

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI  
CIRO KIYOSHI SIGUIMOTO**

**TRABALHO FLEXÍVEL E COMPROMETIMENTO NO  
SEGMENTO DE ALIMENTOS E BEBIDAS NO ESTADO DE  
SÃO PAULO**

São Paulo  
2019

**CIRO KIYOSHI SIGUIMOTO**

**TRABALHO FLEXÍVEL E COMPROMETIMENTO NO  
SEGMENTO DE ALIMENTOS E BEBIDAS NO ESTADO DE  
SÃO PAULO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre Profissional, na área de concentração Gestão de Alimentos e Bebidas e linha de pesquisa Negócios em Alimentos e Bebidas, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Rodrigo Cunha da Silva e coorientação do Prof. Ms. Luiz Gonzaga Assumpção Carvalho.

São Paulo  
2019

# FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca  
UAM com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

579t

Sigumoto, Ciro Kiyoshi

Trabalho flexível e comprometimento no segmento de alimentos e bebidas no estado de são paulo / Ciro Kiyoshi Sigumoto. - 2019.

60 f. : il.; 30cm.

Orientador: Rodrigo Cunha da Silva .

Dissertação (Mestrado em Gestão de Alimentos e Bebidas); co-orientador Luiz Gonzaga Assumpção Carvalho - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2019.

Bibliografia: f.60

1. Alimentos e Bebidas. 2. Terceirização. 3. Comprometimento. 4. Trabalho Flexível. 5. Contrato de Trabalho. I. Título.

CDD 641.013

**CIRO KIYOSHI SIGUIMOTO**

**TRABALHO FLEXÍVEL E COMPROMETIMENTO NO  
SEGMENTO DE ALIMENTOS E BEBIDAS NO ESTADO DE  
SÃO PAULO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre Profissional, na área de concentração Gestão de Alimentos e Bebidas e linha de pesquisa Negócios em Alimentos e Bebidas, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Rodrigo Cunha da Silva e coorientação do Prof. Ms. Luiz Gonzaga Assumpção Carvalho.

Data da aprovação: \_\_\_/\_\_\_/2019.

---

Prof. Dr. Rodrigo Cunha da Silva

Universidade Anhembi Morumbi

---

Prof. Dr. Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira

Universidade Anhembi Morumbi

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Elza Fátima Rosa Veloso

Fundação Instituto de Administração

**SÃO PAULO**

**2019**

## DEDICATÓRIA

À minha esposa, que nunca deixou de acreditar em mim e sempre me apoiou nos momentos de dificuldade.

Aos meus professores que foram verdadeiros Mestres.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a meu orientador, Rodrigo por toda paciência e compreensão que teve durante todo o semestre, por me mostrar o caminho e me passar um pouco de todo seu conhecimento. Tive uma imensa sorte de ter o senhor como meu orientador, muito obrigado de coração.

Gostaria de agradecer também a meu coorientador, Luiz que já foi meu professor na graduação e contribuiu em minha formação acadêmica.

A minha esposa Helô por me apoiar em tudo, nesses dois anos passamos por situações difíceis onde tudo parecia dar errado em nossas vidas, obrigado por ficar ao meu lado e me motivar a seguir em frente, amo você.

Gostaria de agradecer também a minha família por estar sempre ao meu lado.

Agradeço também a todos os professores do programa do mestrado, que sempre me deram apoio nos momentos de dificuldade.

Não poderia esquecer dos meus colegas do programa Formamos uma família que compartilhou alegrias e dificuldades ao longo do curso.

## **EPÍGRAFE**

Quando tudo parecer dar errado em sua vida, lembre-se  
que o avião decola contra o vento, e não a favor dele.

**HENRY FORD.**

## RESUMO

Este estudo visa analisar o grau de comprometimento de trabalhadores em diferentes tipos de contratos de trabalho flexível no segmento de alimentos e bebidas e ainda descrever as categorias de trabalho flexível mais praticadas no segmento de A&B, mensurar o grau de comprometimento dos profissionais atuantes no segmento, comparar o grau de comprometimento entre os profissionais atuantes e não atuantes nas diversas modalidades de trabalho flexível e identificar os fatores que promovem o comprometimento dos trabalhadores submetidos a estas modalidades de trabalho. A metodologia quantitativa foi aplicada a fim de validar nossas hipóteses. Foi aplicado um questionário estruturado em bares e restaurantes, hotéis e áreas de eventos, com base nos resultados foram aplicadas técnicas estatísticas descritivas, análise de correlação, teste t e análise de variância (ANOVA). Os resultados obtidos indicam que as H1 e H2 foram parcialmente comprovadas indicando que se considerar que os componentes afetivos (3,44) e instrumentais (3,55) apresentaram médias maiores na modalidade de contrato tradicional. Por outro lado, o componente normativo (3,05) apresentou maior média na modalidade flexível, confirmando assim, parcialmente as hipóteses, H3 e H4 que confirmam a existência de diferenças sobre como o grau de comprometimento e o perfil demográfico em relação aos contratos de trabalho não tradicionais podem influenciar positivamente quando alinhados as necessidades pessoais dos contratados. Os contratos de trabalho flexível estão cada vez mais presentes no segmento de alimentos e bebidas. Cabe ao gestor ou proprietário do estabelecimento estar atento ao perfil de seus clientes e o que esperam do serviço ou produto para assim estabelecer o melhor tipo de contrato a ser utilizado em cada função. O estudo ajuda os gestores e proprietários a entender as percepções de comprometimento dos colaboradores em diferentes tipos de contrato de trabalho.

**Palavras-chave:** Alimentos e Bebidas. Trabalho Flexível. Comprometimento. Terceirização.

## ABSTRACT

The study aims to analyze the degree of commitment of workers in different types of flexible work contract in the food and beverage segment and to describe the categories of flexible work most practiced in the food and beverage segment, to measure the degree of commitment of the professionals working in the segment of food and beverages, compare the degree of commitment between active and non-active professionals in flexible work modalities and identify the factors that promote commitment in flexible working modalities. The quantitative methodology will be applied in order to validate the hypotheses to be analyzed. After applying the questionnaire in bars and restaurants, hotels and events, a tabulation was applied and statistical descriptive techniques, correlation analysis, t-test and analysis of variance (ANOVA) were applied. The results indicate that H1 and H2 were partially confirmed indicating that the affective (3.44) and instrumental components (3.55) presented higher mean values in the traditional contract modality. On the other hand, the normative component (3.05) presented a higher average in the flexible modality, thus confirming, partially, that hypothesis, H3 and H4 were confirmed indicating that there are differences on the degree of commitment and demographic profile and that work contract can influence positively when aligned to personal needs. Flexible work contracts, increasingly present in the food and beverage segment, rely on the manager or owner of the establishment to be attentive to the client expectations service or product, to establish the best type of contract to be use in each function. The study helps managers and owners to understand the perceptions of employees' commitment to different types of employment contracts.

**Key-words:** Food and Beverage. Flexible work. Commitment. Outsourcing.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Dados do setor Alimentos de Bebidas.....	19
Tabela 2: Perfil do Segmento de Alimentos e Bebidas.....	21
Tabela 3: Indicadores de desmotivação no setor de A e B.....	21
Tabela 4: Distribuição de respondentes conforme tipo de contrato de trabalho.....	41
Tabela 5: Distribuição de respondentes conforme o sexo.....	42
Tabela 6- Distribuição de respondentes conforme a função exercida.....	42
Tabela 7- Distribuição de respondentes conforme o segmento de A&B.....	43
Tabela 8- Média e desvio-padrão das assertivas de comprometimento e percepção do contrato de trabalho.....	44
Tabela 9- Cargas fatoriais padronizadas para as assertivas de comprometimento e percepção do contrato de trabalho.....	46
Tabela 10- Correlações, média, desvio padrão e confiabilidade dos construtos de comprometimento e percepção do contrato de trabalho.....	47
Tabela 11- Média e desvio-padrão dos construtos da pesquisa conforme o tipo de contrato do respondente.....	49
Tabela 12- Média e desvio-padrão dos construtos da pesquisa conforme a faixa de idade do respondente.....	52
Tabela 13- Média e desvio-padrão dos construtos da pesquisa, interação entre geração e modalidade e contrato vigente.....	53

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Tipos de contrato de trabalho.....	28
Quadro 2: Assertivas adotadas para mensurar o comprometimento.....	35
Quadro 3: Análises estatísticas preliminares.....	36
Quadro 4: Análises estatísticas centrais.....	37, 38
Quadro 5: Resumo dos procedimentos metodológicos.....	39

## **LISTA DE SIGLAS**

ABIA – Associação Brasileira Da Industria Da Alimentação

ABRASEL – Associação Brasileira De Bares E Restaurantes

A&B – Alimentos E Bebidas

ASSERT – Associação Das Empresas De Refeição E Alimentação Convênio Para O  
Trabalhador

IBGE – Instituto De Geografia E Estatística

PIB – Produto Interno Bruto

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>11</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>12</b>
<b>SUMÁRIO.....</b>	<b>134</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1 O SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS .....</b>	<b>18</b>
1.1 O SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS NO BRASIL .....	19
1.2 O setor de Alimentos e bebidas em São Paulo .....	20
<b>2 RELAÇÕES DE TRABALHO NO SEGMENTO DE A&amp;B.....</b>	<b>23</b>
2.1 TRABALHO FLEXÍVEL .....	24
2.2 <i>Flexibilização do contrato de trabalho.....</i>	<i>25</i>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>34</b>
3.1 TIPO E ABORDAGEM DA PESQUISA .....	34
3.2 <i>Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados / População e amostra .....</i>	<i>34</i>
3.3 Técnicas de análise dos dados.....	36
3.4. Breve descrição da população e da amostra de respondentes .....	39
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>40</b>
<b>5 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS.....</b>	<b>54</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>60</b>

## INTRODUÇÃO

O mercado de Alimentos e bebidas (A&B) envolve uma extensa cadeia de produção e distribuição de alimentos, bebidas, insumos, equipamentos e serviços orientados a atender os estabelecimentos que preparam e fornecem alimentação principalmente fora do lar. O *foodservice* é o termo utilizado para refeições preparadas fora do lar e abrange as refeições realizadas nos locais de trabalho, lazer, hotéis, hospitais e refeições preparadas para consumo no domicílio. Este segmento abrange desde cozinhas industriais, redes de fast food, empresas de catering, bares, restaurantes, escolas, padarias até vendedores ambulantes segundo *Foodservice News* (2010).

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE (2014), o brasileiro gasta cerca de 25% de sua renda com alimentação fora do lar e a Associação de Bares e Restaurantes (ABRASEL 2017) estima que o setor de alimentação fora lar represente 2,7% do PIB brasileiro

A indústria de A&B é um dos setores da economia que mais geram empregos diretos no Brasil. São cerca de 1,6 milhões de trabalhadores, segundo pesquisa realizada pela coluna Empresa Mais (Jornal Estado de São Paulo, 2017). Este estudo tem o intuito de verificar o grau de comprometimento organizacional dos colaboradores em restaurantes e bares da cidade de São Paulo em diferentes tipos de contratos de trabalho.

Vamos considerar o segmento de A&B abordando a prestação de serviços, sobre esses notamos que a falta de mão de obra qualificada é observada, verifica-se que a falta de mão de obra qualificada vai além do plano empresa-funcionários, (ALVES e VIERA, 1995). Entende-se como falta de mão obra qualificada o baixo nível de formação acadêmica a falta de treinamento, capacitação e entrada prematura no setor e a falta de maturidade do jovem colaborador, associados a remuneração salarial não compatível ao esperado. Estudo realizado pelo SEBRAE-SP (2016), mostra que colaboradores do setor indicam uma série de itens que agem como fator desmotivador no trabalho, como poucos benefícios e incentivos, trabalho pesado, cansativo e a falta de comprometimento do trabalho em equipe, afetando na qualidade de serviço prestado.

Diversos estudos analisam os vínculos do trabalhador com a organização para o qual trabalham, indicando os estímulos que levam o profissional a se dedicar a ela ou não. No campo do Comportamento Organizacional existe uma forte tradição de estudos voltados para os vínculos que o trabalhador desenvolve com várias facetas do mundo do

trabalho. Dentre os vínculos com a organização apontados na literatura, destaca-se o Comprometimento Organizacional. A propósito (ALLEN e MEYER, 1996, p.3), “ressaltam que definir o Comprometimento como uma atitude se torna problemático devido aos questionamentos na literatura quanto à definição tripartite” (afeto, cognição e comportamento) do conceito de atitude. Na visão de Ajzen (2001), há um consenso de que uma atitude representa uma avaliação sumária do objeto capturado psicologicamente e dimensões são atribuídas no sentido bom ou ruim, prejudicial ou benéfico, prazeroso ou não prazeroso e, ainda, agradável ou não agradável.

No trabalho de (BUCHANAN, 1974, p. 553), comprometimento pode ser definido como “sentimento de apego psicológico do indivíduo em prol da organização e isso irá refletir no grau com que o indivíduo internaliza ou adota características da organização”. Outra noção independente é a de vínculo. Ao se analisar o Comprometimento por essa perspectiva, identifica-se como um estado psicológico que é representado fortemente através de um apego ao alvo, objetivo ou necessidade pessoal.

As relações trabalhistas possuem uma dinâmica própria que, ao mesmo tempo em que se adaptam às necessidades do mercado, criam oportunidades de novos empregos e novas situações de qualificação profissional. Ao longo das últimas décadas, as relações de trabalho têm se modificado de forma contínua na direção de contratos mais flexíveis e relações mais estáveis e de longo prazo, o que tem levado a uma maior flexibilização nos contratos de trabalho (CAPELLI et al., 1997; BARLEY & KUNDA, 2004; ACKROYD, BATT, THOMPSON & TOLBERT, 2005; PROCTER, 2005).

Holzmann e Piccinini (2006) definem flexibilização como o processo de mudanças na regulamentação do mercado de trabalho e das relações de trabalho com o objetivo de possibilitar um conjunto de adaptações consideradas inovadoras em um ambiente cuja tradição é de um forte controle legal, se adaptando e se moldando as situações que o mercado exige.

Tendo como foco a implantação de diferentes tipos de contrato de trabalho e o aproveitamento deste por empresas, este estudo irá apresentar o mercado de A&B no Brasil, demonstrando a significância do setor para a economia Brasileira e para a cidade de São Paulo, onde foi realizada a pesquisa.

