de três dimensões do comprometimento organizacional, no presente trabalho opta-se por utilizar uma escala que mede apenas o comprometimento afetivo e outra para avaliar o entrincheiramento organizacional, que assume o lugar do comprometimento instrumental da escala de três dimensões. Isso se deve, pois, como discutido anteriormente, o comprometimento afetivo é o tipo de comprometimento que mais se adequa a comportamentos positivos esperados, além de possuir maior relação com a identificação dos trabalhadores com a organização, um dos temas pesquisados nesse estudo.

## 4 METODOLOGIA

Nessa seção será abordado o método empregado, as ferramentas de coleta de dados e a orientação de análise dos dados coletados que foram utilizados na pesquisa. Ela está dividida em três partes, sendo que a primeira aborda o tipo de pesquisa utilizado e qual a abordagem predominante, o segundo trata do método de pesquisa utilizado, e o terceiro analisa as técnicas de coleta de dados que são utilizadas.

### 4.1 Abordagem e Tipo de Pesquisa.

A abordagem utilizada nesta pesquisa é quantitativa. Conforme Fonseca (2002), este tipo de abordagem é caracterizado pela objetividade, com pesquisas geralmente realizadas por meio de amostras e buscando definir níveis de representatividade dos resultados da amostra para a população considerada. Utiliza-se de instrumentos padronizados e neutros para a coleta dos dados, empregando técnicas matemáticas para descrever o fenômeno investigado

Antes de proceder a especificação do tipo de pesquisa adotado neste trabalho, cabe ressaltar, conforme destaca Vergara (2005) a classificação das pesquisas não é pura e excludente. Classifica-se as pesquisas conforme a predominância apresentada, pois sempre haverá algumas características dos demais tipos de pesquisa.

Feita essa ressalva, será utilizado a taxonomia proposta por Vergara (2000) que separa as pesquisas em dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios da pesquisa. Quanto aos fins, a presente pesquisa é descritiva. Conforme destaca a autora, a pesquisa descritiva tem como objetivo expor determinadas características de fenômenos ou populações investigadas. Nesta pesquisa busca-se descrever o comprometimento e entrenchamento organizacional de servidores e terceirizados, de modo a responder ao problema proposto.

Quanto aos meios, a pesquisa classifica-se como de campo. Pesquisas que utilizam esse meio são aquelas em que a investigação empírica é realizada no local onde ocorre o fenômeno investigado, podendo-se utilizar de questionários, entrevistas, observação participante e não participante (VERGARA, 2000). Neste estudo utilizou-se de questionários como fonte de coleta de dados.

## 4.2 Método de pesquisa.

O método de pesquisa utilizado neste estudo é o *survey*. Babbie (1999) argumenta que o *survey* é semelhante ao censo, sendo a diferença fundamental a utilização de uma amostra nas pesquisas *survey*. O autor classifica a pesquisa de *survey* em dois modelos: interseccional e longitudinal.

O *survey* interseccional ocorre quando os dados são coletados em um único intervalo de tempo, mesmo que englobe alguns dias. Nesse tipo de pesquisa obtêm-se um quadro do fenômeno investigado, uma captura estática que se refere ao período em que os dados foram coletados. No *survey* longitudinal os dados são coletados na mesma amostra em mais de um intervalo de tempo, possibilitando assim analisar se houve ou não alterações entre os tempos distintos da coleta de dados e as possíveis causas do comportamento observado ao longo do tempo (BABBIE, 1999).

Babbie (1999) separa ainda os *surveys* conforme a amostragem utilizada, que pode ser probabilística e não probabilística. Para o autor, a amostragem probabilística é aquela em que todos os membros da população tiveram chances iguais de participar, permitindo assim a representatividade da amostra em relação à população analisada. Já a amostragem não probabilística é utilizada quando a amostragem probabilística for muito dispendiosa ou quando a representatividade exata da população não for necessária.

Utilizou-se nesta pesquisa de amostragem probabilística, com *survey* interseccional, aplicado conforme descrito na próxima seção.

## 4.3 Técnicas de coleta de dados.

Como instrumento para a coleta dos dados foi utilizado questionário que visa analisar o comprometimento e entrincheiramento organizacional de servidores técnicos administrativos e terceirizados da UFSJ que exercem suas atividades na cidade sede da universidade. A escala de comprometimento foi baseada na adaptação de Bastos e Aguiar (2015), que é composta por 15 elementos e se refere apenas a dimensão afetiva. Para a escala de entrincheiramento organizacional foi utilizada a escala desenvolvida por Rodrigues (2009, 2011).

Para a aplicação dos questionários junto aos servidores foi definida amostra com 90% de confiança e margem de erro de 10%. Os integrantes da amostra foram escolhidos aleatoriamente, conforme o setor em que estavam alocados no mês de fevereiro de 2019, conforme apêndice A, que contém informações acerca das unidades administrativas e acadêmicas lotadas na cidade de São João del-Rei. Nesse sentido, foram sorteados setores até conseguir entregar número de questionários superiores ao definido na amostra, de modo a conseguir número de respondentes mínimo para a amostra calculada. Os dados referentes ao número de servidores foram coletados junto ao site eletrônico do Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) da UFSJ.

Com base no apêndice A, percebe-se que o universo de servidores que atuam na cidade sede da UFSJ é de 394 pessoas. Entretanto, não foram considerados os seguintes cargos de técnicos administrativos por não se enquadrarem em atividades tipicamente administrativas: Auxiliar em enfermagem; editor de publicações; eletricista; médico veterinário; nutricionista; porteiro; psicólogo; restaurador; revisor de texto; técnico de laboratório; técnico em artes gráficas; tradutor interprete de linguagem de sinais; e vigilante. Assim o tamanho da população de servidores é de 287 pessoas. Com base na limitação do tamanho da população, foi utilizada a fórmula abaixo para cálculo do tamanho da amostra para populações finitas, conforme Domingues (2005):

$$n = \frac{z_{(\alpha/2)}^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N - 1) + z_{(\alpha/2)}^2 \cdot p \cdot q \cdot N}$$

onde: n= tamanho da amostra.

$Z_{(\alpha/2)}$ = valor crítico correspondente ao grau de confiança desejado.

p = proporção esperada de sucesso do evento.

q= porcentagem esperada de insucesso do evento.

N= Tamanho da população.

e = margem de erro permitida.

Com base na fórmula, utilizou-se como parâmetro uma população heterogênea, com as probabilidades p=q=0,5. Calculou-se o tamanho da amostra necessária para que a pesquisa tenha nível de confiança de 90% e margem de erro de 10%. O resultado obtido foi uma amostra de 165 servidores. Foram entregues 160 questionários para funcionários terceirizados, obtendo-se 123 respostas.

Os dados referentes ao número de terceirizados foram coletados no site eletrônico do Portal de Compras do governo federal, na ferramenta painel de compras de governo.

Utilizando-se do código da unidade gestora da UFSJ, 154069, foi possível separar os contratos firmados pela instituição a partir de 2014. Este ano foi escolhido devido a vigência máxima do contrato de terceirização ser de cinco anos.

Como resultado foi localizado um contrato de terceirização com vigência ativa para os campi sede da UFSJ, firmado com a empresa Máxima Serviços e Obras Eireli no dia 02/10/2017 e com vigência prorrogada até o dia 02/10/2019. Dos postos de trabalho contratados, considerou-se os postos de Recepcionista Auxiliar de Secretaria. Foi considerado este cargo por ser aquele mais próximo da função exercida pelo cargo de Assistente em Administração dos servidores Técnicos Administrativos em Educação. A contratação foi regida pelo pregão eletrônico 059/2017 que prevê o preenchimento de 90 cargos de Recepcionistas.

Nesse sentido a população de funcionários terceirizados exercendo funções administrativas nos campi sede da UFSJ é de 90 funcionários terceirizados. Realizando-se o mesmo cálculo para a definição do tamanho da amostra feito na população de servidores o cálculo da amostra dos funcionários terceirizados foi de 37 pessoas. Foram entregues questionários para 57 terceirizados, obtendo-se 37 respostas.

Como a amostra não foi suficiente para o intervalo de confiança pretendido, este deve ser reduzido para 90% com margem de erro de 10%. Neste intervalo e considerando-se a fórmula de amostragem obtida,

Os questionários foram aplicados entre a primeira e segunda semana de fevereiro de 2019, sendo auto preenchidos e entregues pessoalmente pelo pesquisador e recolhidos dois dias após a entrega. A entrega ocorreu dentro dos campi da UFSJ, com a anuência do reitor. No ato da entrega foi explicada a pesquisa e as finalidades dela, bem como seu caráter voluntário de adesão, ressaltando que questões que os entrevistados julgassem constrangedoras ou que por outro motivo não quisessem responder podiam ser deixadas sem resposta.

#### **4.4 Técnicas de análises dos dados.**

Para a análise dos dados foi utilizado o software SPSS 25.0, realizando-se por meio deste análises de estatística descritiva e multivariada dos dados coletados. O questionário utilizado para aferir o entrenchamento e comprometimento organizacional segue uma escala Likert, pois para analisar o CO e EO não é possível analisar separadamente os itens, sendo

necessário considerar o somatório dos itens. Para realizar esse somatório seguiram-se as sugestões de Antonialli, Antonialli e Antonialli (2017), atribuindo pontos a cada uma das posições, conforme apresentado no quadro 2, considerando-se assim a escala como intervalar, sendo possível desse modo realizar análises média, desvio padrão, teste t, correlação, entre outros.

Quadro 2- Atribuição de pontos as posições das escalas Likert utilizadas.

	<b>Discordo</b>			<b>Concordo</b>		
Posição	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Grau de concordância	Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente
Pontos Atribuídos	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Fonte: Do autor, 2019.

Assim, para cada resposta de cada entrevistado foi possível atribuir pontos, que posteriormente foram somados e divididos pelo número de itens das escalas, achando-se a posição média de cada respondente para a escala de comprometimento e entrincheiramento organizacional bem como para as dimensões APS, ABI e LA da escala de entrincheiramento organizacional.

A confiabilidade das escalas utilizadas foi analisada segundo o teste Alfa de Cronbach. Este teste mede a consistência interna das escalas, dada pela análise da consistência do conjunto de respostas dadas para as escalas adotadas. Espera-se que itens que meçam um mesmo constructo possuam respostas semelhantes (CORTINA, 1993). Essa análise foi importante para se averiguar se havia efetivamente relações entre as variáveis escolhidas e a consistência interna que a amostra constituída por essas variáveis representava. Segundo Nunnaly (1978), em escalas psicométricas, como a utilizada no presente estudo, o valor do alfa de cronbach para atestar a confiabilidade da escala deve ser superior a 0,6.

Após verificada a confiabilidade das escalas utilizadas, foi realizado teste para analisar se os resultados dessas escalas seguem uma distribuição normal. De forma a verificar esse pressuposto foi realizado o teste de Kolmogorov-Smirnov. Segundo Corrar, Paulo e Dias Filho (2009) este teste compara os escores da amostra com os escores da distribuição normal, revelando assim se a distribuição da amostra é similar a distribuição normal.

De forma a analisar se as diferenças entre as médias encontradas nas escalas de CO e EO entre os grupos de servidores e terceirizados eram significativas estatisticamente ao nível de confiança de 95% foi realizado o teste *t*-Student. Conforme Maroco (2007) este teste requer que

duas amostras tenham sido obtidas aleatoriamente de duas populações e permite inferir se os dois grupos analisados são ou não significativamente diferentes.

Como forma de identificar as variáveis que discriminam os grupos propostos, servidores e terceirizados, foi utilizada a análise discriminante. Hair jr. et. al. (2005) argumentam que a análise discriminante é aplicada em situações na qual a amostra total pode ser dividida em classes conhecidas, como no presente caso. Para os autores, o objetivo dessa análise é entender as diferenças entre os grupos e prever a probabilidade de um indivíduo ou objeto pertencer a um dos grupos analisados.

Na análise discriminante utilizou-se para a seleção das variáveis o método *stepwise*, que se caracteriza por incluir as variáveis discriminantes um por uma, com cada etapa havendo a inclusão de uma variável que melhor represente a diferença dos grupos se considerando as demais variáveis das etapas anteriores, podendo haver exclusão de variáveis anteriormente incluídas se um grupo de variáveis apresenta alta correlação e por isso representam um mesmo elemento de um constructo (MAROCO 2007). Com esse método permite-se a inclusão no modelo discriminante apenas das variáveis que apresentam significância estatística ao nível de 95% de confiança e que não estejam altamente correlacionadas com outras variáveis já incluídas na função discriminante. Para a inclusão ou exclusão das variáveis no método *stepwise* foi considerado o método de Lambda de Wilks.

A última técnica utilizada foi análise de agrupamentos ou clusters, para verificar a existência ou não de grupos distintos em relação ao CO e EO dentro da amostra total de servidores e terceirizados. A análise de agrupamentos permite classificar em pequenos grupos os indivíduos que apresentam similaridades entre si. Neste tipo de análise não há definição prévia de grupos, pois o objetivo é justamente criar esses grupos, diferente da análise discriminante (HAIR JR ET. AL., 2005). Essa análise foi realizada por meio da técnica de cluster hierárquico, utilizando o método de Ward para a formação dos grupos, com a medida de similaridade dada pelas distâncias, calculada pela euclidiana quadrática.



