

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DE PROJETOS**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE
PESSOAS DOS DIFERENTES VÍNCULOS EMPREGATÍCIOS EM PROJETOS DE
TI**

TATIANA AIDAR

SÃO PAULO

2012

TATIANA AIDAR

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE
PESSOAS DOS DIFERENTES VÍNCULOS EMPREGATÍCIOS EM PROJETOS DE
TI**

Dissertação apresentada ao Programa da Universidade Nove de Julho Uninove, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração. Orientadora: Profª. Dra. Patricia Morilha Muritiba, Uninove.

SÃO PAULO
2012

TATIANA AIDAR

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE
PESSOAS DOS DIFERENTES VÍNCULOS EMPREGATÍCIOS EM PROJETOS DE
TI**

Banca Examinadora, formada por:

Presidente: Prof^a. Dra. Patricia Morilha Muritiba, Orientadora, Universidade Nove de Julho

Membro: Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque, doutor, Universidade de São Paulo

Membro: Profa. Dra. Cláudia Terezinha Kniess, doutora, Universidade Nove de Julho

São Paulo, 01 de Maio de 2012

Aidar, Tatiana.

Comprometimento organizacional e estratégia de gestão de pessoas dos diferentes vínculos empregatícios em projetos de TI. /Tatiana Aidar. 2012.
149 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE,
São Paulo, 2012.

Orientador (a): Profa. Dra. Patricia Morilha Muritiba.

1. Comportamento. 2. Funcionário. 3. CLT. 4. Tecnologia da informação e gerenciamento de projetos.
- I. Patricia Morilha. II. Título

CDU 658

SUMÁRIO

SUMÁRIO	<u>V</u>
AGRADECIMENTOS	<u>XIV</u>
RESUMO.....	<u>XVI</u>
ABSTRACT	<u>XVII</u>
INTRODUÇÃO	1
OBJETIVO	5
1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
1.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	9
1.2 ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS	19
1.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	26
1.3.1 MENSURAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DO CONSTRUTO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	43
1.4 GESTÃO DE PESSOAS EM DIFERENTES VÍNCULOS EMPREGATÍCIOS.....	46
1.4.1 DIFERENTES TIPOS DE VÍNCULOS CONTRATUAIS	46
1.4.2 VANTAGEM COMPETITIVA DA TERCEIRIZAÇÃO DE TI	54
1.4.3 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS EQUIPES TERCEIRIZADAS	70
1.5 GESTÃO DE PESSOAS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	74

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	77
2.1 ESCOLHA DO MÉTODO DO ESTUDO	77
2.2 ESCOLHA DO CASO E AMOSTRAGEM.....	78
2.2.1 ESCOLHA DO CASO	78
2.2.2 AMOSTRA DE FUNCIONÁRIOS.....	79
2.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	79
2.3.1 LEVANTAMENTO QUANTITATIVO COM FUNCIONÁRIOS.....	80
2.3.2 ENTREVISTAS	80
2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA COLETA DE DADOS	80
2.4.1 FORMULAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA	81
2.4.2 QUESTIONÁRIO UTILIZADO NO LEVANTAMENTO COM FUNCIONÁRIOS.....	81
2.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISES DOS DADOS.....	82
2.5.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS	82
2.5.2 ANÁLISE ESTATÍSTICA DO LEVANTAMENTO QUANTITATIVO	83
2.6 MATRIZ DE AMARRAÇÃO	83
3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	85
3.1 PERFIL DO CASO	85
3.1.1 HISTÓRICO	85
3.2 MISSÃO, VALORES E ATUAÇÃO DA EMPRESA.....	86
3.3 POSIÇÃO DA EMPRESA NO MERCADO DE TI.....	88

3.4 COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS.....	89
3.4.1 ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO	90
3.4.2 DIFERENÇAS DE COMPROMETIMENTO.....	91
3.4.3 GÊNERO VERSUS VÍNCULO EMPREGATÍCIO	92
3.4.4 ESTADO CIVIL VERSUS VÍNCULO EMPREGATÍCIO	94
3.4.5 POSIÇÃO NA ESTRUTURA VERSUS VÍNCULO EMPREGATÍCIO	95
3.4.6 TEMPO EM PROJETOS VERSUS VÍNCULO EMPREGATÍCIO	97
3.4.7 SÍNTESE DOS RESULTADOS SOBRE AS DIFERENÇAS DE COMPROMETIMENTO	99
3.5 ANÁLISE DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	100
3.6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	100
3.7 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	101
3.8 POLÍTICAS SALARIAIS	104
3.9 POLÍTICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	105
3.10 PLANO DE CARREIRA	106
3.11 OUTROS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS QUE DIFERENCIEM OS VÍNCULOS EMPREGATÍCIOS	106
3.12 SÍNTESE DAS DIFERENÇAS ENTRE AS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA OS DIFERENTES VÍNCULOS EMPREGATÍCIOS ..	108
3.13 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	110

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	114
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	120
ANEXOS	140
AA - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA ENVIADO VIA WEB	141
AB - E-MAIL ENVIADO PARA OS FUNCIONÁRIOS.....	148
AC - SURVEY MONKEY	149

Índices das Tabelas

Tabela 1. Tipos de comprometimento apresentado das amostras pesquisadas	90
Tabela 2. Funcionários CLT e terceirizados.....	91
Tabela 3. Funcionários CLT e gêneros (masculino/feminino).....	92
Tabela 4. Funcionário terceirizado e gênero (masculino/feminino).....	93
Tabela 5. Funcionário CLT e estado civil	94
Tabela 6. Funcionário terceirizado e estado civil	95
Tabela 7. Funcionário CLT e nível hierárquico	96
Tabela 8. Funcionário terceirizado e nível hierárquico	96
Tabela 9. Funcionário CLT e tempo de experiência de carreira	97
Tabela 10. Funcionário terceirizados e tempo de experiência de carreira.....	98

Índices de Quadros

Quadro 1. Estrutura da dissertação	7
Quadro 2. Descrição das nove áreas de conhecimento.....	14
Quadro 3. Fatores de insucesso de Projetos em TI.....	16
Quadro 4. Gestão estratégica de pessoas na escala do tempo	20
Quadro 5. Fatores e desafios para a gestão estratégica de pessoas.....	26
Quadro 6. Dimensões do comprometimento	31
Quadro 7. Consolidação de nomenclaturas	32
Quadro 8. Padrões do Comprometimento	36
Quadro 9. Definições de comprometimento com a carreira	37
Quadro 10. Arranjos alternativos de trabalho.....	50
Quadro 11. Formas de flexibilização do trabalho.....	52
Quadro 12. Forças competitivas e sua influencia na terceirização.....	54
Quadro 13. Classificação de atividades de TI	58
Quadro 14. Teorias da terceirização	60
Quadro 15. Classificação de aquisições de TI	61
Quadro 16. Justificativas para a adoção da terceirização	64
Quadro 17. Vantagens para a adoção da terceirização	66
Quadro 18. Riscos e desvantagens	67
Quadro 19. Preocupações do processo	69
Quadro 20. Etapas da terceirização	69
Quadro 21. Obtenção do comprometimento.....	73
Quadro 22. Indicadores do comprometimento organizacional na escala utilizada	82
Quadro 23. Matriz de amarração	84

Quadro 24. Diferenças nas políticas de pessoas 109

Índices de Ilustrações

Ilustração 1. Modelo Ilustrativo de Pesquisa.....	6
Ilustração 2. Ciclo de vida de um projeto.....	14
Ilustração 3. Antecedentes de cada tipo de comprometimento	29
Ilustração 4. Relação entre comprometimento com a carreira e comprometimento organizacional.....	39
Ilustração 5. As forças no cenário de TI.....	56
Ilustração 6. Proposta de modelo teórico derivado dos achados da pesquisa de campo	113

Dedico este trabalho a todos os
meus professores, mestres,
doutores e familiares que me
auxiliaram a seguir o caminho do
farol da educação. Sou muito
agradecida a todos por esta
vitória.

AGRADECIMENTOS

O mestrado foi iniciado no ano de 2010, neste momento eu, particularmente me considerava um embrião no mundo acadêmico. Foi com a ajuda de todos os professores que consegui aprender, crescer e desenvolver este outro lado em minha carreira profissional que precisava de conhecimento e lapidação. Sendo assim, primeiramente eu gostaria de agradecer a minha orientadora, a Profa. Patricia Morilha Muritiba por confiar em minha proposta de trabalho desde o início me apadrinhando como sua orientanda no programa de mestrado. Ela me orientou com alegria e de maneira simples, fazendo com que o nosso sucesso fosse alcançado na qualidade e tempo previstos. Aos professores de minha banca de avaliação, Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque e a Profa. Dra. Cláudia Terezinha Kniess, que me auxiliaram no julgamento de minha dissertação tecendo comentários e críticas construtivas para instigar a minha pesquisa e busca de conhecimento, melhorando a qualidade deste trabalho final apresentado.

Agradeço também a empresa pesquisada nesta dissertação e a participação de um de seus diretores através da realização da entrevista. Devido a esta ajuda em particular foi possível analisar os resultados obtidos com as pesquisas já realizadas no mundo acadêmico. Confrontando estes resultados obtidos com os comprometimentos existentes e os dois tipos de vínculos empregatícios desta empresa de gerenciamento de projetos de TI.

Sou muito grata a todos os meus colegas de classe do mestrado, e em especial a aluna e amiga Ana Carolina Polete.

Gostaria de registrar meus profundos agradecimentos a minha mãe Ligia, irmã Nathalia e ao meu falecido pai Felix, por todo o apoio que obtive durante todos estes anos de vida. Respeitando-nos mutuamente e desenvolvendo em todos nós os singelos conceitos de família, união, amizade e honestidade. Encorajando-me a abraçar os desafios com todas as minhas forças e tornar o sonho do mestrado uma realidade para a nossa família.

RESUMO

Na área de projetos em tecnologia da informação (TI) é bastante comum no Brasil a contratação de profissionais com diferentes vínculos empregatícios, embora trabalhem costumeiramente no mesmo projeto. Dentre estes vínculos, os mais comuns são os funcionários contratados pelo procedimento formal seguindo as leis trabalhistas brasileiras (CLT), e aqueles contratados como prestadores de serviço terceirizado - o que é motivado muitas vezes pela possibilidade de reduzir os custos com a carga tributária. A gestão destes profissionais, que trabalham juntos, mas possuem vínculos empregatícios diferentes, é o foco deste estudo. Nele, o objetivo foi de analisar as diferenças de comprometimento entre funcionários de uma empresa de gerenciamento de projetos de TI que fazem parte do quadro tradicional e aqueles que foram contratados através do vínculo de contratação da terceirização. A partir destas evidências, pretende-se discutir as implicações sobre a estratégia de gestão de pessoas para ambos os funcionários da empresa de gerenciamento de projetos de TI. Para isso, escolheu-se como método o uso de um estudo de caso, com a análise de dados quantitativa e qualitativa. Na primeira etapa de coleta e análise de dados, o comprometimento organizacional dos funcionários da empresa foi mensurado através de instrumento validado aplicado por Medeiros (1997). A coleta foi feita através de um site da WEB chamado *SurveyMonkey*. Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas com diretores da empresa de gerenciamento de projetos de TI para analisar as políticas de gestão de pessoas desta empresa e identificar diferenças na gestão para os vínculos empregatícios. Foi coletado o total de 62 questionários com sucesso de funcionários. Eles foram analisados a partir de técnicas descritivas de análises de dados. Os resultados mostraram que, na empresa em questão, o comprometimento afetivo foi apresentado por ambos os vínculos empregatícios. No entanto, algumas nuances do comprometimento foram diferentes para os grupos analisados, e são

exploradas no estudo. Enquanto que os funcionários de projetos tradicionais (CLT) apresentaram comprometimento afetivo maior do que as demais formas de comprometimento, os funcionários de projetos terceirizados apresentaram diferentemente do previsto, comprometimento normativo com maior média.

A partir das políticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa, é proposto um modelo teórico que pode ser utilizado nas organizações para gerenciar funcionários de TI de diferentes vínculos empregatícios, baseado nos achados teóricos do levantamento quantitativo e das pesquisas coletadas.

ABSTRACT

Projects in the area of information technology (IT) are very common in Brazil to hire professionals with different employment contracts, who are frequently working together on the same project. Among these contract types, the most common forms are first, the use of formal Brazilian labor laws (CLT), and second, the contract as outsourced service providers - which is often motivated by the possibility of reducing the employment taxation costs. . The focus of this study is then the human resources strategies to manage these professionals, who work together but have different employment contracts. Our objective was to analyze the differences of commitment among employees of IT projects hired through the formal contracts (named CLT) and those who were hired through outsourcing. Our choice of method was a case study, with an IT company, where we collected quantitative data with its employees and we qualitative data via interviews with the company's owner.. The employees' organizational commitment was measured by a validated instrument developed by Medeiros (1997). Data was collected through a Web site called SurveyMonkey. Then, interviews were conducted with directors of the company management of IT projects, in which we analyzed the HRM policies to identify differences in the employment relationships. A total of 62 valid Responses were analyzed using descriptive statistic techniques. The results showed that the company, in our case, the affective commitment was strongly indicated by both employment contracts, without presenting substantial differences between them. However, some nuance commitment was different for the groups, and are explored in the study. While employees of traditional projects (CLT) had higher affective commitment than other forms of commitment, employees of outsourced projects presented differently than expected, normative commitment with the highest average. When analyzing the HRM policies adopted by the company, we discuss them based on our results and we propose a theoretical model that can be used in

organizations to manage IT employees from different employment contracts, based on theoretical findings of the quantitative survey and interviews.

INTRODUÇÃO

Esta dissertação analisa a questão de dois tipos de vínculos de trabalho contratuais nas empresas de gerenciamento de projetos de TI e como esta aplicação de contratação influência no comprometimento de seus funcionários com a empresa.

As empresas buscam agilidade e flexibilidade para se adequar às exigências do mercado globalizado, visando assim garantir a sua própria sobrevivência (ROUSSEAU, 1995). Neste contexto de dinamismo mundial, as empresas acabam sofrem mudanças cada vez mais frequentes.

Durante os últimos anos, as empresas de gerenciamento de projetos de TI têm realizado um esforço para que não ocorram impactos negativos em seu ambiente, e também para que estes, quando ocorram, não atinjam os seus funcionários. Isto acontece com a adoção de algumas ferramentas e técnicas para mitigar os riscos e assim propiciar o aumento das competências de seus funcionários, realizando treinamentos, e na busca pela retenção dos funcionários melhores qualificados e que estejam realmente comprometidos com a empresa (MARQUES *et al.*, 2003). Esta obtenção de comprometimento do funcionário de projetos é tão importante quanto o alcance dos resultados planejados para todas as empresas (SOUSA; SIMONETTI, 2004).

Uma das políticas de gestão de pessoas comum nestas empresas é a contratação de funcionários com diferentes vínculos empregatícios. Motivadas em parte pela pesada carga tributária trabalhista brasileira, e em parte pela necessidade de maior rapidez de atendimento e flexibilidade de adaptação, as empresas de gerenciamento de projetos de TI muitas vezes

contratam profissionais de diferentes vínculos, embora eles vão trabalhar frequentemente juntos no mesmo projeto.

A contratação mais frequente é a tradicional, conforme as leis trabalhistas brasileiras. Esta contratação segue os procedimentos da consolidação das leis trabalhistas (CLT).

Torna-se cada dia mais comum o segundo tipo de vínculo analisado no presente estudo - aqui chamado de terceirizado. Ele ocorre quando o trabalho realizado é caracterizado como temporário ou se caracteriza como uma prestação de serviços para a empresa contratante (ALLAN, 2000). Apesar do uso da terceirização ser mais aplicável nestes casos, no Brasil ela é muito utilizada em empresas de gerenciamento de projetos de TI devido à alta carga tributária brasileira.

Estes dois vínculos podem ocorrer de maneiras concomitantes dentro de uma empresa de gerenciamento de projetos de TI. As empresas podem ter uma quantidade de funcionários de projetos tradicionais e outra quantidade de funcionários de projetos terceirizados trabalhando em conjunto em sua produção ou até mesmo em algum projeto específico.

Apesar de não serem contratados de maneira tradicional, os funcionários de projetos terceirizados podem vir a trabalhar com a atividade-fim da empresa de gerenciamento de projetos. Desta maneira, questiona-se se haveria diferenças de comprometimento entre estes dois tipos de funcionários (tradicionais e terceirizados) e quais seriam os impactos diretos sobre a qualidade de todos os serviços prestados por eles (BERNSTORFF; CUNHA, 1999).

A definição de comprometimento base utilizada nesta dissertação foi a de Meyer e Allen (1997). Para eles, o comprometimento corresponde ao desejo e à intenção de continuar na relação. Este desejo de fazer sacrifícios seria em curto prazo, e esta confiança está na

estabilidade da relação. A importância desta relação está no funcionário realizar a internalização das normas e valores da empresa (KIM; FRAZIER, 1997).

Existe uma diferença teórica entre o “estar motivado” e o “estar comprometido”. O “estar motivado” ocorre quando o funcionário tem disposição para exercer de maneira elevada e permanente um esforço para atingir as metas definidas pela empresa, porém sob a condição de que este esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual dele (ROBBINS, 2005). A motivação ocorre apenas de maneira intrínseca, causada por um desejo de propriedade individual. Já o comprometimento ocorre de maneira externa, podendo assim o funcionário estar motivado e não comprometido com a empresa. Assim, pode ocorrer de o funcionário estar desmotivado e em contrapartida estar comprometido com a empresa em que trabalha.

O comprometimento, segundo os autores Meyer e Allen (1997), desdobra-se em três dimensões: afetivo, instrumental e normativo. Estas dimensões são caracterizadas da seguinte maneira: O comprometimento afetivo envolve a natureza emocional do funcionário (atitudinal), pois ele se identifica ativamente com a empresa e com os objetivos dela; o instrumental envolve aspectos de análise de perda e ganho mediante uma análise do funcionário sobre permanecer ou trocar de empresa; e o normativo envolve obrigações em relação à empresa e ao funcionário.

No caso das empresas de TI, portanto, pode-se questionar se o comprometimento com a empresa, de funcionários com diferentes vínculos, pode também apresentar diferenças. Estudos anteriores já sugeriram esta possibilidade. Por exemplo, em pesquisa realizada em uma empresa de telefonia com cento e vinte e três funcionários tradicionais e cento e sessenta e seis funcionários terceirizados, os vínculos de contratação apresentaram diferentes tipos de comprometimento. No estudo, funcionários tradicionais possuíam um grau elevado de

comprometimento afetivo enquanto os funcionários terceirizados possuíam um grau elevado de comprometimento instrumental (SOLDI; ZANELLI, 2006).

Dentro deste contexto esta dissertação irá explorar as questões relativas ao vínculo empregatício dos funcionários de uma empresa de gerenciamento de projetos de TI e as políticas de gestões de pessoas que são exercidas na empresa.

Objetivo

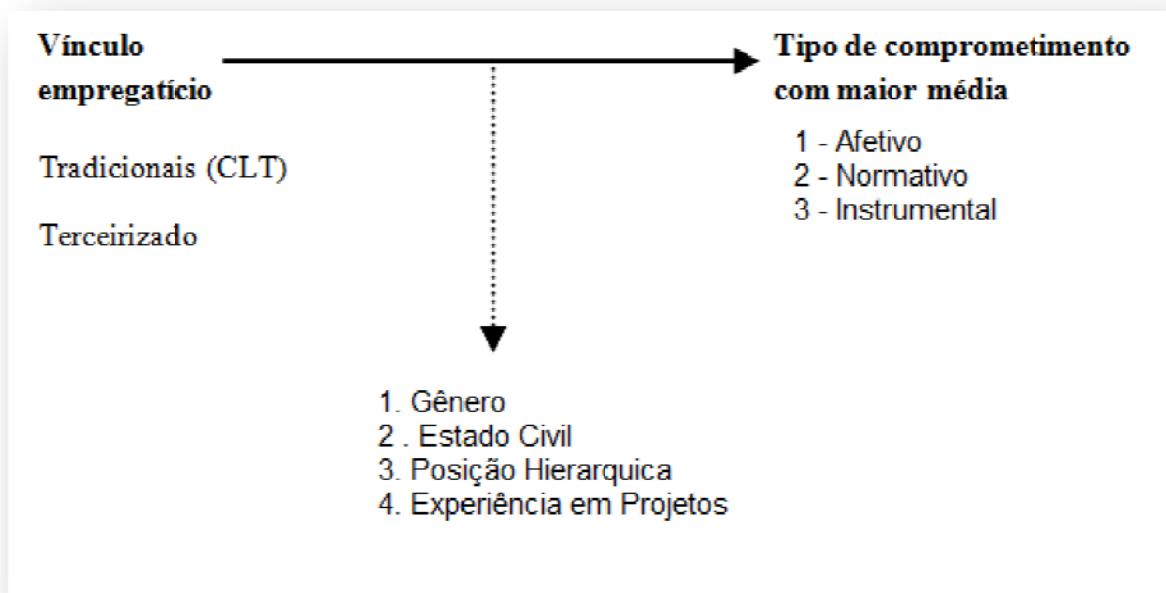
Elencados todos estes pontos, esta dissertação tem como objetivo analisar as diferenças de comprometimento entre funcionários de uma empresa de gerenciamento de projetos de TI que fazem parte do quadro tradicional (CLT) e aqueles que foram contratados através do vínculo de contratação da terceirização. A partir destas evidências, pretende-se discutir as implicações sobre a estratégia de gestão de pessoas para ambos os funcionários da empresa de gerenciamento de projetos de TI. Este objetivo será norteado através das seguintes questões de pesquisa:

1. Quais as diferenças entre o comprometimento de funcionários de diferentes vínculos empregatícios nas equipes de projetos de TI?
2. Existem diferenças entre as políticas de gestão de pessoas aplicadas aos funcionários de diferentes vínculos empregatícios? Como elas ajudam a explicar os diferentes tipos de comprometimento?

Devido à natureza das questões, escolheu-se realizar um estudo de caso em uma empresa de gerenciamento de projetos de TI. A análise de dados seguiu as abordagens quantitativa e qualitativa, sendo ela realizada em duas etapas. A primeira etapa da pesquisa foi realizada via WEB com o envio do questionário para todos os 100 funcionários da empresa contemplando os dois tipos de vínculos empregatícios estudados, obtendo-se o total de 62% de taxa de retorno. Na segunda etapa foi entrevistado o diretor da empresa de projetos de TI, buscando-se informações qualitativas sobre práticas da gestão de pessoas realizadas pela empresa.

As questões de pesquisa desta dissertação são representadas abaixo pelo modelo de proposto.

Ilustração 1. Modelo Ilustrativo de Pesquisa



Fonte: Autora.

Além da contribuição para a teoria de comprometimento organizacional e de gestão estratégica de pessoas, este estudo se justifica também pelo seu uso prático. A terceirização dos funcionários de TI é um assunto relevante devido a sua aplicação estar acontecendo em larga escala já há alguns anos. Este vínculo de contratação com o funcionário está a cada dia mais habitual nas empresas (PRADO; TAKAOKA, 2002).

Em sua grande maioria, estas contratações de funcionários terceirizados ocorrem diante de uma necessidade da empresa de gerenciamento de projetos de TI de repassar alguma atividade e/ou tarefa. Outra possível justificativa seria no caso da empresa não possuir a excelência em algum requisito específico ou alguma mão-de-obra qualificada para o projeto. Há também a possibilidade na contratação destes serviços de maneira externa para a redução de custos fixos ou para o aumento da eficiência da empresa contratante (PURCELL, 1998).

Existe uma preocupação no mundo corporativo referente à gestão dos recursos humanos das empresas de modo geral (SANCHES *et al.*, 2010). Em relação ao funcionário terceirizado, esta preocupação aumenta, pois ele tanto participa do atendimento das metas definidas pela empresa como também representa a imagem dela perante o mercado e para seus clientes (PINTO; QUELHAS, 2007).

Estrutura do projeto de pesquisa

Esta dissertação foi estruturada da seguinte maneira. Na introdução há uma breve explicação do objetivo central desta dissertação e também a relevância da pesquisa sobre o assunto. No capítulo um é realizada uma revisão teórica sobre os construtos. No capítulo dois são apresentados os procedimentos metodológicos. No capítulo três é demonstrado o cronograma dos anos 2010, 2011 e 2012. No capítulo quatro é apresentação e discussão dos resultados. E por último existem as sessões de considerações finais, referências bibliográficas e anexas.

O quadro 1 contém a ilustração esquematizada dos capítulos desta dissertação.

Quadro 1. Estrutura da dissertação

	Introdução
Capítulo 01	Referencial Teórico
Capítulo 02	Procedimentos Metodológicos
Capítulo 03	Cronograma
Capítulo 04	Apresentação e discussão dos resultados
Capítulo 05	Considerações Finais
	Referências Bibliográficas

	Anexos
--	--------

Fonte: Autora.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo abordará o referencial teórico desta dissertação, baseado nos construtos da pesquisa. Primeiramente, será apresentado um contexto do estudo falando-se sobre o gerenciamento de projetos no Brasil e em especial na área de Tecnologia da Informação.

Depois, discorre-se sobre a estratégia de gestão de pessoas e suas implicações para equipes de projetos de TI.

Na sequencia, o construto do comprometimento organizacional será apresentado, seguindo-se da literatura sobre os diferentes vínculos empregatícios.

1.1 Gerenciamento de Projetos

Nos anos 50, as ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos eram consideradas pouco aplicáveis nas empresas. Ao longo do tempo, elas foram se aprimorando e consolidado em busca das melhores práticas para a sua aplicação. Atualmente o gerenciamento de projetos está em constante crescimento para a sua adoção nas empresas (RAD; RAGHAVAN, 2000). Caracterizando assim neste cenário um expressivo crescimento do Instituto de gerenciamento de projetos (Project Management Institute - PMI) (MAXIMIANO; RABECHINI, 2005).

As empresas, visando à obtenção de sua sobrevivência no mercado, crescimento, e inovações, utilizam como ferramenta os projetos como um meio para alavancar suas estratégias (KERZNER, 2001). O mesmo ocorre com a necessidade de adaptação às mudanças externas e internas da empresa, pois os projetos auxiliam nesta trajetória como uma ferramenta para a obtenção do almejado (SATO, 2003).

A empresa pesquisada nesta dissertação trabalha com projetos de tecnologia da informação (TI), e seus funcionários são responsáveis por realizar todo o gerenciamento do ciclo de vida do projeto. A metodologia de entrega de projetos desta empresa foi desenvolvida com a base das melhores práticas sugeridas pelo PMBOK, quarta edição. Sendo assim, esta dissertação relacionou itens relevantes do PMBOK para o referencial teórico. Apenas como dados históricos existem outros dois institutos importantes de práticas de gerenciamento de projetos na Europa, o International Project Management Association (IPMA) fundado em 1965 na Suíça, e o Office of Government Commerce com a matriz na Inglaterra (CHEN; PARTINGTON, 2002).

No intuito de padronizar o gerenciamento de projetos para o mundo, foram criadas algumas diretrizes e normas. A norma ISO 10006 foi atualizada em 2003 e trata das atividades do gerenciamento da qualidade no contexto de projetos. Ela organiza em formato de guias para garantir a qualidade no processo de gerenciamento de projetos, podendo ser aplicada a qualquer tipo de projeto, sendo ele considerado simples ou complexo (ISO, 2003). Esta norma é composta de dez grupos de processos, sendo eles: 1) estratégicos, 2) gerenciamento de interdependência, 3) escopo, 4) tempo, 5) custo, 6) recursos, 7) pessoal, 8) comunicação, 9) risco e 10) suprimentos.

A norma 10006 (ISO, 2003) e o PMBOK (PMI, 2008), podem ser utilizados de maneira mesclada caso a empresa necessite para a busca da complementação das práticas e trazer um volume maior de benefícios (STANLEIGH, 2005).

O gerenciamento de projetos da empresa pesquisada foi desenvolvido através das melhores práticas sugeridas pelo *Project Management Institute* (PMI). Este instituto foi fundado por cinco voluntários no ano de 1969 nos Estados Unidos. O objetivo do PMI é de divulgar as melhores práticas e a profissionalização do gerenciamento de projetos em todo o

mundo. Ele foi responsável pela publicação do manual de melhores práticas para o gerenciamento de projetos (PMBOK) e atualmente ele está em sua quarta edição. Este manual auxilia ao gerenciamento de projetos, havendo um consenso de sua aplicação e obtenção de valor nas empresas (STANLEIGH, 2007).

