

## **QUEM CALA, CONSENTE? UM ESTUDO COM TRABALHADORES TERCEIRIZADOS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**

**SILENCE GIVES CONSENT? A STUDY WITH OUTSOURCED WORKERS AT A PUBLIC UNIVERSITY**

**Adolfo de Alencar Melo Júnior, Mestre**

<https://orcid.org/0000-0002-7272-0424>

adolfoalencar@gmail.com

Universidade Federal de Pernambuco | Programa de Pós-Graduação em Administração  
Recife | Pernambuco | Brasil

**Diogo Henrique Helal, Doutor**

<https://orcid.org/0000-0002-1784-0941>

diogohh@yahoo.com.br

Universidade Federal de Pernambuco | Programa de Pós-Graduação em Administração  
Recife | Pernambuco | Brasil

**Síria Freire de Paula, Mestra**

<https://orcid.org/0000-0003-2480-8584>

freiresiria@gmail.com

Universidade Federal de Pernambuco | Programa de Pós-Graduação em Psicologia  
Recife | Pernambuco | Brasil

Recebido em 24/fevereiro/2024

Aprovado em 28/maio/2024

Publicado em 15/janeiro/2025

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## RESUMO

Este trabalho objetiva explorar o consentimento organizacional em trabalhadores terceirizados numa instituição federal de ensino superior. Para tanto, buscou-se compreender se o vínculo é, de fato, reflexo do comportamento humano dentro da organização ou confunde-se como estratégia de sobrevivência desses atores ante o cenário econômico de incertezas e precariedade. Por terem um duplo vínculo empregatício – com a empresa contratante e com a empresa contratada, questões ligadas aos vínculos organizacionais merecem maior atenção, destacando-se o consentimento organizacional, interesse deste artigo. De abordagem qualitativa, a pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. Os dados foram analisados por meio de Análise de Conteúdo associada à Análise Lexicométrica com o auxílio do software IRaMuTeQ, deixando evidente que a aceitação da regra (ou norma) se dá apenas enquanto norteadora da atividade. A submissão inerente ao consentimento não se mostra entre os participantes da pesquisa e, para a amostra utilizada, não se acredita ser possível falar em consentimento, ao menos nos termos do construto aceitos até aqui. A partir dos dados levantados pode-se depreender que quem cala não está consentindo, mas apenas se mantendo empregado diante da insegurança inerente à função produtiva que ocupa. De maneira geral, os trabalhadores entrevistados entendem que a obediência às regras e, por conseguinte, a quem as ordena, é uma salvaguarda ao seu emprego.

**Palavra-Chave:** Consentimento Organizacional. Terceirização. Vínculos Organizacionais.

## ABSTRACT

This work aims to explore organizational consent in outsourced workers at a federal higher education institution. To this end, we sought to understand whether the bond is, in fact, a reflection of human behavior within the organization or whether it is confused with a survival strategy for these actors in the face of an economic scenario of uncertainty and precariousness. As they have a double employment relationship – with the contracting company and with the contracted company, issues linked to organizational ties deserve greater attention, highlighting organizational consent, which is the interest of this article. With a qualitative approach, the research was carried out through semi-structured interviews. The data were analyzed using Content Analysis associated with Lexicometric Analysis with the help of the IRaMuTeQ software, making it clear that the acceptance of the rule (or standard) occurs only as a guide for the activity. The submission inherent to consent is not evident among research participants and, for the sample used, it is not believed that it is possible to speak of consent, at least in the terms of the construct accepted so far. From the data collected, it can be inferred that those who remain silent are not consenting, but merely remaining employed in the face of the insecurity inherent to the productive role they occupy. In general, the workers interviewed understand that obedience to the rules and, consequently, to those who order them, is a safeguard for their employment.

**Keyword:** Organizational Consent. Outsourcing. Organizational Ties.

## 1 INTRODUÇÃO

Muito se tem falado das novas formas organizacionais e de como tais práticas têm gerado reflexos nas relações entre indivíduos e organizações (Neto; Moura, 2020). Em um contexto no qual as novas formas de organização do trabalho (NFOT) ganham destaque, apontam Neto e Moura (2020) as críticas quanto à sua implementação, haja vista a fragmentação do trabalho dela decorrida, bem como o enfraquecimento do coletivo. Destacam os autores o apontamento crítico que entende as NFOT como meros desdobramentos das antigas formas burocráticas de organização do trabalho, sob uma roupagem mais moderna que sutilmente disfarça a estrutura hierárquica e de controle. Esponda e Strada (2019) entendem que as NFOT introduzem nas organizações flexibilizações que impactam diretamente no trabalhador, destacando a terceirização como um desses processos.

A partir dessa perspectiva pode-se falar da prática de terceirização de serviços que ganha destaque nos anos recentes devido à reestruturação produtiva e aos ajustes organizacionais realizados pelas organizações em busca de competitividade e produtividade por meio da redução de custos. Ela reflete as características do trabalho no capitalismo contemporâneo, como flexibilidade e maior liberdade para as empresas gerenciarem a força de trabalho de acordo com as necessidades do processo de produção de bens e serviços. As diferentes manifestações da terceirização estão relacionadas a uma economia mais desregulamentada, internacionalizada, financeirizada e organizada por meio das cadeias globais de produção (Krein; Teixeira, 2021).

Embora a contratação de trabalhadores terceirizados, sob o aspecto da formalização do contrato de trabalho, garanta ao trabalhador direitos mínimos – como a seguridade social, formalidade não implica necessariamente em qualidade do trabalho, sendo possível ser formal e precário concomitantemente. A formalidade em contratação de mão de obra terceirizada supera a média do mercado de trabalho como um todo, “mas são empregos precários, em que prevalecem baixos salários e os trabalhadores ficam submetidos a uma condição pior de trabalho e maior insegurança” (Gimenez; Krein, 2016, p. 20).

Rodrigues et al. (2020) destacam que o processo de terceirização é dominante quando posto em evidência atividades menos complexas, especialmente as relacionadas ao setor de serviço, como limpeza e portaria. Os autores destacam em seu trabalho o perfil sociodemográfico dos trabalhadores terceirizados brasileiros, no qual predomina o baixo nível de escolaridade, dentre outras características. Costa et al. (2022), nesse contexto, destacam o

papel de submissão internalizado pelos trabalhadores nesta condição, e defendem ainda que, numa condição de escassez de emprego atrelada à submissão inerente às vagas que aparecem, os trabalhadores tendem a assumir ante a organização uma conduta de subserviência.

