



IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

ARTIGO

SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO E VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO COM TRABALHADORES TERCEIRIZADOS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

ADOLFO DE ALENCAR MELO JÚNIOR, DIOGO HENRIQUE HELAL,

**GRUPO TEMÁTICO: 06 Gestão de Pessoas e
Comportamento Organizacional no Setor Público**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.
Sociedade Brasileira de Administração Pública
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

Suporte organizacional percebido e vínculos organizacionais: um estudo com trabalhadores terceirizados de uma instituição federal de ensino superior

Resumo:

Este artigo busca entender como ocorrem os processos de formação dos vínculos organizacionais: comprometimento, entrenchamento e consentimento a partir da percepção de suporte organizacional dos trabalhadores terceirizados da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). A partir de entrevistas realizadas com trabalhadores terceirizados, analisadas sob uma perspectiva qualitativa, os resultados apontam para o entendimento de que apenas a satisfação, ainda que baixa, de fatores higiênicos não é suficiente para o fortalecimento dos vínculos entre organização e indivíduo, tampouco para a garantia de percepção de suporte por parte das organizações, em especial quando tratamos de indivíduos terceirizados que, a priori, já apresentam prejuízos na identificação com a organização, o que têm reflexos diretos em seu trabalho e na sua vivência dentro do ambiente organizacional.

Palavras-chave: suporte organizacional. vínculos organizacionais. trabalhadores terceirizados. instituição federal de ensino superior.

Introdução:

A partir da Reforma Trabalhista de 2017, instituída pela Lei 13.487, um novo marco temporal é estabelecido no país, lançando mão de dispositivos que permitem maior flexibilização nas relações trabalhistas, fazendo surgirem novas formas de contratação (trabalho intermitente, autônomo exclusivo, trabalhador como pessoa jurídica), e expandindo a terceirização para as atividades-fim. Krein e Oliveira (2019, p. 83) afirmam que a reforma trabalhista aumentou as formas precárias de contratação, complementando o que afirmam Sousa et al. (2018), quando abordam sobre a terceirização como um mecanismo efetivo na redução da remuneração da força de trabalho.

Este artigo pretende discutir, sob a perspectiva do campo do comportamento organizacional, os impactos do processo de terceirização no trabalhador terceirizado. Entende-se que há uma relação direta do trabalhador com a empresa na qual ele desenvolve suas atividades, ainda que sua filiação formal seja com outra organização (RIOS; GONDIM, 2010; OLIVEIRA et al., 2018). Dos aspectos ligados ao comportamento organizacional, esta pesquisa pretende debruçar-se sobre suporte organizacional e vínculos organizacionais desenvolvidos a partir da vivência do trabalhador terceirizado. Para Eisenberger et al. (1986), suporte organizacional corresponde à percepção que os indivíduos têm de como a organização retribui seus esforços ante sua dedicação ao trabalho.

Estando a relação entre trabalhador e organização fundamentada em um processo de trocas, sejam elas materiais (salário, benefícios financeiros etc.) ou simbólicas (status, seguridade etc.), o vínculo entre ambos irá consolidar-se, na concepção de Rodrigues e Bastos (2013), a partir da convergência entre demandas da sociedade, exigências organizacionais e desejos individuais. Nessa perspectiva,

pesquisas apontam que quanto maior for o suporte organizacional percebido (SOP), maior será o comprometimento afetivo do indivíduo com a empresa; e o contrário também se observa, estando uma baixa percepção de suporte atrelada a um maior entrincheiramento organizacional, seja pelos custos atrelados à saída da organização, seja pela falta de oportunidades (PAIVA et al., 2013; CILIATO et al., 2018; MARZALL et al., 2020). Mostram ainda as pesquisas que o consentimento pode impactar positivamente o desempenho dos indivíduos nas organizações à medida que sua disposição em cumprir ordens está atrelada à ideia de que seus superiores sabem o que deve ser feito (TOMAZZONI; COSTA, 2020).

Destarte, entender qual tipo de suporte pode esperar o trabalhador terceirizado de uma empresa cuja relação de trabalho estabelecida pode ser rompida a qualquer tempo passa a ser fundamental para que se alcance o nível de aprofundamento do vínculo entre esses dois atores, haja vista que a reciprocidade na relação entre indivíduo e organização é peça-chave para, além da melhora desses fatores funcionalistas, o desenvolvimento de uma relação subjetiva orgânica. Importa ainda destacar os conflitos na relação entre trabalhadores terceirizados e as organizações às quais ele está vinculado, uma vez que esses trabalhadores “desenvolvem uma ligação com a agência que os contrata (...) mas também uma ligação com a empresa cliente, pois é nela que se desenvolve a sua atividade profissional do dia a dia” (CHAMBEL, 2012, p. 268).