O PMBOK (PMI, 2008) caracterizou projetos como sendo, “um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. A temporalidade indica que ele tenha um início e término pré-estabelecidos. Sendo que um projeto visa entregar um serviço e/ou produto como seu resultado final.

O projeto tem um escopo de trabalho e orçamento fechado para atingir o seu propósito central. Ele pode ser conceituado como um empreendimento onde não ocorre repetição, sendo ele encadeado por toda uma cadeia de seqüência lógica de atividades (VARGAS, 2002). O gerenciamento de projetos é responsável por tratar do planejamento e do controle do projeto. Foi definido como sendo a aplicação do conhecimento, habilidade, ferramentas e técnicas para se atender aos requisitos propostos e expectativas dos envolvidos no projeto (*stakeholders*). O BSI (2000) afirma que a gestão de projetos é o planejamento, monitoramento e controle de todos os fatores de um projeto, incluindo a questão do comprometimento de todos os membros envolvidos para se alcançar a meta dentro dos limites de tempo, custo, qualidade e desempenhos estimados para o projeto.

O PMBOK é composto por quarenta e dois processos, subdivididos em cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoração e controle e encerramento. Existem nove áreas de conhecimento: 1) integração, 2) escopo, 3) prazo, 4) custo, 5) qualidade, 6) recursos humanos, 7) comunicação, 8) riscos e 9) aquisições (PMI, 2008).

O gerenciamento de projetos pode sofrer influências de fatores políticos, ambientais, organizacionais, humanos, dentre outros. Os fatores ambientais de um projeto podem ser considerados como a cultura organizacional, normas, infra-estrutura, condições de mercado, dentre outros.

O sucesso no gerenciamento de projetos pode ser observado através de alguns prismas. Projetos que são entregues com sucesso em um tempo inferior ao tempo estimado, utilizar uma otimização dos recursos humanos envolvidos e etc. Neste último caso há até a possibilidade de propiciar uma maximização da lucratividade do projeto na empresa. A gestão de projetos pode auxiliar em relação a uma possível mudança de escopo, tornando a empresa eficiente e efetiva (KERZNER, 2001). Assegurando que todos os recursos disponíveis para o projeto sejam alocados de maneira correta, permitindo que os gerentes percebam “o que está acontecendo” e “para onde as coisas estão indo” nos projetos nas empresas (PMISP, 2007). O destaque desta dissertação foi para o capítulo de gestão de pessoas (RH).

O papel desempenhado pelo gerente de projetos é tanto gerenciar como liderar o projeto. O profissional de gerenciamento de projetos utiliza as suas competências, através da compreensão das tecnologias utilizadas, desenvolvendo habilidades interpessoais, utilizando de processos gerenciais e realizando a sua aplicação ao projeto. Em diversos momentos, é necessário que o gerente de projetos tome decisões e seja capaz de produzir e demonstrar os resultados para a conclusão do projeto (CLELAND; IRELAND, 2002).

O gerente de projetos seria a pessoa responsável por toda a compreensão e distribuição da comunicação para os envolvidos no projeto (KERZNER, 2002). Um exemplo ilustrativo disto seria na apresentação de um problema técnico relacionado ao projeto de um novo produto pela equipe do projeto para o CIO da empresa. A equipe técnica possivelmente possuiria um perfil profissional diferente do CIO da empresa. Sendo assim, seria necessário

realizar a equalização dos termos abordados nesta reunião, sejam eles técnicos ou de negócio para todos, como também visualizar se houve o entendimento claro da mensagem transmitida para o emissor e para o receptor. Costuma-se utilizar uma expressão nas reuniões de negócios: “verificar se todos estão na mesma página do livro”. Esta validação do entendimento da comunicação é de responsabilidade do gerente de projetos, pois ele atua como um facilitador para todos os envolvidos no projeto. Echeverría (1997) acentua que o papel do gerente de projeto seria o de participar de conversações, atuando para promover a realização de algumas e evitar outras conversas, onde os impactos poderiam ser negativos para o projeto.

O gerente de projetos é uma peça importante para o sucesso do projeto. É necessário que ele saiba liderar uma equipe variada de profissionais, comunicar-se adequadamente com todos, comprometer a equipe do projeto e gerenciar os conflitos que surgirem entre as necessidades do projeto (BAGULEY, 1999). Ele deve liderar com as competências, de mente e coração da equipe, de maneira que se torne o diretor da equipe trabalhando na dimensão humana e comportamental, liderando pessoas e não somente recursos do projeto (MAXIMIANO, 2002).

O PMBOK (PMI, 2008) apresenta três características para o gerenciamento de projeto eficaz. Dentre eles, o gerente de projetos precisa ter conhecimento de gestão de projetos, precisa ser capaz de realizar um bom desempenho e possuir habilidades comportamentais de gerente de projetos na execução dele.

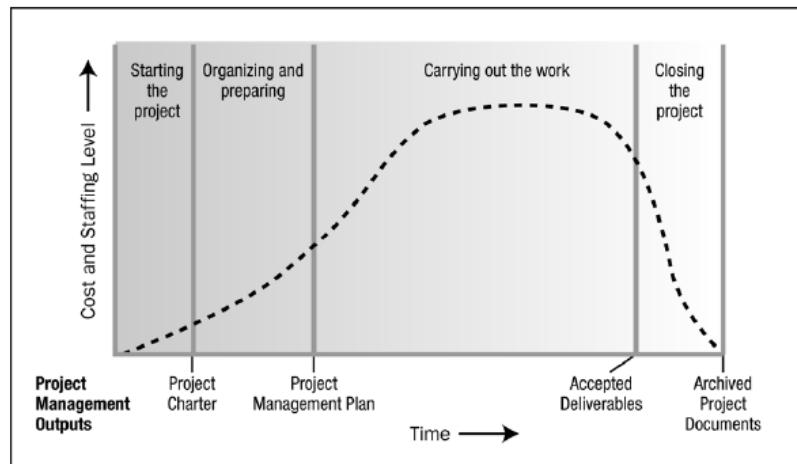
1.1.1 Ciclo de vida do projeto

Os ciclos de vida do projeto contêm fases que são sequenciais, podendo em alguns momentos ocorrer simultaneamente durante o projeto. A quantidade de fases pode variar

dependendo do projeto (MAXIMIANO, 1997). O ciclo de vida do projeto é compreendido em cinco grupos de processos.

A figura abaixo descreve um ciclo de vida típico de um projeto.

Ilustração 2. Ciclo de vida de um projeto



Fonte: PMBOK (PMI, 2008).

Áreas de conhecimento do PMBOK

PMBOK (PMI, 2008) possui nove áreas de conhecimento envolvidas em sua descrição das melhores práticas em gerenciamento de projetos.

O quadro 2 descreve estas nove áreas de conhecimento do PMBOK (PMI, 2008).

Quadro 2. Descrição das nove áreas de conhecimento

Área de conhecimento	Descrição
Integração	Descreve os processos e as atividades que integram os elementos do gerenciamento de projetos.
Escopo	Descreve os processos que realizam a validação de que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e somente o

	trabalho necessário, para que seja concluído com sucesso.
Tempo	Descreve os processos em relação ao término do projeto no prazo estimado.
Custos	Descrevem os processos que realizam o planejamento, estimativa, orçamento e controle de custos para o projeto terminar dentro do orçamento estimado.
Qualidade	Descreve os processos envolvidos na garantia do controle da qualidade para satisfazer os objetivos do projeto.
Recursos Humanos	Descreve os processos que gerenciam a equipe do projeto.
Comunicações	Descreve os processos de geração, coleta, divulgação e armazenamento das informações relativas ao projeto.
Riscos	Descreve os processos que realizam o gerenciamento de risco do projeto.
Aquisições	Descreve o processo que realiza a compra ou a aquisição de serviços ou produtos para o projeto.

Fonte: PMBOK(PMI, 2008)

Uma grande quantidade de projetos de TI fracassaram devido ao não atendimento aos objetivos propostos. Estes fracassos podem ser atribuídos a previsão de custos, prazos, satisfação do cliente, dentre outros. Em muitos destes projetos ocorreram falhas doravante da falta de um bom gerenciamento de projetos (SANT'ANNA, 2000). Em estudo realizado pelo Standish Group, 53% dos projetos de TI, ultrapassam em quase 90% as estimativas de custo e prazo. Outros 31% dos projetos foram cancelados antes de sua conclusão por não ser possível atingir seus objetivos traçados. Somente 16% dos projetos de TI foram completados dentro das estimativas de prazo e custo planejados (BOTTONI, 2001). No Reino Unido houve uma pesquisa de projetos na qual foi possível apresentar os seguintes dados: 1) 9% dos projetos foram abandonados e 2) na média encontra na pesquisa houve um aumento comparado com o

planejamento inicial de 13% do orçamento estimado, 20% tiveram desvio de tempo e 7% dos projetos negociados não foram entregues no final.

O quadro 3 descreve alguns fatores que geram o insucesso dos projetos de TI.

Quadro 3. Fatores de insucesso de Projetos em TI

Fatores de insucesso
Absorção de inovações tecnológicas
Especificações de projetos incompletas
Metodologias inadequadas
Subestimativa de riscos
Dificuldade de estimar prazos e recursos
Dificuldade de aferir progresso
Fraco acoplamento entre as estratégias empresariais e as de TI
Cultura das organizações
Ambiente típico de desenvolvimento de projetos

Fonte: adaptado de Fernandes e Carvalho (2005).

Um dos principais fatores para o favorecimento desta ineficiência de resultados positivos seria a falta do comprometimento organizacional do gerente de projetos. Em muitas empresas os executivos não identificam a importância de uma estratégia na implementação do gerenciamento de projetos em suas empresas.

Em busca destas justificativas dos fracassos apresentados, houve diferenças entre o gerenciamento de projetos de TI e as demais áreas de gerenciamento de projetos (SOMMERVILLE, 2003). Ele categorizou em 03 (três) as dificuldades centrais para os atrasos de cronograma e do estouro de orçamentos. A primeira seria relativa ao fato de o

produto de entrega de TI ser intangível, ou seja, não poderia ser visto ou tocado, dependendo de outros integrantes do projeto para a realização da medida de seu progresso ao longo do ciclo de vida do projeto. A segunda seria de que não haveria um processo padrão para TI, pois seriam diversas as tecnologias envolvidas. E em terceiro seria em relação à interdependência entre os próprios projetos de TI de uma mesma empresa. Em muitos casos esta relação é considerada nula, ressaltando que as lições aprendidas e experiências anteriores em alguns casos não são válidas para outros projetos que seriam considerados semelhantes de TI.

As características principais dos projetos de TI são que possuem intangibilidade, percepção excessiva de flexibilidade, alta complexidade e incertezas, causando alguns desconfortos em relação às suas expectativas, ambições elevadas, pedidos corriqueiros de mudanças de escopo, estouro de orçamento e/ou prazo, dificuldade na definição dos requisitos e especificações, problemas de implementação e alerta tardio dos problemas. Os riscos não são elencados em detalhes, não há um controle efetivo de todo o progresso do projeto e os treinamentos para os funcionários de projetos em muitos casos não são suficientes para a realização de uma entrega de projeto com sucesso.

Uma parcela considerável dos gerentes de projetos de TI sente dificuldade em planejar e gerenciar os seus projetos devido a sua alta complexidade e incertezas envolvidas no ambiente do projeto (BELOUT; GAUVREAU, 2003). Isto ocorre porque as novas tecnologias surgem diariamente e a busca pela atualização do conhecimento é frenética.

Podemos afirmar que a adoção do gerenciamento de projetos nas empresas de TI é relevante, porém é necessário observar e respeitar a realidade vivida pela empresa. O foco desta aplicação de gerenciamento de projetos não seria meramente criar novos modelos, mas sim de se utilizar com sabedoria todas as melhores práticas já aprovadas e testadas em

gerenciamento de projetos para a obtenção do sucesso (ROCHA; MALDONADO; WEBER 2001).

1.2 Estratégia de gestão de pessoas

Em 1890 foi registrada a primeira implantação do departamento de administração de pessoal na empresa “NCR Corporation” nos Estados Unidos. Consta como um marco na pesquisa de administração de pessoal este fato ocorreu durante a Primeira Guerra mundial, tornando assim importante para o seu desenvolvimento deste assunto (ALBUQUERQUE, 1987).

Nos anos 80 iniciou o conceito de planejamento estratégico de recursos humanos nas empresas com funcionários de recursos humanos buscando conhecimento para a obtenção de um enfoque com teor voltado a estratégia (JAMROG; OVERHOLT, 2004).

O quadro 4 apresenta a escala de tempo das teorias de gestão de pessoas estratégica.

Quadro 4. Gestão estratégica de pessoas na escala do tempo

RH como	Estratégico	Vantagem Competitiva
Período Aproximado	1980-1990	1990
Condições que propiciam surgimento	Reconhecimento/importância dos fatores do ambiente; necessidade de vincular gestão de pessoas às estratégias organizacionais.	Maior competitividade; necessidade de diferenciação; pessoas vistas como recursos para vantagem competitiva.
Papel	Adaptação das pessoas às necessidades estratégicas.	Transmissão das estratégias às pessoas para transformá-las em agentes de competitividade.
Funções e contribuições	Motivar empregados, manter segurança e bom ambiente, garantindo envolvimento.	Estratégica, competitiva, focada na mudança e no envolvimento dos empregados.
Principais atividades	Treinamento; recrutamento interno; desenvolvimento; busca de práticas, idéias; terceirização; descentralização.	Administrar rede de agentes organizacionais: gerentes, parceiros internos e externos; administrar programas que dependem do comportamento das pessoas; criar instrumentos de gestão para as pessoas; mensurar impactos de RH; manutenção da capacidade intelectual da organização; orientação para um desenvolvimento integrado.

Fonte: adaptado de Fischer (1998).

A definição de estratégia utilizada neste estudo foi baseada em Albuquerque (2002), para quem “[...] estratégia é a formulação da missão e dos objetivos da Organização, bem como de políticas e planos de ação para alcançá-los, considerando os impactos das forças ao ambiente e a competição...”.

Dado que as empresas necessitavam desenvolver uma nova perspectiva sobre a área de recursos humanos, a área começou a ser considerada como um fator de vantagem competitiva para as empresas (BAIRD; MESHOULEM, 1988).

Os anos 90 foram relatados como de grandes acontecimentos e mudanças para as empresas. De modo geral estas mudanças organizacionais ocorridas referiam-se a qualquer transformação de natureza estratégica, estrutural, cultural, tecnológica, humana ou capaz de gerar algum impacto na empresa. Sendo assim as empresas necessitaram se adaptar para alterar seus conceitos de concorrência, visando à sobrevivência ao mercado cada dia mais disputado. As negociações com os mercados internacionais se intensificaram com a abertura de novos horizontes para mercados antes desconhecidos para as empresas (STAL, 2005).

Neste momento a qualidade e produtividade não eram mais consideradas fatores de vantagem competitiva para as empresas. Elas cederam espaço para características como, o valor agregado, a capacidade de adaptações às mudanças e as inovações das empresas. Na área de TI, mudaram as estratégias para a competitividade da empresa no mercado, a partir da: utilização da liderança de um produto, busca de eficiência através da TI e busca do atendimento ao cliente diferenciado e particular (TORRES, 1995).

Neste contexto o papel da área de recursos humanos seria de executar o trabalho cotidiano, mas com a possibilidade de fazer algo além do previsto. Este trabalho cotidiano poderia ser dividido em 02 (duas) atividades básicas: 1) tarefas administrativas relacionadas a pagamentos e benefícios e 2) aposentadoria, conhecida comumente como departamento de pessoal (MARCONI, 2005). Em geral em estudos que foram realizados demonstraram que a maioria das empresas somente realizava a execução do cotidiano, impondo obstáculos no entendimento das mudanças dos negócios e das expectativas dos funcionários da empresa (MOHRMAN; LAWLER, 1995).

Seguindo esta linha de necessidade de evolução do pensamento, os autores Oliveira et al (2001) ilustram esta passagem no trecho abaixo:

[...] O mercado em que as empresas atuam e a tecnologia que se utilizam foram se modificando e evoluindo, e, em consequência, a atividade de gerir pessoas vem ganhando muito mais importância. Novas estratégias e políticas foram surgindo em decorrência das mudanças no ambiente nas quais as organizações estão inseridas. Internamente, também, as empresas foram se modificando, inclusive seus modelos de gestão, visando adaptar-se às novas condições impostas pelo ambiente. [...]

A função estratégica da área de recursos humanos surgiu para alavancar o capital humano, aumentando o capital intelectual, alinhando as decisões, diretrizes e estratégias da empresa.

Há uma grande importância do comprometimento dos funcionários com os objetivos organizacionais que foram definidos pelos executivos da empresa. A empresa precisa garantir tanto a implementação de seus objetivos estratégicos como também a obtenção de seus melhores resultados. Estes dois fatores possuem uma razoável complexidade em seu atendimento das metas estabelecidas (CHANG, 2001).

O papel dos recursos humanos em relação à mudança é de ser capaz de fazer com que ela se realize por completo em uma empresa. Neste caso, para tornar possível a afirmação anterior, foi identificado que os funcionários de recursos humanos deveriam ser “pessoas de negócios”, em primeiro lugar, e em segundo lugar serem funcionários de recursos humanos (JAMROG; OVERHOLT, 2004).

Esta integração dos recursos humanos com a estratégica ocorreu quando dois fatores surgiram, sendo eles: o ambiente externo para o desenvolvimento da estratégia de negócios, a existência de um intervalo vazio entre as necessidades previstas para a implantação destas

estratégias e as realidades que as empresas enfrentavam em seu dia-a-dia (ALBUQUERQUE, 1987).

Os recursos humanos poderiam realizar um compartilhamento de responsabilidades com a alta direção para propor/revisar/manter as políticas para a construção de valores e padrões organizacionais, surgindo assim como uma nova proposta e aumentando o grau de evidência nas empresas atuais. A obtenção da vantagem competitiva para a sobrevivência surge do entendimento dos valores, da visão e da missão da empresa, tornando assim possível capitalizar novas oportunidades, efetuar negócios em outros territórios, reduzir custos de produção e incertezas nos ambientes empresariais (PORTER, 1999). É necessária então identificação dos papéis dos funcionários da empresa para a obtenção de competitividade (FISCHER, 1998).

A área de recursos humanos possuiria quatro papéis, sendo eles, 1) as funções estratégicas, 2) a competitividade, 3) a função de promover e auxiliar os processos de mudança e 4) a função responsável pelo comprometimento dos funcionários com a empresa, colocando a estratégia em ação com a criação de políticas que sustentem a empresa. Afinal é de responsabilidade da área de recursos humanos transmitir a estratégia aos funcionários da empresa (ULRICH, 1998).

Jackson e Shuler (1995) apontam para a influência da estrutura organizacional sobre a gestão das pessoas:

[...] a estrutura da organização também influencia a administração de recursos humanos. A importância que a organização concede à administração de recursos humanos é refletida através da posição que esta ocupa na hierarquia da empresa. Isto também indica o papel que ela desempenha. Se o órgão de recursos humanos está posicionado na alta direção, seu executivo poderá participar de forma mais efetiva da formulação da política de pessoal e ter força necessária para sua implementação justa e consistente [...]

Jamrog e Overholt (2004) apontaram três categorias para a abordagem estratégica de recursos humanos, sendo eles, a abordagem universalista, a contingencial e a configuracional. A abordagem universalista inclui o estudo das melhores práticas de recursos humanos e sua aplicação poderia ser realizada em todos os tipos organizacionais. A abordagem contingencialista pressupõe que existiria uma relação entre as variáveis, práticas de recursos humanos e a interação com a estratégia organizacional. E por último a abordagem configuracional analisa a área de recursos humanos como um sistema de emprego ou configuração de práticas internas e posteriormente alinhadas a uma estratégia organizacional.

Porém, apesar de toda esta evolução da área de recursos humanos enquanto parceiros estratégicos, ainda faltam instrumentos de medidas que mostrem quanto a área adiciona de valor às empresas (JAMROG; OVERHOLT, 2004).

Devido à necessidade da verificação e mensuração se a área de recursos humanos está caminhando em direção da estratégia, é importante analisar cinco principais questões para a avaliação de seus resultados (JACOBS, 2004), sendo elas:

1. O gestor da área de recursos humanos está fortemente envolvido ou faz sólidas contribuições para as decisões relacionadas à estratégia do negócio?
2. Os gestores de outras áreas veem a área de recursos humanos como contribuindo de maneira efetiva para a gestão de mudanças organizacionais?
3. A agenda da área está alinhada às estratégias gerais do negócio?
4. A área participa de reuniões com CEO, para promover consultoria em relação às estratégias gerais da empresa, e não só as de recursos humanos?

5. A área de recursos humanos está implementando mudanças de enfoque para ajudar a empresa a alcançar seus pontos críticos de sucesso?

Uma possibilidade para a avaliação dos resultados da gestão de pessoas seria a aplicação do método do retorno do investimento (ROI), comparando os investimentos realizados no funcionário em relação aos demais realizados pela empresa. As relações destes investimentos podem ocorrer da seguinte maneira: 1. Treinamento e desenvolvimento para obtenção de competências dos funcionários e da empresa; 2. Benefícios, carreira, qualidade de vida e remuneração para obtenção de comprometimento dos funcionários com os objetivos organizacionais. A área de recursos humanos possibilita que a mensuração da competitividade e a estratégia estejam correlacionadas com o investimento em funcionários de forma direta.

Deve-se levar em consideração esta análise como relevante para todos estes fatores para a avaliação do alinhamento da área de recursos humanos com a estratégia da empresa.

Na Nova Zelândia foi identificado que os funcionários da área de recursos humanos atribuíam maior importância aos resultados em sua área do que os demais gestores da empresa (TOULSON; DEWE, 2004).

Um desafio existente para a área de recursos humanos está na maneira de apresentar os serviços prestados localmente alinhados ao da matriz, pois em cada empresa existe a sua identidade organizacional, sendo que normalmente a prática global deveria ser adaptada ao local (FISCHER, 2003).

O Quadro 5 apresenta os fatores e seus desafios envolvidos no processo de avaliação dos resultados da gestão estratégica de pessoas.

Quadro 5. Fatores e desafios para a gestão estratégica de pessoas

Fatores	Desafios
Foco na administração das pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Redefinição do contrato social entre a empresa e o funcionário; • Melhorar a qualificação dos gestores; • Criar um novo padrão para o desenvolvimento e gerenciamento das carreiras.
Adoção das mudanças necessárias	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar os funcionários para a nova empresa mediante a realização da mudança; • Monitorar o clima organizacional; • Desenvolver uma visão de médios e longos prazos.
Definição da nova estrutura de hierarquia da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Propor uma nova estrutura organizacional; • Garantir o apoio as grupos de mudanças.
Desenvolver um mecanismo para recrutamento e seleção dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver um novo padrão para a seleção e recrutamento de novos funcionários.

Fonte: Gonçalves (1997).

1.3 Comprometimento Organizacional

No final dos anos 70 iniciaram algumas pesquisas sobre comprometimento organizacional. Naquele momento elas possuíam apenas o caráter de levantamento dos fatores de correlação entre o funcionário e a empresa. Foi observado que existia uma força entre estes dois ambientes possibilitando assim um melhor aproveitamento dos recursos humanos e atendimento dos objetivos estratégicos da empresa.

No Brasil, somente nos anos 90, o tema *comprometimento* foi realmente difundido na comunidade científica. Entre os anos de 1994 e 2003 no ENANPAD foram identificados um total de 46 (quarenta e seis) artigos evidenciando os aspectos humanos (MORAES, et al., 2004).

Bastos (1994) observou que no Brasil apenas a partir do ano de 1998 iniciou-se a utilização do modelo proposto pelos autores Meyer e Allen (1997).

A partir de 2009 alguns os estudos no Brasil indicaram que poderia haver uma tendência para a separação da definição de comprometimento. Isto ocorreu devido ao amadurecimento dos estudos realizados no mundo acadêmico e das necessidades de uma melhor seleção para o seu significado (RODRIGUES, 2009).

Esta dissertação abordou o contexto da palavra *comprometimento* em relação a sua definição na área de gestão de pessoas. Todavia a definição de comprometimento no meio acadêmico é relativamente recente (O'REILLY; CHATMAN, 1986), faltando ainda uma definição única, tornando assim complexo e difícil para as empresas atuarem na obtenção do comprometimento de seus funcionários (BASTOS, 1994).

O comprometimento, quando estudado, é composto de diversos elementos do ambiente do trabalho (BASTOS, 1994), sendo ele multidimensional, podendo ser capaz de envolver um vínculo psicológico entre a empresa e o funcionário, facilitando assim a permanência do funcionário na empresa (RIBEIRO, 2008).

A definição de comprometimento organizacional foi baseada no conceito no qual o funcionário se identifica com a empresa e seus objetivos, e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar ao atendimento dos objetivos empresariais, envolvendo alguma forma de laço psicológico entre os funcionários, a empresa e seu ambiente de trabalho (BASTOS,

1994). Algumas frases utilizadas nas empresas como “amor à camisa” e “espírito de entrega” surgiram para exemplificar a definição de comprometimento nas empresas (SOUTO; REGO, 2004). Comprometer-se significa assumir responsabilidade sobre algo (MENEGON; CASADO, 2006). O comprometimento deriva do resultado da troca entre o funcionário e a empresa (BECKER, 1960).

O comprometimento organizacional foi dividido sob duas diferentes perspectivas (JARAMILLO et al., 2005). A primeira referente à intenção é de o funcionário permanecer na empresa e a segunda trata do envolvimento do funcionário com a empresa. O comprometimento organizacional seria parte de um “contrato psicológico” firmado entre o funcionário e a empresa. Este contrato seria informal e baseado somente nas expectativas de ambos (LAUER-LEITE, 2006).

Um alto grau de comprometimento organizacional do funcionário pode auxiliar a empresa a alcançar as metas e superar as mudanças que ocorrem em seu ambiente. Porém as empresas não deveriam contar apenas com o comprometimento de seus funcionários, pois isto não garante resultados positivos e nem o tão sonhado objetivo de sucesso da empresa.

O comprometimento foi dividido em dois diferentes panoramas podendo ele ser atitudinal ou comportamental. O atitudinal determina a relação do funcionário com a empresa sendo que existe um compartilhamento de valores e também de objetivos. O comportamental ocorre quando o funcionário se prende na empresa e como ele reage a este tipo de comprometimento (MOWDAY et al., 1979).

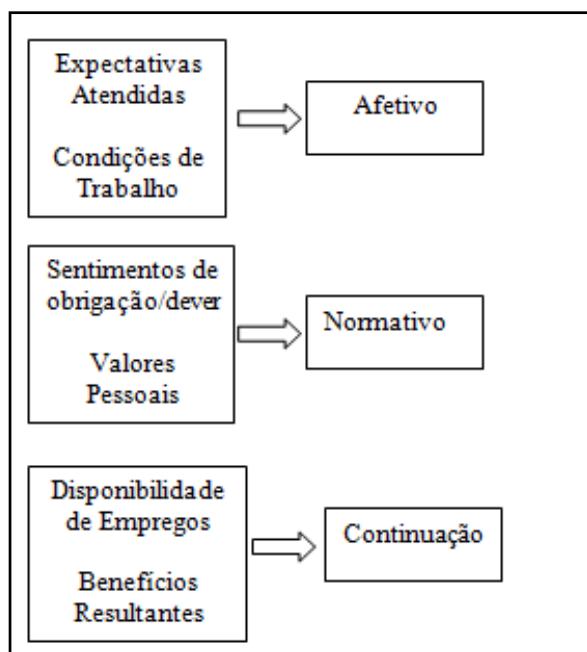
O estudo do comprometimento foi dividido em três categorias de variáveis para as pesquisas: 1) antecedentes: característica pessoal, do trabalho, relação com o grupo e com o líder, organizacional e status da função, 2) correlatos: motivação, satisfação no trabalho, stress

e envolvimento, 3) consequentes: desempenho no trabalho, alternativas de trabalho, intenção de procurar novo emprego, intenção em deixar a organização, pontualidade, rotatividade e absenteísmo (MEDEIROS, 2003; MATHIEU; ZAJAC, 1990).

Cada tipo de comprometimento possui uma característica diferente para seus antecedentes.

A ilustração 3 explica com um maior detalhamento cada correlação dos antecedentes do comprometimento.

Ilustração 3. Antecedentes de cada tipo de comprometimento



Fonte: Sampaio (2005).

O comprometimento, segundo Meyer e Allen (1997), desdobra-se em três dimensões: afetivo, instrumental e normativo.