## 5 RESULTADOS

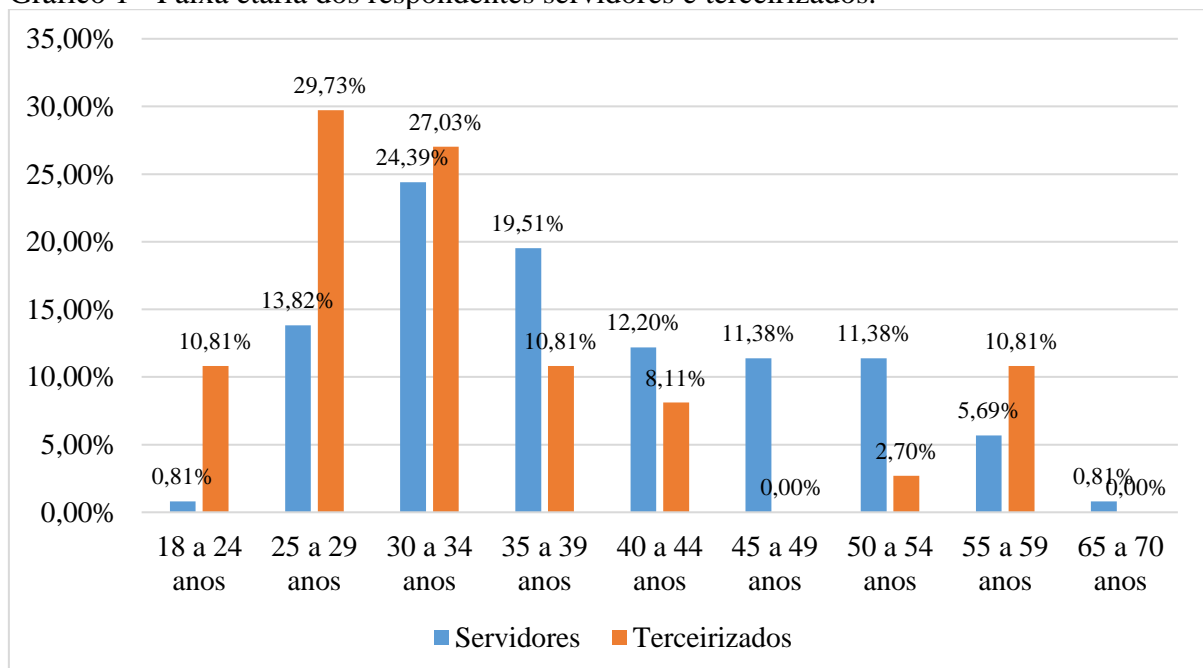
Nesta seção são analisados os resultados encontrados na pesquisa. Primeiramente, caracteriza-se a amostra, utilizando de estatística descritiva para isso. Posteriormente realizou-se análise multivariada de forma a permitir insights maiores sobre o comprometimento e entrincheiramento de servidores e terceirizados.

### 5.1 Variáveis socioeconômicas dos entrevistados.

A amostra de servidores contou com 123 questionários válidos, enquanto a amostra de terceirizados teve 37 questionários válidos. Com base nas duas primeiras folhas do apêndice B, correspondentes a caracterização dos respondentes, foi analisada as características das duas amostras utilizadas.

A idade dos respondentes servidores e terceirizados pode ser visualizada no gráfico 1. Pela comparação entre os dois grupos percebe-se que ambos se concentram mais nas primeiras faixas de idade.

Gráfico 1 - Faixa etária dos respondentes servidores e terceirizados.



Fonte: Do autor, 2019.

Apesar das similaridades, a faixa etária dos servidores inclui idades mais avançadas, além do percentual de faixas de idade mais avançadas serem maiores no grupo de servidores do

que no grupo de terceirizados. Desse modo, a amostra de servidores é ligeiramente mais velha do que a de terceirizados, sendo que a mediana dos respondentes servidores se encontra na faixa de idade entre 35 a 39 anos e a mediana dos respondentes terceirizados está entre 30 a 34 anos. A estabilidade maior no cargo que o servidor apresenta pode ser uma explicação para essa ligeira diferença.

Em termos de escolaridade, a amostra de servidores apresenta nível escolar bem maior que a amostra de terceirizados, como pode ser visualizado na tabela 1. A escolaridade mínima apresentada pelos servidores foi de superior incompleto, mesmo que o menor nível de cargo, o nível C, exija apenas o fundamental completo. E a escolaridade mais recorrente entre os servidores é a de pós-graduação, com 78% dos respondentes servidores indicando esse nível de escolaridade.

Na amostra de terceirizados o menor nível de escolaridade foi o ensino médio completo. Apesar disso, essa também é uma amostra de pessoas bem escolarizadas, pois o nível de escolaridade mais comum entre os terceirizados é o superior completo, indicado por 37,8% dos respondentes, com outros 29,7% indicando superior incompleto.

A maior escolaridade dos servidores em relação aos terceirizados pode ser explicado por dois fatores: o processo de seleção mais concorrido e os maiores incentivos à qualificação. Níveis maiores de escolaridade em relação ao exigido pelo cargo ocupado fornecem percentuais a mais na remuneração dos servidores, o que não ocorre no caso dos terceirizados.

Tabela 1 - Comparação escolaridade de terceirizados e servidores

	Terceirizados		Servidores	
	Porcentagem	Porcentagem acumulativa	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
<b>Ensino médio completo</b>	21,6	21,6	0	0
<b>Superior Incompleto</b>	29,7	51,4	4,9	4,9
<b>Superior Completo</b>	37,8	89,2	16,4	21,3
<b>Pós-graduação</b>	10,8	100,0	78,7	100,0
<b>Total</b>	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Do autor, 2019.

Em relação ao gênero, a amostra de servidores apresentou distribuição quase homogênea, sendo 49,6% de respondentes mulheres e 50,4% de respondentes homens. Já a

amostra de terceirizados apresentou diferença maior entre os dois gêneros, com 57,6% de respondentes mulheres e 42,4% de respondentes homens, conforme tabela 2.

Tabela 2- Distribuição por gênero das amostras de terceirizados e servidores.

	<b>Porcentagem terceirizados</b>	<b>Porcentagem servidores</b>
<b>Feminino</b>	57,6	49,6
<b>Masculino</b>	42,4	50,4
<b>Total</b>	100,0	100,0

Fonte: Do autor, 2019.

Em relação ao tempo de trabalho na UFSJ, a amostra de servidores apresentou média de 108,34 meses, enquanto que a amostra de terceirizados teve média de 56,84 meses. Apesar de a diferença indicar distância muito grande entre os dois grupos, ao utilizar a mediana essa distância é drasticamente reduzida, com mediana de 69 meses para servidores e 60 para terceirizados. Isso se deve a grande variância apresentada na amostra de servidores, com poucos indivíduos com muito tempo de serviço, o que torna a média uma medida de tendência central enviesada.

Outra variável utilizada para entender a relação de trabalho foi a idade em que os entrevistados começaram a trabalhar. Os dois grupos apresentaram semelhanças nessa variável, ambos com mediana de 18 anos e média em torno desse mesmo valor, como pode ser observado na tabela 3.

Tabela 3 - Medidas de tendência central do Tempo de trabalho na UFSJ e Idade que começou a trabalhar.

	<b>Quantos meses trabalha na UFSJ (em meses)</b>		<b>Idade que começou a trabalhar (em anos)</b>	
	<b>Servidores</b>	<b>Terceirizados</b>	<b>Servidores</b>	<b>Terceirizados</b>
<b>N Válido</b>	122	37	120	37
<b>Omisso</b>	1	0	3	0
<b>Média</b>	108,34	56,84	18,33	17,41
<b>Mediana</b>	69,00	60,00	18,00	18,00
<b>Modo</b>	60	48	18	18
<b>Erro Desvio</b>	102,81	31,42	4,05	2,39
<b>Variância</b>	10569,60	987,31	16,44	5,69

Fonte: Do autor, 2019.

Devido a especificidade dos terceirizados, foi analisado o tempo que eles trabalham na atual empresa terceirizada e a diferença desse tempo com o tempo que trabalham na UFSJ. O resultado consta da tabela 4. Nota-se que, em média, os terceirizados entrevistados trabalham na UFSJ 40,29 meses a mais tempo do que trabalham na atual empresa terceirizada. Em relação

a essa, o tempo médio de trabalho nela é de 17,06 meses, o que indica alta rotatividade das empresas terceirizadas, apesar de haver a manutenção dos empregados terceirizados. Troca-se a empresa, mas mantêm-se os funcionários.

Tabela 4 - Tempo de trabalho na empresa terceirizada e diferença com tempo de trabalho na UFSJ.

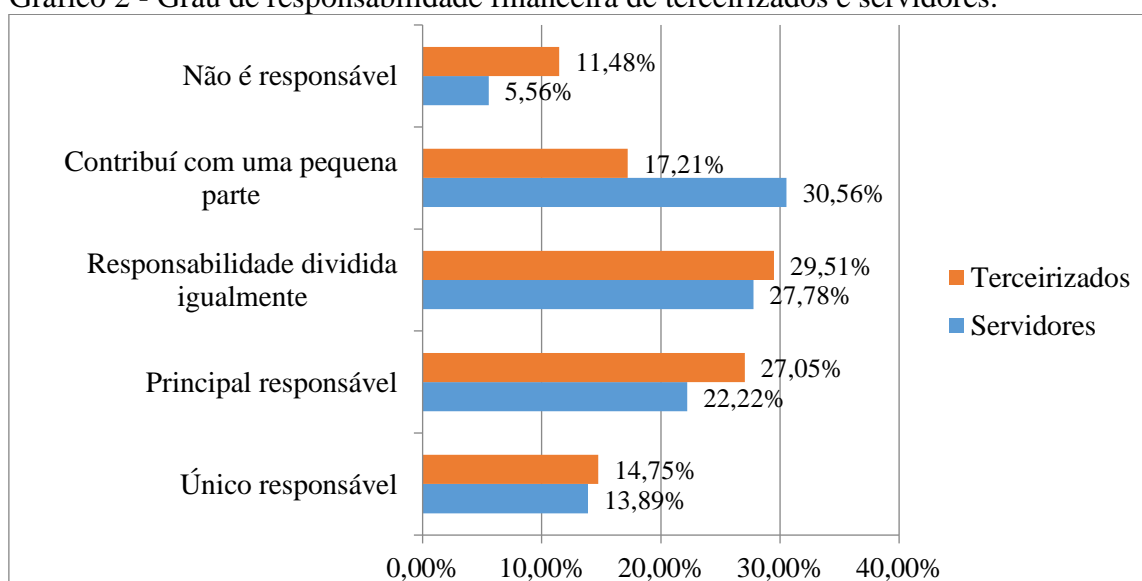
	<b>Quantos meses trabalha na atual empresa terceirizada</b>	<b>Diferença entre tempo de trabalho na UFSJ e na atual empresa terceirizada.</b>
<b>Média</b>	17,06	40,29
<b>Erro Desvio</b>	10,85	30,07

Fonte: Do autor, 2019.

Para a renda, foi perguntando qual o grau de responsabilidade financeira do entrevistado em relação a sua família/dependentes, representada no gráfico 2. Percebe-se que a amostra de terceirizados possui porcentagens maiores em graus de responsabilidades mais elevados, como Único Responsável e Principal Responsável. Em relação aos servidores, o grupo que apresentou a maior porcentagem é daqueles que contribuem com uma pequena parte, com 30,6% dos servidores.

No questionário dos funcionários terceirizados era ainda perguntado se já haviam trabalhado como terceirizados em outra empresa que não a UFSJ. Todos os respondentes afirmaram que não, indicando que tiveram contato com o modelo de contratação de terceirização ao realizarem suas funções junto a universidade.

Gráfico 2 - Grau de responsabilidade financeira de terceirizados e servidores.



Fonte: Do autor, 2019.

## 5.2 Validade da escala.

Para analisar a escala, foi efetuado o teste de alfa de cronbach na escala de comprometimento afetivo, para as amostras de terceirizados e servidores, como também para a escala de entrincheiramento organizacional, de forma separada para as duas amostras. Os dados podem ser observados na tabela 5.

Tabela 5 - Teste de confiabilidade das escalas de entrincheiramento e comprometimento.

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach com base em itens padronizados</b>	<b>N de itens</b>
<b>Escala Entrincheiramento Organizacional</b>			
Terceirizados	0,909	0,911	18
Servidores	0,894	0,895	18
<b>Escala Comprometimento Afetivo</b>			
Terceirizados	0,959	0,961	15
Servidores	0,949	0,949	15

Fonte: Do autor, 2019.

Além disso, a escala de comprometimento afetivo possui três dimensões: a APS, LA e ABI. Na tabela 6 se encontra a análise da confiabilidade da escala para cada uma dessas dimensões. Como pode ser observado, todas as dimensões, para ambas as amostras, apresentaram resultados satisfatórios.

Tabela 6 - Teste de confiabilidade das dimensões da escala de entrincheiramento.

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach com base em itens padronizados</b>	<b>N de itens</b>
<b>APS</b>			
Terceirizados	0,801	0,799	6
Servidores	0,728	0,733	6
<b>ABI</b>			
Terceirizados	0,822	0,823	6
Servidores	0,797	0,798	6
<b>LA</b>			
Terceirizados	0,847	0,849	6
Servidores	0,865	0,865	6

Fonte: Do autor, 2019.