Este trabalho objetiva explorar o consentimento organizacional entre trabalhadores terceirizados em uma instituição federal de ensino superior. Para tanto, busca compreender se o vínculo é, de fato, reflexo do comportamento humano na organização ou se atua como estratégia de sobrevivência desses atores diante do cenário econômico de incertezas e precariedade, dadas a instabilidade e insegurança causadas pela terceirização (Massi, 2022). Devido à natureza do contrato, a criação de vínculos a longo prazo entre trabalhadores e organizações torna-se difícil, afetando a capacidade de desenvolver senso de pertencimento e compromisso com as empresas, dada a instabilidade do vínculo (Duque Ceballos et al., 2020).

Por fim, destaca-se a expansão das universidades no Brasil, principalmente a partir de 2007, cujo resultado foi um aumento significativo no número de trabalhadores terceirizados, conforme apontado por Marinho et al. (2018). Essa expansão coincidiu com a redução do funcionalismo público, especialmente após a adoção de uma agenda neoliberal que surgiu após o impeachment de 2016 e foi consolidada com as reformas econômicas implementadas entre aquele ano e 2019 (Henig; Leite, 2020). Como resultado desses eventos, as atividades realizadas pelas instituições de ensino superior tornaram-se cada vez mais dependentes da mão de obra terceirizada e, diante desse cenário, surge a necessidade de realizar estudos que abordem esse tipo de contratação de mão de obra terceirizada e a situação dos trabalhadores envolvidos nessas atividades.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL**

Não há consenso na academia acerca do significado conceitual da terceirização. Oliveira e Druck (2021) defendem que a definição de Marcelino e Cavalcante (2012) é a que melhor abarca os estudos empíricos, mesmo que limitada à versão empresarial da prática: todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, cujo objetivo último é a redução de custos com a força de trabalho e/ou a externalização dos conflitos trabalhistas. Para este estudo, adotar-se-á a definição de terceirização como “uma estratégia de contratação de pessoal através de um intermediário, que é uma entidade interposta entre um trabalhador e um gestor efetivo do trabalho e da produção”, trazida por Dutra e Filgueiras (2021, p. 10).

No Brasil, o processo de terceirização se origina no campo, através da contratação de pessoal de acordo com as safras. A partir do final da década de 1960 o Estado brasileiro passa a adotar a terceirização como forma de executar atividades periféricas, como limpeza, transporte e manutenção, através do Decreto nº 200/1967; posteriormente sendo sancionada a Lei 5.645/1970, que liberava esta modalidade de contratação apenas para o Serviço Público (Druck, 2017; Druck et. al., 2018, Sousa et al., 2018).

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

Já em 2004, num período que Druck (2017, p. 187) chama de epidêmico em relação a terceirização no país, emerge o projeto de Lei 4.330, cujo objetivo era “derrubar qualquer limite à terceirização (...) permitindo redes de subcontratação, pejotização (...) e negando a responsabilidade solidária plena para as contratantes em qualquer situação”. O projeto tramitou no congresso por anos, resultando na aprovação, em março de 2017, da Lei nº 13.429. O texto aprovado não deixava explícita a possibilidade de total terceirização das atividades da empresa (Sousa et al., 2018), o que foi rapidamente resolvido em Julho daquele ano, com a promulgação da Lei nº 13.467, a chamada reforma trabalhista. É a partir desta lei que, conforme apontam Krein e Oliveira (2019), a terceirização avançou fortemente por meio dos contratos de trabalho flexíveis.

Nesse contexto, em Agosto de 2020, o Supremo Tribunal Federal (STF) em julgamento de constitucionalidade da possibilidade da terceirização irrestrita, por sete votos a favor e quatro contra, decidiu favoravelmente pela ampliação das possibilidades de contratação de terceiros, inclusive para atividades-fim. Estava consolidada no país a terceirização que, três anos antes, Druck (2017) já defendia ser a centralidade do processo de precarização do trabalho, argumento central dos que são contra a prática.

Não obstante os números que evidenciam a situação do trabalhador terceirizado no Brasil, Druck (2018, p. 197) evidencia ainda a problemática em designar-se o responsável em caso de acidente de trabalho com o terceirizado, uma vez que, para a autora, é “comum a não comunicação de acidentes através da Comunicação de Acidentes do Trabalho (CAT), ou ela só ocorre após fiscalização dos auditores, denúncias dos sindicatos, ou divulgação na imprensa” dada a disputa entre terceirizada e empresa cliente sobre a responsabilidade pelo trabalhador. Esse dado é corroborado por Massi (2022) ao pesquisar os acidentes com trabalhadores terceirizados em indústrias petroquímicas.

Nesse sentido, cabe destaque ao que defendem Lima e Oliveira (2021) ao afirmarem que da maneira como é praticada no país, a terceirização é uma estratégia de transferência de ônus para os trabalhadores terceirizados, não se tratando de uma estratégia de especialização da mão de obra, mas sim de redução de custos para as empresas, transferindo a responsabilidade de contratação para terceiros. Isso ocorre através da redução de postos de trabalho diretos, o que resulta em exclusão social, falta de direitos trabalhistas e proteção sindical para os indivíduos submetidos a esta forma de contratação. No mesmo trabalho os autores ainda destacam o aumento da terceirização por meio de contratos temporários, trabalho informal, atividades clandestinas, intermediação de mão de obra e falsas cooperativas.

Nesse sentido, destacam Trindade et al. (2021) que apesar da extensa publicação científica sobre a terceirização e precarização do trabalho no Brasil, a maioria dos estudos se concentra em assuntos relativos ao direito do trabalho, havendo pouca investigação no setor público e em serviços públicos. Para os autores, um dos principais problemas no campo de estudos acerca da terceirização é a carência de estudos que explorem as implicações das condições e organização do trabalho, as relações interpessoais e as repercussões na saúde dos trabalhadores terceirizados em instituições públicas de ensino superior no país.