As dimensões são caracterizadas da seguinte maneira:

- a) **Afetivo:** Envolve a natureza emocional do funcionário (atitudinal). Pois ele se identifica ativamente com a empresa e com os objetivos dela. Sendo assim, deseja fazer parte dela. Segundo Meyer e Allen (1991:32): “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem (...);
- b) **Instrumental:** Envolve aspectos de análise de perda e ganho mediante uma análise do funcionário sobre permanecer ou trocar de empresa. Segundo Meyer e Allen (1991:32): “Empregados com (...) comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam (...). Os autores também correlacionam esta dimensão aos planos de aposentadoria e investimentos realizados pelos funcionários;
- c) **Normativo:** Envolve obrigações em relação à empresa e ao funcionário. Segundo Meyer e Allen (1991:32): “Empregados (...) com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”. Neste contexto estão inseridas as normas e regulamentos.

Meyer e Allen (1991) constataram que estas três dimensões de comprometimento podem ser distintas, porém em sua grande maioria elas ocorrem em conjunto. Neste caso, o que ocorre é uma diferença entre o grau de intensidade entre cada uma das dimensões, apresentada pelo funcionário da empresa.

O quadro 6 apresenta o comparativo entre as dimensões do comprometimento organizacional.

Quadro 6. Dimensões do comprometimento

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização por que...	Estado psicológico
Afetivo	Grau em que o funcionário se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... Sente que quer permanecer.	Desejo
Normativo	Grau em que o funcionário possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... Sente que deve permanecer.	Obrigação
Instrumental	Grau em que o funcionário se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída dela. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... Sente que tem a necessidade de permanecer.	Necessidade

Fonte: Souto e Rego (2004).

Existem também outros tipos de comprometimento abordados no ambiente acadêmico, embora neste presente estudo se esteja trabalhando com a taxonomia de Meyer e Allen. O quadro 7 apresenta uma consolidação de nomenclaturas do comprometimento desenvolvida por Rodrigues (2009). Ele mostra que o construto comprometimento já é utilizado na literatura há décadas, partindo-se dos trabalhos de Etzioni (1974), até as teorias mais contemporâneas que trabalham com aspectos comportamentais.

Quadro 7. Consolidação de nomenclaturas

Bases do Comprometimento	Referências
Moral, calculativo, alienativo	Etzioni (1974)
Continuação, coesão e controle	Kanter (1968)
Identificação, envolvimento e lealdade	Buchanan (1974)
Consentimento, identificação, internalização	O'Reilly e Chatman (1986)
Afetivo, normativo, continuação	Meyer e Allen (1991); Siqueira (2001)
Afetivo, continuação, moral	Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993)
Adesão, oportunidade	Thévenet (1992), citado por Sá e Lemoine (2000).
Afiliativa, afetiva, normativa, instrumental	Medeiros et al. (1999)
Afetiva, futuro comum, normativa, de sacrifícios avultados, escassez de alternativas, ausência psicológica	Rego (2003)
Internalização de valores e objetivos organizacionais, sentimento de obrigação em permanecer na empresa, sentimento de fazer parte, sentimento de falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade, escassez de alternativas	Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2005)

Fonte: Rodrigues (2009).

A análise do comportamento humano nas empresas tem se tornado relativamente frequente no meio acadêmico (TEIXEIRA, 1994). Esta relevância de estudo ocorreu devido

ao fato do comprometimento, quando almejado da maneira correta, ser capaz de gerar efeitos positivos sobre os funcionários da empresa (BORGES; PILATI, R., 2001).

Nas últimas décadas o assunto do comprometimento foi de destaque no mundo organizacional (MORAES et al., 2004). Foi realizada uma pesquisa no Brasil, em Natal, com duzentas e umas pequenas e médias empresas, para a identificação das características pessoais que explicassem os padrões de comprometimento organizacional (MEDEIROS ; ENDERS, 1998). O objetivo deste estudo realizado foi de validar o modelo de comprometimento organizacional proposto e de identificar os níveis de comprometimento dos funcionários associados ao seu desempenho. Esta validação foi realizada com sucesso podendo ser possível observar os três tipos de dimensões do comprometimento de Meyer e Allen (1990).

O comprometimento afetivo é a dimensão com maior número de estudos no ambiente científico e também o mais almejado pela alta administração das empresas. Nele apresentam-se fatores como a lealdade e a vontade de permanecer na empresa. O funcionário deseja contribuir com a empresa dando algo de si próprio e assume as metas organizacionais como sendo suas (MOWDAY et al., 1979). O estudo do comprometimento afetivo originou-se na década de 70 (ETZIONI, 1975). Mowday, Steers e Porter (1982) foram os pesquisadores responsáveis por desenvolvê-lo de uma maneira consolidada no mundo acadêmico (BASTOS; BRITO, 2002).

O comprometimento afetivo também possui característica relevante para os antecedentes individuais, sendo ele o trabalho e as experiências (MOWDAY et al., 1979). Eles podem ser exclusivos ou compartilhados entre as dimensões de comprometimento (MEYER et al., 1993).

O comprometimento instrumental está em segundo lugar nos estudos da comunidade científica (MEDEIROS, 2003). Originado por Becker (1960), foi definido como a análise da “troca” (custo x benefício) do funcionário enquanto parte da empresa (BASTOS; BRITO, 2002).

O comprometimento instrumental ocorre quando o funcionário visa atingir um ativo financeiro ou até mesmo um objetivo através da utilização de um modo figurado de um “trampolim” para a obtenção de um benefício. Foi identificado que para a criação do comprometimento dos funcionários seria necessário tanto um pacote de práticas administrativas concretas quanto uma política eficiente de gestão de pessoas (DESSLER, 1996). Quando estes dois requisitos não são equalizados, os esforços em obtê-lo tornam-se unidimensionais e estariam predestinados ao possível fracasso (VENETIS; GHAURI, 2000).

Meyer e Allen (1997) utilizam de dois aspectos para o desenvolvimento do comprometimento instrumental. São eles: o impacto do investimento aplicado pelo funcionário da empresa e a falta de oportunidade do funcionário no mercado. Dividido em dois eixos: 1) o funcionário permanece na empresa porque não vê alternativas de emprego fora; 2) o funcionário acredita que seriam elevados os sacrifícios pessoais com uma saída da empresa atual desta maneira opta por continuar na empresa (REGO, 2003).

O comprometimento normativo surgiu da união de alguns estudos realizados sobre o tema (ETZIONI, 1988). O comportamento do funcionário seria conduzido pelo conjunto de pressões que ele assume em seu interior de maneira normativa.

O comprometimento afetivo auxilia na redução da rotatividade (“turnover”) e na insatisfação dos funcionários da empresa (MEYER; ALLEN, 1997). Os funcionários que apresentavam melhor desempenho possuíam o comprometimento afetivo em um alto grau

(ORGAN; PAINÉ, 1999). O comprometimento afetivo é possível aumentar com a idade, sendo que o nível e o escopo de trabalho influenciam diretamente na associação de uma maior contribuição do funcionário para com a empresa (OLIVEIRA et al., 1999).

Os funcionários com forte comprometimento afetivo permanecem na empresa porque desejam. E em contrapartida os funcionários com forte comprometimento instrumental ficam na empresa porque necessitam dela (MEYER; ALLEN, 1990).

Os funcionários que apresentam elevado grau de comprometimento afetivo obtêm melhor desempenho na empresa em comparação com os que apresentam o menor grau do comprometimento normativo. O funcionário com o grau de comprometimento instrumental não teria relação ou poderia até estar negativamente ligado ao comprometimento organizacional na empresa.

O comprometimento com o trabalho seria o mais evidenciado do que os demais tipos de comprometimentos existentes. Neste caso o funcionário estaria ligado diretamente ao trabalho e não à empresa. Este comprometimento com o trabalho está relacionado às atividades do funcionário em um curto espaço de tempo (COLARELLI; BISHOP, 1990). Devido ao elevado grau de comprometimento com o trabalho do funcionário, ocorre que ele acaba realizando uma busca por um novo cargo ou uma posição com extrema exigência. Tornando-se assim comprometido com o trabalho e consequentemente com a empresa (COHEN, 2000).

Existem quatro classificações para o comprometimento no trabalho com diferentes aspectos. Sendo eles, 1) a aceitação da ética em relação ao realizar algo produtivo e remunerado, 2) comprometimento com a carreira e com o profissional realizando a escolha por vocação, 3) envolvimento no trabalho e o grau de envolvimento com sua atividade e 4) o

comprometimento organizacional que seria a relação entre o funcionário e a empresa (MORROW, 1993).

Bastos (1994) identificou a correlação de oito comprometimentos no trabalho.

O quadro 8 apresenta estes padrões identificados do comprometimento do trabalho.

Quadro 8. Padrões do Comprometimento

Anti-sindicato: Elevado comprometimento com a empresa e carreira e muito baixo com o sindicato.	Sindicalista: Elevado comprometimento com o sindicato e baixo com a carreira e com a empresa.
Profissional: Elevado comprometimento apenas com sua carreira.	Descomprometido com a Carreira: Alto comprometimento com a empresa, positivo com o sindicato e baixo com a carreira.
Comprometido: Elevados níveis de comprometimento com os três focos: empresa, carreira e sindicato.	Descomprometido: Reduzidos níveis de comprometimento com os três focos: empresa, carreira e sindicato.
Profissional Sindicalista: Alto comprometimento com a carreira e o sindicato muito negativo.	Localista: Comprometimento positivo apenas com a empresa, baixo tanto com o sindicato quanto com a carreira.

Fonte: Bastos (1994).

Comprometimento dos profissionais com sua carreira

Além do comprometimento organizacional, outras formas de comprometimento também foram estudadas previamente. Uma delas, que pode ser relevante no estudo dos profissionais de gestão de projetos de TI, é o comprometimento do profissional com sua carreira – e não necessariamente com a organização, já que nesta teoria o foco está no próprio funcionário.

Em relação com a carreira existem registros de sua criação no século XIX (CHANLAT, 1995). Ela possui duas abordagens, uma refere-se à promoção do funcionário em seu ambiente profissional e a outra à estabilidade de sua função (COLARELLI; BISHOP, 1990). A carreira é definida segundo uma série de decisões do funcionário, tais como, quais atividades seriam de seu interesse, quais seriam as suas pretensões e etc (EMMERLING; CHERNISS, 2003). Existem dois modelos de carreira. Onde seria a 1) tradicional: o funcionário tem a estabilidade e ascensão constante e 2) o moderno: surgiu nos anos 70, onde estariam contidas todas as flexibilizações de trabalho atuais, a mulher exercendo o seu papel no mercado de trabalho e a globalização. No total são quatro classificações: 1) burocrática: hierarquia forte e centralização do poder, 2) atividades independentes ligada ao empreendedorismo, 3) sociopolítica: conquistas através das relações das pessoas e 4) profissional: o funcionário detém um conhecimento específico (CHANLAT, 1995).

O quadro 9 apresenta as definições de comprometimento com carreira.

Quadro 9. Definições de comprometimento com a carreira

Marcos teórico	Comprometimento com a carreira
Hall (1976)	Sinônimo de profissionalismo, no sentido de envolvimento e identificação dos profissionais com sua carreira.
Blau (1985)	Vocação.
Greenhaus (1987)	Uma série de trabalhos vinculados ao tempo de vida do funcionário.

Fonte: Adaptado de Carvalho (2007).

O comprometimento com a carreira estaria relacionado às atitudes que o funcionário tem com a sua profissão ou vocação. Este desenvolvimento poderia ocorrer ao longo da vida profissional em uma ou mais empresas em que este funcionário tenha trabalhado (BLAU,

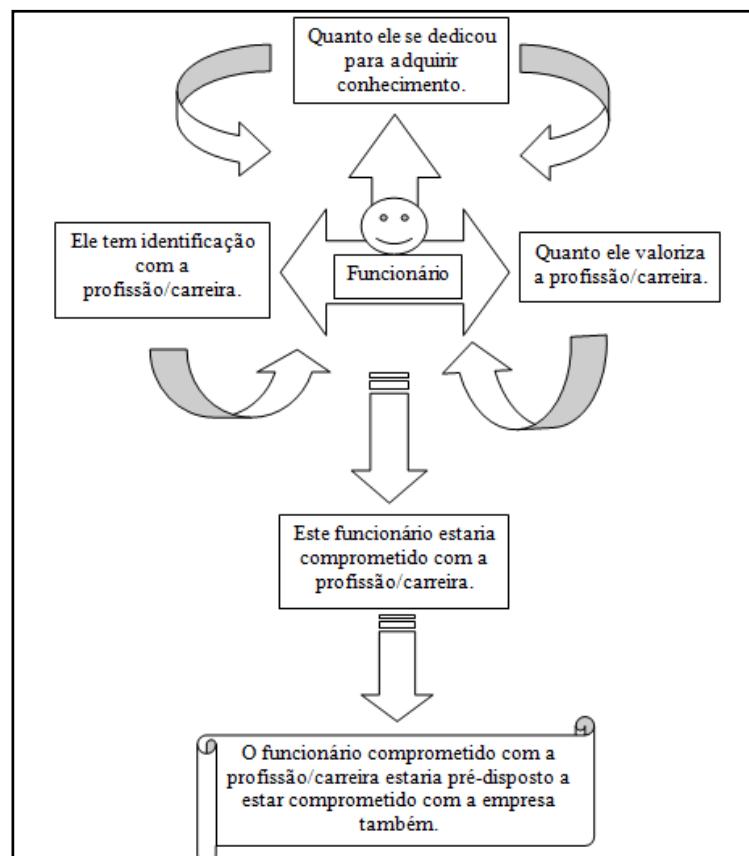
1985). Este comprometimento transcende um conjunto de tarefas em específico de uma função e acaba englobando diferentes trabalhos de longo prazo (BASTOS, 1994).

Existem três aspectos para a definição de comprometimento de carreira: 1) persistência na carreira: o grau com que o funcionário resistiria às dificuldades que afetariam o seu trabalho e como ele se sentiria em relação ao controle destes eventos; 2) entendimento da carreira: o grau que o funcionário possui de entendimento de sua carreira e como ele realizaria o vínculo entre o entendimento e seus objetivos; 3) identidade da carreira: o grau do envolvimento do funcionário com o seu trabalho, carreira ou profissão (BLAU; BOAL, 1989).

O comprometimento de carreira ocorre quando o funcionário ajusta sua expectativa sobre a posição escolhida e os objetivos individuais para sua vida profissional (OLIVEIRA et al., 1999). O funcionário que apresentar um baixo grau de comprometimento com a carreira atual está inclinado no futuro possivelmente a mudar de carreira (COLARELLI; BISHOP, 1990).

A Ilustração 4 apresenta a seguir a relação entre o comprometimento da carreira e o comprometimento organizacional.

Ilustração 4. Relação entre comprometimento com a carreira e comprometimento organizacional



Fonte: adaptado de Cohen (2000).

Uma das escalas utilizadas para a medição do comprometimento com a carreira possui no total sete itens utilizando a *Likert* cinco pontos para avaliar através da somatória o grau de identificação destes elementos: 1) com os valores, 2) a intenção de continuar na empresa e 3) a relação entre a carreira e a vocação do funcionário (BLAU, 1985).

Nos anos 60 (sessenta) havia um entendimento de que o comprometimento organizacional não trabalharia de maneira complementar com o da carreira. As empresas consideravam que, quanto maior o grau de comprometimento do funcionário com a carreira seria menor o grau em relação ao comprometimento com a empresa (BASTOS et al., 1998). O comprometimento com a carreira é atualmente um dos tipos que atinge melhores resultados,

pois para os funcionários é possível se dedicar mais ao seu cargo ou ocupação do que para os anseios da empresa (COHEN, 2000).

Existem alguns casos em que o funcionário possui um elevado grau de comprometimento com a carreira, porém não se concretiza o mesmo com o comprometimento organizacional (GOULET; SINGH, 2002). Neste cenário é possível enquadrar a maioria dos estudos acadêmicos sobre os funcionários terceirizados, os quais possuem objetivo e comprometimento com a sua carreira e não com a empresa (BASTOS, ANTONIO et al., 1998)

As carreiras que incorrem em um maior número de horas para o aprendizado e/ou um nível de escolaridade superior podem propiciar para o funcionário um elevado grau de comprometimento com sua carreira (GOULET; SINGH, 2002).

O comprometimento com a empresa pode conviver com o comprometimento com a carreira. Na maioria dos estudos anteriormente realizados, estes 02 (dois) tipos de comprometimentos foram encontrados em concomitância. Tanto o comprometimento organizacional quanto o de carreira possuem uma relação forte de complementação (BASTOS et al., 1998).

Neste caso da carreira, o funcionário encontra na empresa oportunidades profissionais limitadas e não demonstra muito interesse em relação a ela (BASTOS, 1994). Ele tem um desejo de se comprometer com a empresa, entretanto ele tem a expectativa de receber respeito, confiança, oportunidade para o crescimento profissional e o orgulho de fazer parte dessa empresa (ULRICH, 1998).

A qualidade interna da comunicação é relevante para aumentar o grau de comprometimento dos funcionários de uma empresa. Quanto maior o número de eventos e

reuniões para promover a integração dos funcionários, maior será o grau de comprometimento do funcionário com a empresa (MOTA; FOSS, 2005).

Porém a obtenção do comprometimento do funcionário não garante sucesso para a empresa. É necessário avaliar qual seria o foco dado pelo funcionário e qual o foco almejado pela empresa (SALANCIK, 1977). Afinal o desenvolvimento do comprometimento organizacional entre o funcionário e a empresa deve ser compartilhado e possuir os mesmos objetivos (DESSLER, 1996).

A obtenção do comprometimento do funcionário é um dos fatores chaves para o futuro de uma empresa (FINK, 1992). Entretanto o salário e a recompensa financeira não são considerados fatores responsáveis pela obtenção de comprometimento do funcionário (CAPPELLI, 1999).

Foram identificados quatro fatores nas empresas que poderiam ser classificadas como metas para a obtenção do comprometimento de seus funcionários. São eles: 1) o top gerencial, 2) os clientes, 3) os funcionários da organização toda e 4) o sindicato. Alguns estudos de comprometimento são questionados referentes à sua unidimensionalidade, pois para alguns autores seria necessário realizar uma análise conjugada de todos os tipos de comprometimentos para uma melhor análise do cenário (REICHERS, 1986).

As empresas no passado exigiam que seus funcionários tivessem lealdade em permanecer nela (MOTTA, 2004). Exigindo esta prática de seus funcionários sem garantir o progresso e o sucesso deles. Atualmente, a relação entre o funcionário e a empresa enfraquece a cada dia, promovendo a procura do funcionário por uma nova empresa em busca do sucesso almejado (TACHIZAWA et al., 2001).

Atualmente as empresas necessitam alterar o mecanismo para a obtenção do comprometimento do funcionário (AGRASSO, 1999). É necessário que as empresas também atuem em outros assuntos, tais como a estratégia, o alinhamento dos processos e o foco de em negócios.

É necessário tanto um pacote de práticas administrativas concretas quando uma política eficiente para a criação do comprometimento dos funcionários com a empresa (DESSLER, 1996). Pois quando estes dois requisitos não são equalizados, os esforços tornam-se unidimensionais e estes estariam predestinados ao fracasso (VENETIS; GHAURI, 2000).

1.3.1 Mensuração e operacionalização do construto Comprometimento Organizacional

Devido às diversas definições para o significado e aplicação do termo comprometimento, a sua operacionalização se torna ainda mais complexa.

Meyer, Allen e Smith (1993) contribuíram para a operacionalização do comprometimento organizacional desenvolvendo dois tipos de escalas para a mensuração do comprometimento, sendo a primeira com vinte e quatro itens e uma segunda com dezoito itens. Ambas as escalas possuem apenas questões fechadas e utilizam a escala de *Likert* (MEDEIROS, 2003).

Um estudo relevante sobre a medição do comprometimento teve início em 1970 e foi concluído após quase nove anos de trabalho. Este estudo foi nomeado de *OCQ-Organizational Commitment Questionnaire* ou a Medida do Comprometimento Organizacional (MOWDAY et al., 1979).

Em 1982 o *OCQ* foi publicado em um livro sobre comprometimento organizacional para a identificação de seus antecedentes (BASTOS; COSTA, 2000). A base desta pesquisa foi na identificação do relacionamento entre o funcionário e os objetivos e as metas organizacionais. Utilizou-se um banco de dados de 2.563 (dois mil, quinhentos e sessenta e três) evidências para o desenvolvimento de duas escalas de medição no modelo *Likert* aplicadas para medir o comprometimento referente ao *OCQ*. Uma delas contendo quinze indicadores e outra com um total de nove indicadores. Estes indicadores foram responsáveis por mensurar intenções comportamentais, tais como, o desejo de permanecer ou sair da empresa (BASTOS, 1993).

Uma possível utilização para o *OCQ* nas empresas está na aplicação em equipes de TI com o objetivo de identificar quais seriam as dimensões de comprometimento e também seu

grau encontrado nelas. Sendo assim, seria possível diagnosticar alguns problemas que ocorrem no dia-a-dia da equipe, tais como rotatividade e falta de inovação, dentre outros. Uma das razões das empresas almejarem uma baixa rotatividade de funcionários é devido ao alto custo envolvido neste processo para as empresas brasileiras. Um dado interessante de ser revelado é que em alguns países o processo de demissão de funcionários de uma empresa não acarreta em nenhum tipo de ônus financeiro para a empresa (VASAPOLLO, 2005).

Foram desenvolvidos outros dois questionários especializados para a medição do comprometimento sendo específico para afetivo (*Affective Commitment Scale (ACS)*) e o para o comprometimento instrumental (*Continuance Commitment Scale (CCS)*) (MEYER; ALLEN, 1997).

Estes questionários eram compostos cada um por nove questões sobre comprometimento instrumental e outras oito questões para o comprometimento afetivo. Sendo estas questões fechadas e aplicadas com a utilização da escala *Likert*. Nesta escala, além dos funcionários responderem se concordam ou não com a pergunta, eles mensuram o seu grau de intensidade. Foram utilizados cinco tipos de índices para a escala *Likert* dos cinco pontos. A escala *Likert* é conhecida no ambiente acadêmico por sua simplicidade de aplicação nas pesquisas. Este questionário proposto por Meyer e Allen (1997) foi sendo reduzido conforme a sua evolução de sua aplicação. Possibilitando assim de um número menor de questões para a obtenção do mesmo resultado esperado por eles.

A principal contribuição do estudo de Meyer e Allen (1997) foi em relação à operacionalização das teorias de comprometimento organizacional. Devido a sua complexidade de definição, o resultado da aplicação de questionários era em muitos casos difícil de ser reconhecido pela comunidade científica.

A escala EBACO foi aplicada pela primeira vez no Brasil no ano de 2003 (MARQUES et al., 2003). A EBACO possuía treze itens que mensuravam as sete bases do comprometimento organizacional e utilizavam a escala *Likert*. As 07 (sete) bases originaram-se através de alguns estudos anteriores (ROWE; BASTOS, 2008). Sendo descritas da seguinte maneira: 1) afetiva, 2) obrigação em permanecer, 3) obrigação pelo desempenho, 4) afiliativa, 5) falta de recompensas e oportunidades, 6) linha consistente de atividade e 7) escassez de alternativas.

Alguns estudos que indicam que um grau elevado de comprometimento contribui para as empresas alcançarem os seus objetivos. O funcionário que está comprometido com a empresa é capaz de se mobilizar para atingir os objetivos ou os valores difundidos por esta empresa.

Porém ocorre uma contradição quando o grau de comprometimento do funcionário é demasiadamente alto. Ele pode incorrer em consequências negativas para a empresa.

Nesta dissertação foi utilizada como base para a medição do comprometimento dos funcionários de uma empresa de gerenciamento de projetos de TI a escala de Medeiros (1997).

1.4 Gestão de pessoas em diferentes vínculos empregatícios

Este item irá retratar os aspectos do estudo referente à gestão de pessoas para os diferentes vínculos empregatícios.

1.4.1 Diferentes tipos de vínculos contratuais

O assunto da terceirização iniciou-se por volta dos anos 40 nos Estados Unidos no período da eclosão da Segunda Guerra Mundial. Na época foi realizada uma aliança entre os países europeus para combater os adversários alemães e japoneses (QUEIROZ, 1992). Naquele momento, a indústria americana precisou concentrar-se na produção e as diversas outras atividades de suporte foram repassadas para as empresas prestadoras de serviços (GIOSA, 1997).

Nos anos 70, no Brasil, os registros mostram que o custo total para se ter um funcionário tradicional era de 10 (dez) mil dólares, nos anos 80 subiu para 15 (quinze) mil dólares e no ano de 95 eram necessários 30 mil dólares para arcar com a folha de pagamento. Os valores apresentados apenas em três décadas praticamente triplicaram em relação ao valor original. Devido alguns fatores como a globalização, a crise econômica e necessidade cada dia uma maior da maximização dos lucros das empresas, foi necessária a criação de novas formas flexíveis e criativas para a contratação de mão-de-obra de funcionários para as empresas.

No Brasil, a prática da terceirização iniciou-se em meados da década de 80. Mas somente nos anos 90, com a abertura de algumas barreiras de entradas e com a tendência de internacionalização do mercado global, a terceirização tomou realmente força (ROSSATO et al., 2010). Nos anos 80, as modificações dos vínculos de trabalho dos funcionários tiveram

denominação de “arranjos alternativos de trabalho” (HIRATA, 1998). Este conceito de flexibilidade foi evidenciado pela mudança nas relações de trabalho entre a empresa e o funcionário (TOLEDO, 1997).

Somente no estado de São Paulo, dentre os anos de 1985 e 2005, um total de 424.000 (quatrocentos e vinte e quatro mil) funcionários prestavam serviço para alguma empresa utilizando algum tipo de vínculo flexível de trabalho com a empresa prestadora de serviço (POCHMANN, 2007).

Podem ser classificados 03 tipos de terceirização nas empresas: 1) a imprópria, onde há o influenciador do fator político; 2) a ilegal, quando ocorre somente a alocação da mão-de-obra; 3) melhoria da competitividade, em que o objetivo central é na qualidade, especialização da empresa (QUEIROZ, 1992). Queiroz (1992) identificou que os segmentos de mercado pioneiros na adoção da terceirização no Brasil foram às multinacionais do setor automobilístico. Embora estas multinacionais já estivessem instaladas há alguns anos no Brasil, o processo de terceirização teve início somente nos anos 90 (TANURE et al., 2010).

O modelo de terceirização mais encontrado no Brasil é o de apenas buscar a redução de custos (FARIA et al., 1994). A desvantagem deste modelo está em que a empresa e prestadora de serviço não possuem sinergia para a condução das atividades, causando um distanciamento e onerando o negócio (REZENDE, 1997).

Logo após, nos anos 90, as empresas de prestação de serviços, TI, e telecomunicações, dentre outras, iniciaram também a aplicação da terceirização em seu negócio.

Em 1997, nos Estados Unidos, foi estimado que os funcionários terceirizados fossem aproximadamente um terço do total de funcionários empregados no país (SMITH, 1997).

Foi realizado um estudo com 110 (cento e dez) países em 2004, onde o Brasil ocupou o quarto lugar na aplicação das informalidades trabalhistas, sendo ele responsável no total de 40% do PIB total arrecadado.

A crise econômica mundial e a tecnologia tiveram efeitos nas relações de trabalho durante os últimos anos (CAMPOS, 2009).

A fundação Konrad Adenaur publicou em 2010 um panorama sobre o mercado informal de contratação das empresas na América Latina. Nesse estudo foi possível observar que o país que tem a maior informalidade de vínculos de trabalhos é o Paraguai, com aproximadamente no total de 84%; o Brasil apresentou 50% dos funcionários na ativa.

As empresas necessitaram adequar-se aos tempos atuais e às diferentes maneiras de se fazer negócio para a busca da vantagem competitiva em prol de sua sobrevivência. Convivendo com os fatores como a globalização, o aumento das competições e com as instabilidades do mercado (KLEPPER; JONES, 1998). Para facilitar este cenário turbulento, as empresas realizaram diversas modificações para o estabelecimento do vínculo de trabalho para com seus funcionários, gerando assim algumas novas formas flexíveis de contratações.

Esta informalidade do vínculo de trabalho estaria na falta de proteções consideradas básicas, como por exemplo, a previdência social, seguro desemprego e etc. As principais causas estão no fraco desempenho econômico, na severa rigidez das leis trabalhistas, no elevado custo para se contratar formalmente, ineficiência das leis e na dificuldade da fiscalização.