Haja vista a expansão das Universidades no Brasil, ocorrida em especial a partir do ano de 2007, trazendo consigo um aumento significativo no número de trabalhadores terceirizados (MARINHO et al., 2018), esta pesquisa teve como locus a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), escolhida devido à sua importância para a região e em conformidade com o defendido por Pereira et al. (2016), que apontam a importância dos estudos com trabalhadores terceirizados no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Destarte, é clara a diferença de tratamento entre trabalhadores não terceirizados e terceirizados (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005; CAMILO; COSTA, 2019); e em se tratando da UFPE, tal situação pode ser exemplificada quando se observa a estrutura organizacional da universidade.

A alta administração divide-se em Reitoria, Vice-reitoria e Pró-reitorias. Os servidores, no âmbito das Pró-reitorias, estão sob a égide da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), responsável por “(...) realizar ações e projetos voltados à melhoria da qualidade de vida dos servidores, à saúde e o bem-estar social de todos os servidores da UFPE”. O mesmo não se aplica aos trabalhadores terceirizados, que ficam sob a responsabilidade da Pró-reitoria de Gestão Administrativa (PROGEST), “responsável pela gestão de licitações, contratos, patrimônio móvel, serviços,

compras, importação e materiais”.

Sob uma perspectiva de recurso material para a organização, o trabalhador terceirizado exerce, concomitantemente, o papel de gerador de riqueza para uma organização e redutor de custos para outra. Sob uma perspectiva crítica, esta pesquisa propõe-se a estudar construtos funcionalistas, que visam o melhor desempenho do trabalhador no ambiente organizacional, sob uma perspectiva paradigmática humanística, trazendo o trabalhador terceirizado à categoria de indivíduo complexo em suas nuances. Seguindo esse entendimento, compreender o que espera o trabalhador terceirizado das organizações às quais ele se vincula pode não apenas trazer melhorias à sua vivência pessoal dentro dessas empresas como também melhorar seu desempenho funcional e, conseqüentemente, trazer melhorias às organizações.

Parte 1. Suporte Organizacional

Entendido como uma “percepção geral sobre a medida em que os valores organizacionais contribuem para os trabalhadores em geral e se preocupam com seu bem-estar” (FOGAÇA, 2018, p. 45), o suporte organizacional advém da teoria das trocas sociais, desenvolvida por Blau (1694), que pode ser definida como a “obrigatoriedade do ato de retribuir um favor recebido” (BLAU, 1964 apud CORREIO; CORREIO, p. 46, 2017). Cropanzano e Mitchell (2005) afirmam que tal teoria é um dos paradigmas que mais compreendem o comportamento do indivíduo na relação de trabalho com a organização, uma vez que as trocas sociais são relações que estabelecem reciprocidade entre os atores sociais envolvidos, num processo nos quais ambos os interesses são satisfeitos.

A Percepção do Suporte Organizacional (PSO) está atrelada ao entendimento do indivíduo de que a organização à qual está vinculado retribui, de modo orgânico, os esforços empregados na execução das suas atividades, fortalecendo seus vínculos com a empresa, levando-o a comprometer-se com a organização, resultando num maior comprometimento e num melhor bem-estar psicossocial (EISENBERGER; RHOADES, 2002; SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2008; VARDAMAN et al., 2016; KURTESSIS et al., 2017; FOGAÇA, 2018; CERIBELI; BARBOSA, 2019).

Parte 2. Comprometimento Organizacional

Surgido com os trabalhos de Porter et al. (1970) o comprometimento organizacional era entendido como o quão forte é o envolvimento e a identificação do indivíduo com a organização, podendo ser

caracterizado por três fatores: (i) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (ii) disponibilidade em desprender energia em prol da organização; e (iii) desejo de manter-se vinculado à organização. Até o presente, realizadas diversas pesquisas com a temática, não há um consenso entre os estudiosos acerca de sua definição conceitual (MOWDAY et al., 1982; MOWDAY, 1998).

É de Meyer e Allen (1991) a noção de comprometimento organizacional como um modelo tridimensional. Baseados nas pesquisas até então desenvolvidas, que abarcavam a natureza afetiva do comprometimento, a noção de troca e side bets e a perspectiva do vínculo como um sentimento de dever e obrigação para com a organização (BASTOS et al., 2011) os autores tornaram-se base para os trabalhos posteriores acerca do construto (RODRIGUES; BASTOS, 2013). O construto comprometimento organizacional passara então a ser concebido nas dimensões afetiva, de continuidade (*continuance*) e normativa (MOWDAY, 1998; RODRIGUES; BASTOS, 2013; CERIBELI; BARBOSA, 2019).