Deste modo entende-se que, para além da precarização, a terceirização traz consigo outras questões ligadas a dimensões do comportamento organizacional, que ganham particularidades quando postas em evidências as relações de trabalho advindas da prática. Por terem um duplo vínculo empregatício – com a empresa contratante e com a empresa contratada (Sobral et al., 2019), questões ligadas ao suporte organizacional (ou a ausência dele) e aos vínculos organizacionais merecem maior atenção. Esta última, especialmente o consentimento organizacional, é questão de interesse deste artigo.

## 2.2 CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAL

Embora com estudos significativos e que apresentam a validade do construto, o consentimento organizacional ainda é pouco explorado (Rocha et al., 2020). O construto deriva do conceito de comprometimento organizacional, que pode ser definido como “uma ligação, vínculo ou apego do indivíduo à organização” (Tomazzoni; Costa, 2020, p. 71). Referências no que diz respeito ao comprometimento, Meyer e Allen (1991) introduzem a noção tridimensional do construto, que passou a ser concebido nas dimensões afetiva, instrumental e normativa. Baseados nas pesquisas até então desenvolvidas, que abarcavam a natureza afetiva do comprometimento, a noção de troca e side bets e a perspectiva do vínculo como um sentimento de dever e obrigação para com a organização os autores tornaram-se base para os trabalhos posteriores acerca do tema (Bastos et al., 2011; Rodrigues; Bastos, 2013).

Na dimensão afetiva, defendem Meyer e Allen (1991) que a vontade por parte do indivíduo de manter-se membro da organização resulta das suas experiências no trabalho. Apoiados pelo trabalho de O'Reilly e Chatman (1986), os autores defendem que o comprometimento afetivo se desenvolve a partir de processos de identificação e internalização. Na dimensão instrumental, os autores defendem que qualquer fator que aumente o custo associado a deixar a organização tem o potencial de criar o vínculo do trabalhador para com a organização. E em sua dimensão normativa o comprometimento se desenvolve a partir de processos de socialização, que têm um sua base uma forte pressão cultural (por exemplo, de fidelidade à organização), ou ainda baseados no sentimento de reciprocidade que levam o indivíduo a sentir-se em dívida com a organização, permanecendo vinculado a ela (Meyer; Allen, 1991).

No Brasil, o comprometimento organizacional começa a ser estudado no final da década de 80 (Borges-Andrade, 1994), ganhando destaque com os estudos de Bastos (1994). Observado sobre uma óptica instrumental, o construto passou a ganhar corpo no campo do comportamento organizacional, com os estudos tendo por interesse a maior dedicação por parte do indivíduo para com a organização (Silva, 2019). Passou-se, então, a questionar o modelo proposto por Meyer e Allen, dados os seus problemas empíricos. Os estudos realizados na área mostraram haver uma sobreposição entre as dimensões afetiva e normativa e variações de medidas consideráveis observando-se o contexto geográfico das pesquisas (Bastos et. al., 2011).

Pinho et. al. (2017, p. 14) enfatizam que esta é uma realidade brasileira, não ocorrendo em nível internacional e que, “apesar de se demonstrar as diferenças existentes nas propostas nacionais, observa-se que é coerente abordar o construto a partir das dimensões afetiva, normativa e de continuação”. O construto consentimento emerge, então, das inconsistências teóricas derivadas da base tridimensional do comprometimento. A partir da dimensão *compliance* destacada nos estudos de O'Reilly e Chatman (1986), Bar-Hayim e Berman (1992) dividiram o comprometimento em ativo e passivo. Em sua dimensão ativa, o construto estaria relacionado ao envolvimento e identificação com a organização, além da adoção de uma postura crítica ante as demandas organizacionais. Já a dimensão passiva do comprometimento estaria relacionada ao desejo de permanecer na organização, que despertaria no indivíduo um forte sentimento de lealdade para com aquela, chegando mesmo a ser considerada uma lealdade cega (Pinho et al., 2015; Silva; Bastos, 2015).

Nesse sentido, Silva e Bastos (2015) questionam a validade em considerar se um indivíduo que obedece cegamente às regras da organização estaria, de fato, comprometido com aquela. Defendem os autores que a submissão do indivíduo à autoridade do seu superior estaria atrelada à necessidade de manter-se vinculado à organização devido às vantagens percebidas, ou ainda ao receio de sofrer punições. Este indivíduo estaria, então, vinculado à organização por consentimento – vínculo entre indivíduo e organização, no qual a tendência, por parte do trabalhador, a obedecer às demandas organizacionais, que seria personificada no seu superior imediato, haja vista o entendimento por parte desse mesmo indivíduo de que seus chefes sabem melhor o que deve ser feito ou ainda as relações de poder e autoridade estabelecidas (Silva; Bastos, 2015; Vital; Paiva, 2019).

Com origem na sociologia do trabalho e na psicologia social, o construto é construído a partir de temáticas que abordam a aceitação do trabalhador à dominação imposta pelas organizações, tendo também por base as teorias da autoridade e do apego (Silva; Bastos, 2015). Após análise detalhada, os autores chegam à bidimensionalidade do construto, que abarcaria as dimensões de obediência cega e aceitação íntima e que, mais tarde, daria origem ao construto como unidimensional, uma vez que se passou a entender a dimensão da aceitação íntima como parte da base afetiva do comprometimento organizacional (Costa et al., 2022).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De natureza descritiva, ou seja, dedicada à observação, registro e correlacionação de aspectos que envolvem os fenômenos estudados (Motta; Leonel, 2011) a pesquisa busca explorar a teoria vigente para descrever a vivência dos participantes dentro da sua realidade organizacional. Sob uma abordagem qualitativa a pesquisa busca compreender significados subjetivos sobre determinadas questões sob a ótica do indivíduo participante, tentando descrever a complexidade da relação entre indivíduo e organização (Sousa; Santos, 2020). Os dados para análise foram coletados por meio de entrevistas presenciais, guiadas por roteiro prévio, cujos questionamentos foram desenvolvidos com base na escala de consentimento organizacional (ECO) desenvolvida por Silva e Bastos (2015).

O convite para participar da pesquisa foi realizado em uma instituição pública de grande porte no Nordeste, reconhecida entre as melhores do país. Os sujeitos, selecionados por acessibilidade entre os cargos terceirizados (vigilante, porteiro, auxiliar de limpeza, encarregado), foram abordados em seus locais de trabalho. A coleta de dados ocorreu entre outubro e novembro de 2021, com consentimento prévio e assinatura de termo específico. A escolha dessa instituição se deve tanto à sua relevância regional quanto à facilidade de acesso dos autores.

