

AS RELAÇÕES DE TRABALHO NO PORTO DE SANTOS: UM ESTUDO SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA MODERNIZAÇÃO DOS PORTOS.

Autoria: Renata Schirrmeister, Luiz Antonio de Paula Nunes, Ana Cristina Limongi-França, Alcindo Fernandez Gonçalves

Resumo

Desde a privatização das atividades da zona primária dos portos, o Porto de Santos possui dois grandes grupos de trabalhadores: os celetistas vinculados diretamente nas empresas portuárias e os avulsos do OGMO (Órgão de Gestão da Mão-de-Obra). Estes podem ser subdivididos em registrados ou cadastrados, podendo ser ou não vinculados aos operadores portuários. Neste panorama estudou-se a Qualidade de Vida no Trabalho e o Comprometimento nestes trabalhadores a partir dos diferentes vínculos contratuais. O instrumento foi baseado nos modelos BPSO-96 e Medeiros (2003). Foram analisados 239 questionários. As hipóteses propostas foram confirmadas pelos testes ANOVA e LSD, e Correlação de Pearson. Observou-se que o comprometimento predominante em relação às operadoras é o sentimento de obrigação pelo desempenho. Os avulsos não vinculados apresentam maior insatisfação com o tipo de contrato de trabalho, autonomia, estilo de vida e estado geral de saúde dos colegas, embora dêem menos importância a convênio médico. Os celetistas dão menos importância a formas de organização dos funcionários e estão mais satisfeitos com a integração das equipes e ética. Estes resultados indicam que os vínculos contratuais interferem nos resultados positivos ou negativos de satisfação com o trabalho.

Introdução

A globalização e o acirramento da competitividade ocorridas a partir da década de noventa surtiram no Brasil impactos em várias áreas, inclusive nas tradicionais relações corporativistas dos portos nacionais. A privatização das atividades da zona primária dos portos, em 1993, recebeu investimentos na parte operacional do trabalho portuário visando à eficiência no segmento de transportes e gerou, no Porto de Santos especificamente, a formação de, basicamente, dois grandes grupos de trabalhadores: os celetistas contratados diretamente pelas empresas portuárias – os *diretamente vinculados* - e os *avulsos*, registrados ou cadastrados no OGMO (Órgão de Gestão da Mão-de-Obra) que podem ser subdivididos ainda em *vinculados* e *não vinculados*, que trabalham de acordo com a escala de trabalho eletrônica elaborada pelo OGMO. No caso dos avulsos, todos são sindicalizados, remetendo às tradicionais relações existentes antes da reforma portuária.

Organizações com equipes formadas por trabalhadores com mais de um tipo de vínculo contratual têm se tornado comuns no mercado de trabalho tanto nacional como global. A modernização trouxe também ao Porto de Santos um quadro de relações de trabalho caracterizado por vários tipos de vínculos, muito embora este pólo econômico caracterize-se por artefatos culturais e históricos bastante específicos.

Apesar dos investimentos realizados pelas empresas da região, a atividade portuária ainda é insegura, insalubre e perigosa, com baixa infra-estrutura de controle físico-sanitário. De acordo com os estudos do IPAT (2007), há várias questões críticas e estruturais em relação ao trabalho portuário em Santos, que são: Produtividade, Qualificação, Comprometimento e Condições de Trabalho. E este é o recorte teórico do nosso estudo.

O objetivo deste estudo consistiu em analisar a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e suas possíveis relações com o Comprometimento Organizacional nos trabalhadores, diante das profundas mudanças ocorridas nesta estrutura, mediadas pela natureza do contrato jurídico de trabalho.

A discussão da necessidade de *qualidade de vida no trabalho* reflete o novo cenário laboral: novas exigências da sociedade com demandas como responsabilidade sócio-ambiental e respeito ao trabalhador, sendo também uma ampliação do conceito de gerenciamento, na cultura da qualidade. Já o constructo *comprometimento organizacional* tem se revelado uma das propostas de gestão de pessoas importantes na obtenção de melhor qualidade nos serviços.

Visando o alinhamento inicial destas possíveis relações entre QVT e comprometimento foram elaboradas as seguintes hipóteses:

- h_1 : há diferenças na satisfação com QVT entre os grandes grupos de trabalhadores portuários;
- h_2 : há diferenças na atribuição de importância em QVT entre os grandes grupos de trabalhadores portuários;
- h_3 : há diferenças no comprometimento entre os grandes grupos de trabalhadores portuários;
- h_4 : há relações entre a satisfação com QVT e o comprometimento organizacional.

Para a coleta dos dados sobre qualidade de vida no trabalho, utilizou-se o modelo BPS0_96 com domínios biológico, psicológico, social e organizacional (LIMONGI-FRANÇA, 1996). Neste protocolo também foram solicitados dados sobre ocorrências de saúde nos dois grupos e os conceitos que melhor expressam percepção de qualidade de vida para estes trabalhadores. O comprometimento foi analisado a partir do modelo desenvolvido por Medeiros (2003).

O conceito adotado para qualidade de vida no trabalho foi elaborado por Limongi-França (2003): “*percepção e escolhas de bem-estar relativas a hábitos saudáveis pessoais, familiares e organizacionais em ambiente ético e sustentável*”.

O conceito adotado para Comprometimento Organizacional foi empenho e envolvimento do indivíduo com a organização, que pode ocorrer de múltiplas formas, também chamadas dimensões. Este conceito baseia-se nas dimensões:

- AFETIVA: identificação com objetivos e valores da organização,
- INSTRUMENTAL: com duas sub-dimensões: recompensas e custos associados à permanência na organização
- NORMATIVO; com duas sub-dimensões: internalização de normas para o comportamento congruente do indivíduo com a organização,
- AFILIATIVO: desejo de se sentir parte do grupo

O estudo aqui apresentado faz parte do projeto Porto-Universidade, promovido pelo Instituto de Pesquisas A Tribuna - IPAT, com o apoio do Instituto Metropolitano de Pesquisas Acadêmicas e Cooperação Técnico-Operacional - IMPACTO, que tem como proposta ampliar a compreensão das demandas neste ambiente, com crescente busca de modernização tecnológica e gerencial. Daí a especial oportunidade de contribuir para o avanço das discussões sobre a qualidade destas mudanças, do ponto de vista do trabalhador celetista e avulso.