Em sua dimensão afetiva, o comprometimento está ligado à identificação e ao envolvimento do indivíduo com a organização, ao sentimento de pertença; ao passo que a dimensão de continuidade está ligada às trocas entre indivíduo e organização, à vontade do indivíduo de permanecer na organização a despeito dos possíveis custos oriundos de sua saída; por fim, a dimensão normativa relaciona-se à obrigação sentida pelo indivíduo em permanecer na organização – indivíduos comprometidos nessa dimensão têm um senso de dever com a organização, comportando-se de modo a atender as expectativas da organização uma vez que acreditam que isso é o certo a se fazer (MEYER; ALLEN, 1991; MOWDAY, 1998; RODRIGUES; BASTOS, 2013; CERIBELI; BARBOSA, 2019).

No Brasil, o comprometimento organizacional começa a ser estudado no final da década de 80 (BORGES-ANDRADE, 1994), destacando-se com os estudos de Bastos (1994). Observado sobre uma óptica instrumental, o construto passou a ganhar corpo no campo do comportamento organizacional, com os estudos focados numa maior dedicação por parte do indivíduo para com a organização (SILVA, 2019). Passou-se a questionar o modelo proposto por Meyer e Allen, dados os seus problemas empíricos, havendo sobreposição entre as dimensões afetiva e normativa e variações de medidas consideráveis observando-se o contexto geográfico das pesquisas (BASTOS et al., 2011). Partindo da mesma base teórica, a dimensão de continuação do construto estaria sobreposta à noção de entrincheiramento organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015), construto que será abordado a seguir.

Parte 3. Entrincheiramento Organizacional

O conceito de entrincheiramento é atribuído por Carson et al. (1995) àqueles indivíduos que não tinham a flexibilidade necessária para buscar ressignificação na sua carreira. Defendem os autores que os sintomas do entrincheiramento estariam refletidos no desejo de evitar estigmas relacionados ao desemprego, às limitações de atividades em razão da idade, à falta do status que o posto na organização proporcionava.

Para além de uma dimensão puramente psicológica, o entrincheiramento na carreira “aborda o apego sob uma perspectiva de continuidade, onde os indivíduos permanecem em uma ocupação devido a recompensas extrínsecas associadas a uma carreira e perdas incorridas ao abandoná-la” (CARSON et al., 1995, p. 303), sendo defendido por Baiocchi e Magalhães (2004) como uma reação do indivíduo à contemporaneidade do mundo do trabalho. Os autores identificaram em sua pesquisa que o entrincheiramento está relacionado com a subjetividade de cada indivíduo, que ultrapassa o contexto organizacional.

No Brasil, é a partir de 2011 que Rodrigues e Bastos (2011, p. 168) introduzem, então, o conceito de entrincheiramento organizacional. Aludindo ao significado de “trincheira” enquanto abrigo de proteção, comumente utilizada por soldados em campo de batalha, os autores afirmam que o indivíduo entrincheirado passa a fazer da organização a sua trincheira, estando o vínculo entre indivíduo e organização calcado na necessidade de permanência do primeiro, enquanto o comprometimento está associado ao desejo de permanência (PINHO et al., 2015).

O entrincheiramento organizacional está, então, ligado à sensação por parte do indivíduo de estar preso à organização, uma vez que ele passa a projetar na empresa sua segurança e estabilidade, e passa a ser estudado como um construto tridimensional, composto pelos fatores de Ajustamento à Posição Social (APS), ligado aos investimentos realizados pelo indivíduo e pela organização para o bom desempenho das atividades, levando o indivíduo a um processo de adaptação à situação na qual se encontra; Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI), ligados à estabilidade e ganhos econômicos, sentimentos de proteção e segurança, aos benefícios recebidos pelo indivíduo que seriam perdidos em caso de saída da organização; e Limitação de Alternativas (LA), autoexplicativa, ligada à percepção do indivíduo da falta de oportunidades no mercado para sua realocação ou por entender que seu perfil profissional não atende às exigências de outras organizações (RODRIGUES, 2009; RODRIGUES; BASTOS, 2011; BALSAN et al., 2015; PEREIRA; LOPES, 2019).

Parte 4. Consentimento Organizacional

Assim como o entrincheiramento organizacional, o construto consentimento emerge das inconsistências teóricas derivadas da base tridimensional do comprometimento. A partir da dimensão *Compliance*, destacada nos estudos de O'Reilly e Chatman (1986) e Bar-Hayim e Berman (1992), o comprometimento foi dividido em ativo e passivo. Em sua dimensão ativa, o construto estaria relacionado ao envolvimento e à identificação com a organização, além da adoção de uma postura crítica ante as demandas organizacionais. Já a dimensão passiva do comprometimento estaria relacionada ao desejo de permanecer na organização, que despertaria no indivíduo um forte sentimento de lealdade com aquela, chegando mesmo a ser considerada uma lealdade cega (SILVA, 2009; BASTOS; ROWE, 2015; SILVA; BASTOS, 2015).

