



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ADOLFO DE ALENCAR MELO JÚNIOR

**Suporte Organizacional Percebido e Vínculos Organizacionais: um estudo
com Trabalhadores Terceirizados de uma Instituição Federal de ensino
superior.**

Recife, 2022

ADOLFO DE ALENCAR MELO JÚNIOR

**Suporte Organizacional Percebido e Vínculos Organizacionais: um estudo com
Trabalhadores Terceirizados de uma Instituição Federal de ensino superior.**

Dissertação apresentada como requisito complementar para a defesa de Mestrado em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Orientador: Prof. Dr. Diogo Henrique Helal

Recife, 2022

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

M528s

Melo Júnior, Adolfo de Alencar

Suporte organizacional percebido e vínculos organizacionais: um estudo com trabalhadores terceirizados de uma instituição federal de ensino superior / Adolfo de Alencar Melo Júnior. – 2022.

82 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof.º Dr. Diogo Henrique Helal.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2022.

Inclui referências.

1. Terceirização. 2. Comprometimento organizacional. 3. Consentimento (Direito). I. Helal, Diogo Henrique (Orientador). II. Título.

658 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2022 – 072)

ADOLFO DE ALENCAR MELO JÚNIOR

**Suporte Organizacional Percebido e Vínculos Organizacionais: um estudo com
Trabalhadores Terceirizados de uma Instituição Federal de ensino superior.**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Pernambuco como
requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Administração.

Aprovado em 29 de Julho de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof^o. Prof. Dr. Diogo Henrique Helal (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dra Débora Coutinho Paschoal Dourado (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dra. Vânia Medianeira Flores Costa (Examinador Externo)
Universidade Federal de Santa Maria

A meus pais. Este trabalho é deles, por eles e para eles.

AGRADECIMENTOS

*E na hora marcada, Dona alvorada chegou para se banhar
E nada pediu, cantou pra o mar (e nada pediu)
Conversou com mar (e nada pediu)
E o dia sorriu
Uma dúzia de rosas, cheiro de alfazema, presente eu fui levar
E nada pedi, entreguei ao mar (e nada pedi)
Me molhei no mar (e nada pedi) só agradecei*

(Agradecer e Abraçar. Composição de Gerônimo e Vevé Calazans)

É hora, e espaço, para registrar meus mais sinceros agradecimentos a todos aqueles que, à sua maneira, contribuíram para que esta pesquisa, e o que vem junto a ela, pudessem ser possíveis. Um outrora graduando mediano, que devido à vida e seus desafios não encontrou espaço para desenvolver pesquisas à época, apresenta o fruto de muito trabalho e, principalmente, sonhos. Este trabalho saiu de mim, mas sem vocês ele nem teria começado.

Esta não é a minha primeira existência, e com certeza não será a última. Graças à Inteligência Suprema, que chamamos Deus, eu estou aqui, me aventurando no fazer ciência. Pela oportunidade de poder acertar, te agradeço, Senhor. Assim como a todos os amigos espirituais que me acompanham e inspiram, em especial meu guia, a quem eu dou tanto trabalho.

Há momentos na vida nos quais apenas precisamos que alguém nos estenda a mão e diga “vai dar certo”, e no período no qual desenvolvi esta pesquisa essa pessoa foi Diogo Henrique Helal. No momento mais desesperador do mestrado, Diogo me estendeu a mão e, na sua serenidade, lidou com meus ataques e me ajudou a concluir este trabalho; e, por isso, meu muitíssimo obrigado.

Submeter um trabalho inicial às suas referências acadêmicas de modo a obter o aval para prosseguimento não é tarefa das mais fáceis, mas as Profas. Débora Dourado e Vânia Medianeira fizeram dessa tarefa uma experiência incrível, contribuindo sobremaneira para que eu pudesse melhorar meu texto. A elas, meu obrigado.

Agradeço ainda a Afonso Sobreira e José Araújo, Diretores do Centro de Tecnologia e Geociências da UFPE e meus chefes, pela flexibilidade e, principalmente, pelo apoio e confiança no meu trabalho.

Também pela confiança, agradeço aos Trabalhadores que se dispuseram a participar dessa pesquisa e contribuir com sua experiência para a construção da ciência.

Não poderia deixar de falar em Elaine, que me apresentou a academia como fonte de questionamentos. Embora nossos caminhos tenham tomado rumos diferentes, ela fez parte da minha formação e me ajudou a estar aqui. Muito obrigado.

Ao longo dessa pesquisa, abordo o local de trabalho e o quanto ele é importante para o trabalhador, e comigo não poderia ser diferente. A todos que constroem meu local de trabalho junto comigo, meus colegas do CTG, representados aqui na figura de Dona Zita, ou simplesmente a vóia, deixo meus sinceros agradecimentos.

Ainda relacionado ao local de trabalho, mas que, por obra da Espiritualidade, estenderam os laços para a vida, agradeço a Danielle Nascimento, Diana Souza, Gisele Matias, Hegle Lacerda e Maura Pessoa. Vocês sabem o tamanho de vocês na minha vida, e o quanto nossos momentos de assuntos diversos, álcool e muitos sorrisos me ajudaram a crescer e estar aqui.

Agradeço ainda a Jéssica Nunes (Preta), pela amizade longínqua, pela companhia nas noites do vinho, pela cumplicidade e, claro, pelos risos frouxos que, sobremaneira, aliviaram os momentos de apertado no processo de construção desse trabalho. Sem você, Pretxinha, eu não teria chegado aqui.

Eu sempre escutei de meus pais que tudo o que eles poderiam me deixar seria educação. Eu vi o quanto os dois batalharam para que eu e minha irmã pudéssemos ter o melhor, o melhor que eles poderiam oferecer. E é por eles que eu continuo buscando o aprimoramento. Então, Cida e Adolfo, este trabalho é só um pouco do que eu posso retribuir por tudo o que vocês fizeram por mim. Não existem palavras no mundo que possam expressar o que eu sinto por vocês.

Desenvolver uma pesquisa em meio a uma pandemia, construindo uma casa e organizando uma vida a dois, acreditem, é coisa de louco. E nessa loucura uma pessoa entrou de cabeça junto comigo, e eu não poderia ter maior certeza de que quantas vezes eu puder te dizer sim, eu vou dizer, Síria. Então pelo companheirismo, pela cumplicidade, pelas discussões intermináveis sob perspectivas epistemológicas diferentes, por todo o amor que vem de muito antes dessa existência e, principalmente, por nunca ter descreditado da minha capacidade, meu eterno obrigado.

Por fim, aos produtores e importadores de vinho, que muito embalam meus pensamentos, e à União, que me dá o salário pra poder pagar esses vinhos, meu obrigado!

RESUMO

A multiplicidade de vínculos do trabalhador terceirizado abre a perspectiva de análise de uma cadeia de relacionamento complexa, na qual o vínculo formal é estabelecido com a organização contratante, distante da vivência cotidiana desse indivíduo, enquanto sua referência do dia a dia organizacional está na empresa para a qual o serviço é prestado, onde suas atividades são, de fato, desenvolvidas. É a partir do entendimento do comportamento do trabalhador terceirizado que novas práticas de gestão que envolvem essa categoria podem ser adotadas, coadunando interesses de indivíduo e organizações que, sob um paradigma humanístico, estarão desempenhando sua função social satisfatoriamente e, numa perspectiva funcional, terão impactos significativos na redução dos índices de rotatividade, afastamentos e, conseqüentemente, maiores ganhos. Desse modo, essa pesquisa buscou entender como ocorrem os processos de formação dos vínculos organizacionais: comprometimento, entrincheiramento e consentimento a partir da percepção de suporte organizacional dos trabalhadores terceirizados da UFPE. Sob uma perspectiva qualitativa, desenvolveu-se uma análise de conteúdo com base em entrevistas realizadas com os trabalhadores terceirizados, cujos 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 tem reflexos diretos em seu trabalho e na sua vivência dentro do ambiente organizacional.

Palavras-chave: terceirização; trabalhador terceirizado; suporte organizacional; vínculos organizacionais; comprometimento; entrincheiramento; consentimento.

ABSTRACT

The multiplicity of bonds of the outsourced worker opens the perspective of analysis of a complex relationship chain, in which the formal bond is established with the contracting organization, distant from the daily life of this individual, while his reference of the organizational day to day is in the company to which the service is provided, where its activities are actually carried out. It is from the understanding of the behavior of the outsourced worker that new management practices that involve this category can be adopted, matching the interests of individuals and organizations that, under a humanistic paradigm, will be performing their social function satisfactorily and, from a functional perspective, will have impacts significant reductions in turnover rates, absences and, consequently, greater gains. Thus, this research sought to understand how the processes of formation of organizational bonds occur: commitment, entrenchment and consent from the perception of organizational support of outsourced workers at UFPE. From a qualitative perspective, a content analysis was developed based on interviews carried out with outsourced workers, whose results point to the understanding that only satisfaction, even if low, of hygienic factors is not enough to strengthen bonds between the organization and the individual, nor to guarantee the perception of support by the organizations, especially when dealing with outsourced individuals who, a priori, already have losses in their identification with the organization, which has a direct impact on their work and their experience within the organizational environment.

Keywords: outsourcing; outsourced worker organizational support; organizational links; commitment; entrenchment; consent.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Levantamento das pesquisas envolvendo o SOP e Vínculos Organizacionais em Trabalhadores Terceirizados.....	43
Quadro 2 – Roteiro Categorizado.....	47
Quadro 3 – Categorias iniciais de análise.....	48
Quadro 4 – Categorias finais de análise.....	50
Quadro 5 – Relação entre categorias iniciais e finais.....	50
Quadro 6 – Informações gerais sobre Participantes da Pesquisa.....	52
Quadro 7 – Fator e definição da variável latente da escala de consentimento organizacional.....	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Suporte Organizacional.....	28
Figura 2 – Elementos Constitutivos dos vínculos organizacionais e seus componentes.....	31
Figura 3 – Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional.....	35
Figura 4 – Modelo de Entrincheiramento na Organização.....	40

LISTA DE SIGLAS

ABI	Arranjos Burocráticos Impessoais
APS	Ajustamento à Posição Social
CUT	Central Única dos Trabalhadores
CAT	Central de Atendimento ao Trabalhador
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFE	Instituição Federal de Ensino
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
LA	Limitação de Alternativas
PL	Projeto de Lei
PSO	Percepção de Suporte Organizacional
SOP	Suporte Organizacional Percebido
STF	Supremo Tribunal Federal
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	18
1.1.1 Objetivo Geral.....	18
1.1.2 Objetivos Específicos.....	18
1.2 JUSTIFICATIVA	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 TERCEIRIZAÇÃO E O TRABALHADOR TERCEIRIZADO NO BRASIL	22
2.2 SUPORTE ORGANIZACIONAL.....	25
2.3 VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS	29
2.3.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	32
2.3.2 ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL	37
2.3.3 CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAL	40
2.4 PESQUISAS ACERCA DO SUPORTE ORGANIZACIONAL, VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS E TRABALHADORES TERCEIRIZADOS NO BRASIL.....	42
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	52
4.1 SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO	52
4.2 COMPROMETIMENTO AFETIVO	58
4.3 ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL.....	60
4.4 CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAL	63
4.5 ANÁLISE GERAL	66
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
6 REFERÊNCIAS	71

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da terceirização no Brasil remonta à década de 1960, quando se registra o início da utilização dessa prática mercadológica por parte de organizações do setor público, posteriormente expandindo-se para o setor privado, conforme aponta Campos (2018). Entendido como o processo de contratação de indivíduos por empresa alheia que tem por objetivo a redução de custos com mão de obra e a externalização dos conflitos trabalhistas, o processo de terceirização, para aqueles contrários à prática, abarca “a relação na qual o trabalho é realizado para uma empresa, mas contratado de maneira imediata por outra (...), inseparável da ampliação da exploração do trabalho, da precarização das condições de vida das classes trabalhadoras” (MARCELINO; CAVALCANTE, 2012, p. 338).

Para Druck (2017) o processo de terceirização não apenas é a principal forma da flexibilização do trabalho como também é peça chave para a os processos de precarização nas esferas política, social e econômica. A autora defende ainda que a terceirização implica na perda de vínculos do trabalhador, afetando a solidariedade de classe, num processo que resulta da descartabilidade e da desvalorização daquele. Nessa perspectiva, Mossi (2019) complementa que a terceirização transforma a força de trabalho em mercadoria, num processo de precarização que se reflete em contratos sem proteção social, com jornadas intensificadas e baixa remuneração. É a partir da terceirização que emergem dois conjuntos de trabalhadores: os *core workers*, aqueles contratados pela empresa fim, com melhores condições de trabalho e salário; e o conjunto de trabalhadores autônomos, prestadores de serviços, terceirizados em geral que, nas mesmas atividades dos *core workers*, auferem menores salários e piores condições de trabalho (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005).

Àqueles mais propensos à prática de terceirizar as atividades de uma organização defendem que a “terceirização é uma das portas para combater a crise econômica, o desemprego e a informalidade, uma vez que permite especializar o trabalhador, colaborando para sua recolocação no mercado” (DIAS; SILVA, 2017, p. 148). Para além da perspectiva do trabalhador, quando observa-se a terceirização sob a ótica da organização, a prática permitiria maior flexibilidade de ajustes ante momentos de crise, racionalizando e reduzindo os custos da empresa, propiciando maior foco nas suas atividades fim e ainda maior agilidade no processo de tomada de decisão, haja vista a redução dos níveis hierárquicos que a prática proporciona (SILVA; ALVES; CARVALHO, 2021).

No Brasil a prática de terceirização de mão de obra ganha robustez a partir da década de 1970, dada a emergência do modelo toyotista¹ de produção, na chamada Terceira Revolução Industrial (FREZ; MELLO, 2016; MABELINI; POZZETTI, 2017), associado à transformação pela qual passava o sistema capitalista, que Harvey (2008) chamou de *acumulação flexível* – sistema antagônico ao modelo fordista até então presente na economia global, cuja palavra-chave era flexibilização, quer fosse dos processos ou mercados de trabalho ou dos padrões de produtos e consumo. O resultado dessa mudança foi refletido numa profunda reestruturação do mercado de trabalho: com aumento da competição e redução da lucratividade ante a alta volatilidade do mercado, enfraqueciam-se os sindicatos diante do excedente de mão de obra, levando as grandes corporações à imposição de condições de trabalho mais flexíveis (HARVEY, 2008; COSTA, 2017).

Chegada a década de 90, essas transformações são intensificadas no Brasil, num movimento que, para Paixão e Lourenço Filho (2014), vai além da modificação da estrutura entre empregador e empregado, modificando a forma como se constroem os processos no mundo do trabalho, rompendo a estrutura organizacional e os vínculos entre indivíduo e organização, aumentando a incerteza nessa relação. As práticas do modelo toyotista de produção se enraizam de vez no sistema produtivo do país e a terceirização passa a atingir não somente as atividades periféricas, como também as nucleares, expandindo-se até os dias atuais e “atingindo áreas de produção industrial, de serviços, o comércio, e atuando em empresas de pequeno, médio e grande porte” (MABELINI; POZZETTI, 2017).

Iniciado o século 21, o cenário econômico-social no país começava a dar sinais de melhora, haja vista a mudança política ocorrida – embora, como defendido por Brandão (2017), ainda dentro de cenário neoliberal, mesmo com políticas públicas sociais que tenham suavizado os impactos na base da pirâmide social. Defende ainda o autor que após o golpe midiático-jurídico-parlamentar que culminou no *impeachment* da presidenta Dilma Rousseff uma nova rodada de processos de neoliberalização se avultavam no país, num processo que Pochmann (2020) chama de tempo da sociedade de serviços – levando o mercado de trabalho à generalização do emprego na base social, gerando uma franca terciarização da economia do

¹ Para Altaf, Trinta e Abdalla (2009, p. 19) “uma nova lógica de produção de mercadorias, novos princípios de administração da produção capitalista, de gestão da força de trabalho, cujo valor universal é constituir uma nova hegemonia do capital na produção através da captura da subjetividade operária pela lógica do capital. Na verdade, ele é considerado um estágio superior de racionalização do trabalho, que não necessariamente rompe com a lógica do fordismo, sendo denominado por muitos autores de “neofordismo”. Considera-se o toyotismo como a mais radical e interessante experiência de organização social da produção de mercadorias, sob a era da mundialização do capital. Ela, de um lado, é adequada às necessidades da acumulação do capital na época da crise de superprodução e, de outro, ajusta-se à nova base técnica da produção capitalista, onde é capaz de desenvolver plenas potencialidades de flexibilidade e de manipulação da subjetividade operária.”

país, com a informalidade nas relações de trabalho ganhando destaque, em conformidade com Antunes (2020), ao afirmar que as palavras terceirização, informalidade e flexibilidade passaram a compor de forma mais contundente o léxico das empresas na contemporaneidade.

É nesse cenário que em 2017 é promulgada a chamada Reforma Trabalhista, instituída pela Lei 13.487, criando um novo marco temporal no que diz respeito ao trabalho no país, lançando mão de dispositivos que permitem maior flexibilização nas relações trabalhistas, que aparece como novas formas de contratação (trabalho intermitente, autônomo exclusivo, trabalhador como pessoa jurídica), além de expandir a contratação terceirizada para atividades-fim. Krein e Oliveira (2019, p. 83) afirmam que a reforma trabalhista aumentou as formas precárias de contratação, em especial com o “avanço da terceirização, da subocupação, do trabalho por conta própria como possível expressão do estímulo ao autônomo e da pejetização, e da ilegalidade/informalidade”, em complemento ao que afirmam Sousa, Sobral e Macambira (2018), quando abordam sobre a terceirização como um mecanismo efetivo na redução da remuneração da força de trabalho.

Para Dias e Silva (2017) a reforma trabalhista representou um avanço na legislação, possibilitando novas formas de contratação e gerando efeitos econômicos positivos, haja vista a possibilidade de geração de vagas de emprego imediatas ante as já citadas diversas formas de contratação de empregados. Espósito et al (2019) reforçam os benefícios da nova legislação frisando a melhora da competitividade do País num cenário globalizado, a diminuição da informalidade nos contratos de trabalho, bem como a redução dos custos inerentes ao trabalho, possibilitando a melhora da eficiência das organizações e ainda da renda dos funcionários.

Precedendo à reforma, tramitou no Congresso, por cerca de dez anos, o projeto de lei 4330/2004, que trazia a possibilidade de terceirização total das atividades de uma empresa – o que, para os contrários à reforma, resultava de uma “estratégia de redução de custos, que tende a aprofundar características perversas de um mercado pouco estruturado e com brutal desigualdade de rendimento e de inserção dos trabalhadores” (GIMENEZ; KREIN, 2016, p.17). Porém, para Silva e Dias (2017) e Espósito et al (2019), a possibilidade da total terceirização das atividades de uma empresa poderia resultar em melhora tanto nos custos como no desempenho das organizações que por ela optarem, não precarizando os direitos dos trabalhadores, garantidos pela CLT, e ainda possibilitando maior geração de emprego e, consequentemente, renda.