No questionário aplicado foram ainda medidas algumas variáveis daquelas apresentadas no quadro 1, para saber se realmente há relação entre os antecedentes, o CO e o EO e suas dimensões. Para tal foi realizada uma correlação de Spearman, dado que não era possível garantir a normalidade e homogeneidade das variáveis antecedentes coletadas. Para o

grupo de servidores foi elaborada a tabela 7, que apresenta os resultados das variáveis que tiveram correlação significativa com as escalas utilizadas.

Tabela 7 - Correlações entre antecedentes e CO/EO dos Servidores.

		<b>CO</b>	<b>EO</b>	<b>APS</b>	<b>ABI</b>	<b>LA</b>
Faixa Etária	Coeficiente de Correlação	0,211				
	Sig. (2 extremidades)	0,024				
Meses que trabalha na UFSJ	Coeficiente de Correlação			0,187		
	Sig. (2 extremidades)			0,041		
Função atual compatível com formação	Coeficiente de Correlação	0,222		0,220		
	Sig. (2 extremidades)	0,017		0,015		
Oportunidade de construir carreira no emprego atual	Coeficiente de Correlação	0,318				
	Sig. (2 extremidades)	0,001				
Acesso a treinamentos e capacitações fornecidos pelo empregador	Coeficiente de Correlação	0,317				
	Sig. (2 extremidades)	0,001				
Ocupa ou já ocupou algum cargo de confiança ou de chefia no emprego atual	Coeficiente de Correlação	0,232				
	Sig. (2 extremidades)	0,013				
Grau de responsabilidade pela manutenção da família/dependentes em termos financeiros	Coeficiente de Correlação		0,192	0,180		
	Sig. (2 extremidades)		0,040	0,049		
Acredita que o trabalho é rotineiro	Coeficiente de Correlação		0,183			
	Sig. (2 extremidades)		0,050			
Número de empresas em que trabalhou.	Coeficiente de Correlação	-0,211				
	Sig. (2 extremidades)	0,026				
APS	Coeficiente de Correlação	0,276				
	Sig. (2 extremidades)	0,003				

Fonte: Do autor, 2019.

Como pode ser observado, seis variáveis dos antecedentes apresentaram correlação estatisticamente significantes com o CO para o grupo de servidores. Para este grupo, quando os entrevistados acreditam que possuem função compatível com a formação, tem oportunidades de construir carreira e ocupam ou já ocuparam cargos de chefia, o comprometimento organizacional tende a ser um pouco maior, dado que existe baixa correlação. Também, quanto maior a faixa etária no grupo de servidores, maior tende a ser o

CO, assim como também o CO tende a ser menor quanto maior o número de empresas que os servidores já trabalharam.

Além disso, a dimensão APS da escala de entrincheiramento apresentou correlação positiva com o CO, indicando que maiores níveis de APS estão relacionados a maiores níveis de CO. Conforme dito anteriormente, a dimensão APS engloba investimentos sociais exclusivos da relação de trabalho atual, como status social dentro da empresa, cursos e treinamentos sobre processos inerentes à função atual e relacionamentos pessoais estabelecidos. Nesse sentido, na amostra pesquisada, além de estarem ligados a escala de entrincheiramento organizacional, esses investimentos também estão relacionados a construção de uma relação afetiva organização-empregado.

Para a escala de EO, dois antecedentes apresentaram correlação estatisticamente significativa. No grupo de servidores, quanto maior o grau de responsabilidade financeira com a família/dependentes pouco maior tende a ser o EO, e quanto mais rotineiro o trabalho é percebido pouco maior é o entrincheiramento apresentado. Além disso, das dimensões da escala de EO apenas a dimensão APS apresentou correlações com os antecedentes levantados. Para os servidores, quanto maior o tempo de trabalho na UFSJ, mais compatível a função em relação a formação e quanto maior o grau de responsabilidade financeira, pouco maior é o nível de APS apresentando.

Para as correlações entre antecedentes e CO/EO dos respondentes terceirizados foi elaborada a tabela 8. Em relação ao CO, quanto maior a compatibilidade da formação dos terceirizados com a função que exercem, maior o nível de CO. A correlação entre esse antecedente e o CO para os terceirizados foi maior do que para os servidores. Entretanto, este foi o único antecedente estatisticamente significativo para a escala de CO dos respondentes terceirizadas. Porém, assim como no grupo de servidores, a dimensão APS da escala de EO está relacionada a maiores níveis de CO, apresentando também correlação mais alta do que o grupo de servidores.

Em relação à escala de EO, quanto maior o tempo de trabalho na atual empresa terceirizada, maior o EO, assim como quanto maior a percepção de oportunidades de carreira maior o EO apresentado. Diferente dos servidores, todas as dimensões da escala de EO apresentaram correlação significativa com algum dos antecedentes levantados.

Tabela 8 - Correlação entre antecedentes e CO/EO dos respondentes Terceirizados.

		CO	EO	APS	ABI	LA
Função atual compatível com formação	Coeficiente de Correlação	0,382		0,431		
	Sig. (2 extremidades)	0,024		0,010		
Meses que trabalha na atual empresa terceirizada	Coeficiente de Correlação		0,520		0,478	0,565
	Sig. (2 extremidades)		0,002		0,004	0,000
Oportunidade de construir carreira no emprego atual	Coeficiente de Correlação		0,370			
	Sig. (2 extremidades)		0,034			
Gênero	Coeficiente de Correlação				-0,567	
	Sig. (2 extremidades)				0,001	
APS	Coeficiente de Correlação	0,431				
	Sig. (2 extremidades)	0,01				

Fonte: Do autor, 2019.

Assim como no grupo de servidores, a dimensão APS correlacionou-se positivamente com a compatibilidade da função com a formação, com correlação maior do que o grupo de servidores.

Na dimensão ABI, que mede os custos financeiros da saída da organização, os antecedentes correlacionados foram o tempo de trabalho na atual empresa terceirizada e o gênero do entrevistado. Terceirizados do gênero feminino tendem a apresentar maiores níveis de entrincheiramento na dimensão ABI do que os terceirizados masculinos. Desse modo, as terceirizadas possuem maior preocupação quanto ao impacto financeiro da saída da organização do que os terceirizados.

Na dimensão LA, que mede a permanência na instituição devido à percepção de faltas de oportunidades no mercado de trabalho, o antecedente tempo de trabalho na atual empresa terceirizada apresentou correlação positiva e relativamente alta (0,565). Isto significa que quanto maior o tempo na atual empresa terceirizada, maior a percepção da falta de oportunidades no mercado de trabalho. Maiores tempos de serviço na atual empresa terceirizada estão relacionados a menos trocas de empresas terceirizadas por parte da UFSJ, já que foi demonstrado anteriormente que o tempo de serviço dos terceirizados na UFSJ é maior do que na empresa terceirizada, indicando que se altera a empresa, mas não se alteram os funcionários contratados. Assim, até haver a troca de empresas por parte da universidade, com a manutenção dos terceirizados pela nova empresa, a percepção de falta de oportunidades



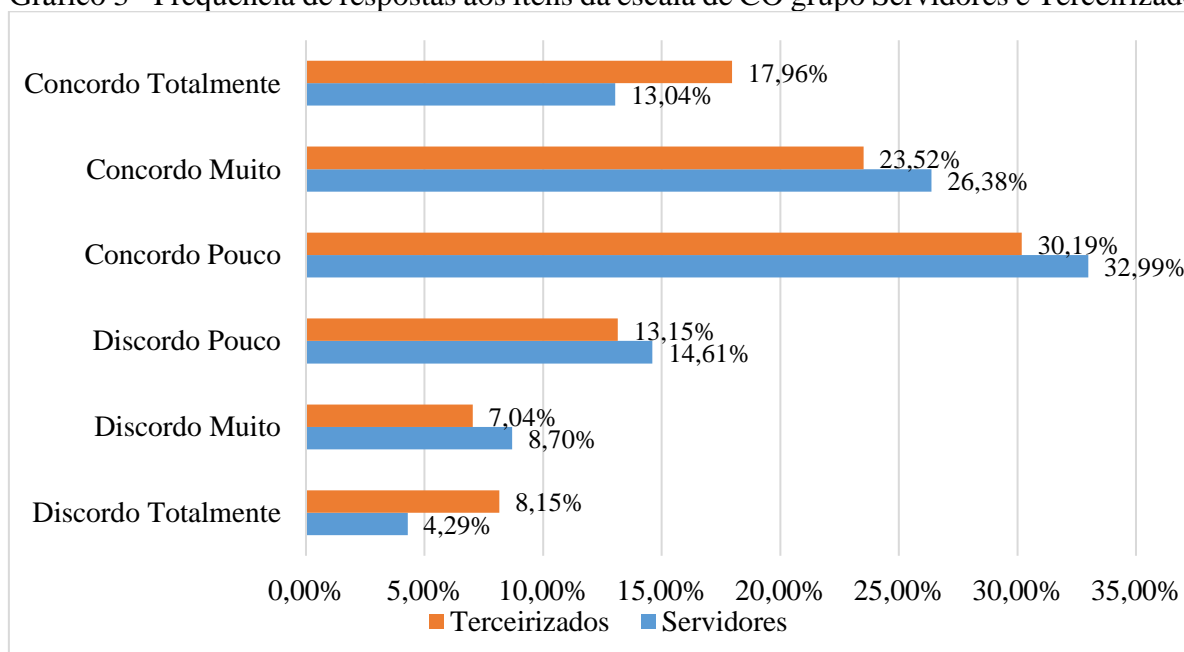
desses empregados tende a ser maior do que daqueles que já passaram por várias trocas de empresas.

### 5.3 Comparações entre Servidores e Terceirizados nas escalas de CO e EO.

Para analisar a frequência de resposta dos grupos de servidores e terceirizados em relação a soma de todos os itens das escalas de CO e EO, foram elaborados gráficos de distribuição da porcentagem das frequências em relação as respostas. Para a escala de CO a frequência do dos dois grupos pode ser visualizada no gráfico 4, enquanto que para a escala de EO a porcentagem da frequência de respostas dos grupos analisados pode ser observada no gráfico 5.

Como pode ser visualizado, na escala de CO a opção Concordo Pouco foi a mais escolhida tanto pelos servidores quanto pelos terceirizados, sendo apontada pelos servidores em 32,99% das situações e pelos terceirizados em 30,19% das situações. A segunda opção mais indicada pelos dois grupos foi Concordo Muito, com 26,8% em relação ao grupo de servidores e 23,52% em relação ao grupo de terceirizados.

Gráfico 3 - Frequência de respostas aos itens da escala de CO grupo Servidores e Terceirizados.

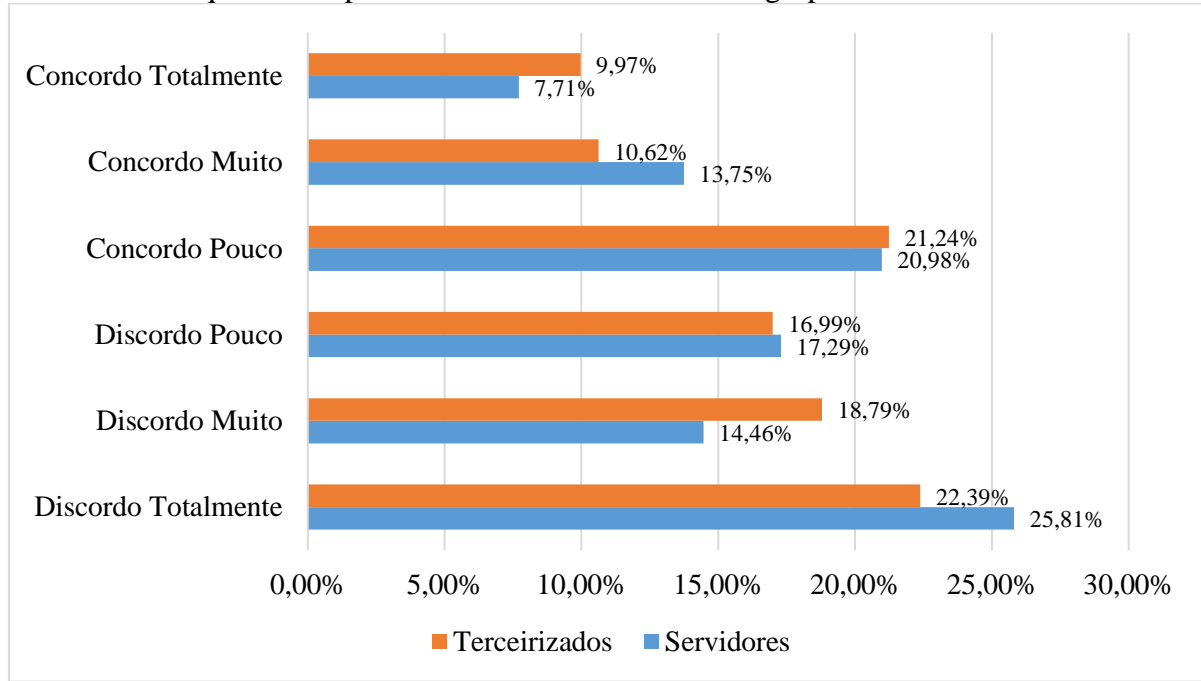


Fonte: Do autor, 2019.

