
GRAU DE COMPROMETIMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NA CONTABILIDADE DA PETROBRAS EM SALVADOR

Marcelo Alves Torres*

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido para verificar o grau do comprometimento junto a força de trabalho terceirizada em relação aos empregados de carreira na Contabilidade da Regional Bahia da Petrobras situada em Salvador. Em sua revisão literária foram detalhados conceitos, antecedentes, história e componentes do comprometimento, enfatizando a classificação predominante nas 3 dimensões conceitualizadas por Meyer & Allen. A pesquisa aplicada neste trabalho se dividiu em levantamento do perfil analisado da força de trabalho na contabilidade e perguntas referentes apenas às dimensões afetiva e instrumental do comprometimento, por se tratar daquelas dimensões mais sensíveis ao objeto em estudo pelas suas características inerentes ao vínculo terceirizado. Finalmente, concluiu-se que existe forte comprometimento da força de trabalho terceirizada, que a Petrobras investe em treinamento para toda força de trabalho, mas indicou também que apesar de preparada para administrar a força de trabalho terceirizada, a companhia estabelece diferenças entre efetivos e terceirizados.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional; Terceirização; Dimensões do comprometimento.

ABSTRACT

The present work was developed to verify the degree of the together compromise the force of work outsourced in relation to the employees of career in the Accounting of the Regional Bahia of the situated Petrobras in Salvador. In its literary revision concepts had been detailed, antecedents, history and components of the commitly, emphasizing the predominant classification in the 3 dimensions conceitualizeds for Meyer & Allen. The research applied in this work if divided in survey of the analyzed profile of the force of work in the accounting and referring questions only to the dimensions affective and instrumental of the compromise, for if outsourced. Finally dealing with those more sensible dimensions to the object in study for its inherent characteristics to the bond, were concluded that it exists strong compromise of the outsourced force of work, that the Petrobras invests in training for all force of work, but also indicated that although prepared for managing the work force outsourced, the company establishes differences between staff and outsource.

Key-Words: Organizational Compromise, Outsource, Dimensions of the Compromise.

* **Marcelo Alves Torres**
Contador Pleno da Petrobras
Graduando em Direito - Universidade Católica de Salvador
Cursando Especialização em Gestão Empresarial - Universidade
Federal da Bahia
E-mail: matorres@petrobras.com.br

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as empresas têm despendido muitos esforços na busca e retenção de pessoas melhor qualificadas e que sejam comprometidas. Os processos de recrutamento e seleção de pessoal tentam prover as empresas com indivíduos comprometidos e com alto desempenho.

Paralelo a isto existe a tendência mundial da terceirização pelas empresas como processo de gestão de repasse para administração em parceria das atividades tidas como secundárias, englobando aí o pessoal envolvido nas mesmas, para se concentrar apenas nas tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atuam.

Essa ambigüidade ocorre também na Petrobras onde se observa a convivência de empregados de carreira com a força de trabalho terceirizada com todas as peculiaridades inerentes a cada tipo de relação contratual, sendo tarefa difícil muitas vezes administrar e analisar o comprometimento de realidades tão distintas.

Desta observação genérica surgiu a idéia de verificar qual o grau de comprometimento dos terceirizados na contabilidade da Petrobras na Bahia situada em Salvador e, para isso, foi levantado o perfil e a percepção da força de trabalho naquela unidade sob diversos aspectos relevantes sobre o tema.

A contabilidade da Petrobras na Bahia, local desta pesquisa e composta atualmente em sua maioria por mão-de-obra efetiva, é responsável pelo apoio a diversas unidades da empresa, registro e controle dos bens patrimoniais, análise das contas contábeis, custeio da única refinaria do estado (RLAM) e fábrica de fertilizantes (FAFEN), além do controle dos consórcios em exploração e desenvolvimento dos campos situados no estado.

2 CONCEITO DE COMPROMETIMENTO

Becker (1960) foi o primeiro a mencionar o termo comprometimento para denominar a disposição do indivíduo para se dedicar em uma dada atividade. Comprometimento seria então uma disposição consciente baseada nas perdas e ganhos, investimentos e custos que determinariam a continuidade ou não da relação do indivíduo com a empresa. Comprometer-se está vinculado à idéia de obrigar-se por compromisso.

Já Lahiry (1994) e McNeese-Smith (1996) enxergam o comprometimento organizacional como o nível do vínculo psicológico das pessoas com as organizações.

O comprometimento organizacional, pode ser definido como um forte vínculo do indivíduo com a organização, que o estimula a fornecer algo de si, a saber: sua força e fidelidade. “O comprometimento é a ligação que une a identidade da pessoa à da empresa” (BANDEIRA; MARQUES e VEIGA, 2000).

O ponto em comum das definições de comprometimento organizacional baseia-se em ser um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização. E o que os diferencia é a natureza desse estado, as suas dimensões.

3 ANTECEDENTES DO COMPROMETIMENTO

Comprometimento organizacional é um campo que teve sua existência reconhecida no século passado, mais especificamente na década de 60. “Desde o início de seus estudos feita pelos ingleses, a área tem recebido diversas denominações e diferentes propostas de determinação de sua estrutura” (ROBBINS, 1999)

Mowday; Porter e Steers (1982) citam como antecedentes do comprometimento organizacional variáveis pessoais, assim como características ocupacionais, alternativas de emprego e grupos de referência fora da organização.

Já Filenga (2003) acrescenta que as percepções de justiça são antecedentes fundamentais de comprometimento organizacional, sendo capazes, inclusive, de modificar os laços entre os trabalhadores e a empresa em que atuam.

Medeiros (2003, p. 25) menciona que “dentre as características organizacionais que atuam como antecedentes ao comprometimento, as características dos sistemas de gestão de pessoas merecem importância”.

De fato, as características dos sistemas de gestão de pessoas são um componente de extrema importância. Meyer e Allen (1997) evidenciam a necessidade de se ponderar os impactos dos sistemas de recursos humanos no comprometimento dos empregados. Para os referidos autores, deve-se conhecer como se origina o comprometimento para melhor se desenhar o sistema de recursos humanos de uma organização. Na mesma direção, Bastos (1994) expôs que: produtos gerados pelos processos de seleção; treinamento e qualificação; e política de reconhecimento e recompensas, são agrupamentos de práticas organizacionais estimulantes ao comprometimento.

4 HISTÓRIA DO COMPROMETIMENTO

A pesquisa sobre comprometimento no trabalho ganhou impulso no final dos anos setenta com a investigação do comprometimento organizacional. Em meados da década de 80 começaram a surgir textos com caráter mais reflexivo. Mowday (1982) enfatizou a necessidade de estudos longitudinais e que considerassem as atitudes e ações comprometidas.