O acesso aos participantes e o conhecimento da realidade da instituição permitiu a realização de uma análise mais contextualizada dos impactos da terceirização do trabalho no ambiente institucional. Foram realizadas um total de 16 abordagens, sendo efetivamente entrevistados 14 sujeitos ante a negativa de dois possíveis participantes. Este número foi definido a posteriori, considerando a saturação das respostas. Para a análise, foram considerados os dados de 13 das 14 entrevistas, sendo descartada, na fase de pré-análise, a entrevista de um dos participantes que acabara de ser contratado para o trabalho, o que foi julgado não relevante para a pesquisa, haja vista o curto tempo de vivência nas organizações.

As entrevistas foram analisadas de acordo com o que Bardin (2011) denomina “Análise de Conteúdo”. Esta técnica tem por finalidade a obtenção de indicadores que possibilitem desenvolver o conhecimento a partir do conteúdo das entrevistas. A Análise de Conteúdo constitui-se como uma abordagem que permite compreender o emprego e a aplicação de um conteúdo por meio de uma leitura profunda que leve em consideração as condições oferecidas pelo sistema linguístico do qual se parte. O objetivo desta técnica de

análise é acessar as relações entre o conteúdo do discurso e aspectos exteriores aos indivíduos (Klant; Santos, 2021)

Em associação à Análise de Conteúdo, as entrevistas foram submetidas a uma Análise Lexicométrica com o auxílio do software IRaMuTeQ que, ancorado no programa estatístico R, gera dados a partir de textos e tabelas (Klant; Santos, 2021). O IRaMuTeQ analisa a simultaneidade de palavras organizando, assim, a estrutura da palavra no texto, suas ligações e outras características textuais e de variáveis relevantes no ambiente do texto.

Junto ao IRaMuTeQ foi realizada uma Classificação Hierárquica Descendente (C.H.D). A C.H.D facilita a identificação de temáticas eliciadas nos conteúdos trazidos pelos participantes, uma vez que agrupa palavras estatisticamente significativas (Souza et. al., 2018) em classes estáveis e específicas. Esta operação analítica tem sido utilizada em associação à Análise de Conteúdo no sentido de conferir robustez ao processo de análise de dados, uma vez que permite uma melhor e mais acertada atribuição de sentido ao conteúdo analisado. A C.H.D. retorna como resultado um dendrograma, que ilustra as relações entre as classes (Camargo; Justo, 2013).

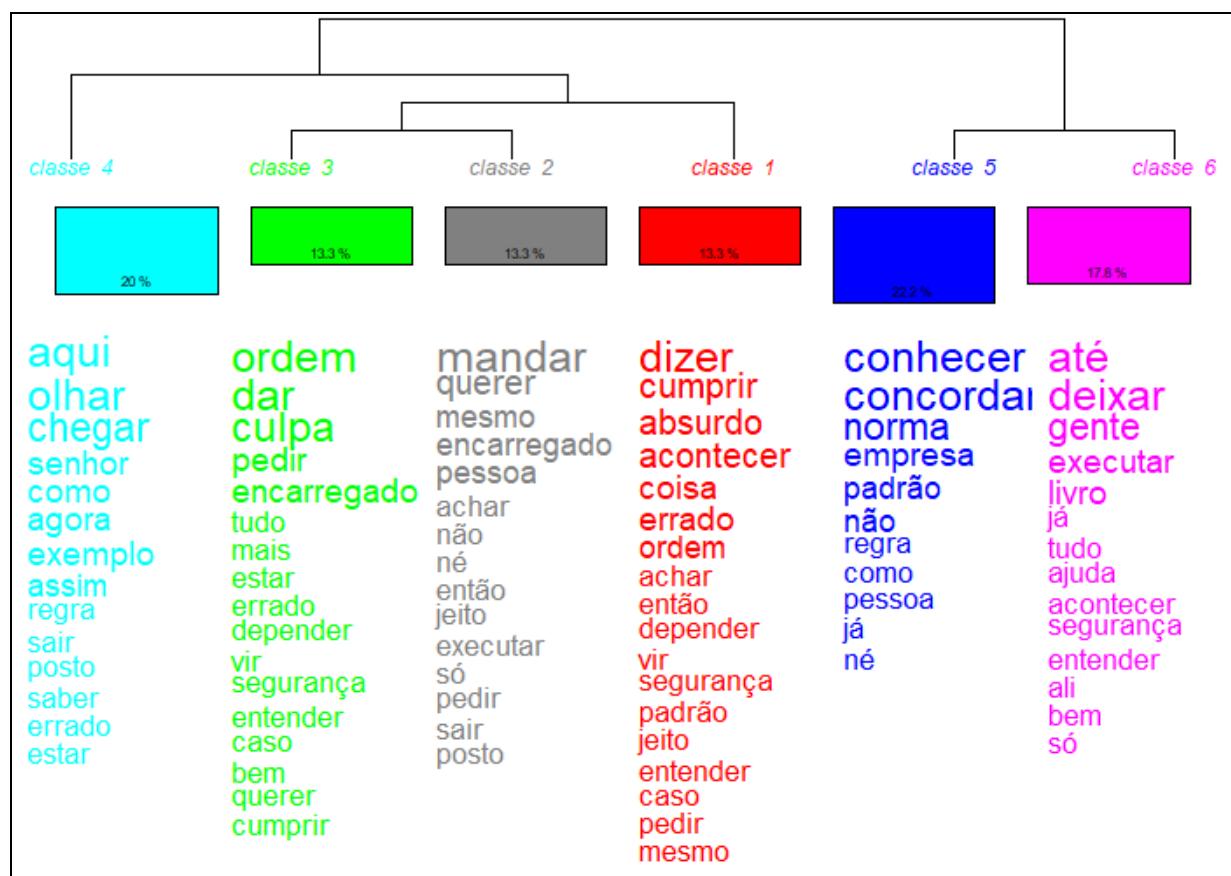
## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A CHD realizada resultou na separação do conteúdo analisado em seis classes, cujo dendrograma gerado é apresentado na figura 01. O dendrograma resultante da classificação instiga o pesquisador a conduzir uma análise minuciosa dos segmentos que constituem cada classe. O objetivo é atribuir significado à distribuição realizada pelo software por meio da interpretação das características específicas que as diferenciam entre si.