Para a escala de EO foi elaborado o gráfico 4, que apresenta a porcentagem frequência de respostas dos Servidores e Terceirizados. Para essa escala, a opção mais indicada pelos dois grupos foi “Discordo Totalmente”, sendo indicada em 25,81% das situações no grupo de

Servidores e 22,39% no grupo de terceirizados. A segunda opção mais indicada em ambos os grupos foi “Concordo Pouco”, com 21,24% no grupo de Servidores e 20,98% no grupo de terceirizados.

Gráfico 4 - Frequência respostas aos itens da escala de EO grupo Servidores e Terceirizados.



Fonte: Do autor, 2019.

Foram atribuídos pontos para cada uma das posições da escala Likert utilizada, conforme destacado na metodologia. Desse modo, pode-se considerar a escala como paramétrica. Assim, com base nos resultados das pontuações, foram utilizados como medida de tendência central para os grupos de servidores e terceirizados a média apresentada em torno da escala de CO e da escala de EO e suas dimensões e como medida de dispersão o desvio padrão (DP). O resultado dessa análise pode ser observado na tabela 9.

Tabela 9 - Comparação entre as médias dos escores das escalas utilizadas.

		Servidores	Terceirizados
<b>CO</b>	Média	0,80	0,79
	DP	1,17	1,38
<b>EO</b>	Média	-0,52	-0,49
	DP	1,09	1,16
<b>APS</b>	Média	-0,92	-0,80
	DP	1,17	1,37
<b>ABI</b>	Média	0,46	0,26
	DP	1,38	1,40
<b>LA</b>	Média	-1,13	-0,93
	DP	1,34	1,30

Fonte: Do autor, 2019.

Pelos dados da tabela 8, os servidores e terceirizados apresentaram média de comprometimento organizacional positiva e praticamente igual. Pelo quadro 2, o valor de 1 ponto foi atribuído a posição de Concordo Pouco na escala Likert utilizada. Desse modo, percebe-se que apesar de apresentarem comprometimento organizacional, este é de baixa intensidade, dado que os valores apresentados (0,80 e 0,79) se encontram perto da posição de Concordo Pouco.

Na escala de entrincheiramento organizacional ambos os grupos apresentaram valores negativos, indicando falta de entrincheiramento, com os servidores manifestando entrincheiramento ligeiramente menor que os terceirizados. A única dimensão positiva da escala de entrincheiramento foi a ABI, que indica a percepção dos entrevistados em relação aos prejuízos financeiros e a perda de benefícios que advêm de uma possível saída da organização. Desse modo, ambos os grupos de entrevistados, em média, não saem da organização devido à percepção das perdas financeiras que conseqüentemente teriam que suportar em caso de saída.

Segundo o modelo de entrincheiramento organizacional, para uma pessoa ser considerada entrincheirada ela precisa apresentar entrincheiramento nas dimensões APS e ABI, dimensões essas que são consideradas como anteriores à dimensão LA. É apenas após se formar entrincheiramento nas dimensões APS e ABI que se forma o entrincheiramento na dimensão LA, conforme apresentado na seção 3.2. Pelo que pode ser observado dos dados, os entrevistados ainda não formaram entrincheiramento na dimensão APS, o que pode explicar a falta de entrincheiramento ainda maior na dimensão LA, visto ser essa formada após as dimensões APS e ABI.

Para verificar se a diferença entre a média dos grupos é significativa estatisticamente foi realizado o teste t de *student*. Porém, antes foi necessário analisar se a distribuição das escalas segue a distribuição normal. Para tal foi realizado o teste de *Kolmogorov-Smirnov* com a correção de *Lilliefors*, considerando como hipótese nula que a distribuição é normal. O teste pode ser observado na tabela 10. Como verificado, a distribuição das escalas segue a distribuição normal, pois a hipótese nula não pode ser rejeitada, visto o p valor ser maior que 0,05.

Com base na verificação da normalidade das escalas nas amostras utilizadas, é possível realizar alguns testes paramétricos para entender melhor o fenômeno pesquisado. O primeiro dele se refere a significância estatística da diferença entre as médias apresentadas pelo grupo de Servidores e o grupo de Terceirizados. Para realizar tal análise, foi feito o teste t para amostras independentes.

Tabela 10 - Teste de normalidade das escalas para Servidores e Terceirizados.

	Grupos	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		Estatística	df	Sig.
<b>CO</b>	Servidores	0,076	109	0,151
	Terceirizados	0,133	33	0,148
<b>EO</b>	Servidores	0,049	109	0,200*
	Terceirizados	0,091	33	0,200*
<b>APS</b>	Servidores	0,074	109	0,176
	Terceirizados	0,094	33	,200*
<b>LA</b>	Servidores	0,130	109	0,085
	Terceirizados	0,142	33	0,091
<b>ABI</b>	Servidores	0,085	109	0,051
	Terceirizados	0,099	33	0,200*

\*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors.

Fonte: Do autor, 2019.

Para proceder à análise, primeiro foi realizado o Teste de Levene para avaliar se as variâncias entre os grupos são iguais para as diferentes escalas e dimensões de escala utilizadas. Neste teste, utilizou-se a hipótese nula de que as variâncias são homogêneas, sendo a hipótese alternativa a não homogeneidade das variâncias. Pelo resultado, todas as variáveis apresentaram variâncias iguais, dado que o Teste de Levene apresentou  $p > 0,05$ , não sendo possível rejeitar a hipótese nula.

Com o resultado do teste de Levene foi realizado o teste t considerando-se amostras com variâncias homogêneas. Para o teste t, a hipótese nula era que as médias do grupo de servidores e de terceirizados são iguais. O resultado do teste encontra-se na tabela 11. Como  $p > 0,05$  não é possível rejeitar a hipótese nula, desse modo não havendo diferença estatística entre o grupo de servidores e terceirizados para as escalas de CO e EO e para as dimensões presentes na escala de entrincheiramento.

Assim, apesar de haver diferenças observadas entre as médias dos dois grupos, não é possível afirmar estatisticamente que haja diferença entre os grupos, considerando-se assim que tanto servidores como terceirizados possuem, em média, o mesmo comprometimento e entrincheiramento organizacional.

Tabela 11 - Teste de t para comparar diferença de média dos grupos de Servidores e Terceirizados.

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias		
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)
<b>CO</b>	Variâncias iguais assumidas	1,097	0,297	0,024	149	0,981
<b>EO</b>	Variâncias iguais assumidas	0,167	0,683	-0,125	148	0,900
<b>APS</b>	Variâncias iguais assumidas	1,054	0,306	-0,502	155	0,616
<b>LA</b>	Variâncias iguais assumidas	0,076	0,784	-0,806	156	0,421
<b>ABI</b>	Variâncias iguais assumidas	0,081	0,777	0,749	152	0,455

Fonte: Do autor, 2019.

#### 5.4 Análise discriminante entre o grupo de servidores e terceirizados.

Como não foi possível perceber diferenças estatisticamente significativas entre servidores e terceirizados com base nas escalas de entrincheiramento e comprometimento organizacional, foi realizada uma análise discriminante para entender quais variáveis eram capazes de separar esses dois grupos. Para tal, foi definida uma variável chamada Grupos, com valores de 1 a 2. O valor 1 correspondia ao entrevistado servidor e o valor 2 ao entrevistado terceirizado. Após, foi escolhido essa variável Grupo como variável de agrupamento, enquanto as demais variáveis do questionário aplicado foram definidas como variáveis independentes. Para a análise considerou-se os casos que não tivessem omissão em nenhuma das variáveis independentes e definindo as probabilidades a priori a partir do tamanho dos grupos. O resultado dessa análise pode ser observado na tabela 12.

Pelo observado, quatro variáveis apresentaram poder discriminante e relevância estatística para separar a amostra de entrevistados entre servidores e terceirizados. Essas variáveis foram separadas em duas funções discriminantes. Conforme as observações das variáveis incluídas nas funções, é calculado o escore para o grupo servidores e para o grupo terceirizados. Aquele grupo que apresentar o maior valor será o grupo previsto para o caso analisado conforme a função discriminante.

Tabela 12 - Coeficientes da função de classificação em servidores e terceirizados.

Variáveis discriminantes	Grupos	
	Servidores	Terceirizados
Nível de Escolaridade	14,695	11,635
Restrição a treinamentos e capacitações fornecidos pelo empregador?	10,613	14,517
Número de funcionários terceirizados com que trabalha junto	0,394	1,106
Número de funcionários concursados com que trabalha junto	0,442	4,611
(Constante)	-49,836	-42,618

Funções discriminantes lineares de Fisher.

Fonte: Do autor, 2019.

Assim, percebe-se que conforme for maior o Nível de Escolaridade maior a chance do caso ser classificado como servidor, dado que o coeficiente desta variável é maior na função discriminante do grupo de servidores do que do grupo de terceirizados, indicando o maior nível de escolaridade dos servidores que pôde ser observado na descrição da amostra realizada na seção 5.1.

Outras duas variáveis que discriminaram mostraram que quanto maior o número de funcionários terceirizados trabalhando juntos com o caso analisado (entrevistado), maior a chance de o caso ser classificado no grupo de terceirizados. Assim como quanto maior o número de funcionários concursados trabalhando junto com o caso analisado maior a chance de o caso ser classificado como servidor.

Isso indica que dentro da UFSJ servidores trabalham com servidores e terceirizados com terceirizados, separando-se os grupos conforme os tipos de vínculos que possuem. Esse resultado pôde ser observado pelo pesquisador quando da aplicação dos questionários, sendo um bom exemplo disso o Departamento de Medicina, que possuía uma sala separada para servidores e outra para terceirizados, separando-se os funcionários por tipo de vínculo e não pelas funções exercidas.

Ademais, quanto maior a restrição a capacitações e treinamentos fornecidos pelo empregador, maior a chance de o caso ser classificado como terceirizado, indicando o menor investimento das empresas terceirizadas na capacitação desses funcionários. Isso porque nas perguntas, o valor 1 corresponde a resposta “Sim”, e o valor 2 corresponde a resposta “Não”. Assim, maiores valores nas perguntas correspondem a negativas.

De forma a observar a validade da função discriminante acima analisada, apresenta-se alguns testes. O primeiro deles é o M de Box, que avalia a igualdade ou não das dispersões entre

os grupos. Como pode ser constatada na tabela 13, a hipótese nula do teste, de que não há diferenças significativas entre os grupos pode ser rejeitada com 95% de confiança, dado que o valor  $p < 0,05$ .

Tabela 13 - Teste de significância das dispersões função discriminante servidores e terceirizados.

M de Box*	110,641
Aprox.	10,016
df1	10
df2	3564,760
Sig.	0,000

\*Testa hipótese nula de matrizes de covariâncias de população igual.

Fonte: Do autor, 2019.

Após a análise do teste M de Box, foi realizada a análise do autovalor da função apresentada, que segundo Pestana e Gageiro (2003) quando mais afastados de 1 maior a variação explicada pela função discriminante. O autovalor da função discriminante foi de 1,120, apresentando assim poder discriminante. Para avaliar a significância estatística desta função, foi realizado o teste de Lambda de Wilks, demonstrando que a função é estatisticamente significativa, dado que  $p < 0,05$ . Estes dados podem ser observados na tabela 14.

Tabela 14- Análise autovalor e significância da função discriminante grupo servidores e terceirizados.

<b>Autovalores</b>				
Função	Autovalor	% de variância	% cumulativa	Correlação canônica
1	1,120	100,0	100,0	0,727
<b>Lambda de Wilks</b>				
Teste de funções	Lambda de Wilks	Qui-quadrado	Df	Sig.
1	0,472	78,916	4	0,000

Fonte: Do autor, 2019.

Pela tabela 15 podemos observar que 93,4% dos casos foram agrupados corretamente, indicando a alta capacidade discriminatória da função discriminante elaborada para os grupos de servidores e terceirizados. Mesmo utilizando de validação cruzada, 91,2% dos casos são classificados de forma correta seguindo a função discriminante.

Entre os terceirizados, 5 casos foram classificados erroneamente como servidores. Já entre os servidores, 4 casos foram classificados erroneamente como terceirizados. O menor escore discriminante do grupo de servidores foi de -2,26 e o maior de 1,55. Já para o grupo de terceirizados, o menor escore foi de 1,59 e o maior de 4,54.

Tabela 15 - Resultados da classificação função discriminante servidores e terceirizados.

Grupos			Associação ao grupo prevista		Total
			Servidores	Terceirizados	
Original	Contagem	Servidores	105	4	109
		Terceirizados	5	23	28
	%	Servidores	96,3	3,7	100,0
		Terceirizados	17,9	82,1	100,0
Com validação cruzada <sup>b</sup>	Contagem	Servidores	104	5	109
		Terceirizados	7	21	28
	%	Servidores	95,4	4,6	100,0
		Terceirizados	25,0	75,0	100,0

a. 93,4% de casos agrupados originais classificados corretamente.

b. A validação cruzada é feita apenas para os casos da análise. Na validação cruzada, cada caso é classificado pelas funções derivadas de todos os casos diferentes desse caso.

c. 91,2% de casos agrupados com validação cruzada classificados corretamente.

Fonte: Do autor, 2019.

## 5.5 Análise de cluster

Como não foi possível verificar diferenças estatisticamente significativas entre os grupos inicialmente propostos, ou seja, de servidores e terceirizados, procedeu-se a análise de cluster da amostra contendo tanto o grupo de entrevistados servidores quanto o grupo de entrevistados terceirizados.