Os trabalhos de Reichers (1985) e Meyer & Allen (1984) adiantaram duas grandes questões de desenvolvimento de pesquisa sobre comprometimento, quais sejam, os múltiplos focos de comprometimentos e as bases do comprometimento organizacional.

Quanto a questão dos múltiplos focos de comprometimento Reichers (1985) acrescenta a necessidade de se examinar o comprometimento por mais de um foco. Para o autor, o comprometimento organizacional deve ser visto como uma composição de diversos comprometimentos que podem ser até mesmo conflitantes. Quanto a questão das bases do comprometimento organizacional, destaca-se o modelo desenvolvido por J. Meyer e N. Allen que se baseava no processo psicológico da relação das pessoas com as organizações.

A visão do comprometimento como sendo multidimensional veio a se firmar apenas nos anos 90. Morrow propõe 5 formas gerais de comprometimento, que seriam envolvimento no trabalho, comprometimento com a carreira, ética no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e comprometimento organizacional calculativo.

Atualmente, as mudanças constantes no trabalho cada vez mais rápidas no mundo contemporâneo afetam também as perspectivas e prioridades dos trabalhadores. Os objetivos e visão quanto à carreira se transformaram numa responsabilidade e consequência pessoal de cada um. As empresas, por seu turno, também têm mudado a sua estrutura, estilos de gestão e políticas de compensação para uma tendência de flexibilização. Esta flexibilização segundo Bastos; Correa e Lira (1998, p. 4), “acompanha as mudanças rumo à tendência de força de trabalho reduzida e ao uso de trabalhadores terceirizados”.

Segundo Motta (1997), no futuro, a vida profissional será centrada no indivíduo e será cobrada dedicação apenas à tarefa e não a empresa que não oferecerá perspectivas ou garantias de progresso. A ligação entre a organização e o trabalhador será mais de natureza financeira, logo, com vínculo de comprometimento instrumental. Porém, haverá necessidade de novos modelos organizacionais e de satisfação das pessoas, sendo valorizadas as dimensões humanas e sociais também.

Em momento de escassez do emprego e estimulação para que cada um se concentre na sua carreira não tendo como referência central uma empresa, é justamente a oportunidade para as organizações estimularem uma força de trabalho comprometida com seus ideais para responder às pressões por qualidade e competitividade. E para Medeiros (2003, p.30) este é o objetivo constante nos dias atuais, pois, apesar de todas as mudanças, procura-se integrar aos quadros indivíduos que “vestem a camisa” da empresa, que assumam o seu trabalho como um desafio, e que lutem pelos melhores resultados para a organização.

5 COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO

Os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional começaram a ser vislumbrados depois que alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento eram componentes presentes no elo psicológico entre indivíduo e organização.

Assim, numa forma de descrever a presença de mais de um componente no comprometimento, alguns autores utilizam expressões distintas para isso: Mowday, Porter e Steers (1982) denominam de tipologias do comprometimento. Becker (1992) chama as diversas dimensões como bases do comprometimento. Já, Meyer e Allen (1991) as conceituam de componentes do comprometimento. Na verdade, todos estão se referindo às dimensões como diferentes conceituações do constructo do comprometimento organizacional.

Segundo Medeiros (2003), o primeiro autor a estabelecer o comprometimento em componentes diferentes foi Kelman, em 1958. Ele distinguiu o vínculo psicológico de um indivíduo com a organização em três bases independentes: *Compliance* (submissão) ou envolvimento instrumental, *Identification* (identificação) ou envolvimento baseado num desejo de afiliação e *Internalization* (internalização) ou envolvimento causado pela convergência dos valores organizacionais com os pessoais.

Gouldner (1960) já acreditava que o comprometimento não era um constructo unidimensional. Em suas conclusões, Gouldner (1960, p.471-2) identifica duas dimensões para o comprometimento: Integração, que é “o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular”; Introjecção, que é “o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados”.

Em 1961, Etzioni (apud Mowday, 1982) propôs uma classificação em que o envolvimento do empregado pode assumir três formas: envolvimento moral, firmado na internalização dos objetivos, valores e normas da organização; envolvimento calculativo, firmado nas relações de troca que se desenvolvem entre o membro e sua organização e; envolvimento alienativo, firmado na repressão e na coerção.

Medeiros e Enders (1999) acharam uma estrutura formada com quatro fatores, obtendo um quarto componente que denominaram de afiliativo. Essa suposta dimensão é caracterizada pela falta de vínculo do indivíduo com a organização, ocasionada talvez pela falta de integração, ou de identificação, do indivíduo com o grupo em que trabalhe se comportando com moral baixa por se sentir excluído da equipe.

Dentre os diversos modelos de denominação de mais de um componente do comprometimento, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores ainda é o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento, instituído por Meyer e Allen (1991). O modelo é internacionalmente aceito, tendo sido validado em várias culturas apesar da observação de Bastos (2003) observando que alguns estudos defendem a teoria de que o comprometimento tem 5 dimensões, quais sejam afetivo, calculativo, sociológico, comportamental e normativo e não somente 3 como afirmado por Meyer e Allen (1991): a) comprometimento como um apego (Affective Commitment), ou afetivo, com a empresa; 2)

comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de Continuance Commitment ou Instrumental e 3) comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de Obligation e depois reconceitualizam como Normative Commitment (Meyer, Allen e Smith, 1993, p. 539), ou Normativo. Allen e Meyer (1990, p. 3) definem os indivíduos das três dimensões da seguinte forma: “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”

É possível identificar ainda outras características avulsas interessantes que influenciam o comprometimento dos trabalhadores como nos estudos realizados por Livingstone, Nelson e Barr (1997), onde foi observada uma relação direta entre demanda por comportamentos criativos e comprometimento. Dessa forma, na medida em que incorria um aumento na demanda por criatividade, o comprometimento também aumentava.

Mintzberg (2001) enriquece os estudos quando afirma que a cultura é outro ponto com forte influência no comportamento das pessoas no trabalho. Para este autor uma rica cultura leva as pessoas a se identificarem e a terem fidelidade para com a organização.

A política de recursos humanos, também é importante arma que as organizações usam para influenciar, de certa forma, o envolvimento de seus empregados com as metas organizacionais, sendo que esse vínculo pode assumir as múltiplas bases do comprometimento (afetiva, instrumental e normativa). É possível afirmar que o indivíduo pode apresentar padrões de comprometimento diferenciados em cada caso concreto, tendo em vista as possíveis relações entre *bases* e *focos* específicos. Por exemplo, o indivíduo pode ter um forte vínculo afetivo ou instrumental com sua profissão e um forte vínculo normativo (o espírito do profissionalismo) com a organização onde trabalha. Atuando assim cada foco de forma independente ou mesmo em conjunto aos demais, dependendo do contexto envolvido.

