



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA**  
**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LORENA DOS SANTOS PATTAS**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE TRABALHO  
PRECARIZADO: UM ESTUDO DE CASO COM TRABALHADORES DE UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR DA BAHIA**

Salvador

2022

**LORENA DOS SANTOS PATTAS**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE TRABALHO  
PRECARIZADO: UM ESTUDO DE CASO COM TRABALHADORES DE UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR DA BAHIA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Tânia Moura Benevides

Salvador

2022

Escola de Administração - UFBA

P315 Pattas, Lorena dos Santos.

Comprometimento organizacional no contexto de trabalho precarizado: um estudo de caso com trabalhadores de uma instituição pública de ensino superior da Bahia / Lorena dos Santos Pattas. – 2022.

89 f. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Tânia Moura Benevides.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2022.

1. Universidade do Estado da Bahia – Estudo de casos.  
2. Comprometimento organizacional. 3. Comportamento organizacional – Servidores públicos. 4. Ambiente de trabalho.  
5. Satisfação no trabalho – Servidores públicos. 6. Compromisso (Psicologia). I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.315

**LORENA DOS SANTOS PATTAS**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE TRABALHO  
PRECARIZADO: UM ESTUDO DE CASO COM TRABALHADORES DE UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR DA BAHIA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

**Aprovada em 09 de dezembro de 2022.**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof<sup>a</sup> Tânia Moura Benevides - Orientadora**

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia  
Universidade Federal da Bahia

---

**Prof<sup>a</sup> Gabriela Sousa Rêgo Pimentel**

Pós-Doutora em Política Transnacional, pela Universidade Católica do Salvador  
Universidade do Estado da Bahia

---

**Prof<sup>a</sup> Elizabeth Matos Ribeiro**

Doutora em Ciências Políticas e da Administração pela Universidade de Santiago de Compostela-Espanha  
Universidade Federal da Bahia

*Aos meus amados pais, Laurita e Antônio, ao meu marido Italo e à Profa. Tânia, por todo apoio e fé, e por nunca me deixarem duvidar desta realização.*

## AGRADECIMENTOS

Em tudo daí graças! Desde o nascimento do sonho, a aprovação na seleção, ao caminho percorrido e à realização, graças sejam dadas a Deus por todo sustento, direcionamento, cuidado e circunstâncias.

Aos meus pais, Laurita e Antônio, pelo investimento na minha educação e por nunca duvidarem da minha capacidade de voar. Eu amo tanto vocês!

Ao meu marido Ítalo, por ser meu parceiro e caminhar dia-a-dia, lado a lado, por segurar minha mão e as minhas crises com paciência e bondade.

À Profa. Tânia, minha inspiração de professora, profissional e orientadora acadêmica e de vida, por me resgatar e me impulsionar da forma necessária, pessoa sem a qual, não concretizaria este sonho com felicidade e satisfação.

Aos meus familiares e amigos, por toda torcida e momentos de distração durante esta trajetória.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFBA que me recebeu como aluna, aos (às) professores (as) que compartilharam/compartilharam a construção do saber comigo, e a todo o seu corpo de trabalhadores, em especial a Anaélia, pela atenção de sempre.

Aos meus colegas do mestrado pelas ajudas constantes e por compartilharem esta caminhada comigo, ainda que virtualmente em função da pandemia do Covid-19 que atravessamos.

À Uneb, por ser minha casa há quase dez anos. Por me formar como estudante, com a colaboração de professores (as) maravilhosos (as) durante a graduação, e profissional, desde o estágio no Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Comunidades Virtuais até à Unead, onde atuo atualmente. A toda equipe da Unead/Uneb, em especial ao grupo Força Tarefa e aos colegas de trabalho do Núcleo Administrativo, por toda ajuda e por vibrarem por cada vitória nossa.

À minha psicóloga Rafa, por ser meu suporte e caminhar comigo na reta final deste trabalho.

Aos respondentes desta pesquisa, meus colegas de trabalho, terceirizados e servidores públicos da Uneb, pela sensibilidade, empatia e compartilhamento.

**Meus sinceros e amorosos agradecimentos!**

“É justo que muito custe o que muito vale”

Santa Teresa D'Ávila

PATTAS, Lorena dos Santos. **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE TRABALHO PRECARIZADO: UM ESTUDO DE CASO COM TRABALHADORES DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR DA BAHIA.** 89 f. il. 2022. Dissertação (Mestrado) - Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2022.

## RESUMO

A presente dissertação trata da relação do construto comprometimento organizacional no ambiente de trabalho precarizado em uma Instituição Pública de Ensino Superior da Bahia: a Universidade do estado da Bahia (Uneb). Resulta de uma inquietação da autora a partir da sua vivência profissional nesta instituição e tem como objetivo analisar a configuração do comprometimento organizacional, nas suas diferentes bases, dos trabalhadores que atuam na Uneb, Campus I, em um contexto de trabalho precarizado. Está ancorada em uma revisão de literatura que aborda as transformações do mundo do trabalho, transpassa pela flexibilização e precarização do trabalho no setor público e culmina no comprometimento organizacional. Metodologicamente, se trata de um estudo descritivo, com abordagem qualitativa, que utilizou um questionário eletrônico como instrumento de coleta de dados. Em relação aos procedimentos, caracterizou-se como estudo de caso único, utilizando também a pesquisa documental para alcance dos objetivos. Os dados foram analisados à luz da técnica da análise de conteúdo. Os principais resultados apontam que os trabalhadores da Uneb percebem de forma moderada a precarização do trabalho, ainda que esta constatação não que reflita a realidade estudada. No que diz respeito a configuração do comprometimento organizacional, os resultados revelam que, nas diferentes bases, o grau de comprometimento dos trabalhadores é baixo, sobretudo, em relação à base normativa, que tange a obrigação moral de permanecer na organização.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional. Trabalho Precarizado. Serviço público. IPES. Uneb.



PATTAS, Lorena dos Santos. **ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE CONTEXT OF PRECARIOUS WORK: A CASE STUDY WITH WORKERS AT A PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTION IN BAHIA.** 2022. 89 p. il. Dissertation (Academic Master's in Administration) - Postgraduate in Administration Center. Federal University of Bahia, Salvador, 2022.

### **ABSTRACT**

The present dissertation deals with the relation of the organizational commitment construct in the precarious work environment in a Public Institution of Higher Education in Bahia: the University of the state of Bahia (Uneb). It results from the author's concern based on her professional experience in this institution and aims to analyze the configuration of organizational commitment, in its different bases, of workers who work at Uneb, Campus I, in a context of precarious work. It is anchored in a literature review that addresses the changes in the world of work, goes through the flexibilization and precariousness of work in the public sector and culminates in organizational commitment. Methodologically, this is a descriptive study, with a qualitative approach, which used an electronic questionnaire as a data collection instrument. Regarding the procedures, it was characterized as a single case study, also using documentary research to achieve the objectives. Data were analyzed using the content analysis technique. The main results indicate that Uneb workers moderately perceive the precariousness of work, although this finding does not reflect the reality studied. With regard to the configuration of organizational commitment, the results reveal that, in the different bases, the level of commitment of the workers is low, above all, in relation to the normative base, which concerns the moral obligation to remain in the organization.

**Keywords:** Organizational Commitment. Precarious work. Public service. IPES. Uneb.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Pilares das transformações ocasionadas pela globalização	26
Figura 02	Tipos de flexibilidade adotados pelas empresas	28
Figura 03	Bases do Comprometimento Organizacional segundo Meyer e Allen (1991)	34
Figura 04	Antecedentes e consequentes organizacionais do comprometimento organizacional afetivo	35
Figura 05	Antecedentes e consequentes organizacionais do comprometimento organizacional calculativo	35
Figura 06	Antecedentes e consequentes organizacionais do comprometimento organizacional normativo	37
Figura 07	Seções do instrumento de coleta de dados	40
Figura 08	Mapa mental do perfil socioprofissional dos respondentes	47
Figura 09	Nuvem de palavras sobre a formação acadêmica dos respondentes	48
Figura 10	Percepção dos trabalhadores da Uneb em relação a precarização do trabalho	51
Figura 11	Comparativo entre as percepções de servidores e terceirizados da Uneb acerca da precarização do trabalho	51
Figura 12	Comparativo entre as respostas da base afetiva	55
Figura 13	Comparativo entre as respostas da base calculativa	59
Figura 14	Comparativo entre as respostas da base normativa	62

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01	As três concepções de trabalho	22
Quadro 02	Principais ideias do keynesianismo	23
Quadro 03	Tipologias, fatores e indicadores de trabalho precário	29
Quadro 04	Quantitativo da população do estudo	39
Quadro 05	Ações da fase da pesquisa de campo	42
Quadro 06	Caracterização do público-alvo do estudo	45
Quadro 07	Síntese dos dados resultantes da aplicação da escala sobre precarização do trabalho	49
Quadro 08	Comprometimento organizacional afetivo a partir do olhar dos trabalhadores da Uneb	55
Quadro 09	Comprometimento organizacional calculativo a partir do olhar dos trabalhadores da Uneb	57
Quadro 10	Comprometimento organizacional normativo a partir do olhar dos trabalhadores da Uneb	61

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AAPP	Acompanhamento e Avaliação de Políticas Públicas
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CO	Comprometimento Organizacional
DCET	Departamento de Ciências Exatas e da Terra
DCH	Departamento de Ciências Humanas
DCV	Departamento de Ciências da Vida
DEDC	Departamento de Educação
EOA	Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo
ECOC	Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo
ECON	Escala de Comprometimento Organizacional Normativo
EO	Entrincheiramento Organizacional
GP	Gestão de Pessoas
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
Ipes	Instituição Pública de Ensino Superior
O&S	Organização e Sociedade
PGDP	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RAP	Revista de Administração Pública
REDA	Regime Especial de Direito Administrativo
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
Unead	Unidade Acadêmica de Educação a Distância
Uneb	Universidade do Estado da Bahia

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO</b> .....	20
2.1 O MUNDO DO TRABALHO: UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE O TRABALHO E SUA CONSTRUÇÃO HISTÓRICA .....	20
2.2 FLEXIBILIZAÇÃO, PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO E A TERCEIRIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO .....	28
2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: DIFERENTES VÍNCULOS ESTABELECIDOS PELOS INDIVÍDUOS COM O TRABALHO E COM AS ORGANIZAÇÕES .....	32
<b>3 PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	39
3.1 O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS, POPULAÇÃO DO ESTUDO E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA .....	39
<b>3.1.1 A realização do Pré-teste</b> .....	42
3.2 DESDOBRAMENTOS DA FASE DE CAMPO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	43
<b>3.2.1 A análise dos resultados</b> .....	44
<b>4 CARACTERIZANDO A UNEB, OS VÍNCULOS TRABALHISTAS, O PERFIL SOCIOPROFISSIONAL DOS TRABALHADORES E O GRAU DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO PRECARIZADO</b> .....	45
4.1 A UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA .....	45
4.2 OS DIFERENTES VÍNCULOS TRABALHISTAS DA UNEB: O PÚBLICO-ALVO DESTE ESTUDO .....	46
4.3 O PERFIL SOCIOPROFISSIONAL DOS TRABALHADORES DA UNEB - CAMPUS I .....	48
4.4 A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES DA UNEB EM RELAÇÃO A PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO .....	50
4.5 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA UNEB: OS VÍNCULOS ESTABELECIDOS PELOS TRABALHADORES DO CAMPUS I DE ACORDO COM AS BASES AFETIVA, CALCULATIVA E NORMATIVA .....	54
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	66
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	69
<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</b> .....	74
<b>APÊNDICE B – CARD DE DIVULGAÇÃO DA PESQUISA</b> .....	92

## 1 INTRODUÇÃO

A escolha do tema desta dissertação se situa no âmbito das progressivas transformações sociais, políticas e, principalmente econômicas, que podem ser observadas ao colocar em relevo a conjuntura atual do Brasil e do Estado da Bahia. As mudanças impulsionadas pela economia, política e globalização têm afetado o mundo do trabalho, desde a década de 1970. Evidências dessas mutações são representadas pelas formas flexíveis de trabalho, terceirizações, redução dos níveis hierárquicos e cargos gerenciais, formação de equipes multifuncionais, entre outras atitudes que são priorizadas pelas empresas a fim de reduzir custos e melhorar o desempenho financeiro (PATTAS, 2017; COSTA; MUELLER, 2020).

Como consequência latente dessa dinâmica, pode-se perceber alterações na relação entre o empregador e empregado, insegurança no emprego, menor lealdade para com o empregador e modificação nas percepções de obrigações entre empregadores e empregados. O conjunto dessas consequências, traduz a flexibilização e a precarização do trabalho afetando diretamente os vínculos que os indivíduos estabelecem com o trabalho e com as organizações em que atuam no âmbito das organizações privadas.

Nas organizações, as mudanças que são observadas, desde a década de 1980, estimuladas por privatizações, fusões e aquisições, tornaram o seu ambiente externo cada vez mais competitivo mundialmente. Essa competitividade apresenta um grande desafio para a gestão, que passou a lidar com o constante ajuste às novas condições impostas pelo mercado, que por sua vez, apresentam inevitáveis repercussões ao ambiente interno, o que influencia também as organizações e instituições públicas, que passam no Brasil, a adotar a reforma gerencial, após os anos de 1990. Sendo assim, as organizações e instituições são confrontadas com a grande pressão para que se tornem menores, flexíveis e mais produtivas (FERREIRA, 2007).

Pelo exposto, a fim de garantir a competitividade ou sustentabilidade e assegurar a sobrevivência no mercado globalizado e cada vez mais diversificado, os trabalhadores passaram a assumir papéis centrais e estratégicos dentro das organizações, como responsáveis pelo atingimento das metas e objetivos organizacionais. A relevância do comportamento dos indivíduos para atingir os objetivos organizacionais passou a ter destaque a partir da década

de 1990 quando a Gestão de Pessoas (GP) adquiriu um caráter estratégico (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

No que tange às estratégias de sobrevivência e garantia da competitividade das organizações e instituições privadas e públicas, em um movimento em direção à flexibilização das relações de trabalho, a terceirização surge como uma alternativa que vem ganhando força e espaço ao longo dos anos, sendo tecnicamente responsável por tornar a organização que a delega mais ágil, para que assim, possam se concentrar nas atividades fins mais rentáveis (OLIVEIRA; COSTA, 2019; RIOS, 2007). Com isso, os trabalhadores terceirizados passam a fazer parte de organizações com um *status* diferenciado e maior instabilidade, ainda que, em alguns casos, desempenhem as mesmas funções de um trabalhador não terceirizado (RIOS, 2007).

De acordo com Braga e Nelson (2019) e Antunes e Druck (2013), a terceirização se constitui em um dos desdobramentos lógicos da pauta sobre flexibilização das relações de trabalho, a fim de evitar o vínculo empregatício, responsável pelo aumento de custos para as organizações, sendo um fio condutor para a precarização do trabalho. Portanto, no meio organizacional, seja ele público ou privado, trata-se de uma solução empresarial para melhoria de processos e diminuição de custos, diante do ambiente externo competitivo (BRAZ et al., 2020), porém acarreta degradação das condições de trabalho, afetando a vida e a saúde dos trabalhadores.

Sendo assim, se tornou necessário, portanto, compreender as expectativas, muitas vezes implícitas, que emergem das relações de trocas e mútuo benefício entre organizações e os seus trabalhadores, terceirizados ou não (RIOS, 2007). Para além, pelas razões explicitadas anteriormente, estudar os vínculos que os indivíduos estabelecem com as organizações e com o trabalho possui relevância para as organizações que desejam se perpetuar. Um desses vínculos pode ser compreendido como comprometimento organizacional (CO), construto foco deste estudo.

De acordo com Meyer e Herscovitch (2001), o comprometimento organizacional é uma força estabilizadora ou facilitadora que dá direção ao comportamento dos indivíduos nas organizações. Este construto passou a ser estudado com ênfase no campo do comportamento organizacional a partir dos anos 1980, devido ao seu foco nos indivíduos e nas relações destes dentro das organizações (CHANG; ALBUQUERQUE, 2002; MENEZES, 2009).

Nas organizações públicas, o grau de CO dos trabalhadores é considerado um elemento fundamental para garantir maior eficácia e eficiência na prestação de serviços à sociedade (LIZOTE; VERDINELLE; NASCIMENTO, 2017). É neste contexto que esta investigação se insere. A presente dissertação busca abordar de que forma a precarização do trabalho afeta o comprometimento organizacional dos trabalhadores que atuam na Universidade do Estado da Bahia (Uneb), uma Instituição Pública de Ensino Superior (Ipes). Neste sentido, para este estudo, os trabalhadores estudados são os técnicos administrativos, analistas administrativos, cargo comissionados e terceirizados, que exercem funções administrativas semelhantes, levando em consideração a importância da relação destas temáticas para a vida laboral e pessoal destes trabalhadores e para a instituição.

Diante da contextualização apresentada, formulou-se a seguinte questão de investigação: **Como se configura o grau de comprometimento organizacional dos trabalhadores da Uneb, Campus I, nas bases afetiva, calculativa e normativa, no contexto de trabalho precarizado?**

Neste estudo, parte-se do pressuposto que no atual contexto político, econômico e social do Brasil, os trabalhadores da Universidade do Estado da Bahia têm o seu comprometimento organizacional afetado, principalmente nas bases calculativa e normativa, bases sensíveis às últimas reformas trabalhista e previdenciária. Essas reformas neoliberais, conduzidas pelo Estado, têm levado a um processo acelerado de precarização nas relações de trabalho nas organizações públicas.

Tendo como guia o pressuposto estabelecido, esta investigação possui como **objetivo geral**: analisar a configuração do comprometimento organizacional, nas suas diferentes bases, dos trabalhadores que atuam na Uneb, Campus I, em um contexto de trabalho precarizado. Para tanto, foram estabelecidos os seguintes **objetivos específicos**, a saber: a) caracterizar a Uneb em relação aos vínculos trabalhistas encontrados na sua estrutura técnica administrativa; b) traçar o perfil socioprofissional dos trabalhadores que atuam nesta universidade, especificamente no Campus I; c) identificar a percepção dos trabalhadores em relação à precarização do trabalho e ao comprometimento organizacional.

A escolha do tema desta dissertação tem o intuito de contribuir para a discussão acerca do comprometimento organizacional de trabalhadores em um ambiente de precarização do trabalho, em uma Ipes, pois se observa uma lacuna teórica neste campo de estudo. Em uma consulta às principais bases de dados da área de Administração, a saber: CAPES, SPELL,



SciELO, Revistas Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração Pública (RAP) e Revista Organização e Sociedade (O&S), utilizando os termos “comprometimento organizacional”, “trabalho precarizado” e “Instituição Pública de Ensino Superior”, e o filtro de janeiro de 2012 a julho de 2022, não foram encontrados um número significativo de estudos empíricos realizados. Na primeira busca nas bases de dados informadas foi utilizado o termo “comprometimento organizacional”, tendo como resultado 245 (duzentos e quarenta e cinco) trabalhos realizados. Na segunda busca, utilizou-se os termos “comprometimento organizacional”, acrescido do termo “trabalho precarizados”, desta forma, obteve-se 12 (doze) resultados. Na terceira busca, foram utilizados os termos “comprometimento organizacional”, acrescido de “trabalho precarizados”, acrescido de “Instituições Públicas de Ensino Superior”, assim, não foram encontrados estudos. Ressalta-se que, por último, uma vez adicionado o termo “Uneb”, completando a terceira busca, nenhum estudo foi encontrado também, destacando esta investigação como relevante para o avanço do conhecimento no referido campo, contribuindo para seu desenvolvimento empírico. O critério utilizado para classificação dos estudos foi a leitura dos títulos e respectivos resumos. Após a aplicação deste critério, foram desconsiderados os estudos que não se enquadravam nas temáticas pesquisadas.

É necessário, também, incentivar reflexões sobre estas temáticas tendo como lócus a Uneb, que possui o papel formador na sociedade, contribuindo para a formação de uma parcela significativa da população baiana. Por isso, é preciso entender em que medida a Universidade que tem como missão a produção, difusão, socialização e aplicação do conhecimento nas diversas áreas do saber (UNEB, 2012), contribui para o desenvolvimento dos vínculos organizacionais dos trabalhadores, sobretudo dos terceirizados que se encontram em uma situação de vulnerabilidade, ao passo em que espera profissionais comprometidos e engajados com a organização para o alcance dos seus objetivos.