Com a promulgação da Reforma Trabalhista no ano de 2017, a possibilidade da terceirização irrestrita foi instituída em definitivo, e o que antes era defendido como uma

prática de gestão que buscava o melhor emprego da força produtiva na execução das principais atividades da organização passou, a partir daquele ano, a significar a subcontratação de mão de obra através de empregados terceirizados – a terceirização passava a ser vista não só como um mecanismo fomentador de ganhos através da redução dos custos relativos à contratação de novos funcionários, mas também como um processo desencadeador de desemprego, fragmentando a força de trabalho levando ao seu enfraquecimento, tanto político como de sua ação coletiva (COSTA, 2017).

Tal situação faz jus ao que Mossi (2019, p. 239) chama de eixo moral na luta contra a terceirização – para a autora evidenciam-se o desrespeito com o qual a sociedade trata o trabalhador terceiro, bem como a “desumanização das relações de trabalho e de formação de um grupo de trabalhadores de segunda classe promovidas pela terceirização”, refletidos em menos direitos e discriminação nos ambientes de trabalho. Neste íterim, sob uma perspectiva do campo do comportamento organizacional – diretamente impactado pelo processo de terceirização, haja vista que há uma relação direta do trabalhador para 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) – esta pesquisa pretende debruçar-se sobre os construtos suporte organizacional que, segundo Eisenberger (1986), corresponde à percepção que os indivíduos têm de como a organização retribui seus esforços ante sua dedicação ao trabalho; e sua relação com os vínculos organizacionais desenvolvidos a partir da vivência do trabalhador terceirizado.

Por vínculo organizacional entende-se a noção trazida por Kramer e Faria (2007, p. 85), que afirmam ser “uma relação que o indivíduo estabelece a partir do seu trabalho, denotando o seu grau de ligação com a organização, o grau de envolvimento com os seus projetos e objetivos, assim como o comprometimento com seus problemas, políticas, desempenho e resultados”. 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 o suporte organizacional percebido (SOP), maior será o comprometimento afetivo do indivíduo para com a empresa; e o contrário também se observa, estando uma baixa percepção de suporte atrelada a um maior entrenchamento organizacional, seja pelos custos atrelados à saída da organização, seja pela falta de oportunidades (PAIVA; LA FALCE; MUYLDER, 2013; CILIATO et al, 2018;

MARZALL et al, 2020), em especial quando se observa o cenário econômico atual, no qual o indivíduo não tem estrutura legal que lhe garanta segurança em se tratando de seu trabalho (ANTUNES, 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).

Embora a contratação de trabalhadores terceirizados, sob o aspecto da formalização do contrato de trabalho, garanta ao trabalhador direitos mínimos – como a seguridade social, conforme apontam Gimenez e Krein (2016) – formalidade não implica necessariamente em qualidade do trabalho, sendo possível ser formal e precário concomitantemente. Os autores afirmam ainda que a formalidade em contratação de mão-de-obra terceirizada supera a média do mercado de trabalho como um todo, “mas são empregos precários, em que prevalecem baixos salários e os trabalhadores ficam submetidos a uma condição pior de trabalho e maior insegurança” (GIMENEZ; KREIN, 2016).

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 à qual 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).

Não obstante, embora passando por um processo de estagnação entre 2008 e 2018, o mercado da terceirização ainda possui significativa importância no setor econômico, apresentando altos índices de faturamento, e respondendo, no Brasil, por cerca de um quarto do mercado formal de trabalho, conforme apontam Moraes e Maia (2020). Evidenciado o tamanho da fatia do mercado de trabalho pela qual respondem os contratos de terceirização, faz-se necessário entender a relação do trabalhador terceirizado com a organização, em especial ao evidenciar-se a principal desvantagem do processo de terceirização: a falta de investimento no indivíduo, seja em formação ou aperfeiçoamento profissional, uma vez que a organização terceirizadora “tem como única fonte de lucro a força de trabalho humano (ou seja, o salário do trabalhador), qualquer tipo de treinamento importará em custo para a

empresa (que não dispõe de nenhuma outra fonte de recursos)” (PAIXÃO; LOURENÇO FILHO, 2014).

Tendo por locus de pesquisa a Universidade Federal de Pernambuco – Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), imprescindível e diretamente relacionada com outros setores da sociedade, e local de extrema complexidade no tocante às relações entre os sujeitos que a compõem, que depende de uma força de trabalho que compactue, de forma efetiva, com o seu desenvolvimento, cujos impactos da sua ação incidem diretamente no cotidiano da sociedade, sendo ainda instituição estratégica para o seu desenvolvimento (MORAES; MARQUES; CORREIA, 1998; VALE; LIMA; QUEIROZ, 2011; PAIXÃO, 2018; BIZERRIL, 2020) – pretende-se com esta pesquisa responder à seguinte questão: “Como ocorrem os processos de formação dos vínculos organizacionais a partir da percepção de suporte organizacional dos trabalhadores terceirizados da UFPE?”, alcançando, com a resposta, os objetivos listados a seguir.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Entender como ocorrem os processos de formação dos vínculos organizacionais a partir da percepção de suporte organizacional dos trabalhadores terceirizados da UFPE.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral do trabalho, os seguintes objetivos específicos são apresentados:

- A) Compreender a percepção de suporte organizacional por parte dos trabalhadores terceirizados da UFPE.
- B) Analisar o processo de vinculação do trabalhador terceirizado com a empresa de origem e a UFPE.
- C) Compreender os vínculos organizacionais desenvolvidos nos trabalhadores terceirizados da UFPE.

1.2 JUSTIFICATIVA

A multiplicidade de vínculos do trabalhador terceirizado abre a perspectiva de análise de uma cadeia de relacionamento complexa, na qual o vínculo formal é estabelecido com a organização contratante, distante da vivência cotidiana desse indivíduo, afinal a sua referência de empresa estaria atrelada à organização onde suas atividades são, de fato, desenvolvidas. É a partir do entendimento do comportamento do trabalhador terceirizado que novas práticas de gestão que envolvem essa categoria podem ser adotadas, coadunando interesses de indivíduo e organizações, numa simbiose que resulte em trabalhadores seguros (física e psicologicamente) em seu trabalho, comprometidos na execução das suas atividades por saberem que serão retribuídos de maneira satisfatória; e organizações que, sob um paradigma humanístico, estarão desempenhando sua função social satisfatoriamente e, numa perspectiva funcional, terão impactos significativos na redução dos índices de rotatividade, afastamentos e, consequentemente, maiores ganhos.

Com 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) – aumento este que é reforçado pela redução do funcionalismo público, em especial após a adoção de uma agenda neoliberal que emerge após o golpe de 2016 e se consolida com as reformas econômicas aprovadas entre aquele ano e o ano de 2019 (LEITE; HENIG, 2020) – as atividades desenvolvidas por essas instituições passam a ser cada vez mais dependentes da mão-de-obra terceirizada, implicando na necessidade do desenvolvimento de estudos que englobem esse tipo de contratação e de trabalhador. Pereira et al (2016) já apontavam a importância dos estudos com trabalhadores terceirizados no âmbito das IFES: sob uma ótica funcionalista, os autores trazem em sua pesquisa a perspectiva de funcionários terceirizados sobre questões de qualidade de vida no trabalho e abordam como essa perspectiva pode auxiliar no processo licitatório para a contratação de novos trabalhadores terceirizados.

Não há dúvidas quanto a existência de lacunas entre a gestão de grandes organizações no que diz respeito aos trabalhadores terceirizados e não terceirizados, havendo uma clara diferença no modo de tratamento entre as duas categorias de profissionais (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005; CAMILO; COSTA, 2019); e em se tratando da UFPE, tal situação fica evidente por alguns fatores de destaque. O primeiro diz respeito à prestação de contas anual feita pela Universidade: observa-se que no ano de 2020 – último ano base do

relatório de gestão divulgado pela UFPE – o quantitativo da força de trabalho terceirizada não é retratado. Os valores apresentados são demonstrados por empresa de terceirização, não há indicação no relatório do quantitativo de pessoal contratado por esse tipo de contrato. Observou-se ainda diferença no tratamento entre trabalhadores ditos “temporários”, que entram no relatório como servidores, o que não acontece com a força de trabalho terceirizada.

O segundo fator de destaque é relativo à estrutura da Universidade. A alta administração divide-se em Reitoria, vice-reitoria e Pró-reitorias – conforme apresentado no organograma² da instituição – e os servidores, no âmbito das pró-reitorias, estão sob a égide da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), responsável “pelo planejamento, execução e avaliação das ações de administração e desenvolvimento de recursos humanos; (...) 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”³. 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”⁴.

Sob uma perspectiva de recurso material para a organização, tem-se o trabalhador terceirizado como objeto animado que, aludindo à metáfora da máquina desenvolvida por Morgan (2006), funciona concomitantemente como gerador de riqueza para uma organização e redutor de custos para outra. É a partir dessa perspectiva crítica que esta pesquisa se propõe 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. Limitar a pesquisa a este ou aquele paradigma pode resultar em um não aprofundamento da realidade, numa discussão sobre as teorias, apenas, e não sobre suas implicações, levando a ciência a um patamar que Demo (1995) chamaria de utópico – não realizável dentro da realidade social.

Seguindo este 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, consequentemente, trazer melhorias às organizações. É possível observar que os trabalhos que exploram o vínculo comprometimento organizacional não são raros, mas devido à recenticidade do construto entrincheiramento, poucas são as pesquisas que abordam essa

² Disponível em: <https://www.ufpe.br/institucional/organograma>; acesso em 01/08/2022.

³ Disponível em: <https://www.ufpe.br/progepe>; acesso em 28 de março de 2022.

⁴ Disponível em: <https://www.ufpe.br/progest>; acesso em 28 de março de 2022.

temática (BALSAN et al., 2019). Observa-se ainda uma lacuna na literatura acerca do suporte como fator precedente e implicador no desenvolvimento dos vínculos organizacionais em trabalhadores terceirizados, deixando um espaço importante a ser preenchido, ao que se propõe esta pesquisa, justificando-se assim a necessidade de se abordar a construção dos vínculos organizacionais a partir da percepção do suporte organizacional (PSO), identificando os pormenores dessa dinâmica organizacional.

A partir de uma perspectiva qualitativa, haja vista que há ainda na academia forte tendência em tratar os construtos de forma quantitativa – o que evidencia a relação entre os fenômenos⁵ mas, devido às limitações do método, não abarca os porquês de tal relação – destaca-se a importância de estudos que ampliem a compreensão dos fatores que levam o indivíduo a vincular-se à organização, lacuna já apontada no universo das pesquisas envolvendo vínculos organizacionais, como demonstram os trabalhos de Rodrigues e Bastos (2013), Milhome, Rowe e Dos-Santos (2018), Rodrigues e Alvares (2020) e Vital, Paiva e Pereira (2020). Para além da compreensão do indivíduo, em assentimento ao proposto por Ceribeli e Barbosa (2019, p. 15), este projeto pode apresentar contribuições gerenciais “para as organizações, caso adotem práticas capazes de promover nos funcionários uma percepção de que são respeitados e valorizados enquanto seres humanos”, reduzindo ainda a lacuna sobre o comportamento humano no tocante aos reflexos do suporte organizacional.

⁵ Ver Campos, Estivalet e Reis (2011); Campos e Estivalet (2013); Fernandes, Siqueira e Vieira (2014); Ciliato et. al. (2018); Ceribeli e Barbosa (2019).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo será dividido em duas sessões para melhor explorar-se a teoria que envolve os construtos trabalhados, iniciando por uma análise da Terceirização e do Trabalhador terceirizado no Brasil, em seguida abordando as definições de Suporte Organizacional dos Vínculos Organizacionais e, por fim, apresentando uma revisão narrativa da literatura acerca das Pesquisas que abarcam concomitantemente as temáticas Suporte Organizacional, Vínculos Organizacionais e Trabalhadores Terceirizados.

2.1 TERCEIRIZAÇÃO E O TRABALHADOR TERCEIRIZADO NO BRASIL

Não há consenso na academia acerca do significado conceitual da *terceirização*. Druck e Oliveira (2021) defendem que a definição⁶ de Marcelino e Cavalcante (2012) é a que melhor abarca os estudos empíricos, mesmo que limitada à versão empresarial da prática. Para este estudo, adotar-se-á a definição de terceirização como “uma estratégia de contratação de pessoal através de um intermediário, que é uma entidade interposta entre um trabalhador e um gestor efetivo do trabalho e da produção”, trazida por Dutra e Filgueiras (2021, p. 10).

No Brasil, o processo de terceirização se origina no campo, através da contratação de pessoal de acordo com as safras, num sistema conhecido por “gatos”⁷ como “uma forma de organização e gestão do trabalho que têm suas raízes na revolução industrial” (DRUCK, 2017, p. 185). A primeira experiência de terceirização no País pode ser ilustrada em um caso ocorrido em 1852, com iniciativas de substituição da mão-de-obra escrava por trabalho assalariado de europeus:

Um dos pioneiros foi o grande fazendeiro e senador Nicolau Pereira de Campos Vergueiro, que, após ter importado por sua própria conta mais de trezentas famílias da Suíça e da Alemanha, resolveu se “associar” ao governo de São Paulo para trazer 1.500 colonos. Para isso, formou a empresa Vergueiro & Cia, que se tornou uma agenciadora de mão de obra estrangeira para as grandes plantações, subcontratada

⁶ Todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, cujo objetivo último é a redução de custos com a força de trabalho e/ou a externalização dos conflitos trabalhistas.

⁷ Definido por Staduto, Rocha Jr. e Bitencourt (2004, p. 649) como intermediários (gatos) que intermedeiam a contratação de mão-de-obra, cabendo a eles ainda o “transporte dos trabalhadores, coordenar a mão-de-obra do grupo de trabalhadores e prestar conta das atividades exercidas por esse grupo perante os tomadores desse serviço”.

pelo governo que passou a financiar a vinda desses trabalhadores. (DRUCK et al, 2018, p. 114)

Mas é no final dos anos 1960 que o Estado brasileiro passa a adotar a terceirização como forma de executar atividades periféricas, como limpeza, transporte e manutenção, através do Decreto nº 200/1967; posteriormente sendo sancionada a Lei 5.645/1970, que liberava esta modalidade de contratação apenas para o Serviço Público (DRUCK, 2017; CAMPOS, 2018; DRUCK et. al., 2018).

A partir de meados da década de 1970, com a promulgação da Lei nº 6.019/74 que a terceirização passa a ser autorizada para o setor privado, abrangendo serviços temporários, não importando sua natureza, e posteriormente sendo sancionadas as leis nº 7.102/83 e 8.863/94, abarcando serviços permanentes de segurança (CAMPOS, 2018). É partir dos anos 1990 que se desenvolvem os primeiros estudos envolvendo a terceirização no Brasil, com foco no setor industrial, haja vista o processo de reestruturação produtiva, cujos resultados indicavam o avanço da terceirização e consequente redução do número de empregados diretos, avançando sobre áreas nucleares da organização e indicando um processo de precarização do trabalho, saúde, emprego e dos sindicatos (DRUCK, 2017; DRUCK et. al., 2018).

Já em 2004, num período que Druck (2017, p. 187) chama de epidêmico no que tange a terceirização no país, emerge o projeto de Lei 4.330, cujo objetivo era “derrubar qualquer limite à terceirização (...) permitindo redes de subcontratação, pejotização (...) e negando a responsabilidade solidária plena para as contratantes em qualquer situação”. O PL tramitou no congresso por anos, sendo aprovada em março de 2017 a Lei nº 13.429, que não deixava explícita a possibilidade de total terceirização das atividades da empresa (CAMPOS, 2018), o que foi rapidamente resolvido em Julho daquele ano, com a promulgação da Lei nº 13.467, a chamada reforma trabalhista, que para Krein e Oliveira (2019), fez a terceirização avançar fortemente por meio dos contratos de trabalho flexíveis.

Nesse contexto, em Agosto de 2020, o Supremo Tribunal Federal (STF) em julgamento de constitucionalidade da possibilidade da terceirização irrestrita, por sete votos a favor e quatro contra, decidiu favoravelmente pela ampliação das possibilidades de contratação de terceiros, inclusive para atividades-fim. Estava consolidada no país a terceirização que, quatro anos antes, Druck (2016) já defendia ser a centralidade do processo de precarização do trabalho, argumento central dos que são contra a prática.

Na perspectiva daqueles favoráveis à terceirização, que passa a ser indissociável à Reforma Trabalhista, os benefícios para a economia do País valeriam os ajustes nos direitos

que vigoravam desde a promulgação da CLT, garantindo maior segurança jurídica às empresas, que por sua vez teriam nas diversas formas de contratação de mão-de-obra um estímulo à contratação, haja vista a redução dos custos relativos aos contratos de trabalho (SILVA; SOUZA, 2019). Os benefícios prometidos por aqueles que defendiam as reformas estruturais não se fizeram presentes, de modo que, ao invés de uma economia próspera e geradora de emprego, o resultado foi o aumento do desemprego e da população em desalento e, para aqueles com alguma ocupação, trabalhos cada vez mais precarizados (PICOLOTTO; LAZZARETTI; HÜBNER, 2020; MATTEI; HEINEN, 2021).

Na visão dos críticos à terceirização, a prática possibilita a existência de duas classes de trabalhadores, uma das quais formada por trabalhadores terceirizados que estão expostos a maiores riscos de acidente, são mais vulneráveis socialmente, possuem menores salários, maiores jornadas, altos índices de rotatividade e menores tempos de permanência nos empregos (DRUCK, 2017; PALATIERI et al, 2018). Em pesquisa comparativa entre trabalhadores terceirizados e contratados diretamente por empresas tomadoras de serviços, Stein, Zylberstajn e Zylberstajn (2017) identificaram uma diferença salarial de 17% para os mesmos tipos de atividades.

Pesquisa semelhante desenvolveram Pelatieri et. al. (2018), chegando a conclusões de que, no setor bancário, há uma diferença salarial de entre 51,4% e 66,6% a menos para trabalhadores terceirizados; no setor elétrico, 47,5% das mortes por acidentes eram entre terceirizados, ante 14,8% de funcionários do quadro próprio das empresas. Nessa mesma pesquisa defendem os autores que a fragmentação sindical decorrente dos processos de terceirização reduz o poder de negociação dos trabalhadores, resultando em acordos coletivos de trabalho frágeis, o que impacta diretamente na renda advinda do trabalho e, consequentemente, na economia do país.

Não obstante os números que evidenciam a situação do trabalhador terceirizado no Brasil, Druck (2018, p. 197) evidencia ainda a problemática em designar-se o responsável em caso de acidente de trabalho com o terceirizado, uma vez que, para a autora, é “comum a não comunicação de acidentes através da Comunicação de Acidentes do Trabalho (CAT), ou ela só ocorre após fiscalização dos auditores, denúncias dos sindicatos, ou divulgação na imprensa” dada a disputa entre terceirizadora e empresa cliente sobre a responsabilidade pelo trabalhador. O dossiê sobre terceirização da Central única dos Trabalhadores (CUT), que em 2014 levantava a distinção entre trabalhadores terceirizados e não terceirizados, mostra a latente divisão entre essas duas classes de trabalhadores nos ambientes organizacionais, com relatos de trabalhadores terceirizados abordando as dificuldades em utilizarem espaços

comuns, como refeitórios e vestiários, uma vez que os espaços destinados a eles são de pior acesso e qualidade em comparação àqueles contratados de modo direto.