O presente estudo busca entender como objetivo geral *relacionar as categorias de trabalho flexível com o grau de comprometimento dos profissionais em restaurantes e bares da cidade de São Paulo*. Possui como objetivos específicos:

- Descrever as categorias de trabalho flexível mais praticadas em restaurantes e bares e mensurar o grau de comprometimento dos profissionais atuantes;
- Comparar o grau de comprometimento entre os profissionais atuantes e não atuantes na modalidade de trabalho flexível;
- Identificar os fatores que promovem o comprometimento dos profissionais nas modalidades de trabalho flexível.

Supõe-se que diferentes tipos de contratos de trabalho utilizados no mercado interferem no comprometimento e os tipos de vínculos entre o colaborador e a empresa. As seções a seguir foram estruturadas da seguinte forma:

Primeiro, o setor de alimentos e bebidas foi exposto brevemente assim como as principais características do mercado de *foodservice*. A seguir se realizou uma revisão teórica acerca de tipos de contrato de trabalho e comprometimento. Já no terceiro capítulo, são explicados os procedimentos metodológicos. Em seguida, os resultados são apresentados e discutidos e, enfim, as considerações finais encerram o trabalho.

## 1 O SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS

Neste capítulo iremos abordar o mercado de A&B no Brasil de uma forma mais abrangente apresentando dados relacionados ao estudo proposto e indicando sua relevância para a economia do país. O mercado de alimentos e bebidas é um dos setores mais significativos do mundo, em análise feita pela *foodnews* 2017, países em desenvolvimento gastaram em A&B aproximadamente US\$ 1,4 trilhões em 2016 sendo 42% em Alimentação, percentual que em países desenvolvidos é de 20,7%, apresentando que os países em desenvolvimento o gasto com alimentação é superior ao de países desenvolvidos, mostrando a relevância do mercado a ser estudado.

A cadeia produtiva do alimento está organizada a partir dos produtores de insumos agropecuários seguindo para a produção agropecuária, a agroindústria, e a distribuição, chegando então ao setor de alimentos e bebidas e ao consumidor final.

O mercado de A&B envolve toda uma cadeia de produção e distribuição de alimentos, bebidas, insumos, equipamentos e serviços orientados a atender os estabelecimentos que preparam e fornecem alimentação principalmente fora do lar. Toda refeição preparada fora lar que abrange as refeições realizadas nos locais de trabalho, lazer, hotéis, hospitais, além de refeições preparadas adquiridas e para o consumo no domicílio utiliza-se o termo *foodservice* (SILVA JUNIOR, 2005). Este mercado abrange desde cozinhas industriais, redes de *fast food*, empresas de *catering*, bares, restaurantes, escolas, padarias e até vendedores ambulantes segundo *Foodservice News* 2017. A falta de tempo e a busca de praticidade da vida moderna fazem com que os brasileiros gastem cerca de 34% de sua renda em alimentação fora do lar, em comparação com o Estados Unidos, que chega a 49% segundo Associação das Empresas de Refeição e Alimentação Convênio para o Trabalhador (ASSERT 2016).

Os dados apresentados representam a importância de estudos referente a alimentação fora do lar, o brasileiro que gasta cerca de 34% de sua renda em restaurantes, bares e lanchonetes, nosso objeto de estudo, a fim de verificar o grau de comprometimento desses funcionários que prestam esse tipo de serviço à população.

## 1.1 O setor de alimentos e bebidas no Brasil

Nesta seção iremos abordar os números do setor de alimentos e bebidas do Brasil, apresentando um panorama deste mercado. A indústria da alimentação movimentou em 2016, R\$614,3 milhões sendo que 81% do faturamento é referente a alimentação e 19% referente a bebidas, com um contingente de 35,2 mil empresas de acordo com Associação Brasileira das Indústria da Alimentação ABIA (2017) e, segundo dados da (ABIA 2017), o setor teve um faturamento líquido em 2017 de R\$642,61 bilhões, representando cerca de 9,8% do PIB brasileiro.

**Tabela 1 - Dados do setor Alimentos de Bebidas**

CONCEITO	UNIDADE	FONTE	2015	2016	2017
PIB brasileiro					
- PIB preço concorrente	R\$ BI	IBGE	6.001	6.267	6.560
Indústria da Alimentação (Produtos A&B)					
- Faturamento (Líquido)	R\$ BI	ABIA	562,0	614,31	642,61
- Relação Fat/PIB	%		9.4	9.8	9.8

Fonte: Adaptado ABIA 2017 números do setor

A Tabela 1 representa o quanto o setor de A&B no Brasil é relevante para a economia. O faturamento líquido na indústria da alimentação equivale a 9,8% do total do PIB brasileiro, apresentando uma evolução da indústria da alimentação de 2015 para 2016 de 0,4 % e se mantendo estável em 2017.

Em relação a emprego, em 2018 a cidade de São Paulo foi a que mais teve criação de vagas, com saldo positivo de 58,3 mil postos ou cerca de 11% do total nacional, e foram criadas no Brasil 529 mil vagas de trabalho formal (ABRASEL, 2018).

A indústria de alimentos e bebidas é um dos setores da economia que mais geram empregos diretos no Brasil. São cerca de 1,6 milhões de trabalhadores, segundo pesquisa realizada pela coluna Empresa Mais Estadão (Jornal Estado de São Paulo 2017) e segundo dados da Associação Brasileira das Indústria da Alimentação (ABIA 2017), o setor teve um faturamento líquido em 2017 de R\$642,61 bilhões, representando cerca de 9,8% do PIB brasileiro.

Afetados pela crise político-econômica do País nos últimos anos, as vendas do setor de bares e restaurantes no Brasil devem crescer quase o dobro em 2018, ou seja

4,5% em 2018 contra 2,5 em 2017 tendo sido impulsionado pela continuidade da melhoria do desempenho da economia, mudanças na legislação trabalhista, que reduziu os conflitos entre empregadores e empregados. Essa é expectativa do Sr. Paulo Solmucci presidente-executivo da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL 2017).

A seguir iremos abordar o setor de alimentos, somente no estado de São Paulo, foco deste estudo.

## **1.2 O setor de Alimentos e bebidas em São Paulo**

Entre os principais *players* do agronegócio mundial, São Paulo se destaca na indústria, no comércio e na prestação de serviço no setor alimentício. Cerca de 35,5% da produção do Brasil encontra-se em São Paulo em 2016, segundo IBGE (2017).

O setor de alimentos representa cerca de 9,8% do PIB, somando um faturamento de R\$ 642,61 Bilhões em 2017, esse desempenho coloca o setor como o 1º em valor bruto de produção da indústria de transformação (ABIA, 2017). Em estudo realizado pelo Sebrae-SP (2016), o estado contempla cerca de 2,8 milhões de negócios espalhados pelo estado de São Paulo, que estão distribuídos por setores de atuação, serviços abrangendo 41%, comércio 38%, indústria 13% e agropecuária 8%.

O *food service* é um segmento que envolve toda uma cadeia de produção e distribuição de alimentos, bebidas, insumos, equipamentos e serviços orientando empresas que fornecem ou preparam refeição fora do lar. Estudo realizado pelo Sebrae-SP (2016), gerou o relatório consolidado sobre alimentação fora do lar, conforme a Tabela 2.

**Tabela 2- Perfil do Segmento de Alimentos e Bebidas**

PROPRIETÁRIOS	COLABORADORES
- 65% são homens	- 60% são mulheres
- idade média de 44 anos	- Idade média de 45 anos
Escolaridade	Escolaridade
- 40% superior, pós graduado, mestrado	- 7% superior, 43% ensino médio
Formação técnica na área: 34 %	Formação técnica na área: 28%
- 61% atua há mais de 10 anos no segmento	- 57% atua há mais dez anos no segmento

Fonte: Adaptado Sebrae-SP 2016

O perfil traçado em pesquisa realizada pelo Sebrae-SP (2016) sobre Alimentação fora do lar na qual se baseou a Tabela 2. Destaca que a média de 65% dos proprietários de estabelecimentos de A&B são homens em uma média de idade de 44 anos, sendo 40% com escolaridade superior ou pós-graduado e 61% atuam há mais de 10 anos no segmento, enquanto o perfil de colaboradores é composto por 60% de mulheres, sendo que 43% possuem apenas o ensino médio completo e 57% atuam há mais de 10 anos no mercado.

Uma das grandes dificuldades encontradas no setor de alimentação fora do lar apontada por 360 proprietários, em pesquisa Alimentação fora do lar feita pelo Sebrae-SP (2016), foi a de contratar mão de obra qualificada atingindo 64% dos estabelecimentos. Em contrapartida os colaboradores alegam que possuem poucos benefícios e incentivos, o trabalho é cansativo e pesado, existe uma grande falta de comprometimento e de profissionalismo da equipe. Um desafio do setor seria conseguir qualificar os proprietários e consequentemente qualificar sua equipe. Os proprietários alegam a dificuldade de reter os colaboradores, indicando uma rotatividade alta no setor.

**Tabela 3- Indicadores de desmotivação no setor de A e B**

Indicadores de Desmotivação	Colaborador
Poucos benefícios /incentivos	33%
Trabalho é pesado e cansativo	22%
Falta de comprometimento com o trabalho/ falta de trabalho em equipe	22%
A forma como os 10% da taxa de serviço são divididos	12%
Os salários baixos oferecidos	8%
Problemas de relacionamentos com a equipe	8%
Não ter folga fixa. A folga é rotativa, não tem final de semana	5%
Falta de regulamentação do empregado	5%
Muitas horas de trabalho/hora extra	3%
Falta de foguistas/funcionários	2%
Não tem dificuldade	35%

Fonte: Adaptado Sebrae-SP2016

A Tabela 3 apresenta os indicadores de desmotivação do setor de alimentos e bebidas sobre alimentação fora do lar. Em estudo pelo Sebrae-SP em 2016. Indica que os maiores índices de desmotivação se referem aos poucos benefícios/incentivos totalizando 33% e, em segundo lugar o trabalho pesado e cansativo com 22%, ainda com o mesmo índice a falta de comprometimento com o trabalho e profissionalismo da equipe, esses três itens são indicados como sendo os principais causadores da desmotivação no trabalho em restaurantes.

Este estudo se propõe a identificar o grau de comprometimento dos colaboradores em restaurantes e bares na cidade de São Paulo, analisando os colaboradores em diferentes tipos de contratos de trabalho. Com base no estudo realizado pelo Sebrae – SP (2016) há indicação de que a falta de comprometimento no trabalho está ligada à desmotivação no trabalho em bares e restaurantes, buscando analisar o tema proposto neste estudo.

## 2 RELAÇÕES DE TRABALHO NO SEGMENTO DE A&B

Neste capítulo iremos abordar as relações de trabalho no segmento de A&B, as interações positivas ou negativas no ambiente de trabalho e suas interferências no comprometimento e desempenho do funcionário.

Vamos considerar o segmento de A&B sob a ótica da prestação de serviços, e sob este parâmetro notamos que a falta de mão de obra qualificada é observada principalmente em locais distantes das capitais brasileiras, (ALVES e VIEIRA, 1995). Ainda sobre os mesmos autores, devemos fazer faces a pontos como baixo nível de escolaridade dos trabalhadores, elevado número de jovens egressos no sistema educacional sem o preparo adequado, deficitária atualização e eficiência do sistema de formação profissional, a inexistência de metodologias de ensino e do componente de qualificação profissional na política pública de combate ao desemprego, para que possamos garantir no Brasil o sucesso no processo de modernização produtiva e melhorar a mão de obra qualificada e a prestação de serviços no segmento de A&B.

Em estudo realizado pelo Sebrae-SP (2016) sobre alimentação fora do lar, poucos foram os colaboradores que indicaram que a remuneração não é compatível com aquilo que se espera do empregado, apenas 7% possuem um curso superior e 43% o ensino médio. Sendo assim, de acordo com Mourão (2009), é preciso que governo, trabalhadores e empresas busquem ampliar oportunidades de qualificação profissional, para que haja produtividade e competitividade no país. Dessa forma, haverá autonomia e autovalorização da mão de obra, da qualidade e da produtividade das empresas e um maior comprometimento com o trabalho.

Sob a questão das relações de trabalho em *fast food*, a pesquisa de Arend e Reis (2009) demonstra que o sistema procura forjar um determinado tipo de trabalhador, que possui características “multifuncionais”, “intercambiáveis” e “descartáveis”. A grande oferta de jovens desempregados é conveniente para as redes de comidas rápidas, que se ocupa de parte deste contingente excedente, podendo “adaptar” rapidamente o trabalhador ao seu padrão de produção e de serviços, difundindo assim para a sociedade brasileira uma imagem positiva das relações de trabalho no âmbito juvenil. Trata-se de uma situação ambígua diante do drama do desemprego, pois muitos trabalhadores juvenis submetem-se à precarização que algumas empresas apresentam.

Já em restaurantes e bares grande parte dos colaboradores estão entre uma média de 45 anos, de acordo com pesquisa Sebrae-SP (2016). Sendo assim, o perfil da mão de obra utilizada na alimentação varia muito de acordo com o nicho de mercado explorado pelo empresário, tendo que se adaptar a sua realidade, tornando as relações de trabalho da forma mais saudável e aumentando o grau de comprometimento do colaborador.

As relações de trabalho tendem a mudar a partir do momento que a legislação trabalhista começa a se adequar a realidade atual, apresentando uma maior flexibilidade dos contratos de trabalho, com isso o trabalho flexível vem se tornando cada vez mais uma prática comum nas empresas brasileiras.

## **2.1 Trabalho flexível**

O trabalho flexível vem se tornando cada vez mais uma prática comum no mercado brasileiro, impulsionado pela necessidade das empresas por práticas que atendam a demanda do mercado. De acordo com o código do trabalhador artigo 57º, o trabalhador pode executar seu horário de trabalho durante a semana tendo que completar 44 horas semanais. O trabalhador com filhos menores de 12 anos tem o direito do horário de trabalho flexível garantido pela nova legislação do código do trabalhador.