5.1. Enfoque normativo

Essa abordagem baseia-se principalmente nas pesquisas desenvolvidas por Weiner (1982) e Weiner e Vardi (1990) e busca trabalhar o plano organizacional através da análise da cultura, e o plano individual mediante os processos motivacionais. Cultura é “o conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os membros” (Bastos, 1993, p.57). Indivíduos comprometidos, segundo esta dimensão, apresentam certos comprometimentos não porque eles calculam que, em os apresentando, obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo (Wiener; Vardi, 1990, p.300). Constitui-se em uma obrigação moral para com a organização, podendo o indivíduo fazer sacrifícios para permanecer na organização ou até apresentar sentimentos de culpa por romper com a ligação. Siqueira (2002) conceitua como a obrigação em retribuir favores que o indivíduo entende ter recebido da organização.

Diferencia-se a dimensão normativa da instrumental e da afetiva, das seguintes maneiras: (a) Reflete um sentimento, não de afeto ou apego emocional, como no comprometimento organizacional afetivo, mas de dever, de reconhecimento de obrigações e deveres morais com a organização (Sampaio. 2005). Os pensamentos do trabalhador neste enfoque também são “acompanhados ou revestidos de sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se retirar da organização” (Siqueira, 2001, p. 4). (b) Diferentemente do comprometimento organizacional instrumental, não oscila por conta de análises dos *side bets*, ou da relação custo-benefício.

Segundo Wiener (1982), a visão normativa do comprometimento propõe um foco centrado nos controles normativos por parte das empresas, tais como normas e regulamentos, ou ainda como uma missão forte e semeada dentro da organização.

5.2. Enfoque instrumental

Nesta dimensão o comprometimento é encarado como produto das trocas efetivadas com a organização em função das recompensas e custos associados percebidos pelo integrante da organização (Bastos,1993).

Becker (1960) descreve comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo em se engajar em “*linhas consistentes de atividade*”. Esse comprometimento também é chamado de *side bets*, que pode ser simbolizado como trocas laterais, assumindo diversos outros rótulos, como bem assinala Bastos (1994), tais como calculativo e *continuance* ou continuação, resultando numa análise permanente do indivíduo onde caso os investimentos realizados por ele sejam maiores que o retorno obtido, sua escolha certamente será a do abandono da empresa.

Becker (1960, p.34) ressalta a importância do tema, “Sociólogos fazem uso do conceito de comprometimento quando estão tentando contabilizar o engajamento das pessoas que agem em consistentes linhas de atividade”.

Assim, a noção de linhas consistentes de atividades implica em uma escolha, por parte do indivíduo, de um curso de ação dentre diversas opções, daquela que melhor atende a seus propósitos (Becker,1960).

5.3. Enfoque afetivo

O Enfoque afetivo constitui a linha de pesquisa mais utilizada na investigação acadêmica, cujas bases se encontram nas teorias de Etzioni (1975) quando demonstra que o desempenho do trabalho e possíveis conflitos são decorrentes do nível de envolvimento ou de identificação do indivíduo com a organização.

Brown (1996, p. 2) conceitua o comprometimento afetivo como “um conjunto de atitudes positivas e poderosas direcionadas a organização e manifestadas pela dedicação a metas e pela posse de um significado de valores compartilhado”. Já Siqueira (1995) define a dimensão afetiva como os sentimentos e emoções que o indivíduo nutre em relação à empresa em que trabalha.

A premissa básica do enfoque afetivo, como o próprio nome indica, revela a identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como a assimilação de seus valores, assumindo-os como próprios (Mowday, Steers e Porter, 1982). Os autores complementam essa definição com o sentimento de lealdade, desejo de pertencer e se esforçar pela organização, sendo tais dimensões mensuradas por meio de uma escala de atitudes, a dimensão afetiva se alimenta e sedimenta nos sentimentos do empregado, aceitação de crenças, e assimilação dos valores da organização.

Mowday, Steers e Porter (1979), apesar de reconhecerem a existência de várias definições, utilizam a definição elaborada em 1970 por Porter e Smith apud Mowday, Steers e Porter (1979 p.225) para definir comprometimento:

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização.

6 METODOLOGIA DE PESQUISA

Os procedimentos metodológicos deste trabalho estão divididos em duas fases: na primeira foram desenvolvidas através de revisão bibliográfica os conceitos, histórico e fundamentação teórica que suportou a construção do instrumento para coleta de dados. A

segunda fase deste trabalho se referiu à coleta de dados, análise e conclusões que serão detalhadas a seguir:

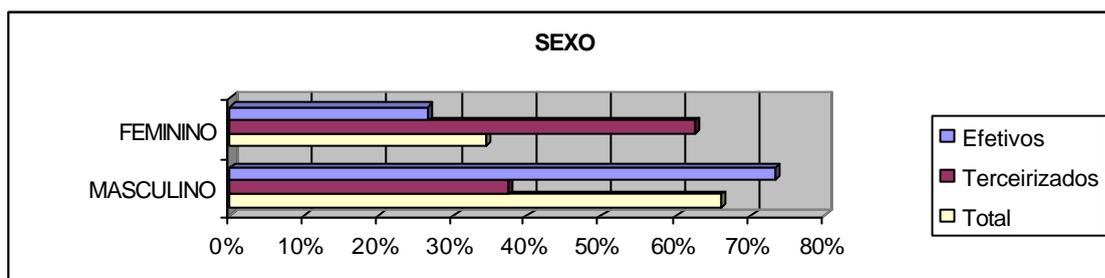
6.1. Técnica de coleta de dados

Foi realizada pesquisa junto a toda força de trabalho na Contabilidade da Regional Norte/ Nordeste situada em Salvador no mês de março de 2006, através de questionário aplicado a 43 membros da força de trabalho da Contabilidade da Regional Norte/ Nordeste de Salvador composta por 45 membros. Foram excluídos apenas aqueles componentes em férias ou de licença médica no momento em que a pesquisa foi realizada. Do total pesquisado, 38 responderam a pesquisa, composto por 78% efetivos e 22% terceirizados .