A análise de cluster seguiu o procedimento hierárquico, utilizando com método de agrupamento de Ward e como medida da distância a euclidiana quadrática. Os casos foram agrupados considerando-se as variáveis CO e EO. O resultado da análise de cluster pelas escalas utilizadas pode ser observado na tabela 16.

Tabela 16 - Resultado análise de cluster amostra geral.

	CO		EO	
	Média	DP	Média	DP
<b>Cluster 1</b>	-1,00	0,75	0,25	0,57
<b>Cluster 2</b>	-0,30	0,83	-1,55	0,56
<b>Cluster 3</b>	1,43	0,71	0,35	0,74
<b>Cluster 4</b>	1,63	0,56	-1,47	0,55

Fonte: Do autor, 2019.

Para proceder a uma denominação dos grupos gerados, foi estabelecido que resultado da média maior que -3 e menor que -1,5 ou menor que 3 e maior que 1,5 seria denominado alto.



Resultado da média maior que -1,5 e menor que -1 ou maior que 1 e menor que 1,5 seria denominado moderado. E valor da média maior que -1 e menor que 0 ou maior que 0 e menor que 1 seria denominado baixo. Esta classificação adaptou a utilizado por Rodrigues (2011) e Aguiar (2016) ao sistema de pontos atribuídos nesta dissertação para cada posição nas escalas Likert utilizadas. O resultado é apresentado no quadro 3.

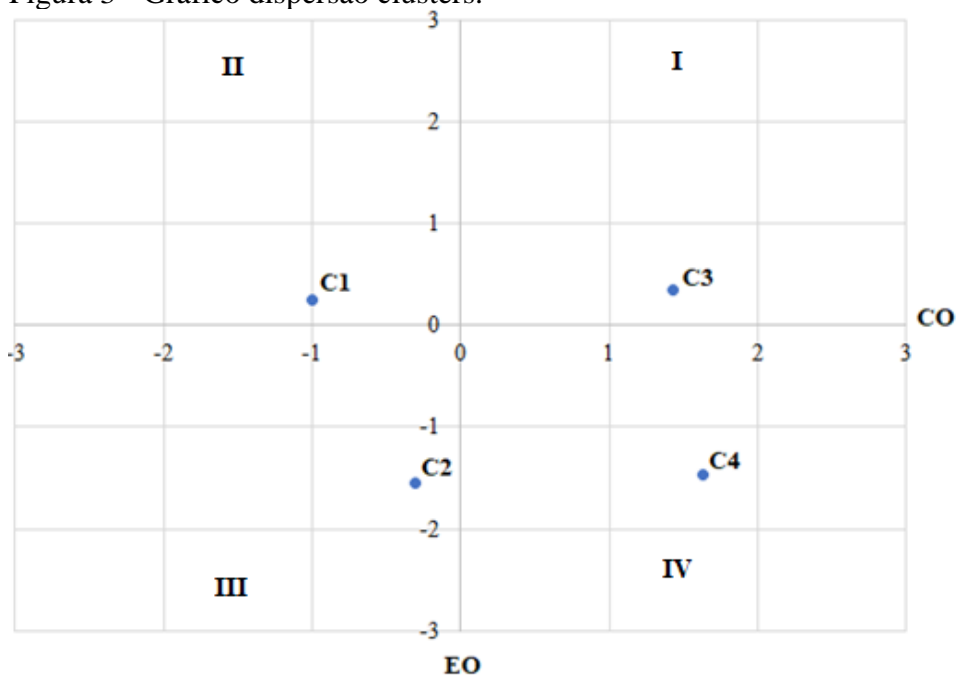
Quadro 3 – Denominação dos clusters da amostra geral.

	<b>Comprometimento</b>	<b>Entrincheiramento</b>
<b>Cluster 1</b>	Baixo não CO	Baixo EO
<b>Cluster 2</b>	Baixo não CO	Alto não EO
<b>Cluster 3</b>	Moderado CO	Baixo EO
<b>Cluster 4</b>	Alto CO	Médio não EO

Fonte: Do autor, 2019.

Para analisar a posição dos clusters em relação às escalas de CO e EO foi elaborado gráfico de dispersão apresentado na figura 3. Percebe-se que os cluster C1 e C3 apresentam similaridades no EO e diferenças no CO, assim como os clusters C2 e C4.

Figura 3 - Gráfico dispersão clusters.



Fonte: Do autor, 2019.

Pelo gráfico apresentado, clusters que se encontram no quadrante I e IV estão relacionados a atitudes benéficas para a universidade, devido ao comprometimento afetivo que apresentam. Os clusters nos quadrantes II e III são aqueles que podem apresentar que não beneficiem a instituição, devido ao comprometimento afetivo baixo, principalmente aqueles encontrados no quadrante II, pois além de não apresentarem comprometimento afetivo apresentam entrincheiramento organizacional, o que potencializa as possibilidades de ações não benéficas para a instituição.

Para analisar as diferenças entre os clusters foram utilizadas as variáveis de caracterização presentes nos questionários do apêndice B. Na tabela 17, foi analisado o perfil dos grupos em relação a algumas variáveis relacionadas à situação de emprego.

Tabela 17 - Clusters segundo variáveis relacionadas ao emprego.

		<b>Cluster 1</b>	<b>Cluster 2</b>	<b>Cluster 3</b>	<b>Cluster 4</b>
Porcentagem dos Servidores		14,7%	19,3%	41,3%	24,8%
Porcentagem dos Terceirizados		0%	28,1%	50,0%	21,9%
Função atual é compatível com formação?	Sim	64,7%	60,0%	78,3%	73,5%
	Não	35,3%	40,0%	21,7%	26,5%
Emprego atual dá oportunidade de construir carreira?	Sim	47,1%	33,3%	44,1%	76,5%
	Não	52,9%	66,7%	55,9%	23,5%
Tem acesso a treinamentos e capacitações fornecidos pelo empregador?	Sim	64,7%	48,3%	67,2%	84,8%
	Não	35,3%	51,7%	32,8%	15,2%
Ocupa ou já ocupou algum cargo de confiança ou de chefia no emprego atual?	Sim	23,5%	26,7%	34,4%	50,0%
	Não	76,5%	73,3%	65,6%	50,0%
Acredita que o trabalho é rotineiro?	Sim	88,2%	63,3%	70,0%	66,7%
	Não	11,8%	36,7%	30,0%	33,3%

Fonte: Do autor, 2019.

O cluster 3, que apresenta moderado CO e baixo EO, é o que concentra o maior número de entrevistados, tendo 41,3% dos entrevistados servidores e 50% dos entrevistados terceirizados. Como pode ser observado, o cluster 1 é constituído apenas por servidores.

Nota-se que os clusters que apresentaram maiores níveis de CO são aqueles que os entrevistados acreditam mais que a função atual é compatível com sua formação, ocorrendo o mesmo para aqueles que já ocuparam cargos de confiança, que se encontram em maior porcentagem nos clusters de maior CO. Como exemplo, os cluster 1 e 3 apresentam baixo EO, porém o cluster 3 apresenta CO moderado, enquanto o cluster 1 apresenta baixo não CO. Comparando os dois clusters, percebe-se que o cluster 3 possui mais entrevistados que acreditam que a função é compatível com o emprego e também mais entrevistados que já

ocuparam cargos de confiança ou chefia, o que permite entender a diferença no CO dos dois clusters.

Em relação ao EO, o cluster que apresentou o segundo maior não entrincheiramento foi também o que tem o maior percentual de pessoas que acreditam que o emprego atual dá oportunidades de carreira e o maior percentual em relação ao acesso a treinamentos e capacitações. Comparando o cluster 4 e o 2, que apresentam semelhanças no EO, percebe-se que eles diferem em relação as variáveis de carreira e capacitação. O cluster 2 apresenta o menor nível de respondentes que acreditam que possam construir uma carreira e que possuem acesso a capacitações. Isso indica que essas variáveis, apesar de não diferenciarem os dois clusters em relação ao EO, diferenciam em relação ao CO, com o maior nível de acesso a capacitação e oportunidades de carreira estando atrelados ao grupo que apresentou maior CO, assim como era esperado segundo a literatura. Desse modo, no grupo pesquisado, essas variáveis ajudam a construir mais uma relação afetiva do que instrumental.

Outra análise feita com os clusters diz respeito a algumas variáveis socioeconômicas. A tabela 18 mostra os resultados dessa análise. Em relação à idade, os clusters que apresentaram maior comprometimento, 3 e 4, são os de entrevistados mais velhos, sendo que 57,4% dos entrevistados do cluster 3 e 64,7% dos entrevistados do cluster 4 tem acima de 39 anos. Além disso, o cluster mais jovem, o 2, foi o que apresentou maior nível de não EO e baixo CO. Estes resultados condizem com o esperado, dado que maior tempo na organização gera mais chances de se criar um vínculo afetivo entre funcionário e instituição.

Tabela 18 - Clusters conforme variáveis sociais.

		<b>Cluster 1</b>	<b>Cluster 2</b>	<b>Cluster 3</b>	<b>Cluster 4</b>
<b>Faixa Etária</b>	Abaixo de 39 anos	70,60%	73,30%	57,40%	64,70%
	Acima de 39 anos	29,40%	26,70%	42,60%	35,30%
<b>Grau de responsabilidade financeira com família</b>	Suportam os demais	47,10%	40,00%	45,00%	27,30%
	Dividem igualmente	35,30%	33,30%	26,70%	33,30%
	Não são responsáveis pelo sustento familiar	17,60%	26,70%	28,30%	39,40%
<b>Nível de escolaridade</b>	Sem superior	5,90%	23,30%	18,00%	15,20%
	Superior ou acima	94,10%	76,70%	82,00%	84,80%

Fonte: Do autor, 2019.

Na questão sobre a responsabilidade financeira com o sustento da família, o cluster 4, que apresenta médio não EO foi o cluster que menos apresentou responsabilidade financeira.

Ele o e cluster 2 são os clusters que apresentaram a menor porcentagem de entrevistados que são responsáveis majoritariamente pelo sustento familiar, o que permite entender os maiores níveis de não EO desses clusters. O menor nível de escolaridade é o do cluster 2, que também foi o cluster que apresentou o menor nível de não EO. Apesar do menor nível de escolaridade, o cluster 2 é também o cluster mais jovem, o que ajuda a entender esse resultado.

O cluster 1, que apresentou o maior nível de escolaridade, é um cluster de pessoas não comprometidas afetivamente com a instituição. Esse resultado pode ser entendido se analisarmos que, apesar de ser o cluster com o maior nível de escolaridade, é o cluster com o maior nível de pessoas que nunca ocuparam algum cargo de chefia ou confiança. Este fato pode ser devido à baixa idade em relação aos demais clusters, indicando que cargos de chefia ou confiança são ocupados mais por pessoas com mais tempo de UFSJ do que por pessoas mais escolarizadas, o que pode gerar frustração por parte destes funcionários com a universidade. Para verificar se ocorre este tipo de ocupação, foi montada a tabela 19. Como pode ser verificado, quem ocupa ou já ocupou cargos de confiança possuem tempo de universidade bem maior dos funcionários que ainda não ocuparam esses cargos.

Em relação aos clusters que apresentaram maior nível de comprometimento organizacional o cluster 1 possui menor número de respondentes que acreditam que a função atual é compatível com a formação, reforçando a frustração e indicando pessoas sobre capacitadas para suas funções. Além disso, o cluster 1 também apresentou entrincheiramento organizacional, mesmo que de baixa intensidade. Conforme visto no capítulo 3, este grupo de funcionários pode gerar mecanismos de defesa que geraram ações não desejáveis para a universidade, como absenteísmo, negligência e rotatividade.

Tabela 19 - Meses médios de trabalho na UFSJ de pessoas que ocupam ou já ocuparam cargo de chefia ou confiança.

	Ocupa ou já ocupou algum cargo de confiança ou de chefia no emprego atual?	
	Sim	Não
Meses que trabalha na UFSJ	160	60

Fonte: Do autor, 2019.

Como mostrado na seção 5.1, na UFSJ os terceirizados trabalham há mais tempo na universidade do que na atual empresa terceirizada, demonstrando que apesar de haver a troca da empresa contratada não há a troca dos funcionários terceirizados. Para analisar como essa variável impacta esses funcionários terceirizados nos clusters elaborados, foi montada a tabela 20.

Pelos resultados, percebe-se que maiores períodos de atuação como terceirizado na UFSJ tendem a aglomerar os funcionários nos clusters de menor comprometimento afetivo. Aliás, quanto maior a diferença entre o tempo de trabalho na UFSJ em relação à empresa terceirizada, menor o comprometimento organizacional.

Tabela 20 - Clusters por tempo de trabalho na empresa terceirizada e diferença em relação a tempo de trabalho na UFSJ.

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
	Média	Média	Média	Média
Meses em que trabalha na UFSJ	-	59	60	34
Diferença entre os meses de trabalho na UFSJ e na atual empresa terceirizada.	-	47,75	42,56	23,14
Meses em que trabalha na atual empresa terceirizada	-	15,25	17,13	10,71

Fonte: Do autor, 2019.