A prática de horário de trabalho flexível é muito comum nas empresas de tecnologia devido a demanda de trabalho por projetos. Para Silva, Santos e Dutra (2010), a disseminação da tecnologia da informação permitiu a atuação com maior agilidade e mobilidade dos profissionais. A disponibilidade da flexibilização e a tecnologia conciliadas à demanda de mercado, possibilitaram o concílio da vida profissional e pessoal, podendo gerar um maior comprometimento dos colaboradores com a empresa.

A flexibilidade pode ser vista como um meio para criar ambientes de trabalho que se relacionam com as competências dos trabalhadores conjuntamente com o desenvolvimento de estratégias organizacionais desempenhando um papel significativo no uso de novas tecnologias no sistema organizacional, e enfatizando a participação dos trabalhadores, e o trabalho em equipe (LEPAK & SHAW, 2008; ELDRIDGE & NISAR, 2006), algo muito utilizado por empresas de T.I. no Brasil.

Kelliher e Anderson (2008) apontam que a flexibilidade para o trabalho, oferece aos profissionais a possibilidade de escolha sobre a maneira como realizam seu trabalho

e tendem, portanto, a gerar um impacto positivo sobre a percepção de um empregado a respeito das condições de trabalho, gerando maior autonomia e controle sobre a conclusão do trabalho e buscando uma maior satisfação e um efeito positivo no emprego. Rubery (2005) acrescenta que a transformação das relações de trabalho não é o resultado de forças isoladas e sim um produto de uma série de fatores que ocorrem simultaneamente como as práticas e políticas das organizações, as relações sociais e de gênero, as políticas de estado e o sistema de regulamentação trabalhista.

De acordo com Braga e Marques (2008, p. 11), quando se aplica a questão da flexibilidade sob a ótica de se trabalhar as mudanças: “gerenciar o processo de mudança não é uma tarefa fácil, pois engloba, não apenas a necessidade de alterar políticas, procedimentos e estruturas, mas também a necessidade de se introduzir novas formas de comportamento dos indivíduos e, conseqüentemente, transformar a cultura da organização”, o que talvez seja a parte mais difícil para os gestores de uma organização.

Gil (2001, p. 59) explica que “é verdade que a maioria das empresas promovem seu enxugamento na área de recursos humanos ao longo da década, assim como nas demais”. No entanto, verificam-se algumas mudanças significativas no setor de recursos humanos das empresas brasileiras, decorrentes é claro, das mudanças no contexto global.

A transformação do contexto do trabalho aparece em conjunto com o avanço tecnológico, com as necessidades das empresas e das pessoas, horários de trabalho flexível e a flexibilização dos contratos de trabalho. A diversidade de contratos disponível para a empresa e para os colaboradores, trouxe uma maior agilidade nos processos. Iremos abordar os contratos de trabalho e sua influência no comprometimento do colaborador perante a empresa mais adiante.

## **2.2 Flexibilização do contrato de trabalho.**

Ao longo das últimas décadas, as relações de trabalho têm sido modificadas de forma contínua na direção de contratos e horários de trabalho flexíveis, além de relações mais estáveis e de longo prazo. As relações de trabalho têm sofrido alterações ao longo dos últimos anos, o que tem levado a uma maior flexibilização nos contratos de trabalho. Holzmann e Piccinini (2006) definem a flexibilização como o processo de mudanças na regulamentação do mercado de trabalho e das relações de trabalho com o

objetivo de possibilitar um conjunto de adaptações, consideradas inovadoras em um ambiente cuja tradição é de um forte controle legal.

Segundo Parolin *et al.*, (2004) as transformações têm gerado controvérsias, pelo choque de duas vertentes: primeiro a flexibilização é vista como um elemento que possibilitará a redução do desemprego, pois a rigidez da legislação trabalhista no Brasil, seria um elemento inibidor à criação de novos empregos. O desenvolvimento de uma força de trabalho flexível seria um movimento necessário na direção de contratos de trabalhos mais adequados às necessidades dos empregados, segundo, há igualmente um entendimento por muitos que a flexibilização das relações de trabalho seja um retrocesso às condições iniciais da Revolução Industrial, o que levaria à precariedade do trabalho e a criação de um grupo de trabalhadores sem privilégios e vulneráveis, tal como ocorre hoje em muitas empresas terceirizadas cujos funcionários são contratados diretamente.

Por outro lado, Cohany (1998) identificou que existem indivíduos que preferem o contrato flexível, por se sentirem seguros e acharem que recebem uma remuneração atrativa. Nesse sentido, o entendimento das pessoas com os contratos de trabalhos flexíveis é amplo, normalmente esse conceito está associado a condição de trabalho diferente das tradicionais no que se refere a algumas variáveis, tais como a duração do contrato de trabalho e a forma de remuneração entre outras.

Com base nas classificações de Atkinson (1984) e Murphy (1996), a flexibilização está relacionada a cinco grupos de trabalho: Flexibilidade de Contrato (trabalho por tempo indeterminado, jornada de trabalho, remuneração regular, cobertura previdenciária, contrato de trabalho formalizado e assinatura da carteira de trabalho no caso do Brasil), Flexibilidade no Padrão e Organização do Trabalho, Flexibilidade de Remuneração, Flexibilidade no Local de Trabalho e Flexibilidade Funcional (tarefa, conteúdo de trabalho).

A terceirização vem como uma forma de flexibilização do contrato de trabalho. A Lei 13.429, de 31/3/2017, no art. 2º da CLT trata a terceirização como a intermediação da mão de obra pelas empresas prestadoras de serviços. Tendo-se de um lado a empresa tomadora e de outro a prestadora.

Os trabalhadores são subordinados diretamente à empresa prestadora e não à tomadora, (FERREIRA, 2006). O Termo “terceirizar” significa a entrega a terceiras atividades não essenciais da empresa. Já Leira (1996, p. 79) relata que “a terceirização é

a contratação, por uma empresa de serviços de terceiros para atividade de meio”. Polônio (2002) acrescenta que a terceirização é um processo, pelo qual a empresa tomadora contrata a prestadora de serviço, para executar uma tarefa que não seja relacionada ao objetivo principal.

Martins (2010) classificou a terceirização ainda em externa ou interna e adicionalmente a essa classificação, Delgado (2003) distingue a classificação para dentro da empresa, ou seja, interna, da terceirização de serviços e dos processos que ocorrem fora da empresa.

Silva e Lima (2010) expõe que a chamada “flexibilização produtiva” tem levado a diferentes formas de contratação de trabalho, o que traz para o administrador a responsabilidade de gerir diferentes vínculos funcionais. A argumentação hegemônica é a busca de competitividade de mercado, argumento acolhido para liberar as empresas de uma série de obrigações e políticas de gestão que anteriormente assumiram como suas.

Com a economia globalizada o segmento de A&B vislumbra novas soluções que possam atender as necessidades dos clientes e empregados: redução de custos administrativos e da ociosidade de mão de obra, aumento do lucro e maior liberação de recursos para tornar as empresas mais competitivas.

Ao longo das últimas décadas, as relações de trabalho têm se modificado de forma contínua na direção de contratos mais flexíveis com relações de trabalho mais estáveis (AZEVEDO e TONELLI, 2014). Essas transformações também têm atingido o mercado de trabalho brasileiro, ainda que este tenha características distintas das economias mais desenvolvidas. No Brasil, as relações de trabalho sempre tiveram um forte componente de flexibilidade, uma vez que o emprego formal e o informal são igualmente importantes na economia do país.

Murphy (1996) explica o conceito de flexibilidade dentro do ambiente empresarial a partir de uma perspectiva mais ampla, associando-o aos seguintes aspectos: organizações, pessoas, contratos, duração da vida no trabalho, local de trabalho e função. Esse conceito está relacionado a questões estratégicas, direcionadas à transformação dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. O conceito de pessoas flexíveis está associado a características do trabalhador individual.

No modelo flexível, cabe ao trabalhador fazer-se competitivo e aceitar as novas regras de contratação. Até recentemente, a tendência majoritária seria a contratação de

profissionais mais bem remunerados, por meio da constituição de empresas, a maior parte delas funcionando como um anteparo a situação de emprego de fato.

O Quadro 1 descreve os nove principais tipos de contratos de trabalho encontrados na literatura, cada um com suas próprias características, que podem ser percebidas tanto como positivas quanto como negativas, dependendo de uma série de fatores, tais como: a empresa e o próprio trabalhador.

Quadro 1- Tipos de contrato de trabalho.

Tipo de Contrato	Característica do Contrato
CLT FULL	O indivíduo é contratado por tempo indeterminado, com carteira assinada e todas as garantias legais e benefícios assegurados pela CLT
CLTFLEX	O indivíduo é contratado por tempo indeterminado, com carteira assinada e todas as garantias legais e benefícios assegurados pela CLT, com parte do salário registrada em carteira e parte recebida mediante emissão de nota fiscal de sua pessoa jurídica.
Autônomo	O indivíduo é contratado como autônomo, free-lancer, consultor, mantendo uma relação individualizada com a empresa. Pode variar desde apoio administrativo até especialista utilizado para aumentar o desempenho organizacional, não sendo substituto para expertises regulares, pois atua mais pontualmente.
Pessoa jurídica (PJ)	O indivíduo constitui uma empresa individual (pessoa jurídica) e estabelece contrato de prestação de serviço entre sua empresa e uma outra empresa
Cooperado	O indivíduo faz parte de uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.
Terceirizado	O indivíduo é funcionário de uma empresa e trabalha em outra empresa.
Quarteirizado	O indivíduo é funcionário de uma empresa e trabalha para outra empresa que atua como terceirizada em uma outra empresa.
Subcontratado	O indivíduo é terceirizado e atua na empresa central em regime integral, parcial ou flexível, sob a supervisão direta do gestor dessa empresa central, que define todos os termos do contrato individual.
Trabalhador por tempo determinado	O indivíduo é contratado por um período determinado, com um contrato de trabalho com data de início e de fim, podendo abranger profissionais contratados direta ou indiretamente pela empresa.

Fonte: Azevedo e Tonelli (2014, p.198-199).

O Quadro 1 apresenta uma grande variedade de contratos de trabalho. O objetivo deste estudo é contribuir para esse debate de modo a ampliá-lo. *CLT Full* é o modelo mais tradicional onde o colaborador é contratado por tempo indeterminado com carteira de trabalho assinada, todas as garantias legais e benefícios assegurados pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) com base no contrato mais tradicional.

Como podemos observar no Quadro 1 a grande variedade de contratos de trabalho traz uma autonomia para a empresa se adequar a sua realidade, eliminando custos, focando seus objetivos e estratégias na atividade central. (IBGE, 2018)

### **2.3 Comprometimento e tipos de vínculos entre trabalhador e organização**

Uma organização pode ser vista como uma reunião de pessoas que cumprem determinada função para a realização de seus objetivos, que devem ir ao encontro da missão ou finalidade organizacional, o que designa sua razão de existir e a sua identidade (KANAANE, 1999). O indivíduo vê seu desejo e sua existência reconhecidos pelas relações que mantém com o outro no jogo de identificações (CHANLAT, 1996). É na relação com o semelhante que o indivíduo se constitui, se reconhece, satisfaz ou não seus desejos. Na medida em que a organização é constituída por pessoas, torna-se inerente ao seu funcionamento a interação afetiva entre seus membros (ZIMERMAN, 1997).

Conforme Freitas (2000), pessoas se reúnem em grupo para realizar um projeto comum, e, nesse processo atuam dois mecanismos psicológicos: a identificação e a idealização do grupo e do projeto. Portanto, as pessoas trabalhando reunidas pelos objetivos da organização, tendem a lançar mão do mecanismo de identificação. A idealização é também um elemento constitutivo dos vínculos organizacionais.

Inúmeras formas de comprometimento no trabalho já foram investigadas, conforme Rodrigues e Bastos (2010). Segundo esses autores, existem diferentes focos como: organização, carreira, trabalho, profissão, objetivos, sindicatos, etc, e nas bases do comprometimento se destacam os estudos aos aspectos afetivo, normativo, afiliativo, alienativo, moral e calculativo dentre outros.

O comprometimento de um indivíduo pode ser associado a um projeto, um grupo ou com a uma organização, e em associação a fatores como: pessoas ou grupos,

congruências com o sistema de valores, recompensas e necessidades de evitar punições específicas (BECKER, 1992).

Rodrigues e Bastos (2010) afirmam que o conceito de comprometimento, bem como estudos visando à sua operacionalização e mensuração, surgiram em meados do século XX. Nessa época, passaram a ser adotadas estratégias de retenção de profissionais capacitados e de redução de custos de substituição de pessoal. Estudos mais recentes como de Cunha *et al.*, (2018) apresentam tal conceito visando bons desempenhos, qualidade no trabalho e bons resultados. Com relação ao aspecto profissional, os estudos a respeito de comprometimento do trabalhador se dividem em diversos focos principais que são, de acordo com Morrow (1983), valores, carreira, trabalho, organização e sindicato.

O trabalho de Buchanan (1974) apresenta outra noção de vínculo, no qual comprometimento é representado fortemente por meio de um apego ao alvo, o objetivo a ser alcançado, o sentimento de apego psicológico do indivíduo em prol da organização, sentido de uma obrigação moral com a empresa. Todavia, Pinho, Bastos e Rowe (2015) apresentam o comprometimento como a busca de objetivos comuns. A noção de estar comprometido revela sempre um aspecto positivo tanto para o indivíduo quanto para a organização, que constitui um panorama ideal para as organizações e para os colaboradores. O comprometimento organizacional é um afeto à organização em consequência da convergência entre valores pessoais e organizacionais, manifestado na intenção do trabalhador em permanecer e empreender esforços em prol da organização (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979). Trata-se de uma variável atitudinal que demonstra o grau de lealdade e apoio que um empregado considera pela organização (BAOTHAM, HONGKHUNTOD e RATTANAJUNS, 2010).

No campo do comportamento organizacional, há uma forte tradição de estudos voltados para os vínculos que o trabalhador desenvolve em seu trabalho, dentre esses vínculos se encontra o comprometimento organizacional (PINHO, BASTOS & ROWE, 2015). Há concepções que consideram o comprometimento organizacional como uma força que gera um vínculo, que cria uma atração mental que liga o indivíduo ao objetivo almejado (SCHOLL, 1981). Scholl explica que o comprometimento é algo que reside dentro do indivíduo, como uma força interna que o liga ao seu objetivo.