6.2. Perfil dos pesquisados

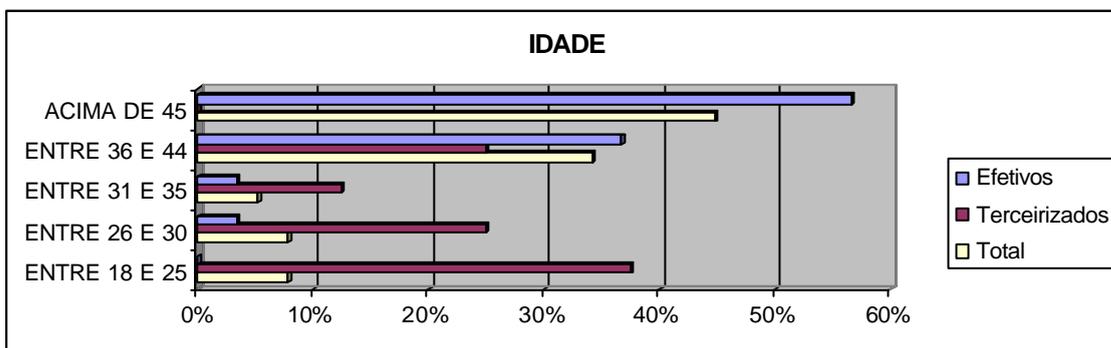
Dos 38 pesquisados os homens correspondem a quase o dobro da quantidade de mulheres representando 66% contra 34% respectivamente. Deste total, entre os empregados os homens são maioria com 73% , porém, entre os terceirizados as mulheres representam 63%. Conforme verificado no quadro 3 abaixo:

Quadro 3: Distribuição dos pesquisados quanto ao sexo



Conforme o quadro 4, a pesquisa também evidenciou que a maioria dos empregados tem idade superior a 45 anos , e entre os terceirizados a maioria possui até 30 anos, demonstrando longo período sem renovação do quadro efetivo. :

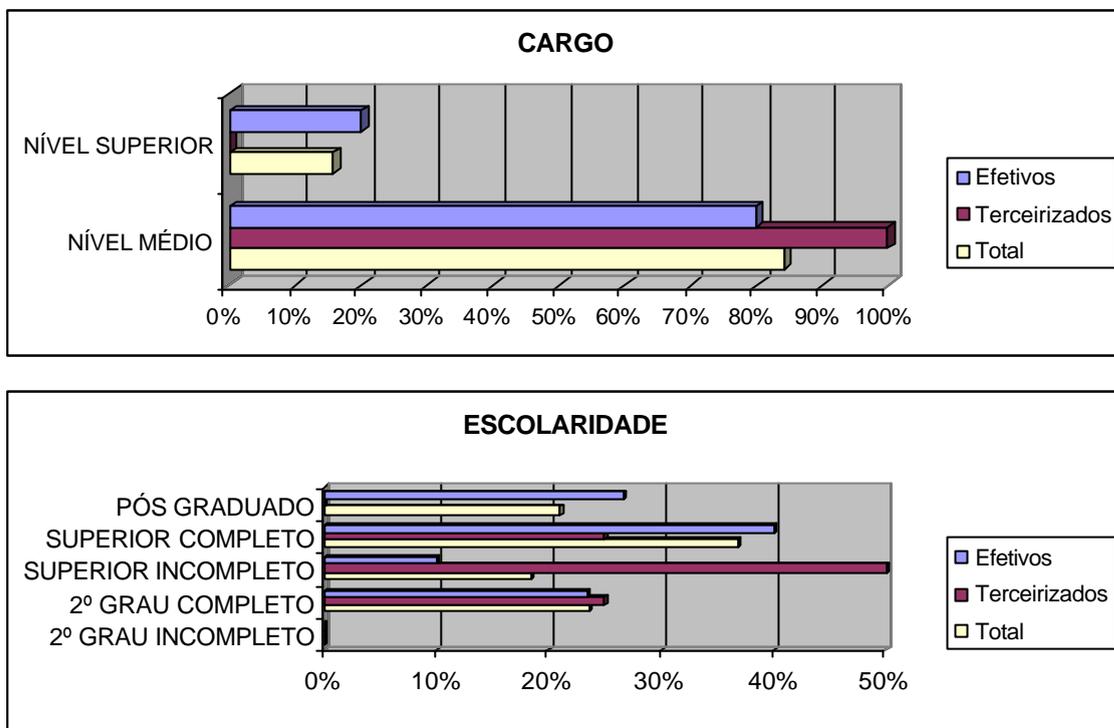
Quadro 4 :Faixa etária dos pesquisados



O perfil pesquisado entre empregados e terceirizados é composto quase na sua totalidade por cargos de nível médio, representando um percentual de 80% entre os empregados e 100% entre os terceirizados. Esta evidencia é curiosa entre os empregados tendo em vista que a maioria possui nível superior completo ou pós-graduação (cerca de 67%), mas é justificável pelo fato da Petrobras se constituir em sociedade de economia mista, e a mudança de cargo para nível superior só pode ocorrer através de concurso público. Já

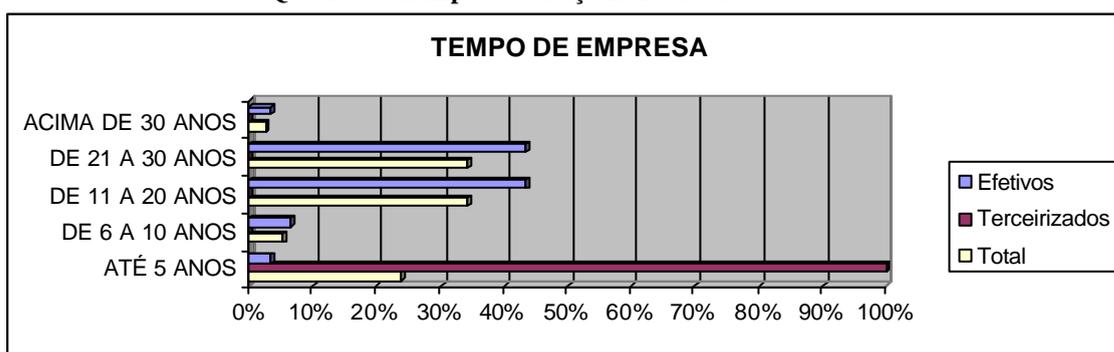
entre os terceirizados, a maioria possui superior incompleto (cerca de 50%) e todos ocupam cargos de nível médio. Vide quadro 5:

Quadro 5 : Cargo e escolaridade dos pesquisados



Conforme evidencia o quadro 6, os efetivos tem em sua grande maioria (cerca de 87%) entre 11 e 30 anos de vínculo com a Petrobras, já nenhum dos terceirizados possui mais de 5 anos de prestação de serviços a Petrobras.