O Contexto das Relações de Trabalho no Porto de Santos

O Porto tem um papel significativo na história econômica do país, especialmente no ciclo do café, sendo hoje pólo econômico da Região Metropolitana da Baixada Santista, formada por

nove municípios - Bertioga, Cubatão, Guarujá, Mongaguá, Itanhaém, Peruíbe, Praia Grande, Santos e São Vicente.

O principal marco nas relações de trabalho no local foi a aprovação da Lei nº. 8.630, de 25 de fevereiro de 1993 – a Lei de Modernização dos Portos - que retirou da Companhia Docas de Santos (Codesp) a função de operadora portuária, transformando-a em Administradora Portuária. A operação portuária (movimentação e armazenagem de cargas) passou a ser responsabilidade de empresas privadas, normalmente grandes grupos nacionais e internacionais. Essa legislação permitiu o arrendamento de áreas e instalações do porto para o setor privado e determinou que a escala de trabalho deixasse de ser atribuição dos sindicatos tradicionais, passando a ser da instituição criada para esse fim, o OGMO, reduzindo assim o poder dos sindicatos sobre as operações.

A privatização trouxe enormes investimentos que têm mudado a realidade do porto. A construção civil foi beneficiada, com muitas obras de ampliação e reforma. Serviços, como fornecimento de refeições, uniformes, e outros, também são demandados pelas empresas portuárias. O turismo marítimo, com navios de cruzeiro ancorando às dezenas no Porto de Santos entre outubro e março de cada ano, também têm trazido oportunidades de negócios e empregos diretos e indiretos. Há todo um setor de serviços especializado em atividades de manutenção e fornecimento de produtos aos navios. Setores de ponta, como a tecnologia da informação, também têm encontrado clientes e chances de crescimento junto às empresas que operam no porto.

A movimentação de carga no Porto de Santos tem aumentado de 1997 para cá, para todos os tipos de carga, sendo que a carga geral possui uma curva ascendente mais acentuada; hoje o Porto de Santos movimenta um terço da carga geral do país, consolidando sua vocação para múltiplas cargas. De acordo com a Codesp, a distribuição do tipo de carga movimentado no Porto de Santos em 2006 foi 38,92% granel sólido, 19,02% granel líquido e 42,06% carga geral (IPAT, 2007).

O granel líquido demanda uma mão-de-obra mais qualificada, devido à complexidade e alta tecnologia utilizada, sendo tradicionalmente vinculada, mesmo antes da modernização. No granel sólido também há utilização menos intensiva de mão-de-obra, mas o uso de mão de obra de trabalhadores portuários avulsos é mais equilibrado em relação aos trabalhadores vinculados. A carga geral apresenta vantagens pela facilidade de utilização em modais de transporte diferentes, trazendo maior flexibilidade e agilidade à logística, além de ser um modo prático e seguro de movimentação e transporte de carga.

Apesar da tendência à redução de vagas ocorrida logo após a privatização, com o aumento da eficiência e produtividade o porto demonstrou uma retomada no nível de empregos. Em Santos, nos últimos cinco anos, o número de vagas em transporte, armazenagem e comunicações cresceu 42,99%, índice superior ao dos demais ramos (IPAT, 2007).

Qualidade de Vida no Trabalho - QVT

A história das teorias de qualidade de vida no trabalho confunde-se com a evolução das teorias de administração geral, especialmente nos fatores relacionados ao comportamento humano, que deu origem á corrente humanista na gestão de empresas. A teoria da administração começou a desenvolver a sua visão humanista com os experimentos realizados na fábrica de Hawthorn da Western Electric, por Elton Mayo (1927 a 1932) e do Tavistock Institute, com Eric Trist (estudos testados a partir de 1949), que deram origem à escola sociotécnica. Aqui a organização do trabalho é baseada na autonomia e trabalho em equipe, uma organização do trabalho oposta ao taylorismo (SANT´ANNA, 1998; MARX, 1998).

Dentre os estudos clássicos sobre qualidade de vida no trabalho, destacam-se os de Walton (1973), que elaborou um método de avaliação de qualidade de vida no trabalho, com oito critérios; Hackman e Oldham (1975) com o JDS (*Job Diagnostic Survey*), em torno das cinco dimensões básicas da tarefa, sustentando que estas dimensões são precursoras dos estudos de satisfação do indivíduo e à performance, com resultados positivos para o indivíduo e para a empresa, baseado nos três estados psicológicos considerados críticos para a satisfação e motivação no trabalho; e Westley (1979), relacionando a organização do trabalho à QVT, define quatro dimensões para a Qualidade de Vida no Trabalho, de forma que todas as quatro são necessárias se o objetivo do trabalho é encontrar as necessidades do homem, considerando que o aprimoramento de apenas uma já é bem vinda para a melhoria da QVT.

Guest (1979) analisa Qualidade de Vida no Trabalho como um termo genérico que contempla os sentimentos das pessoas acerca de todas as dimensões que envolvem o trabalho, incluindo recompensas econômicas e benefícios, segurança, condições de trabalho, relações organizacionais e interpessoais e o seu significado intrínseco na vida do trabalhador.

Embora a Qualidade de Vida no Trabalho e a Qualidade de Vida Global sejam distintas, elas são mutuamente influenciadoras; as insatisfações no trabalho podem causar desajustes na vida familiar e nas relações sociais fora do trabalho, enquanto insatisfações fora do trabalho exercem um papel desadaptador sobre o trabalho (GOULART, 2004).

A grande maioria dos estudos aponta Qualidade de Vida no Trabalho como uma reação ao taylorismo e proposição de humanização no trabalho, bem-estar e participação dos colaboradores no processo decisório, com origem na abordagem comportamental. Os estudos em torno da qualidade de vida no trabalho foram impulsionados por exigências da sociedade, com o aumento da consciência social e organizacional para os direitos civis e a responsabilidade social das empresas (SANT'ANNA, 1998).