De acordo com Carvalho *et al.*, (2011), a busca atual por comprometimento nas organizações tem relação com a busca de afinidades entre o trabalhador e a organização,

pois essas são consideradas vantagens competitivas de mercado, um colaborador comprometido passa a se sentir responsável pela empresa e atua mais motivado, resultando em um impacto no seu desempenho para a organização.

Meyer e Allen (1991) apresentam três bases para o comprometimento organizacional. Esse modelo tridimensional apresenta cada uma das bases do comprometimento como: instrumental, afetivo e normativo. Tais bases são afetadas por diferentes antecedentes que o indivíduo adquiriu durante sua vida. A primeira denominada comprometimento instrumental, analisa a possibilidade de que uma pessoa continue em determinado curso de ação, enquanto for viável para a mesma e para a organização. O empregado tende a seguir aquilo que lhe foi pedido e aceito como forma motivacional, por exemplo, por meio de um pacote de remuneração atrativo. A segunda base é a do comprometimento afetivo, que lida com a noção de afeto e identidade de valores com a organização, o colaborador acaba se identificando com a missão e o estilo da empresa. A terceira, é a do comprometimento normativo, que considera o indivíduo comprometido a seguir normas e políticas, e acaba por possuir um senso de dever com a organização. Conforme apresentado no quadro 1, o CLT Full é o modelo mais tradicional onde o colaborador é contratado por tempo indeterminado com carteira de trabalho assinada, todas as garantias legais e benefícios assegurados pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) com base no contrato mais tradicional, foi elaborada a Hipótese 1:

H1: A adoção de contratos de trabalho tradicionais influencia positivamente o grau de comprometimento dos profissionais.

Com base na teoria apresentada por Meyer e Allen (1991) o comprometimento quando alinhado as necessidades do campo afetivo, normativo e instrumental afetam positivamente o grau de comprometimento do colaborador em contrato de trabalho tradicional.

Uma outra forma de contrato de trabalho é o CLT Flex que se apresenta apenas em partes nos moldes da CLT Full, sendo uma parte de seu salário paga mediante apresentação de nota fiscal de sua pessoa jurídica. O contrato de trabalho terceirizado ocorre quando o colaborador é funcionário de uma empresa, mas trabalha em outra tal como ocorre em empresas de segurança e limpeza que prestam serviços nestas empresas, que não querem arcar com o custo e regras dos contratados pela CLT. Com base nestes diferentes contratos de trabalho foi elaborada a Hipótese 2:

H2: As adoções de contratos de trabalho flexíveis influenciam negativamente o grau de comprometimento dos profissionais.

Iremos verificar se contratos de trabalhos flexíveis influenciam negativamente o grau de comprometimento do colaborador.

Segundo Cohen (2007), o comprometimento normativo é o resultado da socialização ou das experiências de trabalho, relacionadas aos valores e normas organizacionais. Já o modelo unidimensional apresentado pelos autores Solinger, Olffen e Roe (2008), apresenta o comprometimento afetivo como o que melhor caracteriza o vínculo, estando este, por sua vez, relacionado a intensões de desempenho extra na organização.

O comprometimento afetivo é definido a partir da identificação e do envolvimento do empregado com a organização (DUNHAM; GRUBE; CASTAÑEDA, 1994). Segundo Mowday, Steers e Porter (1979), o comprometimento afetivo compreende três dimensões: 1) a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização; 2) a disposição de investir esforços em favor da organização; 3) o desejo e a vontade de se manter membro da organização. A diferença entre os dois últimos enfoques é definida claramente por Meyer, Allen e Gellatly, (1990), os quais afirmam que os empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o desejam, enquanto aqueles com forte comprometimento instrumental permanecem porque necessitam ou dependem do trabalho. O comprometimento afetivo representa mais do que a simples lealdade passiva a uma organização. “Ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja pôr algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização” (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982, p.136).

Talvez por causa do efeito positivo associado ao comprometimento organizacional, o estudo dos seus antecedentes tem sido abundante. A tendência geral tem sido de investigar aspectos individuais e organizacionais como preditores do comprometimento.

Os jovens profissionais do início deste século são geralmente classificados como integrantes da geração Y ou Millenium, composta por pessoas nascidas a partir de 1986 (SILVA *et al.*, 2015). Essa geração tende a demonstrar atitudes de inquietação, contestação e até mesmo insubordinação quanto a diversos aspectos do cotidiano das organizações. Silva *et al.*, (2015) identificaram que os principais fatores que promovem o comprometimento dessa geração, são aprendizado, remuneração e equilíbrio entre

vida e trabalho. Pessoas da geração y cresceram em contato com as tecnologias de informação e seriam mais individualistas. Quando as pessoas dessa geração começaram a nascer, encontraram o Brasil passando por grande instabilidade econômica e pouco depois de reinstalada a democracia. É a primeira geração da história a ter maior conhecimento do que as anteriores na tecnologia. Com o intuito de averiguar a pertinência de tais reflexões, a seguir, estão descritas as Hipótese 3 e 4:

*H3: Existem diferenças sobre o grau de comprometimento, conforme o perfil demográfico do profissional.*

Convivendo com a diversidade das famílias, tendo passado a infância com a agenda cheia de atividades e de aparelhos eletrônicos, as pessoas dessa geração são multifacetadas, vivem em ação e administram bem o tempo. Captando os acontecimentos em tempo real e se conectando com uma variedade de pessoas, desenvolveram a visão sistêmica e aceitam a diversidade (COMAZZETTO, 2016).

*H4: Contratos de trabalho flexíveis podem influenciar positivamente o grau de comprometimento quando estão alinhados com as suas necessidades pessoais.*

Rodrigues e Bastos (2010), existem diferentes focos para o comprometimento como: organização, carreira, trabalho, profissão e objetivos, e nas bases do comprometimento se destacam os estudos aos aspectos afetivo, normativo e instrumental, com isso iremos verificar se as necessidades pessoais do colaborador influenciam positivamente o comprometimento com a empresa.

Vale ressaltar que neste estudo, nomeou-se como contratos tradicionais aqueles na modalidade CLT. Por sua vez, os contratos não-tradicionais como os das demais modalidades são mais alinhados à lógica do trabalho flexível.

A seguir, os procedimentos metodológicos são expostos e detalhados com o propósito de atingir os objetivos desta pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Aqui, iremos apresentar os procedimentos metodológicos a serem desenvolvidos na pesquisa, indicando os tipos de abordagem utilizados, os métodos de coletas de dados e análise dos dados, objetivo principal de relacionar categorias de trabalho flexível e o grau de comprometimento de profissionais em restaurantes e bares da cidade de São Paulo.

#### 3.1 Tipo e abordagem da pesquisa

#### 3.2 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados / População e amostra

O instrumento de coleta de dados foi estruturado da seguinte forma, seis assertivas da escala de comprometimento afetivo já validada foram selecionados do estudo de Silva *et al.*, (2015) que verificou o comprometimento do colaborador com a empresa. Nesta é considerada uma visão unidimensional do comprometimento, que considera apenas o seu caráter afetivo e de alinhamento de valores.

Todas as assertivas são do tipo *Likert* de cinco pontos de concordância: 1- Discordo totalmente, 2- Discordo parcialmente, 3- Não concordo e nem discordo, 4- Concordo parcialmente e 5- Concordo totalmente. Além delas, do estudo de Medeiros e Enders (1998), estudo já com escala validada e testada para verificar o comprometimento do colaborador, foram selecionados oito assertivas sobre comprometimento afetivo, sete de comprometimento normativo e quatro de comprometimento instrumental.

#### Quadro 2- Assertivas adotadas para mensurar o comprometimento

Fonte	Assertivas de comprometimento
Silva et al. (2015)	<b>Afetivo</b>
	Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar.
	Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa
	Sinto-me participando das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho.
	Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho.

	As pessoas que trabalham nesta empresa sabem o que devem fazer para torná-la cada vez melhor.
	Tenho confiança na empresa em que trabalho.
Medeiros e Enders (1998)	Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar
	Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa
	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim
	Esta organização merece minha lealdade.
	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.
	Sinto-me participando das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho.
	<b>Normativo</b>
	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.
	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
	Eu devo muito a minha organização.
	Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho.
	As pessoas que trabalham nesta empresa sabem o que devem fazer para torná-la cada vez melhor.
	Tenho confiança na empresa em que trabalho.
	<b>Instrumental</b>
	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar minha organização agora.
	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.

Fonte: Medeiros e Enders (1998) e Silva et al. (2015)

Em paralelo, foram elaboradas assertivas referente aos tipos de contrato de trabalho e perfil demográfico. O questionário aplicado via *google forms* está alinhado com o objetivo específico de comparar o grau de comprometimento entre os profissionais atuantes e não atuantes nas modalidades de trabalho flexível. Sendo elas:

- Estou satisfeito com a modalidade de contrato de trabalho que estou cumprindo
- Minhas atividades profissionais estão de acordo com o meu tipo de contrato de trabalho.
- Minha remuneração está dentro da expectativa de acordo com meu contrato de trabalho.

Após apresentar as assertivas do questionário para mensurar o grau de comprometimento do colaborador em sua organização e conseguir identificar os diferentes tipos de contratos de trabalho, na seção a seguir, estão as técnicas de análise de dados utilizadas.

### 3.3 Técnicas de análise dos dados

A seguir são apresentadas as técnicas de análise de dados: o Quadro 3 apresenta as técnicas estatísticas preliminares, com seus objetivos e premissas.

**Quadro 3 - Análises estatísticas preliminares**

<b>Técnica</b>	<b>Objetivo da técnica</b>	<b>Premissas</b>
Análise de Valores Omissos e valores discrepantes.	Analisar os casos omissos quanto a sua frequência e sistematicidade.	
Teste de Kolmogorov-Smirnov	Verificar a normalidade univariada a fim de se optar pela inclusão das variáveis na análise fatorial.	- Escala numérica - Teste KS – H <sub>0</sub> : a distribuição é normal; desejável não rejeitar H <sub>0</sub> ; Nível de significância: 5%.
Correlações de Pearson	Verificar a multicolinearidade e linearidade entre as variáveis referentes às assertivas de percepção do ambiente de trabalho para a análise fatorial.	- Escala numérica - Normalidade univariada.
Análise de frequências	Os dados de caracterização de perfil dos respondentes foram tabulados	

Fonte: Quadro elaborado pelo autor

Nessa etapa da metodologia iremos abordar as seguintes técnicas:

- Análise dos valores omissos, cujo objetivo é analisar os casos omissos quanto a sua frequência e sistematicidade, compreendendo as variáveis que mensuram o comprometimento do respondente. Além disso, verificar a existência de valores discrepantes nas variáveis por meio da análise das medidas de dispersão, como o desvio padrão.
- Técnica Teste de Kolmogorov-Smirnov, cujo objetivo é verificar a normalidade univariada a fim de se optar pela inclusão das variáveis na análise fatorial, suas variáveis são as variáveis serem na escala numérica, e o Teste KS – H<sub>0</sub> dizer que a distribuição é normal, sendo desejável não rejeitar H<sub>0</sub> Nível de significância: 5%.

- Técnica de Correlação de Pearson, cujo objetivo é verificar a linearidade entre as variáveis referentes às assertivas de comprometimento para a análise fatorial.
- Técnica de Análise de Frequências, cujo objetivo é a caracterização de perfil dos respondentes e identificação de anomalias nos dados coletados.

No Quadro 4, as análises estatísticas centrais são apresentadas, seus objetivos e premissas:

#### Quadro 4 - Análises estatísticas centrais

Técnica	Variáveis	Premissas
Análise Fatorial: Tem por objetivo testar a hipótese de a partir de uma ideia previamente concebido quanto um conjunto de variáveis satisfaz a uma determinada estrutura e embasada teoricamente.	Assertivas utilizadas para mensurar o grau de comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escala numérica</li> <li>- Não precisa padronização</li> <li>- Ausência de casos extremos</li> <li>- Correlação moderada entre variáveis</li> <li>- Linearidade das relações</li> <li>- Normalidade das variáveis é desejável</li> </ul>
<p>Teste T ou Teste de Mann-Whitney: Tem por finalidade medir as diferenças para duas variáveis métricas</p> <p>ANOVA ou Kruskal Wallis: Tem por finalidade medir as diferenças para duas ou mais variáveis métricas</p>	<p>Variáveis Independentes: Tipo de contrato de trabalho, sexo, faixa etária, tempo de experiência profissional, tempo de empresa e tipo de empresa</p> <p><u>Variável Dependente</u>: Escore médio das assertivas do construto comprometimento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não haver multicolinearidade excessiva entre as variáveis.</li> <li>- Linearidade das relações entre as variáveis.</li> <li>- Normalidade das variáveis é desejável</li> </ul>

Fonte: Quadro elaborado pelo autor

Na técnica de Análise Fatorial, o objetivo é testar a hipótese de quanto um conjunto de variáveis satisfaz a uma determinada estrutura a partir de uma ideia previamente concebida e embasada teoricamente, cujas variáveis são assertivas utilizadas para mensurar o grau de comprometimento. Possui as seguintes premissas:

escala numérica, ausência de casos extremos, correlação moderada entre variáveis, linearidade das relações e com normalidade das variáveis desejável, mas não impeditiva caso não ocorra. Adicionalmente, houve o cômputo do índice de confiabilidade do Alpha de Cronbach, que sinaliza o quanto as assertivas tendem a apresentar respostas semelhantes ao longo da amostra em estudo.

Foi utilizado o Teste T, que tem por finalidade medir as diferenças para duas variáveis métricas. A técnica da ANOVA teve a finalidade de medir as diferenças para duas ou mais variáveis métricas. Ambas técnicas buscaram verificar a existência de diferenças nas percepções dos profissionais respondentes, tendo como variáveis independentes: tipo de contrato de trabalho, sexo, faixa etária, tempo de experiência profissional, tempo de empresa, tipo de empresa e como variável dependente o escore médio das assertivas do construto comprometimento. Com isso, pretende-se averiguar as hipóteses propostas.

O Quadro 5 apresenta um resumo do procedimento metodológico abordado nesta pesquisa, apresentando o objetivo geral, objetivos específicos, técnica de coleta de dados e técnica de análise de dados.