Nesse sentido, Silva e Bastos (2015) lançam o questionamento do quão válido seria considerar um indivíduo que segue cegamente as regras da organização estaria, de fato, comprometido com essa. Defendem os autores que a submissão do indivíduo à autoridade do seu superior estaria atrelada à necessidade de manter-se vinculado à organização devido às vantagens percebidas, ou ainda ao receio de sofrer punições. Esse indivíduo estaria, então, vinculado à organização por consentimento – a tendência, por parte do trabalhador, a obedecer às ordens da empresa, que seria personificada no seu superior, haja vista o entendimento por parte desse mesmo indivíduo de que seus chefes sabem melhor o que deve ser feito ou ainda as relações de poder e autoridade estabelecidas (SILVA; BASTOS, 2015).

Parte 5. Metodologia

De natureza descritiva e abordagem indutiva, a pesquisa buscou explorar a teoria vigente para descrever a vivência dos participantes dentro da sua realidade organizacional (LEÃO et al., 2016). Os dados para análise foram coletados por meio de entrevistas presenciais, realizadas no mês de novembro de 2021 e guiadas por roteiro prévio. Buscando-se minimizar o impacto nas atividades dos indivíduos e a continuidade da entrevista, foram adotados os cuidados elencados por Godoi e Mattos (2006), garantindo sempre a privacidade de entrevistador e entrevistados durante as conversas.

O convite à participação na pesquisa foi feito aos sujeitos em seus locais de trabalho, selecionados por acessibilidade, dentre as ocupações existentes entre os terceirizados (vigilante, porteiro, auxiliar de limpeza, encarregado). Foram realizadas um total de 16 abordagens, sendo efetivamente

entrevistados 14 sujeitos ante a negativa de dois possíveis participantes. Este número foi definido *a posteriori*, considerando a saturação das respostas.

Para a análise, foram considerados os dados de 13 das 14 entrevistas, sendo descartada, na fase de pré-análise, a entrevista de um dos participantes que acabara de ser contratado para o trabalho, o que foi julgado não relevante para a pesquisa, haja vista a pouquíssima vivência nas organizações.

O roteiro utilizado como instrumento de coleta de dados foi composto por 22 questões, relacionadas aos construtos em investigação, tomando por base o referencial teórico aqui apresentado. A análise dos dados coletados foi feita de acordo com o que Bardin (2011) classifica como análise de conteúdo – técnica que tem por finalidade a obtenção de indicadores que possibilitem o desenvolver de conhecimento a partir do conteúdo das entrevistas. Na fase de exploração do material, a partir das primeiras impressões decorridas das transcrições das entrevistas, chegou-se às categorias iniciais de análise (afetividade, condições gerais do trabalho, fatores higiênicos, gratidão, invisibilidade, necessidade, relacionamentos interpessoais).

Parte 6. Resultados e Discussão

Acerca dos dados sociodemográficos, dos 13 sujeitos entrevistados, oito são homens, heterossexuais; cinco são mulheres, também heterossexuais. Todos os entrevistados recebem pouco mais de um salário mínimo (referente ao mês de novembro de 2021), variando pouco entre as categorias; nenhum chega a dois salários mínimos.

Para uma melhor compreensão dos resultados subjetivos da pesquisa, optou-se por desenvolver a análise dos dados por construto, correlacionando-os ao final.

Pode-se depreender, a partir da análise dos dados coletados por esta pesquisa, que apenas uma boa percepção de suporte material, dimensão derivada da percepção do suporte organizacional, não é suficiente para a construção do vínculo de comprometimento, haja vista ser esse último um construto complexo, dependente de outras variáveis para que se estabeleça. Tratando do suporte material, Rhoades e Eisenberger (2002) descrevem a equidade (ou justiça) como um precedente da percepção de suporte organizacional pelo indivíduo. Para os autores, dentro desse precedente, existiria a chamada dimensão de justiça interacional, que envolveria o tratamento igualitário dos indivíduos na alocação de recursos, desenvolvendo assim uma percepção positiva de suporte.

Nesse sentido, foram unânimes as categorias de portaria e segurança ao afirmarem que são bem supridas materialmente, ocorrendo o inverso quando tratamos da categoria de limpeza, cuja percepção varia de acordo com o tempo de contratação dos funcionários – quanto mais antigos na

UFPE, tendo passado por outras empresas terceirizadoras, menor é a percepção de suporte nessa dimensão; ao passo que os recém-contratados, cujo vínculo contratual tem início com a atual empresa terceirizadora, essa percepção tende a ser mais favorável. Tal situação pode ser ilustrada a partir da fala do sujeito 5: “Tá tudo tranquilo, é suficiente. Tanto na moto quanto no posto”; e do sujeito 3: “Tranquilo. De fardamento, calça, é... fardamento, sapato, meia, tudo eles, eles... tudo atualizado”, das áreas de vigilância a portaria, respectivamente.