Os terceirizados que se encontram no cluster 4, o de maior CO, são aqueles que apresentam a menor diferença em relação ao tempo de trabalho na UFSJ e empresa terceirizada. Esse resultado indica que quanto maior a rotatividade de empresas contratadas, mantendo-se os funcionários terceirizados, mais eles percebem a fragilidade do seu vínculo com a universidade, o que impacta negativamente no relacionamento afetivo que desenvolvem com a UFSJ. Nesse sentido, pode-se entender porque maiores períodos na universidade estão atrelados aos clusters de menor comprometimento afetivo para os funcionários terceirizados.

Essa rotatividade pode ser vista de forma negativa pelos terceirizados se considerarmos que muitas vezes ocorre de forma abrupta, por meio da falência da empresa contratada ou inadimplemento dessa com as obrigações junto aos funcionários terceirizados, o que leva a universidade a cancelar os contratos vigentes. Essa ruptura muitas vezes incorre na falta do pagamento dos direitos dos trabalhadores terceirizados, além de que ao serem contratados por outra empresa terceirizada para efetuarem as mesmas funções, na mesma empresa que já trabalhavam, o tempo necessário para retirar férias é reiniciado, impedindo o devido descanso.

Essas situações ajudam a diminuir o relacionamento afetivo desses trabalhadores com a universidade, dado que expõem a precariedade de seu vínculo empregatício, diminuindo assim o comprometimento organizacional.

## 5.6 Propostas para a aplicação da pesquisa.

Apesar de não ser fim desta pesquisa, é tecida nessa seção algumas recomendações para a atuação da universidade em relação aos resultados da pesquisa.

Como não houve diferenças significativas entre o grupo de servidores e terceirizados no comprometimento e entrenchamento organizacional a atuação deve-se pautar mais pelas diferenças e semelhanças apresentadas nos clusters elaborados.

Nesse sentido, o cluster mais preocupante para a universidade é o cluster 1, que não apresentou comprometimento afetivo e ainda possui entrenchamento organizacional, mesmo que de baixa intensidade. Para mitigar a possibilidade de ações contrárias aos objetivos da instituição por parte deste grupo, a universidade pode focar em deixar mais claros os critérios de seleção para os cargos de confiança e chefia, de modo a diminuir a frustração do grupo. Ademais, alocar os funcionários mais bem qualificados em atividades mais complexas pode aumentar a percepção de compatibilidade da formação às funções executadas.

Além deste grupo, de um modo geral o comprometimento afetivo apresentado foi de baixa intensidade, o que indica que ações que gerem maior interligação entre os funcionários e a adequação destes as normas e valores da instituição podem vir a aumentar a relação afetiva com a instituição. Nesse sentido, divulgar de forma mais enfática os valores da instituição e investir em eventos que agreguem toda a gama de funcionários pode gerar uma relação de afeição maior com a UFSJ.

Outra questão que fica evidente é o alto grau de respondentes que acreditam que o trabalho é rotineiro. Promover rodízio entre os setores pode diminuir esta percepção, de modo que a cada período de tempo os funcionários se deparem com novos desafios e possibilidades de atuação, tornando o trabalho desafiador, além de ampliar o conhecimento em relação às diversas funções dentro da universidade, permitindo o maior conhecimento dos funcionários em relação a ela e sua missão, aumentando assim o comprometimento organizacional.

Em relação aos terceirizados, apesar de não apresentarem diferença significativa em relação aos servidores, ficou demonstrado que quanto maior o tempo que permanecem na UFSJ menor o comprometimento afetivo demonstrado, pois maior é a diferença entre o tempo de trabalho na universidade e o tempo de trabalho na atual empresa terceirizada. Isto indica que a troca constante de empresa terceirizada tende a diminuir o comprometimento afetivo dos funcionários terceirizados, sendo então recomendado que os contratos de terceirização possuam uma previsibilidade maior para o funcionário terceirizado, sendo que a renovação dos contratos não impacta apenas o custo financeiro, mas também as atitudes dos terceirizados frente a

universidade., Além disso, é possível adotar mecanismos de resguardo ao funcionário terceirizado no caso de rescisão do contrato entre a terceirizada e a UFSJ, de modo a diminuir a precariedade da relação de trabalho estabelecida e permitir a construção de vínculo afetivo conforme maior o tempo de trabalho na instituição.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo analisar se a terceirização impacta o comprometimento e entrenchamento organizacional dos funcionários terceirizados da UFSJ. Pelo observado, ambos os grupos apresentaram comprometimento organizacional, porém de baixa intensidade, e ambos os grupos são não entrenchados, outra vez com baixa intensidade.

Apesar do grupo de servidores apresentarem média de comprometimento organizacional um pouco maior que os terceirizados, bem como média de não entrenchamento um pouco maior, de modo geral não existem diferenças estatisticamente significativas entre o grupo de servidores e o grupo de terceirizados nas escalas medidas. Isso significa que não é possível afirmar que as diferenças encontradas poderiam ser extrapoladas para a população do estudo.

O que distingue mais os dois grupos são o acesso a capacitações e treinamentos fornecidos pelo empregador, maior no grupo de servidores do que no de terceirizados, e as pessoas com que esses funcionários geralmente trabalham, com servidores trabalhando com servidores e terceirizados com terceirizados. Ademais, o que pode ser fruto também da falta de acesso a capacitações e treinamentos, os terceirizados possuem escolaridade menor que os servidores, apesar de modo geral esta escolaridade ser alta em ambos os grupos.

Ao analisar os clusters formados com base no total de entrevistados, tanto servidores como terceirizados, percebe-se que clusters com maior intensidade de comprometimento organizacional estão relacionados a funcionários que acreditam que suas funções são compatíveis com sua formação, que possuem acesso a treinamentos e capacitações e que acreditam que o emprego permite a construção de carreira.

Como visto, funcionários que não tem acesso aos cargos de chefia e confiança, mesmo com maiores capacitações, tenderam a se aglomerar em cluster de funcionários que não apresentam comprometimento afetivo com a universidade e também possuem entrenchamento organizacional, mesmo que baixo. Este grupo de funcionários pode vir a apresentar ações contraproducentes para a universidade, o que pode indicar um grupo de risco que deve ser considerado.

Em relação especificamente aos funcionários terceirizados, pode-se observar que funcionários terceirizados que possuem maior diferença em relação ao tempo de trabalho na UFSJ e na empresa terceirizada tenderam a se aglomerar em clusters que apresentaram menor



comprometimento organizacional. Nesse sentido, apesar de o tipo de vínculo estabelecido, servidor ou terceirizado, não diferenciar os grupos, a forma como a terceirização é efetuada tende ao longo do tempo a diminuir o comprometimento afetivo dos funcionários terceirizados, ao exporem os mesmos a constantes trocas de empresas contratadas, em transições nas quais muitas vezes não há a garantia dos direitos trabalhistas básicos.

Pelo exposto, pode-se partir para a análise da resposta a pergunta do presente trabalho: a terceirização impacta o vínculo afetivo e instrumental dos terceirizados em relação à universidade?

Pode-se perceber que, apesar da terceirização não causar diferenças entre o vínculo afetivo e instrumental dos funcionários terceirizados em relação à UFSJ, considerando-se que não houve diferenças estatisticamente significantes entre servidores e terceirizados, a operacionalização da técnica pode gerar impacto no vínculo afetivo criado pelo trabalhador terceirizado. Nesse sentido, a priori a terceirização não causa diferenças no vínculo afetivo do trabalhador terceirizado, entretanto a má gestão da ferramenta pode gerar ao longo do tempo uma desconstrução do vínculo afetivo criado.

Com a pesquisa realizada pode-se entender um pouco mais como a terceirização possui outros aspectos a serem considerados para além daqueles relativos ao custo financeiro. Entretanto, uma limitação do estudo realizado é considerar apenas os campi sede da UFSJ, além de englobar apenas uma universidade federal na análise. Nesse sentido, estudos que aumentem a população pesquisada podem ser fontes interessantes para compreender se o resultado obtido é fruto de condições específicas dos campi sede da UFSJ ou é uma norma geral dentro do ambiente das universidades federais.

Além da ampliação da população estudada, o campo de estudo pode se beneficiar de pesquisas que busquem a validação dos antecedentes e o mapeamento dos consequentes tanto do comprometimento organizacional como do entrincheiramento organizacional para órgãos da administração pública. Ademais, pesquisas qualitativas, que busquem entender mais a fundo como ocorre o processo de identificação com a empresa contratante nos processos de terceirização e como isso impacta o comportamento organizacional dos terceirizados podem ampliar as possibilidades do campo de pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, C. V. N. **Interfaces entre o Trabalho e a Família e os Vínculos Organizacionais**: explorando a tríade família-trabalho-organização. 2016. 142 f. (Doutorado em Psicologia) - Instituição de Ensino: Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016.

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. Tradução: Roberto Fachin e Tânia Fischer. São Paulo: Atlas, 1996.

AMATO NETO, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 33-42, 1995.

AMORIM, H. Terceirização no serviço público: uma análise à luz da nova hermenêutica constitucional. São Paulo: LTr, 2009.

ANTONIALLI, F.; ANTONIALLI, L. M.; ANTONIALLI, R. Uses and Abuses of the Likert Scale: Bibliometric Study in the Proceedings of Enanpad from 2010 to 2015. **Reuna**, v. 22, n. 4, p. 1-19, 2017.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre a metamorfose e a centralidade do mundo do trabalho. Campinas: Unicamp - Cortez. 1995.

\_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

AOKI, M. Horizontal versus Vertical Information Structures of the Firm, **American Economic Review**, 76, 971-983. 1986.

APOLINÁRIO, V. Análise do Toyotismo e dos seus Princípios Racionalizantes Aplicados à Gestão da Produção e do Trabalho. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 13, n. 2, p. 5-19, 2016.

ARBIX, G; SALERNO, M. S.; ZANCUL, E.; AMARAL, G.; LINS, L. M. O Brasil e a nova onda de manufatura avançada: o que aprender com Alemanha, China e Estados Unidos. **Novos Estudos**, n. 109, p. 28-49, 2017.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BARBOSA, A. M. S. A naturalização da identidade social precarizada na indústria do alumínio primário paraense. **Sociologias**, v. 12, n. 23, 2010.

BARREYRO, G. B. O " Programa Alfabetização Solidária": terceirização no contexto da reforma do Estado. **Educar em revista**, n. 38, p. 175-191, 2010.

BARTHELEMY, J. The seven deadly sins of outsourcing. **The Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, p. 87-98, 2003.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

\_\_\_\_\_. Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, p. 73-90, 1994.

BASTOS, A. V. N.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento Organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed. 2015.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 1-11, 2002

BASTOS, A. V. B.; MAIA, L. G.; RODRIGUES, A. C. A.; MACAMBIRA, M. O.; BORGES-ANDRADE, J. E. Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 30, n. 2, p. 153-162, 2014.

BATTISTINI, O.; WILKIS, A. De la familia Falcón a la familia Toyota. In: BATTISTINI, O. (Org.). **El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los' procesos de construcción identitaria de los trabajadores**. Buenos Aires: Prometeo, 2004.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

BIHR, A. **Da grande noite à alternativa: o movimento operário europeu em crise**. 2ª ed. Tradução: Wanda N. C. Brant. São Paulo: Boitempo. 1998.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O Novo Espírito do Capitalismo**. Tradução: Ivone C. Benedetti. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas em psicologia**, v. 2, n. 1, p. 37-47, 1994.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 85-106, 2001.

BORGES-ANDRADE, J. E.; CAMESCHI, C. E.; XAVIER, O. S. X. Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 25, n. 4, p. 29-43, 1990.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

BOURDIEU, P. **Pierre Bourdieu entrevistado por Maria Andréa Loyola**. Rio de Janeiro: Eduerj, 2002. 98 p.

BRASIL, H. G. A empresa e a estratégia da terceirização. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 6-11, 1993a.

BRASIL, Lei 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF, jun 1993b.

BRESSER- PEREIRA, L. C. **A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Lua Nova, v. 45, 1998.

\_\_\_\_\_. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, P. S.; WILHEIM, J.; SACHS, I. (Orgs.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

\_\_\_\_\_. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 4, p. 5-29, 2014.

BROWN, M. Outsourcery. **Management Today**, n. January, p. 56-60, 1997.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. Metodologia e prática da pesquisa em ciências sociais. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**, v 3, p. 23-38, 1991.

BRYMAN, A. **Quantity and quality in social research**. Routledge, 2003.

BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. **WW Norton & Company**, p. 420–421, 2014.

CAMPBELL, J. D. Outsourcing in maintenance management: a valid alternative to self-provision. **Journal of Quality in Maintenance Engineering**, v. 1, n. 3, p. 18-24, 1995.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Petrópolis: Vozes, 1998.

CASTRO, Á. S.; BIM, E. A. A Viabilidade da desterceirização (outsourcing reverse): um estudo de caso sobre reciclagem de componentes poluentes (baterias automotivas). In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2007

CHANDLER, R. **O longo Adeus**. Tradução: Bráulio Tavares. São Paulo: Alfabeta. 1984.

CODO, Wanderley. Um diagnóstico do trabalho – em busca do prazer. In: CODO, W. (org.). **Por uma psicologia do trabalho: ensaios recolhidos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006. p.75-97.

COELHO, A. F. C. A Privatização Como Instrumento De Passagem Do Estado Social Para O Estado Regulador. **Revista Acadêmica da Faculdade de Direito do Recife**, v. 84, n. 1.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. FINECAFI. São Paulo: Atlas, 2009.