Aborda ainda o relatório da CUT a alta fragmentação do trabalho terceirizado, haja vista o tempo de permanência do trabalhador na organização, o que impossibilita a criação de laços, afetando os trabalhadores em sua subjetividade, uma vez que não há tempo para a construção das relações próprias atreladas ao trabalho; e tempo também é uma dimensão afetada pelo processo de terceirização. Aborda o relatório:

Qual o futuro desse trabalhador? Qual é a sua carreira de trabalho? Qual a estrutura de trabalho, já que, basicamente, a empresa que o contrata é uma vendedora de trabalho? Essas dimensões impedem a construção da narrativa de suas trajetórias profissionais, tais quais migrantes e exilados - isso tudo, em um momento histórico em que o trabalho deveria ser, por excelência, o exercício da autonomia, da dignidade da pessoa humana. (...) A condição de terceiro torna-se, então, um muro invisível que impõe uma subcondição. (CUT, 2014, p. 29)

Fica evidente a condição desprestigiada do trabalhador terceirizado e, dado o cenário econômico de incertezas (RIOS; GONDIM, 2010) – onde o empregos passam por erosão ímpar, acompanhado pelo desmonte dos direitos do indivíduo (ANTUNES, 2020) – Chambel (2012) ressalta a importância de investimentos em práticas de recursos humanos envolvendo os trabalhadores terceirizados. Mesmo sem mencionar em seu estudo o construto suporte organizacional, a autora evidencia a importância do desenvolvimento dessa percepção quando alude à reciprocidade entre indivíduo e organização como fator chave para o comprometimento do primeiro, relação que será explorada a seguir.

2.2 SUPORTE ORGANIZACIONAL

O entendimento do construto suporte organizacional alude aos trabalhos de Gouldner (1960) ao afirmar que, ao receber-se tratamento favorável de alguma parte, cria-se a obrigação de reciprocidade na devolução de tal tratamento. Na relação indivíduo x organização essa reciprocidade segue a mesma lógica: de um lado, a organização oferecendo sua estrutura, cumprindo com suas obrigações legais e, por que não, sociais; por outro lado o indivíduo, obrigando-se a retribuir o “tratamento” com sua dedicação, empreendendo sua energia produtiva em prol da primeira (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999). A teoria do Suporte Organizacional perpassa essa afirmativa ao passo em que trata do apoio da organização para com seus funcionários (EISENBERGER et al., 1986).

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 (1964), 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.

No contexto organizacional a troca social ocorre de modo a implicar o comportamento do indivíduo para com a organização – ao enxergar esta como uma parceira, o indivíduo, provavelmente, retribuirá os gestos de parceria (CROPANZANO; MITCHELL, 2005). Necessita-se observar que, em conformidade com o que defendem Correio e Correio (2017), indivíduo e organização têm entre si uma relação de troca em que ambos se beneficiam, facilitando o alcance dos objetivos individuais de ambos, que não poderiam ser alcançados de maneira isolada.

É a partir dessa relação de troca que, baseados nas normas de reciprocidade, Rhoades e Eisenberger (2002) afirmavam que (i) o suporte organizacional, quando percebido pelo indivíduo, leva-o a sentir-se obrigado a retribuir o bom tratamento dispensado pela organização; (ii) o suporte organizacional percebido leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades socioemocionais, filiando-se à organização e desenvolvendo sua identidade social; (iii) o suporte organizacional, quando efetivo, fortalece a crença de reconhecimento e recompensa por parte da organização ante o aumento do desempenho individual.

O SOP, para os autores, estaria precedido por três variáveis sob a percepção dos indivíduos: a equidade nos procedimentos organizacionais, o apoio por parte do supervisor direto e as recompensas oferecidas pela organização, associadas às condições de trabalho. A primeira está associada à maneira como a organização distribui seus recursos entre os seus funcionários, em como os indivíduos enxergam o tratamento dispensado a cada um, se é igualitário, sem maior favorecimento a uma pessoa em detrimento a outra.

A segunda abrange a relação entre trabalhador e seu supervisor direto, representante da organização. O comportamento do primeiro para com o funcionário é entendido como atitude da organização, ele perde a sua identidade pessoal e passa a ser visto como a organização em si – os indivíduos “humanizam” a organização, resultando na crença de que as retribuições por parte desta dependam “do mesmo processo de atribuição utilizado para

atingir o comprometimento de outras pessoas nas relações sociais” (CILIATO et al, 2018, p. 68). A terceira percepção diz respeito às políticas de recursos humanos da organização e seus impactos no trabalhador, abarcando fatores como salários, políticas de promoção, treinamento, qualidade do ambiente de trabalho, dentre outros.

Discutem ainda Rhoades e Eisenberger (2002) que por mais que os benefícios oferecidos pela organização sejam atrativos, se o indivíduo não perceber que resultam de ações espontâneas da organização e não de pressões diversas, como ações sindicais ou governamentais, a percepção de suporte estará prejudicada, afetando o comprometimento organizacional. Tal comprometimento interfere diretamente no desempenho da organização, visto que trata da atitude do indivíduo que a compõe (KURTESSIS et al, 2017; CERIBELI; BARBOSA, 2019).

Estaria então a percepção do suporte organizacional (PSO) atrelada ao entendimento do indivíduo de que a organização à qual está vinculado retribui os esforços empregados na execução das suas atividades, o que fortaleceria não apenas os vínculos com a empresa como também levaria este indivíduo a comprometer-se com a organização, elevando seu desempenho individual, diminuindo absenteísmo, dentre outros benefícios nesta relação, resultando numa melhora do ambiente organizacional, seja na esfera interna, seja na econômica; e contribui, ainda, para uma maior identificação do indivíduo com a organização, resultando em maior comprometimento e num melhor bem-estar psicossocial (EISENBERGER; RHOADES, 2002; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2008; VARDAMAN et al., 2016; KURTESSIS et al, 2017; FOGAÇA, 2018).

No Brasil, Siqueira (1995) adaptou o formulário de percepção de suporte organizacional desenvolvido por Eisenberger (1986) às características do país, obtendo um instrumento de análise reduzido, mas ainda assim efetivo na mensuração da percepção do suporte; Marzall et. al. (2020, p. 10), baseados no trabalho da autora, afirmam que o suporte organizacional percebido “refere-se especificamente às crenças nutridas por empregados que se posicionam mentalmente como receptores de doações organizacionais durante a troca social”, como pode ser ilustrado na figura 1.

Na busca por um entendimento mais amplo do construto, buscando identificar com maior precisão o que compõe o suporte organizacional, Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999), desenvolveram um instrumento composto por quatro escalas de percepção: (i) gestão de desempenho, que está atrelada às práticas da organização acerca do desempenho do indivíduo: metas, dificuldades na execução das atividades, valorização de novas ideias, etc; (ii) carga de trabalho, relacionada à sobrecarga de tarefas exigidas do indivíduo; (iii) suporte

material, que se refere à disponibilidade de recursos materiais da organização para a execução das atividades por parte do trabalhador, bem como seu grau de modernização e capacitação da mão-de-obra; e (iv) as práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários, que trata das políticas de remuneração, promoções e plano de carreiras da organização.

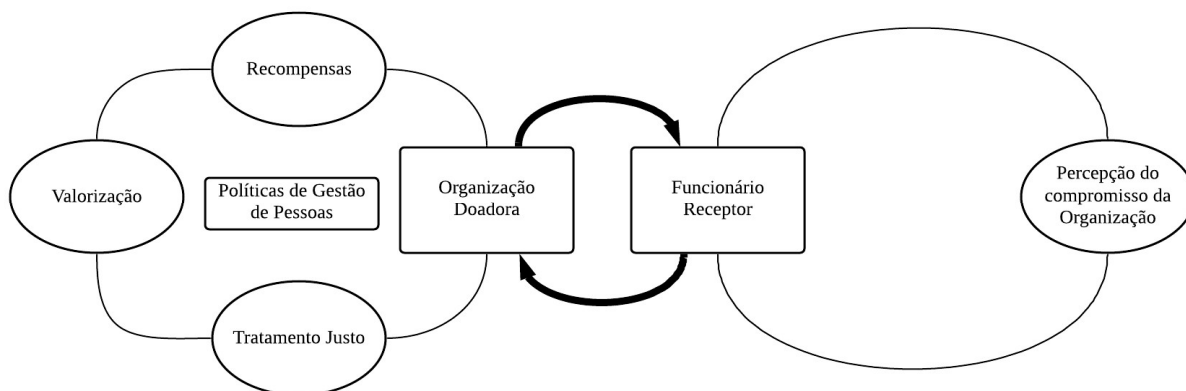


Figura 1: Suporte Organizacional (Marzall et. al., 2020)

Fleury et. al. (2017) afirmam que ambos os estudos brasileiros são eficazes em mensurar a percepção do suporte organizacional no contexto nacional, ratificando o observado por Formiga, Fleury e Souza (2014): a importância do locus da pesquisa para a adequação do instrumento e a relação do suporte organizacional com outras variáveis do contexto organizacional, de modo a melhor compreender-se a relação entre indivíduo e organização. Nesse sentido, apresentam Silva e Mendonça (2019) um estudo com gestores de uma secretaria do Governo do Estado de Pernambuco, evidenciando a baixa percepção do suporte no que tange a subcategoria de gestão de desempenho, apresentada por Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999), bem como na subcategoria de estilos de gestão e chefia.

A análise de conteúdo feita pelos autores aprofundou o entendimento de que o SOP se constroi para além da satisfação dos fatores higiênicos como salários compatíveis com a função e apoio material. Pôde-se observar em maior profundidade a personificação da organização na figura dos superiores hierárquicos, cujas formas de gestão contribuíram negativamente para a percepção do suporte. Destacaram ainda Silva e Mendonça (2009) a importância da análise das impressões dos sujeitos entrevistados para a compreensão da formação do vínculo entre indivíduo e organização, tema a ser desenvolvido a seguir.

2.3 VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS

Ao propor a formação de uma antropologia da organização, que buscasse entender o ser humano enquanto ser complexo que é, em todas as duas dimensões, não apenas como um ser que pode ser estimulado a produzir mais desde que esteja satisfeito com seu trabalho, Chanlat (1992) lançava luz sobre o *homo humanus*⁸, afirmando que reducionismos envolvendo o indivíduo não fariam sentido algum na tentativa de aprofundar o estudo acerca do seu comportamento no ambiente organizacional. Dada essa enorme complexidade que envolve o indivíduo em seu papel social dentro da organização na qual desenvolve seu trabalho, emerge a necessidade de se entender o que une esses dois atores, sendo o estudo do construto vínculo organizacional fator que galvaniza os estudos organizacionais.

Um vínculo pode ser definido como “um componente das relações sociais e afetivas e refere-se diretamente à subjetividade humana” (FARIA; SCHMITT, 2004, p. 03), funcionando como uma “estrutura na qual estão incluídos um indivíduo, um objeto e uma relação particular entre eles – do indivíduo ante o objeto e vice-versa –, ambos cumprindo determinada função” (PICHON-RIVIÈRE apud MACHADO; VIEIRA; GARCIA, 2013, p. 357). É de Faria e Schmitt (2004) a ideia de que o vínculo se desenvolveria a partir das necessidades sociais e psíquicas do indivíduo, que seriam supridas pelo seu trabalho.

Para os autores, a organização seria então um “local de todas as superações, da identificação e de todas as projeções individuais”, sendo o vínculo com elas – desde que baseados numa relação recíproca, haja vista a necessidade de ambos os atores terem interesse no relacionamento para que se desenvolva o processo de vinculação – fator de satisfação das necessidades de ordem objetiva, aquelas mais fisiológicas, como remuneração; ou ainda necessidades de ordem subjetiva, mais ligadas à sua psique, como autorrealização.

Para Lacombe (2002, p. 4 e 5), é a partir da formação do vínculo com a organização que o indivíduo passa a desenvolver sua identidade profissional, num processo que se desenvolve “a partir de escolhas feitas em função do autoconhecimento e da vivência e do conhecimento do grupo social em que se está inserido”. Defende ainda a autora que o processo de identificação ocorre ainda que não haja internalização dos valores e objetivos da organização pelo indivíduo, bastando “que ele reconheça atributos semelhantes entre ele

⁸ Ser uno, “cujos diferentes elementos estão intimamente interligados” (CHANLAT, 1992, p. 27). Afirma o autor ainda que reducionismos acerca da complexidade do homem perdem o sentido, uma vez que o homem é ser biopsicossocial, “profundamente ligado à natureza e à cultura que o envolve e que ele transforma (...). Só uma concepção que procura apreender o ser humano na sua totalidade pode dele se aproximar sem, contudo, jamais o esgotar completamente” (CHANLAT, 1992, p. 27-28).

mesmo e a organização, ou seus outros membros”. A construção da identidade profissional pelo indivíduo passa pela identificação deste com a organização, num processo completamente individual e singular, resultando numa considerável ligação entre ambos os atores, de tal modo que o processo de desvinculação ocorre ante uma sensação de perda significativa por parte deste indivíduo.

Ashforth e Mael (1989) já abordavam a importância do processo de identificação na formação dos grupos dentro da organização, processo este que, para os autores, iria refletir em lealdade e cooperação por parte dos indivíduos, impactando diretamente no desempenho organizacional e nas suas relações internas, o que resultaria em apoio e comprometimento para com a organização, além de reforçar o sentimento de pertença dos indivíduos que a compõem, despertando sentimentos de orgulho em pertencer àquele conjunto, sendo-lhe leal (LACOMBE, 2002).

Sob essa perspectiva, baseados na obra de Pichon-Rivière, Kramer e Faria (2007) apresentam seu trabalho acerca da formação do vínculo entre indivíduo e organização. Para os autores, o elo entre indivíduo e organização iniciaria a partir do executar das atividades do primeiro, que denotaria o seu grau de ligação com organização, o quanto ele está envolvido em seus projetos, objetivos, bem como seu nível de comprometimento. A partir do entendimento da organização como um grande agrupamento humano – uma visão clássica de que uma organização, de modo simplista, é um conglomerado de indivíduos com suas vivências únicas e objetivos próprios, reunidos para o alcance de um objetivo em comum, o da organização, aqui reificada, assumindo quase que uma forma humana no subconsciente desses que a formam, os autores identificaram onze elementos constitutivos do vínculo, conforme apresentado na figura 2.

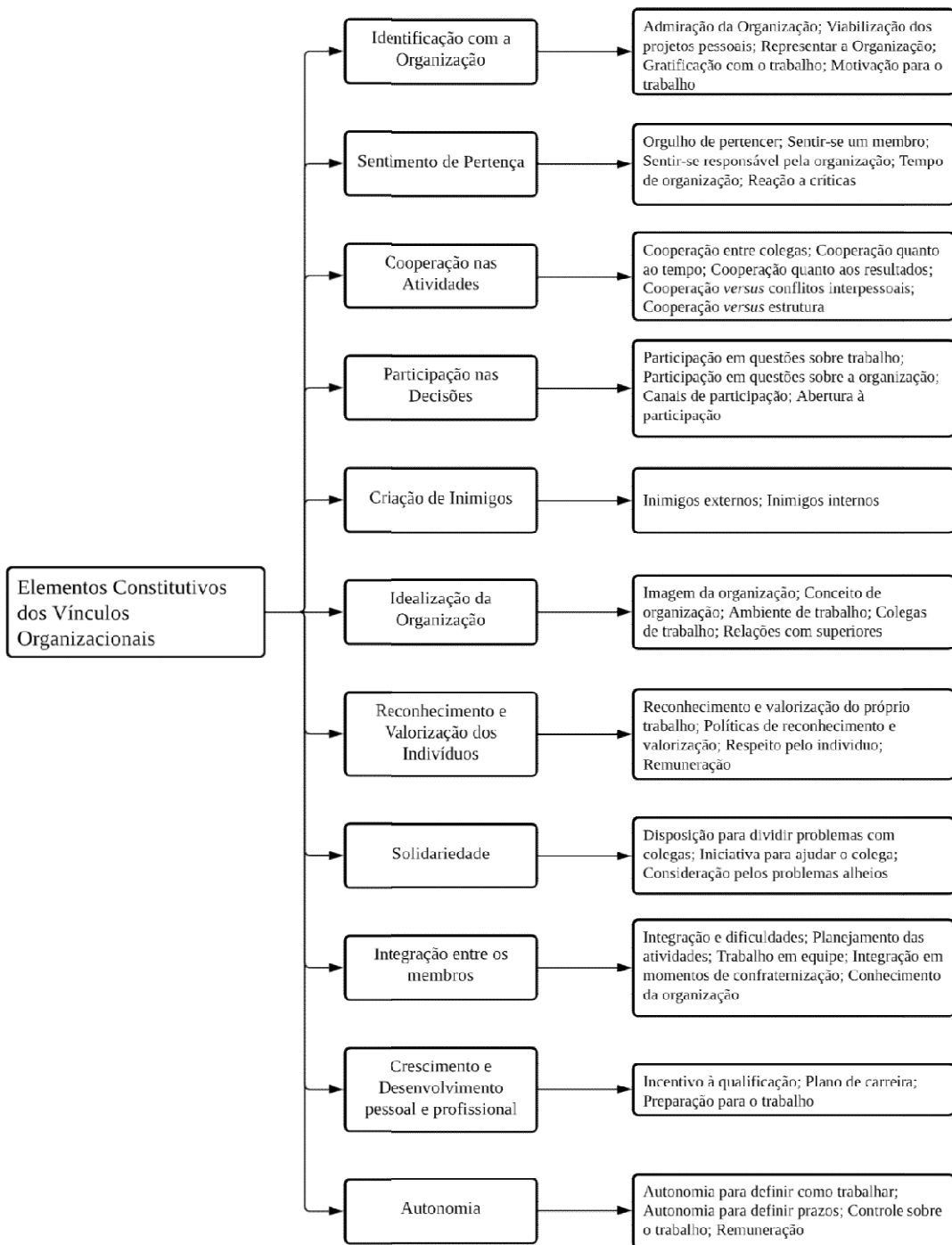


Figura 2 - Elementos Constitutivos dos vínculos organizacionais e seus componentes.

Adaptado de Kramer e Faria (2007).

Postos então os elementos de formação da ligação entre indivíduo e organização, a seguir serão abordados os principais vínculos organizacionais e seus impactos, seja para o indivíduo, seja para a organização.

2.3.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Os estudos acerca do tema comprometimento organizacional se originam por volta de meados da década de 1970, a partir dos trabalhos de Porter et al. (1974) que, ao desenvolverem uma pesquisa sobre *turnover*, chegaram a uma relação direta entre os baixos índices de rotatividade de pessoal e um elevado comprometimento organizacional por parte dos indivíduos ligados a determinada organização. Definiram os autores o comprometimento como o quão forte é o envolvimento e a identificação do indivíduo para com a organização, argumentando que o construto pode 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. trabalho expandindo-se até o presente e, mesmo após diversas pesquisas com a temática, não há um consenso entre os estudiosos acerca de sua definição conceitual (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982; MOWDAY, 1998).