Quanto à área de limpeza, ilustra-se com as falas do sujeito 7, que possui 10 anos de trabalho na UFPE: “Não, tá esperando chegar ainda. Um exemplo assim, tem dez funcionários aqui, mas não vem dez vassouras, só duas, três”; e do sujeito 10, com 7 meses de contrato com ambas as empresas: “Eu tenho meus materiais (...) Não achei ruim não a qualidade, entendeu? Tenho meu carrinho, tenho minhas coisas. Trabalho com tudo meu, tufo certinho. Cheirinho, cloro, tudo”.

Quando posto em evidência o construto comprometimento, em especial na sua dimensão afetiva, entende-se que ainda que a PSO na sua dimensão social tenha se destacado entre os sujeitos entrevistados – questionados do porquê de gostarem de trabalhar na UFPE e da sua relação pessoal com essa organização, a maioria dos entrevistados elencou o convívio e as relações pessoais, como exemplificado na resposta do sujeito 9: “Pra mim é ótimo, gosto muito, eu convivo com pessoas maravilhosas, tudo me atende bem (inaudível)... Aqui todo mundo me trata bem (...)” – o cultivo das relações transpassa a UFPE e a organização contratante, não gerando um sentimento de pertença com elas.

Destacam Rhoades e Eisenberger (2002) que tal sentimento de pertença advém da satisfação das necessidades socioemocionais dos indivíduos, o que é ratificado por Kramer e Faria (2007), cujo trabalho aponta para a identificação com a organização e o sentimento de pertença com essa como os dois primeiros elementos constitutivos dos vínculos organizacionais, como pode ser observado na fala a seguir:

O significado pessoal que eu tenho é o seguinte: é daqui que eu tiro meu sustento. Então é aqui que eu tenho que fazer o possível pra dar o meu melhor pra que eu possa levar o sustento pra minha família. UFPE o significado também é o seguinte: eu me dei muito bem aqui. Como eu falei antes as pessoas é, muitas dão um suporte bom, boas comunicações, deixam a gente trabalhar, e a gente como profissional (...) (Sujeito 1)

Percebe-se que não há a percepção da relação de reciprocidade proposta por Gouldner (1960) entre os sujeitos entrevistados e ambas as organizações. Pelo contrário, depreende-se das falas dos

sujeitos 1, 6 e 11, o que Costa (2008), define como invisibilidade pública: o desaparecimento subjetivo do indivíduo em meio à sociedade, geralmente ocorrido com trabalhadores cujas atividades demandam baixa qualificação e oferecem salários baixos – além de, no caso dos trabalhadores terceirizados, estar atrelada à reificação que leva essa força de trabalho a ser “tratada como um objeto, uma coisa que tem um determinado valor” (KLAZURA; FERNANDES, 2020).

Há, no entanto, o indicativo de que a percepção da dimensão material do suporte organizacional atrelada à sua dimensão social pode estar relacionada ao entrincheiramento dos sujeitos entrevistados, conforme observado nas respostas à questão 17 do questionário. Quatro dos sujeitos entrevistados enquadram-se na definição operacional da dimensão API do construto (Rodrigues & Bastos, 2015), que envolve a rede de relacionamentos constituída, todos ligados à UFPE:

Não, não, não, não. Por que eu ia receber a mesma coisa, o salário é o mesmo, e aqui eu já tô a 3 anos, já tenho amigos, já, é, conheço muitas pessoas e questão do relacionamento né. Que eu creio que não seria igual ao que eu tenho aqui. Tanto da minha empresa quanto do posto que eu tô trabalhando, no caso a Universidade/CECON. (Sujeito 04)

Na mesma questão, observa-se um enquadramento na definição operacional da dimensão ABI do construto (Rodrigues & Bastos, 2015), que está ligada a fatores de segurança na relação com a organização, com destaque à empresa contratante, como observado na fala do sujeito 5: “Trocava não. Trocava não porque a empresa é boa. Eu já passei, como eu disse, eu já passei por cinco empresas, graças a Deus eu peguei... peguei duas empresas boa, mas eu saí agora da ‘Empresa de Segurança’ pra vir pra cá”; ou ainda do sujeito 9:

Hoje em dia a gente só quer o bem, o melhor né. Pra ganhar o mesmo salário? Se for firma terceirizada, não. Se for uma coisa fixa... Mas uma firma terceirizada que tanto faz tá hoje como não tá, ia não. Primeiro que eu moro aqui perto... E gosto do meu trabalho.