O modelo BPSO-96 apresenta variáveis que compõem o esforço do gestor, ou seja, as ações que podem ser operadas na empresa nas quatro dimensões e as variáveis de satisfação dos empregados nas mesmas quatro dimensões discutidas. Basicamente, as variáveis que representam cada dimensão são:

- Biológica: saúde, segurança, ergonomia;
- Psicológica: clima, carreira, salário, vida pessoal;
- Social: previdência, cursos, lazer, família;
- Organizacional: imagem, política, rotinas.

A qualidade de vida no trabalho também está associada a cargos mais produtivos e aumento dos níveis de motivação e bem-estar dos trabalhadores. Os elementos-chave deste construto apóiam-se em pilares relativos a: resolução de conflitos; reestruturação da organização do trabalho; inovação nos sistemas de recompensa (financeiras e não-financeiras); e melhoria no ambiente de trabalho (clima, cultura, ambiente, ergonomia e assistência). A realidade social reflete no conceito atual de QVT, as suas seguintes características da sociedade do terceiro milênio:

- aumento da expectativa de vida;
- maior tempo de vida trabalhando em atividades produtivas;
- maior consciência do direito à saúde;
- apelos a novos hábitos e estilos comportamentais;
- responsabilidade social;
- consolidação do compromisso de desenvolvimento sustentável;
- exuberância tecnológica e linguagem digital.

Estas características socioeconômicas consolidam a maturação dos estudos de qualidade de vida no trabalho. QVT ascendeu de ações operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas. Agora, as responsabilidades dos profissionais envolvidos com o tema – seja os próprios gestores ou pessoas terceirizadas – têm início em questões de saúde e segurança e, rapidamente, ampliam-se para a qualidade pessoal, qualificações profissional e cultural, planejamento, trabalho voluntário e cidadania, o que requer novas competências.

Visando maior diferenciação para as questões organizacionais, ampliou-se conceito biopsicossocial acrescentando-se o domínio organizacional. Desta forma, a G-QVT passa a fundamentar-se em conceitos de qualidade, produção, comunicação e estratégia de negócios, além de conceitos de pessoa, significado do trabalho, educação corporativa e novas tecnologias e mercado. Considerando abordagens de novas fronteiras em gestão de pessoas, especialmente a Gestão por Competência, Limongi-França (2003) propõe um modelo de gestão da QVT baseado em competências essenciais que a organização deve desenvolver para obter um ambiente voltado para o bem-estar do indivíduo. Os fatores críticos propostos são: Conceito de QVT, Produtividade, Legitimidade, Perfil do Gestor, Práticas e Valores e Nova Competência.

Comprometimento Organizacional

O comprometimento do indivíduo com a organização, ou comprometimento organizacional, vem sendo estudado com o declínio do modelo taylorista, estabelecendo, com a integração indivíduo-organização, uma conexão entre a satisfação, estudada desde o surgimento da escola de relações humanas, e a produtividade. Todas as mudanças contextuais verificadas neste período estimularam a comunidade científica e as próprias organizações a buscarem subsídios na compreensão da relação indivíduo-organização e todas as atitudes que a permeiam – os antecedentes, correlatos e conseqüentes (Moraes *et al.*, 1995; Mowday, 1998).

Dentre os autores clássicos mais citados na literatura, o primeiro estudo importante nesta área foi publicado por Kelman (1958) que via o comprometimento em um enfoque afiliativo. Este enfoque é menos tradicional mas também bastante considerado na literatura. De acordo com este estudo, o indivíduo é motivado pelo desejo de sentir-se parte do grupo (*op.cit.*). O comprometimento ocorre nos diversos aspectos da vida de um indivíduo, como família, organizações sociais, religiosas e profissão; com relação ao aspecto profissional, os estudos a respeito de comprometimento recaem em diversos focos, que são, de acordo com Morrow (1983):

- Comprometimento com valores (especialmente ética no trabalho);
- Comprometimento com a carreira ou profissão;
- Comprometimento com o trabalho;
- Comprometimento com a organização;
- Comprometimento com o sindicato.

Moraes *et al.* (1995) realizaram um estudo de caso comparativo com três organizações de portes diferenciados buscando relações entre stress, qualidade de vida no trabalho e comprometimento. Foi utilizado indicadores de stress ocupacional do OSI, *Occupational Stress Indicator* (indicador de stress ocupacional), traduzido para o português, uma versão reduzida do JDS (*Job Diagnostic Survey*) de Hackman e Oldham para diagnóstico da QVT e a escala de comprometimento organizacional elaborada por Mowday, Porter e Steers. Os questionários foram respondidos por 73 funcionários de uma empresa do setor químico, bioquímico e farmacêutico; 48 funcionários de uma empresa de produção, por meio de reciclagem, de metais não-ferrosos; e 150 funcionários de uma autarquia. De acordo com este estudo, não há diferenças significativas de QVT entre os diversos níveis hierárquicos. Foi

estabelecida uma correlação positiva entre as variáveis indicando que o indivíduo que encontra condições de trabalho favoráveis ao equilíbrio de seus aspectos racionais, emocionais e afetivos desenvolve, paralelamente, uma maior motivação interna e uma integração consistente aos valores e objetivos da empresa.

O estudo de Medeiros (2003) apresenta, como resultado de sua pesquisa, o comprometimento por um conjunto de seis dimensões latentes que se relacionam de forma simultânea e complexa, a partir de quatro dimensões tradicionais do comprometimento, que são:

- Afetiva ou atitudinal, relacionada à natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com objetivos e valores da organização (BASTOS, 1997);
- Instrumental, também chamado *side-bets*, trocas laterais ou ainda calculativo, relacionada às recompensas e custos associados à permanência na organização (*ibid*);
- Normativa, relacionada ao conjunto de pressões normativas internalizadas para o comportamento congruente do indivíduo para com a organização (*ibid*);
- Afiliativa, onde o indivíduo é motivado pelo desejo de sentir-se parte do grupo (KELMAN, 1958).