Essa visão de Porter et al. (1974) viria mais tarde a ser criticada – não por estar errada, mas por sua limitação – devido ao fato de atribuir ao construto comprometimento uma visão unidimensional (MOWDAY, 1998), que não levava em consideração os processos psicológicos distintos que formam a base do comprometimento do indivíduo com a organização (BASTOS et al., 2011). Mowday, Porter e Steers (1982) desenvolvem então um trabalho que aborda a natureza atitudinal e comportamental do comprometimento organizacional.

Afirmavam os autores a importância na diferenciação entre os conceitos de comprometimento sob a perspectiva do comportamento organizacional e sob a perspectiva da psicologia social. A abordagem atitudinal estaria relacionada à identificação por parte do indivíduo com os objetivos da organização, desejando manter-se filiado à ela e, por estar ligada à perspectiva do comprometimento a partir do ponto de vista da organização, trazia limitações no tocante aos processos psicológicos que fazem o indivíduo perceber-se comprometido.

Por sua vez, o comprometimento comportamental estaria relacionado ao passado do indivíduo e em como isto afetaria o seu comprometimento com a organização, deixando-o vinculado a esta (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982). Defendem os autores que, ao longo da vida, o indivíduo – vinculado à organização – vai desenvolvendo comportamentos que, sendo congruentes com os objetivos e valores organizacionais, tendem a ser repetidos, num ciclo de auto-reforço – um comportamento que desenvolve atitudes positivas, que tendem a gerar novos comportamentos e assim por diante, resultando no aumento gradual dos vínculos comportamentais e psicológicos com a organização.

Aprofundando os estudos para além da visão unidimensional do construto, autores como O'Reilly e Chatman (1986) emergem com trabalhos cujo foco é a identificação dos antecedentes do comprometimento, e não sua consequência – o desprendimento de energia em prol da organização e o desejo de manter a vinculação seriam consequência da crença e aceitação dos objetivos da organização, estes sendo um componente psicológico, relacionado ao apego com a organização.

Afirmavam os autores que o vínculo do indivíduo com a organização poderia se dar de três formas: (i) *compliance*, que aqui traduzir-se-á como "complacência" – comportamento do indivíduo para obtenção de recompensas; (ii) identificação, que ocorre quando o indivíduo deseja manter-se vinculado à organização devido aos objetivos e valores desta, mesmo quando não pode incorporá-los à sua vivência; e (iii) internalização, quando o comportamento do indivíduo deriva de seus valores internos e são compatíveis com o da organização (MOWDAY, 1998).

Resgatando os estudos de Mowday, Porter e Steers (1982), Meyer e Allen (1991) chegam à constatação que, sob a perspectiva atitudinal, as consequências comportamentais do comprometimento podem influenciar os fatores que agem sobre a estabilidade ou mudança no comprometimento; enquanto na abordagem comportamental é esperado que atitudes resultantes do comportamento tenham influência direta na probabilidade da repetição desse comportamento no futuro. 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 nesta dimensão têm um senso de dever para com a organização, comportando-se de modo a atender as expectativas da organização uma vez que acreditam que isto é o certo a se fazer (MEYER; ALLEN, 1991; MOWDAY, 1998; RODRIGUES; BASTOS, 2013; CERIBELI; BARBOSA, 2019).

Para Meyer e Allen (1991) o comprometimento afetivo é precedido por quatro categorias: características pessoais (necessidade de realização, afiliação, autonomia, experiências anteriores de trabalho), características estruturais (nível de descentralização da organização, políticas e procedimentos de trabalho), características relacionadas ao trabalho (relacionadas aos fatores higiênicos, transparência e igualdade em recompensas) e experiências subjetivas de trabalho (oportunidade de expressão, participação nas decisões, tarefas estimulantes).

Precedendo o comprometimento de continuidade “os antecedentes mais frequentemente estudados têm sido apostas paralelas, ou investimentos, e a disponibilidade de alternativas” (MEYER; ALLEN, 1991, p. 71); enquanto o comprometimento normativo advém, para os autores, dos processos sociais do indivíduo, como pressões por parte da família ou de seu grupo de referência social, por benefícios oferecidos pela organização à sua contratação, tais como incentivos para formação profissional, benefícios pecuniários, dentre outros.

Postos a natureza e os precedentes do comprometimento organizacional, Meyer e Allen (1991) abordaram como ocorre o desenvolvimento do construto. Na dimensão afetiva, afirmam os autores que a vontade por parte do indivíduo de manter-se membro da organização resulta das suas experiências no trabalho. Apoiados pelo trabalho de O'Reilly e Chatman (1986), os autores defendiam que o comprometimento afetivo se desenvolve a partir de processos de identificação e internalização, mas a pesquisa desenvolvida outrora não chega a ser assertiva na categorização dos fatores de desenvolvimento do vínculo, uma vez que diferenças individuais de necessidades e valores entre os indivíduos têm peso relevante e não podem ser unificadas em um único modelo.

Na dimensão instrumental, trazem Meyer e Allen (1991) que qualquer fator que aumente o custo associado a deixar a organização tem o potencial de criar o vínculo de comprometimento instrumental. É através do reconhecimento de custos, portanto, que esse vínculo se desenvolve. E em sua dimensão normativa o comprometimento se desenvolve a partir de processos de socialização, que têm um sua base uma forte pressão cultural (por exemplo, de fidelidade à organização), ou ainda baseados no sentimento de reciprocidade (EISENBERGER et al. 1986), que levam o indivíduo a sentir-se em dívida com a organização, permanecendo vinculado a ela (MEYER; ALLEN, 1991). A figura 3 expõe o modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991).

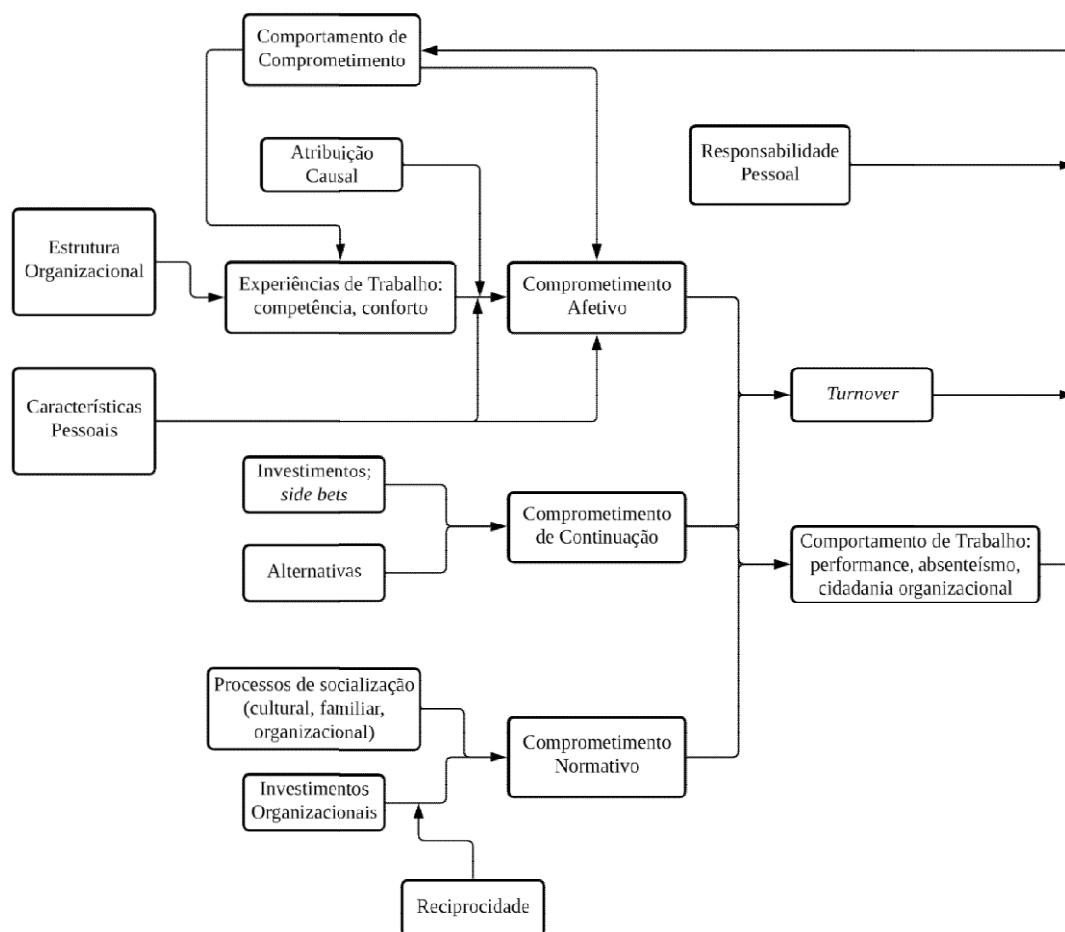


Figura 3 - Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional, adaptado de Meyer e Allen (1991).

Para Mowday (1998), os trabalhos de Porter et al. (1974), O'Reilly e Chatman (1986) e Meyer e Allen (1991) são complementares entre si, servindo para uma melhor identificação

de qual componente do comprometimento organizacional se sobressai em cada indivíduo, o que levaria a um melhor gerenciamento desse vínculo, implicando mais eficientemente no trabalho desenvolvido por ele na organização.

No Brasil, o comprometimento organizacional começa a ser estudado no final da década de 80 (BORGES-ANDRADE, 1994), ganhando destaque com os estudos de Bastos (1994) que, para Soldi (2006), foi pioneiro na área. Observado sobre uma óptica instrumental, o construto passou a ganhar corpo no campo do comportamento organizacional, com os estudos tendo por interesse a 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).

A partir dessa problemática, estudos de validade do modelo de Meyer e Allen (1991) passaram a ser realizados no País, com destaque para o desenvolvido por Medeiros e Enders (1998), que confirmaram sua validade. Adiante, Medeiros et. al. (2005), num estudo exploratório, desenvolvem uma escala com sete dimensões do comprometimento organizacional. Para além das três dimensões apresentadas por Meyer e Allen (1991), os autores trouxeram as dimensões afiliativa e um desdobramento da dimensão instrumental: falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas. E na busca por “solucionar os problemas conceituais e empíricos ainda em discussão sobre a dimensionalidade do construto”, Bastos et. al. (2011, p. 157) desenvolveram novo estudo a fim de consolidar novo instrumento de mensuração do comprometimento organizacional, obtendo resultados satisfatórios, indicando a validade do modelo tridimensional.

Ainda acerca da fragmentação das escalas de comprometimento no cenário nacional, Pinho et. al. (2017) enfatizam que esta é uma realidade brasileira, não ocorrendo em nível internacional. Observam os autores, analisando as diversas escalas propostas por autores brasileiros, que “apesar de se demonstrar as diferenças existentes nas propostas nacionais, observa-se que é coerente abordar o construto a partir das dimensões afetiva, normativa e de continuação” (PINHO et. al., 2017, p. 14), desde que observados os contextos culturais nos quais se desenvolvem os trabalhos.

Atrelado à permanência do indivíduo na organização, pesquisadores têm questionado se de fato o comprometimento é critério central nesta situação, em especial em seu modelo tridimensional, e não apenas uma de suas consequências (RODRIGUES; BASTOS, 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.

2.3.2 ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL

O termo entrincheiramento, atrelado à organização, aparece pela primeira vez na literatura no trabalho de Mowday et al (1982), mas são Carson, Carson e Bedeian que, em 1995, aprofundam o construto com foco na carreira do indivíduo. Partindo de uma perspectiva de evolução do modo como as relações entre organização e indivíduo estavam se desenvolvendo, os autores trouxeram então o conceito de “organização sem fronteiras” – ou *boundaryless organizations* –, uma organização que incentivaria a não afiliação de seus funcionários, estes também “sem fronteiras” – indivíduos livres do sentimento de pertença e de identificação com uma organização específica, que poderiam adaptar-se a qualquer outra organização. A carreira seria o ponto central da vida profissional do indivíduo, não a organização (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995; RODRIGUES, 2009; RODRIGUES; BASTOS, 2011).

Porém, por tratar-se de uma prospecção, tal concomitância entre organização e indivíduo, ambos “sem fronteiras”, nunca chegou de fato a ocorrer. A instabilidade no mundo organizacional, que resultava de um ambiente cada vez mais competitivo, com crescentes avanços tecnológicos, fazia com que as organizações estivessem em constante processos de reorganização do modo de trabalho, o que levava os indivíduos a repensarem duas vidas, alguns empreendendo e desenvolvendo suas próprias organizações, outros buscando atualizarem-se, outros ainda se retirando da vida profissional (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995; BLAU, 2001; BAIOCCHI; MAGALHÃES, 2004).

O conceito de entrincheiramento, então, é atribuído por Carson, Carson e Bedeian (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. Aludindo a uma postura defensiva, o indivíduo entrincheirado buscaria “continuar na mesma linha de ação profissional por falta de opções, pela sensação de perda dos investimentos já realizados, ou pela percepção de um preço a pagar muito alto para mudar” (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015, p. 292).

O construto foi classificado por Carson, Carson e Bedeian (1995) pela composição e três componentes: (i) investimentos na carreira, tais como tempo investido em capacitação profissional, busca por melhores salários e posições dentro da empresa; (ii) custos emocionais, relacionados às relações interpessoais desenvolvidas, reconhecimento profissional e pessoal; e (iii) limitação de alternativas na carreira, decorrente dos investimentos feitos e dos custos emocionais associados a eles, fazendo com que o indivíduo não perceba oportunidades que porventura possam aparecer, limitando o leque de opções de mudança uma vez que, com o passar do tempo, novos tipos de carreiras vão surgindo, com novas especificidades (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995; SCHEIBLE; BASTOS, 2006).

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 à recompensas extrínsecas associadas a uma carreira e perdas incorridas ao abandoná-la” (CARSON; CARSON; BEDEIAN, p. 303, 1995), 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. Num contexto onde a permanência na organização é cada vez mais instável ante as mudanças sistemáticas estruturais e culturais nas organizações, os indivíduos buscam garantir o que já conquistaram ao longo da vida, tendendo a permanecerem vinculados à organização por segurança (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995; BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002; BAIOCCHI; MAGALHÃES, 2004).

No Brasil, os estudos acerca do entrincheiramento emergem a partir de 2004, nos estudos desenvolvidos por Baiocchi e Magalhães (RODRIGUES, 2009). Os autores afirmavam que um indivíduo entrincheirado na carreira pode estar completamente comprometido com a organização “apenas pela segurança que ela proporciona, mesmo que não encontre oportunidades de crescimento e não estabeleça planos de carreira viáveis nesta organização”. Percebe-se que há notável proximidade entre o entrincheiramento e a dimensão de continuação do comprometimento organizacional (SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2013).

Nesse sentido, Rodrigues (2009), baseada no trabalho de Mowday (1982), começou a associar o entrincheiramento à *continuidade* do indivíduo na organização: quanto maior o tempo de permanência do indivíduo na organização, associado ao desenvolvimento da carreira alcançado, maior o nível de entrincheiramento – em consonância com o trabalho de

Carson, Carson e Bedeian (1995), e ratificando o que já afirmavam Scheible e Bastos (2006, p. 4), ao defenderem que “tanto idade como tempo de permanência na carreira possuem correlação positiva com entrincheiramento”. Acrescente-se a este fato a política de cargos e carreiras da organização, que é determinante para que um indivíduo fique entrincheirado, e isso, necessariamente, não implica em malefícios, exceto a partir do momento no qual a estagnação na carreira passa a ser fonte de insatisfação (SCHEIBLE; BASTOS, 2006).

É a partir de 2011 que – com base na teoria de Becker (1960) que aborda os fatores chamados *side bets*⁹, na qual o indivíduo aposta em determinado objetivo, seguindo numa direção consistente a ele, com a finalidade de atingir suas metas pessoais – 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 para a fazer da organização a sua trincheira, “uma forma de proteção, segurança, garantias de estabilidade, de manutenção do seu *status quo* e evitação de outras perdas associadas à sua saída”. O vínculo entre indivíduo e organização estaria então calcado na necessidade de permanência do primeiro, enquanto o comprometimento está associado ao desejo de permanência (PINHO; BASTOS; ROWE, 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; PEREIRA; LOPES, 2019; BALSAN et al, 2015).

⁹ Fundamentalmente proposta para basear as noções de comprometimento organizacional (RODRIGUES, 2009; RODRIGUES; BASTOS, 2011), os *side bets* podem ser formados em quatro modelos: (i) expectativas culturais gerais, onde o indivíduo busca evitar punições relativas às quebras de expectativas; (ii) arranjos burocráticos impessoais, que envolve aspectos práticos na burocracia inerente às relações entre organização e indivíduo, como por exemplo o desligamento do indivíduo que geraria perdas relativas ao fundo de aposentadoria privada; (iii) ajustamentos individuais a posições sociais, quando o indivíduo fixa o seu comportamento de acordo com o seu papel social; e (iv) interação face a face, formação de *side bets* a partir da interação social: ao apresentarem sua autoimagem os indivíduos devem agir em congruência com o que se quer.

A Figura 4, trazida por Rodrigues e Bastos (2011) em adaptação ao modelo de entrincheiramento na carreira proposto por Carson e Carson (1997) ajuda a esclarecer o processo de vinculação do indivíduo à organização.