Observa-se, ainda, dentro da definição operacional da dimensão LA, compatibilidade com a vivência de dois dos sujeitos entrevistados, que percebem como pouco vantajosa a saída da organização contratante, como pode ser observado na fala do sujeito 2: “Não. Porque querendo ou não o salário ia tá quase igual e eu gosto de trabalhar aqui também” e do sujeito 8: “Eu não! Se fosse pra ser parecido ou igual eu prefiro ficar na Soluções. Pra mim não ia ter diferença nenhuma”. A situação econômica também pode explicar o fato de sete dos sujeitos entrevistados hesitarem em afirmar que trocariam de emprego, mesmo com maior oferta de salário, valendo-se de argumentos que giram em torno da estabilidade no atual emprego, como pode ser exemplificado pela fala do

sujeito 10, ao afirmar que “Iria. Eu ia ficar assim entre ir e não ir, porque sabe qual é o meu problema: eu tenho muito medo de me arrependar. Não gosto de trocar o certo pelo duvidoso não. Aqui eu tô segura.” Os sujeitos 3 e 4 foram categóricos ao afirmarem que não trocariam de emprego, alegando também a estabilidade na atual ocupação, com destaque novamente para o fato de ambos estarem em condições de aposentadoria. Quatro dos entrevistados não titubearam em afirmar que trocariam de emprego mediante oferta melhor de salário.

Nesse sentido, Costa et al. (2015, p. 95) abordam a noção de submissão do indivíduo à empresa, tida como uma estratégia de cunho racional do trabalhador, que se “submete às demandas da organização, coagido pela possibilidade de perdas ou altos custos envolvidos”; essa submissão gera o que os autores chamam de vínculo por consentimento – a tendência de o trabalhador cumprir com aquilo que lhe é ordenado porque se sente na obrigação de fazê-lo ante a relação de poder estabelecida entre ele e seu supervisor, persona da organização (SILVA; BASTOS, 2015).

A análise dos dados coletados nas entrevistas apresenta uma divisão entre os sujeitos que, de maneira passiva, cumprem totalmente as ordens recebidas e outros que não, tendem a questionar tais ordens se sentirem que é algo fora de sua realidade cotidiana. De maneira geral, percebe-se que os entrevistados possuem clareza quanto às normas das organizações, UFPE ou contratante, mas para um grupo a sua execução não ocorre fielmente, havendo questionamentos quanto ao teor dos comandos, até mesmo manobras que evitam a execução de ordens – alguns dos entrevistados afirmam que apenas executariam determinadas ordens sob respaldo escrito do superior.

Pode-se dizer, portanto, que há um consentimento parcial entre os sujeitos entrevistados, uma vez que não se percebe entre os participantes uma obediência cega às determinações da organização, fator chave para a caracterização do consentimento total à empresa; da mesma forma que não foi observada subserviência por parte dos entrevistados à organização (TOMAZZONI; COSTA, 2020). De maneira geral, predomina o consentimento às normas por medo das consequências que o seu descumprimento pode acarretar, o que estaria atrelado mais ao construto entrincheiramento.

Conclusões

Sob um paradigma humanístico, esta pesquisa evidenciou as desigualdades vividas pelos trabalhadores terceirizados. Os dados apresentados levaram à inferências que coadunam com a visão dos mais críticos aos processos de terceirização: à classe de trabalhadores emergentes dessa prática é destinado um lugar de invisibilidade – seja ela no trato social, no qual são vistos como subalternos, pouco merecedores de atenção, ou organizacional, sequer sendo tratados em sua

humanidade, sendo destinados à categoria de recursos materiais –, de baixa remuneração, inclusive àqueles que exercem função de chefia/supervisão, de insegurança quanto à continuidade de seu vínculo empregatício, de poucas oportunidades de ascensão e mudança de carreira.

A partir dessa perspectiva crítica, sob uma abordagem qualitativa, acredita-se que esta pesquisa pode contribuir para atualizar o desenvolvimento das teorias abordadas, aprofundando o entendimento dos construtos ao levar em consideração a percepção de um grupo de trabalhadores que, apesar de estarem relacionados a um fenômeno bastante estudado, pouco se observa na literatura pesquisas que abordem a terceirização atrelada aos três vínculos organizacionais concomitantemente. Ressalta-se a contribuição desta pesquisa para o entendimento e desenvolvimento de novas políticas de gestão de pessoas que sejam inclusivas a todas as categorias de trabalhadores, o que tende a fortalecer os vínculos desses para com a organização.