O modelo de Medeiros subdivide as dimensões normativa e instrumental em duas, como segue:

1. INTERNALIZAÇÃO DE VALORES E OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS: dentro do enfoque afetivo;
2. POUCAS ALTERNATIVAS: de enfoque instrumental, onde o indivíduo deseja permanecer na organização por perceber poucas alternativas;
3. SENTIMENTO DE OBRIGAÇÃO PELO DESEMPENHO: de enfoque normativo, onde o envolvimento ocorre em função da obrigação pelo desempenho na organização, busca de resultados e cumprimento das tarefas e objetivos propostos;
4. SENTIMENTO DE OBRIGAÇÃO EM PERMANECER NA ORGANIZAÇÃO: de enfoque normativo, onde o desenvolvimento do trabalho está relacionado com uma obrigação moral em permanecer na organização;
5. SENTIMENTO DE FAZER PARTE: no enfoque afiliativo, quando o indivíduo é movido pelo sentimento de fazer parte do grupo;
6. LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADE: de enfoque instrumental, quando o comportamento e atitudes são voltados para a permanência na organização.

Metodologia

O método utilizado para coleta e análise de dados foi: estudo de campo descritivo-quantitativo, baseado em instrumentos validados estatisticamente. As hipóteses propostas foram testadas por testes de ANOVA, acompanhados por testes LSD, *Least Significance Difference* (mínima diferença significativa), para comprovar a existência de diferenças significativas nas percepções dos respondentes, no tocante à satisfação com QVT, atribuição de importância em QVT e comprometimento (hipóteses h_1 , h_2 e h_3). A hipótese h_4 foi testada pela Correlação de Pearson. Os testes foram realizados ao nível de significância de 0,05, portanto com bom nível de rigor estatístico.

Os indicadores de análise foram os domínios BPSO-96, cujo princípio de visão de pessoa é sua multidimensionalidade, que interagem contínua e simultaneamente. No escopo das Escolas de Pensamento em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, o estudo está alinhado à escola de pensamento Condição Humana no Trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2003). A conceituação

biopsicossocial foi adotada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 1986. A dimensão organizacional adequa o conceito ao ambiente específico da organização.

O modelo de indicadores e análise BPSO_96 foi consolidado junto a manufaturas de médio porte com certificação ISO 9000, obtendo-se 446 questionários, com o objetivo de investigar as prováveis relações entre esforço da empresa (parte 1 do instrumento com 46 itens) e satisfação dos empregados (parte 2 do instrumento, com 68 itens). No presente estudo foi utilizada a parte 1, referente à satisfação dos empregados.

Os indicadores de comprometimento de Medeiros (2003) foram construídos a partir de 60 indicadores do comprometimento organizacional, baseados nos instrumentos de Meyer, Allen e Smith (1993), de 18 itens, e do instrumento de O'Reilly e Chatman (1986), de 12 itens. Além destes, foram utilizados 30 indicadores construídos a partir da revisão teórica realizada pelo autor. Após abrangente pesquisa, utilizando análise fatorial exploratória, análise fatorial confirmatória e análise de consistência interna foram validadas as seis dimensões de comprometimento organizacional do modelo.

Adotou-se a escala de 1 a 3 para importância em QVT e de 1 a 4 para satisfação com QVT e comprometimento, com o objetivo de elevar a abrangência da pesquisa, considerando a aplicação em trabalhadores portuários. Hair (2005) recomenda uma escala de 3, até 4 pontos, para indivíduos com o nível fundamental de escolaridade.

Perfil da Amostra

Com base nos estudos realizados no âmbito do projeto Porto-Universidade (IPAT, 2007), estimou-se uma população de 17.000 trabalhadores portuários divididos em dois grandes grupos: os avulsos inscritos no OGMO - Órgão Gestor de Mão-de-Obra, vinculados ou não, que representam cerca de 50%, e os vinculados a operadoras portuárias que, segundo o Settaport (Sindicato dos Empregados Terrestres em Transportes Aquaviários e Operadores Portuários do Estado de São Paulo), representam também cerca de 50% desse total.

Essa população compreende os que atuam nos diversos segmentos da atividade portuária, desde o apoio ao transporte até a armazenagem de mercadorias, com funções que vão desde administrativas ou especializadas, que surgiram nos últimos anos, até o tradicional trabalho de estiva.

A coleta de dados foi realizada durante o mês de outubro de 2007, junto a algumas empresas portuárias dos três tipos de cargas - líquida, sólida e geral - e alguns dos sindicatos históricos dos trabalhadores portuários, principalmente estivadores, consertadores e arrumadores, com o objetivo de coletar dados de forma abrangente. A amostra compõe-se de 239 respondentes, cuja distribuição é a seguinte:

- Em relação ao tipo de vínculo, dos 239 questionários obtidos, 125 (52,3%) são de trabalhadores com vínculo CLT diretamente com as empresas e 114 (47,7%) de trabalhadores avulsos. Desta forma, é uma amostra bastante equilibrada no tocante aos dois grandes grupos de trabalhadores portuários e neste sentido reflete a população pesquisada.
- Dentre os 114 trabalhadores avulsos, 55 (48,25%) são vinculados via OGMO, e 59 (51,75%) são avulsos.
- Em relação ao tipo de carga, foram identificados 141 questionários, sendo 23 (16,3%) em granel líquido, 21 (14,9%) em granel sólido e 97 (68,8%) referentes à carga geral.

A segmentação em dois estratos (Vinculados e Avulsos) aumenta a homogeneidade da amostragem com fator multiplicativo de 0,90. O erro amostral pode ser superestimado em até 5,5%, com um nível de significância de 0,95.

A sindicalização é uma condição muito relevante entre estes trabalhadores. A maioria dos respondentes (57,66%) declara-se sindicalizado. Em relação aos avulsos, esta é uma condição intrínseca. Entre os celetistas, apuramos que 56,20% se declaram sindicalizados. Normalmente não há diferença entre as cargas nos quesitos restantes, mas curiosamente os trabalhadores de granel líquido, nesta amostra, apresentaram uma alta taxa de sindicalização: 90,91%; em relação a granel sólido, 30% são sindicalizados e na carga geral temos 55,70% de sindicalização. As estatísticas referentes às cargas são sempre em relação aos celetistas.