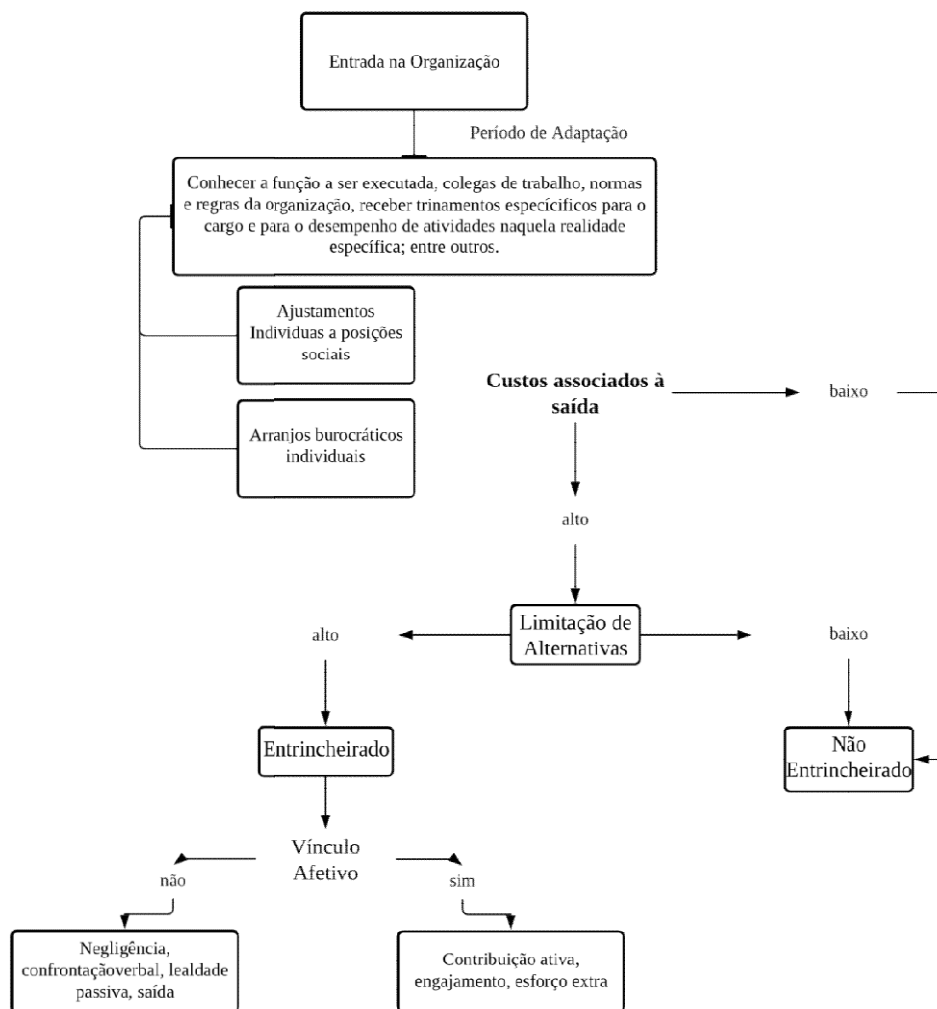


Figura 4 - Modelo de Entincheiramento na Organização (RODRIGUES; BASTOS, 2011)

2.3.3 CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAL

Assim como o entincheiramento 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), Bar-Hayim e Berman (1992) dividiram o comprometimento em ativo e passivo. Em sua dimensão ativa, o

construto estaria relacionado ao envolvimento e 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 para com aquela, chegando mesmo a ser considerada uma lealdade cega (SILVA, 2009; SILVA; BASTOS, 2015; PINHO; BASTOS; ROWE, 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 esta. 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. Este 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).

Com origem na sociologia do trabalho e na psicologia social, o construto é construído a partir de temáticas que abordam a aceitação do trabalhador à dominação imposta pelas organizações, tendo também por base as teorias da autoridade e do apego (SILVA; BASTOS, 2015). Tendo por base essas duas áreas da ciência, Silva e Bastos (2010, p. 11), articulando as relações sociais de vigilância e mecanismos psicossociais chegam a três fenômenos distintos:

A submissão (despotismo) é considerada estratégia racional, pois ocorre a partir das avaliações dos empregados sobre o cumprimento das tarefas e respectivas recompensas. (...) A obediência é classificada como uma norma pessoal, a partir da qual o trabalhador acredita que deve se comportar dessa forma, pois trabalhar é uma obrigação moral de todos, e que o certo é se esforçar sempre no trabalho, por perceber esse comportamento como “natural” a todos os indivíduos, em todas as sociedades. (...) A legitimidade se diferencia da obediência por ser uma norma social e pela ênfase no poder reconhecido como legítimo pelo trabalhador, ao qual ele deverá obedecer.

Após análise detalhada, os autores chegam à bidimensionalidade do construto, que abarcaria as dimensões de obediência cega e aceitação íntima e que, mais tarde, daria origem ao construto como unidimensional, haja vista que se passou a entender a dimensão de aceitação íntima como relativa à base afetiva do comprometimento organizacional (COSTA; PAIVA; RODRIGUES, 2021). Embora com estudos significativos e que apresentam a validade do construto, o consentimento organizacional ainda é pouco explorado (ROCHA; PEREIRA-FERREIRA; FUJIHARA, 2020), como se poderá observar na seção a seguir.

2.4 PESQUISAS ACERCA DO SUPORTE ORGANIZACIONAL, VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS E TRABALHADORES TERCEIRIZADOS NO BRASIL

Esta seção será dedicada a apresentar a produção literária no Brasil cuja temática envolva o trabalhador terceirizado e os construtos percepção de suporte organizacional e vínculos organizacionais. Por meio de uma revisão narrativa da literatura (CORDEIRO et al, 2007), feita por meio de busca nas plataformas Google Scholar, Spell e Periódicos Capes, utilizando-se as palavras-chave vínculos organizacionais, comprometimento organizacional, entrenchamento organizacional, consentimento organizacional, terceirizado, terceirização e suporte organizacional, buscou-se analisar os principais resultados dessas pesquisas, destacando sua metodologia de análise e as contribuições para a literatura no campo da Administração.

Como já citado em seções anteriores, percebeu-se que há uma lacuna na literatura acerca dos trabalhos que envolvam, concomitantemente, as temáticas estudadas por esta pesquisa. Não foram encontrados estudos que abarquem os três vínculos organizacionais simultaneamente, situação que se repete quando adicionado o suporte organizacional percebido. A maioria dos trabalhos apresenta pesquisas cujo foco é o comprometimento afetivo, seja isoladamente, seja vinculado à percepção de suporte organizacional. O quadro 1 apresenta um resumo das principais pesquisas encontradas, na visão do autor.

Primeiro estudo de destaque encontrado pela revisão proposta, o trabalho desenvolvido por Soldi (2006) foi desenvolvido com base no comprometimento afetivo dos trabalhadores, apresentando uma abordagem metodológica mista, tendo por locus de pesquisa uma empresa de telefonia e duas de suas terceirizadoras, em um universo de dezoito empresas. O autor identificou forte comprometimento afetivo entre os sujeitos pesquisados, embora entre os trabalhadores efetivos a predominância desta variável tenha obtido maior destaque. Foi observado ainda que o alto grau de comprometimento afetivo por parte dos trabalhadores terceirizados pode ser explicado pelos cargos ocupados pelos sujeitos entrevistados (analistas de sistemas, consultores de segurança, operador de caixa, supervisor de vendas) que denotam maior participação nas decisões da empresa, sendo o tratamento justo e a participação nas decisões fatores importante para o desenvolvimento do vínculo.

Alguns anos mais tarde, Chambel (2012) buscou relacionar as normas de reciprocidade ao comprometimento afetivo por parte de trabalhadores terceirizados. Tendo por locus de pesquisa empresas do setor industrial de Portugal, valendo-se de uma abordagem

metodológica quantitativa, a autora apresentou um estudo com duzentos e sessenta e quatro trabalhadores, cujo resultado apontou para um duplo comprometimento afetivo por parte dos indivíduos quando da percepção de que as empresas atuam positivamente para a satisfação de suas necessidades, além do tratamento adequado e proporcionador de bem-estar.

Título do Trabalho	Tipo	Autores	Ano
Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Terceirizados e Efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia	Dissertação	Soldi	2006
Práticas de recursos humanos e duplo comprometimento afetivo por parte dos trabalhadores terceirizados	Artigo	Chambel	2012
Comprometimento Organizacional: comparando servidores e terceirizados de uma fundação pública de pesquisa em saúde	Artigo	Paiva, La Falce e Muyder	2013
O processo de construção de vínculos e de identificação de servidores públicos e trabalhadores celetistas: estudo de caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior	Artigo	Machado, Vieira e Garcia	2013
Uma Análise das Relações entre Suporte Organizacional e Comprometimento Duplo de Empregados no Modelo Outsourcing	Artigo	Correio e Correio	2017
O Suporte Organizacional como Precedente para o Comprometimento dos Colaboradores	Artigo	Ciliato et al	2018
Comprometimento Organizacional: Estudo com Servidores Públicos e Terceirizados de uma IFES	Artigo	Oliveira et al	2018
Comprometimento e Entrincamento Organizacional na Terceirização em uma Instituição Federal de Ensino Superior	Dissertação	Silva	2019

Quadro 1: Levantamento das pesquisas envolvendo o SOP e Vínculos Organizacionais em Trabalhadores Terceirizados. Elaborado pelo autor.

Na mesma linha de investigação, Paiva, La Falce e Muylder (2013) desenvolveram um trabalho que visava comparar o comprometimento organizacional entre empregados terceirizados e servidores públicos efetivos em uma organização pública de saúde. Utilizando uma abordagem metodológica mista, os autores utilizaram a base tridimensional do comprometimento, proposta por Meyer e Allen (1991), utilizando como instrumentos as escalas desenvolvidas por Siqueira (1995; 2000), e cujos resultados encontrados não evidenciaram diferenças entre o comprometimento de servidores efetivos e trabalhadores terceirizados.

Os autores ainda apontam para as diferenças entre as análises quantitativa, que identificou a dimensão afetiva do comprometimento em maior destaque, e qualitativa, tendo esta evidenciado a dimensão calculativa como sobressalente. Para os autores tais resultados

evidenciam a fragilidade na relação entre organização e seus trabalhadores, haja vista que o vínculo, seja do servidor ou do terceirizado, tem como precedente substancial necessidade de segurança, estabilidade e sustento, enquanto “os desejos de mudança enfatizaram a infraestrutura da organização e as condições de trabalho oferecidas” (PAIVA; LA FALCE; MUYLDER, 2013, p. 86).

Numa linha de atuação mais próxima à desenvolvida por Kramer e Faria (2007), Machado, Vieira e Garcia (2013) buscaram comparar entre servidores públicos e trabalhadores terceirizados, ambos com atividades semelhantes numa mesma organização, os processos de vinculação desses indivíduos, sob uma perspectiva dos contratos psicológicos. Sob uma perspectiva qualitativa, os autores identificaram certa fragilidade no vínculo dos terceirizados para com a organização, havendo encontrado ainda diferenças no tocante à distribuição do trabalho e das recompensas, com prejuízos aos trabalhadores terceirizados, ainda que em funções semelhantes.

Alguns anos mais tarde, Correio e Correio (2017) a partir da relação entre o suporte organizacional e o comprometimento duplo por parte de trabalhadores terceirizados. Baseando seu instrumento nas escalas de suporte desenvolvidas por Eisenberger et al. (1986), Williams e Anderson (1991), Wayne, Shore e Liden (1997) e Bendassolli e Borges Andrade (2011); e na escala de comprometimento adaptada por Fontinha, Chambel e Cuyper (2013) dos trabalhos de Meyer, Allen e Smith's (1993), os autores apresentaram uma pesquisa de cunho quantitativo cujo resultado evidenciou a relação direta entre o suporte organizacional percebido e o comprometimento afetivo, seja com relação à empresa empregadora, seja com relação à empresa cliente.

Na mesma linha de investigação, Ciliato et. al. (2018) desenvolveram um trabalho que aborda o suporte organizacional como precedente do comprometimento de trabalhadores prestadores de serviço (terceirizados) em um shopping da região central do Rio Grande do Sul. Numa perspectiva metodológica quantitativa os autores utilizaram a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) validada por Bastos e Aguiar (2015) e a Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO-R) desenvolvida e validada por Queiroga, Brandão e Borges-Andrade (2015). Observou-se que a percepção do suporte organizacional tem reflexo direto no comprometimento dos indivíduos, com destaque para a percepção de suporte material (ligado ao fornecimento de equipamentos e materiais para a execução das atividades) e das recompensas financeiras ante o esforço em prol da organização.

No mesmo ano, Oliveira et. al. (2018) buscaram entender o comprometimento organizacional entre servidores de uma IFES e os trabalhadores terceirizados dessa mesma

organização, tendo encontrado maior comprometimento afetivo entre servidores, o que não ocorreu entre os trabalhadores terceirizados, cujo comprometimento normativo obteve leve destaque em relação às demais dimensões do construto. Essa diferença foi atribuída ao fato de que há discrepância de tratamento, benefícios e oportunidades entre servidores e terceirizados, levando os primeiros a terem maior percepção de suporte organizacional e, conseqüentemente, maior desenvolvimento do vínculo de comprometimento em sua dimensão afetiva.

Explicam ainda os autores que a dimensão normativa do comprometimento entre trabalhadores terceirizados pode-se explicar pela posição da Universidade pesquisada ante a sociedade: trabalhar para a organização é sinônimo de status. Evidenciou-se ainda forte componente cultural e mecanismos de controle, bem como normas e regulamentos com considerável destaque, o que, defendem os autores, contribuem para o processo de desenvolvimento da dimensão normativa do comprometimento. A metodologia desenvolvida pelos autores foi de cunho quantitativo, sendo utilizada a escala tridimensional do comprometimento, desenvolvida por Meyer e Allen (1991).

Por fim, também sob uma perspectiva quantitativa, Silva (2019) apresenta uma pesquisa que mensura os vínculos comprometimento e entrenchamento em trabalhadores terceirizados e servidores efetivos da Universidade Federal de São João Del-Rei, não encontrando o autor diferenças significativas na vinculação de ambos os grupos de trabalhadores. Observa-se que em um intervalo de treze anos predominam os trabalhos acerca do comprometimento organizacional, sob uma metodologia de cunho quantitativo. Propondo uma análise sob métodos qualitativos, essa pesquisa pretende aprofundar o entendimento acerca dos construtos apresentados outrora, adotando os procedimentos descritos a seguir.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pode-se definir a pesquisa social como a busca sistemática por respostas a questões que, no processo pela resolução em bases empíricas, permite o desenvolvimento de conhecimentos para a realidade social (GIL, 2008; FLICK, 2013) – esta entendida “ em sentido bastante amplo, envolvendo todos os aspectos relativos ao homem em seus múltiplos relacionamentos com outros homens e instituições sociais” (GIL, 2008, p. 26).

Partindo do entendimento não há método correto, cabendo ao pesquisador analisar os recursos e tempo disponíveis e, a partir daí, determinar o método que deverá seguir (GÜNTHER, 2006) – entendendo-se a especificidade do problema e se propor a resolvê-lo com o método mais adequado (MINAYO, 2002; RAMOS, 2013), esta pesquisa possui caráter qualitativo, uma vez que buscará compreender significados subjetivos sobre determinadas questões sob a ótica do indivíduo participante, tentando descrever a complexidade da relação entre indivíduo e organização (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008; FLICK, 2013).

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; MELLO; VIEIRA, 2016). Os dados para análise foram coletados por meio de entrevistas presenciais, realizadas no mês de novembro de 2021 e guiadas por roteiro prévio, ressalvada a liberdade do entrevistador para intervenções no decorrer das conversas, o que possibilitou a inserção de novos questionamentos conforme o contexto e as oportunidades apresentadas. Buscando 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, contando com a estratégia “bola de neve” para novas indicações, haja vista que “a relação de intersubjetividades presentes nas entrevistas iniciais pode produzir a motivação e o interesse pelo processo por parte de sujeitos vinculados ao grupo social dos entrevistados” (GODOI; MATTOS, 2006, p. 310). Foram realizadas um total de dezesseis abordagens, sendo efetivamente entrevistados quatorze sujeitos ante a negativa de dois possíveis participantes. Para a análise foram considerados os dados de treze das quatorze 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 vinte e duas questões relacionadas aos construtos em investigação, classificadas conforme apresentado no quadro 1, além de questões objetivas para o levantamento de informações sociodemográficas. As questões principais foram desenvolvidas com base nos trabalhos de Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999), que abordam o construto Suporte Organizacional Percebido, deixando bem delimitado o alcance do construto, não o confundindo com outras variáveis do comportamento organizacional; de Bastos e Aguiar (2015), que abordam o construto comprometimento organizacional de forma unidimensional; de Silva e Bastos (2015) para o levantamento de dados relativos ao consentimento organizacional; e Rodrigues e Bastos (2015) para o construto entrincheiramento organizacional.

Perguntas duplas (Suporte e Comprometimento)
6 - Você sente que o seu trabalho é valorizado? Como e/ou por quê?
12 - Se você tivesse uma empresa, você agiria da mesma forma que a Empresa X ou a UFPE? Por quê? (Incidental: o que você faria de diferente?)
Perguntas Suporte Organizacional
3 - Você acha que seu salário é bom?
4 - Ao fazer seu trabalho, se surgir algum problema, quem você procura?
5 - Você já passou por algum problema sério no trabalho? Como você resolveu?
7 - Como é a comunicação com a Empresa X? E com a UFPE?
8 - Os materiais oferecidos pela Empresa X são suficientes para a execução do seu trabalho?
9 - Você teve treinamento para fazer suas atividades? (Incidental: quem fez esse treinamento?)
Perguntas Comprometimento Organizacional
1 - Quando perguntam onde você trabalha o que você responde? Por quê? (Incidental: o que você acha de trabalhar na UFPE?)
2 - O que você acha da “Empresa X”? Você gosta de trabalhar nela?
10 - Pensando na Empresa X, ela tem algum significado pessoal para você? E a UFPE?
11 - Você se sente parte da Empresa X? E da UFPE? Se sente acolhido por essas organizações? Por quê?
Perguntas Entrincheiramento Organizacional
17 - Se hoje você recebesse uma proposta de outra empresa, para trabalhar com um salário igual, você iria? Por quê?

18 - E se o salário fosse maior?
19 - Você acha que teria facilidade em trocar de emprego?
20 - Por que você trabalha para a empresa X?
Perguntas Consentimento Organizacional
13 - Você conhece as normas da empresa? Concorde com elas?
14 - Você acredita que as regras da empresa ajudam a melhorar o seu trabalho?
15 - Quando você recebe uma ordem, cumpre o que foi mandado e acontece algo errado, de quem é a culpa? Por quê? (dar exemplos, talvez)
16 - Você cumpre todas as ordens que recebe mesmo se achar que elas estão erradas? Por quê?

Quadro 2 – Roteiro Categorizado. Elaborado pelo autor.

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. Entende-se que a análise de conteúdo permite ao pesquisador a compreensão do que está escondido nas respostas dos sujeitos entrevistados, levando-o ao esforço de entender o sentido da comunicação e, principalmente, a buscar outros significados inerentes à mensagem (CÂMARA, 2013). Na fase de exploração do material, a partir das primeiras impressões decorridas das transcrições das entrevistas, chegou-se às categorias iniciais de análise, num total de doze, categorizadas de acordo com a subjetividade do pesquisador. As categorias iniciais estão apresentadas no quadro 3, que apresenta ainda uma exemplificação de fala dos sujeitos entrevistados que levaram à formulação das categorias.