A partir de análise realizada, foi possível observar que as Classes se dividem em dois eixos temáticos. O primeiro deles, composto pelas Classes 4, 3, 2 e 1 trata do dia a dia do trabalho dos participantes e de suas peculiaridades. Nestas classes se concentram os conteúdos que versam sobre como as ordens são repassadas, recebidas e executadas. Os trabalhadores colocam em jogo seus valores, suas crenças e, ao mesmo tempo, suas necessidades práticas na relação com seus superiores. O Eixo 2, composto pelas Classes 5 e 6, reúne os conteúdos que tratam das normas gerais às quais os trabalhadores estão submetidos de acordo com suas funções. Sejam estas normas dispostas em manuais ligados à atividade desenvolvida, na vigilância, por exemplo, ou determinadas pelas empresas contratantes, elas parecem cumprir

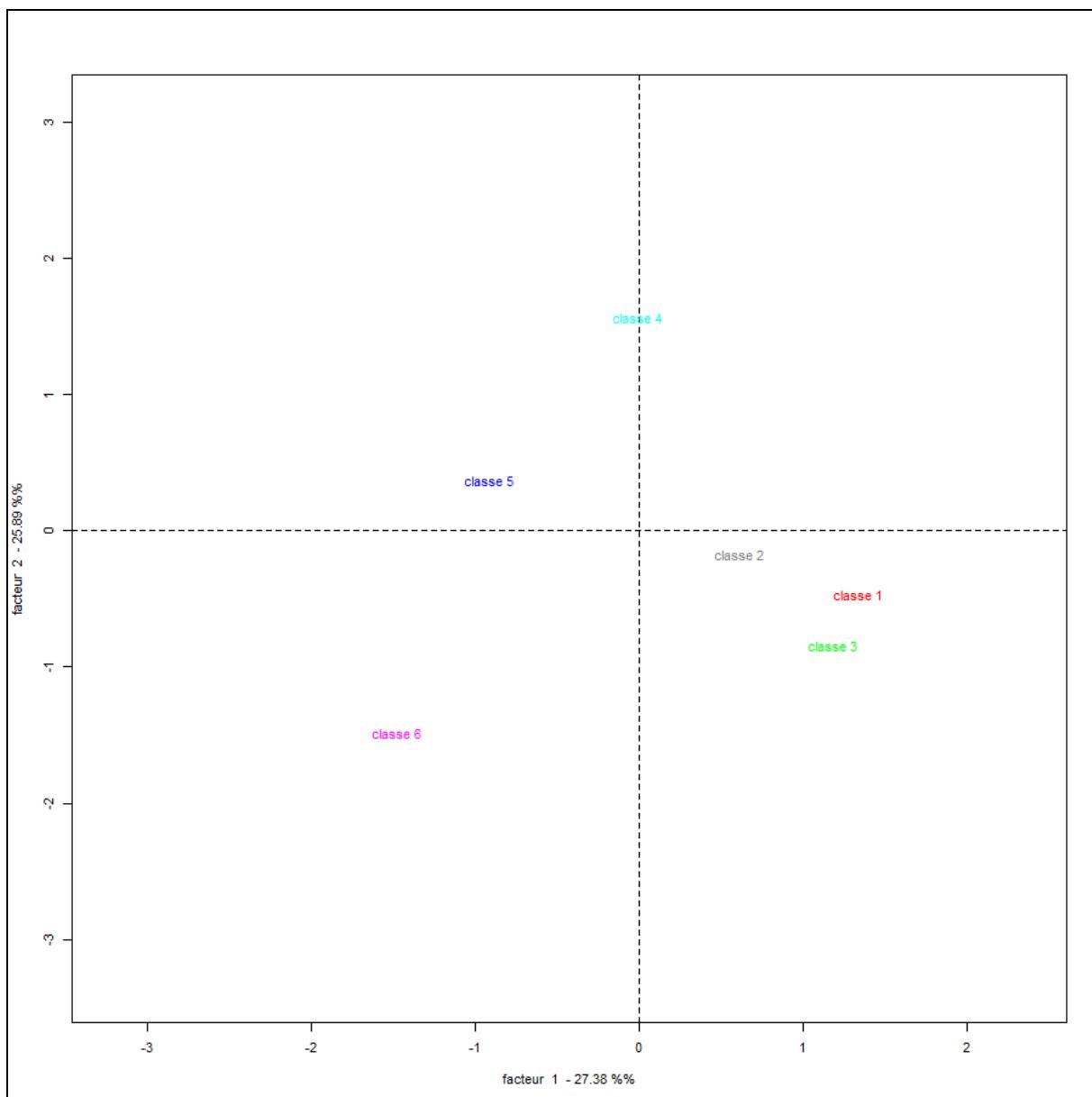
com o objetivo de orientar os trabalhadores em seu cotidiano, fornecendo referência para o cumprimento das atividades.

**Figura 01** Dendrograma fornecido pelo software IRaMuTeQ



Além do dendrograma apresentado, gerou-se ainda um gráfico de análise fatorial de correspondência (AFC) derivada da C.H.D, disposto na figura 02. Fazendo um cruzamento entre o vocabulário – a partir da frequência das palavras – e as classes e gerando uma um gráfico cartesiano, a AFC possibilita uma visão abrangente e articulada dos grupos de palavras presentes no discurso. Conforme explicam Nascimento e Menandro (2006), a leitura da figura 02 deve ser realizada de modo que se perceba que quanto mais distantes os elementos estão dispostos no plano, menor é a sua convergência em relação ao conteúdo abordado. É fundamental ressaltar que a disposição de grupos em pólos opostos nos eixos do plano não implica necessariamente em uma relação semântica de oposição entre esses mesmos grupos.

**Figura 02** Análise factorial de correspondência fornecida pelo software IraMuTeQ



Percebe-se, a partir da leitura do gráfico, a maior proximidade entre as classes 3, 2, 1, mais ligadas ao papel do supervisor/encarregado e o cumprimento das normas e regras pelo trabalhador. A classe 5 aponta para o auxílio às atividades que as normas proporcionam, ao passo que a classe 6 está ligada a procedimentos padrões. A classe 4, isolada dentro do eixo, aponta para a segurança que as regras proporcionam aos trabalhadores. Depreende-se da leitura do gráfico que, de modo geral, enquanto as normas e ordens recebidas dizem respeito ao bom andamento do serviço, são bem recebidas; o mesmo não ocorre quando a execução do ordenado possa ir de encontro ao que se acredita ser o correto, não importando de onde seja emitida a ordem.