CORTINA, J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of applied psychology**, v. 78, n. 1, p. 98, 1993.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative & quantitative approaches**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

CRUZ, S. C. V. e. Alguns argumentos sobre reformas para o mercado. **Lua Nova**, v. 45, p. 5-28, 1998.

DE LA GARZA, E. T; NEFFA, J. C. Modelos económicos, modelo productivo y estrategias de ganancia: conceptos y problematización. In: DE LA GARZA, E. T.; NEFFA, J. C. (Org.). **Trabajo y modelos productivos en América Latina. Argentina, Brasil, México y Venezuela luego de la crisis del modelo neoliberal**, Buenos Aires, Clacso, 2010.

DIEESE. **O Processo de Terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores no Brasil**. São Paulo: DIEESE. Relatório Técnico. 2007.

DINIZ, E. **Globalização, reformas econômicas e elites empresariais – Brasil anos 90**. Rio de Janeiro: ed. FGV, 2010.

DOMINGUES, C. A. **Estatística aplicada às ciências militares**. Rio de Janeiro: ESAO, 2005.

DRUCK, G. Globalização e reestruturação produtiva: o fordismo e/ou japonismo. **Revista de Economia Política**, v. 19, n. 2, p. 31-48, 1999.

\_\_\_\_\_. Trabalho, precarização e resistências: novos e velhos desafios?. **Caderno CRH**, v. 24, n. 1, 2011.

DRUCK, G; BORGES, A. Terceirização: balanço de uma década. **Caderno CRH**, v. 15, n. 37, 2002.

DRUCK, G.; SENA, J.; PINTO, M. M.; ARAÚJO, S. A terceirização no serviço público: particularidades e implicações. In: Andre Gambier Campos. (Org.). **Terceirização do Trabalho no Brasil. Novas e distintas perspectivas**. IPEA. 1ed.Brasília: Editora do IPEA, v. 1, p. 113-141, 2018.

FAORO, R. **Os Donos do Poder**. 2ª ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo. 1975

FLACH, L.; GRISCI, C. L. I.; SILVA, F. M.; MANFREDINI, V. Sofrimento psíquico no trabalho contemporâneo: analisando uma revista de negócios. **Psicologia & sociedade**. vol. 21 no. 2 (maio/ago. 2009), p. 193-202, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FONSECA, V. P. Terceirizar atividade fim é alugar trabalhador. In: Andre Gambier Campos. (Org.). **Terceirização do Trabalho no Brasil. Novas e distintas perspectivas**. IPEA. 1ed.Brasília: Editora do IPEA, v. 1, 2018, p. 95-111

GARCIA, J. C. D. **Negociação Coletiva e Inovação Tecnológica na Indústria Automobilística**: Compromissos com o Futuro. 2003. 200 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Pontifícia Universidade Católica De São Paulo, São Paulo, 2003.

GILBERT, G. Outsourcing services aid bureau reporting. **National Underwriter (Property & Casualty/Risk & Benefits Management)**, v. 103, n. 21, p. S10, 1999.

GIOSA, L. A. **Terceirização**: Uma abordagem estratégica. 5ª. Ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

GOUNET, T. **Fordismo e Toyotismo**: na civilização do automóvel. Tradução: Bernardo Joffily. São Paulo: Boitempo. 1999.

GOTTFREDSON, M.; PURYEAR, R.; PHILLIPS, S. Strategic sourcing: from periphery to the core. **Harvard business review**, v. 83, n. 2, p. 132-9, 150, 2005.

GRABOWSKI, R. Premature deindustrialization and inequality. **International Journal of Social Economics**, v. 44, n. 2, p. 154-168, 2017.

HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Artmed. 2005.

HARVEY, D. **A Condição pós-moderna**. 7ª ed. Tradução: Adail U. Sobral. São Paulo: Loyola. 1998.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 26ª ed. São Paulo: Companhia das Letras. 1995

HREBINIAK, L. G.; ALUTTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative science quarterly**, p. 555-573, 1972.

HUMPHREY, J. "Adaptando o 'modelo japonês' ao Brasil". In: HIRATA, Helena. (Org.). **Sobre o "Modelo" Japonês**: automação, novas formas de organização e de relações de trabalho. São Paulo: EDUSP, 1993. pp. 137-152.

INNOCENTI, A.; LABORY, S. Outsourcing and information management: a comparative analysis of France, Italy and Japan in both small and large firms. **European Journal of Comparative Economics**, v. 1, n. 1, p. 107-125, 2004.

JENNINGS, D. Building societies and strategic sourcing: criteria and dynamics. **Service Industries Journal**, v. 17, n. 3, p. 397-412, 1997.

KIMURA, F. Fragmentation, internalization, and interfirm linkages: Evidence from the micro data of Japanese manufacturing firms. In: **Global production and trade in East Asia**. Springer, Boston, MA, p. 129-152, 2001.

KLOPACK, T. G. Balancing the risks and the benefits. **Drug discovery today**, v. 5, n. 4, p. 157-160, 2000.

KO, J.-W.; PRICE, J. L.; MUELLER, C. W. Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. **Journal of applied psychology**, v. 82, n. 6, p. 961, 1997.

- KREIN, J. D. **Tendências recentes nas relações de emprego no Brasil: 1990-2005**. 2007. 347 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Econômico) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2007.
- KREMIC, T.; TUKEL, O. I.; ROM, W O. Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. **Supply Chain Management: an international journal**, v. 11, n. 6, p. 467-482, 2006.
- KRISHNA, S.; SAHAY, S.; WALSHAM, G. Managing cross-cultural issues in global software outsourcing. **Communications of the ACM**, v. 47, n. 4, p. 62-66, 2004.
- LEITE, C. F. F. **O Comprometimento Organizacional na Gestão Pública: um estudo de caso em uma universidade pública estadual**. 2004. 206 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.
- MARCELINO, P. R. P. **Terceirização e Ação Sindical: a singularidade da reestruturação do capital no Brasil**. 2008. 320 f. (Doutorado em Ciências Sociais) - Instituição de Ensino: Universidade Estadual De Campinas, Campinas, 2008.
- MARKERT, W. "Lean production - uma revolução da forma de produção capitalista? A discussão alemã e internacional, sua implementação no Brasil e conseqüências para a formação profissional". In: **Educação e Sociedade**, 1994, n° 49, pp. 362-390.
- MAROCHI, M. L. G. Considerações sobre modelos de produção e a psicologia do trabalho. **Revista da FAE**, v. 5, n. 1, 2002.
- MAROCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS**. 3ª. ed. Lisboa: Sílabo. 2007.
- MARTINS, L. Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral. **Cadernos ENAP**, Brasília, n.8, p. 8-56, 1997.
- MATHIEU, John E.; ZAJAC, Dennis M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171, 1990
- MAYR, A.; WEIGELT, M.; KUHL, A.; GRIMM, S.; ERLI, A.; POTZEL, M.; FRANKE, J.. Lean 4.0-A conceptual conjunction of lean management and Industry 4.0. **Procedia CIRP**, v. 72, n. 1, p. 622-628, 2018.
- MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.
- MENDONÇA, H.; ALESSI, G. Câmara aprova terceirização para todas as atividades: entenda o que muda. **El País**. 2017. Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2017/03/21/politica/1490127891\\_298981.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2017/03/21/politica/1490127891_298981.html)>. Acesso: 15 jan. 2018.

MENEZES, I. G.; AGUIAR, C. V. N.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. **Psicologia em Revista**, v. 22, n. 3, p. 768-789, 2016.

MERLO, A. R. C.; LAPIS, N. L. A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho. **Revista Psicologia e Sociedade**. [S.l.], v. 19, n. 1, p. 61-68. jan/abr. 2007.

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

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, n. 1, p. 20-52, 2002.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of vocational behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

MORAES NETO, B. R. Maquinaria, taylorismo e fordismo: a reinvenção da manufatura. **Revista de Administração de Empresas**, v. 26, n. 4, p. 31-34, 1986.

\_\_\_\_\_. **Marx, Taylor, Ford: as forças produtivas em discussão**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de administração de empresas**, v. 41, n. 3, p. 08-19, 2001.

NUNNALLY, J. **Psychometry Theory**. New York: McGraw-Hill. 1978.

NORAT, M. S. L. A terceirização no âmbito trabalhista: análise crítica sobre as alterações promovidas em maio de 2011 na redação da súmula 331 do TST. **Cognitio Juris**, v. 2, n. 5, p. 11-16, 2012.

OLIVEIRA, R. G.; DIAS, S. O. M. Novas e velhas práticas No mundo do trabalho: desterceirização e flexibilização das relações de trabalho. **Revista Pós Ciências Sociais**, v. 9, n. 18, 2012.

OK, Wooseok. The Korean exception: service outsourcing by manufacturing firms and the role of institutions. **Evolutionary and Institutional Economics Review**, v. 13, n. 1, p. 165-182, 2016.

PINHO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. R. S. Comprometimento organizacional no setor público: Um levantamento bibliográfico dos últimos 27 anos no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. 41, 2017, São Paulo, Anais... São Paulo: ANPAD, 2017.

PELATIERI, P; CAMARGOS, R. C.; IBARRA, A. MARCOLINO, A. Terceirização e precarização das condições de trabalho: condições de trabalho e remuneração em atividades tipicamente terceirizadas e contratantes. In: CAMPOS, A. G. (Org.). **Terceirização do Trabalho no Brasil. Novas e distintas perspectivas**. IPEA. 1ed. Brasília: Editora do IPEA, v. 1, p. 11-31, 2018a.



PELATIERI, P.; MARCOLINO, A.; HORIE, L.; COSTA, L. A. R.; CAMARGOS, R. C. As desigualdades entre trabalhadores terceirizados e diretamente contratados: Análise a partir dos resultados de negociações coletivas de categorias selecionadas. In: CAMPOS, A. G. (Org.). **Terceirização do Trabalho no Brasil. Novas e distintas perspectivas**. IPEA. 1ed. Brasília: Editora do IPEA, v. 1, p. 33-48, 2018b.

PISANO, G. P. You need an innovation strategy. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 6, p. 44-54, 2015.

PISANO, G. P.; SHIH, W. C. Restoring american competitiveness. **Harvard business review**, v. 87, n. 7/8, p. 114-125, 2009.

QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de terceirização**. São Paulo: STS, 1998.

QUINN, J. B. Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. **Sloan management review**, v. 40, n. 4, 1999.

REBELO, A. M.; MOREIRA, G. R. C.; LOPES, G.B.; COURA, E. B.. Terceirização: o que os dados revelam sobre remuneração, jornada e acidentes de trabalho. In: CAMPOS, A. G. (Org.). **Terceirização do Trabalho no Brasil. Novas e distintas perspectivas**. IPEA. 1ed. Brasília: Editora do IPEA, v. 1, 2018a, p. 11-31

RITZER, G.; TRICE, H. M. An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. **Social forces**, p. 475-478, 1969.

ROCHA, E. A Constituição cidadã e a institucionalização dos espaços de participação social: avanços e desafios. In: VAZ, Flavio T.; MUSSE, J. S.; SANTOS, R. F. (Coords.). **20 anos da constituição cidadã: avaliação e desafios da seguridade social**. Brasília, ANFIP, 2008, pp. 131 -148.

RODRIGUES, A.C.A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional**: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos. 2009. 213 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2009.

\_\_\_\_\_. **Trabalhador entrincheirado ou comprometido?** Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização. 2011. 197 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2011.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.

SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. **New directions in organizational behavior**, v. 1, p. 54, 1977.

SALERNO, M. S. Modelo japonês, trabalho brasileiro. In: HIRATA, Helena. (Org.). **Sobre o "modelo" japonês: automação, novas formas de organização e de relações de trabalho**. São Paulo: EDUSP, 1993. p. 137-152.

SCHWAB, K. **A Quarta Revolução Industrial**. Tradução: Daniel M. Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.

SCHWYN, R. How to approach IT outsourcing. **Health management technology**, v. 20, n. 6, p. 28-31, 1999.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 6. ed. Tradução: Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SILVA, L. F. G. A organização do trabalho na linha de montagem e a teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 58-65, 1987.

SILVA, E. C.; BASTOS, A. V. B. A escala de consentimento organizacional: construção e evidências de sua validade. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 10, n. 1, p. 7-22, 2010.

SKINNER, W. **Manufacturing: the formidable competitive weapon**. New York: John Wiley, 1985.

SOLINGER, O. N.; VAN OLFFEN, W.; ROE, R. A. Beyond the three-component model of organizational commitment. **Journal of applied psychology**, v. 93, n. 1, p. 70, 2008.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental nº 324. Rel. Min. Roberto Barroso. Brasília, DF, 30 de ago. 2018. Disponível em: <<http://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=4620584>>. Acesso em: 30 out. 2018.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Tradução: Ana Thorell. São Paulo: Editora Bookman, 2008.

TEIXEIRA, A. Trabalho, tecnologia e educação: algumas considerações. **Trabalho & Educação**, v. 4, p. 161-181, 1998.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

UDERMAN, S. Transformações produtivas e novos padrões organizacionais da Indústria: uma tentativa de sistematização do debate. **Organizações & Sociedade**, 14(42), p. 15-27, 2007.

VAN DER MEER-KOOISTRA, J.; VOSSSELMAN, Ed GJ. Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. **Accounting, organizations and society**, v. 25, n. 1, p. 51-77, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIANA, M. T. Terceirização e sindicato: um enfoque para além do jurídico. **Revista LTr**, v. 67, n. 7, p. 775, 2003.