Em relação ao Ensino Superior, entre os anos 1980 e 1990, observou-se o processo de expansão no Brasil. A constituição de 1988 juntamente com a criação de leis que passaram a regular a educação superior, favoreceu a flexibilização do sistema educacional e redução da intervenção do governo. A partir de 2003, com a mudança de orientação política, essa relação da redução da intervenção do governo nos processos de ensino, beneficiaram o fortalecimento do ensino universitário público, bem como a interiorização deste (RIOS, 2015).

No entanto, no cenário econômico atual da escrita desta dissertação, observa-se a falta de investimentos públicos no ensino superior, o desmonte e sucateamento das instalações físicas das universidades, falta de apoio e financiamento às pesquisas, principalmente, àquelas voltadas para as Ciências Sociais. Como fator importante para este estudo, é possível perceber também a escassez de concursos públicos para contratação de técnicos administrativos, pessoas responsáveis por facilitar a gestão administrativa e educacional das universidades. Na Uneb, o último concurso realizado foi no ano de 2010, ou seja, em doze anos não ocorreu nenhum outro concurso.

Dito isto, a terceirização é reforçada como uma forma particular de vínculo contratual estratégico para as organizações que fazem uso desta, na qual, as pessoas são contratadas muitas vezes para exercerem a mesma função dos servidores públicos, no entanto, possuem instabilidade e vulnerabilidade nos vínculos com as universidades, indicadores de trabalho precarizado. Com isso, esta relação possui impacto direto na vida laboral dos trabalhadores e nos diferentes vínculos que estes estabelecem com o trabalho e com a organização.

Para além destas justificativas, cabe destacar que a autora deste estudo possui uma história de quase dez anos com a Uneb, unidade de análise deste estudo, lugar no qual teve a oportunidade de se graduar em Administração (2013 a 2017), estagiar em um Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Jogos digitais (2015 a 2017), desenvolver junto ao grupo de pesquisa Acompanhamento e Avaliação de Políticas Públicas (AAPP) um estudo sobre a atuação profissional do administrador egresso do curso de Bacharelado em Administração do Departamento de Ciências Humanas, Campus I (2017 a 2022) e, atualmente, desenvolve seu trabalho como terceirizada, atuando na Unidade Acadêmica de Educação a Distância (Unead) desde 2019. Dentro deste contexto, importa salientar que a Uneb representa o lugar de onde emergiram as inquietações que motivaram esta investigação, que possui relevância pessoal, dado o histórico da autora com a Instituição; social, por se tratar de uma temática que atinge e impacta toda sociedade; acadêmica e empírica, uma vez que trata de um assunto ainda não estudado no âmbito da Uneb.

Dito isto, espera-se que os dados obtidos nesta pesquisa, além de contribuir para a ampliação do conhecimento sobre as temáticas abordadas, possa também fornecer informações úteis para a área de Gestão de Pessoas da Universidade ter conhecimento sobre a realidade que se pretende diagnosticar com esta pesquisa em relação ao comprometimento organizacional de seus trabalhadores, subsidiando desta forma a tomada de decisão sobre investimentos na área de GP, dado o papel fundamental desta gerência.

Estruturalmente, esta dissertação está dividida em cinco seções, para além desta introdução que versa sobre o contexto da investigação, questão de partida, seus objetivos e justificativa. Na segunda seção, é apresentado o referencial teórico-empírico deste estudo, abordando as seguintes temáticas: mundo do trabalho, flexibilização e precarização do trabalho com ênfase no serviço público, e comprometimento organizacional. O percurso metodológico é contemplado na terceira seção. Na quarta, expõem-se os resultados obtidos, bem como as principais análises e, por último, na quinta seção, as considerações finais, nas quais, destacam-se as principais limitações encontradas na execução da pesquisa e sugestões para continuidade dos estudos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Esta seção subdivide-se em três partes que têm a intenção de fornecer o aporte teórico e empírico deste estudo. Portanto, serão apresentadas as definições, características e implicações das temáticas norteadoras do estudo.

Inicialmente, apresenta-se uma breve contextualização sobre o mundo do trabalho, em seguida, destacam-se as questões relacionadas à flexibilização e precarização do trabalho no setor público. Por último, procede-se com uma revisão de literatura sobre os vínculos com o trabalho e comprometimento organizacional, na qual, são abordadas as principais vertentes conceituais, o modelo multidimensional do comprometimento, suas diferentes bases, antecedentes e consequentes.

### 2.1 O MUNDO DO TRABALHO: UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE O TRABALHO E SUA CONSTRUÇÃO HISTÓRICA

Para os fins pretendidos neste estudo, esta contextualização sobre o mundo do trabalho não tem o objetivo de aprofundar o assunto, pois assume uma narrativa breve para fornecer o subsídio necessário ao atingimento dos objetivos propostos para esta dissertação.

O mundo do trabalho é permeado por complexidade e dinamismo. Isto porque está relacionado a distintas concepções sobre o trabalho e as condições históricas do seu surgimento, estimulando um campo de pesquisa vasto e divergente ao longo do tempo. Para além disto, sobre influências diretas dos aspectos socioeconômicos.

Segundo Malvezzi (2014, p. 8), “[...] o trabalho é uma prática transformadora da realidade que viabiliza a sobrevivência e a realização do ser humano”. Ainda segundo este autor, é através da ação do trabalho e seu consequente produto que o homem percebe o protagonismo sobre sua própria vida e sua capacidade de produzir condições materiais, culturais e institucionais que concebem seu ambiente.

Para falar de trabalho é necessário delimitar sobre qual trabalho se está falando, isto porque, existem inúmeros critérios para sua classificação, a saber: sentidos e significados, relações de poder, sua natureza, formalidade de contrato, complexidade da tarefa, existência de remuneração, qualidade da remuneração, forma de pagamento, trabalho animal e humano. Além disso, segundo Borges e Yamamoto (2014), cada indivíduo, independente do contexto

histórico, possui seu próprio conceito de trabalho que é atravessado por sentidos e significados, elevando significativamente a quantidades de conceito desta prática.

O trabalho é uma atividade essencialmente humana, pois é realizada de forma consciente, voluntária e possui finalidade. Para além disto, transforma a natureza, assumindo um papel importante para a condição básica da existência humana (YAMAMOTO, 2019). Segundo o pensamento marxiano, o trabalho é uma matriz fundante do ser social. por ser uma forma de articulação entre o ser natural e o ser social, permitindo a produção de bens materiais que são essenciais a existência humana (BENEVIDES, 2012; MARX, 1983).

Borges e Yamamoto (2014, p. 25) enunciam que “[...] trabalho é objeto de múltipla e ambígua atribuição de significados e/ou sentidos”. Ainda que a palavra que deu origem a este nome tenha uma conotação de sofrimento, sendo *Tripalium* um termo em latim que remete à tortura e ainda que a sociedade ao longo dos anos tenha evidenciado a sua prioridade na vida dos seres humanos, uma vez que, em suma, favorece a subsistência ou permite ir além dela.

Borges e Yamamoto (2014) constroem uma visão panorâmica, a partir do surgimento do capitalismo, evidenciando cortes históricos na forma de conceber o trabalho. A fim de favorecer a compreensão da construção histórica e a identificação de mudanças, desafios e tendências do mundo do trabalho no Brasil, as discussões a seguir, estão ancoradas no texto destes autores para fins de contextualização.

Inicialmente, objetivando delimitar a existência do trabalho humano, destacam-se nos primórdios da humanidade a existência do trabalho humano das comunidades de caçadores e coletores oito mil anos antes de Cristo, a embrionária agricultura praticada no norte da África, Oriente Médio, China e Índia. Além destes, é possível ressaltar também as relações servis na Idade Média e o trabalho escravo nas civilizações antigas.

Na Antiguidade houve divergência de ideias sobre o trabalho. As ideias mais referenciadas na literatura estão correlacionadas com as práticas escravistas no Império Romano e com o pensamento grecoateniense. Para Platão e Aristóteles, filósofos clássicos, a ociosidade era valorizada quando o assunto era trabalho, uma vez que, para estes o trabalho era degradante e deveria ser realizado apenas por escravos, pois se tratava de atividades braçais e manuais. O primeiro defendia que os cidadãos deveriam ser reservados do trabalho. Já o segundo, ao incentivar o pensamento político, destacava o trabalho como uma atividade inferior que distanciava os cidadãos da virtude.

Com o passar dos anos, essa visão clássica sobre o trabalho, que era sustentada sobre a acumulação de riquezas e escravismos, foi tornando-se descabida, isto porque, passaram a ocorrer transformações na economia, na estrutura das sociedades e na organização do trabalho durante a Idade Média. Sendo o surgimento do Capitalismo um marco importante para solidificação das mudanças ocorridas sobre o trabalho.

Segundo Marx (1983, p. 284), o ponto de partida da produção capitalista é a manufatura, ou seja, “[...] combinação de diversos ofícios sob o comando do mesmo capital”. Diante disto, evidencia-se a divisão da sociedade entre detentores dos meios de produção, capitalistas, e detentores da força de trabalho, trabalhadores. Neste sentido, os desprovidos dos meios de produção, passam a vender/trocar sua força de trabalho, tornando este uma mercadoria. Nesta perspectiva, surgem os contratos de trabalho, traduzindo-o como trabalho assalariado. Com isto, a divisão parcelada do trabalho, manufatura, favorece e catalisa o processo de acumulação do capital.

Para o mundo do trabalho, o novo modo de produção, trouxe significativas mudanças a fim de garantir a produtividade e legitimar a lucratividade. Tais transformações compreendem a separação do ambiente doméstico do ambiente de trabalho, reuniu uma grande quantidade de pessoas nas fábricas em torno de uma única atividade econômica, colaborou com o êxodo rural, favoreceu a emergência de cargos de gerência para supervisionar a produção e garantir o padrão dos produtos e procedimentos fabris, dentre outras.

Neste ínterim, o protestantismo e as tendências decorrentes deste, por meio de formulações ideológicas e apoiadas em ideais liberais, principalmente pelos pensamentos liberais de Adam Smith, justificavam a hierarquia existente na relação empregadores e empregados como natural, exaltando o trabalho e o cumprimento do dever, para a glorificação de Deus, sendo que quanto mais trabalhasse e se esforçasse, mais merecedores os operários seriam das graças de Deus.

Diante do exposto, o trabalho, no novo modo de produção passa a ser caracterizado como disciplinado, planejado, mecanizado, padronizado, supervisionado e produzido em larga escala. No entanto, diante dessas características que beneficiaram o acúmulo do capital por parte dos proprietários dos meios de produção, a classe trabalhadora foi explorada e submetida a condições degradantes e subumanas, e através da resistência e reivindicação por melhores condições de trabalho, organizaram-se politicamente, construindo, desta forma, uma

consciência de classe. Com isso, o fim do século XVIII e o século XIX, foram marcados pelos movimentos sindicais. Pelo apresentado, expõem-se no Quadro 01, a seguir, as três concepções de trabalho segundo a visão clássica, do capital tradicional e a marxista.

**Quadro 01** – As três concepções do trabalho

<b>Concepções/ Categorias</b>	<b>Clássica</b>	<b>Capital tradicional</b>	<b>Marxista</b>
<b>Influências</b>	Filosofia Clássica	Economia Clássica (liberal) / Protestantismo	Marxismo
<b>Contexto</b>	Trabalho escravo na Antiguidade Clássica	Surgimento do capitalismo e dos contratos de trabalho	Capitalismo instalado, surgimento das classes de operários e detentores dos meios de produção
<b>Trabalho realizado</b>	Braçal, com exaltação do ócio	Glorificação do trabalho, combate ao ócio, exaltação do sucesso econômico e financeiro, gerador de abundância	Estruturante para vida, vinculado à produção da condição humana
<b>Compreensão real do trabalho</b>	Degradante, inferior, realizado por força e coerção	Mercadoria, planejado, disciplinado, supervisionado, massificado	Mercadoria, alienante, humilhante, exploratório, monótono e repetitivo, embrutecedor, submisso

**Fonte:** Elaboração própria (2021), a partir de Borges e Yamamoto (2014).

Conforme descreve Borges e Yamamoto (2014), o período seguinte foi marcado pela solidificação do livre mercado especialmente nos países centrais do capitalismo e pela organização dos trabalhadores ao longo do século XIX. A classe trabalhadora tornou-se mais resistente à exploração, ocasionando também uma complexificação das relações dentro das fábricas. O positivismo e o iluminismo pautados na valorização da objetividade, razão e desenvolvimento científico, influenciaram a construção de uma base científica para concepção e organização do trabalho.

Neste cenário, emerge a administração científica sendo representada e defendida fortemente por Taylor [planejamento das tarefas], Fayol [gerenciamento das tarefas] e mais tarde por Ford [mecanização e produção em massa]. Para Taylor, a administração científica preconizava a atuação do gestor e o método dos tempos e movimentos, que consistia na afirmação de que há uma forma melhor e mais rápida para realizar uma atividade. Basicamente, este método empreendia substituir operários mais lentos e ineficientes pelos mais rápidos e eficientes, por meio da separação das tarefas e cronometragem do tempo de execução. Com isto, o operário seria poupado de pensar e garantiria a rapidez e exatidão no seu desempenho, e, conseqüentemente, maior produtividade e acúmulo de capital para os empregadores, ao passo que explorava e alienava demasiadamente os empregados, ainda que estes estivessem sob o incentivo de recompensas financeiras.

O ponto de vista capitalista tradicional, criticado pelo marxismo, foi reafirmado pela administração científica, uma vez que, as ideias de Taylor e Ford esvaziaram o conteúdo do trabalho, intensificaram a decomposição das tarefas, valorizavam a eficiência e a monotonia e, sobretudo, negava o antagonismo da classe operária e detentora dos meios de produção. Para estes, a administração científica tinha por fundamento que “[...] a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada a prosperidade do empregado, e vice-versa” (TAYLOR, 1990, p. 25).

A transição do século XIX para o século XX foi marcada pela diversidade dos movimentos sindicais. Neste mesmo período, no Brasil, apareceu o sindicalismo motivado pelas degradantes condições de trabalho. Com a sucessão das greves decorrentes de tais condições, surgiram projetos de lei que regulamentavam o trabalho, em 1971.

Este período pode ser considerado como um dos mais complexos da história da humanidade, sendo marcado pela Primeira Guerra Mundial (1914), pela Revolução Russa (1917), desencadeando a divisão do mundo em dois blocos contraditórios. Mais tarde, após Segunda Guerra Mundial (1939), essa divisão deu origem à Guerra Fria (1947), trazendo consequências para as relações geopolíticas no mundo Ocidental e um período extenso de crise econômica.

Diante dos acontecimentos da primeira metade do século XX, a fim de retomar o progresso econômico e superar a crise socioeconômica que afetou o mundo do trabalho, houve a construção do Estado de Bem-estar e a consolidação do gerencialismo. Primeiramente, destacam-se as transformações no plano econômico propostas pelo keynesianismo, em oposição a ideologia liberal que prevalecia no mundo capitalista. A seguir, no Quadro 02, apresenta-se um resumo das principais ideias propostas por Keynes para garantir o equilíbrio econômico.

**Quadro 02** – Principais ideias do keynesianismo

<b>Principais ideias</b>	<b>Desdobramentos</b>
<b>Oposição à economia liberal</b>	Capitalismo incompatível com a manutenção do pleno emprego.
<b>Intervenção do Estado na economia</b>	Regulação do mercado pelo Estado de forma planejada e governamental. Interdependência do público e privado.
<b>Consumo e ciclo progressista</b>	Necessário à prosperidade, o consumo gera demanda de produtos, criando empregos e conseqüente aumento do consumo.
<b>Equilíbrio econômico</b>	Baseado em proteção social e distribuição de ganhos de produtividade.

**Fonte:** Elaboração própria (2021), a partir de Borges e Yamamoto (2014).



Em relação ao trabalho, o keynesianismo trouxe em seu berço uma concepção mais complexa em comparação à concepção liberal. No entanto, não se diferencia do taylorismo e nem do fordismo em relação à organização do trabalho, uma vez que consolidou as noções de consumo, a produção em massa, a política de remuneração e a consequente exploração dos trabalhadores, reafirmando os fundamentos da administração científica.

Com a finalidade de criar um ciclo progressista na economia no qual há intervenção do Estado nas relações de mercado, bem como o estabelecimento de instrumento para tratar dos conflitos oriundos da oposição entre capital-trabalho, surge um novo modelo de desenvolvimento, conhecido também como Estado do Bem-estar, baseado no modelo de vida estadunidense e sua relação consumo-felicidade. Este modelo está ancorado no tripé: a) organização do trabalho sustentada no taylorismo-fordismo; b) regime de acumulação do capital sob a lógica do ciclo progressista; e c) modo de regulação de conflitos com larga institucionalização (BORGES; YAMAMOTO, 2014).

O modelo de desenvolvimento Estado do Bem-estar não foi aplicado em todos os setores econômicos e nem em todos os países, porém proporcionou um progresso econômico nas décadas de 1940 e 1950 nos países centrais do capitalismo, tornando-se um ideal a ser alcançado pelos países subdesenvolvidos. No que tange à organização do trabalho, este modelo consolidou os princípios da administração científica, assim como o keynesianismo, dando ênfase à mecanização, a tecnologia e o investimento no gerenciamento como aliados da produtividade. O trabalho, agora protegido pelo Estado, manteve a conotação de instrumento, continuando a ser tratado como mercadoria, alienante e embrutecedor.

No Brasil, o modelo do Estado do Bem-estar e o keynesianismo influenciaram os setores em que a industrialização estava em desenvolvimento, desencadeando o fortalecimento da organização trabalhista. Neste período, embora não implantado efetivamente o Estado de Bem-estar, observou-se a reação do Estado no sentido de regulamentar as relações trabalhistas, culminando na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), constituía no governo de Getúlio Vargas. Não obstante, a organização dos trabalhadores fosse altamente reprimida pelo governo autoritário, a CLT trouxe avanços para luta dos trabalhadores como, por exemplo, o estabelecimento do salário mínimo, limitações da jornada de trabalho, férias, dentre outros (COSTA; MUELLER, 2020). Este avanço nas leis que regulamentaram as relações trabalhistas não perdurou por muito tempo, uma vez que, o golpe militar de 1964 que deu origem à Ditadura Militar, fez retroceder a conquista dos trabalhadores.

Com o esgotamento do Estado do Bem-estar a partir da década de 1970 e a movimentação da abertura democrática nacional, principalmente na década 1980, surgiu a demanda econômica por um novo modo de acumulação. As organizações passaram por transformações adotando novas tecnologias, como informática e automação, bem como estabeleceram mudanças no estilo de gestão, destacando a diminuição dos níveis hierárquicos, com o objetivo de manter a lucratividade, deslanchando o processo de acumulação flexível.

Dentre as mudanças organizacionais neste período, ressalta-se a reengenharia, uma nova forma de reestruturação do trabalho por processos ancorada em tecnologia da informação, que promoveu uma ruptura com o modelo taylorista e fordista (GONÇALVES, 1994). Nesta conjuntura emerge o modelo de produção japonês: toyotismo. Os principais destaques deste modelo é a produção vinculada à demanda, ou seja, não mais realizada em massa, de forma individualizada, flexível e adaptável às transformações incessantes do mundo capitalista (RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Em relação aos valores de trabalho a partir da modernização do processo produtivo, ressaltam-se a criatividade, autonomia, proatividade, desafio, incentivo à qualificação, diferentemente do passado no qual o trabalho era descrito como embrutecedor, alienante, repetitivo (BORGES; YAMAMOTO, 2014). Contudo, as condições de trabalho se mantiveram precárias e os trabalhadores continuaram a ser explorados, uma vez que, passaram a existir novas maneiras de aumentar a produtividade, conforme também pode ser percebido nos dias atuais, sobretudo na realização de trabalhos menos complexos que não requerem profissionais especializados.