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Técnicas de Coleta de Dados	Técnicas de Análise de Dados
Relacionar as categorias de trabalho flexível e o grau de comprometimento de profissionais no segmento de alimentos e bebidas	Descrever as categorias de trabalho flexível mais praticadas no segmento de alimentos e bebidas	Questionário estruturado	Técnicas estatísticas descritivas Análise de correlações Teste T Análise de Variância (ANOVA)
	Mensurar o grau de comprometimento dos profissionais atuantes no segmento de alimentos e bebidas		
	Comparar o grau de comprometimento entre os profissionais atuante e não atuantes nas modalidades de trabalho flexível		

	Identificar os fatores que promovem o comprometimento nas modalidades de trabalho flexível		
--	--	--	--

#### **Quadro 5- Resumo dos procedimentos metodológicos**

Com isso, procura-se atingir o objetivo geral do estudo de relacionar as categorias de trabalho flexível com o grau de comprometimento de profissionais no segmento de alimentos e bebidas.

#### **3.4. Breve descrição da população e da amostra de respondentes**

O segmento brasileiro de alimentação fora do lar, também denominado de *food service*, é formado por restaurantes, lanchonetes, bares e outros agentes que oferecem refeições fora do lar. Este segmento tem apresentado números importantes nos últimos anos, como crescimento de 20% entre 2009 e 2011. Segundo dados veiculados no portal Alimentação Fora do Lar, o setor congrega hoje cerca de 1,5 milhão de empresas e gera 6 milhões de empregos diretos em todo o Brasil.

Segundo IBGE (2018), estima-se que o Brasil tinha 208,5 milhões de habitantes em 2018, sendo que o número de pessoas com carteira assinada no segundo trimestre deste ano chegou a 32,8 milhões de trabalhadores no setor privado entre estes 11 milhões sem carteira de trabalhador assinada. Já na categoria dos trabalhadores por conta própria encontramos 23,1 milhões de pessoas.

No estado de São Paulo, o número de carteiras assinadas no setor de bares e restaurantes em 2018, segundo CAGED (Cadastro geral de empregados e desempregados), é de cerca de 501 mil empregados. Não obstante, utilizaremos uma amostra, por conveniência, de profissionais com carteira assinada (*CLT-full*) e outros com diferentes vínculos empregatícios conforme a classificação de Azevedo e Tonelli (2014), com a finalidade de estudar a percepção dos profissionais sobre seu comprometimento e sua opinião sobre o próprio contrato de trabalho.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A amostra da pesquisa foi composta por 107 profissionais atuantes no estado de São Paulo, que estavam trabalhando em empresas que fazem parte do segmento de A&B. O levantamento aqui proposto aconteceu por meio da coleta das respostas em um formulário online da ferramenta *googledocs*, compartilhado através de grupos de whatsapp de alimentação, eventos e profissionais do setor. Além disso, contou com o auxílio de um pesquisador que aplicou o questionário em restaurantes, praças de alimentação de shoppings e bares na cidade de São Paulo, o pesquisador aplicou o questionário em restaurantes com serviço de salão, selecionando garçons e funcionários de cozinha de acordo com a disponibilidade do estabelecimento e sempre no período da tarde, após o horário de almoço, devido a maior chance de obter respostas.

A média de idade dos respondentes foi de 31 anos, com desvio padrão de 8,10. O tempo de experiência profissional era de 11 anos, com desvio-padrão de 8,21 e o tempo de empresa de 4 anos, com desvio-padrão de 6,67.

Com um total de 107 respondentes a média de idade dos respondentes foi de 31 anos, variando dos 19 até os 66 anos, indicando uma idade média com profissionais mais estáveis e com uma experiência profissional de 11 anos e, um tempo de dedicação a empresa de 4 anos, o desvio padrão da amostra indica que os valores amostrais estão bem distribuídos dentro das médias apresentadas.

Nas tabelas a seguir estão expostas as características de perfil dos respondentes. Na Tabela 1, as frequências conforme o tipo de contrato de trabalho, dentre as quais está o modelo tradicional (CLT *full*) e os tipos mais flexíveis.

**Tabela 4- Distribuição de respondentes conforme o tipo de contrato de trabalho**

<b>Tipos de contrato de trabalho</b>	<b>N</b>	<b>Percentual</b>
CLT Full	55	51,40%
Terceirizado	22	20,56%
CLT Flex	11	10,28%
Autônomo	6	5,61%
Pessoa Jurídica	6	5,61%
Trabalhador por tempo determinado	3	2,80%
Cooperado	2	1,87%
Quarteirizado	1	0,93%
Sub contratado	1	0,93%
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100,00%</b>

A Tabela 4 indica os tipos de contratos mais utilizados de acordo com a pesquisa e, foi constatado que o contrato tradicional CLT *full* ainda é o mais utilizado no segmento de A&B, atingindo 51,40%, sendo um pouco mais da metade de toda a amostra, em seguida, os terceirizados, que é uma forma comum de modalidade de contrato atingindo 20,56%, depois percebemos o CLT *Flex* com 10,28% dos respondentes. Os menores índices são os cooperados com 1,87%, os quarterizados e subcontratados com 0,93% cada um, por não serem formas tradicionais de contratos de trabalho para o segmento de A&B.

Colaboradores por tempo determinado atingiram apenas 2,80%, uma realidade um pouco diferente do esperado pelo pesquisador, devido as contratações para atender as demandas de final de ano, período em que foi realizada a pesquisa. Segundo Arend e Reis (2009), umas grandes parcelas de trabalhadores são contratadas em período de alta demanda e dispensados logo após essa queda.

**Tabela 5- Distribuição de respondentes conforme o sexo**

<b>Sexo</b>	<b>N</b>	<b>Percentual</b>
Masculino	61	57,01%
Feminino	46	42,99%
Total	107	100,00%

A Tabela 5 indica a distribuição de respondentes conforme o sexo, apontando que os percentuais de colaboradores estão distribuídos da seguinte forma: 57,01% pertencem a colaboradores do sexo masculino e 42,99% pertencem ao sexo feminino. Tal resultado indica um universo contrário a pesquisa realizada pelo Sebrae-SP (2016), que segmentou o perfil do segmento de Alimentação Fora do Lar e, indicou que as mulheres possuem um percentual maior somente entre colaboradores de bares e restaurantes, diferente do nosso estudo que contemplou hotéis e eventos também. A seguir a Tabela 6, apresenta os percentuais de respondentes segundo a função exercida.

**Tabela 6- Distribuição de respondentes conforme a função exercida**

<b>Função</b>	<b>N</b>	<b>Percentual</b>
Operacional de bar ou cozinha	27	25,23%
Operacional de salão	20	18,69%
Administrativo	14	13,08%
Operacional de limpeza	10	9,35%
Coordenador	8	7,48%
Diretor/Gerente	8	7,48%

Supervisor	8	7,48%
Nenhum dos anteriores	8	7,48%
Operacional de controladoria	2	1,87%
Vendedor	2	1,87%
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100,00%</b>

A distribuição dos respondentes, segundo sua função ou cargo, é apresentado na Tabela 6, a qual indica que a maioria dos respondentes pertencem ao grupo de trabalhadores que estão alocados na área operacional, onde normalmente a brigada de trabalho é maior. Bar e cozinha englobam 25,23% dos respondentes, seguido por operacional de salão com 18,69% e, na função administrativa com 13,08%. Com menores índices, se apresenta o operacional de controladoria e vendedores, atingindo ambos apenas 1,87%. Provavelmente, o baixo percentual é devido ao fato de haver poucos estabelecimentos com um profissional de controladoria e vendedores encontrarem-se ao local externos.

**Tabela 7- Distribuição de respondentes conforme o segmento de A&B**

<b>Segmento de A&amp;B</b>	<b>N</b>	<b>Percentual</b>
<i>Foodservice</i> - Bares e Restaurantes	43	40,19%
Eventos	24	22,43%
Hotéis	19	17,76%
Indústrias alimentícias / Comércio alimentícios / Outros relacionados a alimentos e bebidas.	14	13,08%
Outros	7	6,54%
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100,00%</b>

A Tabela 7 apresentou a distribuição de respondentes conforme o segmento de A&B. Na amostra pesquisada chegou-se aos dados de que a maioria dos pesquisados pertencem ao setor do *foodservice* – Bares e Restaurantes, atingindo um percentual de 40,19% de respondentes, seguido por eventos e hotéis que possuem a alimentação terceirizada. Normalmente, o restaurante do hotel é outra empresa alocada internamente. Os percentuais de respondentes em eventos atingiram 22,43% e hotéis com 17,76%. Outros relacionados a alimentação tiveram uma taxa baixa de resposta com 6,54%. O percentual da indústria da alimentação chegou a 13,08%, números próximos de respondentes de hotéis.

**Tabela 8- Média e desvio-padrão das assertivas de comprometimento e percepção do contrato de trabalho**

	Média	Desvio-padrão
<b>Comprometimento afetivo</b>		
Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar.	3,78	1,20
Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa	3,84	1,19
Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	3,38	1,29
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	3,27	1,29
Esta organização merece minha lealdade.	3,40	1,24
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	3,70	1,19
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	2,69	1,46
Sinto-me participando das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho.	3,14	1,30
Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho.	3,50	1,13
As pessoas que trabalham nesta empresa sabem o que devem fazer para torná-la cada vez melhor.	3,21	1,24
Tenho confiança na empresa em que trabalho.	3,36	1,20
<b>Comprometimento normativo</b>		
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	2,99	1,33
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	2,96	1,35
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	3,02	1,39
Eu devo muito a minha organização.	3,07	1,28
<b>Comprometimento instrumental</b>		
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	4,07	1,14
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	3,01	1,22
Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar minha organização agora.	3,64	1,11
Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	3,43	1,22
<b>Percepção do contrato de trabalho</b>		
Estou satisfeito com a modalidade de contrato de trabalho que estou cumprindo.	4,10	1,27
Minhas atividades profissionais estão de acordo com o meu tipo de contrato de trabalho.	4,31	1,11
Minha remuneração está dentro da expectativa de acordo com meu contrato de trabalho.	3,20	1,32

Os índices apresentados na Tabela 8 mostram que a média das respostas entre as assertivas variou de 2,69 a 4,31. Referente as assertivas de comprometimento afetivo, a assertiva, “Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa”, atingiu a maior média (3,84), evidenciando a importância da identidade de valores entre indivíduo e organização (MEYER & ALLEN 1991). A menor média foi de 2,69 na

assertiva “Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização”, atingiu a menor média de (2,69), indicando que os ganhos são mais atraentes no curto e médio prazo (CASTEL, 1998).

Sobre o comprometimento normativo apresentou a maior média (2,96) a assertiva “Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora”. Já a assertiva, “Eu devo muito a minha organização” atingiu uma média de 3,07. Arend e Reis (2009) demonstram que o sistema em *fastfood* procura forjar um determinado tipo de trabalhador, que possui características “multifuncionais”, “intercambiáveis” e “descartáveis”, fazendo com que os colaboradores possuam menor comprometimento normativo em relação aos demais componentes do comprometimento (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982).

O comprometimento instrumental apresenta as assertivas com maiores médias, onde se analisa a possibilidade de que uma pessoa continue em determinado curso de ação, enquanto for viável para ela (MEYER & ALLEN, 1991). A assertiva “Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada”, com média de 4,07 e a menor “Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização” com 3,01, indicam ainda uma relação de dependência, considerando que acima do valor central de 2,5 na escala do tipo *Likert* de 5 pontos.

As médias das assertivas sobre a percepção do contrato de trabalho indicam que os trabalhadores estão satisfeitos com sua modalidade de contrato de trabalho atual. As assertivas “Estou satisfeito com a modalidade de contrato de trabalho que estou cumprindo”, obteve a média de 4,10 e “Minhas atividades profissionais estão de acordo com o meu tipo de contrato de trabalho”, com média de 4,31. Entretanto, na assertiva “Minha remuneração está dentro da expectativa de acordo com meu contrato de trabalho”, com média de 3,20, não mostra parcial ou total concordância no que diz respeito à remuneração.

As medidas de qualidade da análise fatorial, com valores de KMO (Medida *Kaiser-Meyer-Olkin*) acima de (0,70), MSAs (*Measure of Sampling Adequacy*) (>0,5), teste de *Bartlett* ( $p < 0,01$ ) e variância total explicada de (acima de 0,6) para comprometimento afetivo, normativo, instrumental e percepção do contrato de trabalho foram satisfatórias. A extração dos fatores foi realizada através do método dos eixos principais, sem rotação, fixada para cada um dos quatro construtos.

Todas as cargas cruzadas apresentaram valores maiores que o valor referência de 0,5, conforme pode ser visto na Tabela 9. Tais resultados evidenciam que as assertivas são pertinentes para mensurar os construtos averiguados neste estudo e possuem capacidade explicativa dos mesmos.

**Tabela 9- Cargas fatoriais padronizadas para as assertivas de comprometimento e percepção do contrato de trabalho**

	<b>Cargas fatoriais padronizadas</b>
<b>Comprometimento afetivo</b>	
Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar.	0,86
Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa	0,84
Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	0,83
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	0,80
Esta organização merece minha lealdade.	0,85
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0,68
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	0,80
Sinto-me participando das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho.	0,87
Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho.	0,87
As pessoas que trabalham nesta empresa sabem o que devem fazer para torná-la cada vez melhor.	0,61
Tenho confiança na empresa em que trabalho.	0,79
<b>Comprometimento normativo</b>	
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,88
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	0,92
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	0,87
Eu devo muito a minha organização.	0,82
<b>Comprometimento instrumental</b>	
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,71
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	0,79
Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar minha organização agora.	0,85
Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	0,81
<b>Percepção do contrato de trabalho</b>	
Estou satisfeito com a modalidade de contrato de trabalho que estou cumprindo.	0,78
Minhas atividades profissionais estão de acordo com o meu tipo de contrato de trabalho.	0,84
Minha remuneração está dentro da expectativa de acordo com meu contrato de trabalho.	0,65

Na Tabela 10, são apresentadas as médias, desvios-padrão, correlações e confiabilidade dos construtos mensurados nesta pesquisa.