Em relação à idade, os avulsos estão em faixas etárias mais altas, o que pode ser identificado tanto pela média (44 anos para os avulsos e 32,5 anos para os celetistas), como também pela maior idade (70 anos) e principalmente pela moda, que é de 48 anos entre os avulsos e 27 entre os celetistas.

Em relação ao tempo de trabalho no porto, é expressiva a diferença entre avulsos e celetistas, provavelmente devido à recente Lei de Modernização: a média é de 20 anos para os avulsos e 6,6 para os celetistas; já a moda é de 23 anos para os avulsos e 10 para os celetistas.

Nota-se também que a escolaridade dos trabalhadores vinculados diretamente nas empresas (celetistas) é notadamente superior – 95% possuem pelo menos o nível médio - sendo que os avulsos não vinculados possuem menos tempo de estudo (54% possuem pelo menos o nível médio). Em relação ao perfil geral da amostra, nota-se que a maioria dos trabalhadores portuários (52%) possuem nível médio.

A maioria dos trabalhadores portuários (60,76%) possuem remuneração entre R\$ 1001,00 e R\$ 3000,00. Observa-se também que os avulsos apresentam maior variação de rendimento, com mais indivíduos ganhando menos e também ganhando mais do que os celetistas, nesta amostra.

As faixas de remuneração entre as cargas apresentam uma curva similar, tanto entre si como também em relação aos tipos de vínculo, com a concentração na faixa mediana da pesquisa – 60,87%.

Apesar da Região Metropolitana da Baixada Santista ser formada por nove municípios, o Porto de Santos ocupa o território de apenas três: Cubatão, Guarujá e Santos. Os trabalhadores portuários desta amostra residem predominantemente em Santos (55,22%) e Guarujá (30,87%), mas é possível perceber que se distribuem por toda a baixada santista.

Em relação à distribuição de gênero, a amostra possui 13 mulheres, todas celetistas e atuando em cargos administrativos.

Qualidade de Vida no Trabalho dos Trabalhadores Portuários

Nos aspectos de evidências de saúde-doença, os dados obtidos sugerem que os celetistas cuidam mais da saúde, em termos preventivos, provavelmente devido aos benefícios oferecidos pelas empresas. Os celetistas utilizam mais o convênio médico (73,77% contra 54,46%, nos últimos 12 meses) e tomaram menos remédios para dores específicas (45,08% contra 57,89% dos avulsos).

Os avulsos usam mais o pronto-socorro, faltam mais por mal-estar e tiram licenças médicas mais longas (mais de 15 dias). Os celetistas também se licenciam do trabalho devido a acidentes, sendo que a licença por menos de 15 dias é mais freqüente em relação aos avulsos.

Estes dados se devem muito provavelmente às ações das empresas operadoras no âmbito de saúde e segurança no trabalho.

A partir da coleta de dados com o instrumento BPSO_96, o conceito que melhor expressa a QVT para os trabalhadores portuários é, em termos das palavras mais lembradas, a saúde, seguida por responsabilidade e estabilidade no emprego.

Entretanto, considerando a classificação indicada pelos respondentes, amor é o conceito mais importante. Destaca-se, ainda, que estabilidade de emprego e responsabilidade surgem com força entre os avulsos, na segunda palavra mais importante.

Os conceitos que melhor expressam a QVT para os trabalhadores portuários são, nesta ordem: amor, saúde, confiança, estabilidade no emprego e responsabilidade.

Análise da Satisfação com a Qualidade de Vida no Trabalho

O primeiro dado importante nesta amostra é que a satisfação com a QVT entre os celetistas é notadamente superior à dos avulsos. Mais especificamente, os avulsos não vinculados são os menos satisfeitos. O desvio-padrão apresentou-se, como regra geral, abaixo de 1,0.

Foram realizados testes de ANOVA, acompanhados por testes LSD, *Least Significance Difference* (mínima diferença significativa), para testar se há diferença significativa entre as médias dos grupos estudados. Em relação à satisfação, há muitas diferenças estatisticamente significativas; foram encontradas diferenças em 27 das 35 variáveis de QVT oferecidas. Predominantemente, os celetistas vinculados às empresas estão mais satisfeitos. As 16 variáveis em que os celetistas apresentam, isoladamente, diferença significativa de percepção (maior satisfação) são as seguintes:

- Imagem da organização junto aos trabalhadores
- Ética
- Procedimentos administrativos (ausência de burocracia)
- Integração entre vinculados / avulsos / terceirizados
- Melhorias nos processos de trabalho e novas tecnologias
- Atendimento do ambulatório
- Atendimento do convênio médico / odontológico
- Programa de controle médico e saúde ocupacional
- Qualidade das SIPATS - Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho
- Controle dos riscos ergonômicos
- Controle dos riscos ambientais
- Qualidade da limpeza interna e externa às edificações
- Confiança nos critérios de recrutamento e seleção
- Convênios (farmácia, compras, supermercado) e filhos (creche, escola)
- Seguros de previdência privada
- Satisfação com o seu modo próprio de viver o dia a dia (estilo de vida)

Em relação aos avulsos, subdividimos este grupo em avulsos vinculados e não vinculados, na perspectiva de detalhar melhor a percepção deste grande grupo. Desta forma, obtivemos indicações de que os avulsos não vinculados, especificamente, apresentam diferenças (menor satisfação) nas seguintes oito variáveis:

- Atendimento às rotinas de pessoal (registro, pagamentos etc.) – em relação a avulsos vinculados e celetistas
- Autonomia sobre o trabalho – apenas em relação a celetistas
- Oportunidade de carreira – apenas em relação a celetistas

- Remuneração – apenas em relação a celetistas
- Tipo de vínculo (Contrato de trabalho) - em relação a avulsos vinculados e celetistas
- Cesta básica - em relação a avulsos vinculados e celetistas
- Estado geral de tensão (stress) pessoal – apenas em relação a celetistas
- Importância da Qualidade de Vida no Trabalho para o resultado do seu trabalho – apenas em relação a celetistas

Já o subgrupo de Avulsos Vinculados apresenta, isoladamente, diferença na assertiva *Qualificação e treinamento (faculdade, treinamento técnico, profissionalizantes etc.)*, apresentando menor satisfação.