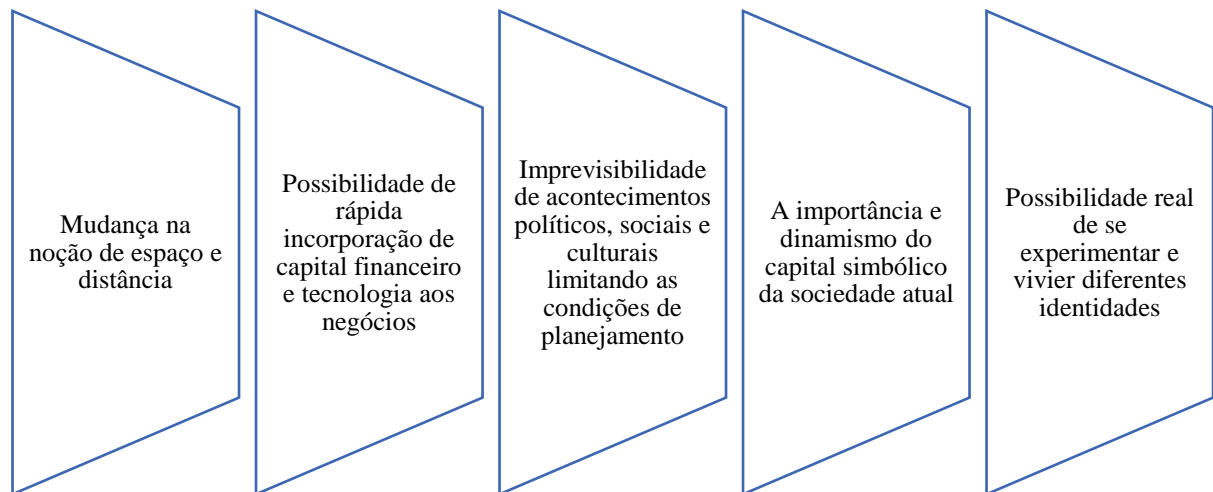
Neste ínterim, observou-se o desenvolvimento de novos processos de trabalho e padrões por meio da flexibilização da produção, redução do quadro de funcionários para baixar custos, concentração nas atividades fins, favorecendo a terceirização, desregulamentação dos direitos do trabalho, precarização da classe trabalhadora, desemprego, contratos temporários, enfraquecimento do sindicalismo, a fim de para adaptarem-se às novas demandas do mercado e à competitividade (COSTA; MUELLER, 2020; BORGES; YAMAMOTO, 2014; RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Na década de 1990, foi consolidada a ideia de que o mundo é como um sistema global e interdependente. O fenômeno da globalização é considerado como “um acontecimento de uma nova e complexa história da humanidade” (RAMALHO, 2012, p. 346). Celano e Guedes (2014, p. 47) observam que devido à dificuldade de conceituar esse “[...] fenômeno como

ideológico e multifacetado, definido pela convergência de culturas, economias e dimensões políticas”, existe significava diversidade nas perspectivas teóricas, ideológicas e disciplinares. A globalização, de acordo com Ramalho (2012), se configura em um dos termos mais utilizados para expressar as transformações das sociedades na atualidade.

Para o mundo do trabalho e para as organizações, este fenômeno trouxe grandes mutações, sobretudo no que diz respeito à troca da tecnologia eletromecânica pela da telinformação, dentre as quais Malvezzi (2000, p. 33), assina cinco pilares, conforme Figura 01, a seguir:

**Figura 01** - Pilares das transformações ocasionadas pela globalização



**Fonte:** Elaboração própria (2021), a partir de Malvezzi (2000).

Conforme elenca Borges e Yamamoto (2014), resumidamente, a conjuntura do mundo do trabalho a partir da década de 1970, possui seis marcos, a saber: a) crescimento mais lento da economia, diferentemente do observado durante a ascensão do Estado de Bem-estar; b) emergência do desemprego, separando a ideia de crescimento econômico atrelado ao crescimento da oferta de emprego; c) percepção de instabilidade no emprego; d) resistência de discriminação como de a gênero e de qualificação; e) diminuição das incompatibilidades entre instrução formal e requisitos dos postos de trabalho no núcleo moderno da economia; e, f) trabalhos precários.

A forma de acumulação flexível fundamentado no padrão produtivo baseado na experiência japonesa, toyotismo, e associado ao avanço tecnológico, bem como a globalização e todas as mudanças impostas para o mundo do trabalho, redefiniram as condições subjetivas e objetivas dos trabalhadores, que passaram a fazer parte de um retrato crítico no qual a precarização do trabalho e a ausência de garantias legais, culminaram em um

ambiente de insegurança e desemprego estrutural (COSTA; MUELLER, 2020; ANTUNES; DRUCK, 2013).

## 2.2 FLEXIBILIZAÇÃO, PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO E A TERCEIRIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

Conforme apresentado na seção anterior, após a crise pela qual passou o modo de produção capitalista em função, sobretudo, do desmonte do Estado de Bem-estar e do ciclo progressista da economia, conforme preconizado pelo keynesianismo, ancorados em fundamentos do taylorismo-fordismo, o capital precisou se reestruturar a fim de manter a maximização da produtividade e consequente lucratividade, por meio da acumulação flexível e implementação de políticas neoliberais (ANTUNES; DRUCK, 2013; DRUCK, 2007).

O surgimento do toyotismo, juntamente com a globalização e a mundialização fundada na lógica financeira, catalisaram significativas mudanças no modo de produção, no mundo do trabalho e nas organizações. Com isso, emergiram novos processos de produção menos rígidos, que objetivaram a redução dos custos, enxugamento do quadro de funcionários, apoiados no avanço tecnológico e de automação, principalmente nos sistemas de informação, estrutura produtiva flexível, *downsizing*, dentre outros (DRUCK, 2007; ANTUNES; DRUCK, 2013; SILVA; GOULART JÚNIOR; CAMARGO, 2019; LOURENÇO, 2015).

Neste contexto de reestruturação do capital, observou-se também a redução da intervenção do Estado na economia, através de privatizações, reformas tributária, previdenciária e trabalhista, desregulação dos mercados, desregulamentação e flexibilização das relações de trabalho, impactando diretamente as condições de trabalho.

Segundo Druck (2007, p. 2), “[...] neste contexto histórico, a flexibilização e a precarização do trabalho se metamorfoseiam, assumindo novas dimensões e configurações [...]”. A flexibilização do trabalho pode ser evidenciada na subcontratação, nos empregos temporários e nas atividades autônomas (DRUCK, 2007).

Ainda segundo a autora, as empresas adotam dois tipos de flexibilidade, conforme apresentado na Figura 02.

**Figura 02** - Tipos de flexibilidade adotados pelas empresas

Interna	Externa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polivalência dos trabalhadores;</li> <li>• Disponibilidade para atender às flutuações da demanda;</li> <li>• Exigência de trabalhadores rápido, ágil e flexível.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subcontratação (ou terceirização)</li> <li>• Desregulamentação;</li> <li>• Fragilização dos sindicatos;</li> <li>• Novos sistemas produtivos.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria (2021), a partir de Druck (2007) e Benevides (2012).

Ao analisar estudos brasileiros realizados entre 1990 e 2000 sobre flexibilização Druck (2007), observou que o que aparece de comum é que a flexibilização:

[...] é um produto do processo de reestruturação e constitui um novo “paradigma”, que procura substituir e superar a crise do “paradigma” fordista, no âmbito da organização dos processos de trabalho (através da adoção do Toyotismo/modelo japonês), no campo da desregulamentação do mercado de trabalho, da nova forma de intervenção e regulação do Estado (legislação do trabalho), na “crise” dos sindicatos e nas formas de atuação das direções sindicais (DRUCK, 2007, p. 14).

É na perspectiva das consequências da flexibilização do mercado de trabalho que a precarização se insere. Conforme indicam Araújo e Moraes (2017, p. 2), a precarização “[...] preconiza a proliferação de formas de emprego de caráter flexível, das novas formas de contrato e do declínio da oferta de empregos típicos/permanentes [...]”.

De acordo com Druck (2007; 2011), a precarização do trabalho pode ser compreendida como um processo social, centrado na dinâmica o capitalismo flexível, desenvolvido por um aumento e institucionalização da insegurança e da instabilidade, traduzida pelos novos moldes de organização do trabalho, destacando a subcontratação/terceirização e recuo da intervenção do Estado como regulador do mercado de trabalho e garantidor da proteção social. Neste sentido, a precarização do trabalho atinge toda a classe trabalhadora por meio da progressiva degradação das condições de trabalho, impactando diretamente também na saúde destes.

Padilha (2009), entende trabalho precário como um conjunto de fatores, que podem estar combinados ou não, mas que refletem as características da atividade laboral dos trabalhadores. A seguir, com o objetivo de fazer uma síntese sobre a precarização do trabalho de acordo com Druck (2011), Padilha (2009) e Hirata (2009), apresenta-se no Quadro 03, tipologias, fatores e indicadores de trabalho precário.

**Quadro 03** - Tipologia, fatores e indicadores de trabalho precário

Tipologia/Fatores/Indicadores	Autores	Itens
<b>Tipologia</b>	Druck (2011)	- Vulnerabilidade das formas de inserção e desigualdade; - Intensificação do trabalho e terceirização; - Fragilização da organização dos trabalhadores.
<b>Fatores</b>	Padilha (2009)	- Desregulamentação e perdas dos direitos trabalhistas e sociais (flexibilização das leis e direitos trabalhistas); - Legalização de trabalhos temporários, em tempo parcial, e da informalização do trabalho; - Terceirização e quarteirização ('terceirização em cascata'); - Intensificação do trabalho; - Aumento de jornada (duração do trabalho) com acúmulo de funções (polivalência); - Maior exposição a fatores de riscos para a saúde; - Rebaixamento dos níveis salariais; - Aumento de instabilidade no emprego; - Fragilização dos sindicatos e das ações coletivas de resistência; - Feminização da mão de obra; - Rotatividade estratégica (para rebaixamento de salários).
<b>Indicadores</b>	Hirata (2009)	- Ausência de proteção social e de direitos sociais, inclusive de direitos sindicais; - Horas reduzidas de trabalho, que resultam em salários baixos; - Níveis baixos de qualificação: a ausência de qualificação formal e a consequente baixa renda.

**Fonte:** Elaboração própria (2021), a partir de Druck (2011), Franco e Druck (2009), Padilha (2009) e Hirata (2009).

Neste contexto, conforme observado no Quadro 03, a terceirização aparece como um fator e um indicador do trabalho precário, sendo uma consequência da flexibilização do trabalho. Essa prática é um reflexo de crises econômicas decorrentes dos mercados globalizados e cada vez mais competitivos, comandado pela lógica da acumulação financeira, que passou a demandar das organizações uma reestruturação produtiva diferenciada, ou seja, mais flexibilidade organizacional, qualidade dos produtos e agilidade nos prazos das demandas. Portanto, pode-se dizer que é alternativa para a diminuição dos custos de mão-de-obra (RIOS, 2005; MAGALHÃES et al., 2011; DINIZ, 2018; DRUCK, 2011).

A terceirização pode ser entendida como a compra ou contratação de bens ou serviços mediante a um agente terceiro. Ocorre quando a empresa contratante transfere para empresas de destino, as funções que podem ser executadas por outra. Enquanto prática de gestão, possui o objetivo tornar a organização que a delega mais ágil, para que assim, possa se concentrar nas atividades fins mais rentáveis (OLIVEIRA; COSTA, 2019; RIOS, 2007; BRASIL, 1993).

A noção de terceirização no Brasil foi importada dos Estados Unidos por multinacionais em meados dos anos 1950, com a ideia de permitir que as empresas focassem na essência dos seus negócios. Enquanto prática de gestão, sua origem está associada ao setor automobilístico e às práticas de gestão inovadoras que surgiram do processo japonês de reestruturação econômica. Atualmente, é uma das práticas de gestão mais difundidas entre as organizações do país e que vem ganhando a notoriedade da sociedade, desde que foram outorgadas as Reformas Trabalhistas em 2017 (RIOS; GONDIM, 2010; RIOS, 2007; DINIZ, 2018).

A partir de todas as mudanças no mundo de trabalho que dentre outros fatores gerou também a necessidade de enxugamento das funções do Estado, sobretudo no que diz respeito às privatizações, houve impacto direto sobre o serviço público. Com isso, o serviço público passou a ser considerado como ineficiente e oneroso, sendo necessário portanto uma reestruturação para adequação dos novos padrões de produtividade, estendendo à lógica da fábrica magra e flexível aos órgãos públicos. Neste sentido, a utilização da terceirização possui a intenção de enxugar as atividades-meio, a fim de ofertar o serviço público mais eficiente para a população e menos oneroso para o Estado (RIBEIRO; MANCEBO, 2013; BRAGA; NELSON, 2019).

Segundo Oliveira e Costa (2019), atualmente, existem duas visões oposta sobre a prática da terceirização. A primeira, refere-se a abordagem gerencial, defendendo que a terceirização aumenta a produtividade e a competitividade das organizações. Já a segunda, argumenta que esta prática resulta em condições de trabalho precárias e favorece a desumanização das relações de trabalho (OLIVEIRA; COSTA, 2019; COSTA, 2017; SILVEIRA; LEMOS, 2016).

De acordo com Rios e Gondim (2010), a terceirização frequentemente leva ao desempenho de atividades semelhantes por trabalhadores que possuem vínculos diferentes com a organização na qual atuam, além de direitos e deveres distintos também. Por esse motivo, esta prática é criticada conforme a segunda abordagem citada anteriormente, já que, se trata de um sinal de precariedade dos vínculos de trabalho (RIOS; GONDIM, 2010).

Como terceirizados, os trabalhadores passam a integrar à organização como “cidadão de segunda categoria”, com status diferenciado e em uma condição de vulnerabilidade e instabilidade. Para além, enfrentam desvalorização, discriminação e insegurança (RIOS, 2007; COSTA, 2017). Corroborando com estes autores, Antunes e Druck (2011, p. 220), levando

em consideração o coletivo de trabalhadores, expressam que esta prática “desmembra as identidades coletivas, individualiza e cria concorrência entre os que trabalham muitas vezes no mesmo local, nas mesmas funções, mas estão separados de fato e simbolicamente pelo crachá diferente e pelos diferentes uniformes”.

Antunes e Druck (2011) resumem que a terceirização no Brasil se trata de um fio condutor para a precarização do trabalho, estando presente em todos os campos e dimensões do trabalho, uma vez que se trata de uma prática de “gestão/organização/controle” que discrimina, de forma simultânea é uma forma de contrato flexível, na qual estão ausentes a proteção trabalhista, ofertando risco à saúde e à vida dos trabalhadores, sendo responsável pela fragmentação das identidades coletivas dos trabalhadores, reforçando a alienação, a desvalorização humana e a invisibilidade destes, pulverizando também a organização sindical, se tornando um instrumento para os empresários explorarem a força de trabalho como mercadoria.

Nos setores públicos, o combate à precarização do trabalho e a transparência nas contratações são imprescindíveis, para que, efetivamente, a Administração Pública possa buscar o interesse público (BRAGA; NELSON, 2019).

Diante do que foi exposto sobre as mutações no mundo do trabalho, levando em consideração o contexto de flexibilização e precarização do trabalho no Brasil, é necessário entender os vínculos que os trabalhadores estabelecem com o trabalho e com as organizações (OLIVEIRA; COSTA, 2019; COSTA, 2017; MAGALHÃES et al., 2011). No caso deste estudo, é importante estabelecer uma comparação entre as atitudes de trabalhadores terceirizados e não terceirizados que impactam o ambiente de trabalho e o comprometimento organizacional.

### 2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: DIFERENTES VÍNCULOS ESTABELECIDOS PELOS INDIVÍDUOS COM O TRABALHO E COM AS ORGANIZAÇÕES

As pessoas estabelecem ao longo de suas vidas diversos tipos de vínculos com outras pessoas, com instituições, ideologias, grupos, dentre outros, sendo um grande desafio para os estudiosos do comportamento humano, explicar a formação dos vínculos, as fases do processo



de vinculação e verificar as implicações para a estrutura interna das pessoas, bem como seus comportamentos (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014).

De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2014), as diversas teorias da psicologia, da sociologia e da filosofia, em maior e menor grau de influência e denominação diversificada, estão presentes na abordagem acerca dos vínculos dos indivíduos com a organização e com o trabalho. Sob a ótica da psicologia, as teorias de ligação afetiva ganham destaque, explicando os vínculos através de pressupostos da aprendizagem social, da teoria psicanalítica, da teoria cognitivo-comportamental, além da teoria etológica de apego. Para além desta ótica, a psicologia contribui para o estudo de tais vínculos por meio da sua vertente social, fortemente influenciada pela psicologia cognitiva, que explicam os vínculos sociais (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014).

Ainda segundo os autores, da visão sociológica, os vínculos de natureza social podem ser explicados com base na relação de troca ou através de normas e regularização social resumidas no princípio de reciprocidade. Já, da disciplina filosofia, se apresentam os encadeamentos consequentes de vínculos sociais por meio de uma visão ampla de cooperação social, são encontrados na forma como os organismos sociais praticam os princípios de justiça aos cidadãos e uma comunidade (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014).

A ligação das pessoas com as organizações e com o trabalho é particular para cada uma delas e deriva das complexas relações que são estabelecidas entre as pessoas, ambiente, função que exerce, dentre outros. Além disso, através da cultura e diretrizes organizacionais, a organização pode influenciar os trabalhadores a estabelecerem diversos tipos de vínculos com ela.

Segundo com Macambira (2009), a partir da década de 1980, os estudos sobre os vínculos que unem os indivíduos às organizações, focaram no conceito de comprometimento. Nesta senda, o Comprometimento Organizacional é considerado um tipo de vínculo que os trabalhadores estabelecem com a organização. De acordo com Menezes, Aguiar e Bastos (2016) e Bastos e Rodrigues (2019), dentro das pesquisas sobre comportamento organizacional, o CO ganha destaque sendo um dos construtos mais investigados, em função da centralidade que a sua noção exerce sobre o funcionamento das equipes e organizações.

As pesquisas sobre comprometimento são desenvolvidas levando em consideração diferentes focos (organização, carreira, trabalho, profissão, objetivos, sindicato, entre outros)

e as bases do comprometimento (afetivo, normativo, de continuação, afiliativo, alienativo, moral, calculativo, etc.) (RODRIGUES; BASTOS, 2010, p. 130).

Para além do exposto anteriormente, este construto é foco de diversas investigações, uma vez que se trata de um preditor confiável de comportamentos importantes para o contexto organizacional como absentéismo, rotatividade e desempenho e relativo à busca por bases de um padrão de comportamento desejável pelas organizações como por exemplo a lealdade (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014).

No entanto, apesar de ser construto bastante estudado, sua conceituação de forma clara e concisa é uma tarefa difícil. Menezes, Aguiar e Bastos (2016, p. 770) atribuem a dificuldade de conceituação a: a) limites imprecisos entre comprometimento organizacional e construtos correlatos; b) surgimento de diferentes perspectivas teóricas para a investigação do fenómeno, com destaque para as abordagens atitudinal e comportamental; e, c) pluralidade das bases que diferenciam a natureza do vínculo estabelecido entre trabalhador e organização, conhecido também como o problema da dimensionalidade do construto.

Em suma, diante de tantos conceitos, apresentam-se dois adotados como norteadores desta investigação. O primeiro diz respeito ao CO como um estado psicológico que liga o indivíduo à organização e é formado pela qualidade e pela intensidade da relação estabelecida entre empregados e empregadores, que implica na permanência ou não destes na organização, sendo uma força que estabiliza e coage, e dá direção ao comportamento (MEYER; ALLEN, 1991; ROWE, 2008; BARROS, 2007, MEYER; HERSCOVITCH, 2001). O seu conceito origina-se de estudos que exploravam as relações entre empregados e organização, partindo da crença de que trabalhadores comprometidos teriam melhores desempenhos em suas atividades.

O segundo, proposto por Menezes (2009, p. 172), a partir da integração de variáveis atitudinais e comportamentais, defende que o CO “é um tipo de vínculo social estabelecido entre trabalhador e organização, composto de um componente afetivo e de identificação que predispõe um conjunto de intenções comportamentais de proatividade, participação, empenho extra e defesa da organização”.

Diante da vasta literatura acerca desta temática, a mais difundida e utilizada nos estudos é o modelo tridimensional desenvolvido por Meyer e Allen (1991), que define três dimensões componentes do comprometimento: afetiva, instrumental e normativa. O modelo

tridimensional proposto por estes autores foi um marco importante na discussão sobre as dimensionalidades deste construto.

Para esses autores, o comprometimento pode ser entendido a partir de três naturezas diferentes, que podem ser representadas por três estados psicológico ou bases, que se estabelecem entre um funcionário e a organização na qual atua. A abordagem desses autores explicita a existência de três estilos, diferentes e independentes, de ligação do trabalhador com a organização, conforme Figura 03, a seguir.