Quadro 6 : Tempo de serviço na Petrobras

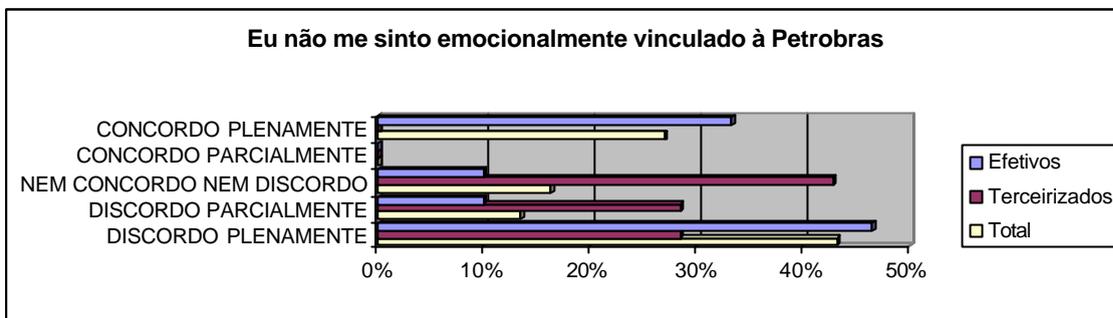


6.3. Dimensão afetiva

Quanto a dimensão afetiva, observou-se três afirmações. Quanto a primeira afirmativa: *Eu não me sinto emocionalmente vinculado à Petrobrás*, seria natural, dada a natureza contratual da força terceirizada, que a maioria destes concordasse plenamente, porém, não houve sequer um pesquisado terceirizado que concordasse sequer parcialmente. Isto se deve ao fato dos mesmos ficarem alocados na Petrobras e com isso desenvolverem vínculo emocional com esta e não com sua contratante. Quanto aos efetivos, 33% dos pesquisados

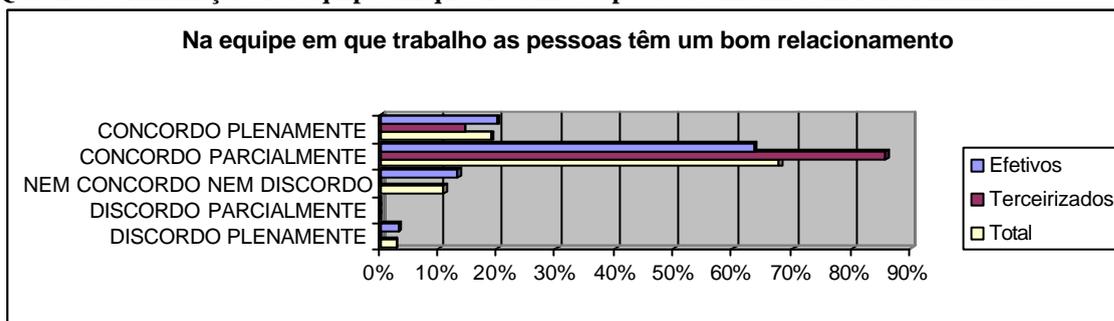
concordaram plenamente com a afirmação, demonstrando possível insatisfação com a companhia. O resultados que compõem esta análise estão no quadro 7 a seguir:

Quadro 7: Afirmação - Eu não me sinto emocionalmente vinculado à Petrobrás



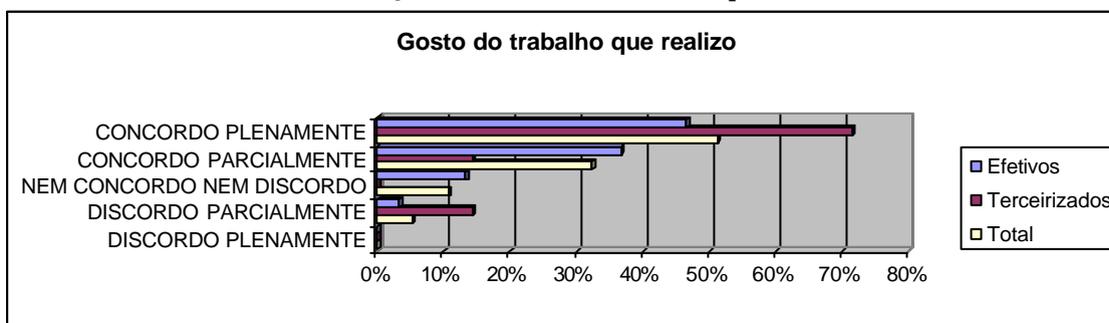
A segunda afirmação referente à dimensão afetiva é: *Na equipe em que trabalho as pessoas têm um bom relacionamento*. Nesta afirmação tanto empregados quanto terceirizados concordam parcialmente, demonstrando convergência quanto a convivência harmônica na equipe. O quadro 8 evidencia tal conclusão:

Quadro 8 : Afirmação -Na equipe em que trabalho as pessoas têm um bom relacionamento



A terceira e última afirmativa associada a dimensão afetiva é : *Gosto do trabalho que realizo*. Onde a grande maioria de empregados e terceirizados se mostraram satisfeitos com suas respectivas atividades. Evidenciando correta atribuição de tarefas pelo perfil de cada um dos membros das equipes. Vide quadro 9 :