A flexibilização seria uma destas consequências tanto das novas tecnologias como também das novas organizações de trabalho (PASTORE, 1994), sendo considerada como uma

tendência mundial natural. Alguns fenômenos, por exemplo, podem ser observados, como a redução de oferta de emprego e a diminuição salarial do funcionário.

Em uma pesquisa realizada com mais de 100 (cem) países, colocam o Brasil como o país que tem maior rigidez em suas leis trabalhistas em todo o mundo.

No Brasil correm mais de dois milhões de processos trabalhistas anualmente. Estes casos só podem ser tratados pelos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário. Não havendo a possibilidade da livre negociação, conforme existe nos países do primeiro mundo. No Brasil, a livre negociação entre o funcionário e a empresa ocorre apenas na definição do salário e na estipulação da participação nos lucros ou resultados.

Sendo assim, inicia-se a prática da contratação do funcionário com o vínculo de trabalho terceirizado. Mostrando-se assim que com o passar dos anos no meio empresarial foi-se modificando ao longo do tempo o motivo pelo qual o funcionário terceirizado era contratado pela empresa. No passado, a contratação de um funcionário temporário ocorria para a substituição de férias, ou doença de algum funcionário do quadro tradicional. Esta substituição era mediante uma necessidade temporária da empresa. Atualmente, o motivo da contratação dos funcionários terceirizados ocorre para suprir uma necessidade imediata da empresa através de uma diminuição dos obstáculos legais para se atingir alguma meta ou objetivo específico. A aplicação da terceirização tem se mostrado em crescente adesão em todos os países (SMITH, 1997).

A CLT no Brasil foi criada nos anos 40, quando não havia efeitos da globalização e/ou crises mundiais. Na época, a única maneira de se obter trabalho era através de um contrato com prazo indeterminado. Ela possui características únicas, tais como, a hora noturna correspondia a 52 (cinquenta e dois) minutos e 30 (trinta) segundos de uma hora normal

trabalhada. O funcionário tinha 1 (uma) hora de almoço, porém ela não regulamentava que, caso o funcionário realize apenas 45 (quarenta e cinco) minutos de almoço, ele poderia sair 15 (quinze) minutos mais cedo sem descontos neste mesmo dia de trabalho. As despesas para se contratar um funcionário tradicional chegam até a 103,46% (cento e três vírgula quarenta e seis por cento) do salário nominal total pago pela empresa.

Uma possível solução para coibir esta informalidade seria realizar uma revisão nas leis trabalhistas para que se aumente o poder da livre negociação entre os funcionários e a empresa. Tornando o Estado responsável por punir as empresas que desrespeitarem as leis trabalhistas acordadas, não importando o vínculo trabalhista entre o funcionário e a empresa (PASTORE, 1994).

O quadro 10 demonstra as formas de arranjos alternativos de trabalho elencados do mundo científico.

Quadro 10. Arranjos alternativos de trabalho

Arranjos alternativos de trabalho	Descrição
Tempo principal	O funcionário pode chegar mais cedo ou mais tarde na empresa, desde exerça o tempo principal.
Maxiflexibilidade	O funcionário possui liberdade para decidir o horário de trabalho. Mas necessita no final da semana completar a carga horária total.
Programa de horário flexível fixo	O funcionário pode escolher horários pré-determinados para entrar ou sair da empresa. Mas necessita no final da semana completar a carga horária total.
Semana de trabalho comprimida	O funcionário trabalha um número inferior de dias. Mas a carga horária aumenta diariamente para atingir o tempo estipulado pela empresa.
Banco de horas	O funcionário possui um banco de horas para inserir tanto as horas adicionais trabalhadas como também para a empresa realizar

	algum possível desconto relativo à ausência.
Emprego de horas reduzidas ou tempo parcial	O funcionário trabalha um número inferior de horas estipuladas pela empresa.
Emprego compartilhado	O funcionário divide as responsabilidades da função e também o salário/benefícios com outro funcionário da empresa.
Telecomutação ou Teletrabalho	O funcionário trabalha de maneira remota utilizando tecnologia e com horários flexíveis.
Terceirização	O funcionário é contratado da empresa prestadora de serviços, porém trabalha efetivamente na empresa contratante. Ele pode ser contratado de maneira temporária ou por tempo indeterminado.
Temporário	O funcionário é contratado por um tempo determinado.
Contratos de termo fixado	O funcionário é contratado pela empresa por um tempo determinado. Porém o contrato é direto com a empresa.
Trabalho Sazonal	O funcionário é contratado em épocas fixas do ano.
Consultorias	O funcionário é uma pessoa jurídica e não possui vínculo empregatício com a empresa contratante.
Autônomos, “freelancing” ou pessoa jurídica	O funcionário é uma pessoa jurídica e não possui vínculo empregatício.

Fonte: Faria e Rachid (2006).

Como mostrado no Quadro 10, podem existir diferentes formas de vínculos trabalhistas, embora nesta dissertação esteja-se dando foco a duas: CLT e terceirizado. Muitos destes vínculos surgiram em busca de uma maior flexibilização do trabalho. O quadro 11 relaciona os principais tipos de flexibilização do trabalho e seus conceitos.

Quadro 11. Formas de flexibilização do trabalho

Tipos de Flexibilização	Conceitos
Trabalho em domicílio	Toda a atividade realizada de forma remunerada no ambiente domiciliar. Caracteriza-se também por subordinação técnica e/ou econômica, tendo em vista que o trabalho em domicílio se encontra em uma situação de dependência em relação a um ou mais contratantes, não se relaciona, portanto, com o mercado de bens finais (RUAS, 1994).
Teletrabalho	“... define os funcionários que vão para o trabalho sem sair de casa, usando os recursos tecnológicos disponíveis, tais como PC, celular, pager, dentre outros.” (MELLO, 1999).
Trabalho Temporário	Contratos de trabalho estabelecidos entre a organização e trabalhadores, com prazo de início e fim das atividades. Neste caso, os benefícios para os trabalhadores, se existirem, são pré-determinados nos contratos de trabalho.
Trabalho de “tempo compartilhado”	A empresa disponibiliza o funcionário para outra empresa de menor porte, num determinado período de tempo – que pode variar entre semanas e/ou meses. O salário deste funcionário fica a cargo da empresa que o contratou temporariamente. No final deste contrato, o funcionário volta par a sua empresa de origem (GOMES; GOMES, 1995).
Horas Extras	Tem definições bastante variáveis, dependendo do setor, país, etc. No caso do Brasil entende-se pelas horas trabalhadas além do que fora estabelecido no contrato de trabalho. Pela legislação, essas horas devem ser pagas em dinheiro aos funcionários e também devem ser limitadas.
Banco de Horas	O funcionário fica mais tempo dentro da empresa nos momentos de pico de produção, trabalhando acima do horário estipulado legalmente (oito horas diárias) e desconta o número de horas trabalhadas a mais nos momentos em que a organização tem um volume menor de produção. O funcionário não recebe valores em dinheiro, equivalente a horas extras.
Part-time	As definições neste caso são muitas. Mas em geral, significa trabalhar menos tempo do que o exigido em turno integral (MURPHI, 1996).
Trabalho por turno (Shiftworking)	Uma situação em que o funcionário, tendo completado um dia normal de trabalho em uma empresa, é realocado por outro funcionário no mesmo trabalho, dentro um período de 24 horas (MURPHY, 1996).
Horário Flexível	O funcionário determina seus horários, tanto de chegada, como de saída. Deve apenas cumprir suas tarefas e o número de horas, que pode ser por dia ou por mês, dependendo do contrato estabelecido.
Contrato por horas anuais (Annual hours)	O número de horas trabalhadas são definidas por um período de tempo, nesse caso, por um ano. Essas horas podem ser revistas no decorrer do período estabelecido (MURPHY, 1996).
Terceirização	“... Contratação de outras pessoas ou empresas para a realização de atividades meio em qualquer empresa...” (SILVA; ALMEIDA, 1997)
Quarteirização	“... Processo gerencial no qual a gestão de rede de contratação é atribuída pela empresa mãe a outra, terceirizada, que passa a exercer a

	função de gerenciamento dos serviços que serão por ela administrados..." (SILVA; ALMEIDA, 1997).
Subcontratação	Contratação de pessoas ou empresas para a realização de atividade fim da empresa.
Estágio	Forma de integração entre estudante, escola e comunidade, servindo como forma de aquisição de experiência a aprendizagem.
Multifuncionalidade	Trabalhar em mais de uma máquina com similaridade nas características (SALERNO, 1995).
Polivalência	"... Significa que em um mesmo funcionário seja capaz de ocupar vários postos de trabalho, em função das necessidades de distribuição interna de pessoal..." (PICCINNI, 196 APUD MICHON, 1987).
Rede de Empresas	Empresa dinâmica e flexível, facilmente adaptável a contextos culturais e institucionais diversos, estando associada aos sistemas de produção flexíveis (CASTELLS, 1999).

Fonte: SILVA (2001)

O principal objetivo da terceirização é de se obter uma redução de custos transformando os custos fixos em variáveis. Sua relevância tem crescido também nas empresas devido à necessidade de se aperfeiçoar os recursos e de se tornar flexível mediante as instabilidades do cenário atual (VALENÇA; BARBOSA, 2002). As empresas atualmente necessitam ter uma equipe de funcionários com um menor número possível de integrantes e com um nível hierárquico enxuto. Ela necessita de uma estruturação dinâmica e organizada por processos redistribuindo as tarefas para todos os seus funcionários (GONÇALVES, 1997).

No Brasil, devido à terceirização ser um assunto relativamente recente para o direito do trabalho, ainda não existe uma legislação particular ou individual em relação a ela. Sendo assim, para a legislação vigente existem apenas dois tipos de terceirizações possíveis no Brasil: 1) terceirização lícita, que seriam atividades que não possuem foco no negócio da empresa que são consideradas atividades-meio e 2) terceirização ilícita, que seriam atividades que possuem foco no negócio da empresa das atividades-fim. Os decretos 220/67 e 2.271/97 são que regulamentam a terceirização da área de tecnologia da informação no Brasil.

A aplicação da terceirização teve uma adesão significativa nas empresas de TI. Neste setor existe uma grande necessidade de competitividade, com diferentes estratégias de modernizações, expansões, principalmente nas reduções dos custos fixos. A terceirização de TI acontece quando as empresas estabelecem uma relação de parceria repassando para terceiros as atividades não essenciais de seu negócio. Ficando assim a empresa concentrada apenas em atividades focadas ao seu negócio (GIOSA, 1997).

A tecnologia da informação no mundo todo cresce a passos largos, e o mesmo ocorre no Brasil. Porém, em países subdesenvolvidos e em desenvolvimento existe uma carência na obtenção de mão-de-obra qualificada e experiente, visto a condição de escolaridade e avanços tecnológicos comparada aos demais países de primeiro mundo.

1.4.2 Vantagem competitiva da terceirização de TI

A base da estratégia competitiva é de relacionar uma empresa ao mercado (PORTER, 1989). Neste sentido, o objetivo é encontrar uma melhor posição para a empresa enfrentar as forças competitivas e também de respondê-las de maneira positiva. Todavia é necessário que cada empresa identifique as suas, seguindo estas 02 (duas) abordagens: 1) quais seriam as forças competitivas que fariam parte do contexto desta empresa e 2) como elas estariam posicionadas em relação ao mercado (MOTTA, 1995). O quadro 12 relaciona as forças competitivas com o cenário da terceirização de TI.

Quadro 12. Forças competitivas e sua influencia na terceirização.

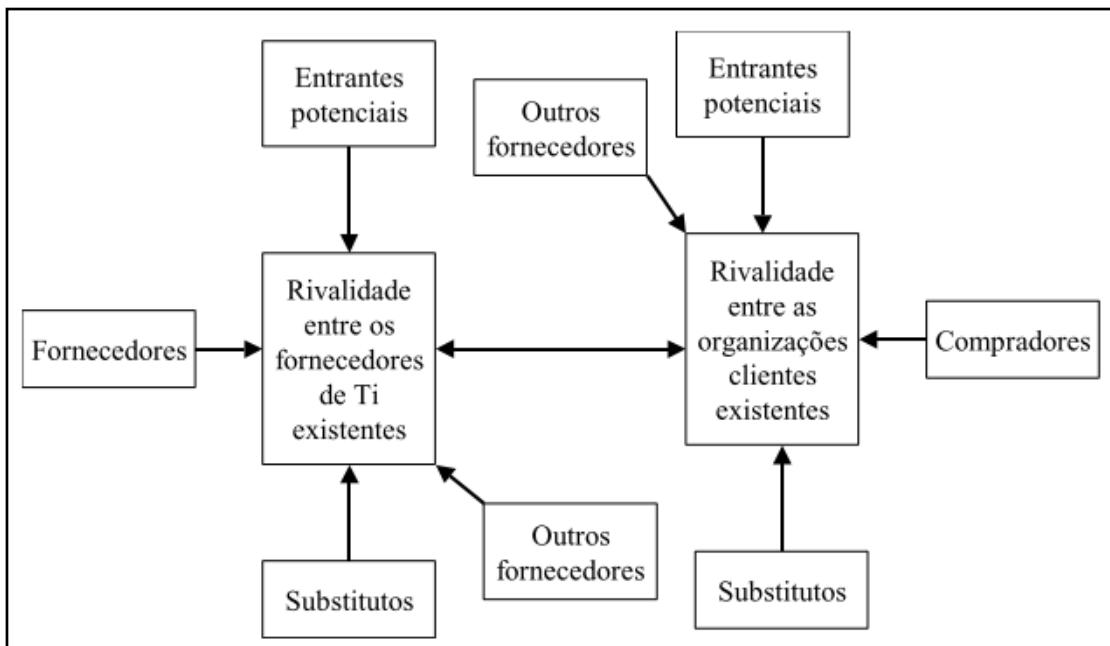
Forças	Influencia na terceirização de TI
Poder de barganha dos fornecedores de TI.	O poder de TI é alto então não seria recomendável a terceirização.
Poder de barganha dos compradores das empresas.	Alguns compradores sugerem a terceirização de TI para determinados fornecedores.
Ameaça de novos competidores na	Uma das possíveis barreiras para novos

indústria das organizações clientes.	competidores é a integração vertical das funções de TI. Novos competidores teriam de integrar suas funções, aumentando a barreira de entrada.
Ameaça de produtos ou serviços substitutos à organização cliente.	A terceirização pode auxiliar a organização quanto à habilidade de usar a TI para criar diferenciação nos produtos.
Rivalidade dentro da indústria das organizações clientes.	A terceirização pode ser aplicada para a criação de vantagem competitiva ajudando a organização a ficar focada no negócio.
Poder de barganha dos fornecedores de TI frente a seus fornecedores.	Fornecedores de TI podem subcontratar parte das atividades e possuem um poder de barganha maior, porque frequentemente compram em escala maior.
Poder de barganha das organizações clientes	Quando o poder de barganha da organização cliente é grande, a terceirização pode se tornar uma opção interessante.
Ameaça de novos competidores na indústria dos fornecedores de TI.	Maiores barreiras para a entrada e saída em um segmento específico da indústria de TI diminuíram a competição nesse segmento e tornaram a terceirização menos atrativa para as organizações clientes.
Rivalidades entre os fornecedores de TI existentes.	Alta competição dentro da indústria de TI aumenta a atratividade da terceirização.

Fonte: Elaborado a partir de Looff (1997) e Prado e Takaoka (2001).

Estas forças competitivas que impulsionam a terceirização da tecnologia da informação foram também sintetizadas graficamente por Loof (1997). Na Ilustração 5, ele mostra como a terceirização pode ser influenciada pelos potenciais entrantes, substitutos, clientes e outros fatores externos à organização, mas que influenciam em sua competitividade.

Ilustração 5. As forças no cenário de TI



Fonte: Looff (1997).

O mapa evolutivo da competição empresarial se altera automaticamente com o passar dos anos. Em meados dos anos 80 eram consideradas inovadoras as empresas que possuíam dois diferenciais: 1) qualidade e 2) custo baixo. Nos anos 90 estas premissas foram absorvidas pelo mercado e a maioria destas empresas já as aplicavam em seu ambiente. Desta maneira foi necessário que as empresas criassem novos diferenciais tanto para ressaltar uma propriedade única perante a concorrência quanto para sobreviver no mercado repleto de mudanças. Visto que com o processo da globalização novas empresas entrariam neste mercado e dividiriam a mesma fatia de clientes (MOTTA, 1995). O desafio dos funcionários está em entender as forças das mudanças nas empresas e cada uma de suas respostas (VASCONCELOS et al., 2006). A vantagem competitiva ocorre quando uma empresa tira vantagem sobre o seu concorrente (ROBBINS, 2001).

Atualmente as empresas necessitam se conscientizar que esta vantagem poderia ser encontrada em seus recursos humanos (PFEFFER, 1995). Sendo necessária a adoção da gestão estratégica de pessoas para seus funcionários (ALBUQUERQUE, 1987).

O principal desafio das empresas é de atingir todos os diferenciais do mercado e também não perder a sua identidade (MOTTA, 1995). Devido às instabilidades, as mudanças atuais do mercado podem gerar impactos agressivos e até mesmo, por exemplo, propiciar a falência da empresa.

Alguns diferenciais competitivos residem em a empresa possuir flexibilidade, utilizar os sistemas de TI adequadamente e realizar uma organização no atual quadro de funcionários tornando assim sua estrutura mais enxuta e mantendo o bom atendimento do negócio.

É crucial a adoção de TI para auxiliar na sobrevivência e na estratégia competitiva das empresas (PORTER, 1986). Todos os recursos humanos, materiais e financeiros poderiam ser melhor administrados e aproveitados diante de um maior controle de TI (DIAS; POLIS, 2002). A terceirização de TI permite que a empresa responda rápido às mudanças no negócio, aumente o seu ROI (Retorno sobre o Investimento), se mantenha atualizada perante as outras tecnologias do mercado, crie diferenciação perante a concorrência e atue diretamente na falta de mão-de-obra qualificada dos profissionais de TI (OLTMAN, 1990).

A utilização de TI na empresa pode ser dividida em dois aspectos: 1) a utilização de TI como ferramenta para se atingir o objetivo estratégico e 2) o alinhamento de TI nos objetivos estratégicos. O processo de TI auxilia o negócio da empresa a se reestruturar de maneira eficiente mediante as mudanças do mercado. Ele pode ser dividido em cinco estágios, sendo eles permeados na empresa da seguinte maneira: 1) Exploração localizada: a TI somente é utilizada em algumas atividades da empresa, 2) Integração interna: a TI é a infra-estrutura

interna que relaciona as atividades, processos e funções; 3) Reengenharia dos Processos: é necessário se avaliar o objetivo do negócio da empresa; 4) Reengenharia da rede de negócios: A TI inclui fornecedores e clientes; 5) Redefinição do escopo dos negócios: A TI auxilia a empresa em uma redefinição do processo atual através de novas tecnologias (VENKATRAMAN, 1994).

Existem dois tipos de serviços prestados pela área de TI para a empresa: 1) atividades rotineiras e 2) atividades não rotineiras (SIMESIK, 1992).

O quadro 13 demonstra estas duas classificações.

Quadro 13. Classificação de atividades de TI

Atividades Rotineiras	Atividades Não Rotineiras
Possui um ciclo de vida longo	Possui um ciclo de vida indefinido
Repetidas e constantes	Variáveis
Controles sistemáticos	Controles aleatórios
Modelos sistemáticos e sem alternativas	Modelos de projeção e análise de alternativas
Operação	Estratégico e tático

Fonte: Adaptado de Bernstorff (2001) e Simesik (1992).

A adoção da TI possibilita à empresa a melhoria de imagem, informação rápida, agilidade nas transações e precisão no registro de mercadorias ou serviços, diferenciação do produto ou serviço e personalização de atendimento para seus clientes.

A adoção da terceirização permite à empresa focar em seus objetivos estratégicos, garantindo maior competitividade e produtividade. As demais atividades auxiliares podem ser

transferidas para outras empresas com um menor custo de orçamento envolvido (FARIA et al., 1994). O importante é ser excelente em sua essência (LEIRIA; SARATT, 1995).

A TI auxilia as empresas sob dois aspectos principais: 1) a automatização das operações e 2) na informatização. A automatização tem o objetivo de substituir os esforços humanos pelos dos equipamentos, proporcionando um custo menor e maior qualidade e controle em sua produção. A informatização já considera a criação de uma nova informação útil para a empresa (ZUBOFF, 1994).

Todos estes fatores auxiliam na fidelização dos clientes e também na expansão da empresa. Sendo assim, a TI exerce atualmente um papel relevante nas empresas (NEVO; WADE, 2010). Os novos projetos são criados contemplando a priorização necessária para a sua execução, através da alocação de recursos materiais e humanos.

Alguns fatores foram elencados no meio científico para a aplicação da prática de terceirização nas empresas. Dentre eles, foi destacada a preocupação com os objetivos estratégicos e com a opção da empresa em tornar-se mais competitiva para o mercado atualmente globalizado (GIOSA, 1997). O *IT Outsourcing Institute* verificou que em 50% dos casos a terceirização ocorreu devido à necessidade de redução e controle dos custos com a operação da empresa. Neste momento a TI ainda não seria elencada como a competência essencial do negócio da empresa.

O quadro 14 relaciona o contexto das teorias da terceirização.

Quadro 14. Teorias da terceirização

Teorias	Autores	Principais Abordagens
Teoria do custo da transação	Coase (1937) e Charlesworth e Williamson (1975)	Relaciona a tomada de decisão em terceirização com fatores econômicos.
Teoria da visão baseada em recursos	Richardson (1972)	Foca a aquisição de recursos externos para a vantagem competitiva
Teoria dos custos de agenciamento	Jensen e Meckling (1976)	Explora as relações entre as empresas prestadoras de serviços.
Teoria da dependência de recursos	Pfeffer e Salancik (1978)	Apresenta a organização como dependente de elementos do ambiente externo.
Teoria sobre a política e poder	Pfeffer (1981)	Envolve estratégicas políticas na decisão pela terceirização.
Teoria das forças competitivas	Porter (1986) e Looff (1997)	Relaciona a terceirização na área de tecnologia da informação.
Teoria das competências essenciais	Prahalad e Hamel (1990) e Quinn e Hilmer (1994)	Recomenda a concentração das atividades da organização em suas competências essenciais.
Teoria dos jogos	Wensley e Elitzur (1998)	Auxilia na formulação de contratos de terceirização.

Fonte: Prado (2006), Busi e Mcivor (2008) e Machado e Ipiranga (2010).

Um reflexo direto na área de tecnologia é a exigência de um maior número de profissionais treinados e capacitados para as novas oportunidades que surgem a todo o momento. Em contrapartida, atualmente as empresas encontram-se cada vez mais restritas para a contratação e retenção de funcionários especializados. Dessa maneira a terceirização surge como um forte aliado para suprir esta demanda rápida de recurso humano (funcionário) para a empresa, além de auxiliar a empresa a focar nas atividades primordiais de seu negócio (SOLDI; ZANELLI, 2006).

Existem alguns casos em que a adoção da terceirização na empresa ocorre por fatores políticos ou por conflitos interpessoais (ULBRICH, 2009).

A terceirização da TI pode relacionar-se de duas maneiras com a empresa: 1) por tipo de aquisição ou 2) por foco de aquisição (LACITY et al., 1996).

O quadro 15 demonstram estas classificações do tipo de aquisição da terceirização de TI.

Quadro 15. Classificação de aquisições de TI

Tipo de aquisição	Descrição
Transação	Contratos para uma única vez ou por curto espaço de tempo.
Relacionamento	Contratos de expectativa de um bom relacionamento no futuro entre a empresa e a empresa prestadora de serviço.
Foco de Aquisição	Descrição
Recurso	Aquisição de recurso da empresa prestadora de serviços para o gerenciamento da empresa.
Resultado	A empresa prestadora de serviços gerencia as atividades de TI para a empresa.

Fonte: Prado e Takaoka (2001) e Lacity et al.(1996).

A relação destas duas classificações: 1) tipo de aquisição e 2) foco de aquisição derivam em quatro tipos de contratos (LACITY et al., 1996).

Os tipos de contrato são (LACITY et al., 1996):

- Compra simples: a empresa compra por uma necessidade pontual e temporária;
- Compra com empresa prestadora de serviço simples: a empresa compra para desenvolver um relacionamento com a empresa prestadora de serviço em longo prazo;

- Contratar fora: a empresa prestadora de serviços é totalmente responsável pelos resultados;
- Contratar com a empresa prestadora de serviços preferencial: a empresa realiza contratos em longo prazo com a empresa prestadora de serviços para dividir os riscos.

A terceirização pode ser controlada através da adoção de níveis. Estes níveis garantem uma sugestão de maior controle, existindo um grande potencial de vulnerabilidade e competitividade.

É importante ressaltar que dentre os funcionários terceirizados existem algumas diferenças no meio de contratação e seu ambiente de trabalho. Foi desenvolvido um modelo para a classificação dos funcionários em relação ao vínculo empregatício com a empresa. Esta classificação foi dividida em duas dimensões: 1) a interiorização ou 2) exteriorização do funcionário perante a empresa (ROUSSEAU, 1995)

No contexto deste estudo foram abordadas 02 (duas) subclassificações das dimensões anteriores, geradas a partir do modelo (ROUSSEAU, 1995). A primeira classificação possui o nome de “*pooled workers*” que identifica os funcionários que possuem uma relação de longo prazo com a empresa e seus contratos predeterminados podendo ser renovados por até alguns anos. Estes funcionários possuem o vínculo empregatício tradicional da CLT. A segunda classificação identifica os funcionários como sendo “independentes”, pois são funcionários temporários da empresa.

Segundo a legislação brasileira (Lei número 6.019/74), existe uma diferença entre as empresas prestadoras de serviços e as empresas que contratam com caráter temporário o funcionário. As empresas que realizam este tipo de trabalho temporário possuem um tempo limitado de até noventa dias para a finalização de seus contratos (SOMENSI, 2002).

A terceirização poderia ser aplicada de três formas distintas (SALERNO, 1995):

- Terceirização da atividade produtiva: ocorre quando a empresa que terceiriza deixa de produzir certos itens e passa a comprá-los de fornecedores;
- Terceirização das atividades de apoio: seria o caso das atividades de vigilância, jardinagem, restaurante, serviços médico e limpeza.
- Terceirização de mão de obra: ocorre quando a empresa contrata uma “agenciadora” de mão-de-obra que aloca trabalhadores para atuarem em uma atividade direta da empresa contratante.

A terceirização seria um dos itens responsáveis por garantir a lucratividade e produtividade de uma empresa. Realizando a otimização das escalas produtivas, reduzindo significativamente os custos relacionados, auxiliando também na determinação de custo e preço, concentrando a empresa nas atividades estratégicas e aumentando a possibilidade do controle da gestão empregada (ALVES, 2000).

É possível elencar alguns itens que justificariam as pressões para a adoção da terceirização nas empresas (PRADO, 2000).

O quadro 16 relaciona cada um destes itens com a sua justificativa de adoção.

Quadro 16. Justificativas para a adoção da terceirização

Item de pressão para a terceirização	Relação com a terceirização
Preocupações gerenciais com o custo e qualidade.	<ul style="list-style-type: none"> Menor custo – Estruturas enxutas; Mudança da localização dos funcionários de TI gerando uma redução do custo da mão-de-obra; Maior eficiência na aquisição de hardware e software; Melhor gerenciamento da capacidade do hardware e do uso das licenças; As empresas de prestação de serviços têm esta atividade como único negócio da empresa.
Problemas de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade de obtenção de confiança.
Pressões intensas dos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> As empresas fornecedoras de hardware identificaram que precisam adicionar maior valor agregado para a empresa através da oferta de serviços.
Simplificação da agenda gerencial	<ul style="list-style-type: none"> A empresa pode focar na sua atividade fim.
Fatores Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> Realização da mudança de ativos para melhor o balanço da empresa; Mudança do custo fixo para a variável; Nova visão de gastos para a empresa; Gerar capital em uma área que antes não iria criar valor de venda.
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Tomar ações apropriadas para a empresa.
Eliminação de uma função problemática	<ul style="list-style-type: none"> Eliminar uma possível área da empresa que cause desconforto aos demais.

Fonte: Prado (2000).

A área de TI pode ser dividida funcionalmente em cinco departamentos distintos na empresa: 1) Planejamento: determinação da estratégia de TI, 2) desenvolvimento: construção e desenvolvimento dos sistemas de TI; 3) implementação: instalação do sistema de TI; 4) manutenção: manter os sistemas de TI e 5) operação: operar os sistemas de TI (LOOFF, 1997).