**Figura 03** - Bases do Comprometimento Organizacional segundo Meyer e Allen (1991)

Afetiva	Instrumental (calculativo)	Normativa
• Vontade de permanecer na organização.	• Necessidade de permanecer na organização.	• Obrigação moral de permanecer na organização.

**Fonte:** Elaboração própria (2021), a partir de Meyer e Allen (1991) e Lima e Rowe (2019).

Segundo Meyer e Allen (1991), o CO de base afetiva, é resultado do vínculo afetivo estabelecido pelo trabalhador com a organização, na qual, se envolve e encontra identificação. A base instrumental ou calculativa do CO, decorre do reconhecimento dos custos emocionais e financeiros que podem ocorrer ao deixar a organização. Por último, o CO de base normativa pode ser compreendido como o sentimento de obrigações e deveres morais que o trabalhador tem em permanecer na organização, de modo que, ao planejar se desligar, podem sentir-se culpados.

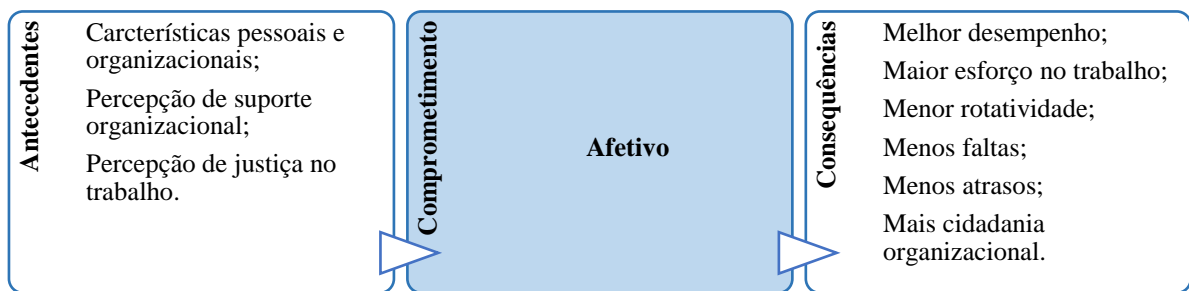
Para distinguir os três componentes do modelo, estes autores destacaram a existência de categorias distintas de fatores antecedentes para cada uma delas, a saber: a) comprometimento afetivo seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, sobretudo por aquelas que satisfizeram as necessidades psicológicas dos trabalhadores; b) o comprometimento calculativo, seria desenvolvido através do número de investimentos feitos pelo trabalhador na organização e a falta de alternativa de empregos no mercado; e, c) o comprometimento normativo seria um estado psicológico desencadeado por experiências prévias e pelo processo de socialização organizacional cultivado na organização.

Os três componentes devem ser analisados simultaneamente, para que se possa compreender mais efetivamente as relações entre empregados e organizações (MEYER & ALLEN, 1991). Além disso, cada vínculo organizacional, distribuído nas três bases, geram consequências atitudinais e comportamentais diferentes, conforme síntese a seguir.

Com isso, apresentam-se as implicações de cada uma das bases do CO, seus antecedentes e consequentes, de acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2014, p. 334):

a) **Afetiva:** O comprometimento afetivo diz respeito a ligações afetivas com a organização. As consequências positivas são menor rotatividade, melhor desempenho organizacional, maior intensão de permanência; as consequências negativas decorrentes dos baixos índices de comprometimento afetivo são atrasos, fraco desempenho e esforço reduzido aplicado ao trabalho, conforme Figura 04.

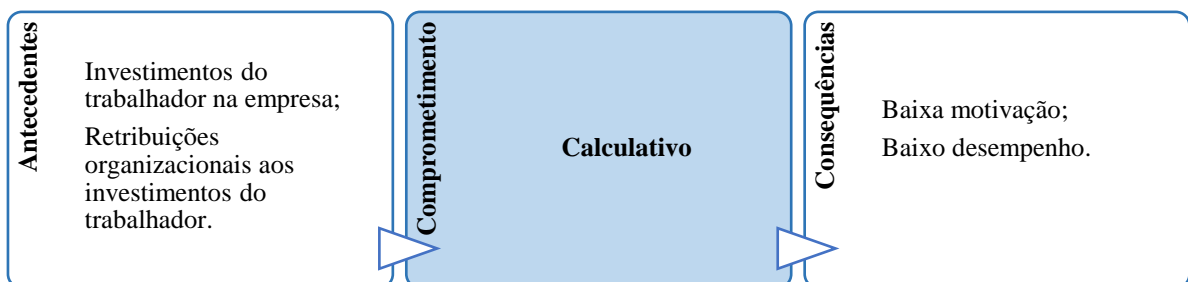
**Figura 04** - Antecedentes e consequentes organizacionais do comprometimento organizacional afetivo



**Fonte:** Elaboração própria (2021), adaptado de Siqueira e Gomide Júnior (2014).

b) **Calculativo:** O comprometimento calculativo representa dimensões cognitivas particulares da relação trabalhador e organização, sendo compreendido como “crenças relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização” (SIQUEIRA, 2003, p. 169). Este comprometimento não anula totalmente o prazer encontrado no trabalho pelos empregados, nem a possibilidade de que estes se envolvam com suas atividades, podendo ser mantidos os vínculos afetivo e normativo. Os antecedentes e consequentes podem ser observados na Figura 05.

**Figura 05** - Antecedentes e consequentes organizacionais do comprometimento organizacional calculativo



**Fonte:** Elaboração própria (2021), adaptado de Siqueira e Gomide Júnior (2014).

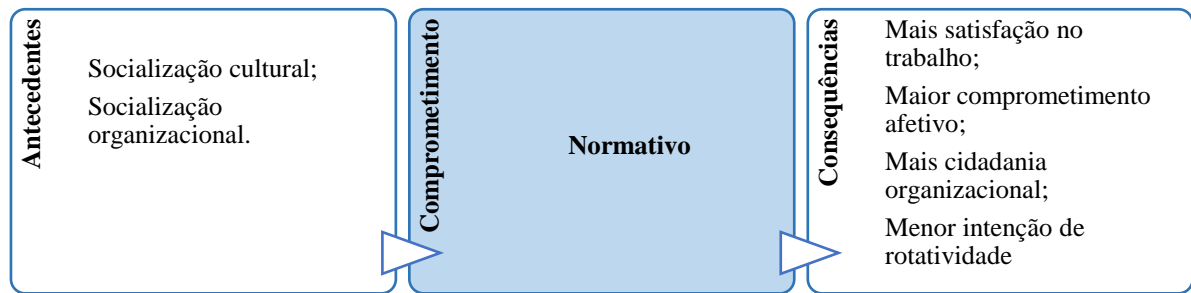
Segundo Souza (2015), este comprometimento também é conhecido como Entrincheiramento Organizacional (EO). O EO é entendido como uma necessidade que os indivíduos têm de permanecer na organização, a partir da crença de que sua saída geraria custos emocionais e financeiros devido a compreensão de que em outras organizações, as alternativas para eles serão limitadas. O comprometimento instrumental/calculativo, assim como o entrincheiramento, relaciona-se negativamente com o desempenho dos trabalhadores. Sendo assim, “[...] a natureza das relações da base instrumental e da falta de alternativas com desempenho coincide, apontando para maior aproximação entre esses dois fatores [...]” (SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2013, p. 540).

O conceito entrincheiramento reflete as mudanças econômicas, sociais e culturais pelas quais as organizações têm passado ao longo dos anos. Sendo entendido, portanto, como uma imobilidade resultante de investimentos econômicos e psicológicos em suas carreiras, ocasionando um processo de estagnação que faz com que os indivíduos não se adaptem e não se motivem a encontrar alternativas de carreira (SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2013; ROWE, 2008; MAGALHÃES, 2005; BAIOCCHI; MAGALHÃES, 2004).

Para além desta relação, segundo Rowe (2008, p. 32), o CO de base instrumental/calculativa se “correlaciona negativamente com a percepção de transferência de habilidades e de educação”. Ou seja, a crença que alguns trabalhadores têm de que é difícil transferir suas habilidades e conhecimentos para outra organização, os tornam mais comprometidos com a organização, segundo a base instrumental.

c) **Normativo:** o comprometimento normativo se constitui em um agrupamento de pensamentos nos quais são reconhecidos obrigações e deveres morais para com a organização. De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2014), esses pensamentos são acompanhados de sentimento de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o trabalho pensa em deixar a organização. Esse comprometimento prediz de forma direta os níveis de satisfação no trabalho e no comprometimento afetivo. Por impactar no vínculo afetivo, de forma indireta, também prediz comportamentos de cidadania organizacional, conforme pode ser observado na Figura 06.

**Figura 06** - Antecedentes e consequentes organizacionais do comprometimento organizacional normativo



**Fonte:** Elaboração própria (2021), adaptado de Siqueira e Gomide Júnior (2014).

Ainda que o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) tenha sido considerado ao longo dos anos como uma das principais referências dos estudos realizados sobre CO no mundo, atualmente, este modelo é posto em discussão no que se refere à sua desordem conceitual. Tais discussões estão ancoradas em três argumentos: a) escalas em geral com baixos índices de confiabilidade; b) inconsistências empíricas envolvendo, principalmente, as bases de continuação e normativa; e c) inconsistência na composição do construto, envolvendo dimensões atitudinais e comportamentais (BASTOS; RODRIGUES, 2019, p. 203). A necessidade de revisão deste modelo tridimensional foi apontada por Rodrigues e Bastos (2011), no qual estes autores sugeriram a retirada da base de continuação e a avaliação da possibilidade de tratar o comprometimento como um construto unidimensional.

As escalas utilizadas neste estudo para mensurar o comprometimento afetivo, calculativo e normativo que os trabalhadores estabelecem com a Uneb foram as escalas unidimensionais criadas e validadas por Siqueira (1995; 2000): Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF), Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECCOC) e Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON), respectivamente, conforme será detalhado no percurso metodológico na seção seguinte.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

O tema ainda não explorado no âmbito da Uneb favoreceu a escolha pela abordagem qualitativa que se vale das técnicas de coleta de dados de maneira a possibilitar tanto a exploração específica e a elaboração de um modelo visual de explicação para responder à pergunta de partida e atender ao objetivo geral (CRESWELL, 2010). Quanto aos objetivos, esta investigação é caracterizada como descritiva, uma vez que busca conhecer a realidade estudada de forma a descrever seus fatos e fenômenos, como também seus possíveis problemas (TRIVIÑOS, 1987).

A princípio, a fim de obter um aporte teórico que auxiliou na análise dos dados, foi realizada uma revisão de literatura sobre o mundo do trabalho, precarização do trabalho no setor público e comprometimento organizacional. Objetivando atingir os objetivos específicos no que diz respeito à estrutura organizacional da Uneb, foi realizada também uma pesquisa documental que teve como fonte o Estatuto da Uneb, aprovado pela Resolução CONSU nº863/2011 (D.O.E. 19/20-11-2011), homologada pelo Decreto nº 13.664, de 07-02-2012 (D.O.E. 08-02-2012) e o Regimento Geral da Uneb, aprovado pela Resolução CONSU nº864/2011 (D.O.E. 19/20-11-2011), homologada pelo Decreto nº 13.664, de 07-02-2012 (D.O.E. 08-02-2012). De acordo com Gil (2009), a pesquisa documental possui uma fonte diversificada e recorre a materiais que não receberam ainda um tratamento analítico.

Em relação aos procedimentos adotados, este estudo caracteriza-se como um estudo de caso único. O estudo de caso pode ser entendido como uma forma distintiva de investigação empírica, cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, ou seja, investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real (TRIVIÑOS, 1987; YIN, 2001). De acordo com Martins (2008) quando o pesquisador conduz um estudo de caso em organização da qual ele faz parte, é necessário ter cautela a fim de evitar contaminações das interpretações e análises, decorrentes de impressões e juízo de valores do profissional. Disto isto, recorda-se que a autora deste estudo atua como terceirizada na Uneb.

#### 3.1 O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS, POPULAÇÃO DO ESTUDO E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

O embasamento teórico obtido foi fundamental também para a definição e elaboração do instrumento de coleta de dados, que se trata de um questionário eletrônico (*Google Forms*)

com questões fechadas e uma questão aberta (Apêndice A), direcionado aos 1.364 (mil e trezentos e sessenta e quatro) trabalhadores que atuam na Uneb. Os critérios utilizados para a seleção dos participantes que representaram a amostra, foram:

a) a vinculação com universidade estudada, sendo servidores públicos técnicos/analistas, cargos comissionados ou terceirizados, com atuação em um dos departamentos que compõe o Campus I, Salvador: Departamento de Ciências da Vida (DCV); Departamento de Educação (DEDC); Departamento de Ciências Humanas (DCH); Departamento de Ciências Exatas e da Terra (DCET); Unidade Acadêmica de Educação a Distância (Unead) e Administração Central que compreende trabalhadores das Secretarias e Pró-Reitorias, e;

b) acessibilidade, amostragem não probabilística, ou seja, aqueles que aceitaram responder à pesquisa, após a exposição dos objetivos da mesma. Segundo Marconi (1990), a amostragem por conveniência é a seleção onde o objeto de estudo é escolhido através da conveniência do pesquisador e dos parâmetros estabelecidos previamente. Ainda que a acessibilidade seja um método difundido no meio acadêmico, existe certa fragilidade quando a população é numerosa, pois, nesse caso, não é possível generalizar os resultados. Entretanto, para a finalidade diagnóstica desta investigação, admite-se a sua adequação.

O quantitativo de trabalhadores, bem como o tipo de vínculo com a organização, foi consultado e fornecido pelas Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da Uneb (PGDP) e Pró-Reitoria de Administração da Uneb (PROAD), conforme apresentado no Quadro 04.

**Quadro 04** - Quantitativo da população do estudo

<b>Função</b>	<b>Analista Administrativo</b>	<b>Técnico Administrativo</b>	<b>Cargo Comissionado</b>	<b>Terceirizados</b>
<b>Quantitativo</b>	259	493	187	425
<b>Total geral</b>	1.364			

**Fonte:** Elaboração Própria (2022), a partir de informações cedidas pela PGDP e PROAD da Uneb (2022).

Cabe destacar que neste estudo os trabalhadores terceirizados foram instruídos a analisar a organização na qual desempenham suas atividades, ou seja, a Uneb, e não as organizações terceirizadas que possuem vínculo formal de emprego.

O instrumento de coleta de dados foi dividido em três seções, conforme Figura 07. Na primeira seção do instrumento, além da explicação sobre os objetivos da pesquisa, constavam também um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual os respondentes



declaravam consistir que os dados e os resultados fossem utilizados, apresentados e publicados em eventos e artigos científicos, como também, havia uma questão de validação do público-alvo do estudo, para evitar que pessoas que não se caracterizavam de acordo com o descrito no Quadro 04, apresentado anteriormente, respondessem ao questionário, invalidando desta forma suas respostas.

**Figura 07** - Seções do instrumento de coleta de dados

Seção 1	Seção 2	Seção 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prezarização do trabalho</b></li> <li>• Indicadores e Fatores (HIRATA, 2009; PADILHA, 2009)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comprometimento Organizacional</b></li> <li>• ECOA (SIQUEIRA, 1995);</li> <li>• ECOC (SIQUEIRA, 1995);</li> <li>• ECON (SIQUEIRA, 2000).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perfil socioprofissional</b></li> <li>• Idade, tempo de serviço, sexo, escolaridade, entre outros.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria (2021).

A pesquisa foi conduzida com um corte transversal, na qual, a unidade de análise foi o nível individual. Para tanto, foram aplicadas as seguintes escalas para mensuração das percepções dos trabalhadores da Uneb:

a) Precarização do trabalho

O instrumento utilizado para conhecer a percepção dos trabalhadores sobre a precarização do trabalho foi construído a partir dos indicadores e fatores de precarização enunciados por Hirata (2009) e Padilha (2009), respectivamente, conforme pode ser observado no Quadro 03 apresentado anteriormente no referencial teórico-empírico. O instrumento contém doze expressões que refletem os indicadores e fatores de precarização, nas quais, os respondentes foram convidados a avaliarem, de acordo com suas percepções, se estes existem de forma intensa, se de forma moderada, ou se são inexistentes, no âmbito da Uneb.

b) Escalas de comprometimento organizacional (ECO A, ECO C, ECON)

As três escalas utilizadas neste estudo foram criadas e validadas por Siqueira (1995, 1995, 2000), respectivamente, são nacionais, refletem as três bases de comprometimento como conceitualizadas por Meyer e Allen (1991) de forma unidimensional, completa, e foram retiradas no livro *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (2008). Destaca-se que não houve nenhuma alteração, a fim de manter e garantir a confiabilidade dos instrumentos.

A primeira, intitulada de Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF), possui na sua forma completa dezoito expressões de afetos dirigidos à organização empregadora, dos quais quinze são positivos e três negativos (itens 2, 9 e 14). Esta escala possui precisão superior 0,90, portanto, trata-se de um instrumento confiável. Para avaliar os resultados desta Escala, a autora criadora indica que se deve considerar os valores 4 e 5 como afetivamente comprometidos com a organização, os valores entre 3 e 3,9 sugerem indecisão do trabalhador quanto ao seu vínculo afetivo e os valores entre 1 e 2,9, podem indicar um frágil compromisso afetivo com a organização. Em relação às três expressões negativas a recomendação é inverter a avaliação, desta forma: 1 será 5; 2 será 4, 3 será mantido; 4 será 2 e 5 será 1.

A segunda, Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC), possui quinze frases que descrevem os custos ou perdas associadas à rotura das relações de trabalho com a organização, distribuídas em quatro componentes que avaliam perdas sociais no trabalho (itens 3, 4, 5 e 6), perdas de investimentos feitos na organização (itens 2, 7 e 8), perdas de retribuições organizacionais (itens 1, 11 e 12) e, por fim, perdas profissionais (itens 9, 10, 13, 14 e 15). Destaca-se que esta escala também possui precisão satisfatória, em média de 0,78.

Por último, a terceira, intitulada de Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON), é composta de sete frases, constituídas sob a representação de crenças dos trabalhadores sobre seus deveres e obrigações para com a organização. Neste sentido, ressalta-se que o índice de precisão foi de 0,86. Segundo a autoria criadora desta escala, a interpretação do resultado deve considerar que quanto mais próximo de 5, mais o trabalhador acredita em seu compromisso normativo. Os valores entre 4 e 5 revelam que o trabalhador obrigações e deveres morais para com a organização onde trabalha. Os valores entre 1 e 2 apontam o contrário: o trabalhador não acredita que deva manter obrigações e deveres morais para com a organização. Por fim, os valores entre 3 e 3,9 podem demonstrar incerteza do trabalhador quanto ao seu compromisso normativo para com a empresa.

### **3.1.1 A realização do Pré-teste**

A fim de certificar a adequação do instrumento de coleta de dados, bem como, conhecer possíveis problemas na interpretação das questões, foi realizado, no período de abril

e maio de 2022, o pré-teste do questionário, na Unead, obtendo-se o total de vinte e duas respostas. Nesta fase, foi pedido que os respondentes apontassem erros e necessidade de melhorias para interpretação das questões. Seguem os principais apontamentos, que em sua totalidade, dizem respeito à seção que trata sobre precarização: pontuação incorreta em uma das questões; erro na grafia da palavra “intensa”; e, falta de compreensão de alguns termos como “quarteirização”, “intensificação do trabalho” e “feminização”. Para este último ponto, a solução encontrada foi descrever de forma sintética o significado de cada termo, preservando os indicadores e fatores (HIRATA, 2009; PADILHA, 2009).

### 3.2 DESDOBRAMENTOS DA FASE DE CAMPO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após os ajustes do questionário conforme sugestões dos respondentes da fase do pré-teste, os dados primários foram coletados entre os meses de setembro e novembro de 2022, de acordo com as ações demonstradas no quadro a seguir.