Todos os grupos (e subgrupos) apresentaram diferença significativa de satisfação na assertiva *Estado geral de saúde dos colegas e superiores*, sendo que os celetistas estão mais satisfeitos e os avulsos não vinculados menos satisfeitos.

Em todas estas diferenças apresentadas acima, os celetistas sempre se apresentam mais satisfeitos e os avulsos não vinculados são os menos satisfeitos. As diferenças podem ser melhor visualizadas na Tabela 1, onde podemos observar as diferenças nas médias e os níveis de significância (Sig.) encontrados nos testes.

Tabela 1 - Variáveis que apresentaram diferença significativa na satisfação com QVT

Satisfação com QVT (escala de 1 a 4)	Sig. ANOVA	CLT empresas	Avulsos	Vinculado OGMO	Avulso não vinculado	Média geral
Imagem da organização junto aos trabalhadores	0,000	2,51	1,96	1,94	1,98	2,26
Ética	0,000	2,51	2,03	2,08	1,98	2,30
Procedimentos administrativos (ausência de burocracia)	0,001	2,32	1,98	2,02	1,94	2,16
Atendimento às rotinas de pessoal (registro, pagamentos etc.)	0,000	3,07	2,59	2,90	2,29	2,85
Integração entre vinculados / avulsos / terceirizados	0,000	2,33	1,90	1,94	1,86	2,14
Melhorias nos processos de trabalho e novas tecnologias	0,000	2,64	2,17	2,22	2,13	2,43
Autonomia sobre meu trabalho	0,003	2,78	2,39	2,47	2,32	2,60
Atendimento do ambulatório	0,000	2,73	2,26	2,41	2,10	2,52
Atendimento do convênio médico / odontológico	0,000	2,90	2,32	2,41	2,20	2,66
Programa de controle médico e saúde ocupacional	0,000	2,88	2,37	2,47	2,28	2,66
Qualidade das SIPATS - Sem. de Prev. de Acidentes	0,001	2,74	2,37	2,31	2,42	2,57
Controle dos riscos ergonômicos	0,000	2,40	1,99	2,05	1,93	2,23
Controle dos riscos ambientais	0,000	2,69	2,13	2,17	2,08	2,45
Estado geral de saúde dos colegas e superiores	0,000	2,77	2,24	2,39	2,08	2,53
Qualidade da limpeza interna e externa às edificações	0,000	2,79	2,01	2,13	1,90	2,46
Confiança nos critérios de recrutamento e seleção	0,011	2,35	2,02	2,02	2,02	2,20
Oportunidade de carreira	0,005	2,38	2,00	2,18	1,83	2,22
Remuneração	0,001	2,29	1,89	2,02	1,76	2,11

Tipo de vínculo (Contrato de trabalho)	0,000	2,86	2,35	2,71	1,96	2,63
Convênios (farmácia, compras, supermercado) e filhos (creche, escola)	0,000	2,75	2,23	2,31	2,14	2,54
Cesta básica	0,000	3,04	2,44	2,71	2,08	2,84
Seguros de previdência privada	0,000	2,90	2,26	2,39	2,07	2,67
Qualificação e treinamento (faculdade, treinamento técnico, profissionalizantes etc.)	0,008	2,53	2,16	2,08	2,23	2,37
Sensação de bem-estar no trabalho	0,047	2,56	2,32	2,31	2,33	2,45
Estado geral de tensão (stress) pessoal	0,005	2,11	1,79	1,87	1,72	1,96
Satisfação com o seu modo próprio de viver o dia a dia (estilo de vida)	0,007	2,79	2,46	2,49	2,43	2,64
Importância da Qualidade de Vida no Trabalho para o resultado do seu trabalho	0,015	2,68	2,38	2,41	2,35	2,55

Análise da Importância Atribuída à Qualidade de Vida no Trabalho

Nota-se que os itens considerados mais importantes para os trabalhadores portuários são o bem-estar geral e itens de natureza biológica – PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional), convênio médico, PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e cesta básica. Surgem também itens como remuneração, carreira e qualificação e autonomia.

Os testes de ANOVA indicaram oito diferenças significativas nas médias de atribuição de importância à QVT entre os dois principais grupos de vínculos (celetistas e avulsos), apresentadas na tabela abaixo. Mais detalhadamente, os avulsos não vinculados dão menos importância ao tipo de contrato de trabalho em relação aos avulsos vinculados e celetistas; da mesma forma, os avulsos não vinculados dão mais importância à autonomia em relação aos vinculados e celetistas, e menos importância a atendimento do convênio médico.

Os avulsos vinculados dão mais importância às CIPAS (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) do que os celetistas; já os celetistas, isoladamente, dão mais importância à ética e menos importância às associações. Isto pode explicar a menor taxa de sindicalização entre os celetistas.

Tabela 2 - Variáveis que apresentaram diferença significativa na importância em QVT

Importância em QVT (escala de 1 a 3)	Sig.	CLT empresas	Avulsos	Vinculado OGMO	Avulso não vinculado	Média Geral
Ética	0,003	2,74	2,51	2,5	2,53	2,63
Autonomia sobre meu trabalho	0,031	2,49	2,65	2,55	2,74	2,57
Atendimento do convênio médico / odontológico	0,019	2,88	2,74	2,8	2,7	2,81
Qualidade da atuação da CIPAs	0,025	2,55	2,71	2,74	2,67	2,62
Qualidade das Refeições oferecidas pela empresa	0,041	2,73	2,57	2,54	2,59	2,65
Tipo de vínculo (Contrato de trabalho)	0,032	2,77	2,62	2,75	2,49	2,7

Formas de organização dos funcionários (associações, conselhos, sindicatos)	0,001	2,47	2,71	2,68	2,74	2,58
---	-------	------	------	------	------	------

Análise do Comprometimento Organizacional

Foram propostas 24 assertivas, sendo quatro para cada dimensão do comprometimento. Embora as pontuações mais altas sejam dos celetistas, os dados indicam que o tipo de comprometimento predominante entre os trabalhadores portuários, nos dois grandes grupos, é o comprometimento normativo *Obrigações pelo Desempenho*.