Categoria Inicial	Conceito Norteador	Exemplo
Prestadores de serviço	Sujeitos que se afirmam trabalhar como prestadores de serviço terceirizado	“Eu digo que presto serviço pra Universidade. Trabalho pra UFPE, na portaria.”
Trabalhador da UFPE	Sujeitos que afirmam trabalhar para a UFPE	“Na universidade federal de Pernambuco. Na UFPE. Por que pode ser que... todo mundo conhece.”
Profissional da área	Sujeitos que afirmam trabalhar em determinado ramo de atividade, sem se atribuir a uma	“Eu digo que eu trabalho no ramo da segurança. Eu sou vigilante.”

	empresa em específico	
Desconfiados	Sujeitos que afirmam sentirem-se ainda receosos com a empresa contratante	“Rapaz a ‘ <i>empresa</i> ’... eu, pra mim, ela, ela... Ela ainda tá em processo pra mim, né. Que faz seis meses ainda que tá faltando muita coisa ainda.”
Insatisfeitos	Sujeitos que não estão satisfeitos com as atuais condições de trabalho e/ou com a empresa	“Rapaz a ‘ <i>empresa</i> ’... eu, pra mim, ela, ela... Ela ainda tá em processo pra mim, né. Que faz seis meses ainda que tá faltando muita coisa ainda. Como por exemplo o material, o material tá faltando, como aqui mesmo, tô aqui há quase quatro meses tô cobrando um carrinho do jardim, entendeu.”
Aliviados por ter emprego	Sujeitos que estavam desempregados e recentemente encontraram oportunidade de trabalho na empresa em questão	“Eu tava muito desesperada atrás de emprego, graças a Deus abriu essa porta de emprego.”
Bem relacionados	Sujeitos ligados às relações pessoais desenvolvidas nas relações de trabalho	“Assim, eu tenho. Em termo de... de.... Relacionamento é ótimo. É... dentro do contexto de... Profissional, ela tá tudo bem comigo.”
Satisfeitos com a empresa	Sujeitos que demonstraram estar satisfeitos com as condições de trabalho e/ou empresa	“Até agora não tenho nada que falar dela, muito pelo contrário. Só elogiar. Em termos de pagamentos tá tudo correto, o tratamento individual de cada um aqui tá sendo excelente (...)”
Indiferentes	Sujeitos que não demonstram qualquer sentimento para com a empresa	“Eu não! Se fosse pra ser parecido ou igual eu prefiro ficar na ‘ <i>empresa</i> ’. Pra mim não ia ter diferença nenhuma.”
Resignados	Sujeitos que entendem não ser a atual condição de trabalho e/ou empresa as mais adequadas, mas acreditam ser o melhor para o momento	“Hoje, analisando o que está acontecendo dentro do contexto Brasil, não. A dificuldade é tremenda por conta que eu vi milhares de currículos chegarem em um mês, só pra trabalhar aqui, aí a gente analisa como realmente o desemprego é grande.”
Seguridade Material	Sujeitos que permanecem no trabalho por conta de benefícios com vale-alimentação, plano de saúde, dentre outros	“Um é necessidade financeira. Uma parte, eu tenho uma filha que tá fazendo faculdade, e é uma forma de contribuir com o pagamento da faculdade dela também (...)”
Fonte de Sustento	Sujeito que entendem o atual trabalho como sua fonte de	“O significado pessoal que eu tenho é o seguinte: é daqui que eu tiro meu sustento. Então é aqui que eu

	sustento	tenho que fazer o possível pra dar o meu melhor pra que eu possa levar o sustento pra minha família.”
--	----------	---

Quadro 3 – Categorias iniciais de análise. Elaborado pelo autor.

A partir das categorias iniciais chegou-se à codificação de sete categorias finais, a saber: “Identificação Afetiva”, “Relacionamentos Interpessoais”, “Condições Gerais do Trabalho”, “Fatores Higiênicos”, “Gratidão”, “Invisibilidade” e “Necessidade”. Os conceitos dessas categorias estão apresentados no quadro 4. As categorias finais foram categorizadas a partir da junção de duas ou mais categorias iniciais, conforme apresentado no quadro 5, por entender-se que o conceito dessas categorias estavam próximos. É a partir das categorias finais que pode-se chegar ao entendimento do vínculo organizacional existente entre o sujeito entrevistado e as organizações com as quais ele desenvolve suas relações de trabalho, conforme será apresentado na seção de resultados.

Categoria Final	Conceito Norteador
Identificação Afetiva	Indivíduos que possuem relação afetiva com ao menos uma das organizações estudadas.
Condições gerais do trabalho	Ambiente de trabalho tranquilo, sem conturbações, boas condições para execução das tarefas.
Fatores Higiênicos	Salários pagos sem atraso, vale-refeição, local de trabalho adequado.
Gratidão	Oportunidade de estar empregado em meio a um contexto econômico desfavorável.
Invisibilidade	Indivíduos pouco escutados/notados em seus postos.
Necessidade	Sustento pessoal e da família; necessidade financeira.
Relacionamentos Interpessoais	Amizades, grupo informal, contatos pessoais diversos.

Quadro 4 – Categorias finais de análise. Elaborado pelo autor.

Categoria Inicial	Categoria Final
Prestadores de serviço	Identificação Afetiva
Trabalhador da UFPE	
Profissional da área	
Desconfiados	Fatores Higiênicos
Insatisfeitos	

Aliviados por ter emprego	Gratidão
Bem relacionados	Relacionamentos Interpessoais
Satisfeitos com a empresa	Condições Gerais do Trabalho
Indiferentes	Invisibilidade
Resignados	
Seguridade Material	Necessidade
Fonte de Sustento	

Quadro 5 – Relação entre categorias iniciais e finais. Elaborado pelo autor.

Não é possível, entretanto, afirmar que uma categoria específica está diretamente relacionada a um construto estudado, uma vez que os vínculos podem apresentar-se de forma simultânea, em maior ou menor grau, de modo que os sujeitos pertencentes a categorias distintas podem apresentar o mesmo tipo de vínculo para com a organização, o que será detalhado na seção de análise dos resultados, apresentada na seção seguinte.

Quanto aos aspectos éticos da pesquisa, atendendo ao disposto na Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde em seus artigos 1 e 2, que versam sobre a submissão de pesquisas em Ciências Humanas aos Conselhos de Ética em Pesquisa, entendeu-se que a pesquisa está dispensada de tal submissão, uma vez que abordou situações que derivam da prática profissional, resguardados os direitos de confidencialidade aos participantes, bem como o acesso à pesquisa finalizada, caso assim o desejassem. A cada participante foi apresentado e entregue um termo de assentimento livre e esclarecido, e a entrevista apenas se deu por iniciada após os esclarecimentos acerca de tal termo, e autorização expressa do participante. Optou-se ainda por preservar o anonimato dos participantes, bem como das empresas para as quais eles trabalham.

Acredita-se, portanto, que os métodos de trabalho escolhidos para esta pesquisa permitiram o alcance dos objetivos propostos, possibilitando, desta maneira, a resposta à pergunta de pesquisa, o que será apresentado nas seções seguintes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Acerca dos dados sociodemográficos, dos treze 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. O quadro 6 apresenta um resumo dos dados sociodemográficos dos participantes. Para uma melhor compreensão dos resultados subjetivos da pesquisa, optou-se por desenvolver a análise dos dados por construto, correlacionando-os ao final.

Sujeito	Sexo	Cargo	Faixa Etária	Tempo Terceirizada	Tempo UFPE
1	M	Vigilante	50-59	7 anos	5 anos
2	M	Porteiro	18-24	3 meses	3 meses
3	M	Porteiro	60+	9 meses	7 anos
4	M	Vigilante	50-59	3 anos	3 anos
5	M	Vigilante	30-39	4 meses	4 meses
6	M	Aux. Limp.	40-49	6 meses	4 anos
7	F	Aux. Limp.	30-39	5 meses	10 anos
8	F	Aux. Limp.	30-39	7 meses	7 meses
9	F	Porteiro	50-59	9 meses	7 anos
10	F	Aux. Limp.	25-29	7 meses	7 meses
11	F	Aux. Limp.	30-39	7 meses	5 anos
12	M	Porteiro	30-39	9 meses	11 anos
13	M	Encarregado	40-49	5 meses	5 meses

Quadro 6 – Informações gerais sobre Participantes da Pesquisa. Elaborado pelo autor.

4.1 SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO

Entende-se que os sujeitos pertencentes às categorias “Fatores Higiênicos”, “Relacionamentos Interpessoais”, “Condições Gerais do Trabalho” e “Necessidade” poderiam explicar a percepção de suporte organizacional, uma vez que tais categorias explicam o

construto. Todavia, a análise dos dados coletados nas entrevistas chegou à conclusão de que a PSO por parte dos trabalhadores pesquisados é, de modo geral, negativa. Predomina a percepção de suporte relacionada à empresa contratante, ainda que pontualmente haja essa percepção com relação à UFPE, em consonância com os estudos de Giunchi, Chambel e Ghislieri (2014), que defendem a existência de uma dupla percepção entre indivíduos terceirizados. À luz dos trabalhos de Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999), destaca-se inicialmente a dimensão da PSO denominada pelos autores de gestão de desempenho.

Abarcando a valorização de novas ideias, modos de gestão, conhecimento das dificuldades de realização do trabalho por parte da empresa, a PSO nesta dimensão mostrou-se relacionada à empresa contratante, de modo negativo – questionados se agiriam da mesma forma que a empresa para qual trabalham, caso fossem proprietários de uma empresa (questão 12), os sujeitos entrevistados, em sua maioria, apontaram pontos de melhoria que podem ser caracterizados dentro desta dimensão, como seguem os relatos:

Eu agiria da mesma forma, porém tentando melhorar cada dia mais. Diferente... Hum... diferente talvez eu não sei. Visitaria mais... é... os postos de trabalho né. (...) Visitaria mais o meu pessoal no local de trabalho. Apesar que eles passam, mas assim, se viessem mais vezes, viessem mais vezes assim, meu chefe, meus superiores viessem aqui, até por que eu não me incomodo com nada com isso. Como eu falei antes, sou profissional, tô trabalhando, por mim se passar dez vezes, vinte vezes no posto tô ali trabalhando sem problema nenhum, tô aqui pra trabalhar. (Sujeito 1)

Faria diferente. Em primeiro lugar não contrataria encarregado sem experiência, daria treinamento. E também dependendo dos funcionários que eu tivesse lá, eu faria treinamento com alguns que poderiam mudar de cargo, ser encarregado. Poderia dar oportunidade por que às vezes quem tá de dentro é mais fácil de ser encarregado (...) e também, pra incentivar, aqueles que não botassem atestado, aqueles que não faltassem, aqueles que fizessem pelo menos oitenta por cento do seu trabalho no dia, por que ninguém faz cem por cento, ninguém faz, pelo menos a pessoa fizesse oitenta por cento faria um tipo um sorteio pra.... Sair uma hora mais do trabalho, uma hora e meia de almoço, entendeu. Um dia de folga (...). (Sujeito 11)

Em outra dimensão proposta por Oliveira-Castro, Pilati e Borges Andrade (1999), denominada carga de trabalho – que se refere às exigências de execução das atividades – não há críticas ao papel da empresa nas categorias de segurança e portaria, mas há forte percepção entre os terceirizados da categoria de limpeza de que o volume de trabalho está alto, haja vista a diminuição do quadro de pessoal contratado, ocorrida em meio à pandemia de Covid-19. Para todas as categorias, a percepção está vinculada, também, à empresa contratante. Ilustra-se a situação na seguinte fala de um participante da área de vigilância: *“Tranquila, tranquila. Tem o que falar não. (...) Você seguindo o que a empresa pede, as normas da empresa, você*

se sai bem em qualquer empresa.” (sujeito 4); ou ainda na fala de uma participante da área de portaria: *“A princípio tá tranquilo, visse. No início deu... Mas, como toda empresa né, inicia... mas tá tranquilo. Por que a questão a parte burocrática, abertura de conta... Fora isso tá tranquilo”* (sujeito 12). Também na colocação de um entrevistado da área de limpeza:

É. A gente pensou que ela ia ser bem ruim, mas até agora não tem o que falar não da empresa. Pelo menos ela mostrou ser uma empresa que dá oportunidades. Pelo menos até agora eu acho ela boa. A gente vai ver, mesmo, quando começar com o fluxo de alunos. Que com aluno gasta mais, com aluno tudo movimenta, com alunos tem que ter mais gente. Cada um ficou agora com dois setores, com aluno tem que ser um setor pra cada pessoa, porque o fluxo de aluno aqui é mais, é quase três mil alunos rodando aqui dentro, sujando, aí a gente vê como é que vai ficar. (Sujeito 11)

Sob a perspectiva da terceira dimensão do construto – denominada práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários, que avalia como o indivíduo percebe a retribuição financeira e práticas de ascensão funcional desenvolvidas pela empresa – mais uma vez a empresa contratante destacou-se como referência para a PSO, e pode-se observar a predominância da percepção negativa de suporte em todas as categorias pesquisadas. Quando questionados sobre o salário e ainda sobre o que fariam de diferente caso fossem donos da empresa, os participantes revelaram descontentamento com a remuneração, com os benefícios e com a política de gestão de pessoas da organização. Em resposta à questão 3, o sujeito 1 afirma: *“Poderia ser melhor, em geral, na classe de vigilante em geral, por que realmente é... salário defasado, mas eu acredito que não só minha classe, né. (...) Poderia ser um pouco melhor”*; seguindo a mesma linha, o sujeito 6 afirma:

“Eu acho, rapaz, não acho meu salário bom não, que esse, esse (...) Que hoje aumentou tudo né, aumentou tudo, não tá... não tá dando pra gente comprar o que a gente quer. Tá... Tá faltando. Tá faltando. Pq eu, eu solteiro, já não tá dando mais pra comprar, entendeu? (...)”. (Sujeito 6)

O sujeito 6, em resposta à questão 12, afirma o seguinte:

É... Corrigir mais essa parte de... Vale alimentação. Parte realmente de, de, de... Salário. Brigar por um plano de saúde coletivo, por mais simples que seja, mas que a pessoa tivesse ali, independente do sindicato. Ou seja, eu procuraria fazer de tudo, plano odontológico, brigar pra que todos se sentissem psicologicamente tranquilos em termos de saúde, até da família também, isso aí vai... (...) Não assim um plano de saúde, um plano dentário caro, por exemplo, mas um básico que... humanizado.

Acerca 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. Pouco antes desse estudo, Oliveira-Castro, Pilati e Borges Andrade (1999, p. 45) tratavam esse precedente como a dimensão material do suporte, abarcando a visão do indivíduo sobre a “disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização” além da “percepção do trabalhador sobre os esforços organizacionais de modernização e dinamização dos processos de trabalho, bem como sobre os de qualificação da mão de obra interna”.

Neste 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”*; 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 dez 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 sete meses de contrato com ambas as empresas: *“Eu tenho meus materiais (...) Não achei ruim não a qualidade, entendesse? Tenho meu carrinho, tenho minhas coisas. Trabalho com tudo meu, tufo certinho. Cheirinho, cloro, tudo”*.

Ainda com destaque a esta divisão entre recém contratados e funcionários mais antigos, destaca-se o forte sentimento de gratidão dos primeiros para com a empresa. Com cerca de cinco meses de contrato, tal situação pode ser ilustrada na fala do sujeito 8:

“Por que eu preciso e por que pra mim, agora, tá sendo uma solução na minha vida. Por que eu tava desempregada, tenho minha filha, meu marido tá desempregado, vive de biscoite, entendesse? E pra mim foi uma solução na minha vida. Primeiramente Deus, secundamente ela.”

E ainda do sujeito 10: *“Pessoal né... Porque esse tempo todinho você dois anos em casa, essa pandemia, pra mim foi maravilhoso, não vou mentir... só de sair de casa pra trabalhar, tá ótimo”*. Nesse aspecto, acredita-se que a teoria das trocas sociais poderia ser aplicada, envolvendo, dentro dos paradigmas que mais influenciam o campo do comportamento organizacional, obrigações resultantes das interações entre partes, sejam elas dependentes ou independentes, gerando relacionamentos ora de alta ora de baixa qualidade (CROPANZANO; MITCHELL, 2005).

Sob essa perspectiva, dentro de um contexto sócio-político-econômico de grande conturbação, há o que Cropanzano e Mitchell (2005) vão chamar de interdependência de reciprocidade, situação na qual uma parte responde à ação da outra de forma recíproca, cooperativamente. Cabe o questionamento do quão efetivo é essa percepção de suporte dada o contexto econômico no geral. Comparados com funcionários mais antigos, a discrepância na percepção é grande, o que pode ser explicado pelo que Tamayo e Tróccoli (2002) tratam por expectativa do indivíduo com relação à organização, que tende a ser confrontada com a realidade do dia a dia, na qual a vivência organizacional se impõe, indo de encontro ao que se expectara e resultando em variações de comportamento.

A análise das entrevistas revela ainda o destaque ao papel do supervisor, importante predecessor da percepção de suporte organizacional de acordo com o trabalho de Eisenberger (2002). Com destaque mais uma vez à organização contratante, tal apoio foi bem percebido pelos sujeitos participantes, cujos relatos apontam para uma participação importante da figura do supervisor na resolução de contingências de ordem administrativas. Apontam ainda os relatos que há pouco ou nenhum contato com setores mais administrativos da empresa contratante, embora haja a percepção de que, se necessário, o acesso a essa parte da organização ocorreria sem maiores conturbações. A pergunta número 4 exemplifica bem o descrito, ao questionar o participante sobre quem ele procuraria em situações de problemas, ao que seguem as respostas do sujeito 5: *“Quando tem algum problema a gente procura, primeiro a gente procura o líder, né, que é o Lima, e depois pra ir pro supervisor. O Lima é o que cuida da... é o que fica com a gente, da vigilância. E o fiscal, o ‘SI’ que fica lá na sala”*; do sujeito 7: *“A encarregada”*; e ainda do sujeito 9: *“Por exemplo, se tiver algum problema aqui, eu anuncio à direção, ou GTO, por que tem várias pessoas pra procurar. GTO, TKS... Tem o nosso encarregado também, que é o Wilson”*.

É na relação com o supervisor que a UFPE aparece com relativo destaque na percepção de suporte por parte dos sujeitos entrevistados. Especialmente entre os indivíduos da categoria de limpeza essa relação é mais tangente, como se pode observar no relato do

sujeito 11: *“A Universidade é muito por a gente. Equipamentos mesmo eles sempre ficam fiscalizando isso e aquilo, pra ver se a gente tá com o equipamento certo, pra ver se a gente tá recebendo, sempre tão ali, perguntando, se preocupando”*; ou ainda do sujeito 12: *“Rapaz, me sinto visse. Nessa questão, pelo menos aqui no CE, eu sou, eu me vejo incluído, tá ligado? Não tem essa separação de ah, porteiro pra lá, pelo menos aqui, o CE, ele abraça muito isso”*.

Por fim, complementando o trabalho de Oliveira-Castro, Pilati e Borges Andrade (1999), Tamayo e Trocoli (2002) acrescentam ao construto uma dimensão social, que abarca o apoio e os relacionamentos interpessoais percebidos (Moreira *et al* 2018), em convergência com o trabalho de Rhoades e Eisenberger (2002), segundo os quais a percepção de suporte organizacional seria uma consequência do afeto relacionado ao trabalho, que contribui diretamente para a satisfação geral do indivíduo, atendendo suas necessidades socioemocionais. Defendem ainda os autores a consequência da PSO denominada *“performance”* na qual, quando percebido positivamente, geraria ações favoráveis à organização que vão além das atividades básicas, incluindo as relações com os colegas.

Sob essa perspectiva, Formiga e colaboradores (2018) tratam suporte social e suporte organizacional como sinônimos, baseados no trabalho de Paschoal, Torres e Porto (2010, p. 1060), que defendiam a percepção dos suportes organizacionais e sociais *“como a percepção do empregado sobre características e condições de trabalho”*. No presente estudo, as respostas dos entrevistados levam a crer ser o suporte social uma consequência da percepção do suporte organizacional, atrelado à UFPE haja vista ser a organização nas quais as relações pessoais são desenvolvidas. 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 relações pessoais, como exemplificado na resposta do sujeito 9: *“Pra mim é ótimo, gosto muito, eu convivo convivo com pessoas maravilhosas, tudo me atende bem (inaudível)... Aqui todo mundo me trata bem (...)”*.