Na seção de análise, foram descritos todos os vínculos existentes entre os trabalhadores, bem como o comprometimento organizacional, não percebido entre os entrevistados. Chegou-se à conclusão de que os trabalhadores terceirizados possuem dupla vinculação de entrincheiramento ante a baixa percepção geral de suporte organizacional. Explorando as diversas dimensões desse último construto, percebe-se que aquelas ligadas a fatores higiênicos e de segurança contribuem para a vinculação com a empresa contratante, ao passo que a rede de relações sociais opera na vinculação do indivíduo para com a organização na qual suas atividades são desenvolvidas.

Adicionalmente, sugere-se ainda que novas pesquisas possam ser desenvolvidas de modo a aprofundar o entendimento dos construtos à luz de diferentes teorias, em especial as relações com a teoria da marginalidade e o entrincheiramento, ou ainda estudos que busquem elucidar o suporte social como dimensão do suporte organizacional e sua relação com a construção dos vínculos entre indivíduo e organização. Sugere-se também que outros sujeitos sejam entrevistados, em organizações privadas e em atividades diversas, que explorem recortes de gênero, por exemplo.

Referências:

- AGUIAR, C. V. N.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. DE L. A. (Eds.) **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 78–91.
- BAIOCCHI, A. C.; MAGALHÃES, M. Relações entre Processos de Comprometimento, Entincheiramento e Motivação Vital em Carreiras Profissionais. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, p. 7, 2004.
- BALSAN, L. A. G. et al. Comprometimento e Entincheiramento Organizacional: Explorando as

- Relações entre os Construtos. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 2, p. 235–248, 2015.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAR-HAYIM, A.; BERMAN, G. S. The dimensions of organizational commitment. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 4, p. 379–387, 1992.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato – ScienceOpen. Brasília: Universidade de Brasília, 1994.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas em Psicologia**, v. 2, n. 1, p. 37–47, abr. 1994.
- CAMILO, T. A.; COSTA, S. H. B. Terceirização: as Desigualdades entre Servidores e Terceirizados em uma Instituição Federal de Ensino Superior. XLIII ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD 2019. **Anais...** São Paulo: 2019.
- CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct validation of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 68, n. 4, p. 301–320, 1995.
- CERIBELI, H. B.; BARBOSA, R. M. Análise da relação entre suporte organizacional percebido, exaustão e comprometimento organizacional. **Revista Reuna**, v. 24, n. 3, p. 1–19, 2 nov. 2019.
- CHAMBEL, M. J. Práticas de recursos humanos e duplo comprometimento afetivo por parte dos trabalhadores terceirizados. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 3, p. 267–282, dez. 2012.
- CILIATO, S. C. et al. O Suporte e o Cmprometimento Organizacional: uma percepção por parte dos colaboradores. XVII Encontro Sobre os Aspectos Econômicos e Sociais da Região Nordeste do RS. **Anais...** 17 set. 2018.
- CORREIO, F. M. M.; CORREIO, B. F. VON B. DE A. Uma Análise das Relações entre Suporte Organizacional e Comprometimento Duplo de Empregados no Modelo Outsourcing. **Revista de Ciências da Administração**, p. 44–56, 28 dez. 2017.
- COSTA, F. B. DA. **Moisés e Nilce: retratos biográficos de dois garis. Um estudo de psicologia social a partir de observação participante e entrevistas**. Doutorado em Psicologia Social—São Paulo: Universidade de São Paulo, 28 mar. 2008.
- COSTA, M. DA S. Terceirização no Brasil: velhos dilemas e a necessidade de uma ordem mais incluyente. **Cadernos Ebafe**, v. 15, n. 49, p. 115–131, 2017.
- COSTA, S. D. M.; PAIVA, K. C. M. DE; RODRIGUES, A. L. Sentidos do trabalho, vínculos organizacionais e engajamento: proposição de um modelo teórico integrado. **Cadernos EBAPE.BR**, 23 fev. 2022.
- CROPANZANO, R.; MITCHELL, M. S. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 874–900, 1 dez. 2005.
- EISENBERGER, R. et al. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 500–507, 1986.
- FERNANDES, M. E. R.; NETO, A. M. DE C. Gestão dos múltiplos vínculos contratuais nas grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. Edição Especial, p. 48–59, 2005.
- FOGAÇA, N. **Uma perspectiva multinível da relação entre desempenho, bem-estar, justiça e**