WEBER, M. **Sociologia da Burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

\_\_\_\_\_. **Ensaio de Sociologia**. 5<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan. 1982.

ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. Quem é o empreendedor? as implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, art. 197, p. 135-150, 2008.

**APÊNDICE A - Quadro de servidores da UFSJ lotados nos campi da cidade de São João del-Rei.**

<b>Unidades administrativas e acadêmicas da UFSJ na cidade de São João del-Rei</b>	<b>N.º de servidores</b>
Assessoria de comunicação	11
Assessoria especial para regulação e pesquisas institucionais	1
Assessoria para assuntos internacionais	2
Auditoria interna	3
Centro de referência musicológica José Maria Neves	1
Comissão de residência médica	1
Comissão permanente de vestibular	3
Coordenação do curso de graduação em artes aplicadas	1
Coordenação do curso de graduação em ciências biológicas	1
Coordenação do curso de graduação em ciências contábeis	1
Coordenação do curso de graduação em engenharia elétrica	1
Coordenação do curso de graduação em letras - língua portuguesa e suas literaturas	1
Coordenação do curso de graduação em medicina	1
Coordenação do curso de graduação em pedagogia	1
Coordenação do curso de graduação em psicologia	2
Coordenação do curso de graduação em química	1
Coordenação do curso de graduação em zootecnia	1
Coordenação do programa de pós-graduação em ecologia	1
Coordenação do programa de pós-graduação em engenharia mecânica	1
Coordenação do programa de pós-graduação em física e química de materiais	1
Coordenação do programa de pós-graduação em geografia	1
Coordenação do programa de pós-graduação em teoria literária e crítica da cultura	1
Coordenação do programa interdepartamental de pós-graduação interdisciplinar em artes, urbanidades e sustentabilidade	1
Coordenação local do programa de pós-graduação em engenharia da energia	1
Coordenação local do programa de pós-graduação em engenharia elétrica	1
Coordenação local do programa de pós-graduação em matemática	1
Coordenação local do programa de pós-graduação em química	1
Departamento das ciências da educação física e saúde	2
Departamento de arquitetura, urbanismo e artes aplicadas	4
Departamento de artes da cena	4
Departamento de ciência da computação	2
Departamento de ciências administrativa e contábeis	2
Departamento de ciências da educação	1
Departamento de ciências econômicas	1
Departamento de ciências naturais	13

Departamento de ciências sociais	4
Departamento de ciências térmicas e dos fluidos	3
Departamento de comunicação social	5
Departamento de engenharia elétrica	5
Departamento de engenharia mecânica	5
Departamento de filosofia e métodos	1
Departamento de geociências	1
Departamento de letras, artes e cultura	1
Departamento de matemática e estatística	1
Departamento de medicina	8
Departamento de música	3
Departamento de psicologia	5
Departamento de zootecnia	3
Divisão de acompanhamento e controle acadêmico	2
Divisão de administração de pessoal	1
Divisão de assistência e ações afirmativas	5
Divisão de bibliotecas	3
Divisão de contabilidade e finanças	1
Divisão de desenvolvimento de pessoas	2
Divisão de materiais e patrimônio	1
Divisão de planejamento e gestão	5
Divisão de prefeitura de campus	6
Divisão de projetos e apoio à comunidade universitária	3
Divisão de projetos e obras	1
Divisão de projetos e qualificação	1
Gabinete	1
Núcleo de educação a distância	5
Núcleo de empreendedorismo e inovação tecnológica	1
Núcleo de tecnologia de informação	3
Ouvidoria	1
Programa de pós-graduação em administração pública	1
Programa de pós-graduação em história	1
Pró-reitoria de administração	3
Pró-reitoria de assuntos estudantis	3
Pró-reitoria de extensão e assuntos comunitários	1
Pró-reitoria de gestão e desenvolvimento de pessoas	2
Pró-reitoria de pesquisa e pós-graduação	2
Secretaria da congregação e câmaras do centro	1
Secretaria da reitoria	1
Secretaria do gabinete	1

Secretaria dos conselhos superiores	1
Secretaria executiva / PPLAN	1
Secretaria executiva / PROAD	2
Secretaria executiva / PROAE	1
Secretaria executiva / PROEN	1
Secretaria executiva / PROEX	1
Secretaria executiva / PROGP	1
Secretaria executiva / PROPE	1
Secretaria financeira	1
Setor de acompanhamento de desenvolvimento de pessoas	3
Setor de alimentação e moradia	1
Setor de almoxarifado	4
Setor de apoio a ações culturais institucionais	2
Setor de apoio acadêmico	1
Setor de apoio ao servidor	8
Setor de apoio logístico	6
Setor de aposentadorias e pensões	2
Setor de assistência estudantil	2
Setor de atendimento do campus Santo Antônio	2
Setor de compras e licitações	5
Setor de concursos e procedimentos admissionais	4
Setor de contabilidade	6
Setor de contratos	4
Setor de convênios e apoio a projetos	2
Setor de desenvolvimento de sistemas de informação	12
Setor de editoração eletrônica	3
Setor de estágios	2
Setor de expedição e registro de diplomas	4
Setor de extensão universitária	2
Setor de fiscalização de obras	4
Setor de folha de pagamento	5
Setor de gestão e controle de diárias e passagens	2
Setor de gráfica	8
Setor de inclusão assuntos comunitários	7
Setor de inovação e propriedade intelectual	1
Setor de internet e redes	6
Setor de materiais e serviços	6
Setor de normas e orientação técnica de pessoal	2
Setor de obras	1
Setor de orçamento	3

Setor de patrimônio	5
Setor de pesquisa	3
Setor de planejamento orçamentário	2
Setor de pós-graduação	3
Setor de processamento da graduação	8
Setor de processamento da pós-graduação	2
Setor de processamento técnico	3
Setor de projetos artísticos e culturais	1
Setor de referência e empréstimo do campus Dom Bosco	4
Setor de referência e empréstimo do campus Santo Antônio	6
Setor de referência e empréstimo do campus Tancredo Neves	3
Setor de registro	3
Setor de regulação e legislação educacional	1
Setor de segurança institucional	14
Setor de serviços gerais / CSA	8
Setor de tecnologia educacional e informacional	9
Setor de tecnologia e informação	5
Setor de tesouraria	6
Setor de transporte	3

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO.

### CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES TERCEIRIZADOS

1- Qual sua faixa etária:

- 18 a 24 anos       30 a 34 anos       40 a 44 anos       50 a 54 anos       60 a 64 anos  
 25 a 29 anos       35 a 39 anos       45 a 49 anos       55 a 59 anos       65 a 70 anos

2- Qual seu sexo?     Feminino       Masculino

3- Qual seu estado civil?

- Solteiro     Namorando     União Estável     Casado     Separado/Divorciado     Viúvo

4- Qual seu nível de escolaridade?

- Fundamental completo       Ensino médio completo       Superior completo  
 Ensino médio incompleto     Superior Incompleto       Pós-graduação

5- Com qual idade você começou a trabalhar? \_\_\_\_\_ anos.

6- Quantos anos faz que você trabalha na UFSJ? \_\_\_\_\_

7- Quantos anos faz que você é funcionário da atual empresa terceirizada? \_\_\_\_\_

8- Você acredita que sua função atual é compatível com sua formação?     Sim     Não

9- Você considera que o seu emprego atual lhe dá a oportunidade de construir uma carreira?

- Sim     Não

10- Você tem acesso a treinamentos e capacitações fornecidos por seu empregador?     Sim     Não

11- Você trabalha em conjunto com algum funcionário?     Sim       Não

Se sim, quantos? \_\_\_\_\_ Terceirizados      \_\_\_\_\_ Concursados.

12- Já trabalhou como terceirizado em outra instituição sem ser a UFSJ?     Sim     Não

13- Você ocupa ou já ocupou algum cargo comissionado ou de chefia no seu emprego atual?     Sim     Não

14- Em que grau você é responsável pela manutenção da sua família/dependentes em termos financeiros?

- Único responsável       Responsabilidade dividida igualmente     Não é responsável  
 Principal responsável     Contribuí com uma pequena parte

15- Assinale na lista seguinte, os benefícios que são oferecidos pela sua organização:

- Assistência médico-hospitalar     Previdência complementar     Empréstimos  
 Assistência odontológica       Lazer, esporte (clube)       Apoio educacional  
 Outros: \_\_\_\_\_

16- Você está alocado:     área administrativa       área acadêmica

17- Você acredita que seu trabalho é rotineiro?     Sim       Não

18- Em quantas empresas você já trabalhou? \_\_\_\_\_



### CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES SERVIDORES

1- Qual sua faixa etária:

- 18 a 24 anos       30 a 34 anos       40 a 44 anos       50 a 54 anos       60 a 64 anos  
 25 a 29 anos       35 a 39 anos       45 a 49 anos       55 a 59 anos       65 a 70 anos

2- Qual seu sexo?     Feminino       Masculino

3- Qual seu estado civil?

- Solteiro     Namorando     União Estável     Casado     Separado/Divorciado     Viúvo

4- Qual seu nível de escolaridade?

- Fundamental completo       Ensino médio completo       Superior completo  
 Ensino médio incompleto     Superior Incompleto       Pós-graduação

5- Com qual idade você começou a trabalhar? \_\_\_\_\_ anos.

6- Quantos anos faz que você trabalha na UFSJ? \_\_\_\_\_

7- Você acredita que sua função atual é compatível com sua formação?     Sim     Não

8- Você considera que o seu emprego atual lhe dá a oportunidade de construir uma carreira?

- Sim     Não

9- Você tem acesso a treinamentos e capacitações fornecidos por seu empregador?     Sim     Não

10- Você trabalha em conjunto com algum funcionário?     Sim     Não

Se sim, quantos? \_\_\_\_\_ Terceirizados      \_\_\_\_\_ Concursados.

11- Já trabalhou como terceirizado na UFSJ?     Sim     Não

12- Você ocupa ou já ocupou algum cargo comissionado ou de chefia no seu emprego atual?     Sim     Não

13- Em que grau você é responsável pela manutenção da sua família/dependentes em termos financeiros?

- Único responsável       Responsabilidade dividida igualmente     Não é responsável  
 Principal responsável       Contribuí com uma pequena parte

14- Assinale na lista seguinte, os benefícios que são oferecidos pela sua organização:

- Assistência médico-hospitalar     Previdência complementar     Empréstimos  
 Assistência odontológica       Lazer, esporte (clube)       Apoio educacional  
 Outros: \_\_\_\_\_

15- Você está alocado:     área administrativa       área acadêmica

16- Você acredita que seu trabalho é rotineiro?     Sim     Não

17- Em quantas empresas você já trabalhou? \_\_\_\_\_

## ESCALA COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Abaixo serão apresentadas frases relacionadas ao seu trabalho e a organização em que trabalha. Com base na escala abaixo, marque com X o quanto você concorda ou discorda das ideias contidas nas frases. Nesta escala, quanto mais próximo de 1 maior é a discordância e quanto mais próximo de 6 maior a concordância com a ideia contida na frase

<b>Discordo</b>			<b>Concordo</b>		
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente

<b>1</b>	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	1	2	3	4	5	6
<b>2</b>	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	1	2	3	4	5	6
<b>3</b>	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	1	2	3	4	5	6
<b>4</b>	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	1	2	3	4	5	6
<b>5</b>	A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.	1	2	3	4	5	6
<b>6</b>	Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	1	2	3	4	5	6
<b>7</b>	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	1	2	3	4	5	6
<b>8</b>	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6
<b>9</b>	Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.	1	2	3	4	5	6
<b>10</b>	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	1	2	3	4	5	6
<b>11</b>	Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho.	1	2	3	4	5	6
<b>12</b>	Sigo as ordens da empresa porque as aprovo.	1	2	3	4	5	6
<b>13</b>	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6
<b>14</b>	Compreendo o significado das regras e as aceito porque sei que elas melhoram o desempenho da empresa.	1	2	3	4	5	6
<b>15</b>	Aceito a maioria das regras/ordens que me são impostas porque acredito no benefício delas.	1	2	3	4	5	6

### ESCALA ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL

Abaixo serão apresentadas frases relacionadas ao seu trabalho e a organização em que trabalha. Com base na escala abaixo, marque com X o quanto você concorda ou discorda das ideias contidas nas frases. Nesta escala, quanto mais próximo de 1 maior é a discordância e quanto mais próximo de 6 maior a concordância com a ideia contida na frase

Discordo			Concordo		
1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente

1	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	1	2	3	4	5	6
2	A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.	1	2	3	4	5	6
3	Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.	1	2	3	4	5	6
4	Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.	1	2	3	4	5	6
5	Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	1	2	3	4	5	6
6	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	1	2	3	4	5	6
7	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.	1	2	3	4	5	6
8	Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira	1	2	3	4	5	6
9	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	1	2	3	4	5	6
10	O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.	1	2	3	4	5	6
11	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.	1	2	3	4	5	6
12	Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.	1	2	3	4	5	6
13	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale transporte, convênios médicos, vale refeição, etc.).	1	2	3	4	5	6
14	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	1	2	3	4	5	6
15	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	1	2	3	4	5	6

<b>16</b>	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	1	2	3	4	5	6
<b>17</b>	Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.	1	2	3	4	5	6
<b>18</b>	Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.	1	2	3	4	5	6