Atualmente existem organizações de TI que possuem mais funcionários sobre o vínculo de contratação terceirizado do que da maneira efetiva.

Neste contexto de vínculo empregatício cada funcionário seria responsável por sua alocação profissional (HAKIM, 1994), não sendo mais uma responsabilidade somente da área de recursos humanos da empresa.

As empresas estão dando a preferência na contratação de funcionários que já estão desenvolvidos e com um alto desempenho para a sua função. Este tipo de funcionário iria produzir logo após a sua contratação na empresa. Desta maneira não seria necessário nenhum investimento financeiro inicial em treinamentos ou capacitação destes funcionários. Assim, diminuiriam os custos de contratação e gestão da carreira destes funcionários terceirizados. Os processos de demissão normalmente são aplicados de forma diferente para os funcionários terceirizados na empresa.

Seguindo esta tendência, foi constatada a preferência dos funcionários terceirizados em concentrar-se em certificações técnicas desejadas e almejadas pelo mercado de trabalho ao invés das priorizadas pela empresa em que estão atuando durante aquele período temporário do contrato firmado. As cobranças do mercado globalizado impõem a necessidade da maximização de lucro e redução de custos, exigindo esta postura do funcionário. Assim, o funcionário terceirizado teria uma chance de uma nova oportunidade ou se manter empregado independentemente da empresa em que ele esteja. Este funcionário gerenciaria a sua própria carreira e suas expectativas, sendo responsável também por manter a sua empregabilidade (HAKIM, 1994).

Foi observado na Bélgica que os funcionários tradicionais possuíam um número maior de treinamentos pagos pela empresa dos que os funcionários terceirizados da mesma empresa (FORRIER; SELS, 2003).

Um reflexo que será estudado neste estudo é o alto índice de rotatividade dos funcionários nas empresas de TI. Isto ocorre devido ao mercado de trabalho, ao objetivo das empresas e às necessidades do funcionário para garantir a sua empregabilidade.

Existem diversas discussões sobre as vantagens e desvantagens na aplicação da terceirização nas empresas na literatura científica.

O quadro 17 apresenta algumas vantagens para a terceirização.

Quadro 17. Vantagens para a adoção da terceirização

Divisão de riscos com o mercado, principalmente o mercado fornecedor
Proporciona elevada agilidade decisória e administrativa pela maior flexibilidade nos processos
Prova redução na cadeia de custos indiretos
Permite redução da atividade administrativa

Fonte: Oliveira (1995).

A terceirização ameniza o impacto dos encargos trabalhistas em relação aos custos fixos para as empresas.

O principal fator de sucesso obtido foi à composição de um número maior de funcionários especializados para TI e no fácil acesso para as novas tecnologias (BERNSTORFF; CUNHA, 1999). O quadro 18 relata alguns fatores de riscos e desvantagens para a adoção da terceirização.

Quadro 18. Riscos e desvantagens

Desconhecimento sobre o assunto por parte da alta administração
A dificuldade de se encontrar parceiros que possam atender às condições de qualidade e produtividade
O risco de coordenar as atividades de terceiros
O desconhecimento da legislação trabalhista
A falta de atenção adequada aos impactos na cultura organizacional
A visão de curto prazo na expectativa dos resultados
Contratos incompletos ou pouco detalhados
Falta de parâmetro de preço nas contratações iniciais
O custo elevado de demissões iniciais, quando for o caso

Fonte: Giosa (1997).

Foram apontados alguns riscos na aplicação da terceirização em desenvolvimento de sistemas de TI. O gerenciamento pode tornar vulnerável a empresa com funcionários inexperientes, com algumas incertezas empresariais, utilizando alguma tecnologia não atualizada, possuir custos ainda não conhecidos, ter falta de vivência organizacional, perda da inovação e não possuir um foco claramente definido pela empresa (EARL, 1998).

Outro fator existente está na dificuldade da gestão humana, do relacionamento e da obtenção do comprometimento do funcionário terceirizado da empresa. Em muitos casos a terceirização não acarreta em redução de custos direta. Esta redução imediata ocorre em muitos casos quando a empresa prestadora de serviço contrata um funcionário de perfil inferior, em termos de qualificações, para prestar serviço para a empresa contratante (BARROS, 2002).

Os funcionários terceirizados não possuem os mesmos direitos trabalhistas e salariais em comparação aos funcionários tradicionais da empresa. Ao longo do tempo, a vida e o nível de renda do funcionário terceirizado podem ser impactados negativamente (COSTA, 1994).

Algumas barreiras evidenciadas são em relação à garantia da qualidade da empresa prestadora do serviço terceirizado, em muitos casos falta de comprometimento e não são

atendidos os acordos que foram firmados em contrato (COSTA, 1994). Os sindicatos brasileiros são normalmente contra a aplicação da terceirização nas empresas, pois alegam que os funcionários terceirizados tornam-se dispersos em suas atividades e ficam sem poder de coesão com as metas da empresa contratante (ALVAREZ, 1996).

No Brasil, foi realizada uma pesquisa com o total de 125 (cento e vinte e cinco) empresas, e o resultado foi de que 80% (oitenta por cento) delas já tiveram uma experiência com a terceirização. Sendo que 32% (trinta e duas por cento) utilizaram da terceirização de recursos (humanos ou físicos); 20% (vinte por cento) na atividade-fim; 20% (vinte por cento) para a redução de custos e 13% (treze por cento) buscaram a eficácia. Isto significa que as empresas estão adotando a prática da terceirização em diversos segmentos de seu negócio. A frequência está aumentando, em contrapartida notou-se que dificilmente eles conseguiram terceirizar a empresa inteira (LEITE, 1995).

Foram identificados 04 (quatro) maiores desafios no gerenciamento da terceirização em pesquisa realizada com no total de 179 (cento e setenta e nove) grandes empresas, sendo 513 (quinhentos e treze) destes entrevistados membros pertencentes à alta direção: 1) contar com a qualificação da empresa prestadora de serviço, 2) garantir a melhoria da qualidade dos serviços prestados, 3) garantir a padronização dos serviços contratados e 4) obter comprometimento dos funcionários terceirizados (FERNANDES; NETO, 2005).

O quadro 19 relaciona por criticidade cada uma das preocupações deste processo de terceirização.

Quadro 19. Preocupações do processo

01.	Manter sob controle a qualidade e o nível de serviço fornecido pela empresa prestadora.
02.	Cuidado para evitar a criação de vínculos de dependência em relação à empresa prestadora de serviço.
03.	Manter sob controle os custos dos serviços contratados.
04.	Manter sob controle os prazos prometidos pela empresa prestadora de serviço.
05.	Sigilo e confidencialidade das informações em poder da empresa prestadora de serviço.
06.	Falta de padrões da empresa prestadora de serviço, ou inadequações de seus padrões às exigências da empresa contratante.
07.	Procedimentos alternativos casos venham a ocorrer problemas de relacionamento com a empresa prestadora de serviço.
08.	Validação do direcionamento estratégico adotado ou proposto pela empresa prestadora de serviço.
09.	Plano de contingência para casos de pane ou desastre nos equipamentos e instalações da empresa prestadora de serviço.
10.	Evitar a quarteirização dos serviços prestados.
11.	Evitar a possibilidade de reclamações trabalhistas por parte da empresa prestadora de serviço ou dos seus funcionários.

Fonte: Leite (1995).

Existem seis etapas para condução do processo da terceirização. O quadro 20 demonstra todas as seis etapas do processo de terceirização.

Quadro 20. Etapas da terceirização

Etapa	Nome da Etapa	Descrição da Etapa
Etapa 01	Identificação das oportunidades de terceirização	Inicia a identificação das atividades não essenciais para a empresa. É gerada uma listagem para a comparação das atividades em relação ao custo x benefício e também da importância para a empresa.
Etapa 02	Identificação de parceiros estratégicos	Identificam os parceiros estratégicos que possuem competência para as atividades que seriam terceirizadas.
Etapa 03	Seleção da empresa terceira prestadora de serviço	Selecionam as empresas prestadoras de serviços.
Etapa 04	Negociação do contrato	Realiza o aceite do contrato de terceirização.
Etapa 05	Execução do serviço	A empresa prestadora de serviço realiza as atividades seguindo o contrato acordado sob supervisão da empresa que a contratou.
Etapa 06	Acompanhamento da satisfação do cliente	É realizado um acompanhamento da satisfação do cliente em relação ao serviço prestado.

Fonte: Veiga (2000).

É discutido por alguns autores que atualmente as empresas brasileiras não estão preparadas para a administração de múltiplos contratos de terceirizações e possuem dificuldade em selecionar quais áreas poderiam ser terceirizadas de sua empresa (FERNANDES; CARVALHO, 2005).

A confiança seria um dos fatores essenciais para o bom relacionamento entre a empresa e a prestadora de serviço terceirizado (GIOSA, 1997).

1.4.3 A gestão estratégica de pessoas nas equipes terceirizadas

O destaque do assunto atualmente ocorre devido a ser um elemento de preocupação em todas as empresas que utilizam desta prática em seu quadro de funcionários. As empresas estão em um mundo dinâmico e competitivo, onde as pessoas podem ser a ferramenta (meio) para o atendimento das metas e objetivos estratégicos.

Os funcionários são considerados como uma vantagem competitiva no ambiente empresarial. O capital intelectual gerido por estes funcionários seria um dos principais fatores responsáveis pelo desenvolvimento com maior qualidade e produtividade nas empresas.

Cada funcionário tem uma expectativa diferente em relação aos trabalhos realizados na empresa. Isto ocorre também em relação aos funcionários terceirizados (ROUSSEAU, 1995).

A aplicação da prática de terceirização nas empresas é considerada de alto impacto para todos os funcionários. É interessante observar que, quando ocorre uma mudança de grande impacto na empresa, os funcionários podem alterar o seu grau de comprometimento organizacional. Recentemente surgiram estudos científicos sobre a correlação dos impactos

oriundos destes dois assuntos: mudança organizacional versus comprometimento dos funcionários. As mudanças organizacionais podem provocar maior incerteza aos funcionários e abalar a estabilidade vital para a sobrevivência da empresa no mercado globalizado (PEREIRA; FONSECA, 1997).

No caso desta mudança ocorrer com a aplicação da terceirização, os profissionais podem não acreditar que a empresa os considera como um recurso a ser desenvolvido e sim como um artigo de somente compra e venda.

As mudanças para uma força de trabalho reduzida e o uso de trabalhadores terceirizados, ampliam a incerteza e fazem com que os empregos não mais atendam às possíveis demandas pessoais de segurança e estabilidade, tão antes almejadas pelos funcionários (BASTOS; COSTA, 2000). Alguns estudos demonstram que os profissionais que sofreram terceirização trabalharam posteriormente de maneira insegura e algumas vezes até mesmo precária nestas empresas (CARVALHO, 2001).

Devido a todas estas mudanças no ambiente empresarial, os funcionários que deveriam estar preparados com um alto grau de flexibilidade, conhecimento e capacidade de lidar com diversos tipos de mudanças, tanto em relação ao seu trabalho desempenhado quanto em relação à empresa. Desta maneira, a área de recursos humanos poderia auxiliar oferecendo uma redefinição com o objetivo de priorizar o crescimento pessoal e promover o funcionário (LOOGMA et al., 2004).

Os produtos de baixo custo e alta qualidade não são apenas resultado de máquinas automatizadas e com tecnologia de ponta. Eles são o fruto de funcionários altamente comprometidos com todo o trabalho e com a autodisciplina de produzir os melhores produtos que puderem ao menor custo possível para a empresa (DESSLER, 2003).

Para que isto aconteça no mundo real das empresas, a sugestão seria da construção de uma aliança de parceria entre a empresa contratante e a empresa prestadora do serviço, tornando assim os funcionários comprometidos e compartilhando uma gestão única e participativa (OLIVEIRA, 1996).

A aplicação da terceirização deve ocorrer de maneira transparente e bem desenhada para que o impacto e as incertezas dos funcionários não afetem negativamente o comprometimento organizacional. Há uma relação direta entre o comprometimento organizacional e o desempenho positivo dos funcionários de uma empresa.

O aspecto afetivo no comprometimento organizacional tem sido considerado a forma mais desejável de comprometimento por parte das empresas. Isto ocorre devido a um forte laço emocional entre o funcionário e a empresa de maneira que dificulta o rompimento abrupto deste vínculo (ANTUNES; PINHEIRO, 1999).

Algumas técnicas auxiliariam para aumentar o grau de comprometimento organizacional dos profissionais terceirizados (BETTS et al., 2010). Tais como:

- Recrutamento: Ele deve ser realizado através de ferramentas disponíveis no mercado, sites de procura de profissionais, e com a entrevista pessoal com o candidato.
- Treinamento: Ele deve ocorrer de maneira cílica, e não somente durante a iniciação do funcionário na empresa. Podendo-se optar por ferramentas *online* com segurança, visando a proteção contra possíveis ataques à estrutura interna da empresa.
- Retenção: Ele pode ser empregado de maneira a incentivar o funcionário a permanecer na empresa, com ensinamentos de novas habilidades e a adoção de “*job rotation*”.

O quadro 21 apresenta as características que facilitam a obtenção do comprometimento do funcionário.

Quadro 21. Obtenção do comprometimento

Características para a obtenção do comprometimento do funcionário na empresa	Pensamento do funcionário
Salário compatível	O funcionário deve possuir o salário equalizado com o mercado de trabalho.
Reconhecimento	Há a necessidade da criação de política de reconhecimento para o funcionário.
Participação nos lucros	A empresa deve partilhar o lucro com o funcionário.
Respeito	Há a necessidade de respeito tanto perante o funcionário quanto a empresa.
Valorização do trabalho	O funcionário deve ser valorizado pelo trabalho realizado.
Liberdade de Pensamento	O funcionário deve ter a oportunidade de falar e questionar sem o sentimento de medo.
Incentivos às sugestões	O funcionário deve se sentir contribuindo para a empresa quando realizar alguma sugestão.

Fonte: Bastos e Brito (2002).

Todos os funcionários deveriam ser mais bem preparados no momento da adoção e realização de um processo de terceirização em uma empresa. A falta de maturidade nesta implantação pode acarretar tanto em problemas na gestão dos funcionários como na empresa (LEITE, 1995).

1.5 Gestão de pessoas e comprometimento organizacional

As políticas de gestão de pessoas estão diretamente ligadas ao comprometimento e à administração da área de recursos humanos (MARQUES et al., 2008).

Devido à globalização e ao estreitamento da concorrência entre as empresas ocorreu a necessidade de a gestão de recursos humanos estar mais próxima das questões estratégicas (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2001). Desta maneira o comprometimento do funcionário precisa ser associado ao resultado do alcance dos objetivos estratégicos da empresa (RODRIGUES, 2009). A gestão de recursos humanos deveria ser correlacionada aos resultados da empresa (EVANS, 1986).

Dividindo assim em dois perfis de comprometimento do funcionário: 1) passivo: o funcionário continua na empresa por não almejar melhores oportunidades ou 2) ativo: o funcionário se identifica com a empresa e realiza esforços adicionais (BAR-HAYIM; BERMAN, 1992).

Foram desenvolvidas algumas boas práticas para a gestão de pessoas com o objetivo de comprometer os funcionários. Para o caso do normativo e afetivo, seriam os treinamentos e a carreira (BANDEIRA et al., 1999). As estratégias de gestão de pessoas que ressaltam o potencial humano resultam em alta produtividade.

Uma pesquisa realizada com 373 (trezentos e setenta e três) funcionários demonstrou que em 16% (dezesseis por cento) dos casos os funcionários somente pertenciam ao elevado grau de comprometimento e desempenho em sua função quando estavam sendo avaliados diretamente por seu supervisor (MEDEIROS, 1997).

Uma maneira de se obter comprometimento do funcionário seria criar sistemas de gestão de pessoas que alinhasssem os interesses dos funcionários com os de seus gerentes e acionistas em favor do benefício mútuo (PFEFFER, 1981).

Dessler (1996) desenvolveu um estudo com dez empresas americanas para analisar a apresentação da evidência do elevado grau de comprometimento de seus funcionários. Em oito destas empresas foram identificadas características em comuns em relação às práticas de gestão de pessoas.

1. Possuir funcionários (pessoas) em primeiro lugar em relação aos valores organizacionais, utilizando de um canal de comunicação em aberto, garantindo também a segurança do emprego através de recrutamento interno;
2. Possuir um diálogo de mão dupla divulgando os acontecimentos da empresa e realizando pesquisas de opinião para a adoção de procedimentos que garantam tratamento justo dos funcionários;
3. Utilizar do senso comum compartilhado, promovendo a participação comunitária, eliminando diferenças e recompensando o funcionário que atingiu os objetivos da empresa;
4. Compartilhar a filosofia, missão e valores organizacionais, realizando a contratação de novos funcionários que também possuíssem estes mesmos ideais;
5. Contratar novos funcionários baseado em valores, realizando um processo seletivo exaustivo para não somente assegurar do atendimento da vaga de especialista técnico (Hard Skills), mas também observando a presença de habilidade de aprendizado e cooperação (Soft Skills);
6. Assegurar a segurança do funcionário em sua função;

7. Proporcionar um pacote de benefícios (fixo + variável) para demonstrar ao funcionário que a empresa acredita nele e está realizando um investimento em longo prazo;
8. Encorajar o funcionário a alcançar tudo o que poderia ser almejado, através das habilidades, talentos e sonhos de cada um deles.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentadas a metodologia empregada na operacionalização deste estudo. Para isso, serão abordados: 1) escolha do método do estudo, 2) escolha do caso da amostragem; 3) procedimentos de análise de dados, 4) construtos, variáveis e medidas, 5) procedimento de análise dos dados e 6) matriz de amarração.

2.1 Escolha do método do estudo

Retomando-se as questões de pesquisa e hipóteses já apresentadas, vê-se que este estudo possui duas questões de pesquisa – uma com orientação mais qualitativa e outra com orientação mais quantitativa.

Assim, escolheu-se utilizar uma abordagem de estudo de caso, que é uma técnica qualitativa em sua essência, mas complementada com uma análise de dados quantitativa com os funcionários da organização. Isso representa, então, uma escolha metodológica de métodos mistos, utilizando-se a abordagem de Creswell (2007).

A pesquisa foi então constituída em um estudo de caso, em uma empresa de gerenciamento de projetos de TI, com a estratégia de análise de dados quantitativa (questionários enviados aos seus funcionários) e qualitativa (entrevistas com seu diretor).

A primeira questão de pesquisa que se busca responder neste estudo é:

Questão 01: Quais as diferenças entre o comprometimento dos funcionários terceirizados e os funcionários de projetos tradicionais na empresa de gerenciamento de projetos de TI?

Esta questão está relacionada à parte quantitativa deste estudo, e refere-se a testar a hipótese:

H1: Funcionários de projetos tradicionais tenderão a ter comprometimento afetivo, enquanto funcionários de projetos terceirizados tenderão a ter comprometimento instrumental.

Para responder a esta questão 01 e testar a hipótese, foi realizada uma coleta de dados quantitativa com os funcionários da organização, como será explicado posteriormente.

A segunda questão de pesquisa refere-se à parte qualitativa do estudo:

Questão 02: Existem diferenças entre as políticas de gestão de pessoas aplicadas aos funcionários de diferentes vínculos empregatícios? Como elas ajudam a explicar os diferentes tipos de comprometimento?

Esta questão é de natureza essencialmente qualitativa e, para respondê-la, será realizada a entrevista com um dos dirigentes da empresa. Ele seria a pessoa responsável incumbida pelas políticas de gestão de pessoas na empresa, como será explicado adiante.

2.2 Escolha do caso e amostragem

2.2.1 Escolha do caso

O caso escolhido refere-se a uma empresa de gerenciamento de projetos de TI que possui entre seus funcionários uma parcela de funcionários com vínculo CLT e outra parcela significativa de trabalhadores com vínculo terceirizado.

Sendo assim, o caso se enquadra nos objetivos deste estudo, já que permite abordar as diferenças de comprometimento entre os funcionários de diferentes vínculos em projetos de tecnologia da informação.

Trata-se de uma empresa de médio porte, com aproximadamente 100 funcionários, sendo eles 53% CLT e 47% funcionários terceirizados. No setor de TI, sua representatividade é considerada em franca expansão, já que ela conta com clientes de pequeno e médio porte.

2.2.2 Amostra de funcionários

Do total de funcionários da empresa, 53 (cinquenta e três) funcionários CLT e 47 (quarenta e sete) funcionários terceirizados, escolheu-se convidar todos os funcionários a participar da pesquisa, tendo-se então, dentro do caso, uma amostra censitária. Dos 100 (cem) questionários enviados, foram recebidos 62 (sessenta e dois) questionários válidos. Isso mostra que a amostra deste estudo é adequada para representar os funcionários da organização, e também que houve um bom retorno da amostra, 62% (sessenta e dois por cento).

Trata-se, portanto de uma amostra censitária, com os funcionários da organização, e que obteve grupos de tamanhos semelhantes para as duas categorias de vínculo empregatício analisadas.

2.3 Procedimentos de coleta de dados

Este estudo foi, como explicado, baseado em duas etapas de coleta de dados: um levantamento quantitativo com funcionários e entrevistas qualitativas. A seguir são explicados os métodos utilizados na coleta e sua análise.

2.3.1 Levantamento quantitativo com funcionários

Os questionários foram enviados para os funcionários da empresa através de um e-mail que direcionava o respondente para o *website SurveyMonkey*, onde a pesquisa ficou armazenada. Trata-se de um *website* que garante a confidencialidade dos resultados e que permite armazenar as respostas obtidas já em um banco de dados. O envio do e-mail para os funcionários foi feito através do diretor da empresa. O questionário ficou disponível por aproximadamente 15 (quinze) dias na Web, sendo que no décimo terceiro dia o diretor da empresa enviou novamente e-mail realizando um pedido para que fosse realizado o preenchimento dos questionários por seus funcionários. Pois naquele momento ainda não havia sido respondido um número suficiente de questionários para a pesquisa. Não houve nenhum incentivo monetário ou brinde entregues aos funcionários. A participação dos funcionários foi voluntária para responder ao questionário desta dissertação.

2.3.2 Entrevistas

Foi realizada uma entrevista com o principal dirigente da empresa, proprietário, que fundou a organização há três anos e mantém-se em sua administração até este presente momento. A entrevista durou aproximadamente 2 horas e foi realizada em um restaurante próximo da empresa. Os resultados foram gravados e transcritos com fidelidade ao que o entrevistado expôs, resultando uma transcrição de 28 páginas de entrevista.

2.4 Instrumentos utilizados na coleta de dados

Neste item, são apresentadas as medidas que foram utilizadas para mensurar o comprometimento organizacional e os vínculos empregatícios, na parte quantitativa do

estudo, e os indicadores que foram buscados nas entrevistas para identificar a gestão de pessoas estratégica.

2.4.1 Formulação do roteiro de entrevista

O instrumento utilizado nas entrevistas foi composto de 18 (dezoito) questões abertas, contidas no sessão de anexos. Elas foram elaboradas com base nos modelos de gestão de pessoas estratégica de Snell e Dean (1992) de forma que abordaram as políticas de gestão de pessoas da empresa com foco principal nas diferenças existentes entre os diferentes vínculos empregatícios com relação a estas políticas.

2.4.2 Questionário utilizado no levantamento com funcionários

A variável dependente desta parte do estudo é o “comprometimento organizacional”. Como variável de tratamento, foram considerados dois grupos de natureza do vínculo empregatício: tradicional ou terceirizado. Outros vínculos não foram considerados por não estarem presentes nesta organização.

Assim, o questionário apresentado aos funcionários da empresa foi composto das questões referentes à escala de comprometimento e mais uma parte com dados demográficos da amostra, com o principal objetivo de delimitar a amostra de funcionários tradicionais (CLT) e de funcionários terceirizados – os dois grupos deste estudo.

A escala utilizada para medir comprometimento organizacional foi elaborada por Medeiros (1997) e validada no contexto brasileiro. Ela é formada por um conjunto de 18 (dezoito) indicadores, mostrados no quadro 22.

Quadro 22. Indicadores do comprometimento organizacional na escala utilizada

Indicadores do Comprometimento Organizacional	
01	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.
02	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
03	Eu não sinto um forte senso de integração com a minha organização.
04	Eu não me sinto vinculado (a) a esta organização.
05	Eu não me sinto como uma pessoa de casa da minha organização.
06	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.
07	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
08	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar a minha organização agora.
09	Se eu decidisse deixar a minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
10	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
11	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar a trabalhar em outro lugar.
12	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez das alternativas imediatas.
13	Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa.
14	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a minha organização agora.
15	Eu me sentiria culpado (a) em deixar a minha organização agora.
16	Esta organização merece a minha lealdade.
17	Eu não deixaria a minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
18	Eu devo muito a minha organização.

Fonte: Medeiros (1997).

Essas assertivas mostradas no quadro, ao serem apresentadas aos respondentes, podem assumir um valor de 1 a 5 de acordo com o grau de concordância deste com a afirmação, sendo 1 = maior discordância e 5 = maior concordância.

2.5 Procedimentos de análises dos dados

2.5.1 Análise de conteúdo das entrevistas

As entrevistas realizadas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (1994). Nesta técnica, as frases utilizadas pelos entrevistados para responder às questões propostas foram codificadas de acordo com seu potencial de responder às questões de pesquisa do estudo. Nas análises, algumas das frases encontram-se transcritas para exemplificar o conteúdo das entrevistas. Este procedimento reduz o efeito de percepção individual do pesquisador na medida em que traz dados objetivos da entrevista para que os leitores possam considerar.

2.5.2 Análise estatística do levantamento quantitativo

O levantamento quantitativo tem como objetivo determinar as diferenças de comprometimento, expresso em três grupos – afetivo, normativo e instrumental – nos dois vínculos empregatícios aqui tratados – tradicionais (CLT) e terceirizado.

Assim, após uma análise exploratória descritiva dos dados e do perfil da amostra, foram realizados procedimentos de comparação de valores entre grupos de variáveis, dado que se têm ambas as variáveis dependentes e independentes categóricas. As análises realizadas foram então de tabelas de contingência, ou tabelas cruzadas, que mostram o relacionamento não paramétrico entre as variáveis.

2.6 Matriz de amarração

A matriz de amarração é um instrumento que permite visualizar a relação entre as questões de pesquisa, literatura consultada e técnicas de coleta de dados (TELLES, 2001). O quadro 23 demonstra a matriz de amarração deste projeto de qualificação.

Quadro 23. Matriz de amarração

Matriz de amarração				
Objetivo geral	Perguntas específicas	Fundamentação teórica	Técnicas e instrumentos de coleta	Técnicas de análises
Analizar o comprometimento de funcionários de projetos tradicionais e terceirizados de TI em relação à estratégia de gestão de pessoas.	Quais as diferenças entre o comprometimento de funcionários de diferentes vínculos empregatícios nas equipes de projetos de TI?	Comprometimento Terceirização das equipes de TI.	Levantamento quantitativo	Estatística descritiva e testes não paramétricos
	Existem diferenças entre as políticas de gestão de pessoas aplicadas aos funcionários de diferentes vínculos empregatícios? Como elas ajudam a explicar os diferentes tipos de comprometimento?	Estratégia de gestão de pessoas para gestores de projetos em equipes terceirizadas de TI	Entrevistas	Análise de conteúdo

Fonte: Telles (2001)

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo a apresentação dos resultados obtidos durante a coleta dos questionários realizados via Web e da entrevista realizada com o diretor da empresa de gerenciamento de projetos de TI.

Ele está organizado nas seguintes partes: primeiramente, será apresentado o perfil do caso estudado. Na sequência, será adotada a ordem das questões de pesquisa do estudo: análise do levantamento quantitativo e teste das hipóteses do estudo, seguidas da análise de conteúdo das entrevistas realizadas.

3.1 Perfil do caso

A empresa pesquisada foi criada no ano de 2008 com sede em São Paulo. Como não autorizou sua identificação, será, neste estudo, denominada como “Empresa de TI”.

3.1.1 Histórico

Atualmente o corpo de direção é formado por dois diretores dividindo duas atividades centrais, sendo elas de diretor de consultoria de serviços e o outro gerente de contas de serviços. Estes dois diretores já trabalharam juntos anteriormente em uma multinacional em São Paulo desde o ano de 2005. Naquela ocasião um dos diretores desempenhava o papel de diretor da área de serviços o outro era arquiteto de soluções desta multinacional.