Quadro 9: Gosto do trabalho que realizo

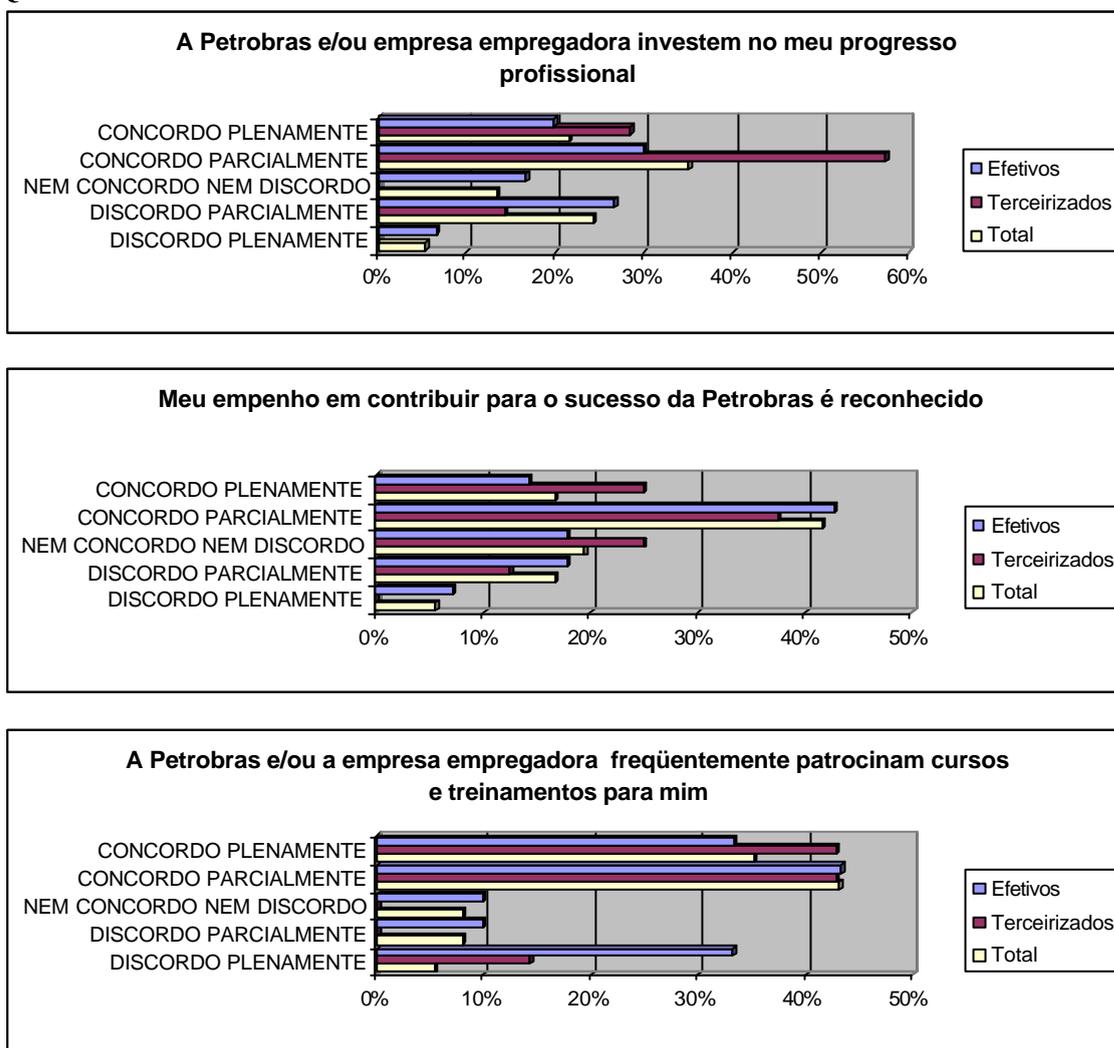


6.4. Dimensão instrumental

Grande parte do trabalho foi direcionada para a dimensão instrumental, pois, partiu-se da hipótese de que se tratando de mão de obra terceirizada, sem grandes expectativas de carreira, o foco mais relevante seria o financeiro, nas trocas percebidas face a precariedade do vínculo entre o trabalhador e a empresa.

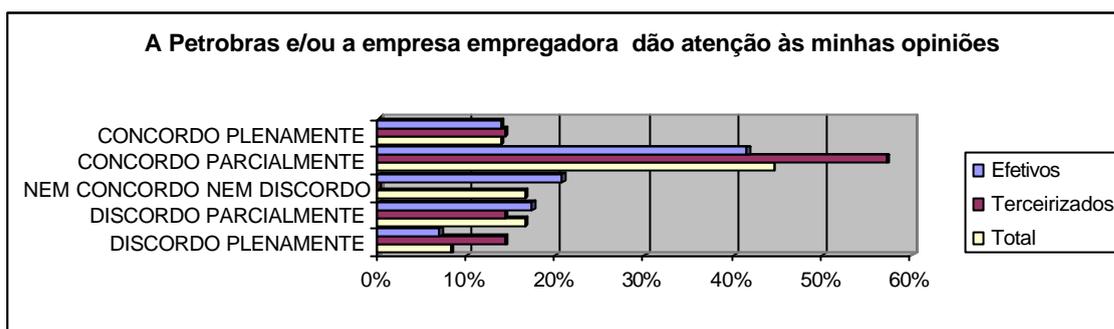
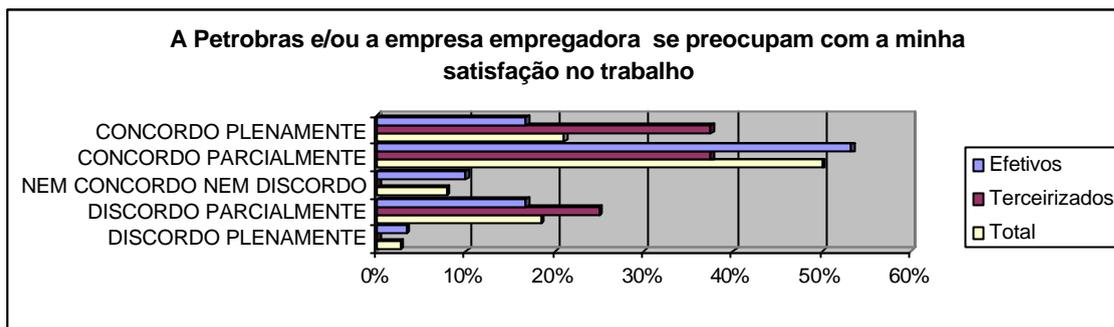
Quanto a expectativa de crescimento profissional as afirmativas: *A Petrobras e/ou empresa empregadora investem no meu progresso profissional*, *Meu empenho em contribuir para o sucesso da Petrobras é reconhecido* e *A Petrobras e/ou a empresa empregadora freqüentemente patrocinam cursos e treinamentos para mim*, contrariam a hipótese supramencionada pois tanto efetivos quanto terceirizados demonstram convergência de opiniões quanto a concordância parcial das afirmativas, conforme se observa no quadro 10:

Quadro 10:



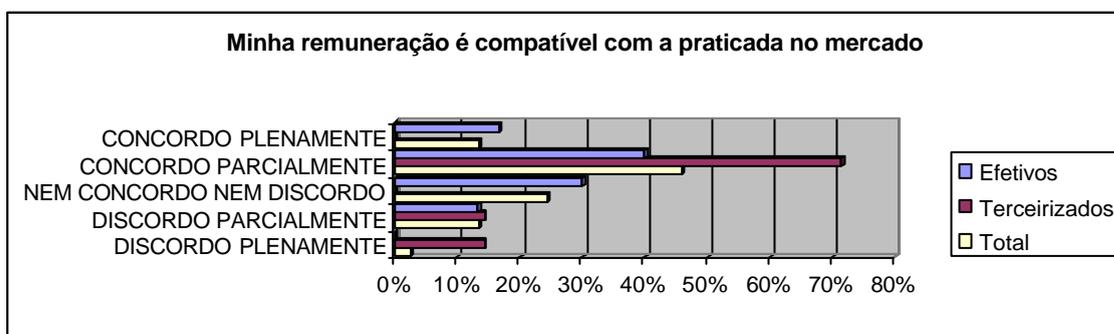
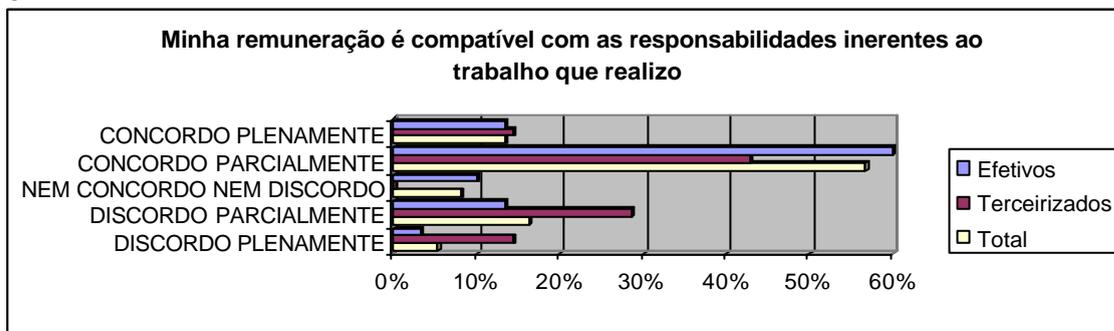
Quanto a satisfação no trabalho foram efetuadas duas afirmativas: *A Petrobras e/ou a empresa empregadora se preocupam com a minha satisfação no trabalho* e *A Petrobras e/ou a empresa empregadora dão atenção às minhas opiniões*. Neste aspecto os resultados são semelhantes ao aspecto anterior contrariando também a hipótese levantada, demonstrando respeito e atenção quanto às opiniões e satisfação de toda a força de trabalho indistintamente. Vide quadro 11:

Quadro 11:



No que tange a remuneração duas afirmativas forma relacionadas são elas : *Minha remuneração é compatível com as responsabilidades inerentes ao trabalho que realizo e Minha remuneração é compatível com a praticada no mercado.* Em ambas as afirmativas mais uma vez efetivos e terceirizados concordam parcialmente em sua maioria. Vide quadro 12 abaixo:

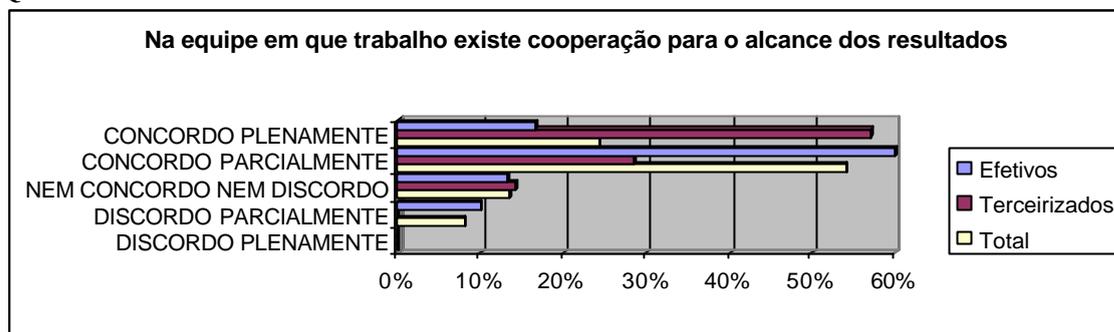
Quadro 12:



No aspecto de cooperação para soluções dos problemas em conjunto a maioria concorda plenamente ou parcialmente corroborando o aspecto afetivo de harmonia no

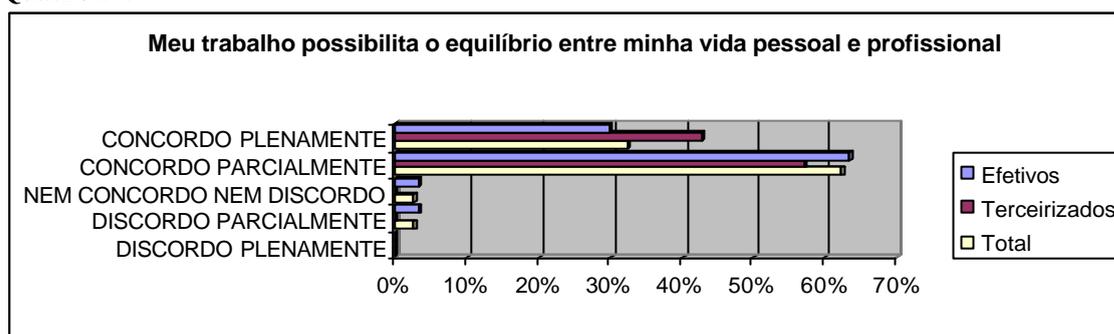
relacionamento evidenciada no quadro 08 acima. Os resultados deste aspecto podem ser observados no quadro 13 a seguir :

Quadro 13:

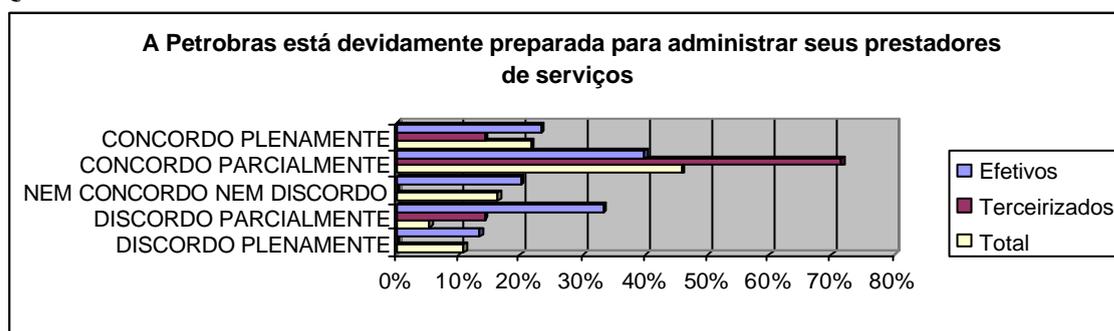


Conforme evidencia o quadro 14, quanto ao aspecto de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional os terceirizados e efetivos concordam de parcialmente a plenamente em sua imensa maioria.