**Quadro 05** - Ações da fase da pesquisa de campo

Ações		Período
<b>Ação generalizada</b>		
<b>1</b>	Início da fase de campo: Compartilhamento do card e do <i>link</i> da pesquisa nos grupos de <i>WhatsApp</i>	14/09/2022 a 30/10/2022 Neste período foram realizadas duas comunicações nos grupos informais de terceirizados e servidores.
<b>Ações avançadas</b>		
<b>2</b>	Compartilhamento de <i>link</i> da pesquisa por <i>WhatsApp</i> individualmente	31/10/2022 a 10/11/2022
<b>3</b>	Lembrete para resposta do questionário de forma individual	11/11/2022 a 17/11/2022 Lembrete enviado apenas para as pessoas que se dispuseram a colaborar, mas que por algum motivo não tinham respondido ao instrumento.
<b>4</b>	Fim da fase de campo: fechamento do instrumento de coleta de dados	21/11/2022

**Fonte:** Elaboração Própria (2022).

No primeiro momento, como uma ação generalizada, o *link* para responder ao questionário foi divulgado para os colegas de trabalho, via *whatsapp*, juntamente com uma ilustração (Apêndice B). Neste período, solicitamos ajuda de alguns colegas para catalisar o compartilhamento. Esta fase ocorreu entre os dias 14/09/2022 e 30/10/2022, no entanto, não foi obtido um retorno positivo, pois somente vinte e quatro pessoas haviam respondido ao questionário.

Diante disto, a fim de obter uma quantidade maior de respostas, utilizou-se ações avançadas entre os dias 31/10/2022 e 17/11/2022. Estas ações consistiram em compartilhar

via *whatsapp* o *link* do questionário de forma individual. Para além, ainda nesta fase, durante os dias 11/11/2022 e 17/11/2022, foi enviado um lembrete apenas para as pessoas que se dispuseram a colaborar, mas que por algum motivo não tinham respondido ao instrumento até aquele momento. No dia 21/11/2022, o instrumento de coleta de dados foi fechado *no Google Forms*, não permitindo mais respostas. Ao fim da coleta de dados, obteve-se 113 (cento e treze) respostas, das quais, foram validadas 101 (cento e uma).

### **3.2.1 A análise dos resultados**

Por fim, concluída a etapa da pesquisa de campo, foi utilizada a análise de conteúdo como técnica para as análises documental e dos dados resultantes das respostas do instrumento de coleta de dados. Esta técnica é difundida por possibilitar a análise de dados qualitativos obtidos por diferentes formas de coleta. Pode ser compreendida como um agrupamento de técnicas de análise das comunicações, a partir do emprego de procedimentos sistemáticos, objetivando ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados, a fim de levar à compreensão do sentido das comunicações (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011; BARDIN, 2006).

Conforme procedimentos expressos por Bardin (2011), no processo analítico deste estudo, inicialmente, foi realizada a pré-análise, etapa responsável pelo ordenamento de todos os dados coletados na pesquisa – primários e secundários, na qual, o material documental também foi selecionado e preparado. A seguir, foi iniciada a fase de exploração do material, cumprindo a etapa de codificação e categorização do material, cuja primeira, refere-se ao recorte das unidades de registro e de contexto. Por fim, encerrou-se com a última etapa, tratamento dos resultados obtidos e suas interpretações que permitiram a inferência dos resultados. Os resultados seguem apresentados a seguir, na quarta seção.

#### **4 CARACTERIZANDO A UNEB, OS VÍNCULOS TRABALHISTAS, O PERFIL SOCIOPROFISSIONAL DOS TRABALHADORES E O GRAU DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO PRECARIZADO**

Nesta seção, são apresentados os principais resultados obtidos na pesquisa de campo realizada com os trabalhadores da Uneb, Campus I, sujeitos da pesquisa, a fim de atender aos objetivos deste estudo. A escolha desta universidade se deu, para além das justificativas expostas na introdução deste estudo, em função da sua relevância para o território baiano, conforme descrito a seguir.

##### **4.1 A UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA**

De acordo com o Estatuto da Universidade do Estado da Bahia, aprovado pela Resolução CONSU nº863/2011 (D.O.E. 19/20-11-2011), homologada pelo Decreto nº 13.664, de 07-02-2012 (D.O.E. 08-02-2012), esta universidade foi criada pela Lei Delegada n.º 66, de 1º de junho de 1983, reconhecida pela Portaria Ministerial n.º 909, de 31 de julho de 1995, e reestruturada pela Lei Estadual n.º 7176, de 10 de setembro de 1997. É uma Instituição autárquica de regime especial, de ensino, pesquisa e extensão, organizada sob o modelo multicampi e multirregional, estruturada com base no sistema binário e administrada de forma descentralizada, vinculada à Secretaria da Educação do Estado da Bahia, com sede e foro na Cidade do Salvador e jurisdição em todo o território baiano (UNEB, 2012).

A sua missão compreende a produção, difusão, socialização e aplicação do conhecimento nas diversas áreas do saber, e dentre os seus principais objetivos, encontram-se a formação integral do cidadão e o desenvolvimento das potencialidades econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, artísticas e literárias da comunidade baiana, sob a égide dos princípios da ética, da democracia, das ações afirmativas, da justiça social - dos direitos humanos -, pluralidade étnico-cultural e demais princípios do Direito Público (UNEB, 2012).

A capilaridade de sua estrutura e abrangência de suas atividades está diretamente relacionada à missão social que desempenha, possuindo 30 (trinta) departamentos instalados em 26 (vinte e seis) Campi, além da Unidade Acadêmica de Educação a Distância, que tem um Campus Virtual. Atualmente, entre a modalidade presencial e a distância, a Uneb oferta mais de 170 (cento e setenta) cursos, nos níveis de graduação e pós-graduação (UNEB, 2022).

Com 39 (trinta e nove) anos de história, em função da sua multicampia e capilaridade, e a oferta de cursos na modalidade a distância, a Uneb está geograficamente presente em todas as regiões e territórios de identidade do Estado. Para além, possui a característica de ser popular e inclusiva por construir medidas para estreitar laços com sociedade, através da interiorização da educação superior e ações afirmativas como as cotas raciais, que possibilitam alfabetização e capacitação de jovens e adultos; educação em assentamentos da reforma agrária e em comunidades indígenas e quilombolas; projetos de inclusão e valorização voltados para pessoas deficientes, da terceira idade, entre outros (UNEB, 2022).

#### 4.2 OS DIFERENTES VÍNCULOS TRABALHISTAS DA UNEB: O PÚBLICO-ALVO DESTE ESTUDO

Em relação aos vínculos trabalhistas, em sua estrutura técnica administrativa acadêmica, a Uneb possui servidores públicos analistas e técnicos administrativos (corpo técnico-administrativo), cargo comissionados e terceirizados. Para este estudo, optou-se por estudar os analistas e técnicos administrativos, empregados públicos (cargos comissionados) e os terceirizados na função de Recepcionistas III, IV, V, VI, uma vez que são os trabalhadores que desempenham funções administrativas semelhantes. No Quadro 06 é apresentada a caracterização do público-alvo deste estudo.

**Quadro 06** - Caracterização do público-alvo do estudo

<b>Função</b>	<b>Analista Administrativo</b>	<b>Técnico Administrativo</b>	<b>Cargo Comissionado</b>	<b>Terceirizados</b>
<b>Descrição</b>	Servidores públicos que desempenham atividade de suporte técnico aos projetos e ações administrativas e acadêmicas, executados na Universidade.	Servidores públicos que desempenham atividade de suporte técnico de média complexidade aos projetos, ações administrativas e acadêmicas, executadas na Universidade.	Empregados públicos nomeados por autoridade competente temporariamente, sem a necessidade de passar no concurso público. Desempenham as mesmas funções dos Analistas e Técnicos Administrativos.	Empregados com vínculo terceirizado, que desempenham as mesmas funções dos Analistas e Técnicos Administrativos, contratados como: Recepcionistas III, IV, V, VI.

**Fonte:** Elaboração Própria (2022).

De acordo com o Regimento Interno da Uneb, Artigos 243 a 248, o pessoal técnico-administrativo (técnicos e analistas universitários) é o segmento de sustentação e apoio às atividades fins da Universidade, constituído de funções próprias, constantes do plano de cargos e salários da Instituição. O ingresso destes trabalhadores na Universidade, se dá por

meio de concurso público de provas ou de provas e títulos, obedecida a ordem de classificação e o prazo de sua validade, conforme estabelecem a Constituição Federal, Constituição Estadual, Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado da Bahia, Lei nº 6.677 de 26 de setembro de 1994 e demais normas pertinentes, ou seja, todos os aspectos da vida funcional dos servidores da Uneb são regulados, conforme o caso, para além dos dispositivos mencionados, por normas estabelecidas no Estatuto da Universidade, no Regimento Interno da Uneb e na legislação aplicável.

Dentro da categoria descrita no parágrafo anterior, estão os empregados públicos, pessoas que exercem funções em cargos comissionados, pois são nomeados por autoridade competente, em caráter temporário, sem a necessidade de passar no concurso público. Os empregados públicos podem ser caracterizados como servidores públicos, pois a maioria das regras são aplicáveis, com algumas ressalvas, a exemplo da contratação e demissão que ficam a cargo dos gestores.

Nessa senda, os trabalhadores terceirizados, pela função que desempenham de forma semelhante às categorias de anteriores, podem ser caracterizados também como segmento de sustentação e apoio às atividades fins da Universidade, no entanto, não são constituídos de funções próprias, como também não possuem plano de cargos e salários na Instituição. No Estado da Bahia, o trabalho terceirizado é regulamentado, entre outros, pelo Decreto Nº 15219 de 30/06/2014, que Regulamenta a Lei nº 12.949, de 14 de fevereiro de 2014 que estabelece mecanismos de controle do patrimônio público do Estado da Bahia, dispondo sobre provisões de encargos trabalhistas e previdenciários nos contratos de serviços terceirizados no âmbito do Estado da Bahia, e dá outras providências.

As disposições fixadas na Lei nº 12.949, aplicam-se aos serviços de natureza contínua, de conservação e limpeza, copa e cozinha, suporte administrativo e operacional de prédios públicos, manutenção predial, vigilância e segurança patrimonial, transporte, limpeza e higienização de roupas, tecidos e correlatos. Nessa perspectiva, para contratação de empresas que fornecem mão-de-obra terceirizada, são lançados editais de licitação, bem como, minutas dos contratos de prestação de serviços terceirizados. Ao vencer a licitação, as empresas assinam contrato com a Instituição Pública demandante, neste caso, a Uneb.

De acordo com o decreto em questão, no Artigo 6º, no que se refere aos direitos trabalhistas, o percentual referente à retenção preventiva de provisões de encargos trabalhistas, sociais e previdenciários deve ser fixado em ato administrativo próprio da Instituição ou Poder Público contratante, indicado em cada contrato e observará a necessidade

de retenção de valores brutos correspondentes às seguintes verbas, respeitando as disposições contidas em normas coletivas, e garantindo aos trabalhadores terceirizados: I - férias e abono de férias; II - décimo terceiro salário; III - multa do FGTS por dispensa sem justa causa; IV - FGTS incidente sobre férias, abono de férias e décimo terceiro salário; V - contribuições previdenciárias incidentes sobre férias, abono de férias e décimo terceiro salário; dentre outros.

#### 4.3 O PERFIL SOCIOPROFISSIONAL DOS TRABALHADORES DA UNEB - CAMPUS I

Para este estudo, optou-se pela definição do perfil socioprofissional dos respondentes, pois este abrange fatores sociais, profissionais, bem como a sua inter-relação. Dito isto, o perfil socioprofissional dos trabalhadores da Uneb, respondentes desta pesquisa, é apresentado na Figura 08 a seguir.

**Figura 08** - Mapa mental do perfil socioprofissional dos respondentes



**Fonte:** Elaboração Própria (2022), com base nos dados obtidos na pesquisa de campo.

Conforme demonstrado na figura anterior, observa-se que a maioria dos respondentes são mulheres (69,3%), sendo que 63,4% destas se autodeclaram Cis, pardos (37,6%), possuem entre 31 (trinta e um) a 40 (quarenta) anos de idade (31,7%), são solteiros (45,5%), com renda pessoal de 1 (um) a 3 (três) salários mínimos (60,4%).



Em relação à vinculação com a Uneb, 63,4% dos respondentes atuam como terceirizados nas funções de Recepcionista III, IV, V e VI, seguidos de Analistas Administrativo (22,8%), Técnicos Administrativo (9,9%) e Cargos Comissionados (4%), desempenham suas funções na Administração Central da Uneb (48,5%) e possuem de 7 (sete) a 10 (dez) anos (20,8%) de atuação na Instituição. A partir das respostas, é possível destacar também que estas pessoas já tiveram cerca de 1 (um) a 3 (três) empregos ao longo da vida.

No que tange à escolaridade, 34,7% dos respondentes possuem nível superior completo, cursado em uma Instituição Pública de Ensino Superior. Em relação à graduação com maior frequência absoluta, o curso de Administração lidera com 26 (vinte e seis) ocorrências. A Figura 09 demonstra a pluralidade de cursos que apareceram nos resultados, para além da formação em Administração.

**Figura 09** - Nuvem de palavras sobre a formação acadêmica dos respondentes



**Fonte:** Elaboração Própria (2022), com base nos dados obtidos na pesquisa de campo.

Os dados obtidos sobre curso de formação dos respondentes da pesquisa, refletem, em partes, as estatísticas apresentadas no Censo da Educação Superior de 2021. De acordo com este Censo, em 2021, o curso de Administração foi o segundo curso com maior número de matriculados, com 284.096 (duzentos e oitenta e quatro mil e noventa e seis) estudantes e o terceiro curso com o maior número de concluintes, com 85.427 (oitenta e cinco mil, quatrocentos e vinte e sete) formados. De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o curso de Administração foi a graduação que teve maior número de matriculados e formados por cinco anos consecutivos 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015, sendo substituído a partir de 2016, pelo curso de Pedagogia (INEP, 2021).

#### 4.4 A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES DA UNEB EM RELAÇÃO A PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO

A precarização do trabalho atinge toda a classe trabalhadora por meio da progressiva degradação das condições de trabalho, impactando diretamente também na saúde destes. Pode ser compreendida como um processo social, centrado na dinâmica o capitalismo flexível, desenvolvido por um aumento e institucionalização da insegurança e da instabilidade, traduzida pelos novos moldes de organização do trabalho, destacando, dentre outros aspectos, a subcontratação/terceirização (DRUCK 2007; 2011).

Para conhecer o entendimento dos trabalhadores da Uneb, Campus I, sobre a precarização do trabalho, foi utilizado um instrumento confeccionado para este estudo a partir dos indicadores e fatores de precarização enunciados por Hirata (2009) e Padilha (2009). O instrumento conteve doze expressões, sobre as quais, os respondentes avaliaram assinalando, de acordo com seu entendimento, se os indicadores e fatores expressos existiam de forma intensa, de forma moderada, ou eram inexistentes. O resultado é demonstrado no Quadro 07, a seguir.

**Quadro 07** - Síntese dos dados resultantes da aplicação da escala sobre precarização do trabalho

Precarização do trabalho				
Itens		Em percentual		
		Inexistente	Existe de forma moderada	Existe de forma intensa
1	Desregulamentação e perdas dos direitos trabalhistas e sociais (flexibilização das leis e direitos trabalhistas):	22,8	<b><u>54,5</u></b>	22,8
2	Legalização de trabalhos temporários, em tempo parcial, e da informalização do trabalho:	<b><u>44,6</u></b>	40,6	14,9
3	Terceirização e quarteirização:	<b><u>52,5</u></b>	31,7	15,8
4	Intensificação do trabalho:	28,7	<b><u>45,5</u></b>	25,7
5	Aumento de jornada (duração do trabalho) com acúmulo de funções (polivalência):	30,7	<b><u>47,5</u></b>	21,8
6	Maior exposição a fatores de riscos para a saúde:	36,6	<b><u>51,5</u></b>	11,9
7	Rebaixamento dos níveis salariais:	31,7	29,7	<b><u>38,6</u></b>
8	Aumento de instabilidade no emprego:	37,6	<b><u>40,6</u></b>	21,8
9	Fragilização dos sindicatos e das ações coletivas de resistência:	15,8	41,6	<b><u>42,6</u></b>
10	Feminização da mão de obra:	<b><u>50,5</u></b>	32,7	16,8
11	Rotatividade estratégica (para rebaixamento de salários):	<b><u>59,4</u></b>	29,7	10,9
12	Níveis baixos de qualificação: (A ausência de qualificação formal e a conseqüente baixa renda)	30,7	<b><u>47,5</u></b>	21,8

**Fonte:** Elaboração Própria (2022), com base nos dados obtidos na pesquisa de campo.

A análise do Quadro 07 apresentado anteriormente, possibilita interpretar que em relação à desregulamentação e perdas dos direitos trabalhistas e sociais (flexibilização das leis e direitos trabalhistas), 54,5% dos respondentes percebem que este fator existe na Uneb de forma moderada; no que diz respeito à legalização de trabalhos temporários, em tempo parcial, e da informalização do trabalho, 44,6% acreditam ser inexistente; sobre o fator terceirização quarteirização, no qual a segunda modalidade acontece quando uma empresa contratada para prestar serviços terceirizados, contrata outra empresa para suprir alguma demanda no trabalho, portanto, trata-se de uma terceirização em cascata, 52,5% responderam que se trata de um fator inexistente, o que leva a dedução de que expressão foi mal compreendida pelos respondentes, uma vez que, não reflete a realidade observada na Uneb, pois existe uma parcela significativa de trabalhadores são terceirizados, conforme demonstra este estudo, no qual, 63,4% dos respondentes atuam nesta modalidade.

No que tange à intensificação do trabalho, ou seja, aumento da carga de trabalho no mesmo período que compreende a jornada laboral, ao aumento de jornada (duração do trabalho) com acúmulo de funções (polivalência) e maior exposição a fatores de riscos para a saúde os participantes apontaram que estes fatores existem de forma moderada, com incidência de 45,5%, 47,5% e 51,5%, respectivamente. Em relação ao rebaixamento dos níveis salariais, 38,6% percebem que existe de forma intensa; 40,6% dos respondentes percebem a existência do fator aumento da instabilidade de emprego de forma moderada; quando analisado o fator fragilização dos sindicatos e das ações coletivas de resistência, 42,6% responderam que existe de forma intensa.

No tocante ao fator feminização da mão de obra, a maioria dos respondentes, 50,5%, acreditam ser inexistente, ainda que 63,3% dos respondentes sejam do sexo feminino. Pode-se dizer que a maioria dos respondentes não atribui que a prevalência de mulheres tem relação com a intensificação da inclusão destas como mão-de-obra em um determinado seguimento, com o intuito de explorar o trabalho feminino em nome do lucro.

Acerca do fator rotatividade estratégica (para rebaixamento de salários), 59,4% não observam na Uneb, visto que, o marcaram como inexistente. Por fim, no que diz respeito ao indicador de precarização níveis baixos de qualificação (a ausência de qualificação formal e a consequente baixa renda), 47,5% responderam que, em suas percepções, existe de forma moderada.

Em resumo, pode-se dizer que os trabalhadores da Uneb percebem a existência da precarização do trabalho, de acordo com os indicadores e fatores enunciados por Hirata (2009) e Padilha (2009), de forma moderada, de acordo com a Figura 10.

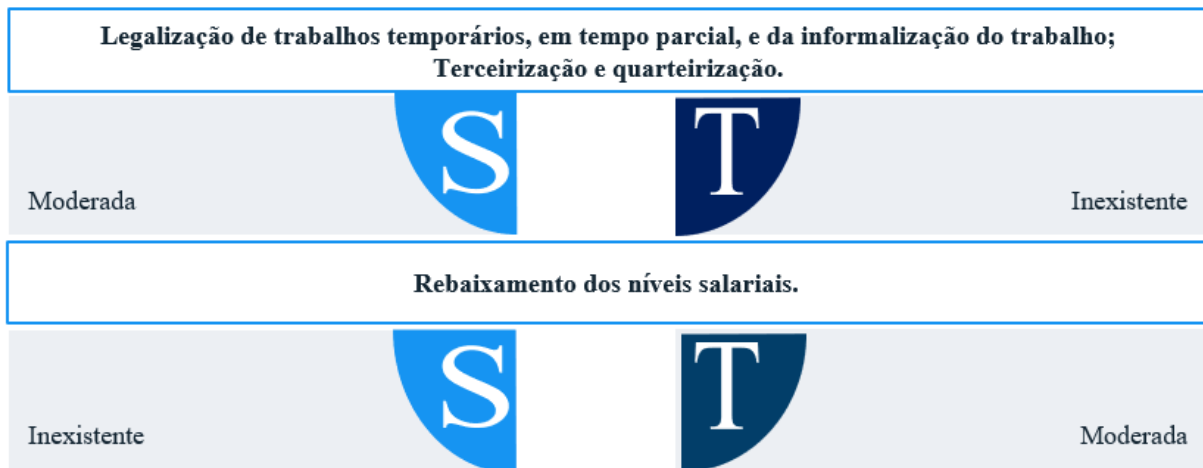
**Figura 10** – Percepção dos trabalhadores da Uneb em relação a precarização do trabalho

Inexistente	Moderada	Intensa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legalização de trabalhos temporários;</li> <li>• Terceirização e quarterização;</li> <li>• Feminização da mão-de-obra;</li> <li>• Rotatividade estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desregulamentação e perdas dos direitos trabalhistas e sociais;</li> <li>• Intensificação;</li> <li>• Aumento da jornada, acúmulo de funções;</li> <li>• Exposição a fatores de riscos para saúde;</li> <li>• Aumento da instabilidade de emprego;</li> <li>• Níveis baixos de qualificação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rebaixamento dos níveis salariais;</li> <li>• Fragilização dos sindicatos e das ações coletivas de resistência.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração Própria (2022), com base nos dados obtidos na pesquisa de campo.