A partir dessa perspectiva, defendem Rhoades e Eisenberger (2002) que o desenvolvimento do vínculo de comprometimento afetivo estaria diretamente ligado à percepção positiva de suporte organizacional – afirmam os autores ser o comprometimento uma consequência do suporte, uma vez que as necessidades emocionais e socioafetivas dos indivíduos seriam atendidas quando da percepção daquele. No Brasil, os trabalhos de Campos e Estivalete (2013), Ciliato et al (2018), Ceribeli e Barbosa (2019) e Marzall et al (2020) corroboram essa visão, mostrando que quanto maior a percepção de suporte organizacional,

maior o comprometimento do indivíduo para com a organização, em especial na sua dimensão afetiva. A análise dos vínculos será aprofundada na seção a seguir.

4.2 COMPROMETIMENTO AFETIVO

A análise dos dados da pesquisa, posto em evidência o vínculo do comprometimento organizacional em sua dimensão afetiva, levou ao entendimento de que, ainda que a PSO na sua dimensão social tenha se destacado entre os sujeitos entrevistados, o cultivo das relações transpassa a UFPE e a organização contratante, não gerando um sentimento de pertença para como elas – sentimento este que Rhoades e Eisenberger (2002) afirmam vir 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 para com esta como os dois primeiros elementos constitutivos dos vínculos organizacionais.

Os sujeitos correspondentes às categorias “Identificação Afetiva” e “Invisibilidade” destacam de forma evidente a falta do sentimento de pertença para com a organização, o que reflete na não formação do vínculo, cujas características, segundo Silva, Bohnenberger e Froehlich (2021, p. 77), “estão sempre relacionadas com a emoção, identificação e ligação do funcionário com a empresa” – reforçando, assim, o entendimento de Marzall et al (2020, p. 12), que afirmam que o comprometimento afetivo “representa algo além da simples lealdade passiva, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização”.

A partir dessa perspectiva, a análise das falas dos sujeitos entrevistados não encontrou fundamentos que ratifiquem esse sentimento mais desenvolvido para com as empresas, seja a contratante, seja a UFPE, conforme ilustrado na transcrição:

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)

Ou ainda na fala do sujeito 7: “Não. Com a UFPE tenho né. Eu gosto de trabalhar aqui. Preciso né. Só o financeiro”. Quando o questionamento aborda a identificação com a empresa

para a qual trabalham, apenas quatro entrevistados destacam a UFPE como referência, número que cai pela metade para aqueles que têm na empresa contratante tal referência.

O número de respostas que identificam primeiro a área de atuação profissional para, a partir de então, identificar a empresa onde desenvolvem as atividades – com unânime destaque para a UFPE – poderia identificar um comprometimento com a carreira, temática abordada por Carson, Carson e Bedeian (1995), diretamente relacionada ao vínculo entrenchamento. Cabe destaque à área de segurança, cujos trabalhadores têm maior propensão a estarem comprometidos com a profissão, o que pode ser explicado pela formação externa às organizações, conforme exemplificado na fala do sujeito 4: *“Treinamento nós temos reciclagem de dois em dois anos (...) Aí minha última reciclagem foi agora, dezembro do ano passado. A ‘empresa’ que paga. Todos os custos arcado por ela”*.

Faz-se importante destacar as respostas às perguntas que abordam o gostar ou não de trabalhar nas duas organizações: quando o foco está na UFPE, exceptuando-se um entrevistado cuja resposta remete ao apego afetivo à organização – em destaque o grau de escolaridade e cargo do sujeito, único com nível superior e desempenhando função de chefia – todos os outros respondem positivamente o questionamento. Essa situação vai de encontro à afirmação de Tamayo (2005) de que quanto maior a escolaridade, menor o grau de comprometimento. Uma análise detalhada dessas respostas revela que esse “gostar de trabalhar na UFPE” gira em torno do que o tipo de atividade desempenhada propicia: contato com pessoas diferentes, tranquilidade dos ambientes de trabalho, folgas, etc – elementos que não têm relação direta com ações desempenhadas pela organização.

O mesmo não se aplica quando o foco do questionamento é a empresa contratante: nesta predominam as respostas positivas, atreladas a fatores de higiene e segurança, que por sua vez são determinados por ações diretas da organização e, ainda que satisfeitos, não são suficientes para desenvolver o comprometimento dos indivíduos para com a empresa, como pode ser comprovado nas respostas à questão 10, relativa ao significado pessoal para com organização.

“Na ‘Empresa’, hoje? Rapaz... Pra mim tem, né. Por que eu preciso, preciso... de, de, de... ter o meu trabalho mas de qualidade. A UFPE, pra mim ela tá de parabéns, por que, eu vou falar pra você, por que eu tiro o mês passado. O mês passado teve problema do salário aí, e os fiscal justamente perguntou, chegou, procurou a gente pra saber realmente o que tá acontecendo... (inaudível) tive que falar a verdade por que eu não tinha recebido ainda. Todo mundo recebeu ontem, foi segunda-feira, quando eu vim receber foi na sexta-feira, de tudo isso eu acho que só saiu através do pessoal da universidade, por que imprensau mais e as coisas tem que andar.”
(Sujeito 06)

Percebe-se, ainda, 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), em sua tese de doutorado, 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).

Por fim, ainda que não comprometidos afetivamente com as organizações, os sujeitos entrevistados não buscam outros empregos, tampouco possuem outro vínculo empregatício, o que é explicado pelo vínculo entrincheiramento organizacional, discutido abaixo.

4.3 ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL

Embora presente, de maneira geral, de forma negativa, o suporte organizacional percebido pelos sujeitos da pesquisa apresenta significativas contribuições para a formação do vínculo entrincheiramento organizacional, o que explica serem os sujeitos nesta vinculação aqueles representados pelas categorias “Fatores Higiênicos”, “Relacionamentos Interpessoais” e “Condições Gerais do Trabalho”, todas presentes quando se evidencia o construto PSO.

Sob a ótica do construto entrincheiramento organizacional, percebe-se que os sujeitos participantes da pesquisa vinculam-se a ambas as organizações, com variações quanto à dimensão do construto. Quando a análise está voltada à UFPE, predomina o entrincheiramento por ajustamento à posição social; enquanto sob a ótica da organização contratante predomina o entrincheiramento pela dimensão dos arranjos burocráticos impessoais, ainda que apareçam casos pontuais relacionados à dimensão da limitação de alternativas – o que responde ao segundo objetivo específico do presente estudo.

As respostas à questão dezessete ilustram bem esse quadro. 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, como exemplificado a seguir:

Não, não, não, não. Por que eu ia receber a mesma coisa, o salário é o mesmo, e aqui eu já tô a três 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*”.

Cabe um especial destaque às respostas dos sujeitos 6, 7, 10, 11 e 13: todos entrincheirados devido a aspectos econômicos, mas que trocariam de emprego para área diversa da que exercem suas atividades atualmente, conforme ilustrado na fala do sujeito 11:

“Trocava. Por que eu acho que oportunidade você não deve deixar passar. Se o salário for bom e as condições da empresa me oferecer, eu trocava. Só não trocaria se fosse limpeza também. Por que sair de limpeza pra limpeza, não. Mas se fosse portaria, ascensorista, uma coisa que eu fosse trocar o cargo, trocaria.”

Esses indivíduos se compatibilizam com a definição de entrincheiramento organizacional como a tendência de permanência em determinada organização (RODRIGUES; BASTOS, 2015), mas dentro de um conceito da dimensão de limitação de alternativas que até então não havia sido tratada na literatura. São indivíduos que têm vontade de sair do emprego atual, mas nele permanecem pelo fato de não quererem mudar para outra organização na mesma área de atuação; situação que se altera, à exceção do sujeito 11, caso o salário ofertado seja maior.

O entendimento do cenário econômico atual também foi fator de destaque quando do questionamento acerca da facilidade em trocar de emprego: oito dos entrevistados alegaram

que não teriam facilidade em trocar de emprego frente à crise econômica, alguns deles destacando o período pandêmico; dois deles abordaram a rede de relacionamentos como fator primordial, além da formação, como exemplificado na fala do sujeito 10: *“Assim, é por que hoje me dia é mais curso, conhecimento, fácil, fácil não.”* A questão etária e a proximidade da aposentadoria foram levantadas pelos sujeitos 3 e 4, ao afirmarem que não teriam facilidade na troca de emprego: *“Não por que eu já tenho cinquenta e sete anos, tô quase me aposentando, o negócio tá meio ruim aí fora.”* (Sujeito 3); enquanto o sujeito 5 destoou dos demais, alegando facilidade na troca de emprego: *“Hoje? Tenho. Tenho. Telefone toca. É como eu disse: a gente ser bom profissional telefone toca”*. Essa análise aponta pra um vínculo de entrincheiramento por limitação de alternativas.

A partir da perspectiva remuneratória o vínculo se mostra mais claramente – os treze entrevistados são unânimes em afirmar que trabalham para a contratante devido à necessidade, o que pode ser destacado haja vista a situação econômica da cidade do Recife, capital do país com maior desigualdade de renda com relação ao ano de 2019, divulgado na Síntese dos Indicadores Sociais 2020, elaborada pelo IBGE; e ainda a terceira pior metrópole do Brasil em relação à renda média dos mais pobres, cuja renda mensal alcança duzentos e setenta e cinco reais *per capita*, segundo o Boletim Desigualdade nas Metrópoles, desenvolvido por Salata e Ribeiro (2021).

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 arrepender. 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, Silva e Bastos (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, evidenciado no presente estudo conforme seção a seguir.

4.4 CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAL

Partindo do entendimento que consentir é a tendência de o trabalhador cumprir com aquilo que lhe é ordenado por que o 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, como ilustrado na fala do sujeito 1:

Eu tento debater com ele. Senhor diretor, senhor coordenador, mas essa ordem que o senhor tá passando, tá errado. Se ele fizer pode ser que lá na frente me prejudique. Porém eu peço pra que essa ordem seja passada diretamente, no caso aqui, aos... a direção aqui do setor. E peço então, por gentileza, passe então pra direção do CTG informando que eu tenho que fazer tal serviço. Pra que eu me sinta resguardado, caso venha acontecer alguma... Eu acho que prefiro não fazer. Por escrito, assinado, tudo bem. Infelizmente a corda se arrebenta pro lado mais fraco.

O receio de represálias entre os que não cumpririam ordens que julgam erradas é constante, o que pode ser observado na fala do sujeito 12 em resposta à questão 16: “Rapaz... aí eu vou ter que procurar saber de fato com alguém mais acima né. Sei lá, da fiscalização, da própria universidade, por que eu não executo não, bicho. Lá na frente eu vou sofrer alguma coisa mas se eu ver que é errado eu não faço não”. Observou-se também que há entre os entrevistados a procura por meios de não cumprir o que foi mandado quando eles entendem que tal ordem não está de acordo com o que eles acreditam ser o certo, o que pode ser exemplificado na fala do sujeito 02, também em resposta à questão 16: “Não. Se eu ver que o negócio é errado, também não vou dizer não. Eu evito, tento... Dou um jeito não fazer”. Percebe-se, nessa situação, que não há o que Tomazzoni e Costa (2020) chamam de noção de conformidade, que limitaria a margem de ação do trabalhador, tornando-o mais dependente da organização, atrelando o seu sucesso pessoal ao sucesso daquela e, assim, adotando posicionamento mais favorável ao consentimento.

Outro grupo dos entrevistados cumpre todas as ordens recebidas, mesmo discordando do seu teor, como pode ser exemplificado na fala do sujeito 8: *“Se for de eu dar minha opinião eu dou, mas também se eu ver que não me cabe eu fico calada e faço o que me pediu. Tô aqui pra fazer, eu trabalho pra isso. Pra obedecer né.”* Destaque para o considerável entendimento de que as normas das organizações auxiliam na execução das atividades. Ao serem questionados a esse respeito, doze dos treze entrevistados não hesitaram em afirmar a melhoria, havendo o que Rodrigues e Bastos (2015) tratam como aceitação íntima do regramento, o que é desejável pela organização, na perspectiva dos autores. Observa-se exceção a este comportamento no sujeito 11, que diverge de algumas determinações da empresa contratante, a saber:

As gerais. Discordo. A gente ficar sem celular e sem relógio. Como é que eu vou ver a hora? Se eu não tô com celular, se eu não tô com relógio eu não consigo ver a hora pra bater ponto pra almoço e pra bater ponto pra largar. Essa eu discordo.

Não foi observado, entretanto, a personificação das ordens na figura do supervisor, como abordam Rodrigues e Bastos (2015). Do quadro 7, trazido pelos autores, depreende-se que os indivíduos conhecem o seu papel e cumprem com aquilo que lhes cabe, dentro dos limites que eles entendem como certo e errado, não havendo assim o entendimento de um consentimento total entre os entrevistados. Defendem os autores que em indivíduos consentidos há a execução automática das ordens, uma vez que eles acreditam que uma ordem de seu superior deve ser cumprida sem maiores questionamentos, o que não ocorre entre os

Fator	Definição
Consentimento	O indivíduo se comporta de acordo com as ordens estabelecidas por seu superior hierárquico, representante da organização, pois entende que este é o seu papel
	Nesse sentido, não se considera responsável por nenhuma consequência, principalmente negativa, que possa advir de suas ações. As ordens podem ser cumpridas de maneira automática, sem uma avaliação ou julgamento a seu respeito.
	Elas também podem ser realizadas mesmo quando o trabalhador não compreende o seu significado.
	O indivíduo faz o que foi estabelecido pelo seu superior, pois acredita que, estrategicamente, esta seria a melhor conduta naquela situação.

Quadro 7 – Fator e definição da variável latente da escala de consentimento organizacional (RODRIGUES; BASTOS, 2015).

entrevistados, mesmo entre aqueles que cumprem estritamente o que foi ordenado: há questionamento dessas ordens, como pode ser observado na fala do sujeito 9: “*Eu cumpro. Se é meu encarregado que tá pedindo? Se cair (exemplo da xícara), a culpa não é minha. Ele não sabe? Por exemplo, vai cair, mas boto, a ordem não é dele?*”; do sujeito 11: “*Mesmo se eu achar que é errado. E digo pra ele: o culpado vai ser o senhor. O senhor tá mandando, eu vou fazer. Eu acho que não é desse jeito, mas o senhor quer, então eu faço*”; ou ainda do sujeito 13:

Executo, agora antes eu conversaria com a pessoa responsável. Aí tem que executar por conta de que ter o nosso trabalho né. (...) Agora até que ponto né? Até que ponto seria essa minha ética de dizer não, não vou fazer, não vou executar de forma alguma. Antes de tudo eu ia dizer por que não ia executar, não ia chegar e deixar de executar, entendeu, não ia fazer isso.

É também de Rodrigues e Bastos (2015) o entendimento de que indivíduos consentidos tendem a não considerarem-se responsáveis pelas consequências dos seus atos, o que pode ser observado em metade das respostas à pergunta 15 do roteiro, a exemplo do sujeito 10: “*Da pessoa de quem mandou eu fazer. Por que eu fui fazer o serviço e não era pra ter sido feito daquele jeito.*” A segunda metade dos entrevistados tomou a responsabilidade para si, como exemplificado na fala do sujeito 08: “*A culpa é minha, por que eu tinha que tá mais atenta, prestar mais atenção naquele, no algo que foi dito pra mim fazer (...).*”

Pode-se dizer, portanto, que há um consentimento parcial entre os sujeitos entrevistados, uma vez que não se percebe entre os participantes o que Tomazzoni et al (2020) consideram como obediência cega às determinações da organização, determinante 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). Pode-se dizer, de maneira geral, que predomina o consentimento às normas por medo das consequências que o seu descumprimento pode acarretar, o que estaria atrelado mais ao construto entrincheiramento, numa relação que será abordada na seção a seguir.

4.5 ANÁLISE GERAL

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 este último um construto mais complexo, que depende de outras variáveis para que se estabeleça. Há, no entanto, fortes indícios de que a percepção da dimensão material, atrelada à dimensão social, pode estar relacionada à construção do vínculo entrincheiramento, presente fortemente nos entrevistados.

Essa vinculação, que se dá com ambas as organizações, pode ser explicada a partir da análise das múltiplas dimensões do construto. Por ajustamento à posição social, tem-se o vínculo com a UFPE, haja vista que é nessa organização que os entrevistados, de fato, desempenham suas atividades; o componente social é determinante para a construção do vínculo, com eventuais investimentos adaptativos para o desempenhar das suas atividades (RODRIGUES; BASTOS, 2015). À organização contratante predominam os arranjos burocráticos impessoais, com eventuais limitações de alternativas. Essa dupla vinculação corrobora os estudos de Chambel (2012) e Giunchi, Chambel e Ghislieri (2015), ao mostrar que sim, entre trabalhadores terceirizados há uma dupla vinculação, ora para com a empresa contratante, ora para com a empresa terceirizadora.

O alto entrincheiramento dos participantes pode explicar, então, o consentimento parcial observado, conforme apresentado na seção anterior. Nesse sentido, é cabível o questionamento no tocante ao cumprimento das normas: estariam os trabalhadores terceirizados cumprindo o ordenado por medo de represálias, apenas, o que denotaria um entrincheiramento por ABI e uma relação de poder mais complexa, ou de fato por acreditarem que tais ordens vêm daqueles que têm maior conhecimento e saberiam como melhor proceder? Os dados disponíveis não permitem resposta a essa questão, possibilitando apenas a inferência de submissão parcial à autoridade presente, seja ela da Universidade ou da empresa contratante.

Fato que chama atenção na análise é a ausência de comprometimento afetivo por parte dos participantes da pesquisa, o que explica a falta de sentimento de pertença por parte desses indivíduos às organizações – podendo ser explicado, de acordo com os estudos de Stecca, Albuquerque e Ende (2016), pela falta de políticas de gestão de pessoas que internalizem nesses indivíduos os valores das organizações. Na mesma linha, o trabalho de Tomazzoni e

Costa (2020) também comprova que valores organizacionais como bem-estar, quando compartilhados com os indivíduos, favorecem ao maior comprometimento destes para com a organização.

Cabe destaque aqui à relação entre os trabalhadores da área de limpeza, cuja relação contratual com a empresa terceirizadora é recente, o que poderia impactar negativamente na vinculação por comprometimento. O mesmo não se aplica à Universidade, uma vez esses mesmos trabalhadores estão atuando há anos na organização, conforme pode-se observar no quadro 6 e, mesmo com esse tempo de relação, o fator invisibilidade foi determinante para a não vinculação por comprometimento à UFPE.