**Tabela 10- Correlações, média, desvio padrão e confiabilidade dos construtos de comprometimento e percepção do contrato de trabalho**

<b>Construto</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>Afetivo</b>	<b>Normativo</b>	<b>Instrumental</b>	<b>Contrato</b>
Comprometimento afetivo	3,39	1,00	<b>0,94</b>			
Comprometimento normativo	3,01	1,17	0,85	<b>0,91</b>		
Comprometimento instrumental	3,54	0,93	0,39	0,54	<b>0,80</b>	
Percepção do contrato de trabalho	3,87	0,93	0,35	0,3	0,31	<b>0,62</b>

Todas as correlações apresentaram valores significantes ( $p < 0,01$ ). Além disso, os índices de confiabilidade de Alpha de *Cronbach* ultrapassaram o valor referência de (0,7) em comprometimento afetivo, normativo e instrumental. Exceto a confiabilidade da percepção do contrato de trabalho que atingiu o valor de referência, provavelmente, devido ao caráter diverso que as modalidades de contrato de trabalho possuem na visão dos indivíduos.

Os valores apresentados na Tabela 10 indicam as médias, desvio padrão, correlações e confiabilidades dos constructos da pesquisa, analisando a confiabilidade dos construtos de comprometimento e percepção do contrato de trabalho, os índices apresentados demonstram o alto grau de confiabilidade dos construtos com valores do Alpha de *Cronbach* acima de 0,7 e correlações significantes com valores acima de ( $p < 0,01$ ).

O comprometimento afetivo com uma média de 3,39 e um desvio padrão de 1,0 indicando que a amostra homogênea com o Alpha de *Cronbach* de 0,94 indicando a confiabilidade do construto afetivo. De acordo com Carvalho *et al.*, (2011), a busca atual por comprometimento nas organizações tem relação com a busca de afinidades entre trabalhador e organização e, são consideradas vantagens competitivas de mercado, pois um colaborador comprometido passa a se sentir responsável pela empresa e atua mais motivado vestindo a camisa da empresa, as vantagens competitivas dos colaboradores comprometidos se dá através de uma troca de desejos, a empresa e o colaborador com os mesmos objetivos. O comprometimento afetivo representa a forma que o colaborador lida com a noção de afeto e identidade com a empresa em termos de

valores e missão (MEYER e ALLEN, 1991). Solinger, Olfen e Roe (2008), apresenta o comprometimento afetivo como única visão, a que melhor caracteriza o vínculo ao comprometimento relacionando a intensões de desempenho na organização.

O construto comportamento normativo apresenta uma média de 3,01 com um desvio padrão de 1,17 e apresentando o Alpha de Cronbach de 0,91 indicando um alto índice de confiabilidade do construto normativo em relação a percepção do contrato de trabalho. Segundo o estudo realizado por Meyer e Allen (1991) sugere em alguns casos, o indivíduo permanece na organização por se sentir obrigado, após a internalização das normas organizacionais que considera o indivíduo comprometido ao seguir normas e políticas, e possuir um senso de dever com a organização.

Em relação ao construto instrumental apresentando em uma média de 3,54 e um desvio padrão de 0,93 indicando que a relação do comprometimento instrumental em relação ao contrato de trabalho existe em uma correlação, que evidência que o trabalhador continua comprometido com o trabalho enquanto for viável e benéfico para ele ou para a empresa (MEYER e ALLEN, 1991). O comprometimento instrumental aparece para o colaborador quando ele “põe os pesos na balança”: se ele ficar na empresa quais os benefícios e, se ele sair quais serão os seus benefícios, questões que influenciam seu grau de comprometimento (BECKER 1960).

Em relação à percepção do contrato de trabalho, a média de respostas obtidas pelo questionário foi de 3,87 e o desvio padrão de 0,93 indicando que, grande parte dos colaboradores estão de acordo com seu modelo de contrato de trabalho e de suas funções designadas, mas em relação ao salário pago de acordo com o tipo de contrato não estão de acordo, conforme apresentado na tabela 5, seu Alpha de *Cronbach* foi o menor de todos atingindo 0,62 devido à grande variedade de contratos de trabalho explorado na pesquisa conforme quadro 1.

Para comparar o impacto das diferenças de características de perfil do respondente nos construtos na pesquisa, foi realizado o Teste T e a análise de variância (ANOVA), com posterior análise pelo teste *post-hoc* de *Scheffe*, e o teste T, considerando as médias gerais dos construtos da pesquisa. Após o computo do teste de Kolmogorov-Smirnov ( $p > 0,01$ ) e homogeneidade das variâncias pela estatística de Levene ( $p > 0,05$ ), constatou-se a normalidade das quatro variáveis dependentes aqui mensuradas, permitindo testes paramétricos para análise das diferenças das médias.

Não obstante, nenhuma das variáveis tiveram valores omissos acima de 5% em relação ao total de respostas por variável, o que mostra a aleatoriedade das omissões. A presença de valores discrepantes por variável também foi descartada ao serem constatados escores do Teste Z abaixo ou acima do intervalo de -3 e 3.

Ao calcular o teste T tendo como referência a modalidade de contrato de trabalho atual do respondente, foram constatadas diferenças significantes ( $p < 0,01$ ) nas variáveis do comprometimento afetivo ( $F = 6,37$ ), normativo ( $F = 7,76$ ) e contrato de trabalho (10,32), assim o tipo de contrato é um fator discriminante para o comprometimento e percepção do contrato de trabalho. A Tabela 11 mostra os resultados alcançados.

**Tabela 11- Média e desvio-padrão dos construtos da pesquisa conforme o tipo de contrato do respondente**

<b>Tipo de contrato</b>	<b>Comprometimento</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
Tradicional	Afetivo	3,44	0,88
Flexível		3,33	1,11
Tradicional	Normativo	2,97	1,03
Flexível		3,05	1,30
Tradicional	Instrumental	3,57	0,85
Flexível		3,50	1,02
Tradicional	Contrato	4,17	0,69
Flexível		3,55	1,05

A Tabela 11 indicou que as médias e desvio-padrão dos diferentes tipos de contratos de trabalho em relação ao comprometimento demonstram que pessoas com contrato de trabalho tradicional possuem o comprometimento afetivo com média de 3,44 e desvio-padrão de 0,88, seguido pelo normativo com média de resposta 2,97 e desvio-padrão de 1,03, e instrumental com média 3,57 e desvio padrão de 0,85.

No que diz respeito a percepção do contrato de trabalho, os profissionais atuantes na modalidade tradicional, tiveram uma média de 4,17 e desvio-padrão de 0,69. Para Azevedo e Tonelli (2014), devido aos benefícios garantidos aos trabalhadores pela CLT, o contrato de trabalho, formalizado com a assinatura da carteira de trabalho pelo empregador, é bastante apreciado socialmente e desejado por muito trabalhadores.

Com a economia globalizada o segmento vislumbra soluções que possam atender as necessidades do mercado de trabalho, atendendo as empresas e os profissionais. O CLT *Full* como a forma mais tradicional de contrato de trabalho, onde o contrato é por tempo indeterminado, com carteira assinada e todas as garantias legais e benefícios assegurados pela CLT, é a forma em que os trabalhadores se sentem mais seguros e comprometidos com a empresa como apresentado nos resultados da pesquisa.

Conforme apresentado em estudo realizado pelo Sebrae-SP (2016) ao analisar a alimentação fora do lar, os colaboradores do segmento de A&B possuem um baixo índice de qualificação e escolaridade, o que dificulta a contratação por parte das empresas (ALVES & VIEIRA 1995). Quando se tem a carteira assinada na modalidade CLT *Full*, o trabalhador acaba se sentindo mais valorizado e comprometido com o trabalho. Foi verificado na Tabela 5 que o comprometimento instrumental (3,57) e afetivo (3,44) obtiveram as maiores médias para os atuantes na modalidade tradicional.

O comprometimento instrumental está ligado ao julgamento do preço a pagar pela saída da empresa, que é calculado por meio da relação custo-benefício entre continuar ou romper o vínculo (MEYER, ALLEN & SMITH, 1993). Uma preocupação gerada pelo comprometimento instrumental, segundo Goulet e Singh (2002) é de que a pesquisa sobre comprometimento instrumental tem se focado mais em consequências de cunho negativo, como *turnover* ou intenção de saída. Por sua vez, para Cohen (2007), o comprometimento afetivo é o resultado de socialização ou das experiências de trabalho, relacionadas aos do indivíduo em relação a organização.

Ao se considerar que os componentes afetivos (3,44) e instrumentais (3,55) apresentaram médias maiores na modalidade de contrato tradicional, é possível confirmar parcialmente a hipótese 1 adoção de contratos de trabalho tradicionais influencia positivamente o comprometimento dos profissionais. Por outro lado, o componente normativo (3,05) apresentou maior média na modalidade flexível, confirmando assim, parcialmente a hipótese 2, as adoções de contratos de trabalho flexíveis influenciam negativamente o grau de comprometimento dos profissionais. A constatação da modalidade flexível apresenta uma média, que permite supor que a flexibilidade aumenta o senso de dever inerente ao componente normativo do comprometimento, por exemplo, na execução e conclusão de um projeto ou tarefa.

Os tipos de contratos têm se modificado de forma contínua na direção de contratos mais flexíveis (AZEVEDO e TONELLI, 2014) e, buscando uma maior

competitividade das empresas que necessitam de novas soluções que possam atender seus mercados. Murphy (1996) explica o conceito de flexibilidade dentro do ambiente empresarial a partir de uma perspectiva mais ampla, associando-o aos seguintes aspectos: organizações, pessoas, contratos, duração da vida de trabalho, local de trabalho e função. Nesse sentido, está relacionada a questões estratégicas direcionadas à transformação dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. O conceito de pessoas flexíveis está associado a características do trabalhador individual.

Na modalidade flexível, cabe ao trabalhador se fazer competitivo. Silva e Lima (2010) expõe que a chamada “flexibilização produtiva” tem levado a diferentes formas de contratação de trabalho, o que traz para o administrador a responsabilidade de gerir diferentes vínculos funcionais.

Para Parolin *et al.*, (2004), a flexibilização do contrato e a terceirização é um retrocesso que leva a precarização do trabalho e cria grupos de trabalho sem privilégios, mas a terceirização e flexibilização vieram nos tempos atuais como uma forma de atender o mercado que está em constante evolução. A terceirização vem como uma forma de flexibilização do contrato de trabalho, a Lei 13.429, de 31/3/2017 trata da terceirização, no art. 2º da CLT sobre a intermediação da mão de obra pelas empresas prestadoras de serviços. Cohany (1998) identificou que existem indivíduos que preferem o contrato flexível, por se sentirem seguros e acharem que recebem uma remuneração atrativa. Nesse sentido, o entendimento do que são contratos de trabalho flexíveis é amplo e normalmente esse conceito está associado a condição de trabalho, diferentes das tradicionais no que se refere a algumas variáveis, tais como a duração do contrato de trabalho, a forma de remuneração, entre outras.

Sobre o perfil demográfico ou geração do respondente, diferenças significantes ( $p < 0,01$ ) foram identificadas nas variáveis de comprometimento instrumental ( $F = 8,92$ ). Foi considerado o profissional que tinha idade abaixo ou acima de 33 anos. Tal classificação etária foi baseada na delimitação temporal do surgimento da geração Y no Brasil. Na Tabela 12, estão as médias e desvio-padrão para essa segmentação dos respondentes.

**Tabela 12- Média e desvio-padrão dos construtos da pesquisa conforme a faixa de idade do respondente**

<b>Faixa de idade</b>	<b>Comprometimento</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
Menos de 33 anos	Afetivo	3,35	1,03
Mais de 33 anos		3,47	0,95
Menos de 33 anos	Normativo	3,06	1,24
Mais de 33 anos		2,91	1,01
Menos de 33 anos	Instrumental	3,72	0,74
Mais de 33 anos		3,20	1,14
Menos de 33 anos	Contrato	3,86	0,99
Mais de 33 anos		3,89	0,83

Foi apresentado na Tabela 12, os resultados referentes ao grau de comprometimento, conforme a faixa etária do respondente. O comprometimento instrumental apresenta as médias com diferenças mais significantes, em trabalhadores com menos de 33 anos, a média atingiu 3,72 e um desvio-padrão de 0,74, o que indica uma amostra com distribuição homogênea. Enquanto que em maiores de 33 anos, a média foi de 3,20 e desvio-padrão de 1,14. Os dados revelam que existe uma diferença nesse tipo de comprometimento conforme a faixa etária. Os profissionais com menos de 33 anos estão dispostos a permanecer na empresa enquanto for conveniente para eles, característica marcante da geração Y, indo de encontro com o perfil da geração Y, que tende a ser mais crítica e exigente no cotidiano organizacional (SILVA *et al.*, 2015). Assim, é possível confirmar a hipótese 3 de que existem diferenças sobre o grau de comprometimento, conforme o perfil demográfico do profissional.

Para comparar as diferenças de percepção, considerando a interação da modalidade de contrato e geração do respondente, foi realizada a ANOVA, com posterior análise pelo teste *post-hoc* de *Scheffe*. Esta análise buscou identificar o impacto de preferências geracionais para averiguação da hipótese 4. Assim, os construtos que apresentaram diferenças de média significativas foram, comprometimento instrumental ( $F= 10,22$   $p<0,01$ ) e percepção do contrato de trabalho ( $F= 2,64$   $p<0,05$ ). Os demais construtos não apresentaram resultados significantes.