A proximidade entre as Classes 3, 2 e 1 no gráfico se deve ao conteúdo compartilhado: o papel do supervisor/encarregado e o cumprimento das normas pelas empresas. A Classe 5 também está alinhada, mostrando como as normas auxiliam os participantes nas atividades diárias. A Classe 6 trata dos procedimentos padrões da empresa. Já a Classe 4, isolada no polo positivo, destaca a segurança proporcionada pelas normas para garantir a execução correta do trabalho. O gráfico indica que as normas são bem recebidas, mas valores pessoais ainda geram conflito quando as ordens contrariam o que o trabalhador considera correto.

A partir da análise dos trechos de fala da classe 4, aqui chamada de “regras e normas como salvaguarda”, entende-se que os trabalhadores compreendem que as regras ou normas da empresa são importantes no tocante à segurança de seus empregos. Isso pode ser ilustrado na fala do sujeito 5, quando questionado se obedeceria uma ordem que ele julga errada, ao que responde “Não adianta vir pra um posto trabalhar e não ter uma regra, não saber como é, pra gente não fazer nada de errado (...). Eu vou cumprir, mas vou falar né, dizer tá errado isso aqui. Mas como o senhor [supervisor] é meu superior eu tenho que cumprir, né. Agora vai tá errado”. Pode-se citar como ilustração, ainda, a fala do sujeito 6, ao responder “Eu digo olhe, isso aqui tá errado, que depois quando vier me cobrar não venha me dizer que foi erro meu”.

Fica claro que os trabalhadores têm ciência do que e de como deve ser feito, e as regras preestabelecidas servem como um ponto de segurança para eles. Não se percebe, entretanto, o que Tomazzoni et al. (2020) consideram como obediência cega às determinações da organização, fator determinante para a caracterização do consentimento total à empresa. Da mesma forma, também não se observa subserviência por parte dos entrevistados à organização (Tomazzoni; Costa, 2020). De maneira geral, predomina o consentimento às normas por medo das consequências que o seu descumprimento pode acarretar, o que estaria atrelado mais ao construto Entrincheiramento Organizacional.

A análise da classe 1, nomeada como “juízo de valor”, deixa claro que os trabalhadores possuem suas crenças do que é certo ou errado, e isso afeta diretamente o seu julgamento acerca das ordens recebidas. Não foi observado, entretanto, a personificação das ordens na figura do supervisor, conforme abordam Rodrigues e Bastos (2015). Os autores defendem que entre indivíduos consentidos há a execução automática das ordens, uma vez que eles acreditam que um comando do seu superior deve ser cumprido sem maiores questionamentos.

Tal situação não ocorre entre os sujeitos entrevistados, mesmo entre aqueles que cumprem estritamente o que foi ordenado, conforme apresentado na Classe 2, denominada de “Cumpra-se”. Para os sujeitos dessa classe a ordem deve ser cumprida por que existe um senso de hierarquia latente, conforme se exemplifica na fala do sujeito 11: “Mesmo se eu achar que é errado. E digo pra ele: o culpado vai ser o senhor. O senhor tá mandando, eu vou fazer. Eu acho que não é desse jeito, mas o senhor quer, então eu faço”.

Há ainda nos trechos de fala presentes na classe o receio de represálias ante o não cumprimento de comandos contrários ao que eles julgam ser o correto, conforme se observa na fala do sujeito 12: “Rapaz... aí eu vou ter que procurar saber de fato com alguém mais acima né. Sei lá, da fiscalização, da própria universidade, por que eu não executo não, bicho. Lá na frente eu vou sofrer alguma coisa, mas se eu ver que é errado eu não faço não”. Destaque-se ainda existir entre os entrevistados a procura por meios de não cumprir o que foi ordenado, ilustrado na fala do sujeito 2: “Não. Se eu ver que o negócio é errado, também não vou dizer não. Eu evito, tento... Dou um jeito de não fazer”.

Percebe-se, nessa situação, que não há o que Tomazzoni e Costa (2020) chamam de noção de conformidade, que limitaria a margem de ação do trabalhador, tornando-o mais dependente da organização, atrelando o seu sucesso pessoal ao sucesso daquela e, assim, adotando posicionamento mais favorável ao consentimento. Situação semelhante de “rebeldia” ocorre na classe 3, aqui chamada de “a culpa não é minha”. A classe pode ilustrar o que defendem Rodrigues e Bastos (2015) ao entenderem que indivíduos consentidos tendem a não considerarem-se responsáveis pelas consequências dos seus atos.

Como exemplo, destaca-se a fala do sujeito 6, quando questionado sobre a responsabilidade de determinada ação cujos resultados não foram satisfatórios: “Eu acredito que a culpa seja do encarregado (...) por que ele quem dá a ordem. Se tá errado eu vou cobrar do encarregado e ele vai cobrar de quem pediu a ele, entendeu?”. Analisadas em conjunto, as classes 1, 2 e 3 apresentam uma tendência do trabalhador em cumprir as ordens devido à posição hierárquica de quem as ordena, mas não fica clara uma postura acrítica por parte do trabalhador, o que caracterizaria o consentimento por parte deles. Percebe-se, entretanto, que há incômodos com o regramento posto, com a postura do supervisor na hipótese de ele comandar algo que vá de encontro ao que se acredita.

Cabe destaque às classes 5 e 6, ligadas especificamente às normas existentes. Denominadas “normas existem para serem cumpridas” e “padrões e procedimentos”,

respectivamente, a partir da sua análise é possível perceber que os trabalhadores entendem que as regras são importantes para a execução das suas atividades, conforme se exemplifica na fala do sujeito 12, presente na classe 6: “Tem as atribuições ali num livro, fixado (...) é mais questão relacionada a atribuição da gente, porteiro, mais relacionado à segurança, tá ligado? Deixa a gente mais à vontade no que é pra ser feito”.