A fim de enriquecer as análises sobre a precarização do trabalho, foi realizado um comparativo entre as respostas assinaladas pela categoria de servidores públicos (S) (incluindo os empregados públicos) e dos terceirizados (T).

**Figura 11** – Comparativo entre as percepções de servidores e terceirizados da Uneb acerca da precarização do trabalho



**Fonte:** Elaboração Própria (2022), com base nos dados obtidos na pesquisa de campo.

A análise da Figura 11 possibilita concluir que os resultados diferem, em números absolutos, em relação aos fatores legalização de trabalhos temporários, em tempo parcial, e da informalização do trabalho, terceirização e quarterização, pois a maioria dos terceirizados os qualificaram como inexistentes (36 e 41, respectivamente), ao passo que os servidores, os

avaliaram como existência moderada (18 e 15, nesta ordem); e rebaixamento dos níveis salariais, uma vez que, a maioria dos terceirizados (24) percebem que existe de forma moderada, ao passo que, a maior parte dos servidores públicos (19), avaliou como inexistente. A análise dos demais fatores/indicadores, não demonstrou divergências de opiniões.

Importa destacar que esta análise parte da percepção dos trabalhadores sobre a temática em questão. Para estes, a precarização do trabalho existe de forma moderada, no entanto, a análise da literatura e a observação empírica permitem deduzir que a precarização existe de forma intensa na Uneb, sobretudo, no que diz respeito ao nível de terceirização encontrado no universo amostral, onde dos 1364 (mil trezentos e sessenta e quatro) trabalhadores apenas 752 (setecentos e cinquenta e dois) são concursados, ou seja, os vínculos de terceirizados e cargos comissionados já são, por si só, vínculos precários de trabalho. A constatação desse fato evidencia a falta de conhecimento e consciência dos trabalhadores acerca das suas próprias condições de trabalho e/ou acerca dos conceitos apresentados no instrumento de coleta de dados. A fase de pré-teste evidenciou dificuldade, por parte dos participantes, na compreensão de algumas terminologias, tais como “quarteirização”, “feminização” e “intensificação do trabalho”.

Considerando a tipologia, fatores e indicadores de trabalho precário neste estudo (Quadro 03), observa-se que mesmo o instrumento de coleta de dados tendo sido constituído apenas com fatores e indicadores enunciados por Hirata (2009) e Padilha (2009), é possível identificar a tipologia de Druck (2011), vulnerabilização das formas de inserção que geram desigualdade, a intensificação do trabalho e terceirização. Quanto a fragilização da organização dos trabalhadores caberia um estudo mais aprofundado.

Este cenário reflete os tipos de flexibilidade adotados por organizações e instituições. Nesse caso, é possível observar a subcontratação, o atendimento a flutuações de demanda, a desregulamentação e fragilização do coletivo, configurando definitivamente uma condição precária de trabalho, já que espelha como diz Padilha (2009), um conjunto de fatores combinados ou não que refletem as características da atividade laboral dos trabalhadores.

Concluindo, portanto, que nem mesmo uma Instituição Pública de Ensino Superior conseguiu resistir à adesão de uma lógica de acumulação financeira e de reestruturação produtiva, impondo aos trabalhadores um ambiente organizacional flexibilizado, com condição de instabilidade, intensificação de trabalho e redução de proteção e dos direitos sociais. Isto ocorre porque o Estado brasileiro importando um modelo norte-americano

enxuga as suas funções, o que causa um impacto direto no serviço público, já que este vinha sendo considerado como ineficiente e oneroso como adverte Ribeiro e Mancebo (2013) e Braga e Nelson (2019). A terceirização então aparece para o Estado brasileiro como uma possibilidade de enxugar as atividades meio, tornando-o menos oneroso.

Essa condição nos setores públicos deve ser combatida para que a administração pública possa de fato atender ao interesse público como recomenda Braga e Nelson (2019). Neste sentido, é inadmissível que no bojo de uma Ipes, que tem por missão promover ensino, pesquisa e a extensão a partir de uma dimensão crítica e política, seja reprodutora de uma ofensiva do modo de produção capitalista.

#### 4.5 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA UNEB: OS VÍNCULOS ESTABELECIDOS PELOS TRABALHADORES DO CAMPUS I DE ACORDO COM AS BASES AFETIVA, CALCULATIVA E NORMATIVA

O comprometimento organizacional é um tipo de vínculo que os trabalhadores estabelecem com a organização em que atuam. Conforme exposto no referencial teórico-empírico, se trata de um estado psicológico que liga o indivíduo à organização, sendo formado pela qualidade e pela intensidade da relação estabelecida entre empregados e empregadores, que implica na permanência ou não destes na organização, isto é, pode ser considerado como uma força que estabiliza e coage, e dá direção ao comportamento (MEYER; ALLEN, 1991; ROWE, 2008; BARROS, 2007, MEYER; HERSCOVITCH, 2001).

O modelo tridimensional desenvolvido por Meyer e Allen (1991) foi o escolhido para basilar esta investigação. Estes autores enunciam que o comprometimento pode ser entendido a partir de três naturezas diferentes, que podem ser representadas por bases, ou seja, diferentes tipos de vínculos que o trabalhador estabelece com a organização em que atua.

A primeira base, conhecida como afetiva, diz respeito à vontade de permanecer na organização, derivando do envolvimento, identificação e satisfação psicológica dos trabalhadores. Diante disto, a partir da aplicação da ECOA, apresenta-se no Quadro 08 a seguir, a análise da base afetiva de acordo com a percepção dos trabalhadores da Uneb. Nessa etapa, foram apresentados sentimentos em forma de expressões em relação à Uneb e os participantes foram instruídos a responder de acordo com uma escala *Likert*, na qual, os números representam: 1 (nada), 2 (pouco), 3 (mais ou menos), 4 (muito), 5 (extremamente).

**Quadro 08** - Comprometimento organizacional afetivo a partir do olhar dos trabalhadores da Uneb

<b>Comprometimento Organizacional Afetivo</b>						
<b>Itens</b>		<b>Escala Likert - ECOA [%]</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	Confiante nela:	8,9	14,9	<b><u>42,6</u></b>	28,7	5
<b>2</b>	**Desgostoso com ela:	5	13,9	<b><u>40,6</u></b>	23,8	16,8
<b>3</b>	Empolgado com ela:	14,9	23,8	<b><u>39,6</u></b>	17,8	4
<b>4</b>	Fiel a ela:	6,9	10,9	22,8	<b><u>30,7</u></b>	28,7
<b>5</b>	Apegado a ela:	16,8	23,8	<b><u>29,7</u></b>	20,8	8,9
<b>6</b>	Orgulhoso dela:	11,9	13,9	28,7	<b><u>32,7</u></b>	12,9
<b>7</b>	Contente com ela:	11,9	24,8	<b><u>34,7</u></b>	25,7	3
<b>8</b>	Responsável por ela:	12,9	5,9	23,8	<b><u>31,7</u></b>	25,7
<b>9</b>	**Distante dela:	5	17,5	<b><u>32,7</u></b>	16,8	27,7
<b>10</b>	Dedicado a ela:	4	4	18,8	<b><u>40,6</u></b>	32,7
<b>11</b>	Entusiasmado com ela:	14,9	23,8	<b><u>32,7</u></b>	22,8	5,9
<b>12</b>	Preocupado com ela:	5	13,9	21,8	<b><u>37,6</u></b>	21,8
<b>13</b>	Encantado com ela:	17,8	23,7	<b><u>25,7</u></b>	21,8	5
<b>14</b>	**Desiludido com ela:	11,9	20,8	<b><u>34,7</u></b>	16,8	15,8
<b>15</b>	Envolvido com ela:	6,9	13,9	29,7	<b><u>30,7</u></b>	18,8
<b>16</b>	Fascinado por ela:	22,8	29,7	<b><u>30,7</u></b>	16,8	0
<b>17</b>	Interessado por ela:	9,9	12,9	<b><u>29,7</u></b>	<b><u>29,7</u></b>	17,8
<b>18</b>	Animado com ela:	15,8	24,8	<b><u>30,7</u></b>	25,7	3
<b>Score médio da categoria afetivo (aproximado)</b>		11,3	17,6	<b><u>30,5</u></b>	26,2	14,1

**Fonte:** Elaboração Própria (2022), com base nos dados obtidos na pesquisa de campo.

\*\* Expressões com valores negativos, cuja interpretação foi invertida.

A partir da análise do quadro anterior, que permite avaliar a intensidade com que os trabalhadores nutrem sentimentos positivos e negativos frente à Uneb, tomando como referência as indicações da autora da escala aplicada, Siqueira (1995), observa-se que em relação aos sentimentos de confiança (42,6%), desgosto (40,6%), empolgação (39,6%), apego (29,7%), contentamento (34,7%), distância (32,7%), entusiasmo (32,7%), encanto (25,7%), desilusão (34,7%), fascínio (30,7%), interesse (29,7%) e animação (3,7%), a maioria dos respondentes, mostra-se em dúvida, pois marcaram a opção 3 (mais ou menos) ou seja, os resultados sugerem indecisão dos trabalhadores quanto ao seu vínculo afetivo com a Uneb.

Quando perguntados sobre o grau de fidelidade (30,7%), orgulho (32,7%), responsabilidade (31,7%), dedicação (40,6%), preocupação (37,6%), envolvimento (30,7%) e interesse (29,7%), a maioria dos respondentes, conforme apresentado, revela-se afetivamente comprometidos com a Uneb. A repercussão positiva destes sentimentos, em específico, pode estar relacionada com a própria Ipes, dado que a Uneb possui grande relevância para o território baiano de acordo com sua capilaridade e interiorização do ensino superior, estando presente em todos os territórios de identidade, como também, pelo papel social que

desempenha através dos pilares da pesquisa, ensino e extensão, e o empreendimento de ações para inclusão de minorias, diversidade e participação.

De modo geral, ao analisar as respostas desta base, em relação ao vínculo afetivo, pode-se dizer que em relação a maioria dos sentimentos expressos nos itens da escala, os trabalhadores são indecisos quanto ao seu vínculo com a Uneb. Por outro lado, no que tange aos sentimentos de fidelidade, orgulho, responsabilidade, dedicação, preocupação, envolvimento e interesse, uma parcela significativa demonstra um alto grau de comprometimento, ou seja, estão afetivamente comprometidos com a Uneb.

Buscando estabelecer um comparativo entre as respostas da base afetiva do comprometimento assinaladas pela categoria de servidores públicos (incluindo os empregados públicos) (S) e dos terceirizados (T), com valores absolutos, obteve-se a sistematização da Figura 12, a seguir.

**Figura 12** – Comparativo entre as respostas da base afetiva



**Fonte:** Elaboração Própria (2022), com base nos dados obtidos na pesquisa de campo.

Conforme Figura 12, as percepções diferem em relação aos seguintes sentimentos: orgulho, pois a maioria dos terceirizados (23) demonstram incerteza e a maior parte dos servidores (16) estão muito orgulhosos da Uneb; já, em relação aos sentimentos de distância, encantamento e fascínio, a maioria dos terceirizados (21, 19, 21, nesta ordem) encontram-se indecisos, ao passo que os servidores (14, 13, 14, respectivamente), se identificam como muito distantes, em dúvida sobre o encantamento, como também, se sentem pouco



fascinados; por fim, no que diz respeito ao sentimento de interesse, as opiniões divergem, uma vez que, a maioria dos terceirizados (20), demonstram muito interesse na Uneb e a maior parte dos servidores (13), demonstram estar em dúvida. Por fim, a análise dos demais sentimentos expressos nas questões não apresentou divergências de opiniões entre as categorias de trabalhadores estudadas.

Conforme e Meyer e Allen (1991), a base afetiva do comprometimento resulta do vínculo afetivo estabelecido pelo trabalhador com a organização. Nessa base, o trabalhador envolve-se e encontra identificação com o seu trabalho. Quando a base afetiva traz um alto grau de comprometimento, há menor interesse do trabalhador em deixar a organização, intensificando o seu desempenho, ampliando o seu esforço no trabalho e trazendo para ele um sentimento de cidadania organizacional, quando isto ocorre os atrasos e faltas se reduzem e há uma menor rotatividade. Os resultados obtidos centrados na indecisão deixam a Uneb vulnerável ao seu corpo técnico. Neste sentido, caberia avaliar se o reduzido grau de comprometimento organizacional vem afetando a Instituição em relação à absenteísmo e rotatividade, fazendo a organização pensar em estratégias para fortalecer o comprometimento organizacional de base afetiva. Tais aspectos se agravam quando a análise é estabelecida com diferenciação entre as categorias terceirizados versus servidores públicos, incluindo os cargos comissionados.

A segunda base do comprometimento organizacional, diz respeito à necessidade de permanecer na organização e decorre do reconhecimento dos custos emocionais e financeiros que podem ocorrer ao deixar a organização, ou seja, custos associados ao rompimento da relação de troca (SIQUEIRA, 2003). Trata-se da base calculativa, também conhecida como entrincheiramento organizacional, possuindo como antecedentes os investimentos do trabalhador na empresa e as retribuições organizacionais aos investimentos do trabalhador. Assim como o entrincheiramento, relaciona-se negativamente com o desempenho dos trabalhadores.

No que concerne ao diagnóstico da base calculativa do comprometimento a partir da aplicação da ECOC, multidimensional, seguindo os mesmos padrões da ECOA informados anteriormente, obteve-se os seguintes resultados apresentados no Quadro 09.

**Quadro 09** - Comprometimento organizacional calculativo a partir do olhar dos trabalhadores da Uneb

<b>Comprometimento Organizacional Calculativo</b>						
<b>Itens</b>		<b>Escala Likert - ECOC [%]</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje:	<b>33,7</b>	27,7	26,7	6,9	5
<b>2</b>	Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta empresa	<b>29,7</b>	21,8	28,7	11,9	7,9
<b>3</b>	Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantias de não ser demitido):	<b>29,7</b>	10,9	21,8	14,9	22,8
<b>4</b>	Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual:	<b>34,7</b>	19,8	26,7	8,9	9,9
<b>5</b>	Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa:	14,9	10,9	<b>35,6</b>	19,8	18,8
<b>6</b>	Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa:	10,9	11,9	<b>33,7</b>	30,7	12,9
<b>7</b>	Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa:	22,8	23,8	<b>27,7</b>	14,9	10,9
<b>8</b>	Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta empresa:	20,8	21,8	<b>29,7</b>	15,8	11,9
<b>9</b>	Eu estaria prejudicando minha vida profissional:	32,7	21,8	<b>35,6</b>	5	5
<b>10</b>	Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa:	27,7	21,8	<b>33,7</b>	13,9	3
<b>11</b>	Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.):	<b>36,6</b>	25,7	23,8	6,9	6,9
<b>12</b>	Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão:	18,8	7,9	<b>47,5</b>	14,9	10,9
<b>13</b>	Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa:	26,7	26,7	<b>29,7</b>	10,9	5,9
<b>14</b>	Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho:	<b>30,7</b>	20,8	27,7	13,9	6,9
<b>15</b>	Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual:	<b>31,7</b>	18,8	27,7	17,8	4
<b>Score médio geral da categoria calculativo (aproximado)</b>		26,8	19,5	<b>30,4</b>	13,8	9,5

**Fonte:** Elaboração Própria (2022), com base nos dados obtidos na pesquisa de campo.

Quanto à análise das respostas, a autora da ECOC, indica que seja realizada a partir da divisão de 4 (quatro) componentes, a saber: perdas sociais no trabalho (itens 3, 4, 5 e 6), perdas de investimentos feitos na organização (itens 2, 7 e 8), perdas de retribuições organizacionais (itens 1, 11 e 12) e, por fim, perdas profissionais (itens 9, 10, 13, 14 e 15).

Dito isto, ao analisar as respostas do primeiro grupo das componentes, pode-se dizer que em relação às questões “Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantias de não ser demitido)” e “Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual”, a maioria dos participantes, marcou o número 1, que significa “nada”, com 29,7% e 34,7% de ocorrência respectivamente, concluindo que os trabalhadores não acreditam que teriam essas perdas. Completando o primeiro grupo, no que tange às questões “Eu demoraria a encontrar em outra

empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa” e “Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa”, a maioria dos participantes respondeu número 3 (mais ou menos), 35,6% e 33,7%, nesta ordem, sinalizando a incerteza dos trabalhadores sobre a possibilidade de vir a ter perdas sociais no trabalho caso se desligue da Uneb. Sobre a última questão apresentada, observa-se que há um distanciamento tenuous entre a porcentagem predominante e a segunda maior porcentagem (30,7%), levando a concluir também que deste grupo, existe uma parcela significativa de trabalhadores que tendem a acreditar que ao deixar a Uneb perderia a liberdade de realizar o trabalho.

Concernente às questões circunscritas no grupo de perdas de investimentos feitos na organização, na primeira expressão “Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta empresa”, 29,7% dos participantes marcaram a alternativa 1 (nada), acreditando que não teriam esta perda. Já em relação às questões “Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa” e “Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta empresa”, a maior parte concedeu nota 3 (mais ou menos), 27,7% e 29,7%, respectivamente, apontando incerteza dos trabalhadores sobre a possibilidade de vir a ter tais subtrações.

O terceiro grupo de componentes refere-se às perdas de retribuições organizacionais. Sobre a primeira e a segunda questão deste grupo, “Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje” e “Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.)”, a maioria dos participantes 29,7% e 36,6%, nesta ordem, atribuíram nota 1 (nada), desta forma, deduz-se que os salários e os benefícios recebidos não são satisfatórios a ponto de os trabalhadores acreditarem que teriam uma perda caso saíssem da Uneb. Fechando este grupo, em relação à expressão “Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão”, os participantes, predominantemente (45,5%), assinalaram o item 3 (mais ou menos), levando ao entendimento de indecisão.

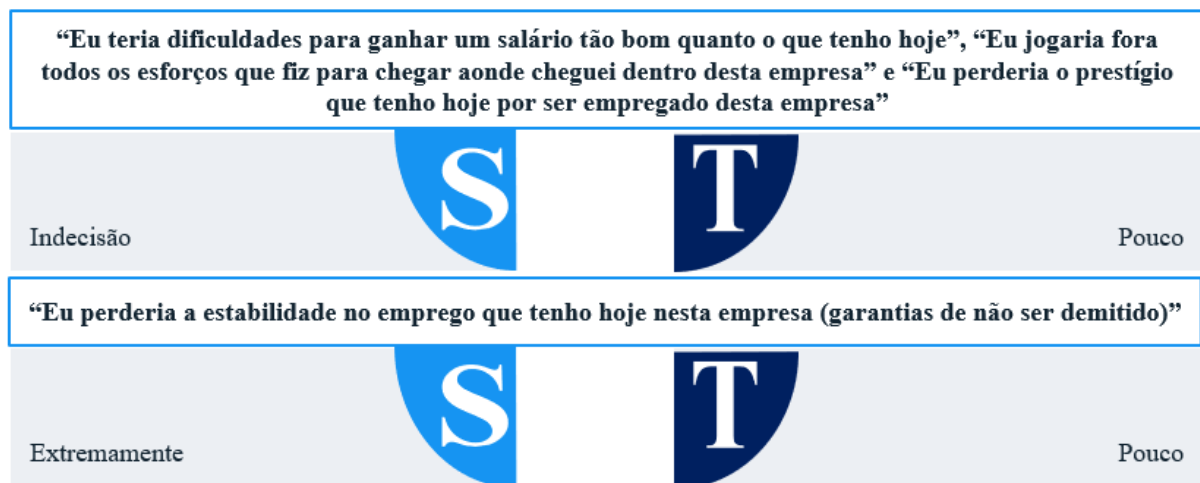
O quarto e último grupo de componentes, diz respeito às perdas profissionais e engloba cinco questões. Para as expressões “Eu estaria prejudicando minha vida profissional”, “Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa” e “Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa”, a maioria dos respondentes, 35,6%, 33,7% e 29,7%, nesta ordem, atribuiu nota 3 (mais ou menos), revelando indecisão quando às perdas advindas destas expressões. Já, em relação às

questões “Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho”, “Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual” e “Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo” o maior número de participantes assinalaram o item 1 (nada), representando que os trabalhadores não acreditam que teriam essas perdas profissionais.