Quadro 14:



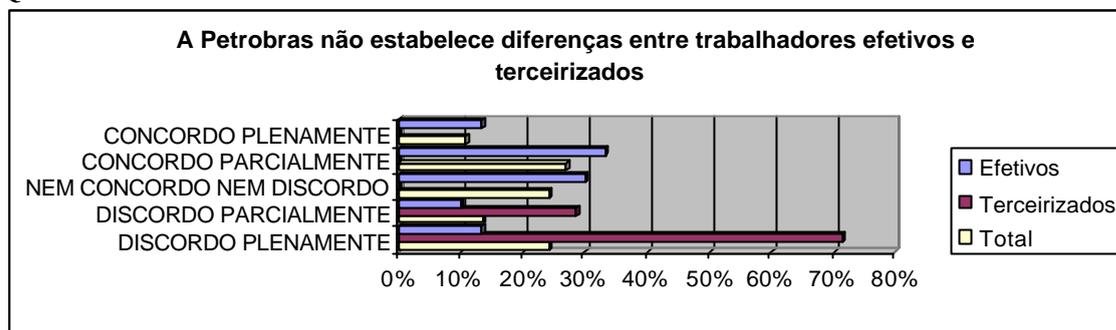
Quadro 15:



Observado que a Petrobras está preparada para administrar seus prestadores de serviço conforme opinião da maioria dos terceirizados e demonstrado no quadro 15 acima, e que os mesmos terceirizados discordam contundentemente quanto à afirmativa: *A Petrobras não estabelece diferenças entre trabalhadores efetivos e terceirizados* expostas no quadro 16, pode-se inferir numa análise sistemática que é possível existir algum problema na administração dos terceirizados pois, os mesmos acreditam que as diferenças existentes entre a força de trabalho efetiva e terceirizada não decorrem de despreparo ou descuido por parte da

Petrobras. Quanto aos efetivos, as conclusões são proporcionais variando entre a discordância e a concordância em ambas as afirmativas.

Quadro 16:



7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Walton (1997) afirma que o comprometimento do empregado com objetivos mais amplos leva as organizações a um melhor desempenho. É preciso analisar e planejar com cautela o aspecto das relações com a força de trabalho, pois possui relação direta com os próprios resultados da empresa e até mesmo constitui num patrimônio, o chamado capital intelectual onde sua retenção em alguns setores é de suma importância e pode ser a diferença entre a continuidade da organização, com ou sem crescimento, e o seu fracasso.

Para Harman e Hormann (1990) as novas metas dos negócios devem ser empenhadas em criar nas organizações ambientes de trabalho que incentivem o pessoal, buscando a execução de serviços gratificantes, que proporcionem o desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados; e esse fator aliado a um produto útil para a sociedade certamente leva ao lucro.

A terceirização é uma tendência mundial que deve ser adotada nas atividades meio das organizações. O que se observou nesta pesquisa foi forte insatisfação dos prestadores de serviço quanto às diferenças nos tratamentos dispensados entre eles e os membros efetivos, mesmo considerando a capacidade para sua administração. Este aspecto pode ser resultado de alguma falha na administração dos terceirizados ou mesmo na alocação das funções dos mesmos que poderiam estar executando atividades fim, e com isto, usando como comparativo os benefícios dos efetivos com funções similares. Entretanto, é necessária uma análise mais profunda sobre este paradoxo apontado entre a preparação para administrar e a manutenção de diferenças para uma conclusão mais apurada.

O fato é que a Petrobras como sociedade de economia mista deve ter seu quadro efetivo preenchido por concurso público e algumas diferenças entre efetivos e terceirizados permanecerão pela própria natureza contratual de cada vínculo. Citamos como exemplo, a participação nos lucros e resultados onde a lei 10.101 de 2000 é clara ao se referir apenas aos empregados como seus destinatários, neste caso, existe uma diretriz legal que impede a destinação para os terceirizados. Porém, fato como este gera desconforto e insatisfação entre os terceirizados que prestam serviço nas dependências da empresa e que, apesar do vínculo precário com a mesma, ao permanecerem vinculados por muitos anos seguidos se sentem discriminados.

Apesar destas observações toda a equipe pesquisada mostrou-se comprometida nos diversos aspectos analisados contrariando a hipótese de relação direta entre o grau de comprometimento e a natureza contratual estabelecida entre a força de trabalho e a empresa.

É preciso ter consciência das diferenças e limitações inerentes a cada relação contratual cujo objetivo é ao mesmo tempo em que convivem relações de trabalhos diversas entre terceirizados selecionados para prestarem serviço transitório e os efetivos que atualmente só ingressam no quadro da Petrobras por meio de concurso público e têm maiores planejamentos de carreira, possam conviver em harmonia e comprometidos ,cada qual, de acordo com suas peculiaridades para o crescimento da companhia. Este é o desafio.

REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, M.L.; MARQUES, A.L.; VEIGA, R.T. **RAC**, v. 4, n. 2, Maio/Ago. 2000
- BASTOS, A.V.B. 1994. **Comprometimento organizacional** : A estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, carreira e sindicato . Tese de Doutorado, Universidade de Brasília.
- BASTOS, A.V.B. **Comprometimento no trabalho** : contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio
- BASTOS, A.V.B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v.3, n.33, p. 52-64, maio/jun.1993.
- BASTOS, A.V.B; CORREA, N.C.N.; LIRA, S B. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização**: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho
- BECKER, H.S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology** ,66, p.32-40, 1960.
- BRANDÃO, M.G.A.; BASTOS, A.V.B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração**, v.28, n. 3, p.50-61, jul./set, 1993.
- ETZIONI,A. **Análise comparativa de organizações complexas**: sobre o poder, engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro:Zahar, 1975.
- GOULDNER, H. P. 1960. Dimensions of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly** , 4 :468–490.
- HARMAN, W.; HORMANN, J. **O trabalho criativo**: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação. São Paulo: Editora Cultrix, 1990.
- MEDEIROS, C.A.F. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, 2003 (Tese de Doutorado)
- MEDEIROS. C.A.F.; ALBUQUERQUE. L.G. de;MARQUES. G. M. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, 1993.
- MEYER, J. P; ALLEN, N. J. A three- component conceptualization of organizational commitment . **Human Resource Management Review**. 1 -,61-89 ,1991.

- MINTZBERG, H. Ideologia e a organização missionária. In : MINTZBERG , H. e QUINN, J.B. **O processo da estratégia** . Porto Alegre: Bookman ,2001.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L .W.; STEERS, R. M. **Employee- Organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: . Academy Press. 1982
- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M. e PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**. 14,224-247, 1979.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos, 1999.
- SAMPAIO. B. F. **Comprometimento do empregado terceirizado**: estudo de caso da contratação de serviços da RIP, no Pólo Petroquímico de Camaçari, Camaçari- Bahia. Dissertação de Mestrado. UFBA, 2005.
- SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In:_____. **ENANPAD**, 2001, Campinas. ENANPAD/2001, 2001.
- SIQUEIRA, M.M.M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional**: a análise de um modelo pós cognitivo.1-265,1995. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília,1995.
- SIQUEIRA, M.M.M. Medidas do Comportamento Organizacional. **Revista Estudos de Psicologia**, Natal ,v.7,n.spe, p. 11-18, 2002.
- WALTON, R. E. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. IN: VROOM,V.H. **Gestão de pessoas não de pessoal**. São Paulo: Campus, 1997.
- WEINER, Y. Commitment in organizations: a normative view . **Academy Management Review** ,v.7 , p. 418-428,1982.