- suporte organizacional.** Brasília: Universidade de Brasília, 2018.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. DE. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. DA (Eds.). **Pesquisa qualitativa em em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- GOULDNER, A. W. The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. **American Sociological Review**, v. 25, n. 2, p. 161–178, 1960.
- GÜNTHER, H. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 9, 2006.
- HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural.** São Paulo: Edições Loyola, 2008.
- KLAZURA, M. A.; FERNANDES, S. **A Invisibilidade Social no Trabalho: um estudo das condições de trabalho dos trabalhadores e das trabalhadoras da higienização.** Chisinau: Novas Edições Acadêmicas, 2020.
- KRAMER, G. G.; FARIA, J. H. DE. Vínculos organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 41, p. 83–104, fev. 2007.
- KREIN, J. D.; OLIVEIRA, R. V. DE. Os impactos da Reforma nas condições de trabalho. In: KREIN, J. D.; OLIVEIRA, R. V. DE; FILGUEIRAS, V. A. (Eds.). **Reforma trabalhista no Brasil: promessas e realidade.** Campinas: Curt Nimuendajú, 2019. p. 127–154.
- KURTESSIS, J. N. et al. Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. **Journal of Management**, v. 43, n. 10, p. 1854–1884, 2015.
- MARINHO, R. DE C. P. et al. Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a universidade pública. **Gestão & Produção**, v. 25, p. 444–457, 30 jul. 2018.
- MARZALL, L. F. et al. Suporte Organizacional e Comprometimento: a percepção dos docentes de uma Instituição de Ensino Superior. **Revista PRETEXTO**, p. 20–20, 30 dez. 2020.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61–89, 1 mar. 1991.
- MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O.; DOS-SANTOS, M. G. Existem relações entre qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional e entrenchamento organizacional? **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 16, n. 3, p. 232–252, 12 dez. 2018.
- MOSSI, T. W. Lutas trabalhistas como lutas minoritárias: a questão da dignidade do trabalhador terceirizado. **Sociologias**, v. 21, n. 50, p. 236–259, 2019.
- MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4, p. 387–401, 1998.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.** New York: Academic Press, 1982.
- OLIVEIRA, G. A. DE et al. Organizational Commitment: a study of public and outsourced servers of a brazilian public University. **Revista Reuna**, v. 23, n. 2, p. 60–76, 6 set. 2018.
- O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 492–499, 1986.

- PAIVA, K.; LA FALCE, J.; DE MUYLDER, C. Comprometimento Organizacional: comparando servidores e terceirizados de uma Fundação Pública de Pesquisa em Saúde. **E&G - REVISTA ECONOMIA E GESTÃO**, v. 13, p. 73–89, 1 dez. 2013.
- PEREIRA, A. DA S.; LOPES, D. D. Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional e suas relações com o Engajamento no Trabalho: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 48, p. 139–158, 2019.
- PEREIRA, M. R. et al. Universidades Públicas e a terceirização de serviços: análise de fatores críticos de QVT para uma Gestão Pública bottom up. **COLOQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITARIA – CIGU. Anais...** Arequina: INPEAU/CSE/UFSC, 2016.
- PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: Explorando Seus Significados entre Gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. spe3, p. 288–304, out. 2015.
- PORTER, L. W. et al. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 5, p. 603–609, 1974.
- RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support: A review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 698–714, 2002.
- RIOS, M. C.; GONDIM, S. M. G. Contratos psicológicos e terceirização: um estudo das relações entre vínculos e as práticas de gestão de pessoas. **Organizações & Sociedade**, v. 17, p. 689–703, dez. 2010.
- ROCHA, M. DE S.; PEREIRA-FERREIRA, J. M.; FUJIHARA, R. K. avaliação das Escalas de Vínculos Organizacionais para Jovens Trabalhadores. **ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD. Anais...** Evento Online: 2020.
- RODRIGUES, A. C. DE A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos.** [s.l.] Universidade Federal da Bahia, 2009.
- RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B. Os vínculos de comprometimento e entrincheiramento presentes nas organizações públicas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p. 143–158, 2013.
- 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.
- SILVA, E. E. DA C. E; BASTOS, A. V. B. Consentimento Organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. DE L. A. (Eds.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho.** Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 92–106.
- SIQUEIRA, M. M. M.; JÚNIOR, S. G. Suporte no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Ed.). **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SOUSA, F. P. DE; SOBRAL, F. M.; MACAMBIRA, J. Terceirização no processo de acumulação capitalista, suas imbricações com as formas de trabalho produtivo e improdutivo e manifestações. In: CAMPOS, A. G. (Ed.). **Terceirização do Trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate.** Brasília: [s.n.].

TOMAZZONI, G. C.; COSTA, V. M. F. Vínculos organizacionais de comprometimento, entrenchamento e consentimento: explorando seus antecedentes e consequentes. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, p. 268–283, 10 jul. 2020.

VARDAMAN, J. M. et al. Social comparisons and organizational support: Implications for commitment and retention. **Human Relations**, v. 69, n. 7, p. 1483–1505, 1 jul. 2016.

Realização:

SBAP
Sociedade Brasileira de Administração Pública

Localização:

FGV EAESP

Fundação Getúlio Vargas (FGV- EAESP) São Paulo - SP

Saiba mais em: sbap.org.br