No ano de 2008 houve uma diretriz da alta direção da multinacional para iniciar um movimento de encerrar a área de serviços de maneira global da empresa. A notícia do

fechamento da área de serviços da multinacional acabou impactando negativamente todos os funcionários, pois eles teriam emprego garantido até uma data específica; até o fechamento das portas. Além disto, naquela época, todos consideraram bastante intrigante esta dissolução da área de serviços, afinal vinham gerando excelentes frutos do trabalho desempenhado durante os últimos três anos de atividade, sendo que o faturamento da área de serviços da multinacional havia saltado de 200 mil dólares no ano de 2005 para 2 milhões de dólares no ano de 2008.

Em contrapartida havia diversos negócios de contratos que já tinham sido vendidos pela multinacional, porém com a dissolução da área de serviços não havia como realizar a entrega destes projetos. Neste momento a maioria dos profissionais da área de serviços desta multinacional já havia sido dispensada da empresa e toda a propriedade intelectual dos consultores foi perdida do dia para a noite. Surgiu assim a idéia destes dois funcionários de criar a empresa para suprir esta carência de mão de obra da multinacional. Sendo assim, eles iriam prestar o serviço de atendimento para todos os projetos já vendidos e também os que viriam a ser fechados por esta multinacional, além de atender outros clientes em potencial devido à falta de serviço especializado de TI no Brasil.

3.2 Missão, valores e atuação da empresa

A missão da empresa pesquisada cita que:

[...] promove soluções para o desenvolvimento e a promoção de relacionamentos empresariais. Buscando contribuir com soluções de gestão de relacionamentos que são baseados em equilíbrio entre a racionalidade e a sensibilidade humana. Tendo a visão de ser reconhecida com excelência em suas soluções ofertadas (Fonte: site da Web da empresa pesquisada acessado em 20/01/2012)

Seus valores declarados são com o comprometimento na relação com os clientes, valorização do capital humano, atendimento diferenciado e transparente, inovação continua, credibilidade e segurança (Fonte: site da Web da empresa pesquisada acessado em 20/01/2012)

A Empresa de TI atua com duas frentes de negócios, sendo elas:

1. Soluções *Business to Consumer* | B2C
 - a. Desenvolvimento de soluções de comunicação integradas com *WebSites*, portais de internet, banco de dados e aplicativos, tais como, o CRM;
2. Soluções *Business to Business* | B2B
 - a. Auxílio na demanda de agilidade na troca de informações para sustentar a empresa cliente no mercado. Realizando a integração de sistemas, uniformização de formatos de dados variados, sistemas e legados.

Seus principais produtos oferecidos são:

1. E-mail, *marketing*;
2. Envio de SMS;
3. Gerenciamento de relacionamento com o cliente;
4. Portais Web 2.0;
5. Loja *online*;
6. Consultoria em B2B (integração e automação de processos em todos os níveis de comunicação da empresa com sua comunidade de negócios);
7. Criação e *Design*.

A empresa implementou nos últimos seis meses novos padrões para a entrega de gerenciamento de projetos bom base no PMBOK (PMI, 2008). Esta atividade foi possível devido à contratação de um gerente de projetos sênior. Ele foi responsável por aderir às melhores práticas de gerenciamento de projetos consolidadas do PMBOK (PMI, 2008) para o negócio da empresa e também de realizar uma atividade de “guru” para os demais gerentes de projetos da empresa. Sendo assim os demais gerentes de projetos da empresa poderiam recorrer a ele caso tivessem alguma dúvida ou necessidade específica.

O diferencial da empresa pesquisada para as demais do mercado seria em relação a sua flexibilidade de atendimento em sistemas complexos, incorporando qualidade e comunicação de alto nível. Formando parcerias consistentes e de longo prazo, apresentando somente soluções factíveis e que geram resultados para o negócio do cliente no prazo planejado por ele.

3.3 Posição da empresa no mercado de TI

Atualmente a Empresa de TI possui o público alvo no mercado de pequenas e médias empresas. Esta definição do público alvo foi realizada devido à carência de ofertas de serviços para este setor. Pois as pequenas e médias empresas estão se adaptando às novas tecnologias para concorrer entre si e com empresas de maior porte. Ela registrou um expressivo grau de crescimento durante estes últimos três anos. Eles saíram de apenas dois funcionários para hoje o quadro atual de quase cem funcionários. Inclusive neste ano de 2011 a empresa pesquisada recebeu um prêmio de maior potencial de crescimento e revelação. Este crescimento foi caracterizado pelo aquecimento do mercado de prestação de serviços de consultoria de TI e a

grande lacuna de negócio que a multinacional deixou com o encerramento da área de serviços.

No ano de 2012, a empresa pesquisada espera apresentar um crescimento agressivo de até 100% (cem por cento) em seu quadro atual de funcionários, através da realização de parcerias de negócios com outros fornecedores de software e para o mercado financeiro.

Desta maneira foi possível reverter os resultados positivos em treinamento e desenvolvimento pessoal para os funcionários desta empresa, que atribuiu um grande valor aos consultores, visto que são seu maior recurso.

Os diretores acreditam que nos próximos dois anos será possível implementar na empresa um PMO (escritório de gerenciamento de projetos) para auxiliar na mensuração e acompanhamento da entrega de seus projetos.

3.4 Comprometimento dos funcionários

Neste item é apresentado o perfil de todos os participantes do levantamento quantitativo, que são funcionários da empresa pesquisada.

Em termos de localização, alguns funcionários trabalham no escritório localizado no bairro da Vila Olímpia em São Paulo. Mas em sua grande maioria os 62 funcionários trabalham de maneira remota, alocados diretamente em clientes.

Existem casos de clientes que possuem mais do que um funcionário da Empresa de TI alocado remotamente. Sendo assim estes funcionários fariam parte da equipe de projetos exclusivos do cliente.

Os vínculos empregatícios destes funcionários foram classificados como tradicionais (CLT) e terceirizados (TERCEIRIZADO). Sendo composto por trinta funcionários tradicionais (CLT) e 32 funcionários terceirizados. A amostra da empresa pesquisada possui cinquenta funcionários do sexo masculino e doze funcionárias do sexo feminino.

3.4.1 Análise do comprometimento

A tabela 1 ilustra os três tipos de dimensões do comprometimento estudados neste trabalho. Todos os 62 funcionários da empresa pesquisada responderam o questionário através do site Web do *Survey Monkey*.

Tabela 1. Tipos de comprometimento apresentado das amostras pesquisadas

Tipos de Comprometimento		Afetivo		Instrumental		Normativo	
	Total de funcionários da amostra pesquisada	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Todos os funcionários	62	3,42	0,97	2,70	0,65	3,37	0,87

Foi possível observar que o comprometimento afetivo se destacou perante os outros dois. A média para o afetivo foi de 3,42 e o desvio padrão encontrado foi de 0,97. Os resultados do comprometimento normativo também foram altos, ocupando o segundo lugar (média de 3,37). Já o comprometimento instrumental obteve a média mais baixa dentre os três, de 2,7.

Esses resultados referem-se à totalidade dos respondentes da pesquisa. Nos próximos itens, serão exploradas as diferenças entre os vínculos empregatícios e outras características demográficas da amostra.

3.4.2 Diferenças de comprometimento

Os resultados apresentados a seguir buscam responder à questão de pesquisa do estudo: “Quais as diferenças entre o comprometimento de funcionários dos diferentes vínculos empregatícios nas equipes de projetos?”

Na tabela 2 foi possível apresentar os resultados do comprometimento para os dois vínculos empregatícios – tradicionais (CLT) e terceirizados. No total da amostra pesquisada, trinta eram funcionários tradicionais (CLT) e trinta e dois funcionários se enquadram no vínculo de terceirizados.

Tabela 2. Funcionários CLT e terceirizados

Tipos de Comprometimento	# funcionários em cada grupo da amostra	Afetivo		Instrumental		Normativo	
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Somente CLT	30	3,56	0,90	2,58	0,63	3,32	0,85
Somente TERCEIRIZADO	32	3,29	0,74	2,82	0,64	3,41	0,90

Pode-se perceber uma diferença entre os tipos de comprometimento dos dois vínculos empregatícios. Enquanto que para os funcionários tradicionais (CLT) o comprometimento de maior nota foi o afetivo (média 3,56), o normativo foi o de maior nota para os funcionários terceirizados (média 3,41).

Estes resultados serão mais bem explorados a seguir, na medida em que outras características da amostra serão introduzidas na análise.

3.4.3 Gênero versus vínculo empregatício

A tabela 3 mostra o comprometimento identificado em uma amostra somente dos funcionários tradicionais (CLT), sendo eles divididos em sexo masculino e feminino.

Tabela 3. Funcionários CLT e gêneros (masculino/feminino)

Funcionários CLT da amostra pesquisada		Afetivo		Instrumental		Normativo	
Total CLT: 30		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
CLT + Masculino	25	3,48	0,99	2,57	0,68	3,36	0,98
CLT + Feminino	5	3,97	0,22	2,63	0,37	3,13	0,13

Tanto o sexo masculino quanto o feminino em funcionários tradicionais (CLT) apresentou na amostra uma maior média para o comprometimento afetivo. Isso mostra não haver diferenças no tipo de comprometimento quando se separa o gênero dos funcionários tradicionais (CLT). No entanto, há que se considerar que o número de mulheres neste grupo é muito inferior ao número de homens (5 para 25) o que pode prejudicar esta observação.

Considerando-se essa limitação, ainda os resultados sugerem que o comprometimento afetivo ainda é comum aos funcionários tradicionais (CLT) independentemente de seu sexo.

O mesmo não ocorre com os funcionários que são terceirizados.

A tabela 4 mostra o comprometimento da amostra somente dos funcionários terceirizados (32 funcionários) sendo eles divididos em sexo masculino e feminino.

Tabela 4. Funcionário terceirizado e gênero (masculino/feminino)

Funcionários terceirizados da amostra pesquisada		Afetivo		Instrumental		Normativo	
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Total terceirizado:	32						
Terceirizado + Masculino	25	3,25	0,80	2,67	0,53	3,40	0,66
Terceirizado + Feminino	7	3,45	0,43	3,36	0,69	3,45	1,74

Embora o comprometimento normativo ainda permaneça como sendo o de maior média entre os funcionários terceirizados, como demonstrados anteriormente, quando se inclui o gênero na análise, há uma ligeira mudança no sentido de que os funcionários terceirizados do sexo feminino possuem médias semelhantes de comprometimento afetivo e normativo. O mesmo não ocorre com os funcionários terceirizados masculinos.

O baixo número de mulheres entre os funcionários não permite afirmar que há diferenças entre gênero influenciando o comprometimento quando se consideram funcionários tradicionais (CLT) e terceirizados. Mas há aqui um indício de mulheres

terceirizadas com maior comprometimento afetivo com a empresa – algo que merece ser investigado na parte qualitativa do estudo.

3.4.4 Estado civil versus vínculo empregatício

A tabela 5 apresenta entre os funcionários tradicionais (CLT) da amostra coletada dois tipos de estados civis, sendo eles, casado e solteiro. Estes foram os estados civis que se apresentaram na amostra do estudo – não foram encontradas outras categorias.

Tabela 5. Funcionário CLT e estado civil

Funcionários CLT da amostra pesquisada		Afetivo		Instrumental		Normativo	
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Total CLT: 30							
CLT + Casado	8	3,90	1,22	2,94	0,40	3,50	0,88
CLT + Solteiro	22	3,44	0,72	2,45	0,64	3,26	0,81

Pode-se ver que a maioria dos funcionários tradicionais (CLT) são solteiros (22 em relação a 8 casados). Da mesma maneira como no gênero, quando se inclui o estado civil na análise do tipo de comprometimento dos funcionários tradicionais (CLT), esta não representa uma mudança no tipo predominante. Ambos os funcionários tradicionais (CLT) casados e solteiros apresentaram uma maior média no comprometimento afetivo.

O mesmo ocorre entre os terceirizados, como mostra a tabela 6, que apresenta entre os funcionários terceirizados da amostra coletada dois tipos de estados civis, sendo eles, casados e solteiros.

Tabela 6. Funcionário terceirizado e estado civil

Funcionários terceirizados da amostra pesquisada		Afetivo		Instrumental		Normativo	
Total terceirizado:	32	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Terceirizado + Casado	9	3,41	0,80	2,76	0,72	3,69	1,07
Terceirizado + Solteiro	23	3,25	0,70	2,85	0,62	3,30	0,79

Os funcionários terceirizados apresentaram uma maior média no comprometimento normativo, independentemente do fato de serem casados ou solteiros. No total da amostra de terceirizados, 9 (nove) são casados e 23 (vinte e três) são solteiros.

Isso sugere que o estado civil não é um determinante para as diferenças de comprometimento nesta amostra e neste caso estudado.

3.4.5 Posição na estrutura versus vínculo empregatício

Outro aspecto que poderia influenciar nas análises do comprometimento nos vínculos empregatícios seria a estrutura organizacional.

A tabela 7 apresenta entre os funcionários tradicionais (CLT) da amostra coletada três tipos de níveis de trabalho. Sendo eles, estratégico, gerencial e técnico.

Tabela 7. Funcionário CLT e nível hierárquico

Funcionários CLT da amostra pesquisada		Afetivo		Instrumental		Normativo	
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Total CLT: 30							
CLT + Estratégico	2	3,33	2,78	1,33	0,11	3,00	1,00
CLT + Gerencial	5	3,13	0,80	2,40	0,57	2,90	0,18
CLT + Técnico	23	3,67	0,69	2,72	0,52	3,44	0,91

Embora naturalmente os funcionários de nível estratégico (2) e gerencial (5) sejam minoria na análise, não se podem observar diferenças entre eles com relação ao tipo de comprometimento, que permanece com maior média de comprometimento afetivo para os funcionários tradicionais (CLT), independentemente da posição na hierarquia da empresa.

Uma ligeira diferença aparece, no entanto, quando são considerados os funcionários terceirizados e sua posição na estrutura organizacional.

A tabela 8 apresenta entre os funcionários terceirizados da amostra coletada três tipos de níveis de trabalho. Sendo eles, estratégico, gerencial e técnico.

Tabela 8. Funcionário terceirizado e nível hierárquico

Funcionários terceirizados da amostra pesquisada		Afetivo		Instrumental		Normativo	
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Total terceirizado: 32							
Terceirizado + Estratégico	12	3,21	0,63	2,47	0,83	3,22	0,84
Terceirizado+ Gerencial	6	3,75	0,85	3,17	0,32	3,56	1,50
Terceirizado+ Técnico	14	3,17	0,65	2,98	0,44	3,51	0,65

Pode-se observar que os funcionários terceirizados dos níveis estratégicos e técnicos possuíram uma média maior do comprometimento normativo – assim como ocorreu no total de terceirizados. Porém, os funcionários de nível gerencial apresentaram média maior no comprometimento afetivo. No total da amostra coletada, 12 (doze) eram estratégicos, 6 (seis) eram gerenciais e 14 (quatorze) eram técnicos. O baixo número de funcionários de nível gerencial prejudica esta análise.

3.4.6 Tempo em projetos versus vínculo empregatício

Na tabela 9 apresenta entre os funcionários tradicionais (CLT) cinco faixas de tempo com experiência em projetos. Sendo as faixas limitadas menos de dois anos, de dois a três anos, de três a cinco anos, de cinco a dez anos e acima de dez anos.

Tabela 9. Funcionário CLT e tempo de experiência de carreira

Funcionários CLT da amostra pesquisada		Afetivo		Instrumental		Normativo	
Total CLT: 30		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
CLT + Menos de 2 anos	5	3,73	0,23	2,50	0,13	3,80	0,77
CLT + 2 a 3 anos	4	3,63	0,51	2,50	0,67	3,13	0,17
CLT + 3 a 5 anos	15	3,50	1,13	2,58	0,70	3,40	1,05
CLT \geq 5 anos	6	3,53	1,07	2,69	0,81	2,86	0,38

Os funcionários tradicionais (CLT) com um tempo menor de dois anos possuíam uma maior média do comprometimento normativo. Os funcionários tradicionais (CLT) com um tempo entre 2 e mais de 10 anos de experiência em projetos possuíam uma maior média no

comprometimento afetivo. No total da amostra coletada, cinco tinham menos de dois anos, quatro tinham de dois a três anos, quinze tinham de três a cinco anos, quatro tinham cinco a dez anos e dois tinham acima de dez anos.

Já entre os funcionários terceirizados, a diferença foi menor – apenas um grupo, o de funcionários com 3 a 5 anos de experiência, apresentou média maior de comprometimento afetivo do que normativo – o de maior média geral no vínculo de terceirizados.

A tabela 10 apresenta entre os funcionários terceirizados cinco faixas de tempos com experiência em projetos. Sendo as faixas limitadas a menos de dois anos, de dois a três anos, de três a cinco anos, de cinco a dez anos e acima de dez anos.

Tabela 10. Funcionário terceirizados e tempo de experiência de carreira

Funcionários terceirizados da amostra pesquisada		Afetivo		Instrumental		Normativo	
Total terceirizado: 32		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
TERCEIRIZADO + Menos de 2 anos	2	4,17	0,03	3,67	0,44	4,50	0,11
TERCEIRIZADO + 2 a 3 anos	3	3,17	0,39	3,06	0,10	3,33	0,13
TERCEIRIZADO + 3 a 5 anos	7	3,31	0,52	3,21	0,53	3,21	1,23
TERCEIRIZADO + 5 a 10 anos	4	3,5	0,35	3,21	0,09	3,79	0,03
TERCEIRIZADO + Acima de 10 anos	16	3,15	0,94	2,41	0,59	3,28	1

Os funcionários terceirizados com um tempo menor de dois anos, de dois a três anos, de cinco a dez anos e acima de dez anos tiveram uma maior média do comprometimento

normativo. Os funcionários terceirizados com um tempo de experiência de três a cinco anos tiveram uma maior média de comprometimento afetivo.

3.4.7 Síntese dos resultados sobre as diferenças de comprometimento

Sintetizando os achados da parte quantitativa do estudo, esta buscou responder à questão: “Quais as diferenças entre o comprometimento dos funcionários terceirizados e os funcionários de projetos CLT na empresa de gerenciamento de projetos de TI?”.

Pôde-se perceber na análise que, tanto entre funcionários tradicionais (CLT) quanto terceirizados, os dois tipos de comprometimentos predominantes no caso estudado foram afetivo e normativo. No entanto, houve diferenças quanto à ordem destes comprometimentos em sua maior média.

Os funcionários tradicionais (CLT) apresentaram comprometimento afetivo com a maior média, enquanto que os funcionários terceirizados apresentaram comprometimento normativo.

H1: Funcionários de projetos tradicionais tenderão a ter comprometimento afetivo, enquanto funcionários de projetos terceirizados tenderão a ter comprometimento instrumental.

A hipótese do estudo foi parcialmente apoiada. Enquanto que os funcionários de projetos tradicionais (CLT) realmente apresentaram comprometimento afetivo maior do que as demais formas de comprometimento, os funcionários de projetos terceirizados apresentaram diferentemente do previsto, comprometimento normativo com maior média.

Adicionalmente, nos resultados, foram analisadas também possíveis variáveis intervenientes desta relação entre vínculo e tipo de comprometimento. Foram elas o gênero (masculino x feminino), estado civil (casado x solteiro), posição na hierarquia (estratégica x gerencial x técnica) e experiência em projetos (em anos de experiência). Dentre estes, só não se observou interveniência nos resultados quando se considerou o estado civil. As demais variáveis apresentaram alguma modificação nos resultados obtidos quando se considerou somente o vínculo empregatício.

3.5 Análise das políticas de gestão de pessoas

Nesta parte do estudo, pretende-se responder à questão: “Quais as diferenças entre as políticas de gestão de pessoas aplicadas a colaboradores de diferentes vínculos empregatícios e como elas ajudam a explicar os diferentes tipos de comprometimento?”.

Para isso, este item apresenta os resultados da análise de conteúdo das entrevistas realizadas na empresa.

Ele está organizado da seguinte forma: as políticas de gestão de pessoas da organização serão descritas, uma a uma, buscando-se mostrar como elas são desenhadas na empresa e destacando-se as diferenças para os dois grupos de funcionários de vínculos diferentes aqui estudados. Ao final, é apresentado um quadro que sintetiza tais diferenças para responder à segunda questão de pesquisa deste estudo.

3.6 Estrutura organizacional e políticas de gestão de pessoas

Apenas no ano de 2011 foi necessária a realização da contratação de uma funcionária para realizar a gestão de recursos humanos da Empresa de TI. Nos anos anteriores todas as políticas e gestões de empresa haviam sido criadas e conduzidas através de um dos diretores da empresa. Ele se dividia em duas tarefas que seriam a geração de novos negócios e a gestão das pessoas na empresa.

3.7 Processo de recrutamento e seleção

Foi adicionado a pesquisa a variável de processo de recrutamento devido a sua relevância na área de gestão de pessoas.

Atualmente o processo de recrutamento na empresa e seleção é realizado através de duas etapas. Na primeira etapa há uma distribuição interna via e-mail dos requisitos da vaga em aberto para todo o quadro de funcionários da empresa, conforme extrato da entrevista com o diretor da empresa a seguir:

“A gente usa ‘boca a boca’, e-mail, nós temos um grupo chamado xxx@xxx¹, pois todo mundo que tem o e-mail da empresa pode receber
(Fonte: Diretor-fundador)

Na divulgação das vagas, consta a descrição das competências das mesmas, localização da alocação do trabalho, período da realização do projeto, necessidade de idioma adicional (caso necessário) e a proposta de estabelecimento do vínculo de contrato. Este vínculo de contrato pode ser através da contratação de funcionários tradicionais (CLT) ou funcionários terceirizados.

Os funcionários internos da empresa que possuem interesse nesta nova posição ou alocação necessitam enviar a sua intenção de aplicação à vaga para a gerente de recursos

¹ O e-mail foi mantido em sigilo a pedido do entrevistado.

humanos. Esta pessoa realizaria um filtro inicial dos candidatos internos e reservaria uma ou duas vagas para a etapa final de entrevista com os diretores.

Há também a oportunidade de realizar uma indicação de um novo profissional através dos funcionários internos para a nova vaga da empresa. Este processo de indicação é realizado através do e-mail com o envio do currículo do candidato para a gerente de recursos humanos da empresa. Esta indicação sempre é muito bem-vinda pela empresa, conforme mostra o trecho a seguir da entrevista:

“A indicação é o diferencial, no caso de vaga. E também a gente gosta de trabalhar bastante com indicação” (Fonte: Diretor-fundador)

Caso a contratação desta indicação for realizada com sucesso, o candidato poderá contar com um bônus em dinheiro referente a esta vaga, conforme mostra o trecho da entrevista a seguir:

“Geralmente, dependendo da vaga nós damos 200 reais a 500 reais por indicação.” (Fonte: Diretor-fundador)

A relação da indicação de funcionários internos para funcionário externo é tratada como questão de confiança. Sendo assim, haveria um peso diferente para estes entrevistados durante o período de avaliação dos candidatos pela empresa.

A empresa também envia para as mídias sociais, tais como *Facebook*, *Linked-in*, *Twitter* e *sites* de recrutamentos a requisição da nova vaga, contemplando o mesmo conteúdo que foi distribuído internamente. Conforme documentado na entrevista a seguir:

“Normalmente é feito paralela, nós somos uma comunidade no Facebook, Linked in, Twitter, E-mail .” (Fonte: Diretor-fundador)

Após esta pré-seleção e filtragem de candidatos realizada pela gerente de recursos humanos, ela realiza o agendamento de reuniões individuais com os pré-candidatos e realiza a primeira seleção dos candidatos.

Neste momento é iniciada a segunda etapa das entrevistas. Sendo que é realizada sempre com a presença de um dos dois diretores da empresa. O número de candidatos para esta etapa é de no máximo 5 (cinco) participantes. A gerente de recursos humanos realiza o agendamento desta segunda etapa de entrevistas com um dos diretores conforme a disponibilidade deles.

O diretor disponibilizado para esta atividade final de seleção apresenta novamente os descriptivos para a vaga em aberto para o candidato e realiza algumas perguntas referentes ao trabalho que será realizado, tais como, a experiência que o candidato necessita, compartilha um pouco sobre o que ele espera do candidatado e o que o cliente demandará do candidato selecionado. É divulgado o valor de pagamento e o vínculo empregatício para a vaga em aberto.

Caso não seja um item mandatório para o cliente de possuir funcionários somente tradicionais (CLT) é possível durante esta etapa realizar a negociação também do vínculo empregatício que o funcionário gostaria de possuir com a empresa. Conforme extrato da entrevista a seguir:

“Eu também não posso deixar tudo a mercê do funcionário né, que às vezes eu tenho margem, às vezes eu tenho exigência do cliente.” (Fonte: Diretor-fundador).

Pode-se ver outros trechos da entrevista que também auxiliam na compreensão deste fenômeno.

Que o cliente chega pra mim e fala: “Eu preciso que todos sejam CLTs. Tudo bem, sem problema nenhum, pega o valor que te dei agora e multiplica

pelo dobro. Não, mas veja bem. O que você quer? (Fonte: Diretor-fundador).

Eu falei pra ele, as pessoas que vão ficar aqui no seu projeto verificando a monitoração são pessoas mais juniores, sabe disso, como ele vai ta cuidando do seu cliente eu posso botar CLT sem problema nenhum. Pra arquitetos que ganham salários de dez, 15 mil reais certo, se você quiser que só deste tipo aqui eu consigo também, só que aí o que acontece, a grande competitividade de você fechar comigo é por que? É porque eu mantenho o preço das concorrentes. (Fonte: Diretor-fundador)".

3.8 Políticas salariais

O vínculo empregatício, no Brasil, está intimamente ligado às decisões salariais. Isso ocorre devido à carga tributária da legislação trabalhista brasileira. Em casos de contratação via CLT, a empresa arca com tais tributos. É comum no mercado de tecnologia da informação, no entanto, a contratação de um funcionário como terceirizado, mediante contrato de prestação de serviços de pessoa jurídica. Nesses casos, como a carga tributária é menor, o salário a ser recebido pelo funcionário costuma ser mais alto, na medida em que a empresa repassa ao funcionário a diferença do que ela pagaria em tributos.

No caso em questão, a negociação salarial afeta o vínculo empregatício que será escolhido pelo funcionário, e esta escolha é negociada na contratação. Um exemplo de negociação de salário foi demonstrado pelo diretor. Conforme trecho da entrevista a seguir.

Pra falar a verdade muita das vezes eu pergunto pra pessoa, ‘você quer ser CLT ou você quer ser PJ terceirizado?’. Aí a pessoa, ou nunca trabalhou com CLT ou nunca trabalhou como terceirizado e, eu digo, “ta bom, faz o seguinte, o valor pago para quem trabalhar como CLT é X, para terceirizado é Y, qual você prefere?”. A pessoa escolhe, aí eu explico pra ele que o valor de quem é CLT é menor que o terceirizado, mas aqui você trabalha 11 meses e ganha 13, além de você ter 8% de FGTS, férias. Nas férias você pode vender dez dias das suas férias pra gente. Se você for demitido aqui como terceirizado você não ganha nada; se você for demitido

aqui a gente tem que pagar um mês de salário pra você mais 40% do que está acumulado no seu fundo de garantia “(Fonte: Diretor-fundador)”.

No intuito de diminuir os altos custos tributários da contratação do vínculo empregatício de funcionários tradicionais (CLT), a empresa utiliza da contratação de funcionários terceirizados para diminuir seus gastos e evitar também diversos tipos de processos trabalhistas.

3.9 Políticas de treinamento e desenvolvimento

Não há diferenças no oferecimento de treinamentos para os funcionários tradicionais (CLT) e os terceirizados da empresa. Conforme afirma o diretor:

“Eles recebem treinamento, mas não tem diferenciação.” (Fonte: Diretor-fundador).

Em relação aos treinamentos para os funcionários tradicionais (CLT) e terceirizados, com emprego de um maior valor de receita e tempo, como cursos de pós-graduação, por exemplo, é realizado um acordo entre a empresa e o funcionário, conforme extrato da entrevista a seguir.

Depende, quando o curso é muito caro, como, por exemplo, o UMB que custa 40 mil, 50 mil aí eu sento com ele e falo o seguinte: “Olha, vamos investir 70% desse daqui em você, mas você depois que concluir MBA eu quero usufruir aí do seu MBA que eu paguei.” O quê que é usufruir do MBA? Você tem que ficar pelo menos dois anos aplicando esse treinamento que você teve aqui na nossa empresa, senão... se você quiser sair antes, a vontade, mas só quero que devolva proporcional ao que a gente investiu. Por exemplo, se eu falo que você vai ficar dois anos e eu estou pagando 70%, eu estou pagando 50 mil, você me devolve 25, fechado (Fonte: Diretor-fundador).