Ilustra-se ainda com a fala do sujeito 5: “(...) o procedimento tudinho e pronto, já deixa a gente mais seguro no que deve ser feito”. Desta classe depreende-se o entendimento por parte dos trabalhadores de que a fuga à norma incorre em culpa sobre atividades cujo resultado não foi o esperado, mas ainda tem-se presente o fator questionamento, conforme ilustrado na fala do sujeito 08: “Se for de eu dar minha opinião eu dou, mas também se eu ver que não me cabe eu fico calada e faço o que me pediu. Tô aqui pra fazer, eu trabalho pra isso. Pra obedecer né. [se sair algo errado] A culpa é minha, por que eu tinha que tá mais atenta, prestar mais atenção naquele, no algo que foi dito pra mim fazer (...)”(sic).

Somavilla et al. (2020) destacam que o consentimento está atrelado às relações de controle no qual o trabalhador é submisso ao patrão, cumprindo o seu papel de subordinado. Defendem os autores que o trabalhador tem internalizada a ideia de conformismo ou aceitação íntima das regras da organização, que devem ser obedecidas cegamente. Esta situação não ficou evidente entre os entrevistados na presente pesquisa. Exceptuando-se a noção de hierarquia presente entre os sujeitos entrevistados, não se observa destaque à figura do supervisor, por exemplo, tampouco uma submissão às organizações, sejam a contratante ou a contratada, na qual eles executam suas atividades.

O que parece ficar evidente é a aceitação da regra (ou norma) como norteadora da atividade. Se há que se falar em consentimento, deve-se ligar ao construto à função executada, e não às organizações. Uma busca sobre o significado do verbo consentir tem por resultado “não por obstáculo” ou “condescender”, que por sua vez é a renúncia à sua dignidade. Tal submissão não se mostra entre os participantes da pesquisa e, para esta amostra, não se acredita ser possível falar em consentimento, ao menos nos termos do construto aceitos até aqui. Silva e Bastos (2015) defendem ser o consentimento uma resposta do trabalhador às demandas organizacionais ante o medo de punições e, nesse sentido, posto em evidência o contexto do mercado de trabalho terceirizado, a punição seria a demissão. A partir dos dados levantados, pode-se afirmar que o consentimento ocorre pelo contexto. Não é pela crença de

que o supervisor sabe mais, não é pela aceitação íntima do regramento das organizações, é pela garantia do emprego.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa buscou entender a relação entre trabalhador e organização a partir da perspectiva do vínculo Consentimento Organizacional. Tomazzoni et al. (2020) associam o construto ao controle e autoridade exercidos pela organização sobre o indivíduo e, numa sociedade na qual predomina a insegurança no mercado de trabalho devido à baixa oferta de empregos e oportunidades, a subserviência do trabalhador pode ser estratégia de sobrevivência nesse meio conturbado.

A partir dos dados levantados pode-se depreender que quem cala não está consentindo, mas apenas se mantendo empregado haja vista a insegurança inerente à função produtiva que ocupa. De maneira geral, os trabalhadores entrevistados entendem que a obediência às regras e, por conseguinte, a quem as ordena, é uma salvaguarda ao seu emprego. Seria, então, o consentimento organizacional um construto válido? As pesquisas apontam que sim, mas é preciso que se investigue o construto sob outros prismas que não o do comportamento organizacional.

No setor público, em especial, entender as relações construídas entre trabalhadores terceirizados e organizações é de especial importância haja vista ser a terceirização, conforme apontam Fernandes et al. (2023), causa de subalternidade e desigualdade no ambiente de trabalho. Para os autores, trabalhadores terceirizados são colocados na parte inferior da pirâmide organizacional, não se beneficiando de contratos estáveis, formação profissional ou proteção social. Que vínculo esperar de um trabalhador que olha a estrutura ao seu redor e não se vê contemplado pelas benesses que ela a outros proporciona? A partir deste trabalho, pesquisas que explorem o sentimento de pertença entre trabalhadores terceirizados e as organizações com as quais ele mantém vínculo formal podem responder essa questão.

Num cenário no qual as organizações públicas estão cada vez mais dependentes da mão de obra terceirizada para que seu funcionamento ocorra sem prejuízos à sociedade, entende-se que esta pesquisa lança luz sobre questões até então pouco exploradas, uma vez que parte significativa da literatura mostra a existência de certos vínculos nas organizações, mas não os explora a partir da perspectiva do trabalhador. Mas ainda há muito a ser explorado. Esta pesquisa se limitou a olhar o construto a partir da Escala do Consentimento

(Silva; Bastos, 2015), de modo que se evidencia ser necessário um maior aprofundamento nas relações que constroem esse tipo de vinculação entre trabalhador e organização.

Sugere-se que novas pesquisas de abordagem qualitativa sejam desenvolvidas, de modo a construir-se um melhor entendimento de como a vinculação por consentimento se mostra em outras classes operárias. Sugere-se ainda que sejam pesquisados trabalhadores do alto escalão das organizações, de modo a buscar-se entender como o consentimento se mostra em profissionais dos altos níveis organizacionais. Por fim, acredita-se que esta pesquisa contribuiu para a literatura uma vez que trouxe novas abordagens a um tema ainda pouco debatido nos estudos organizacionais e de gestão, lançando reflexões pertinentes ao contexto de mudanças constantes pelo qual se passa.

## **REFERÊNCIAS**

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAR-HAYIM, A.; BERMAN, G. S. The dimensions of organizational commitment. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 4, p. 379–387, 1992.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato** – ScienceOpen. Brasília: Universidade de Brasília, 1994.
- BASTOS, A. V. B; PINHO, A. P. M; AGUIAR, C. V. N; MENEZES, I. G. Comprometimento Organizacional: aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro. Em: ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TOLFO, S. DA R. (Eds.). **Processos Psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011. p. 145–160.
- BÉHAR, A. H. Meritocracia enquanto ferramenta da ideologia gerencialista na captura da subjetividade e individualização das relações de trabalho: uma reflexão crítica. **Organizações & Sociedade**, v. 26, p. 249–268, 25 abr. 2019.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas em Psicologia**, v. 2, n. 1, p. 37–47, abr. 1994.
- CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, v. 21, n. 2, p. 513–518, dez. 2013.
- COSTA, S. D. M.; PAIVA, K. C. M. DE; RODRIGUES, A. L. Sentidos do trabalho, vínculos organizacionais e engajamento: proposição de um modelo teórico integrado. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, p. 470–482, 16 set. 2022.