Em síntese, a partir da análise do conteúdo das respostas, pode-se concluir que em relação à base do comprometimento calculativa, os participantes da pesquisa encontram-se indecisos acerca das perdas. Ainda nesta senda, importa destacar que este comprometimento não anula totalmente o prazer encontrado no trabalho nem a possibilidade de que estes se envolvam com suas atividades, podendo ser mantidos os vínculos afetivo e normativo.

Seguindo o caminho proposto de análise comparativa entre as categorias de terceirizados (T) e servidores (S), apresenta-se a Figura 13, a seguir.

**Figura 13** – Comparativo entre as respostas da base calculativa



**Fonte:** Elaboração Própria (2022), com base nos dados obtidos na pesquisa de campo.

De acordo com a Figura 13 apresentada, percebe-se que, em números absolutos, houve discrepância em relação às seguintes questões: “Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje”, “Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta empresa, pois a maior parte dos terceirizados (26, 26, respectivamente) demonstrou que discorda totalmente, ao marcar a opção 1 (nada), ao passo que a maioria dos servidores (12, 12, nesta ordem) demonstrou dúvidas sobre essas perdas. No que diz respeito à questão “Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantias de não ser demitido)” a maior parte dos terceirizados (28) atribuiu valor 1

(pouco), já, a maioria dos servidores (15) assinalaram 5 (extremamente), tornando a resposta coerente com a realidade, uma vez que, os servidores públicos possuem estabilidade de emprego. Por último, a questão “Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa” também evidencia a discrepância de opiniões das categorias estudadas, visto que, a maioria dos terceirizados (23), avaliaram com nota 1 (nada), ao não perceber que teria a perda de prestígio, enquanto os servidores (14), colocaram-se indecisos sobre esta perda profissional.

A base do comprometimento calculativo, conforme apresentado por Siqueira e Gomide Júnior (2014), está relacionada às crenças relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização. Quando o comprometimento calculativo não se consolida, os trabalhadores tendem a baixa motivação e desempenho. No que concerne a possibilidade de receber benefícios, pior avaliação dessa etapa, percebe-se que os respondentes não temem a referida perda, o que acontece de forma similar a dificuldade de conseguir outro cargo ou de ganhar um salário tão bom quanto o que possui no atual momento. Neste caso, importa dizer que no contexto da Universidade pública há cisão entre técnicos e terceirizados, o que já se observa neste estudo com posições discrepantes, entretanto, tal cisão se agrava se comparadas as categorias técnicos e docentes. Tal sensação de divisão, embora não seja objeto de análise deste estudo, pode ser um fator que agrave o nível de comprometimento organizacional na base calculativa o que merece um estudo mais aprofundado. A precarização dos postos de trabalho, para além dos aspectos ora expostos, acaba por intensificar a insatisfação dos servidores e terceirizados, no contexto da Uneb.

A última base do comprometimento a ser analisada foi a normativa, que tange à obrigação moral de permanecer na organização. Advém do sentimento de deveres morais que o trabalhador tem em permanecer na organização, de modo que, ao planejar se desligar, podem sentir-se culpados. O comprometimento organizacional de base normativa possui como antecedente a socialização cultural e organizacional, e segundo Siqueira e Gomide Júnior (2014), prediz de forma direta o comprometimento de base afetiva e os níveis de satisfação no trabalho. Para conhecer o grau deste comprometimento, seguindo os padrões aplicados nas escalas mencionadas anteriormente, ECOA e ECOC, utilizou-se a ECON, também construída por Siqueira (2000). Segundo a autora, a forma mais adequada de avaliar este estilo de compromisso é por meio de frases que possam representar crenças dos trabalhadores sobre suas obrigações e deveres morais para com a organização. A partir dessa

compreensão, apresenta-se a seguir, no Quadro 10, a síntese das respostas obtidas nesta parte do instrumento de coleta de dados deste estudo.

**Quadro 10** - Comprometimento organizacional normativo a partir do olhar dos trabalhadores da Uneb

Comprometimento Organizacional Normativo						
Itens		Escala Likert - ECON [%]				
		1	2	3	4	5
1	Continuar trabalhando nesta empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim:	18,8	16,8	<b>37,6</b>	19,8	6,9
2	É minha obrigação continuar trabalhando para esta empresa:	<b>48,5</b>	19,8	20,8	8,9	2
3	Eu seria injusto com esta empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra:	<b>44,6</b>	18,8	24,8	6,9	5
4	Neste momento esta empresa precisa dos meus serviços:	12,9	4	<b>41,6</b>	24,8	16,8
5	Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora:	<b>41,6</b>	22,8	23,8	7,9	4
6	É a gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela:	26,7	22,8	<b>29,7</b>	15,8	5
7	Essa empresa já fez muito por mim no passado:	<b>29,7</b>	15,8	28,7	19,8	5,9
<b>Score médio geral da categoria normativa (aproximado)</b>		<b>31,8</b>	17,3	29,6	14,9	6,5

**Fonte:** Elaboração Própria (2022), com base nos dados obtidos na pesquisa de campo.

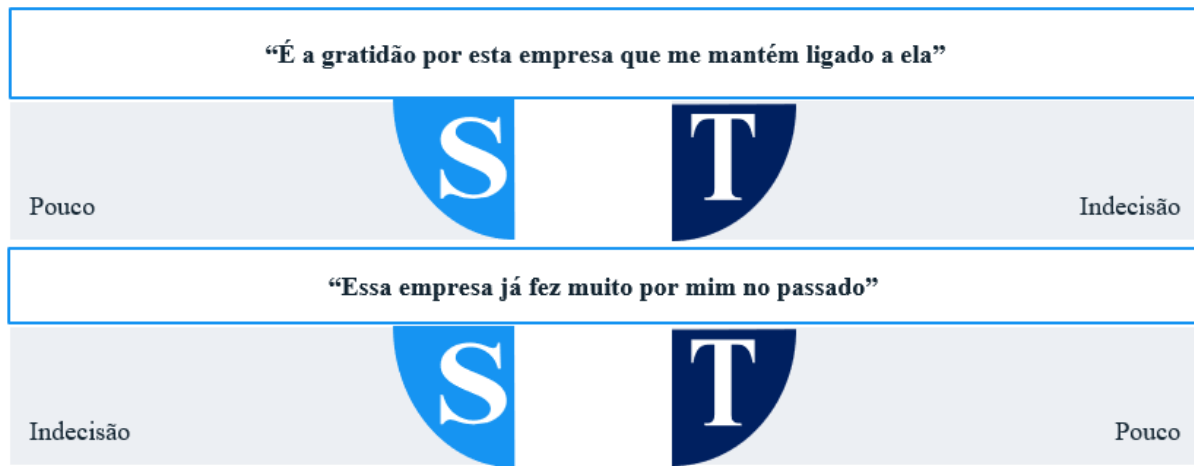
A análise do Quadro 10, possibilitou verificar que em relação às frases que representam as crenças de obrigação em continuar trabalhando na organização, sentimento de injustiça com a organização caso pedisse demissão, desonestidade ao trocar de organização e reconhecimento de tudo que a organização fez por cada trabalhador, a maioria dos respondentes 48,5%, 44,6%, 41,6% e 29,7%, nesta ordem, atribuíram nota 1 (nada), ou seja, demonstrando que não acreditam que devam manter obrigações e deveres morais para com a Uneb. Já, no tocante às frases que versam sobre continuidade como forma de retribuição, dependência da organização para com o trabalhador e gratidão como motivo de permanência na organização, 37,6%, 41,6% e 29,7% dos respondentes predominantemente, assinalaram o item 3 (mais ou menos), revelando incerteza quanto ao seu compromisso normativo para com a Uneb.

De um modo geral, no que tange à base normativa do comprometimento, pode-se concluir que, os respondentes não acreditam que devam manter obrigações e deveres morais para com a Uneb, demonstrando fragilidade neste tipo de vínculo. As consequências desta fragilidade podem ser traduzidas em insatisfação no trabalho, baixo grau de comprometimento afetivo, baixo grau de cidadania organizacional e maior rotatividade, fatores podem impor barreiras à Uneb no atingimento de seus objetivos para com a sociedade e missão proposta.

Em um comparativo entre opiniões de servidores (S) e terceirizados (T) sobre as expressões que englobam a ECON, em número absoluto, verificou-se, conforme Figura 14,

divergências apenas em duas questões: “É a gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela”, na qual a maioria dos terceirizados (26) avaliou com número 3 (mais ou menos), indicando dúvidas em relação à gratidão e permanência, e a maior parte dos servidores (12) assinalaram 2 (pouco), demonstrando que não acreditam que devam manter obrigações e deveres morais para com a Uneb. Já, em relação à questão “Essa empresa já fez muito por mim no passado”, o maior número de terceirizados conferiram nota 1 (nada), indicando não acreditam que devam manter obrigações e deveres morais para com a Universidade, ao passo que, a maioria dos servidores (11), manifestaram estar em dúvidas sobre este compromisso normativo.

**Figura 14** – Comparativo entre as respostas da base normativa



**Fonte:** Elaboração Própria (2022), com base nos dados obtidos na pesquisa de campo.

Um aspecto que pode ser avaliado, por se tratar de uma instituição pública, é que principalmente para os servidores, há uma sensação de que o seu ingresso nesta organização é resultado de um concurso público sendo, portanto, meritocrático. Tal percepção se agrava nos grupos dos terceirizados já que a sua condição como trabalhador é ainda mais precarizada.

No contexto de trabalho precarizado, colocando em relevo a análise das bases do comprometimento organizacional, observa-se que poucas são as variáveis nas três bases de comprometimento que recebem avaliação positiva. Verifica-se, por exemplo, que em nenhuma das três bases há fatores que receberam um percentual significativo com atribuição de nota 5 que significa extremamente comprometido, ou seja, nenhum dos indicadores, nas diferentes bases, teve percentual significativo para expressar um alto grau de comprometimento.

O comprometimento organizacional reflete a percepção de suporte, a percepção de reciprocidade e a percepção de justiça, sendo influenciado pela natureza estrutural, funcional,

social, política e econômica. Os vínculos com o trabalho afetam positivamente a produtividade e o desempenho e negativamente o absenteísmo e a rotatividade. Já os vínculos com as organizações afetam os atos dos trabalhadores, influenciando o seu desempenho, a sua assiduidade e a sua permanência na organização, se mobilizados positivamente, ou seja, quando as organizações oferecem retribuições econômicas, financeiras e sociais, a sensação de apoio organizacional faz com que os trabalhadores entendam a sua relação com a organização como uma relação de reciprocidade e de troca justa, já que, a organização consegue satisfazer a suas necessidades.

Tais aspectos apontados por Meyer e Allen (1991) podem ou não estimular o desejo de permanência na organização. Percebe-se que, para essas categorias de trabalhadores que compõe o quadro técnico da Uneb, no Campus I, os sentimentos de confiança, contentamento, entusiasmo, entre outros, são pouco mobilizados, fazendo com que os trabalhadores desejem dar pouco de si próprios para contribuir com o bem estar da Universidade, sendo assim, não levando os trabalhadores a agirem acima das expectativas nele depositadas, tornando-os pouco estimulados pela base afetiva.

No comprometimento de base normativa, que se vincula a uma esfera cognitiva onde o trabalhador é capaz de associar suas obrigações e deveres morais com as metas da organização, verifica-se que não há reconhecimento do trabalhador em relação às funções sociais na organização para a qual trabalha. Em função do modelo de gestão adotado em instituições públicas de modo geral e na gestão universitária de modo específico, observa-se um baixo potencial de mobilização dessa base. Os trabalhadores não compreendem os objetivos estratégicos da organização. Esse estudo evidencia a baixa mobilização da base normativa do comprometimento para estes trabalhadores.

Considerando o contexto de precarização, a política de recompensa (remuneração e benefícios) que compõe a gestão de pessoas na Universidade, em um Estado que preza pelo enxugamento de custos e uma otimização de recursos, implicando em sacrifícios para os trabalhadores, há uma influência na base calculativa que leva o trabalhador a não temer perder os seus postos de trabalho. Nesse sentido, a Universidade deve no seu processo de gestão estruturar os seus mecanismos de avaliação funcional de modo que possa ser possível identificar elementos que estimulam negativamente os trabalhadores, para assim, desenvolver políticas de GP que corrijam as distorções e viabilizem o estabelecimento de vínculos bem construídos capazes de produzir desempenhos mais satisfatórios e de melhor qualidade. Importa dizer que a natureza dos vínculos é extremamente importante, pois viabiliza trocas



onde a organização fornece subsídios em forma de incentivos econômicos e sociais e recebe de volta contribuições em forma de desempenho, dedicação e compromisso. Aqui destaca-se que a via de inserção produtiva através de contratos terceirizados afeta profundamente a natureza dos vínculos, implicando, portanto, na baixa contribuição dos trabalhadores.

Por fim, não se pode atribuir a fragilidade da qualidade do comprometimento nas diferentes bases a ações pontuais de gestão. Ter melhores níveis de comprometimento organizacional depende do estabelecimento de políticas globais na instituição. Portanto, implementando melhorias na política institucional é que Uneb poderá ter incrementos na qualidade do comprometimento, mobiliando os trabalhadores a participação mais efetiva, calculativa e normativa.

O levantamento empreendido nesta pesquisa pode servir de subsídios para que a Uneb construa um diagnóstico sobre os efeitos dos padrões de gestão de pessoas, o que permitirá que esta gerência identifique fragilidades e estabeleça ações que transformem a realidade. Aqui destaca-se que o desempenho organizacional depende do alinhamento psicológico dos trabalhadores e da capacidade da instituição mobilizar-se para a aprendizagem contínua. Acredita-se que isso será capaz de fortalecer os vínculos do trabalhador com a sua atividade laboral, bem como, fortalecer os vínculos destes com a própria instituição, tornando-os cada vez mais comprometidos.

Essa análise está circunscrita no campo ao campo da gestão, avaliada a partir dos contextos econômicos, político e social, já que a precarização do trabalho é uma condição estrutural que deve ser tratada em contexto amplo, não podendo, portanto, ser ignorada pela organização. Nesta perspectiva, a organização não deve ser promotora e ou intensificadora da condição de precarização do trabalho e da vida do trabalhador.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As progressivas transformações do mundo do trabalho observadas a partir da década de 1970, por meio do surgimento de novos métodos de trabalho e flexibilização da produção, trazem em seu bojo, dentre outras demandas, a necessidade de estudar os vínculos que os trabalhadores estabelecem com as organizações nas quais atuam profissionalmente, sobretudo, na conjuntura de vulnerabilidade das formas de inserção e instabilidade de permanência no mundo do trabalho, terceirização, intensificação e desregulamentação do trabalho, dentre outros fatores que configuram a precarização do trabalho.

Neste cenário, esta investigação teve por objetivo analisar a configuração do comprometimento organizacional, nas suas diferentes bases, dos trabalhadores que atuam na Uneb, Campus I, em um contexto de trabalho precarizado.

Ao buscar caracterizar a Uneb em relação aos vínculos trabalhistas verificou-se que em sua estrutura técnica administrativa, a Universidade possui servidores públicos analistas e técnicos administrativos (corpo técnico-administrativo), cargo comissionados (empregados públicos) e terceirizados. Para a primeira categoria, o ingresso na Universidade se dá por meio de concurso público. Para a categoria adicional descrita anteriormente, os empregados públicos, o ingresso na Uneb se dá por nomeação da autoridade competente, em caráter temporário, sem a necessidade de passar no concurso público. Por último, a categoria de terceirizados, profissionais que passam a fazer parte da Instituição por meio de empresas prestadoras de serviços ganhadoras de licitações.

Em relação ao perfil socioprofissional dos trabalhadores pesquisados, os resultados obtidos permitiram estabelecer o seguinte perfil: a maioria são mulheres, que se autodeclaram mulheres Cis, pardos, possuem entre 31 (trinta e um) a 40 (quarenta) anos de idade, são solteiros, com renda pessoal de 1 (um) a 3 (três) salários mínimos, atuam como terceirizadas na Uneb, possuem de 7 (sete) a 10 (dez) anos atuação nesta Universidade, ao longo da vida, já tiveram de 1 (um) a 3 (três). No que tange à escolaridade, possuem nível superior completo, em Administração, cursado em uma Instituição Pública de Ensino Superior.

Com o intuito de identificar a percepção dos trabalhadores sobre a precarização do trabalho, observou-se que os trabalhadores da Uneb percebem a existência da precarização do trabalho, de acordo com os indicadores e fatores, de forma moderada, destacando os fatores desregulamentação e perdas dos direitos trabalhistas e sociais; intensificação do trabalho;

aumento da jornada, acúmulo de funções; exposição a fatores de riscos para saúde; aumento da instabilidade de emprego; e, níveis baixos de qualificação.

Ao analisar a configuração do comprometimento organizacional, nas suas diferentes bases, dos trabalhadores da Uneb, Campus I, por meio das escalas ECOA, ECOC e ECON, verificou-se que em relação à base afetiva do comprometimento, na maioria dos sentimentos expressos nos itens da ECOA, os trabalhadores demonstram incerteza quanto ao seu vínculo com a Uneb. Por outro lado, no que tange aos sentimentos de fidelidade, orgulho, responsabilidade, dedicação, preocupação, envolvimento e interesse, uma parcela significativa demonstra um alto grau de comprometimento, ou seja, estão afetivamente comprometidos com a Uneb. A aplicação da ECOC possibilitou concluir que, no que se refere à base do comprometimento calculativa, de modo geral, os participantes da pesquisa encontram-se indecisos acerca das perdas. Finalizando esta fase, os resultados da aplicação da ECON que trata do comprometimento organizacional de base afetiva, permitiram observar os respondentes não acreditam que devam manter obrigações e deveres morais para com a Uneb, demonstrando fragilidade neste tipo de vínculo.

Quanto às limitações desta dissertação, a principal diz respeito ao instrumento de coleta de dados. O questionário eletrônico aplicado possuía uma grande dimensão, tornando-o cansativo para a maioria dos respondentes. Além disso, a seção que trata sobre precarização do trabalho apresentou questões de difícil compreensão para os participantes, dado a falta de familiaridade e conhecimento sobre termos que fazem parte dos os fatores e indicadores de precarização. Essa limitação não foi evitada, mesmo tendo sido realizados os ajustes apontados pelos participantes na fase de aplicação do pré-teste do instrumento.

Ao final desta dissertação, apontam-se três sugestões para continuidade dos estudos acerca destas temáticas. A primeira, no âmbito da Uneb, diz respeito à realização desta pesquisa, após revisão e aperfeiçoamento do instrumento de coleta de dados, bem como a realização de grupo focal e entrevista para refinar a compreensão e análise de conteúdo, nos trinta Campi que pertencem a Universidade, objetivando diagnosticar de forma regional os pontos de aproximação e distanciamento da realidade estudada na presente investigação sobre a percepção dos trabalhadores terceirizados e servidores a respeito da precarização do trabalho e comprometimento organizacional; a segunda, é realizar a aplicação deste mesmo instrumento, depois de aperfeiçoado, para a categoria de docentes, servidores públicos e Regime Especial de Direito Administrativo (REDA), buscando entender como as temáticas se configuram para este público. Por último, sugere-se a implementação deste estudo em outras

Ipes do território baiano, tendo em etapas futuras, a possibilidade de estabelecer comparativos em relação aos aspectos diagnosticados.