**Tabela 13- Média e desvio-padrão dos construtos da pesquisa, interação entre geração e modalidade e contrato vigente.**

<b>Faixa de idade</b>	<b>Comprometimento</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
Geração Y x contrato tradicional	Afetivo	3,36	0,95
Geração Y x contrato flexível		3,25	0,92
Outras gerações x contrato tradicional		3,57	1,16
Outras gerações x contrato flexível		3,50	1,06
Geração Y x contrato tradicional	Normativo	2,61	0,99
Geração Y x contrato flexível		3,03	1,09
Outras gerações x contrato tradicional		3,36	1,33
Outras gerações x contrato flexível		3,25	1,27
Geração Y x contrato tradicional	Instrumental	2,86	0,89
Geração Y x contrato flexível		3,86	0,54
Outras gerações x contrato tradicional		3,70	0,93
Outras gerações x contrato flexível		3,91	1,09
Geração Y x contrato tradicional	Contrato	3,73	0,83
Geração Y x contrato flexível		4,19	0,61
Outras gerações x contrato tradicional		3,71	1,10
Outras gerações x contrato flexível		3,54	1,33

A Geração Y é a geração das pessoas que nasceram numa época de intensas evoluções tecnológicas e sociais e, por consequência, certamente sofreram influências nas características, nos ideais e no comportamento desses indivíduos. Atualmente, tais indivíduos estão compartilhando o mesmo ambiente de trabalho com pessoas de gerações anteriores, convívio este que tem gerado conflitos de ideias e valores. Além disso, vários fatores e ideais da Geração Y têm elevado o nível de rotatividade nas empresas. Ao mesmo tempo, as pessoas dessa geração que têm adentrado no mercado de trabalho são importantes para as organizações, dadas as suas habilidades e talentos cultivados junto ao advento da tecnologia (FLINK, *et al.*, 2012),

Segundo Flink *et al.*, (2012), a geração X encontrou um cenário de mudanças na família, como pai e mãe trabalhando, sentimento de culpa das mulheres pela ausência do lar e dificuldade em colocar limites nos seus filhos. No trabalho, a percepção de que adultos leais à empresa perderam seus postos, os estimulou a desenvolver habilidades que melhorassem a empregabilidade, já que não se poderiam mais esperar pela estabilidade.

A Tabela 13 apresenta os resultados da pesquisa afim de verificar se os contratos flexíveis influenciam positivamente o grau de comprometimento, quando estão alinhados com suas necessidades pessoais. Os dados apresentados indicam que estar em contratos flexíveis pode impactar positivamente os construtos comprometimento afetivo, normativo e instrumental. As médias mais elevadas em comparação aos contratos tradicionais em ambas gerações do mercado de trabalho podem sugerir que o aceite do contrato de trabalho flexível foi expressivo quando em alinhado aos interesses pessoais. A média da percepção do contrato de trabalho foi de 4,19 com um desvio-padrão de 0,61, ou seja, acima das outras interações (geração x contrato de trabalho).

Cohany (1998) identificou que existem indivíduos que preferem o contrato flexível, por se sentirem seguros e acharem que recebem uma remuneração atrativa, e podendo alinhar com seu estilo de vida. Rubery (2005) acrescenta que a transformação das relações de trabalho não é resultado de forças isoladas e sim um produto de uma série de fatores que ocorrem simultaneamente, como as práticas e políticas das organizações, as relações sociais e de gênero, as políticas de estado e o sistema de regulamentação trabalhista.

O comprometimento instrumental implica em que o colaborador tenha a permanência na empresa vinculada ao processo motivacional e de benefícios percebidos, ou seja, se o que a organização tem a oferecer vem ao encontro dos objetivos pessoais do trabalhador (COHEN, 2007). As maiores médias (3,86) e (3,91) do comprometimento instrumental para as gerações com menos e mais de 33 anos, sinaliza que há uma associação do trabalho flexível ao comprometimento instrumental. Nesse sentido, um grande desafio organizacional é a conciliação dos interesses pessoais com os objetivos organizacionais (VELOSO *et al.*, 2008). Por isso, a hipótese 4 foi confirmada ao comprovar que contratos de trabalho flexíveis podem influenciar positivamente o grau de comprometimento, quando estão alinhados com as suas necessidades pessoais.

As demais variáveis de caracterização de perfil não apresentaram diferenças significativas, por isso seus resultados não foram apresentados.

## **5 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS**

Neste estudo houve a intenção de relacionar os diferentes tipos de categorias de trabalho flexível e o grau de comprometimento dos profissionais no segmento de A&B, analisando a influência do comprometimento em contratos não tradicionais se relacionando com o perfil demográfico e necessidades pessoais dos colaboradores, pesquisa realizada em bares, restaurantes, eventos e hotéis. Para isso foi definido quatro objetivos específicos: (1) Descrever as categorias de trabalho flexível mais praticadas no segmento de A&B, (2) Mensurar o grau de comprometimento dos profissionais atuantes no segmento de A&B, (3) Comparar o grau de comprometimento entre profissionais, atuantes e não atuantes nas modalidades de trabalho flexível e (4) Identificar os fatores que promovem o comprometimento nas modalidades de trabalho flexível.

O estudo apontou que, o comprometimento do colaborador tem influência em diferentes tipos de contrato de trabalho quando se está relacionada ao perfil demográfico e, principalmente a suas necessidades pessoais, cada tipo de contrato de trabalho possui suas especificações, trazendo benefícios assegurados pela CLT, por isso quando um profissional procura se realocar no mercado de trabalho, ele acaba procurando um tipo de contrato que se encaixe em seu perfil se adaptando em seu estilo de vida. A tabela 4 apresentou a distribuição dos contratos de trabalho sendo que 51,40% para contrato de trabalho tradicional e os contratos de trabalho não tradicionais atingindo 48,60% do público respondente, apontando que no setor pesquisado quase metade da amostra possui um contrato flexível.

Azevedo e Tonelli (2014) indicam que as relações de trabalho vêm se modificando com o passar do tempo indo em direção de contratos mais flexíveis, justamente para atender o mercado e conseguir colaboradores mais satisfeitos e comprometidos. Cohany (1998) identificou que existem profissionais que preferem o contrato de trabalho flexível, devido a se sentirem mais seguro e acharem que recebem uma remuneração mais atrativa, com isso confirmando parcialmente a hipótese 1: A adoção de contratos de trabalho tradicionais, influencia positivamente o grau de comprometimento dos profissionais e confirmando parcialmente também a hipótese 2: adoções de contratos de trabalho não tradicionais influenciam negativamente o grau de comprometimento dos profissionais. Os trabalhos de (RUBERY, 2005), (BRAGA e MARQUES, 2008), afirmam que essas transformações do mercado de trabalho são um resultado de uma série de fatores que ocorrem simultaneamente, como práticas, políticas, relações de gênero, sociais e sistema de regulamentação, e que quando se aplica a flexibilização afim de trabalhar essas mudanças é necessário a mudança da cultura organizacional, sendo um grande desafio para os gestores de A&B e profissionais de recursos humanos se adaptar a um novo contexto de contratos e perfis de trabalhadores procurando empresas mais flexíveis.

O estudo apresentou o comprometimento como uma forma motivacional para o trabalhador se dedicar a empresa, Freitas (2000) indica que as pessoas se reúnem afim de se dedicar a projeto comum, nesse processo atuam dois mecanismos psicológicos, a identificação e a idealização do grupo, afim de criar vínculos organizacionais. Pinho, Bastos e Rowe (2015) apresentam o comprometimento como a busca de objetivos comuns, a noção de estar comprometido revela sempre um aspecto positivo tanto para o

indivíduo quanto para a organização, onde se tem o panorama ideal para as organizações e, para os colaboradores com os mesmos objetivos que a empresa. Já Meyer e Allen (1991) apresentam três bases para o comprometimento organizacional, modelo tridimensional, cada uma das bases do comprometimento (instrumental, afetivo e normativo). Tais bases são afetadas por diferentes antecedentes que o indivíduo adquiriu durante sua vida.

Analisando o contexto de comprometimento, cruzamos os dados dos trabalhadores atingindo uma média de idade de 33 anos, consideramos Silva *et al.*, (2015) pessoas nascidas a partir de 1986 integrantes da geração Y, uma geração que tende a ser mais impulsiva, mostrando atitudes de inquietação e contestação. Para Comazzetto (2016) a geração Y são pessoas que cresceram em meio a tecnologia, multifacetadas e que vivem conectadas o tempo todo, geração Y desenvolveu uma visão sistêmica e aceitam a diversidade. Os principais fatores que promovem o comprometimento dessa geração, são o aprendizado, remuneração o estilo de vida que vai conseguir entre trabalho e descanso (SILVA *et al.*, 2015). A hipótese 3: Existe diferença sobre o grau de comprometimento, conforme contrato de trabalho e perfil demográfico, foi confirmada e a hipótese 4: contratos de trabalho não tradicionais podem influenciar positivamente quando estão alinhados com as suas necessidades pessoais, também foi confirmada. O resultado da pesquisa apontou que independente do contrato de trabalho o profissional de A&B busca aquele que se encaixa em sua necessidade pessoal, os profissionais estão trabalhando em empresas que conseguem se adequar a seu estilo de vida pessoal, os contratos de trabalho flexíveis aparecem como uma forma de atender essa necessidade da geração Y. A legislação da terceirização está para garantir os direitos dos trabalhadores, se tornando uma forma segura de contrato de trabalho.

Todo esse contexto apresentado faz com que as empresas de A&B tenham que cada vez mais se adaptar ao mercado. Azevedo e Tonelli (2014) explicam que a flexibilização tem uma forte relação com o mercado brasileiro devido à grande quantidade de emprego informal no país. Murphy (1996) explica a flexibilidade dentro do ambiente empresarial a partir de uma perspectiva que o associa aos seguintes aspectos: organizações, pessoas, contratos, duração da vida de trabalho, local de trabalho e função e que está relacionada as questões estratégicas direcionadas aos produtos e serviços oferecidos pela empresa e diz também que o conceito de pessoas

flexíveis está associado a característica do trabalhador individual, indo de encontro com os perfis de pessoas da geração Y. Nesse ambiente as empresas devem estar atentas as estratégias que a empresa vislumbra para o futuro, se tornando mais competitivas, tendo uma redução de custos, mão de obra ociosa e conseqüentemente aumento no lucro e maior liberação dos recursos e gerando um maior comprometimento dos trabalhadores com a empresa.

O perfil de trabalhadores que estão hoje no mercado de trabalho de acordo com a pesquisa realizada, em grande maioria da geração Y, busca uma empresa que ele consiga conciliar sua vida profissional e particular, dando grande valor para a qualidade de vida no trabalho e pessoal, as empresas que conseguiram entender, garantem uma vantagem competitiva no mercado com funcionários mais comprometidos independente do tipo de contrato de trabalho realizado.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os tipos de contratos de trabalho flexível estão cada vez mais presentes no segmento de A&B, cabe ao gestor ou proprietário do estabelecimento estar atento ao seu perfil de cliente e o que ele espera de serviço ou produto, ele ainda precisa estabelecer o melhor tipo de contrato a ser utilizado em cada função e que tipo de colaborador ele quer para sua empresa. O estudo ajuda os gestores e proprietários entender as percepções de comprometimento dos colaboradores em diferentes tipos de contrato de trabalho.

Conforme apresentado os tipos de contratos CLT Full apresentando 51,40% dos respondentes ainda é o mais comum utilizado no segmento de alimentos e bebidas, em contra ponto o restante dos respondentes 48,60% apresentam contratos de trabalhos flexíveis que é uma grande parcela também de trabalhadores, o estudo conseguiu relacionar as categorias de trabalho flexível com o grau de comprometimento dos

colaboradores, apresentando dados que faz com que os gestores possam entender o profissional que está em sua empresa.

Os profissionais da geração Y buscam a qualidade de vida no trabalho e que consigam conciliar com sua vida pessoal, por isso contratos de trabalho flexíveis são um grande atrativo para essa geração, horários flexíveis e maior remuneração. Por isso cabe ao gestor entender o perfil de funcionário que ele quer para sua empresa e que modelo de trabalho ele quer implantar para garantir maiores resultados e comprometimento dos colaboradores. O colaborador da geração Y que opta exclusivamente por contratos de trabalho flexíveis tem em sua mente todos os prós e contras dessa modalidade e estão mais preocupados com o momento atual, se a empresa está conseguindo suprir seus objetivos como aprendizado, remuneração e descanso, são considerados comprometidos e assim permanecer na empresa.

O empresário do segmento da alimentação que optar por contratos de trabalhos flexíveis para seus colaboradores no segmento de A&B como o CLT Flex que não é um contrato tão utilizado, estará dando a seu colaborador todos os benefícios garantidos pela CLT além de uma remuneração mais atrativa, deixando grande parte dos encargos fiscais nas mãos do empregado, que é aceito pelo colaborador e bem visto, conforme apresentado na pesquisa, faz com que o colaborador tenha uma maior autonomia em seu trabalho e maior comprometimento na entrega de resultados, lembrando que nem todos os setores, por exemplo em um restaurante ou uma rede de alimentação é possível esse tipo de contrato, como para garçons e atendentes que possuem um horário fixo.

Os funcionários terceirizados que equivalem a 22,56% no segmento de A&B é uma realidade hoje, por exemplo nas empresas de eventos que possuem um número mínimo de colaboradores CLT Full e o restante todo de funcionários terceirizados via cooperativas de garçons e empresas de prestação de serviços, os terceirizados não buscam um contrato de trabalho fixo e preferem essa modalidade, devido a sua maior remuneração e o poder de controlar sua demanda de trabalho de acordo com sua necessidade, conseguindo assim conciliar sua vida profissional com a pessoal.

Os gestores devem estar atentos ao que ele quer para sua empresa, como montar sua brigada de trabalho e que tipo de contrato de trabalho melhor se adequa, o estudo irá ajudar a entender os motivos de comprometimento dos colaboradores em relação aos contratos de trabalhos tradicionais e flexíveis

Como limitação é possível citar que a amostra seja por conveniência e intencional, que reduz a capacidade de generalização dos resultados para o mercado de profissionais, embora traga contribuições para compreensão das suas percepções sobre o comprometimento e percepção sobre seu contrato de trabalho, considerando o perfil pesquisado. O questionário aplicado, foi de difícil entendimento para uma pequena parcela respondentes devido ao baixo grau de escolaridade.

Sugiro estudos futuros procurando entender mais o perfil da geração Y, perante os contratos de trabalho flexível, como esses contratos interferem na tomada de decisão, de busca de um emprego ou troca. Ainda como pesquisa futura deve-se procurar expandir esses resultados, os dados foram coletados em um único momento, por meio de um instrumento de questões fechadas, portanto, um estudo qualitativo, poderia examinar os dados de uma forma mais aprofundada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIA. Coletiva de Imprensa: **ABIA divulga balanço do setor de alimentos e bebidas**. 6 fev. 2017. Disponível em: <[http://www.abia.org.br/vsn/tmp\\_2.aspx?id=319](http://www.abia.org.br/vsn/tmp_2.aspx?id=319)>. Acesso em: 23 jun. 2017

ABIA – **Números do setor**. <<https://www.abia.org.br/vsn/temp/NumerosdoSetor2016.pdf>> Acesso em 10 jun 2018.