Como complemento, podemos observar que a amostra possui uma tendência a apresentar outros dois tipos de comprometimento: o afiliativo (*sentimento de fazer parte*) e o instrumental (em especial o *Linha Consistente de Atividade*).

Os testes de ANOVA e LSD confirmam o comprometimento predominante no trabalho portuário. Embora o teste tenha indicado diferença em uma assertiva da dimensão normativa *Obrigações pelo Desempenho* (“Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa”), comprovando que esta dimensão é mais consistente nos celetistas, este continua sendo o comprometimento predominante no trabalho portuário, de acordo com os dados desta amostra.

O comprometimento afiliativo não apresentou diferença nas assertivas, o que significa que este sentimento está presente de forma regular entre os trabalhadores.

Em relação ao enfoque instrumental, a ANOVA confirma que: os trabalhadores avulsos apresentam este tipo de comprometimento com mais força do que os celetistas, tanto em relação à dimensão *Linha Consistente de Atividade*, que apresenta médias altas na amostra, quanto na dimensão *Poucas alternativas*, que apresenta relevância mediana entre os avulsos e baixa relevância entre os celetistas, situando-se no quartil inferior neste último caso.

Outro dado interessante relaciona-se ao comprometimento afetivo (*identificação com os valores da organização*). A ANOVA indica que os celetistas significativamente têm este sentimento com mais força (em três assertivas). De fato, o comprometimento afetivo apresenta médias entre medianas e relevantes para o grupo dos celetistas – situam-se em 12^a, 13^a, 14^a e 16^a posição nas médias, enquanto que no grupo dos avulsos estas assertivas encontram-se nas 17^a, 21^a, 22^a e 23^a posições, ou seja, ficando atrás de apenas uma assertiva “Eu me sentiria culpado se deixasse a minha organização agora”, que ocupa a 24^a e última posição entre os avulsos.

A última diferença encontrada relaciona-se aos avulsos não vinculados, que têm média mais baixa na assertiva “Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui”, o que é coerente, já que o vínculo destes é com os sindicatos e não com as empresas portuárias a quem prestam serviços.

Tabela 3 - Variáveis que apresentaram diferença significativa no comprometimento organizacional

Dimensão de Comprometimento (escala de 1 a 4)	Assertiva	Sig.	CLT empresas	Avulsos	Vinculado OGMO	Avulso não vinculado
---	-----------	------	--------------	---------	----------------	----------------------

Afetiva - Identificação com os valores da organização	Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	0,005	2,71	2,41	2,38	2,45
Afetiva - Identificação com os valores da organização	Eu me identifico com a filosofia desta organização.	0,005	2,78	2,46	2,44	2,48
Afetiva - Identificação com os valores da organização	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	0,000	2,9	2,47	2,42	2,52
Normativa - Obrigação em Permanecer	Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	0,030	2,2	2,47	2,43	2,51
Normativa - Obrigação pelo Desempenho	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	0,001	3,4	3,04	3,13	2,95
Instrumental - Linha Consistente de Atividade	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	0,002	2,73	3,05	3,09	3,02
Instrumental -Linha Consistente de Atividade	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	0,010	3,07	3,31	3,37	3,25
Instrumental - Poucas Alternativas	Se eu decidisse deixar a minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,000	2,57	3,07	3,11	3,02
Instrumental - Poucas Alternativas	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a organização.	0,000	2,12	2,72	2,76	2,68
Instrumental - Poucas Alternativas	Uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	0,000	2,43	2,94	3,02	2,86
Instrumental - Poucas Alternativas	Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	0,000	2,35	2,97	3,09	2,85

Relações entre QVT e Comprometimento

Hair (2005), afirma que pode-se categorizar a força da associação entre as variáveis como leve, quase imperceptível ($\pm 0,01$ a $\pm 0,20$); pequena, mas definida ($\pm 0,21$ - $\pm 0,40$); moderada ($\pm 0,41$ - $\pm 0,70$); alta ($\pm 0,71$ - $\pm 0,90$); ou muito forte ($\pm 0,91$ - $\pm 1,00$). Uma associação moderada indica que é provável que haja uma relação coerente e sistemática entre as variáveis.

Realizou-se o teste de correlação de Pearson, em um nível de significância de 0,05, tendo sido encontradas associações moderadas positivas entre QUALIDADE DA ATUAÇÃO DA CIPA e o COMPROMETIMENTO AFETIVO (em duas assertivas) e também com o COMPROMETIMENTO AFILIATIVO (em uma assertiva). O COMPROMETIMENTO AFETIVO foi associado positivamente

também à PREVIDÊNCIA PRIVADA e SENSÇÃO DE BEM-ESTAR NO TRABALHO (em duas assertivas). A CESTA BÁSICA foi associada ao sentimento de OBRIGAÇÃO PELO DESEMPENHO, predominante entre estes trabalhadores.

Tabela 4 - Correlações entre QVT e Comprometimento Organizacional

Correlação	Dimensões do Comprometimento Organizacional				
	Afetiva - Identificação com os valores da organização			Normativa - Obrigação pelo Desempenho	Afiliativa - Sentimento de Fazer Parte
	“A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.”	“Eu me identifico com a filosofia desta organização.”	“Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.”	“Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.”	“Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.”
Cipa		0,420	0,420		0,402
Cesta básica				0,408	
Previdência Privada			0,406		
Bem-Estar	0,425		0,421		

O COMPROMETIMENTO AFETIVO, mais forte entre os celetistas, nesta amostra, está relacionado a sentimentos de lealdade, desejo de permanecer e se esforçar pela organização.