Por fim, reitera-se que o estudo empreendido nesta dissertação contribui para a construção do conhecimento sobre as temáticas estudadas, dada a importância dos vínculos que estabelecidos entre os trabalhadores e as organizações e a emergente e persistente realidade de precarização do trabalho, principalmente no setor público. Embora não seja objeto da análise deste estudo, a autora, na qualidade de trabalhadora terceirizada da Uneb, destaca que os resultados não foram surpreendentes, uma vez que, no dia-a-dia da realização do trabalho, observa-se que para as duas categorias analisadas, terceirizados e servidores públicos (incluindo cargos comissionados), há um baixo grau de comprometimento organizacional, afetando, desta forma, o desempenho da Universidade e impondo barreiras ao uso eficiente dos recursos públicos. Em função da sua natureza, missão, importância para o território baiano e identidade, conforme apontado na seção quatro desta dissertação, a Uneb possui um grande potencial para mobilizar positivamente o comprometimento organizacional dos seus trabalhadores nas três bases, especialmente, na afetiva.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R.; DRUCK, G. A terceirização como regra. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, v. 79, p. 214-231, 2013. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/55995>. Acesso em: 5 nov. 2021.
- ARAÚJO, Marley Rosana Melo de; MORAIS, Kátia Regina Santos de. Precarização do trabalho e o processo de derrocada do trabalhador. **Cad. Psicol. Soc. Trab.**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 1-13, jan./jun. 2017. Disponível em: Acesso em: 19 nov. 2021.
- BAHIA. **Decreto Nº 15219 de 30 jun. 2014**. Regulamenta a Lei nº 12.949, de 14 de fevereiro de 2014 que estabelece mecanismos de controle do patrimônio público do Estado da Bahia, dispondo sobre provisões de encargos trabalhistas e previdenciários nos contratos de serviços terceirizados no âmbito do Estado da Bahia, e dá outras providências. DOE, 1 jul. 2014.
- BAIOCCHI, A. & MAGALHÃES, M. (2004). Relações entre processos de comprometimento, entrincheiramento e motivação vital em carreiras profissionais. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, 5(1), 63-71.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Traduzido por Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARROS, Ana Rita Oliveira de. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência**. / Ana Rita Oliveira de Barros. Salvador: A. R. O. Barros, 2007. 145 f. il. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2007.
- BASTOS, A. V. B; RODRIGUES, A. C. A. **Comprometimento organizacional**. In: Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações/ organização de Pedro F. Bendassolli, Jairo Eduardo Borges-Andrade. – Belo Horizonte : Editora Artesã, 2019.
- BENEVIDES, Tânia Moura. **Vendendo Dinheiro e Precarizando o Trabalho: a transformação do trabalho bancário em salvador a partir dos anos 2000**. 228 f. il. 2012. Tese (Doutorado) – Núcleo de Pós-Graduação, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.
- BIANCHI, E. M. P. G; QUISHIDA, A.; FARONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n.1, art.3, pp. 41-61, Jan/Fev. 2017.
- BORGES, L.O.; YAMAMOTO, O.H. (2014). **O mundo do trabalho**. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B.. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2014.
- BRAGA, C.A.S; NELSON, R.A.R.P. Da Prática da Terceirização na Esfera da Administração Pública. **RFD – Revista da Faculdade de Direito da UERJ** – Rio de Janeiro. N. 35, jun. 2019.

BRASIL, H. G. A empresa e a estratégia da terceirização. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 33(2): 6-11, mar./abr 1993.

BRAZ, E. T.; GOMES, V. A. P., TOSTA, M. C. R., & FREITAS, R. R. (2020). A busca pela eficiência através da Terceirização de Serviços. **Brazilian Journal of Production Engineering**, 6(3), 42-56.

CELANO, A. C.; GUEDES, A. L. Impactos da Globalização no Processo de Internacionalização dos Programas de Educação em Gestão. **Cad. EBAPE.BR**, v. 12, nº 1, artigo 3, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2014.

CHANG Jr, João; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, SP, v. 3, n. 2, p. 13-38, 2002.

COSTA, M.S. (2017), “Terceirização no Brasil: velhos dilemas e a necessidade de uma ordem mais incluyente”, **Cadernos Ebape.Br**, Vol. 15 No. 1, pp. 115-131.

COSTA, M. F.; MUELLER, R. FLEXIBILIZAÇÃO E PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO DOCENTE: uma análise das condições de trabalho dos Professores Admitidos em Caráter Temporário no Magistério Público de Santa Catarina. **Revista de Ciências Sociais**, nº 53, Junho/Dezembro de 2020, p. 181-197. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/politicaetrabalho/article/view/52321> Acesso em 9 nov. 2021.

CRESWELL, Jonh W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DINIZ, I.N. **Análise Crítica Constitucional da Terceirização na Reforma Trabalhista**. Salvador, 2018. 59 F. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2018.

DRUCK. G. A flexibilização e a Precarização do trabalho na França e no Brasil: alguns elementos de comparação. In **XXXI Encontro Anual da ANPOCS – 2007**, Caxambu: 2007.

\_\_\_\_\_. Trabalho, Precarização e Resistências: novos e velhos desafios? **Caderno CRH**, Salvador, v. 24, n. spe 01, p. 37-57, 2011.

FERREIRA, A. V. G. **Conteúdo e quebra do contracto psicológico e comportamentos individuais de gestão de carreira**. Tese de Doutorado, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Portugal, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, J. E. L. Reengenharia: um guia referências para o executivo. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 4, p. 23-30 Jul./Ago. 1994.

HIRATA, H. A Precarização e a Divisão Internacional e Sexual do Trabalho. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 11, nº 21, jan./jun. 2009, p. 24-41.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da Educação Superior 2021**. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>> Acesso em: 21 nov. 2022.

LIZOTE, Suzete Antonieta; VERDINELLI, Miguel Angel; NASCIMENTO, Sabrina do. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, Rio de Janeiro, dez. 2017.

LOURENCO, E. A. S. Terceirização: a destruição de direitos e a destruição da saúde dos trabalhadores. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 123, p. 447-475, set., 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ssoc/a/qwrgLR5xXf6BX4WCqmZqCSs/abstract/?lang=pt> . Acesso em: 16 nov. 2021.

MACAMBIRA, Magno Oliveira. **Comprometimento organizacional e redes sociais informais: a estrutura das relações interpessoais e o vínculo com a organização**. -- Salvador, 2009. 118 f.: i.l. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia.

MAGALHÃES, M. de O. **Personalidades vocacionais e desenvolvimento na vida adulta: generatividade e carreira profissional**. 2005. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

MAGALHAES, Y.T; ANDRADE, F.O; OLIVEIRA, D.A; ALMEIDA, F.H. Terceirização: um Estudo Quantitativo do Comprometimento dos Terceirizados Em Empresas Prestadoras de Serviço da Área de Mineração. **XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Belo Horizonte, MG, Brasil, 04 a 07 de outubro de 2011.

MALVEZZI, S. **O psicólogo organizacional, peregrinação na sociedade e a formação do agente econômico reflexivo** [Resumo]. In: SOCIEDADE Brasileira de Psicologia (Org.). XXX Reunião Anual de Psicologia: resumos. Brasília: [s.n.], 2000. p. 33-34.

MALVEZZI, S (2014). **Prefácio**. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2014.

MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. – São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARX, K. O capital. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

MENEZES, Igor Gomes. **Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais**. 2009. 203f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

MENEZES, Igor Gomes; AGUIAR, Carolina Villa Nova; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Comprometimento organizacional: questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. **Psicol. rev. (Belo Horizonte)**, Belo Horizonte , v. 22, n. 3, p. 768-789, dez. 2016 . Disponível em

<[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-11682016000300014&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682016000300014&lng=pt&nrm=iso)>. Acessos em: 20 nov. 2021.

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

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: Toward a general model. **Human Resource Management Review**, 11, 299-326, 2001.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI; Denize. Análise de conteúdo como técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011 Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2022.

OLIVEIRA, Lucia B.; COSTA, Elson Mário Toja Couto Monteiro da. Comparing attitudes of public servants and outsourced employees. **RAUSP Manag. J.**, São Paulo, v. 54, n. 1, p. 38-53, Mar. 2019.

PADILHA, Valquíria. Qualidade de vida no trabalho num cenário de precarização: a panaceia delirante. **Trabalho, educação e saúde**. Rio de Janeiro. v.7, n. 3, 2009.

PATTAS, L. S. **Precisamos falar sobre carreira**: um estudo de caso sobre a estruturação da carreira dos discentes de administração do DCH-I/Uneb. Salvador, 2017. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2017.

RAMALHO, N. A. Processos de globalização e problemas emergentes: implicações para o Serviço Social contemporâneo. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 110, p. 345-368, abr./jun. 2012.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013.

RIOS, M.C. **Atribuições iguais, vínculos organizacionais desiguais**: investigando os contratos psicológicos de terceirizados e não-terceirizados. 2007. 154 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Curso de Psicologia, Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

RIOS, M.C., & GONDIM, S.M.G. (2010). Contratos Psicológicos e Terceirização: Um estudo das relações entre vínculos e as práticas de gestão de pessoas, **Organizações & Sociedade** vol.17 no.55. DOI: 10.1590/S1984-92302010000400006.

RIOS, Mino Correia. **Contratos psicológicos, centralidade do trabalho, autorregulação e estados emocionais**: um estudo com docentes do ensino superior/Mino Correia Rios. Salvador, 2015. 129f. Tese (doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia – UFBA. Doutorado em Psicologia, 2015.

RODRIGUES, A. C. A; BASTOS, A. V. B. Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: uma Análise Crítica do Modelo Tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 10, 2, jul-dez 2010, 129-144.



ROWE, Diva Ester Okasaki. **Múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho**: um estudo entre docentes do ensino superior brasileiro em IES públicas e privadas. 2008. 248f. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

SCHEIBLE, Alba C. Falção; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; RODRIGUES, Ana C. Aguiar. Comprometimento e entrincheiramento na carreira: integrar ou reconstruir os construtos? Uma exploração das relações à luz do desempenho. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 48, n. 3, p. 530-543, jul./ago./set. 2013.

SILVA, Luisa Aliboni de Toledo e; GOULART JÚNIOR, Edward; CAMARGO, Mário Lázaro. Terceirização é prejudicial à saúde: um estudo bibliográfico nacional sobre a precarização do trabalho. **Revista Labor**, Fortaleza, v. 1, n. 21, p. 76-97, jan./jun. 2019.

SILVEIRA, F.A.; LEMOS, A.H.C. (2016), “Terceirização e resistência no Brasil: o projeto de lei 4.330 e a ação dos atores coletivos”, **Cadernos Ebape.Br**, Vol. 14 No. 4, pp. 1035-1053.

SIQUEIRA, M.M.M; GOMIDE JÚNIOR, S. (2014). **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, M.M.M. Proposições e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n. especial, p. 165-185, 2003.

\_\_\_\_. **Medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e de gestão / Mirlene Maria Matias Siqueira (org.). – Porto Alegre : Artmed, 2008.

SOUZA, G.C. (2015). **Comprometimento afetivo e entrincheiramento organizacional**: suas relações com o bem estar pessoal nas organizações. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

TAYLOR, F.W. **Princípios de Administração científica** : tradução de Arlindo Vieira Ramos. – 8. ed. – São Paulo : Atlas, 1990.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

Uneb. **Regimento Geral da Uneb**. Salvador, 2012.

Uneb. **Estatuto da Uneb**. Salvador, 2012.

Uneb. **A Uneb**. Disponível em: <https://portal.uneb.br/a-uneb/>. Acesso em 27 nov. 2022.

YAMAMOTO, O.H. **Trabalho**. In: Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações/ organização de Pedro F. Bendassolli, Jairo Eduardo Borges-Andrade. – Belo Horizonte : Editora Artesã, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre : Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS



### Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional na UNEB

Prezados (as),


Este levantamento de dados configura-se como etapa exploratória da minha pesquisa de Mestrado intitulada "COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE TRABALHO PRECARIZADO: UM ESTUDO DE CASO COM TRABALHADORES DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR DA BAHIA".

Os nomes dos/das respondentes não serão divulgados na pesquisa. A indicação do perfil deve-se unicamente à necessidade de qualificação e quantificação dos respondentes enquanto sujeitos de pesquisa, são importantes dados para dar credibilidade ao estudo.

Os dados aqui coletados serão utilizados APENAS para fins acadêmicos.

Desde já agradeço a valorosa contribuição!

Lorena Pattas  
Mestranda do Núcleo de Pós-Graduação em Administração - UFBA  
Contatos: [lorenapattas@gmail.com](mailto:lorenapattas@gmail.com) e (71) 98643-2896

 [lorenapattas@gmail.com](mailto:lorenapattas@gmail.com) (não compartilhado) [Alternar conta](#)



[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Declaro que, após ter sido devidamente esclarecida pela pesquisadora: \*

- Consinto que os dados sejam utilizados e os resultados obtidos sejam apresentados e publicados em eventos e artigos científicos.
- Não consinto que os dados sejam utilizados e os resultados obtidos sejam apresentados e publicados em eventos e artigos científicos.

[Voltar](#)

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)

### Questão de validação

Você atua na UNEB, em Salvador, como terceirizado(a), como servidor(a) técnico/analista ou como cargo comissionado? \*

- Sim
- Não

[Voltar](#)

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)

### Precarização do trabalho

As questões apresentadas a seguir foram construídas a partir dos Indicadores e Fatores de precarização enunciados por Hirata (2009) e Padilha (2009).

Abaixo estão listados indicadores e fatores de precarização do trabalho. Gostaríamos de saber como estes são identificados por você na Uneb. Dê sua resposta marcando o item que melhor representa a sua opinião.

Desregulamentação e perdas dos direitos trabalhistas e sociais (flexibilização das leis e direitos trabalhistas): \*

- Inexistente
- Existe de forma moderada
- Existe de forma intensa

Legalização de trabalhos temporários, em tempo parcial, e da informalização do trabalho: \*

- Inexistente
- Existe de forma moderada
- Existe de forma intensa

Terceirização e quarteirização: \*

(A quarteirização acontece quando uma empresa contratada para prestar serviços terceirizados, contrata outra empresa para suprir alguma demanda no trabalho, ou seja, trata-se de uma terceirização em cascata.)

- Inexistente
- Existe de forma moderada
- Existe de forma intensa

Intensificação do trabalho: \*

(A intensificação do trabalho diz respeito ao aumento da carga de trabalho no mesmo período que compreende a jornada laboral.)

- Inexistente
- Existe de forma moderada
- Existe de forma intensa

Aumento de jornada (duração do trabalho) com acúmulo de funções (polivalência): \*

- Inexistente
- Existe de forma moderada
- Existe de forma intensa

Maior exposição a fatores de riscos para a saúde: \*

- Inexistente
- Existe de forma moderada
- Existe de forma intensa

Rebaixamento dos níveis salariais: \*

- Inexistente
- Existe de forma moderada
- Existe de forma intensa

Aumento de instabilidade no emprego: \*

- Inexistente
- Existe de forma moderada
- Existe de forma intensa

Fragilização dos sindicatos e das ações coletivas de resistência: \*

- Inexistente
- Existe de forma moderada
- Existe de forma intensa

Feminização da mão de obra: \*

(A feminização diz respeito a intensificação da inclusão de mulheres como mão-de-obra em um determinado seguimento, com o intuito de explorar o trabalho feminino em nome do lucro.)

- Inexistente
- Existe de forma moderada
- Existe de forma intensa

Rotatividade estratégica (para rebaixamento de salários): \*

- Inexistente
- Existe de forma moderada
- Existe de forma intensa



3. Empolgado com ela. \*

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente

4. Fiel a ela. \*

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente

5. Apegado a ela. \*

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente

6. Orgulhoso dela. \*

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente

7. Contente com ela. \*

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente

8. Responsável por ela. \*

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente

9. Distante dela. \*

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente

10. Dedicado a ela. \*

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente

11. Entusiasmado com ela. \*

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente

12. Preocupado com ela. \*

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente

13. Encantado com ela. \*

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente

14. Desiludido com ela. \*

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente



15. Envolvido com ela. \*

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente

16. Fascinado por ela. \*

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente

17. Interessado por ela. \*

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente

18. Animado com ela. \*

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente

[Voltar](#)

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)



4. Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual. \*

1 2 3 4 5  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

5. Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa. \*

1 2 3 4 5  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

6. Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa. \*

1 2 3 4 5  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

7. Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa. \*

1 2 3 4 5  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

8. Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta empresa. \*

1 2 3 4 5  
Discordo totalmente      Concordo totalmente



15. Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual. \*

1 2 3 4 5  
 Discordo totalmente      Concordo totalmente

[Voltar](#)

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)

### Comprometimento Organizacional Normativo

Escala de comprometimento organizacional normativo – ECON  
 Autora: SIQUEIRA, M.M.M. (2000).

A seguir são apresentadas frases relativas à empresa onde você trabalha. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Dê suas respostas marcando aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

- 1 = Discordo totalmente
- 2 = Discordo
- 3 = Nem concordo nem discordo
- 4 = Concordo
- 5 = Concordo totalmente

1. Continuar trabalhando nesta empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim. \*

1 2 3 4 5  
 Discordo totalmente      Concordo totalmente

2. É minha obrigação continuar trabalhando para esta empresa. \*

1 2 3 4 5  
 Discordo totalmente      Concordo totalmente

3. Eu seria injusto com esta empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra. \*

1 2 3 4 5  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

4. Neste momento esta empresa precisa dos meus serviços. \*

1 2 3 4 5  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

5. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora. \*

1 2 3 4 5  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

6. É a gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela. \*

1 2 3 4 5  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

7. Esta empresa já fez muito por mim no passado. \*

1 2 3 4 5  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

[Voltar](#)

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)

### Seu perfil

Assinale as alternativas a seguir de acordo com o seu perfil:

Em relação ao seu vínculo com a UNEB, você é: \*

- Servidor(a) - Analista Universitário
- Servidor(a) - Técnico Administrativo
- Cargo Comissionado
- Terceirizado (a) - Recepção 3
- Terceirizado (a) - Recepção 4
- Terceirizado (a) - Recepção 5
- Terceirizado (a) - Recepção 6

Qual departamento você faz parte? \*

- DCV
- DCH
- DEDC
- DCET
- UNEAD
- Administração Central

Qual seu tempo de serviço na UNEB? \*

- Até 1 ano
- De 1 até 3 anos
- De 3 até 5 anos
- De 5 a 7 anos
- De 7 a 10 anos
- De 10 a 20 anos
- De 20 a 30 anos
- 30 anos ou mais

Quantos empregos você já teve ao longo da vida? \*

- Apenas 1
- De 1 a 3 empregos
- De 3 a 5 empregos
- 5 ou mais empregos

Em quantos empregos você já trabalhou como terceirizado? \*

- Nunca trabalhei como terceirizado(a)
- Apenas 1
- De 1 a 3 empregos
- De 3 a 5 empregos
- 5 ou mais empregos



Qual a sua idade? \*

- Até 20 anos
- De 21 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- De 51 a 60 anos
- 61 anos ou mais

Autodeclaração racial: \*

- branco(a)
- preto(a)
- pardo(a)
- amarelo(a)
- indígena
- outra

Sexo: \*

- Feminino
- Masculino
- Intersexo
- Outro

Identidade de Gênero: \*

- Homem Cis
- Mulher Cis
- Homem trans
- Mulher trans
- Não binário
- Outro

Qual seu estado civil? \*

- Solteiro (a)
- Casado (a)
- União Estável
- Divorciado (a)
- Viúvo (a)
- Outro

Qual seu nível de renda pessoal? [Considere apenas a sua renda] \*

- Até 1 salário mínimo
- De 1 a 3 salários mínimos
- De 3 a 5 salários mínimos
- De 5 a 7 salários mínimos
- De 7 a 10 salários mínimos
- Mais de 10 salários mínimos

Qual a sua escolaridade? \*

- Ensino médio completo
- Ensino superior completo
- Ensino superior incompleto
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Em que tipo de organização você cursou o nível superior? \*

- Não possuo nível superior/superior incompleto
- Pública
- Privada

Caso tenha cursado o nível superior em uma instituição pública, foi na UNEB? \*

Sim

Não

Em qual curso superior você se formou? \*

Sua resposta

[Voltar](#)

[Enviar](#)

[Limpar formulário](#)

**APÊNDICE B – CARD DE DIVULGAÇÃO DA PESQUISA****RESPONDA!!!**

**Pesquisa sobre  
Comprometimento Organizacional na UNEB**

Esta é uma etapa da pesquisa do  
Mestrado NPGA/UFBA, da pesquisadora  
Lorena Pattas.

Contato: [lorenapattas@gmail.com](mailto:lorenapattas@gmail.com)



Leia o QR CODE para acessar o  
formulário e responda a pesquisa.

Agradecemos a sua resposta!