ABRASEL. **Pesquisa de Conjuntura Econômica do Setor de Alimentação Fora do Lar. 2016**. Disponível em: <<http://pe.abrasel.com.br/noticias/789-23092016-pesquisa-de-conjuntura-economica-do-setor-de-alimentacao-fora-do-lar-2o-trimestre-de-2016>>. Acesso em: 01 set. 2017.

ABRASEL. **Vagas formais 2018** <<http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/6784-2512019-sao-paulo-foi-a-cidade-que-mais-abriu-vagas-formais-de-trabalho-em-2018.html>> Acesso em jan 2019.

ACKROYD, S., BATT, R., THOMPSON, P., & TOLBERT, P. **The Oxford Handbook of Work and Organization**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

AJZEN, I. (2001). **Nature and operation of attitudes**. Annual Review of Psychology, 52, 27-58. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.27

ALVES, E. L. G.; VIEIRA, C. A. S. **Qualificação profissional: uma proposta de política pública**. Planejamento de políticas públicas, n.12, p. 117-146, Brasília, 1995.

ALLEN, N. J., & MEYER, J. P. (1996). **Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity**. Journal of Vocational Behavior, 49(3), 252-276. doi: 10.1006/jvbe.1996.0043

ATKINSON, J. **Flexibility, uncertainty and Manpower Management**. IMS Report, n. 89, Institute of Manpower Studies, Brighton, 1984.

AREND, M.F.A.; REIS, A.M.D. **Juventude e restaurantes fast food: a dura face do trabalho flexível**. Revista Katál, v.12, n.2, p. 142-151, Florianópolis, 2009.

ASSERT. Associação das Empresas de Refeição e Alimentação Convênio para o Trabalhador **Alimentação fora do lar**<<http://www.nutrinews.com.br/uncategorized/assert-realiza-pesquisa-sobre-o-custo-da-refeicao-fora-do-lar/>> Acesso em set 2017.

AZEVEDO, M. C., TONELLI, M. J., & SILVA, A. L. **Contratos flexíveis de trabalho: Diferentes perfis de trabalhadores qualificados brasileiros**. Revista de Administração – RAUSP, 50(3), 277-291, São Paulo, 2015.

AZEVEDO, M. C. De; TONELLI, M. J. **Os diferentes contratos de trabalho entre trabalhadores qualificados brasileiros**. 2014.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 2002.

BARLEY, S., KUNDA, G. **Gurus, hired guns and warm bodies: itinerant experts in a knowledge economy**. Princeton: Princeton University Press, 2004.

BAOTHAM, S.; HONGKHUNTOD, W.; RATTANAJUN, S. **The Effects of Job satisfaction and Organizational Commitment on Voluntary Turnover Intentions of Thai Employees in the New University**. Review of Business Research, v. 10, n. 1, p. 73-82, 2010

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

BLANCO, L. A. O., CHAVES, C. W. **Terceirização dos serviços na rede hoteleira de Porto Alegre- RS**. In: VII Convibra Administração- Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2010.

BRAGA, C. D., MARQUES, A. L. **Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional**. Revista da FAE, v. 11, n. 1, p. 9-17, Curitiba, 2008.

BECKER, T. E. **Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?** Academy of Management Journal, v. 35, n. 1, p. 232-244, 1992.

BUCHANAN, B. (1974). **Building organizational commitment**. The socialization of managers in work organizations. Administrative Science Quarterly, 19(4), 533-546.

CADEG - Cadastro geral do empregado e desempregado. **Sínteses de empregos formais** < <http://pdet.mte.gov.br/caged?view=default>> Acesso em jan 2019.

CARVALHO, P. et al. **Comprometimento afetivo, de continuação e entrenchamento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos**. Psicologia: Teoria e Prática, v. 13, n. 2, p. 127-14, 2011.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salariado**. Petrópolis: Vozes, 1998.

CAPELLI, P., BASSI, H., KATZ, D., KNOKE, P., OSTERMAN, U., & USEEM, M. **Change at work: how American industry & workers are coping with corporate restructuring and what workers must do to take charge of their own careers**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

CHANLAT, Jean François. **Por uma antropologia da condição humana nas organizações**. In: (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1.

COHEN, A. **Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment.** Human Resource Management Review, v. 17, p. 336-354, 2007.

COHANY, S. R. **Workers in alternative employment arrangements: A second look.** Monthly Labor Review, 1998.

COMAZZETTO, L. R. et al. **A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações.** Psicologia Ciência e Profissão, v. 36, n. 1, p. 145-157, 2016.

CUNHA, M. J. da, CANÇADO, V. L., & MORAES, L. F. R. (2007). **Desafios na gestão de terceirizados ótica dos colaboradores em serviços de tecnologia da informação.** Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Natal, RN, Brasil, 1.

DA SILVA, R. C. et al. **A relação entre comunicação e comprometimento nas organizações.** Revista de Administração da UFSM, v. 11, n. 1, p. 102-116, 2018.

DE SOUZA PIRES, J. C.; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Revista de Administração Pública, v. 40, n. 1, p. 81-106, 2006.

DELGADO, G. N. **Terceirização: paradoxo do direito do trabalho contemporâneo.** São Paulo: LTR, 2003.

DUAS RODAS. **Panorama do mercado de alimentos e bebidas do brasil em 2018** <<https://www.duasrodas.com/blog/tendencias/o-panorama-do-mercado-de-alimentos-no-brasil-em-2018/#numeros>> Acesso em set. 2018.

DUNHAM, R. B.; GRUBE, J. A.; CASTAÑEDA, M. B. **Organizational commitment: the utility of an integrative definition.** Journal of Applied Psychology, v. 79, p. 370-380, 1994.

EMPRESA MAIS – ESTADÃO. **Alimentos e bebidas**  
<http://publicacoes.estadao.com.br/empresasmais2018/setor/alimentos-bebidas/> Acesso em set 2018.

EMPRESA MAIS – ESTADO. **Ranking 1500.** <[http://publicacoes.estadao.com.br/empresas-mais-2017/ranking-1500/?nome=&setor\\_nome=alimentos-e-bebidas&uf\\_sede=>](http://publicacoes.estadao.com.br/empresas-mais-2017/ranking-1500/?nome=&setor_nome=alimentos-e-bebidas&uf_sede=>) Acesso em 10 jun. 2017.

FARMNEWS. O Farmnews apresenta os dados da ABIA – Associação Brasileira da Indústria de Alimentação referente ao **mercado de foodservice brasileiro.** <<http://www.farmnews.com.br/mercado/industria-de-alimentacao/>> Acesso em 10 jun 2018.

FERNANDES, M. E. R., & CARVALHO Neto, A. M. de (2005). **Gestão dos múltiplos vínculos contratuais nas grandes empresas brasileiras.** Revista de Administração de Empresas, 45(Edição Especial), 48-59. Flick, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, M. E. de. **A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise.** In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de (Orgs.). *Vida psíquica e organização.* São Paulo: FGV, 2000.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa.** São Paulo: Ed. Positivo, 1996

FLINK, R., FERREIRA, C. N., HONORATO, G. M., ARAUJO, J. R., & PROENÇA, T. S. (2012). **Porque e como atrair e reter os profissionais da Geração Y nas empresas.** In IX Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Recuperado de [http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012\\_34\\_5195.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012_34_5195.pdf)

FOODSERVICENEWS. **Alimentação fora do lar** <<http://www.foodserviceneews.com.br/artigos.php?id=%206%20/>> Acesso em jul 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Futura, 1998.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de administração de empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOULET, L.; SINGH, P. **Career commitment: a reexamination and an extension.** Journal of Vocational Behavior, v.61, n.1, p.73-91, Aug. 2002.

HOLZMANN, L., & PICCININI, V. (2006). **Flexibilização.** In A. D. Cattani & L. Holzmann. *Dicionário de trabalho e tecnologia.* Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA IBGE. **Pesquisa de orçamento familiares 2017** <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/10448-ibge-inicia-a-pesquisa-de-orcamentos-familiares-pof-2017-2018/>> Acesso em set. 2018

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA IBGE. **Taxa de desocupação 2018** <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/21943-pnad-continua-taxa-de-desocupacao-foi-de-12-4-no-trimestre-encerrado-em-junho>> Acesso em out 2018.

INVESTESÃO PAULO. Setores de negócios – **Alimentação** <  
<https://www.investe.sp.gov.br/setores-de-negocios/alimentos/>> Acesso em jun. 2018.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HANDY, C. (1992). **A era da irracionalidade ou a gestão do futuro**. Lisboa: Cetop.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico: Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**, 4.ed, São Paulo: Atlas, 1992.

LEIRIA, Jeronimo Souto. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. Porto Alegre: Ortiz, 1996.

LUNET, Nuno; SEVERO, Milton; BARROS, Henrique. **Desvio padrão ou erro padrão**. Arquivos de Medicina, v. 20, n. 1-2, p. 55-59, 2006.

MARTINS, Sergio P. **A terceirização e o direito do trabalho**. 10 ed. Ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2003.

Medeiros, C.A.F. (2003). **Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, SP.

MEYER, J. P. (2009). Commitment in a changing world of work. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), **Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions** (pp. 37-68). Florence, KY: Routledge/Taylor and Francis Group.

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

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; GELLATLY, I. R. **Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations**. Journal of Applied Psychology, v. 75, n. 6, p.710-720, 1990.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J.; SMITH, C.A. **Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization**. Journal of Applied Psychology, v.78, n.4, p.538-551, Aug. 1993.

MILES, Matthew. B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994

- MORENO PINHO, Ana Paula; BITTENCOURT BASTOS, Antonio Virgilio; OKAZAKI ROWE, Diva Ester. **Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: explorando seus significados entre gestores.** RAC-Revista de Administração Contemporânea, v. 19, n. 3, 2015..
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organizations linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover.** New York: Academic Press, 1982.
- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. **The measurement of organizational commitment.** Journal of Vocational Psychology, v. 14, p. 224-247, 1979.
- MORROW, Paula C. **Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment.** Academy of management Review, v. 8, n. 3, p. 486-500, 1983.
- MOURÃO, L. **Oportunidades de Qualificação Profissional no Brasil: Reflexões a partir de um Panorama Quantitativo.** Revista de Administração Contemporânea, v. 13, n.1, art 8, p.136153, Curitiba, 2009.
- MOZZATO, Anelize Rebelato; GRZYBOVSKI, Denise. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios,** Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro: ANPAD, v. 15, n. 4,p. 731-747, 2011
- MURPHY, E. **Flexible work.** Hertfordshire: Fitzwilliam, 1996.
- NAVES, Évora Mandim Ribeiro; COLETA, Dela; FERREIRA, Marília. **Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras.** Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. SPE, p. 205-222, 2003.
- NETO, A. C. **Relações de trabalho e gestão de pessoas: Entre o macro e o micro? Provocações Epistemológicas.** Rege, São Paulo, 2012.
- NETO, A. C., SANT'ANNA A. de S. **Relações de trabalho e Gestão de Pessoas, dois lados de uma mesma moeda: Vinculações sob a ótica do fenômeno da liderança.** Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, 2013.
- NOGUEIRA, A. J. F. M. **As relações de trabalho em uma empresa global: Um novo paradigma ou neocorporativismo?** Caderno CRH, v. 22, ri. 57, p. 581-600, Salvador, 2009.
- RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. **Problemas conceituais e empíricos na pesquisa comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen.** Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.

SEBRAE. **Entenda o mercado de Alimentação Fora do Lar**. SEBRAE: São Paulo, out., 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-mercado-de-alimentacao-fora-do-lar,5f58598b99dde510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=estadual&codUf=26>>. Acesso em 13 dez. 2017.

Silva, R. C., Dutra, J. S., Veloso, E. F. R., Fischer, A. L., & Trevisan, L. N. (2015). **Generational perceptions and their influences on organizational commitment**. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, v. 13, n. 1, pp. 5-30.

PASTORE, J. ZYLBERSTAJN, H. **A administração do conflito trabalhista no Brasil**. Ed. Ipê/USP, São Paulo, 1988.

PAROLIN, S. R. H., FAIAD, F., BEKER, C., & CHALELA, S. **Trabalho em casa: uma modalidade de flexibilização do trabalho**. Anais do Seminários em Administração, São Paulo, SP, Brasil, 2004.

PETTINGER, R. (1998). **Managing the flexible workforce**. London: Cassell.

PICCININI, V. C., OLIVEIRA, S. R. de, & RÜBENICH, N. V. (2006). **Formal, flexível ou informal? – reflexões sobre o trabalho no Brasil**. In V. C. Piccinini (Org.). *O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

POLONIO, W. A. **Terceirização: Aspectos legais, trabalhistas e tributários**. Porto Alegre: Ed. Atlas, 2002.

PROCTER, S. **Organizations and organized systems: from direct control to flexibility**. In Ackroyd, S., Batt, R., Thompson, P. & Tolbert, P. (Orgs.). *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford: Oxford University Press, 2005.

SCHOLL, R. W. (1981). **Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force**. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599. doi: 10.5465/AMR.1981.4285698

SILVA, R. C; DUTRA, J.; VELOSO, E. ; FISCHER, A.; TREVISAN, L. N. **Generational perceptions and their influences on organizational commitment**. *Management Research* (Armonk, n.y.), v. 13, N.1, p. 5-30, 2015.

SILVA, R. C., SANTOS, A. L., DUTRA, J. S. **Políticas e Práticas de Flexibilização para o Trabalho e seus Impactos na Percepção dos Empregados sobre Equilíbrio entre Vida e Trabalho e Crescimento Profissional**. XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/ RJ –2010.

SMIRCICH, Linda. **Concepts of culture and organizational analysis**. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, p. 339-358, Sept. 1983.

SCHIRRMEISTER, R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. **A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais.** Revista Psicologia Organizações e Trabalho, v. 12, n. 3, p. 283-298, 2012.

SOLINGER, O.; OLFFEN, W.; ROE, R. Beyond. **The three-component model of organizational commitment.** Journal of Applied psychology, v. 93, n. 1, p. 70-83, 2008.

VELOSO, E. F. R., DUTRA, J. S., & NAKATA, L. E. (2008). **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers.** In XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

ZIMERMAN, David E. Fundamentos teóricos. In: OSÓRIO, L. C. **Como trabalhamos com grupos.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1997a.