O ENFOQUE NORMATIVO, predominante no trabalho portuário, pode ser explicado como uma internalização das normas e regulamentos da organização, onde as pessoas são moldadas em direção ao atingimento de objetivos da empresa (WIENER, 1982). O COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL, mais forte entre os avulsos, nesta amostra, pode ter um impacto negativo no desempenho da organização.

Este estudo indica que, provavelmente, as empresas pesquisadas estão no caminho de valorização de práticas de Gestão de Pessoas. O fato dos celetistas estarem mais satisfeitos com a qualidade de vida no trabalho impacta em um comprometimento mais positivo no desempenho da organização.

Todas as variáveis de qualidade de vida no trabalho apresentaram associações positivas, sem exceção, embora muitas vezes leve. A CESTA BÁSICA parece ser importante para manter um DESEMPENHO POSITIVO; reforçar AÇÕES DE SAÚDE E SEGURANÇA e a PREVIDÊNCIA PRIVADA, além do BEM-ESTAR GERAL, aparecem associados à MELHORIA DE DESEMPENHO dos trabalhadores.

Conclusões

O estudo atingiu com grande densidade de dados e resultados os objetivos a que se propôs: analisar as possíveis relações entre qualidade de vida e comprometimento, com trabalhadores diferenciados sob a natureza do contrato jurídico de trabalho: um grupo de celetistas em contraste a um grupo de trabalhadores avulsos.

Pode-se concluir que todas as hipóteses foram confirmadas; portanto, há diferenças na satisfação com QVT entre os grandes grupos de trabalhadores portuários (h_1); há diferenças na atribuição de importância em QVT entre os grandes grupos de trabalhadores portuários

(h_2); há diferenças no comprometimento entre os grandes grupos de trabalhadores portuários (h_3), com a ressalva de que há um mesmo comprometimento predominante na amostra; e há relações entre a satisfação com QVT e o comprometimento organizacional (h_4).

Os resultados das análises acerca da percepção com a QVT sugerem dados interessantes. Embora os avulsos não vinculados dêem menos importância ao tipo de contrato de trabalho, e dêem mais importância à autonomia – a princípio itens inerentes à condição do avulso - eles demonstram estar notadamente menos satisfeitos nestes quesitos.

Em situação oposta, observou-se que os celetistas (ou *vinculados diretos*) estão mais satisfeitos do que os avulsos com o seu estilo de vida. Os celetistas, junto com o fato de apresentarem menores taxas de sindicalização, dão menos importância a *formas de organização dos funcionários (associações, conselhos, sindicatos)*. Adiciona-se ainda o fato de que os celetistas estão mais satisfeitos com a integração das equipes – multicontratuais - e com a imagem das empresas onde trabalham, dando mais importância à ética, no que também parecem estar mais satisfeitos.

Outro fato curioso é que, apesar de parecerem mais insatisfeitos com o estado geral de saúde dos colegas, os avulsos dão menos importância ao atendimento do convênio médico - e não realizam ações de prevenção em saúde.

O comprometimento predominante em relação às operadoras portuárias é homogêneo, caracterizando-se pelo sentimento de *obrigação pelo desempenho*. Entretanto, pode-se perceber tendências: entre os celetistas, em desenvolver o comprometimento afetivo – ocorrendo os estímulos adequados – e entre os avulsos em relação ao comprometimento instrumental. De acordo com o modelo de Medeiros (2003), o comprometimento afetivo deve gerar maior desempenho nas organizações e o instrumental pode ser prejudicial. O comprometimento afiliativo pode migrar para qualquer um destes pólos. Os resultados aqui apresentados são coerentes com as considerações de Bastos (1997) em relação aos componentes ideológicos e instrumentais do comprometimento sindical, que transcrevemos:

“(…) o interesse pelo comprometimento pelo sindicato cresce a partir das transformações no mundo do trabalho e a redefinição do peso e do papel exercido pelos sindicatos, sobretudo nas sociedades industrializadas.” (BASTOS, 1997, p. 108).

Os achados deste estudo sobre a satisfação e a importância em qualidade de vida no trabalho e suas relações com o comprometimento organizacional, leva-nos a concluir que a satisfação e desempenho dos trabalhadores portuários, são associados a melhorias na atuação sindical, especialmente, nas práticas que privilegiam condições de trabalho saudáveis, o que pode resultar em desempenho com bem-estar organizacional.

Referências Bibliográficas

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos. In: TAMAYO, Alvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderley (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: ANPEPP, 1997.

GOULART, Íris Barbosa, SAMPAIO, Jäder dos Reis. Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Análise da Experiência de Empresas Brasileiras. In: SAMPAIO, Jäder dos Reis (Org.) **Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social**. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

GUEST, Robert H. Quality of Work Life – learning from Tarrytown. **Harvard Business Review**. P. 76-87, July/august 1979.

HAIR JR., Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Trad. Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KELMAN, H.C. Compliance, identification and internalization: three process of attitude change. **Journal of conflict resolution**. V. 2, p. 51-60, 1958.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000**. São Paulo, 1996. 246 p. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

MARX, Roberto. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos da competição**. São Paulo: Atlas, 1998.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. São Paulo, 2003. 181 p. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

MEYER *et al.* Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**. V. 78, Issue 4, p. 538-551, 1993.

MORAES, L.F.R., MARQUES, A L., KILIMNIK, Z.M. Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v.1, n.9, p. 170-185, 1995.

MORROW, Paula C. Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. **Academy of Management Review**. Vol.8, Issue 3, p. 486-500, Jul/1983.

MOWDAY, Richard T. Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**. Vol. 8, Issue 4, Winter, 1998.

O'REILLY, Charles; CHATMAN, Jennifer. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 71, Issue 3, p. 492-499, Aug. 1986.

IPAT - Instituto de Pesquisas A Tribuna. **Pesquisa Porto-Universidade: Relatório Final**. Santos, dezembro de 2007. Disponível em <http://atribunadigital.globo.com/ipat/pesquisas/2007/FINAL_PORTO_UNIVERSIDADE.pdf>. Acesso em 31/03/2008.

WIENER, Yoash. Commitment in Organizations: a Normative View. **Academy of Management Review**. Vol. 7, Issue 3, 418-428, Jul 1982.