Assim, há pagamento de MBA mesmo para funcionários contratados como terceirizados, dentro do acordo informal de que o funcionário permanecerá no cargo por algum tempo após o término do seu curso.

3.10 Plano de Carreira

O plano de carreira faz parte dos planos de novas melhorias nas políticas de gestão de pessoas a serem realizados pela gerente de recursos humanos, conforme extrato da entrevista a seguir.

Sim, a empresa é nova, então o que acontece? É meta da profissional de RH que a gente contratou esse ano, uma pessoa de RH que não dava mais, quando você passa dos 50, você não consegue mais, certo, acompanhar plano de carreira de qualquer um, então é meta pra menina pra ano que vem já começar com plano de carreira de salários “(Fonte: Diretor-fundador)”.

Os gerentes de projetos também auxiliam na realização da gestão dos planos de carreira de todos os funcionários.

Isso, hoje nós temos quatro gerente de projetos, esses quatro gerentes de projetos são avaliam os funcionários, sendo que são avaliados apenas 20% por mim 80% por outro diretor. E os gerentes de projetos são avaliados somente pelos diretores. “(Fonte: Diretor-fundador)”.

3.11 Outros aspectos organizacionais que diferenciem os vínculos empregatícios

Não existem diferenciações de crachás ou qualquer outra denotação que identifique o funcionário tradicional e o terceirizado de diferentes formas. O que pode ocorrer neste caso é

o contratante exigir apenas o vínculo tradicional de seus funcionários alocados. Conforme extrato da entrevista a seguir.

Ninguém sabe o quê que é o que, a única coisa é que só se eles souberem e falar, aí eu não vou ter o controle. Às vezes num cliente eles sabem que todos que tão ali no cliente são CLT. Na verdade tratamos como equipe... Não tenho terceirizado, não tem CLT, é equipe. (Fonte: Diretor-fundador)

Os funcionários tradicionais (CLT) e terceirizados podem solicitar para o gerente de recursos humanos da empresa para serem alocados em outros projetos caso tenham problemas, conforme extrato da entrevista a seguir.

Se o consultor não tiver satisfeito onde ta, eu sempre falo pra ele na hora da contratação, eu falo: “amigo, eu to te colocando nesse projeto, eu preciso da sua parte pelo menos que você fique X tempo, vamos supor três meses, se depois desses três meses você não gostar você deve falar no segundo mês comigo.” Pra que? “pra achar outra pessoa pra botar no seu lugar e te botar em outro projeto. Se você não falar comigo eu não sei o que você quer. (Fonte: Diretor-fundador).

Segundo o diretor, todo início de mês são atualizados na agenda de celular dos diretores todos os funcionários novos e suas respectivas datas de aniversário. Sendo assim, o diretor consegue acompanhar o seu quadro de funcionários de perto ligando na data do aniversário para desejar pessoalmente as felicitações, conforme extrato da entrevista a seguir:

Sim. Todo começo de mês eu pego meu celular, eu dou pra secretária e falo: “cadastra todos os funcionários que entraram, atualiza os que tiverem desatualizados e coloca a data de aniversário deles no meu calendário.” “Por quê?” “Ah, você não gostaria de receber do seu diretor, feliz aniversário? No dia do seu aniversário? (Fonte: Diretor-fundador).

Além desta iniciativa do diretor, existem reuniões mensais com todos no escritório da empresa. Sendo assim, é facilitada a aproximação de todos que estão remotos com a realidade e políticas da empresa. Durante esta reunião informal com os funcionários, os diretores passam um *feedback* que, em alguns casos ocorre até individualmente, pois as reuniões são realizadas através de um café ou almoço.

A definição de *feedback* engloba toda a informação específica referente a um determinado comportamento ou desempenho que auxilia uma pessoa a melhorá-lo, reforçá-lo ou desenvolvê-lo. Levando em consideração que seu desempenho ou atingiu a meta desejada ou para ajudar a incentivar, no caso de não se atingir. Sendo assim os diretores empregam esta técnica para auxiliar no crescimento de seus funcionários.

3.12 Síntese das diferenças entre as políticas de gestão de pessoas para os diferentes vínculos empregatícios

O quadro 24 abaixo descreve uma síntese das políticas que foram encontradas na Empresa de TI para os funcionários tradicionais (CLT) e terceirizados via pessoa jurídica.

Quadro 24. Diferenças nas políticas de pessoas

Aspecto da política de gestão de pessoas	CLT	Terceirizados
Escolha do vínculo empregatício	Decidido pelo funcionário	Decidido pelo funcionário
Recrutamento e seleção	Valoriza-se a indicação; seleção feita na própria empresa	Valoriza-se a indicação; seleção feita na própria empresa
Remuneração	Remuneração seguindo regras trabalhistas brasileiras, normalmente com salário fixo menor e benefícios oficiais maiores (rescisão trabalhista, férias e 13º salário)	Remuneração seguindo regras de prestação de serviços, normalmente com salário fixo maior, porém sem benefícios trabalhistas
Treinamento e desenvolvimento	Oferecido inclusive com pagamento de cursos de desenvolvimento pessoal como pós-graduação	Oferecido inclusive com pagamento de cursos de desenvolvimento pessoal como pós-graduação
Avaliação de desempenho	Realizada pelo gerente de projetos	Realizada pelo gerente de projetos
Clima organizacional	Não há discriminação entre quem é CLT e quem é terceirizado	Não há discriminação entre quem é CLT e quem é terceirizado

Fonte: Elaborado pela autora.

Respondendo à segunda questão de pesquisa do estudo, tem-se que a maior diferença entre a contratação do funcionário tradicional e do terceirizado para a empresa é em relação à remuneração. Na maioria dos casos o funcionário tradicional chega a custar para a empresa o dobro do funcionário terceirizado, conforme afirma o diretor na entrevista:

“Porque senão o cara que custaria 15 mil custa 30 para a empresa”.
(Fonte: Diretor-fundador).

É importante destacar que na empresa ocorre com alguma frequência a mudança do vínculo empregatício do funcionário. Esta mudança pode ocorrer de maneira que o funcionário terceirizado se transforme em tradicional e/ou funcionário tradicional em terceirizado. No ano de 2010 ocorreram quatro casos de funcionários tradicionais (CLT) virarem terceirizados. E pela percepção do diretor da empresa a mudança do vínculo

terceirizado para tradicional ocorreu quando a funcionalidade do sexo feminino atingiu certa idade, conforme demonstrado no trecho:

*Acontece, eu vejo muito isso, principalmente em mulher entre 27 e 35 anos
(Fonte: Diretor-fundador)*

3.13 Discussão dos resultados

Este item sintetiza e discute os resultados aqui obtidos com base na teoria analisada. Primeiramente, o tipo de comprometimento predominante na empresa como um todo foi o comprometimento do tipo afetivo. Ele obteve maiores médias para todos os funcionários independentemente de seu vínculo.

A predominância de comprometimento afetivo está teoricamente ligada a altos padrões de contribuição de trabalho e baixa rotatividade de funcionários (REGO; SOUTO; CUNHA; 2007). Os funcionários que possuem um grau elevado de comprometimento normativo tenderiam a permanecer na empresa para retribuir favores recebidos por ela. (MEYER; ALLEN, 1991). Porém, na consideração dos vínculos empregatícios, foi possível observar diferenças para os funcionários terceirizados.

Outras variáveis também aparecem como possíveis intervenientes da relação entre vínculo e tipo de comprometimento:

Gênero. Os funcionários do sexo feminino possuíam um grau maior de comprometimento normativo em comparação com os funcionários do sexo masculino. O diretor entrevistado afirmou que os funcionários de sexo feminino entre 27 (vinte e sete) a 35 (trinta e cinco) anos preferiam uma solidez no vínculo de contratação da empresa. Desta maneira foi possível constatar que poderia ser um dos principais motivos para o aparecimento

do comprometimento normativo entre os funcionários do sexo feminino. Existiriam diversas obrigações morais por parte do funcionário do sexo feminino com a empresa contratante. Pois eles receberiam da empresa diversos tipos de benefícios. Tornando-se praticamente um dever a permanência na empresa (MEYER; ALLEN, 1997).

Tempo de experiência com projetos. Os funcionários tradicionais (CLT) que possuíram de 2 (dois) a 10 (dez) anos de carreira possuíam um maior grau de comprometimento afetivo do que os de menos de 2 (dois) anos e dos acima de 10 (dez) anos. Isto se caracteriza devidos aos profissionais jovens e mais velhos possuírem o reconhecimento de obrigações com a empresa realizando a busca de seus objetivos e interesses (MEDEIROS, 1998). Wiener (1982) relatou que os funcionários que possuem um alto grau de comprometimento normativo acreditam que seguir os valores e objetivos da empresa é o “correto” a ser feito. Já os demais trabalham comprometidos afetuosamente se apegando à empresa através da lealdade e fidelidade. Todos os funcionários tradicionais (CLT) e terceirizados com uma carreira superior a 10 (dez) anos tiveram um maior grau de comprometimento normativo. Sendo justificado pelo maior contato com os valores, normas e metas da empresa.

Questões pessoais dos funcionários. Existem outras questões envolvidas conforme o entrevistado citou em relação às necessidades diferentes e particularidades de cada um de seus funcionários da empresa.

Pode-se ver a seguir trechos da entrevista com o diretor:

Como você falou, é muito flexível (risos). O que acontece, cada indivíduo tem sua particularidade, ou sua motivação. Preferem o CLT por não conhecer outras, no caso às vezes, ou também mais porque é uma coisa de segurança... Geralmente as pessoas mais Júniores gostam de serem funcionários CLT. “(Fonte: Diretor-fundador)”.

O que eu sinto é o seguinte, as pessoas quando são Juniores que não têm tanta experiência, não trabalhou em vários lugares, não sabe a diferença, ao mesmo tempo informação também. “(Fonte: Diretor-fundador)”.

Diferenças nas políticas de gestão de pessoas

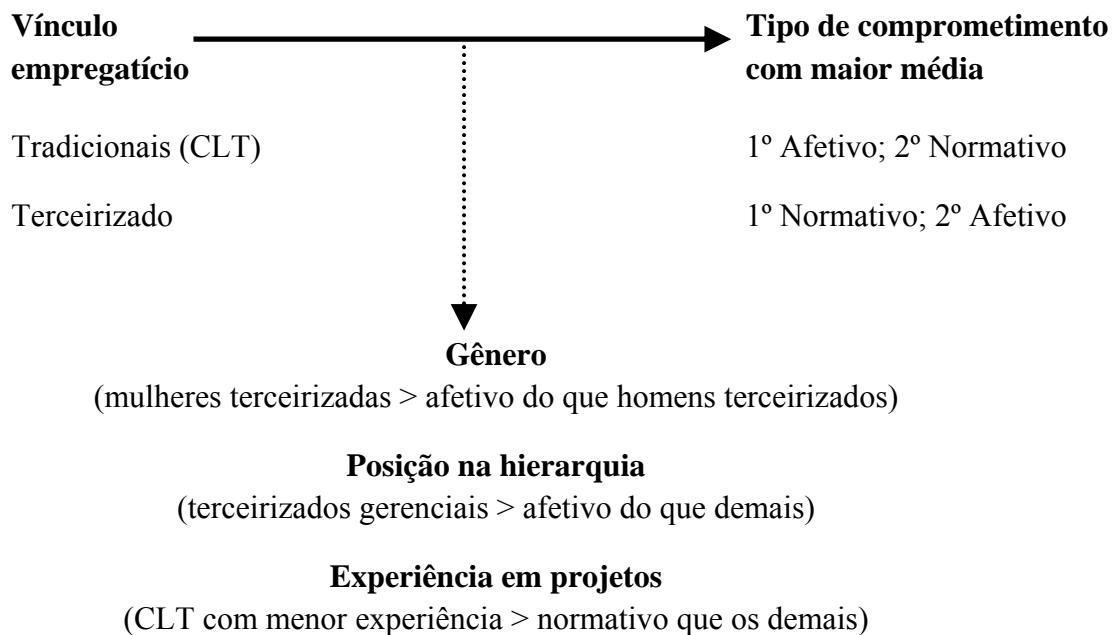
As políticas de custeio de treinamento para o funcionário tradicional e o terceirizado foram relatadas como iguais. Sendo assim, a empresa conseguiu envolver seus funcionários para a obtenção das metas definidas de crescimento e sustentação da empresa.

Os funcionários terceirizados negociam em relação às suas férias, sendo que não são remuneradas. Mas o diretor explica que se o funcionário for organizado financeiramente, ele reservaria “um montão” para despesar para esta finalidade. Os trechos abaixo demonstram esta constatação.

“Geralmente é negociado, mas as férias não são remuneradas. Exatamente por quê? Porque eu pago esse 13º e férias que são 13 salários e distribuo em 12, certo” (Fonte: Diretor-fundador). [...] “É, o que acontece? Eu pego esses 13 salário e diluo em 11, aí da o valor mensal, é a mesma coisa do CLT só que ele vai receber só no final das férias etc.” (Fonte: Diretor-fundador).

A Ilustração 6 apresenta uma síntese dos achados do estudo de forma gráfica, ilustrando as variáveis dependentes e independentes do estudo e as possíveis variáveis intervenientes.

Ilustração 6. Proposta de modelo teórico derivado dos achados da pesquisa de campo



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi concebido em uma empresa de gerenciamento de projetos de TI sediada em São Paulo que atua com negócios voltados a pequenas e médias empresas.

Foram realizados dois tipos de coleta nesta empresa: 1) Foi enviado um questionário de comprometimento para todos os 100 funcionários da empresa sendo eles, funcionários tradicionais (CLT) ou terceirizados (TERCEIRIZADO) via site da web, 2) Foi realizada uma entrevista com o diretor responsável pela gestão dos funcionários e novos contratos da empresa. Após a conclusão do envio dos questionários e da entrevista, foi realizada a análise estatística descritiva dos dados. Neste momento foi possível constatar que existiam diferentes tipos de comprometimento para os funcionários tradicionais (CLT) e os terceirizados.

Os resultados mostraram uma diferença entre o comprometimento dos funcionários de projetos tradicionais (CLT) e terceirizados. Os tradicionais (CLT) demonstraram ter um maior grau de comprometimento com o afetivo e os terceirizados com o normativo. Desta maneira os funcionários tradicionais (CLT) demonstraram possuir uma forte ligação com a empresa e consideram os problemas passados por eles como sendo seus particulares. A base do comprometimento afetivo seria considerada uma das mais fortes ligações entre o funcionário e a empresa (MOWDAY, 1982).

A presença do comprometimento normativo nos funcionários, tanto tradicionais (CLT) mas em maior intensidade nos terceirizados, tem como possível explicação a transparência e comunicação com que a empresa trabalha com todos os seus funcionários, até mesmo devido ao seu porte. Como exemplos disso, a divulgação da missão, normas, visão, objetivos e metas estão disponíveis no site da Intranet e os diretores fazem questão de exercitar todos os dias este “mantra” com os seus funcionários. Estes são aspectos que normalmente se relacionam a

intensidades maiores de comprometimento normativo – uma missão forte da empresa e sua disseminação em todos os níveis organizacionais (WIENER, 1982).

Os funcionários do sexo feminino apresentaram médias mais altas de comprometimento afetivo com a empresa do que os de sexo masculino. Isso também foi encontrado em estudos anteriores (MATHIEU; ZAJAC, 1990). Esta realidade pode ser demonstrada através do papel do sexo feminino na história da inserção no mercado de trabalho. Durante muitos anos o sexo feminino sofreu represálias para a sua aceitação e também em relação à equiparação de salários e cargos com os do sexo masculino. Eles podem possuir uma conexão de reciprocidade magnética com a empresa devido à percepção dos benefícios, sendo eles considerados justos.

A importância destes resultados para o contexto brasileiro na área de TI tem várias facetas. Apesar de países como a China e Índia serem considerados grandes ícones na terceirização de serviços de TI no mundo, o Brasil está ganhando terreno dia a dia. Este fato ocorre devido à grande proximidade da cultura americana e também européia e a busca por especialização dos funcionários brasileiros.

O ministério do Trabalho divulgou que no mês de Outubro de 2011, no Brasil, foram gerados aproximadamente 126 mil empregos com o vínculo empregatício tradicional (CLT). O grande desafio para o Brasil está na revisão da alta carga tributária, encargos sociais e trabalhistas que existem atualmente em nosso sistema, de modo que o Brasil foi onerado diversas vezes devido aos preços não serem competitivos com os demais exercidos pelo mundo empresarial. A empresa utiliza os fatores da carga tributária para a decisão de contratação do funcionário, pois durante a entrevista foi possível inferir em diversos momentos a negociação de dinheiro entre o funcionário e a empresa.

A consultoria IDC divulgou que a área de TI do Brasil faturou no ano de 2011 o valor de US\$ 166 bilhões (IDC, 2011). Porém apesar deste crescimento, a mão-de-obra especializada no Brasil não é suficiente para a demanda atual e projetada. A Faculdade Getúlio Vargas provisionou que em quatro anos existirá um déficit em TI no Brasil de no total 1 milhão de profissionais (FGV, 2012). Chamando este problema de “apagão de mão-de-obra capacitada”. Se isto ocorrer poderá trazer uma perda de receita de quase R\$ 115 bilhões de reais até o ano de 2020.

Devido ao crescimento da área de TI e à falta de profissionais capacitados, o salário dos profissionais aumentou neste último ano de 2011, gerando um impacto nas folhas de pagamento das empresas. O governo federal, no intuito de melhorar a competitividade das empresas brasileiras perante o mercado mundial, lançou a Medida Provisória (MP) 540/11 onde realiza a desoneração da folha de pagamento com a redução de custos com os recursos humanos da empresa. Esta Medida Provisória faz parte de um plano chamado de “Brasil Maior”, de acordo com o qual o governo brasileiro, até Dezembro de 2014, irá auxiliar alguns setores como o de desenvolvimento de softwares e prestadores de serviços de TI para com a diminuição de contribuições previdenciárias de 20% para uma cobrança de 2,5% sobre o faturamento total.

A gestão de recursos humanos veio para auxiliar a empresa na obtenção dos melhores resultados de seus funcionários em relação às metas definidas. Sendo assim ela se tornou estratégica para todas as empresas. Transformado as empresas em ambientes harmoniosos e alinhando os objetivos estratégicos de uma empresa com as metas pessoais de todos os funcionários, propiciando um trabalho em equipe e na busca de um maior comprometimento e fortalecendo o papel estratégico da área de gestão de recursos humanos (DESSLER, 2003).

Os diferentes tipos de comprometimento sugerem que a empresa pesquisada poderia possuir estratégias de gestão de pessoas diferenciadas para os dois tipos de funcionários pesquisados. Tais políticas poderiam procurar manter o elevado grau do comprometimento afetivo nos funcionários tradicionais (CLT), enquanto também delineasse estratégias para o desenvolvimento de um maior comprometimento afetivo dos funcionários terceirizados - ou verificar as ações necessárias para a obtenção das metas organizacionais através do comprometimento normativo. A literatura científica possui uma carência de estudo referente a estes dois temas em questão (OLIVEIRA, 1995).

Este estudo sugere algumas implicações gerenciais. Existem algumas ações que foram elencadas para auxiliar na obtenção de um melhor retorno organizacional para os funcionários terceirizados, sendo eles: 1) a empresa deve incentivar a participação do funcionário terceirizado nas tomadas de decisões. Isso traz um sentimento de que o funcionário terceirizado também pertence à empresa; 2) efetuar avaliações periódicas do trabalho de funcionário terceirizado com o fornecimento de *feedback*; 3) tratar o funcionário terceirizado como um profissional que veio agregar conhecimento e experiência à equipe da empresa; 4) estabelecer programas de recompensas ou premiações para os funcionários terceirizados; 5) fornecer treinamento aos funcionários terceirizados; 6) punir qualquer tratamento de discriminação do funcionário terceirizado na empresa e 7) fornecer todo o tipo de suporte e equipamentos para o funcionário terceirizado exercer suas atividades, tornando assim importante a gestão de recursos humanos também para os funcionários terceirizados (PINTO; QUELHAS, 2007).

É necessário que a empresa que realiza a contratação destes dois vínculos empregatícios (tradicional e terceirizado) consiga determinar utilizar das melhores práticas

para a aplicação da gestão de recursos humanos, sendo considerada esta ação inclusive como uma estratégia corporativa para a obtenção de vantagem competitiva no mercado globalizado.

Sendo assim, é possível estabelecer uma relação saudável entre os funcionários tradicionais (CLT), terceirizados e a empresa, possibilitando um método em que todos ganhariam com esta afinidade, melhorando tanto o clima organizacional quanto os resultados obtidos em todas as percepções da empresa. Assim, os funcionários possuiriam um ambiente de trabalho propício para o comprometimento em realizar todas as suas atividades (PINTO; QUELHAS, 2007).

Concluindo-se, os resultados apoiaram a existência de diferenças entre vínculos empregatícios no que se refere à sua forma de comprometimento e apontaram também que há outras variáveis que podem interferir nesta relação, como o gênero e estado civil do funcionário. Também foi possível identificar necessidades de políticas de gestão de pessoas diferenciadas para ambos os públicos, dado que o comprometimento afetivo tem sido relacionado com melhor desempenho nas organizações em estudos anteriores e, na presente empresa, embora tenha tido valores altos para ambos os vínculos, não foi predominante entre os terceirizados.

Tais resultados devem ser vistos com consideração às limitações deste estudo. Primeiramente, procurou-se identificar diferenças nos tipos de comprometimento e não no grau absoluto de comprometimento dos funcionários – então, este estudo não permite identificar se funcionários CLT são mais ou menos comprometidos do que os terceirizados; apenas identifica a natureza deste comprometimento. Em segundo lugar, a análise de um caso não representa a realidade dos profissionais de TI em nenhuma hipótese, e este estudo não tem caráter de significância estatística; ao contrário, propõe sugestões para novas teorias que possam ser comprovadas no futuro.

Destas, sugere-se que as políticas de gestão de pessoas aqui identificadas sejam testadas, em futuros levantamentos quantitativos, com relação ao seu potencial de influenciar o comprometimento nos diferentes vínculos empregatícios. Este estudo também não contemplou outros vínculos que não CLT e terceirizado; assim, futuros estudos podem complementar esta análise com outras formas de flexibilização do trabalho. As variáveis sugeridas como intervenientes entre a relação de vínculo e comprometimento – como o gênero e o estado civil – merecem atenção em futuras pesquisas sobre este assunto, podendo ser exploradas em maior profundidade. Como implicações gerenciais, no caso dos funcionários terceirizados seria interessante observar como poderia ser trabalhado o comprometimento normativo, no sentido de auxiliar a empresa na obtenção de suas metas e objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGRASSO, M. N. **Avaliação do papel da tecnologia de informação (TI) no processo de mudança organizacional através da simulação de aplicação a um caso real**, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.
- ALBERTO, C.; MEDEIROS, F.; MARQUES, G. M. Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.
- ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo: FEA/USP, 1987.
- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- ALLAN, C. The hidden organisational costs of using non-standard employment. **Personnel Review**, v. 29, n. 2, p. 188-206. MCB UP Ltd., 2000.
- ALLEN, NATALIE J.; MEYER, JOHN P. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. **Organization, Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.
- ALVAREZ, M. S. B. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.
- ALVES, G. Do “novo sindicalismo” à “concertação social”: ascensão (e crise) do sindicalismo no Brasil (1978-1998). **Revista de Sociologia e Política**, n. 15, p. 111-124. SciELO Brasil, 2000.
- ANTUNES, E.; PINHEIRO, I. Sistema de comprometimento organizacional para empresas inovadoras em países de capitalismo tardio. EnANPAD. **Anais**, 1999.
- BAIRD, L.; MESHOULAM, I. Managing two fits of strategic human resource management. **The Academy of Management Review**, v. 13, n. 1, p. 116-128. JSTOR, 1988.

BAGULEY, P. **Project Management**. Londres: Hodder & Stoughton, 1999.

BANDEIRA, M L; MARQUES, A L; VEIGA, R T. A ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. EnANPAD. **Anais**, v. 23, 1999.

BAR-HAYIM, A.; BERMAN, G. S. The dimensions of organizational commitment. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 4, p. 379-387. Wiley Online Library, 1992.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa. Edições 70, p. 229, 1979.

BARROS, L. **Gerenciamento do trabalho terceirizado**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BARROS, L. **Gerenciamento do trabalho terceirizado**. In: BOOG, G; BOOG, M. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes, v. 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994

BASTOS, A. O conceito de comprometimento - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organização e Sociedade**, v. 1, n. 2, p. 77106, 1994.

BASTOS, A. Comprometimento Organizacional: Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas eletrônica**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

BASTOS, A; COSTA, F. M. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. **rPOT**, v. 1, n. 1, 2000.

BASTOS, A; BRITO, A. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 7, n. spe, p. 1-24, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413294X2002000300008&lng=pt&nrm=iso&tlang=pt>. Acesso em 18/10/2011.

BASTOS, A; CORREA, N. C.; LIRA, S. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. EnANPAD. **Anais**, 1998.

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

BERNSTORFF, V H. Eficácia na terceirização da tecnologia da informação: aspectos de controle. EnANPAD. **Anais**. v. 25. ANPAD, 2001.

BERNSTORFF, VITOR HUGO; CUNHA, J. C. DA. O que as organizações buscam e alcançam com a terceirização em tecnologia da informação (TI). EnANPAD. **Anais**. 1999.

BETTS, S.; PATERSON, W.; HEALY, W.; MIR, R.; VICARI, V. Assessing the impact of offshoring on organizational commitment. Proceedings of the Academy for Studies in International Business. EnANPAD. **Anais**, v. 10, p.8-13, 2010.

BLAU, G. J. The measurement and prediction of career commitment. **Journal of Occupational Psychology**. British Psychological Society, 1985.

BLAU, G.; BOAL, K. Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. **Journal of Management**, v. 15, n. 1, p. 115. 1989.

BELOUT, A.; GAUVREAU, C. Factors influencing project success: the impact of human resource management. **International Journal of Project Management**, 2003.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. Comprometimento Atitudinal e Comportamental : Relações com Suporte e Imagem nas Organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 85-106, 2001.

BSI – British Standard Institute. **Guide to Project Management**. BS 6079, BSI UK, 2000.

BOTTONI, F. “**Só 16% dos projetos de TI cumprem o prazo e orçamento**”, São Paulo, InfoExame, 2001.

BUCHANAN, B. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 19, n. 4, p. 533-546. JSTOR, 1974.

BUSI, M.; MCIVOR, R. Setting the outsourcing research agenda: the top-10 most urgent outsourcing areas. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 1, n. 3, p. 185-197, Emerald Group Publishing Limited, 2008.

CAMPOS, J. R. DE. Aspectos da terceirização eo direito do trabalho. **Revista do Curso de Direito**, v. 1, n. 1, p. 290-309, 2009.

CAPPELLI, P. **The new deal at work: Managing the market-driven workforce**. Cambridge: Harvard Business Press, 1999.

CARVALHO, N., A. **Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio**. Petrópolis: Vozes, 2001.

CARVALHO, T. A. T. **A escolha e o comprometimento com a profissão/carreira: um estudo entre psicólogos**. Salvador: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas - Departamento de Psicologia da Universidade Federal da Bahia, 2007.

CHANG, J. **Gestão de Pessoas pelo Desenvolvimento do Comprometimento Organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas eletrônica**, v. 35, n. 6, p. 67-65, 1995.

CHARLESWORTH, B.; WILLIAMSON, J. A. The probability of survival of a mutant gene in an age-structured population and implications for the evolution of life-histories. **Genetical Research**, v. 26, n. 01, p. 1-10. Cambridge Univ Press, 1975.

CHEN, P; PARTINGTON, D. **An interpretative comparison of chinese and western conceptions of Project management work: towards a research agenda**. London: England. Proceddings, 2002.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L.. R. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2002.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research**, California: Sage Publications, 2007.

- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.
- COHEN, A. The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. **Human Relations**, v. 53, n. 3, p. 387. 2000.
- COLARELLI, S. M.; BISHOP, R. C. Career commitment: Functions, correlates, and management. **Group & Organization Studies**, v.15 p.2 1990.
- COSTA, M. S. Terceirização/parceria e suas implicações no âmbito jurídicosindical. **Revista de Administração de Empresas**, p. 6-11, 1994.
- DESSLER, G. **Conquistando comprometimento - como construir e manter uma força de trabalho competitiva**. São Paulo: Makron, 1996.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DIAS, J. B.; POLIS, F. **Análise do Processo de Terceirização no Centro de Informática de uma instituição financeira estadual: estudo de casoUFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**, Florianópolis, 2002.
- EARL, M. J. Deve-se terceirizar a informática? **HSM Management**, v. 1, n. 6, p. 126-132, 1998.
- ECHEVERRIA, R. **Ontología del lenguaje**. Santiago: Dolmen, 1997.
- ELITZUR, R.; WENSLEY, A. Can game theory help us to understand information service outsourcing contracts. **Strategic sourcing of information systems**, p. 103-136, 1998.
- EMMERLING, R. J.; CHERNISS, C. Emotional intelligence and the career choice process. **Journal of Career Assessment**, v. 11, n. 2, p. 153. Sage Publications, 2003.
- ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1974.
- ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

ETZIONI, A. Normative-affective factors: Toward a new decision-making model* 1. **Journal of economic psychology**, v. 9, n. 2, p. 125-150. Elsevier, 1988.

EVANS, P. The strategic outcomes of human resource management. **Human Resource Management**, v. 25, n. 1, p. 149-167. Wiley Online Library, 1986.

FARIA, A.; MARTINS, H. T. S.; RAMALHO, J. R. **Terceirização: um desafio para o movimento sindical**. São Paulo: Hucitec, 1994.

FARIA, G. S. S.; RACHID, A. Gestão de pessoas em tempos de flexibilização do trabalho. **Revista de Ciência Gerenciais**. Vol. X, no. 12, p. 86-95, Outubro de 2006.

FERNANDES, M.; CARVALHO, N. AM As práticas gerenciais frente aos principais desafios apontados pelas maiores empresas brasileiras na gestão de terceirizados. Encontro Nacional Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em administração. **Anais**, v. 24, 2005.

FERNANDES, M. E. R.; NETO, A. M. DE C. Gestão dos Múltiplos Vínculos Contratuais nas Grandes Empresas Brasileiras. **Revista Administração Eletrônica**, v. 45, p.48-59, 2005.

FINK, S. L. **High commitment workplaces**. New York: Greenwood Publishing Group, 1992.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**, Tese de doutorado, Faculdade de economia, administração e contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998. tese não é assim que cita.

FISCHER, A.; ALBUQUERQUE, L. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil. **EnANPAD, Anais**, 2001.

FISCHER, K. Transforming HR globally: The center of excellence approach. **HR. Human resource Planning**. v. 26, n. 2, p. 9-11. New York, 2003.

FORRIER, A.; SELS, L. Temporary employment and employability: Training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium. **Work, Employment & Society**, v. 17, n. 4, p. 641. Sage Publications, 2003.

GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo, Ed. Pioneira, 1997.

GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista Administração Eletrônica**, v. 37, n. 3, p. 10-19, 1997.

GOULET, L. R.; SINGH, P. Career commitment: a reexamination and an extension. **Journal of vocational behavior**, v. 61, n. 1, p. 73-91. Elsevier, 2002.

HAKIM, C. **We are all self-employed: The new social contract for working in a changed world**. San Francisco: Berrett-Koehler Pub, 1994.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. Boston: **Harvard business review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

HIRATA, H. Definições e Dimensões da Flexibilidade: elementos para uma periodização. seminário internacional Reestruturação produtiva, flexibilidade do trabalho e novas competências profissionais. **Anais**, v. 24, 1998.

ISO. **International Organization for Standardization**. Geneva. Switzerland, 2003.

JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. **Annual review of psychology**, v. 46, p. 237-64, 1995. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19245335>>. Acesso em 12/01/2012.

JACOBS, R. J. Strategic HR: put yourself to the test. **Strategic HR Review**, v. 4, n. 1, p. 3, 2004.

JAMROG, J. J.; OVERHOLT, M. H. Building a strategic HR function: continuing the evolution. **Human resource planning**, v. 27, n. 1, p. 51-63, 2004.

JARAMILLO, F.; MULKI, J. P.; MARSHALL, G. W. A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 705-714, Elsevier, 2005.

JAROS, S. J.; JERMIER, J. M.; KOEHLER, J. W.; SINCICH, T. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. **The Academy of Management Journal**, v. 36, n. 5, p. 951-995, JSTOR, 1993.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360. Elsevier, 1976.

KANTER, R. M. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. **American Sociological Review**, v. 33, n. 4, p. 499-517, 1968.

KERZNER, H. **Strategic Planning for Project Management using a project management Maturity Model**. Nova York: John Wiley & Sons, 2001.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KIESLER, C. A. **The psychology of commitment: Experiments linking behavior to belief**. Londres: Academic Press New York, 1971.

KIM, K.; FRAZIER, G. L. On distributor commitment in industrial channels of distribution: a multicomponent approach. **Psychology and Marketing**, v. 14, n. 8, p. 847-877, Wiley Online Library, 1997.

KLEPPER, R.; JONES, W. O. **Outsourcing information technology, systems and services**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1998.

LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P.; FEENY, D. F. The Value of Selective IT Sourcing. **Sloan Management Review**, v. 37, n. 3, p. 13-25 1996.

LAUER-LEITE, I. D. Uma análise dos tipos de comprometimento organizacional de trabalhadores de cinco setores de atividades econômicas. *Psicologia para América Latina. Anais*, p.0, Unión Latinoamericana de Entidades de Psicología (ULAPSI), 2006.

LEIRIA, J.; SARATT, N. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. São Paulo: Editora Gente, 1995.

LEITE, J. C. Terceirização em Informática no Brasil. **RAE eletrônica**, v. v.37, n. n.3, p. p. 68-77, 1995.

LOOFF, L. **Information systems outsourcing decision making: a managerial approach**. Hershey: Idea Group Pub., 1997.

LOOGMA, K.; UMARIK, M.; VILU, R. Identification-flexibility dilemma of IT specialists. **Career Development International**, v. 9, n. 3, p. 323-348. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2004.

MACHADO, D. D. Q.; IPIRANGA, A. S. R. Outsourcing estratégico em recursos humanos: uma análise dos elementos teóricos observados na prática empresarial. SEMEAD. **Anais**, 2010.

MARCONI, N. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. Site www.campinas.sp.gov.br/RH/TXT_APOIO_MARCONI_RH.PD acessado em 18/011/2011.

MARCONI, N. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. In: Levy. E. & Drago, P. (Org.). Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. 1 ed. São Paulo: Edições Fundap, 2005.

MARQUES, A L; BORGES, R. S. G.; ADORNO, R. D. A LDB/96 e a qualidade de vida no trabalho: com a palavra os docentes da rede pública de belo horizonte. **Revista de Ciências da Administração**, n. 0, p. 70-92, 2008.

MARQUES, G. M.; MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. D. Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil Michella Siqueira. **Revista de Administração Contemporanea**, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.

MATHIEU, J., ZAJAC, D. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. **Psychological Bulletin**, v.108, n.2, p.171-194, 1990.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos**. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, A.C. A.; RABECHINI J. R.; MARTINS, V. A. A adoção de gerenciamento de portfólio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica. **Produção**, v. 15, n. 3, p. 416-433, 2005

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 1997.

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, n. 3, p. 67-87. SciELO Brasil, 1998.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu, EnANPAD, **Anais**, , 1999.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**, São Paulo: UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L.G; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista de Eletrônica de Administração**, v.11, n.1, p. 1-16, 2005.

MENEGON, L. F.; CASADO, T. Gestão de pessoas. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 41, n. 2, p. 125-135, 2006.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. P. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 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. American Psychological Association, 1993.

MEYER, J.; ALLEN, N. **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. Thousand Oaks: Sage publications inc, 1997.

MOHRMAN, A.; LAWLER, E. **Administração de recursos humanos: construindo uma parceria estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1995.

MORAES, F. M. M. DE; GODOI, C. K.; BATISTA, M. A. Comprometimento Organizacional: Uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. **Revista de Ciências da Administração**, v. 6, n. 12, p. 1-19, 2004.

MORROW, P. C. **The theory and measurement of work commitment**. Greenwich: Jai Press, 1993.

MOTA, M.; FOSS, M. Comunicação interna como fator gerador da cultura do comprometimento na dinâmica organizacional. 2005. XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, **Anais**, 2005.

MOTTA, F. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2004.

MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas eletrônica**, v. 35, n. 1, p. 12-16, 1995.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment* 1. **Journal of vocational behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, Elsevier, 1979.

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

NEVO, S.; WADE, M. R. The formation and value of it-enabled resources: antecedents and consequences. **MIS Quarterly**, v. 34, n. 1, p. 163-183, 2010.

OLIVEIRA, D. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, M. **Comprometimento organizacional e com a carreira: influência sobre a produção científica de pesquisadores brasileiros.** Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, 1998.

OLIVEIRA, M.; LIMA, S.; BORGES, J. E. Comprometimento no Trabalho e Produção Científica entre Pesquisadores Brasileiros. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 34, n. 3, p. 12-20, 1999.

OLIVEIRA, P. **Terceirização como estratégia.** Curitiba: Bate Byte, 1996.

OLIVEIRA, P.; MURITIBA, S.; ALBUQUERQUE, L. Recursos Humanos: Um panorama de seu passado, práticas atuais e tendências. Seminários em Administração FEA/USP. **Anais**, v. 5, 2001.

OLTMAN, J. R. 21st century outsourcing. **Computerworld**, v. 24, n. 16, p. 77-90, 1990.

ORGAN, D. W.; PAINE, J. B. A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. Chichester. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, v14, p. 338-368, John Wiley & Sons Ltd, 1999.

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. American Psychological Association, 1986.

PARADA, E.; PRADO, V. A terceirização da tecnologia de informação e o perfil das organizações. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, p. 245-256 , 2006.

PASTORE, J. **Flexibilização dos mercados de trabalho e contratação coletiva.** São Paulo, Ltr, 1994.

PEREIRA, M. J. L.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder de decisão.** São Paulo: Makron Books do Brasil Ed., 1997.

PFEFFER, J. **Power in organizations.** Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1981.

PFEFFER, J; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations.** New York, v. 263, New York: Editora, 1978.

PFEFFER, JEFFREY. Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 1, 1995.

PILATI, R. O. O comprometimento do trabalhador e a mudança organizacional. Mudança organizacional teoria e prática. *Comprometimento do trabalhador*, FGV, Rio de Janeiro, 2003.

PINTO, M. F. F.; QUELHAS, O. L. G. São os terceirizados "pessoas" para a organização? **Organização & Estratégica**, v. v.3, n. n.3, p. 244-253, 2007.

PMI. PMBOK, Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerencia de Projetos - Quarta Edição. **Project Management Institute**, 2008.

PMISP (Project Management Institute, São Paulo). **Gerenciamento de Projetos.** 2007. Disponível em http://www.pmisp.org.br/exe/pmi/ger_projetos.asp. Acessado em 11/10/2011.

POCHMANN, M. A superterceirização dos contratos de trabalho. SINDEEPRES, Campinas. **Anais**, 2007.

PORTR, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro, Gulf Professional Publishing, 1999.

PORTR, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro, Campus, 1986.

PORTR, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, v. 11, 1989.

PRADO, D. S. **Gerenciamento de projetos nas organizações.** Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2000.

PRADO, E P V; TAKAOKA, H. Um modelo para análise da terceirização da tecnologia de informação. SEMEAD. **Anais**, São Paulo: FEA-USP, 2001.

PRADO, E. P. V. **Terceirização da Tecnologia de Informação: Uma Avaliação dos Fatores.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

PRADO, E. P. V.; TAKAOKA, H. Os fatores que motivam a adoção da terceirização da tecnologia de informação: uma análise do setor industrial de São Paulo. **Revista de Administração Contemporânea**, v. v. 6, n. n. 3, p. 129-147, 2002.

PRADO, E. P. V., Takaoka, H. A terceirização da tecnologia de informação e o perfil das organizações. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, 41(3), 245-256, 2006.

PRADO, P. H. M.; SANTOS, R. DA C. Comprometimento e Lealdade Ao Fornecedor de Serviços Bancários: Dois Conceitos ou Duas Dimensões de Um Único Conceito? **Revista de Administração e Inovação**, v. 4, n. 3, p. 55-71, 2007.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91,1990.

PURCELL, K. P. J. In-sourcing, outsourcing, and the growth of contingent labour as evidence of flexible employment strategies. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 7, n. 1, p. 39-59, Psychology Press, 1998.

QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de terceirização.** São Paulo, STS, 1992.

QUINN, J. B.; HILMER, F. G. Strategic outsourcing. **Sloan management review**, v. 35, n. 4, p. 43-55, 1994.

RAD, P.F.; RAGHAVAN, A. **Establishing an organizational project office.** **AACE International Transactions**, p. 13A, 2000

REGO, A. Comprometimento organizacional e a ausência psicológica - afinal, quantas dimensões? **RAE eletrônica**, v. 43, n. 4, p. 25-35, 2003.

REGO, A.; SOUTO, S.; CUNHA, M. P. **Espiritualidade nas organizações positividade e desempenho**. Universidade de Aveiro, Portugal, v.13,n.1, p.7-36, 2007.

REICHERS, A. E. Conflict and organizational commitments. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 508, American Psychological Association, 1986.

REZENDE, W. Terceirização: A integração acabou? **RAE eletrônica**, v. 37, n. 4, p. 6-15, 1997.

RIBEIRO, J. A. **Comprometimento Organizacional e Percepção de Justiça: Um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2008.

RICHARDSON, G. B. The organization of industry. **The economic journal**, v. 82, n. 327, p. 883-896, JSTOR., 1972.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e perspectivas**. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Trad. de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, A. R. C.; MALDONADO, J. C.; WEBER, K. C. **Qualidade de Software: Teoria e Prática**, São Paulo: Prentice Hall, 2001.

RODRIGUES, A. C. D. A. **Do Comprometimento de Continuação ao Entrincheiramento Organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos**, Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2009.

ROSSATO, J.; SOUZA, L. L. C. DE; SOUSA, J. C. DE. Área Temática: Gestão tecnológica Impactos da Convergência Tecnológica sobre a Terceirização. SEMEAD. **Anais**, 2010.

ROUSSEAU, D. M. **Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements.** London: SAGE Publications, Inc, 1995.

ROWE, D.; BASTOS, A. Comprometimento ou entrincheiramento na carreira? Um estudo entre docentes do ensino superior. Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. **Anais**, v. 32, 2008.

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

SALERNO, M. Trajectory of autolatina--Brazil. **First International Encyclopedia of business management.** Routledge: M. Warner, 1995.

SAMPAIO, B. F. **Comprometimento do empregado terceirizado: Estudo de caso da Contratação de serviços da Rip**, Salvador:Universidade Federal da Bahia, 2005.

SANCHES, E. N.; PRÓSPERO, E. N. S.; STUKER, H.; BORBA JÚNIOR, M. C. D. Organização e trabalho: padrões de comprometimento dos profissionais que atuam na estratégia saúde da família. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 12, n. 2, p. 294-300, 2010.

SANT'ANNA, N. **Um ambiente Integrado para o apoio ao desenvolvimento e gestão de projetos de software para sistemas de controle de satélites (INPE 23567812-3).** Tese (Doutorado em Computação Aplicada) - Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, São José dos Campos, 2000.

SATO, L. **Psicologia, saúde e trabalho: Distintas construções dos objetos trabalho e organizações.** In: Z. A. Trindade & A. N. Andrade (Org.), *Psicologia e saúde: Um campo em construção.* (pp. 167-178). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003.

SILVA, R. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SIMESIK, T. **OMIS--Organização, Métodos, Informações e Sistemas.** São Paulo: Makron Books, 1992.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. EnANPAD, **Anais**, v. 25, p. 23-40, ANPAD, 2001.

SKINNER, W. **Manufacturing-missing link in corporate strategy**. Boston: Harvard Business Review, 1969.

SMITH, V. New forms of work organization. **Annual review of sociology**, v. 23, p. 315-339, JSTOR, 1997.

SNELL, S.; DEAN, J. Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. **Academy of Management Journal**, 35, 1992.

SOLDI, R. DE M.; ZANELLI, J. C. Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Terceirizados e Efetivos : um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. EnANPAD, **Anais**, p. 1-15, 2006.

SOMENSI, J. B. **Terceirização: Uma tecnologia de gestão inovadora em organizações hospitalares**, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

SOMMERVILLE, I. **Engenharia de Software**. 6 ed. São Paulo: Addison Wesley, 2003.

SOUSA, R. F. D.; SIMONETTI, V. M. M. Comprometimento Organizacional : Um Estudo De Caso Na Biocontrole. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Anais**, 2004.

SOUTO, S.; REGO, A. Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas: Um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração de Empresas eletrônica**, v. 44, n. 3, p. 30-43, 2004.

SÁ, M. A. D. DE; LEMOINE, C. Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam. ENANPAD, **Anais**, Foz do Iguaçu/PR, 1999.

SÁ, M. A. D. DE; LEMOINE, C. Cultura de empregado como estratégia de empresa. In: 24º Encontro da Associação Nacional dos cursos de Pós-graduação em Administração - ANPAD, 2000. Anais. Rio de Janeiro: ENANPAD, **Anais**, 2000.

STAL, E. Multinacionais Brasileiras: O papel da tecnologia na conquista do mercado externo. **Revista de Ciências da Administração**, v. 7, n. 14, p. 1-25, 2005.

STANLEIGH, M. **The Impact of Implementing a Project Management Office**. 2007. Disponível em http://www.pmi.org/prod/groups/public/documents/info/pp_surveyresults.asp, acessado em 15/04/2011.

STANLEIGH, M., **Combining the ISO 10006 and PMBoK to Ensure Successful Projects**. 2005. Tradução Dra. Kátia P. Thomaz, PMP. Artigo disponível em <http://www.pmi.org.br/artigos/Combinando10006EPMBOK.pdf>. Acessado em 26 de janeiro de 2011.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Editora FGV, Rio de Janeiro, 2001.

TANURE, B.; EVANS, PAUL; CANÇADO, V. L. As Quatro Faces de RH : Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. **Human Resource Management**, v. 14, n. 4, p. 594-614, 2010.

TEIXEIRA, M. G. Comprometimento organizacional: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços. EnANPAD. **Anais**, v. 8, p.269-270, 1994.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

TOLEDO, E. de la G. La flexibilidad del trabajo en América Latina. **Revista Latino-Americana de Estudios del Trabajo**, ano 3, n.5, 1997.

TORRES, N. A. **Competitividade empresarial com a tecnologia de informação; Corporate competitiveness with the information technology**. São Paulo. Makron Books, 1995.

TOULSON, P. K.; DEWE, P. HR accounting as a measurement tool. **Human Resource Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 75-90, Industrial Relations Services, 2004.

ULBRICH, F. How interpersonal conflicts influence IS-sourcing decisions. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 2, n. 3, p. 208-222, Emerald Group Publishing Limited, 2009.

ULRICH, D. A new mandate for human resources. **Harvard Business Review**, v. 76, p. 124-135, 1998.

VALENÇA, M. C. A.; BARBOSA, A. C. Q. A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 163-185, SciELO Brasil, 2002.

VARGAS, R. V. **Microsoft Project 2000: transformando projetos em resultados de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2002.

VASAPOLLO, L. **O trabalho atípico e a precariedade**. Expressão Popular, 2005.

VASCONCELOS, I. DE; MASCARENHAS, A.; VASCONCELOS, F. Gestão do paradoxo "Passado versus futuro": uma visão transformacional da gestão de pessoas. **Revista de Administração de Empresas**, 2006. SciELO Brasil.

VEIGA, R. T.; BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT / MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. v.4, n. n.2, p. 133-157, 2000.

VENETIS, K. A.; GHAURI, P. N. The importance of service quality on customer retention: an empirical study of business service relationships. Marketing in a Global Economy Proceedings. **Anais**. p.215-224, 2000.

VENKATRAMAN, N. IT-enabled business transformation: from automation to business scope redefinition. **Sloan management review**, v. 35, p. 73, 1994.

WENSLEY, A.; ELITZUR, R. **Can game theory help us to understand information service outsourcing contracts?** Strategic sourcing of information systems: perspectives and practices. New York: John Wiley & Sons, p.103-136, 1998.

WIENER, Y. Commitment in organizations: anormative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

ZUBOFF, S. Automatizar/Informatizar: As duas faces da Tecnologia Inteligente. **Revista de Administração de Empresas eletrônica**, v. 34, n. 6, p. 80-91, 1994.

ANEXOS

AA - Questionário da pesquisa enviado via Web

Pesquisa

Pesquisa Acadêmica – Perfil dos diferentes vínculos dos profissionais de TI

O questionário que segue visa analisar diferenças entre os profissionais de tecnologia da informação (TI) de diferentes vínculos empregatícios (tais como CLT, terceirizado e outros). Os resultados podem trazer informações importantes para melhorar muito nossa área de atuação.

Todos os dados coletados são confidenciais!

Não será necessário se identificar, e os dados somente serão apresentados em conjunto. Você não será identificado de forma alguma.

Por favor, responda às questões a seguir baseando-se na realidade da empresa onde você trabalha.

Muito obrigada por sua colaboração neste estudo acadêmico.

Profa. Tatiana Aidar, Mestranda em Administração da Universidade Nove de Julho

Profa. Dra. Patricia Morilha Muritiba, Professora do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho

Parte 1 de 2

Escolha uma das alternativas que melhor representa o quanto você concorda ou discorda das afirmações a seguir, usando a escala:

1 – discordo totalmente;
2 – discordo pouco;
3 – não concordo e nem discordo;
4 – concordo pouco;
5 – concordo totalmente.

Não há resposta certa ou errada. Procure ser o mais sincero possível. Você não será identificado.

Page 1

Pesquisa

*** 1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.**

- discordo totalmente
- discordo pouco
- nem concordo e nem discordo
- concordo pouco
- concordo totalmente

*** 2. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.**

- discordo totalmente
- discordo pouco
- nem concordo e nem discordo
- concordo pouco
- concordo totalmente

*** 3. Eu não sinto um forte senso de integração com a minha organização.**

- discordo totalmente
- discordo pouco
- nem concordo e nem discordo
- concordo pouco
- concordo totalmente

*** 4. Eu não me sinto vinculado(a) a esta organização.**

- discordo totalmente
- discordo pouco
- nem concordo e nem discordo
- concordo pouco
- concordo totalmente

*** 5. Eu não me sinto como uma pessoa de casa da minha organização.**

- discordo totalmente
- discordo pouco
- nem concordo e nem discordo
- concordo pouco
- concordo totalmente

Page 2

Pesquisa

***6. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.**

- discordo totalmente
- discordo pouco
- nem concordo e nem discordo
- concordo pouco
- concordo totalmente

***7. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.**

- discordo totalmente
- discordo pouco
- nem concordo e nem discordo
- concordo pouco
- concordo totalmente

***8. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar a minha organização agora.**

- discordo totalmente
- discordo pouco
- nem concordo e nem discordo
- concordo pouco
- concordo totalmente

***9. Se eu decidisse deixar a minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.**

- discordo totalmente
- discordo pouco
- nem concordo e nem discordo
- concordo pouco
- concordo totalmente

Pesquisa

*** 10. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.**

- discordo totalmente
- discordo pouco
- nem concordo e nem discordo
- concordo pouco
- concordo totalmente

*** 11. Se eu já não tivesse tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar a trabalhar em outro lugar.**

- discordo totalmente
- discordo pouco
- nem concordo e nem discordo
- concordo pouco
- concordo totalmente

*** 12. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez das alternativas imediatas.**

- discordo totalmente
- discordo pouco
- nem concordo e nem discordo
- concordo pouco
- concordo totalmente

*** 13. Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa.**

- discordo totalmente
- discordo pouco
- nem concordo e nem discordo
- concordo pouco
- concordo totalmente

Pesquisa

***18. Eu devo muito a minha organização.**

- discordo totalmente
- discordo pouco
- nem concordo e nem discordo
- concordo pouco
- concordo totalmente

Parte 2 de 2: Dados sobre seu vínculo de trabalho

Questões de 19 a 31:

19. Vínculo Empregatício Atual:

- CLT - Carteira Assinada
- PJ - Pessoa Jurídica
- Cooperado
- Estagiário
- Voluntário
- Outro

***20. Vínculo Empregatício Atual:**

***21. Data de Nascimento:**

DD MM AAAA
-> / /

22. Sexo:

- Masculino
- Feminino

Pesquisa

23. Estado civil:

- Solteiro
 Casado

- União Estável
 Divorciado

- Viúvo
 Outros

24. Estado onde trabalha:

- São Paulo
 Rio de Janeiro

***25. Escolaridade:**

- Ensino Fundamental
 Ensino Médio
 Ensino Técnico

- Graduação
 Mestrado
 Doutorado

- Outro

***26. Escolaridade:**

- _____

***27. Principal formação:**

- Engenharia da Computação
 Engenharia
 Técnico em Processamento de Dados
 Tecnologia da Informação

- Análise de Sistemas
 Ciência da Computação
 Matemática
 Administração

- Física
 Outro

***28. Principal Formação:**

- _____

Pesquisa

29. Trabalha atualmente com projetos em tecnologia da informação (TI)?

- Sim
- Não
- Não, mas já trabalhou anteriormente

***30. Se já trabalha ou trabalhou com projetos em TI foi durante quanto tempo?**

- Menos de 1 ano
- De 1 ano a 2 anos
- De 2 anos a 5 anos
- De 5 anos a 10 anos
- Acima de 10 anos

31. Como define sua atuação na gestão de projetos?

- Sou gerente
- Sou membro das equipes de projetos

32. Possui certificação PMI:

- Sim
- Não

33. Como define a sua atuação na empresa?

- Estratégica
- Gerencial
- Técnica

Muito obrigada por sua participação nesta pesquisa acadêmica.

Qualquer dúvida envie um e-mail para taidar@hotmail.com .

Page 8

AB - E-mail enviado para os funcionários

Em 11 de novembro de 2011 16:26,

escreveu:

Bom dia Pessoal! Tudo bem?

A nossa gerente de projetos Tatiana Aidar que participou do projeto da _____, está realizando uma pesquisa acadêmica para o seu mestrado.

A diretoria da _____ está apoiando a iniciativa deste desenvolvimento científico.

Eu, _____ e a Tatiana contamos com a participação de todos vocês em **responder este questionário via web** sobre os diferentes tipos de vínculos empregatícios que existem em nossa empresa.

O resultado desta pesquisa será apresentada por uma **pesquisa acadêmica** que retratará os aspectos de nossa área de tecnologia da informação.

A pesquisa ficará aberta até a data limite de 25/11/2011.

Link: <https://www.surveymonkey.com/s/MQJM7HC>

Vamos participar serão somente 5 minutinhos!! Eu já fiz e você?

Muito obrigado, um ótimo fim de semana e feriado a todos!

--

AC - Survey Monkey



pt.surveymonkey.net/MySurveys.aspx

SurveyMonkey®

Meus questionários Lista de endereços Recursos Planos e preços + Criar questionário

Sua conta é **PLUS** mensal. Para obter respostas ilimitadas e ainda mais recursos profissionais, [atualize agora.](#)

Pasta atual: ... Exibir todos os questionários ...	Gerenciar pastas	Pesquisa de título:		Pesquisar						
Título do questionário	Ordenar	Data de criação	Ordenar	Modificado	Ordenar	Desenhar	Coletar	Analisar	Ordenar	Ações
Pesquisa		11 de Outubro de 2011 7:06	82 dias atrás						62	Limpar Transferir Excluir
Comprometimento - 01		15 de Junho de 2011 8:40	127 dias atrás						0	Limpar Transferir Excluir
Comprometimento - 02		15 de Julho de 2011 8:51	215 dias atrás						0	Limpar Transferir Excluir
Comprometimento		17 de Junho de 2011 10:53	227 dias atrás						23	Limpar Transferir Excluir



pt.surveymonkey.net/MySurvey_CollectorList.aspx?sm=aDCcT48%2bCiO41x%2b6loMjjoXMwkdgwFqlv94S%2fXTPFNg%3d

SurveyMonkey®

Meus questionários Lista de endereços Recursos Planos e preços + Criar questionário

Pesquisa [Editar](#)

[Criar questionário](#) [Colete respostas](#) [Analise resultados](#)

A seguir, há uma lista dos coletores que você está usando no momento para coletar respostas. Para exibir os detalhes ou alterar as propriedades de um coletor existente, clique no nome dele. Para coletar mais respostas deste questionário, de outro grupo de pessoas, clique em "Adicionar novo coletor".

[+ Adicionar coletor](#)

Nome do coletor (método)	Status	Respostas	Última resposta	Ações
Pesquisa Acadêmica (Link da Web)	● FECHADO	62 resposta(s)	28 de Novembro de 2011 3:49	Editar Limpar Excluir