Por fim, os dados mostram 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 tem reflexos diretos em seu trabalho e na sua vivência dentro do ambiente organizacional. Os construtos estudados são, de fato, importantes quando analisados em conjunto a outras práticas que ponham o indivíduo na condição de humanos – e não apenas sob a lente teórica do comportamento organizacional, funcionalista em si – reforçando o que Chanlat, trinta anos atrás, em 1992, chamava de construção de uma antropologia das organizações, entendendo a realidade humana dentro destas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Reforma Trabalhista de 2017 trouxe uma série de mudanças no mundo do trabalho, a maioria delas prejudiciais ao trabalhador, e é a partir dela que novas categorias desses trabalhadores emergem com mais destaque: os pejetizados, os intermitentes, os temporários e os terceirizados, que passam a ser, por mais paradoxal que pareça, os trabalhadores mais protegidos dentro dessa esfera. Mas ainda assim os trabalhadores terceirizados estão inseridos num processo de precarização social, que aprofunda desigualdades em toda a sociedade (DRUCK; OLIVEIRA, 2021).

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 ainda a contribuição dessa 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, resultando não apenas em melhorias econômicas e de produtividade, como também de bem-estar e qualidade de vida no trabalho.

Tais contribuições poderiam ser ampliadas em um cenário no qual as limitações encontradas pudessem ser amenizadas ou, porventura, sanadas. A pandemia de Covid-19, decretada no começo dos estudos para esta pesquisa, e estendida durante toda a duração, impactou negativamente no levantamento de dados: a paralisação das atividades de grande parte das organizações do país, em especial as públicas, resultou numa drástica diminuição do

quadro de pessoal dessas instituições, sobrecarregando aqueles trabalhadores que ficaram em seus postos, o que impactou na disponibilidade destes para a concessão das entrevistas.

Destaque-se também a recenticidade dos contratos entre a UFPE e as empresas terceirizadoras das áreas de limpeza e portaria. O vínculo empregatício recente, somado a problemas de gestão, em especial à categoria de limpeza, criaram um ambiente pouco receptivo, por vezes desconfiado por parte dos trabalhadores, o que pode ter refletido nas respostas dadas aos questionamentos. No campo teórico, a limitação dos construtos devido à sua perspectiva funcionalista, limitou o aprofundamento da análise sob outras lentes teóricas e, por consequência, os resultados apresentados, mas não impedindo o alcance dos objetivos propostos e resposta à pergunta que deu origem a esta pesquisa.

Tem-se, portanto, resposta ao primeiro objetivo específico, cujo alcance nos leva à conclusão de que o suporte organizacional por parte dos trabalhadores da UFPE é percebido de maneira pouco expressiva. Destacando-se a percepção do suporte material, atrelado à empresa contratante, e do suporte social – dimensão ainda não explorada sob a perspectiva do comportamento organizacional –, relacionado à UFPE, as demais dimensões do construto têm percepção negativa. A partir disso, não é possível afirmar que o entrincheiramento dos participantes da pesquisa está relacionado à baixa percepção do suporte organizacional, mas entende-se que o segundo objetivo específico desta pesquisa foi alcançado ao compreender-se que, por questões de segurança e higiene, os trabalhadores desenvolvem o vínculo entrincheiramento com a empresa contratante e, por questões de adaptação social, o mesmo vínculo é desenvolvido com a UFPE.

Na seção de análise foram descritos todos os vínculos existentes entre os trabalhadores, bem como o comprometimento organizacional, não percebido entre os entrevistados, de modo a atender o terceiro objetivo específico desta pesquisa. Deste modo, entende-se que o objetivo geral da pesquisa foi atingido e, por conseguinte, chegou-se à resposta da pergunta de pesquisa: 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.

Num cenário no qual as organizações públicas estão cada vez mais dependentes da mão-de-obra terceirizada para que seu funcionamento ocorra sem prejuízos à sociedade, entende-se que esta pesquisa lança luz sobre questões até então pouco exploradas, uma vez

que parte significativa da literatura mostra a existência de certos vínculos nas organizações, mas não os explora a partir da perspectiva do trabalhador, o que foi apresentado pelo presente trabalho. Ao identificar, por exemplo, que falta aos trabalhadores terceirizados uma maior identificação afetiva para com as organizações nas quais eles trabalham, pode-se, a partir de então, compreender o ambiente de trabalho desse indivíduo para que a relação de troca com a organização seja satisfatória para ambos.

Há muito o conceito de *homo economicus* foi superado, mas o que se observa ao explorarmos as categorias que emergem da análise dos dados coletados é a predominância de uma lógica econômica latente, que só deixa espaço às relações sociais advindas da vivência dentro das empresas. Nesse sentido, muito mais que evidenciador de uma lógica funcionalista na qual busca-se entender as nuances dos indivíduos para que estes dediquem mais esforços produtivos à organização, o entendimento dos vínculos que emergem da relação empregatícia pode nos levar à compreensão de uma cadeia complexa de construção das ligações entre sujeitos e organizações, na qual a lógica funcionalista existe, mas não como determinante.

A partir disso, acredita-se 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 ainda que outros sujeitos sejam entrevistados, em organizações privadas e em atividades diversas. Acredita-se que um estudo com um recorte de gênero pode ser significativo, também, para um maior aprofundamento dos construtos. Por fim, sugere-se que outras pesquisas possam manter o olhar sob paradigmas distintos, buscando aproximar áreas distintas da Administração de modo a contribuir para a construção de uma ciência para além da Academia.

6 REFERÊNCIAS

AGUIAR, C. V. N.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional. Em: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. DE L. A. (Eds.). . **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 78–91.

ALTAF, Joyce Gonçalves. TRINTA, José Luiz. ABDALLA, Márcio Moutinho. Modelo Toyotista: Revolucionário? **Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 08, n. 15, p. 09-24, Cascavel, 2009.

ANTUNES, R. C. Qual é o futuro do trabalho na Era Digital? **Laborare**, v. 3, n. 4, p. 6–14, 2 jul. 2020.

ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. Social Identity Theory and the Organization. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 20–39, 1989.

BAIOCCHI, A. C.; MAGALHÃES, M. Relações entre Processos de Comprometimento, Enrincheiramento e Motivação Vital em Carreiras Profissionais. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, p. 7, 2004.

BALSAN, L. et al. O significado do trabalho e a vinculação futura com a organização empregadora. 5 nov. 2020.

BALSAN, L. A. G. et al. Comprometimento e Enrincheiramento 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.

BASTOS, A. V. B. et al. omprometimento Organizacional: aprimoramento e evidências de

validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro. Em: ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TOLFO, S. DA R. (Eds.). . **Processos Psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

BECKER, H. S. Notes on the Concept of Commitment. **The American Journal fo Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32–40, 1960.

BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. Significado do trabalho nas indústrias criativas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, p. 143–159, abr. 2011.

BIZERRIL, M. X. A. O processo de expansão e interiorização das universidades federais brasileiras e seus desdobramentos. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, v. 13, n. 32, p. 1–15, 6 jul. 2020.

BLAU, G. On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: Occupational commitment and occupational entrenchment. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, 2001.

BLAU, P. MI. **Exchange and power in social life**. [s.l.] Transaction Publishers, 1964.

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

BRANDÃO, C. A. Crise e rodadas de neoliberalização: impactos nos espaços metropolitanos e no mundo do trabalho no Brasil. **Cadernos Metr  pole**, v. 19, n. 38, p. 45–69, abr. 2017.

CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria    prática em pesquisas sociais aplicadas às organiza  es. **Gerais : Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 179–191, jul. 2013.

CAMILO, T. A.; COSTA, S. H. B. **Terceiriza  o: as Desigualdades entre Servidores e Terceirizados em uma Institui  o Federal de Ensino Superior**. . Em: XLIII ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD 2019. São Paulo: 2019. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjc0MzE=>>

CAMPOS, S. A. P. DE; ESTIVALETE, V. DE F. B.; REIS, E. Percep  es de Suporte e Comprometimento: investigando a rela  o entre os construtos. **Gestão.org**, v. 9, n. 3, 2011.

CAMPOS, S.; ESTIVALETE, V. O trabalho de quem ensina: suporte social, suporte organizacional e comprometimento. **Revista Alcance**, v. 20, p. 058, 20 maio 2013.

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...** Em: XVII ENCONTRO SOBRE OS ASPECTOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA REGIÃO NORDESTE DO RS. 17 set. 2018. Disponível em:

<<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/xviieaesnrns/xviieaesnrns/paper/view/5813>>.

Acesso em: 20 abr. 2022

CORDEIRO, A. M. et al. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**, v. 34, p. 428–431, dez. 2007.

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 includente. **Cadernos Ebape**, 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.

DEMO, P. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: [s.n.].

DESLAURIERS, J.-P.; KÉRSIT, MI. O delineamento de pesquisa qualitativa. Em: POUPART, J. et al. (Eds.). . **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.

DIAS, J. A.; SILVA, T. N. DA. A Reforma Trabalhista como mecanismo de reestruturação da Economia Brasileira. **Meritum, Revista de Direito da Universidade FUMEC**, 3 dez. 2017.

DRUCK, G. A terceirização sem limites: mais precarização e risco de morte aos trabalhadores. Em: FILGUEIRAS, V. A. (Ed.). . **Saúde e segurança do trabalho no Brasil**. Brasília: Gráfica Movimento, 2017. p. 183–204.

DRUCK, G. et al. A terceirização no Serviço Público: particularidades e implicações. Em: CAMPOS, A. G. (Ed.). . **Terceirização do Trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate**. Brasília: [s.n.]. p. 113–142.

DRUCK, G. A indissociabilidade entre precarização social do trabalho e terceirização. Em: KREIN, J. D.; FILGUEIRAS, V. A. (Eds.). . **Reforma trabalhista no Brasil: promessas e realidade**. Campinas. [s.l.] Curt Nimuendajú, 2019. p. 35–58.

DUTRA, R.; FILGUEIRAS, V. A polêmica sobre o conceito de terceirização e sua regulação. **Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano**, v. 4, 14 maio 2021.

EISENBERGER, R. et al. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 500–507, 1986.

ESPÓSITO, C. A. et al. Reforma Trabalhista. **Revista Científica**, v. 1, n. 1, 28 out. 2019.

FERNANDES, C. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; VIEIRA, A. M. Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 4, p. 140–162, 2014.

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.

FLEURY, L. F. DE O. et al. Escala de Percepção de Suporte Organizacional: evidência da estrutura fatorial em trabalhadores brasileiros. **Revista Psicologia em Pesquisa**, v. 11, n. 1, 19 jul. 2017.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FOGAÇA, N. **Uma perspectiva multinível da relação entre desempenho, bem-estar, justiça e suporte organizacional**. Brasília: Universidade de Brasília, 2018.

FONTINHA, R.; CHAMBEL, M. J.; DE CUYPER, N. Training and the commitment of outsourced information technologies' workers: psychological contract fulfillment as a mediator. **Journal of Career Development**, v. 41, n. 4, p. 321–340, ago. 2014.

FORMIGA, N.; DE OLIVEIRA FLEURY, L. F.; AGUIAR DE SOUZA, M. Evidências de validade da escala de percepção de suporte organizacional em funcionários de empresa pública e privada. **Estudos Interdisciplinares em Psicologia**, v. 5, n. 2, p. 60, 26 fev. 2014.

FORMIGA, N. S. et al. Evidência da invariância fatorial e validade convergente da escala de suporte organizacional: estudo com trabalhadores brasileiros. **Boletim - Academia Paulista de Psicologia**, v. 38, n. 94, p. 27–35, jan. 2018.

FREZ, G. M.; MELLO, V. M. Terceirização no Brasil. **South American Development Society Journal**, v. 2, n. 4, p. 78–101, 8 mar. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIMENEZ, D. M.; KREIN, J. D. Terceirização e o desorganizado mercado de trabalho

brasileiro. Em: TEIXEIRA, M. O.; ANDRADE, H. R. DE; COELHO, E. D. (Eds.). . **Precarização e Terceirização: faces da mesma realidade**. São Paulo: Sindicato dos Químicos, 2016. p. 17–34.

GIUNCHI, M.; CHAMBEL, M. J.; GHISLIERI, C. Contract moderation effects on temporary agency workers' affective organizational commitment and perceptions of support. **Personnel Review**, v. 44, n. 1, p. 22–38, 1 jan. 2015.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. DE. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. Em: 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? 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.

HENIG, E. V.; LEITE, S. M. Terceirização nas universidades públicas a partir da percepção das classes representativas: o caso da Universidade Federal de Rondonópolis. **RELACult - Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**, v. 6, n. 1, 30 abr. 2020.

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. Em: 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.

MABELINI, Y. L. DE L.; POZZETTI, V. C. Os impactos da terceirização nas relações de trabalho, no Brasil. **Derecho y cambio Social**, v. 50, 2017.

MACHADO, R. F.; VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. O processo de construção de vínculos e de identificação de servidores públicos e trabalhadores celetistas: estudo de caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 14, n. 3, p. 354–371, 2013.

MARCELINO, P.; CAVALCANTE, S. Por uma definição de terceirização. **Caderno CRH**, v. 25, n. 65, p. 331–346, ago. 2012.

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.

MATTEI, L.; HEINEN, V. L. Impactos da Reforma Trabalhista no Mercado de Trabalho de Santa Catarina. **Revista da ABET**, p. 208–228, 23 jul. 2021.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 1, 2005.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, p. 67–87, dez. 1998.

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.

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**, v. 78, n. 4, p. 538–551, 1993.

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.

MORAES, J. P. S. C.; MAIA, L. C. DE C. Terceirização no Brasil: uma revisão sistemática de estudos de caso. **Revista de Administração Unimep**, v. 18, n. 2, p. 188–208, 3 jul. 2020.

MOREIRA, G. E. et al. Concepção de suporte organizacional e intenção de rotatividade com base na literatura. **Sociedade e Cultura**, v. 21, n. 1, 11 set. 2018.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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.

OLIVEIRA, I. F. DE; DRUCK, G. O debate conceitual sobre terceirização: uma abordagem interdisciplinar. **Caderno CRH**, v. 34, p. e021029–e021029, 2 dez. 2021.

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.

PAIXÃO, C.; FILHO, R. L. Impactos da terceirização no mundo do trabalho: tempo, espaço e subjetividade. v. 80, n. 3, p. 17, 2014.

PAIXÃO, D. X. DA. **O compromisso da universidade com o quefazer público ao encontro da educação social e do bem viver: por uma Pedagogia da Comunicação Universitária!** Doutorado em Educação—Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2018.

PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 1054–1072, dez. 2010.

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, 27 ago. 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.** . Em: COLOQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITARIA – CIGU. Arequima: INPEAU/CSE/UFSC, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/171317>>

PICOLOTTO, E. L.; LAZZARETTI, M.; HÜBNER, M. F. Reformas neoliberais no mundo do trabalho no pós-impeachment de 2016: atores, argumentos e alguns resultados. **Revista Eletrônica Interações Sociais**, v. 4, n. 1, p. 109–125, 25 nov. 2020.

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.

POCHMANN, M. Tendências estruturais do mundo do trabalho no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, p. 89–99, 20 dez. 2019.

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.

RAMOS, M. P. Métodos Quantitativos e Pesquisa em Ciências Sociais: Lógica e Utilidade do Uso da Quantificação nas Explicações dos Fenômenos Sociais. **Mediações - Revista de Ciências Sociais**, v. 18, n. 1, p. 55–65, 23 mar. 2013.

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. **validação das Escalas de Vínculos Organizacionais para Jovens Trabalhadores**. . Em: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD. 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.; ALVARES, K. P. Vínculos Organizacionais: uma análise em relação ao desempenho. **Gestão & Planejamento - G&P**, v. 21, n. 0, 27 abr. 2020.

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.

SALATA, A. R.; RIBEIRO, M. G. **Boletim Desigualdade nas Metrôpoles**. Porto Alegre: [s.n.]. Disponível em: <<https://www.observatoriodas-metropoles.net.br/>>.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. **Comprometimento com a Carreira: explorando o conceito de entrincheiramento**. . Em: 30º ENCONTRO ANPAD. Salvador, Bahia: 2006.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. DE A. Comprometimento e entrincheiramento na carreira: integrar ou reconstruir os construtos? Uma exploração das relações à luz do desempenho. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 530–543, 1 set. 2013.

SILVA, C. R. DE S.; MENDONÇA, J. R. C. DE. Suporte Organizacional no Setor Público: a Percepção de Gestores de uma Secretaria Estadual. **Teoria e Prática em Administração**, v. 9, n. 2, p. 77–92, 28 jul. 2019.

SILVA, K. C. DA; BOHNENBERGER, M. C.; FROEHLICH, C. Comprometimento

Organizacional baseado no modelo de Meyer e Allen em uma Instituição de Ensino Superior. **Revista Interface**, v. 18, n. 2, p. 72–95, 2021.

SILVA, L. DA; ALVES, T. W.; CARVALHO, A. M. Efeitos da terceirização sobre os custos: estimação da conversão de custos fixos em variáveis. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 18, n. 49, p. 128–144, 2021.

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, 10 dez. 2010.

SILVA, E. E. DA C. E; BASTOS, A. V. B. Consentimento Organizacional. Em: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. DE L. A. (Eds.). . **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 92–106.

SILVA, M. A. DE C.; SOUZA, F. A. S. DE. É bom pra quem? Análise crítica do discurso empresarial sobre a extensão da terceirização. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 6, n. 16, p. 475–512, 2019.

SILVA, R. M. **Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional na Terceirização em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Dissertação do Mestrado Profissional em Administração Pública—São João del-Rei: Universidade Federal de São João del-Rei, 2019.

SIQUEIRA, M. M. M.; JÚNIOR, S. G. Suporte no trabalho. Em: SIQUEIRA, M. M. M. (Ed.). . **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOLDI, R. DE M. **Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Terceirizados e Efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia**. [s.l.] Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

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. Em: CAMPOS, A. G. (Ed.). . **Terceirização do Trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate**. Brasília: [s.n.].

STADUTO, J. A. R.; ROCHA JR, W. F.; BITENCOURT, M. B. Contratos no mercado de

trabalho agrícola: o caso das cooperativas de trabalhadores rurais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 42, p. 637–661, dez. 2004.

STEIN, G.; ZYLBERSTAJN, E.; ZYLBERSTAJN, H. Diferencial de salários da mão de obra terceirizada no Brasil. **Estudos Econômicos (São Paulo)**, v. 47, n. 3, p. 587–612, jul. 2017.

TAMAYO, Á. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração da Mackenzie**, v. 6, n. 3, p. 192–213, 2005.

TAMAYO, M. R.; TRÓCCOLI, B. T. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 7, p. 37–46, jan. 2002.

TOMAZZONI, G. C. et al. Os Vínculos Organizacionais na Percepção de Gestores: Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 3, p. 245–258, 31 jan. 2020.

TOMAZZONI, G. C.; COSTA, V. M. F. Vínculos organizacionais de comprometimento, entrincheiramento 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.

VITAL, M. S.; PAIVA, K. C. M. DE; PEREIRA, J. R. Modelo Integrado de Qualidade de Vida no Trabalho e Vínculos Organizacionais: no final, o que vale são as regras. **Gestão & Planejamento - G&P**, v. 21, n. 0, 11 ago. 2020.

WAYNE, S. J.; SHORE, L. M.; LIDEN, R. C. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. **The Academy of Management Review**, v. 40, n. 1, p. 82–111, 1997.