DRUCK, Graça; PINTO, Marina Moreno; ARAÚJO, Sâmia. A terceirização no Serviço Público: particularidades e implicações. Em: CAMPOS, A. G. (Ed.). **Terceirização do Trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate**. Brasília, 2018, p. 113–142.

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

DUQUE CEBALLOS, J. L.; DOMINGUEZ, A. Z.; GARCÍA SOLARTE, M.; MURILLO VARGAS, G. Modelo de gestión humana para empresas de business process outsourcing. **Revista científica Pensamiento y Gestión**, [S. l.], v. 49, 2020.

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

ESPONDA, María Alejandra; STRADA, Julia. Tercerización laboral en la siderurgia argentina: empresas de ex trabajadores en Acindar Villa Constitución y Siderar Ensenada. **Íconos**, Quito, n. 64, p. 159-181, agosto 2019.

FERNANDES, G. DE B.; SANTOS, C. A. DA S.; SILVA, R. C. N. A invisibilidade social no ambiente de trabalho: um estudo de caso com os terceirizados de serviços gerais de uma Universidade Pública no estado do Rio de Janeiro. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 10, n. 27, p. 63–106, 23 abr. 2023.

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

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

KLANT, L. M.; SANTOS, V. S. DOS. O uso do software IRAMUTEQ na análise de conteúdo – estudo comparativo entre os trabalhos de conclusão de curso do ProfEPT e os referenciais do programa. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 4, p. e8210413786–e8210413786, 31 mar. 2021.

KREIN, J. D.; TEIXEIRA, M. O. O avanço das formas de contratação flexíveis. Em: KREIN, J. D. et al. (Eds.). **O Trabalho pós-reforma trabalhista (2017)**. São Paulo: Cesit – Centro de Estudos Sindiciais e de Economia do Trabalho, 2021. v. 1p. 150–186.

LIMA, M. E. A.; OLIVEIRA, R. C. Precarização e acidentes de trabalho: os riscos da terceirização no setor elétrico. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 46, p. e6, 15 set. 2021.

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

MARINHO, R. DE C. P. et al. Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a universidade pública. **Gestão & Produção**, v. 25, p. 444–457, 30 jul. 2018.

MASSI, M. F. Subcontratación y precarización del empleo: los accidentes laborales en la industria petroquímica. **Estudios Sociológicos de El Colegio de México**, v. 40, n. 119, p. 423–454, [s.d.].

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

MORO, A. L. C.; AMAZARRAY, M. R. Trabalho, subjetividade e gestão gerencialista: um estudo com trabalhadores do comércio. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 22, n. 2, p. 117–130, 20 dez. 2019.

MOTTA, A. DE M.; LEONEL, V. **Ciência e Pesquisa**. 3. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2011.

MOURA, G. L. Relações desumanas: reflexões sobre “humanismo” e controle na relação indivíduo-organização. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 3, n. 6, p. 177–220, 2016.

NASCIMENTO, A. R. A. DO; MENANDRO, P. R. M. Análise lexical e análise de conteúdo: uma proposta de utilização conjugada. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 72–88, dez. 2006.

NETO, V. L. C.; MOURA, G. L. Liderança e Autonomia nas novas formas de organização do trabalho: comparando empresas do Porto Digital de Pernambuco. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 4, p. 63–93, 4 out. 2020.

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

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 492–499, 1986.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: Explorando Seus Significados entre Gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. spe3, p. 288–304, out. 2015.

ROCHA, M. DE S.; PEREIRA-FERREIRA, J. M.; FUJIHARA, R. K. **evalidação das Escalas de Vínculos Organizacionais para Jovens Trabalhadores**. Em: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD. Evento Online: 2020.

RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B. Os vínculos de comprometimento e entrincheiramento presentes nas organizações públicas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p. 143–158, 2013.

RODRIGUES, F. D. M.; SANTOS, J. M. DOS; SILVA, P. DE S. Perfil dos trabalhadores terceirizados no Brasil. **Revista da ABET**, 31 ago. 2020.

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

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

SOBRAL, F.; CHAMBEL, M. J.; CASTANHEIRA, F. Managing motivation in the contact center: The employment relationship of outsourcing and temporary agency workers. **Economic and Industrial Democracy**, v. 40, n. 2, p. 357–381, 1 maio 2019.

SOMAVILLA, V. et al. Comprometido, entrincheirado e/ou consentido? Análise dos vínculos organizacionais no ensino superior. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 14, n. 2, p. 23–46, 7 maio 2020.

SOUSA, F. P. DE; SOBRAL, F. M.; MACAMBIRA, J. Terceirização no processo de acumulação capitalista, suas imbricações com as formas de trabalho produtivo e improdutivo e manifestações. Em: CAMPOS, A. G. (Ed.). **Terceirização do Trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate**. Brasília: IPEA, 2018. p. 77–94.

SOUSA, J. R. DE; SANTOS, S. C. M. DOS. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, v. 10, n. 2, p. 1396–1416, 31 dez. 2020.

SOUZA, M. A. R. DE et al. O uso do software IRAMUTEQ na análise de dados em pesquisas qualitativas. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 52, p. e03353, 4 out. 2018.

TOMAZZONI, G. C.; COSTA, V. M. F.; ANTONELLO, C. S.; RODRIGUES, M. B. The Organisational Ties in the Perception of the Management: Commitment, Entrenchment and Consent. **Journal of Contemporary Administration**, v. 24, n. 3, p. 245–258, 31 Jan. 2020.

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

TRINDADE, Rafaela Andrade; REIS, Ana Lúcia Pellegrini Pessoa dos; JACINTO, Pablo Mateus dos Santos; SANTOS, Jose Geraldo dos Reis. Psicodinâmica do trabalho de terceirizados em uma universidade pública. **Trabalho (En)Cena**, [S. l.], v. 6, n. Contínuo, p. e021014, 2021.

VITAL, M. S.; DE PAIVA, K. C. M. Qualidade de vida no trabalho e vínculos organizacionais: proposição de um modelo integrativo e perspectivas de pesquisas. **Gestão & Planejamento – G&P**, v. 20, n. 0, 3 dez. 2019.