

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

ESAGS

ANDRÉ MIRANDA DE SIQUEIRA

ELAINE VASCONCELOS

NATHALIA MOTTA PAIS

Prof. Orientador: Arnaldo Ono

**A influência da terceirização na Cultura
Organizacional**

SANTO ANDRÉ

2010

RESUMO

Este artigo tem como objetivo verificar se a terceirização de pessoas dentro de empresas com o capital totalmente brasileiro trás alguma influência para a cultura organizacional da mesma. Primeiramente idéias de escritores sobre o assunto de terceirização foram confrontadas começando com o que é terceirização, onde e como foi o início desta, como a terceirização iniciou no Brasil e qual a sua função hoje no mundo. Seguindo com o que é cultura, como é a cultura brasileira, seguindo por como é a cultura organizacional brasileira, assim terminando o embasamento teórico sobre o assunto. Para consolidar a hipótese foram elaborados questionários aplicados para 35 funcionários do nível operacional e administrativo da empresa. Foi realizada uma descrição qualitativa sobre o assunto no artigo presente, e foi concluído que a cultura organizacional é afetada pela terceirização até determinado período da implantação, depois ela retorna ao patamar anterior.

Palavras - chave: Terceirização, Cultura Organizacional.

ABSTRACT

This article has a purpose verify if the outsourcing of people within companies with fully brazilian capital brings some influence to the organizational culture of the same. First of all writers ideas about the outsourcing assumptions were confronted starting with what is outsourcing, where and how it was the beginning of this, how the outsourcing started in Brazil and what is its function today in the world. Following by what is culture, how is Brazilian culture, following by how is the brazilian organizational culture, then ending the theoretical basement about the assumption. To strengthen the hypothesis where they prepared interviews applied to 35 employees of the operational and administrative level of the company. I was performed a qualitative description about the assumption in the present article, and it was concluded that the organizational culture is affected by outsourcing until a determined period of the implantation, then it comes back to the preview baseline.

Keywords: Outsourcing, Organizational Culture.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	5
LISTA DE GRÁFICOS.....	5
1. INTRODUÇÃO	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1. HISTÓRIA DA TERCEIRIZAÇÃO.....	6
2.2. A TERCEIRIZAÇÃO HOJE	8
2.3. CULTURA	8
2.4. CULTURA ORGANIZACIONAL	9
2.5. CULTURA BRASILEIRA NA GESTÃO EMPRESARIAL	10
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	12
3.1. TIPOS DE PESQUISAS	12
3.2. PROBLEMA DE PESQUISA	14
3.3. HIPÓTESE	15
3.4. OBJETIVOS.....	15
3.5. OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS	16
3.6. COLETA DE DADOS	16
3.7. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	17
3.8. PERFIL DOS SUJEITOS	18
4. ANÁLISE DOS DADOS	18
4.1. CONCENTRAÇÃO DE PODER / FORMALISMO.....	19
4.2. ESPECTADOR	19
4.3. IMPUNIDADE.....	20
4.4. FLEXIBILIDADE.....	20
4.5. EVITAR CONFLITOS	22

4.6. TERCEIRIZAÇÃO	23
4.7. IMPACTOS	24
5. CONSIDERAÇÕES	25
6. LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	27
SITES CONSULTADOS:.....	28
ANEXOS/APÊNDICES.....	29

LISTA DE FIGURAS

1 - VISÃO INTEGRADA DO MODELO – SISTEMA DE AÇÃO CULTURAL BRASILEIRO	11
--	-----------

LISTA DE GRÁFICOS

1 - QUESTIONÁRIO PARA FUNCIONÁRIOS QUESTÃO 13	20
2 - QUESTIONÁRIO PARA FUNCIONÁRIOS QUESTÃO 12	20
3 - QUESTIONÁRIO PARA FUNCIONÁRIOS QUESTÃO 2	21
4 - QUESTIONÁRIO PARA FUNCIONÁRIOS QUESTÃO 21	22
5 - QUESTIONÁRIO PARA FUNCIONÁRIOS QUESTÃO 15	22
6 - QUESTIONÁRIO PARA FUNCIONÁRIOS QUESTÃO 8	23
7 - QUESTÃO PARA FUNCIONÁRIOS QUESTÃO 3	24

1. INTRODUÇÃO

A crescente necessidade das empresas em diminuir os custos e aumentar a qualidade dos serviços prestados vem criando uma nova intenção para o mercado. Uma das respostas encontradas para resolver esta questão é a terceirização. A terceirização de atividades secundárias está aumentando cada vez mais dentro das empresas. Este fenômeno se dá porque as empresas estão focando cada vez mais nas atividades fim deixando as atividades secundárias como limpeza e segurança nas mãos de empresas especializadas. (GIOSA, 2007).

Atualmente existe só no estado de São Paulo 8.300 empresas de serviços terceirizáveis. O Brasil possui um total de 31.029 empresas deste ramo. Do ano de 2009 para o ano de 2010 houve um crescimento total de 2,6%, mostrando como a procura por esse tipo de mão-de-obra vem crescendo. (ASSERTTEM - Associação Brasileira das Empresas de Serviços Terceirizáveis e de Trabalho Temporário, 2010)

O assunto foi escolhido devido à grande terceirização de serviços nas empresas, a fim de mostrar o que muitas empresas não estão atentas: se a cultura organizacional é influenciada pela terceirização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. HISTÓRIA DA TERCEIRIZAÇÃO

De acordo com Giosa (2007), a terceirização teve início nos Estados Unidos, durante a Segunda Guerra Mundial quando empresas bélicas possuíam a intenção de concentrar-se na produção de armamentos, passando assim a delegar algumas atividades de suporte para empresas prestadoras de serviços.

No final da década de 90, houve uma mudança no mercado, as empresas começaram a examinar o perfil dos compradores, enquanto anteriormente elas mantinham apenas o foco no produto. Com isso as empresas de pequeno e médio porte mudaram a sua estratégia rapidamente, já que eram mais enxutas, era mais fácil a mudança acontecer, revendo assim parâmetros e alterações de tratamento

com o cliente enquanto as grandes corporações não possuíam esta flexibilidade (GIOSA, 2007).

As empresas de grande porte se viram em uma situação muito perigosa, e segundo palavra exata do autor, elas tiveram de “olha para dentro” e encontrar saídas para este contendo (GIOSA, 2007). O *downsizing*¹ foi uma das alternativas encontradas por muitas destas empresas. De maneira que o processo é intencional Wetzel (2000) diz que, o mesmo pode ser usado em empresas que estão em situação financeira ruim como uma maneira de redução de custos ou mesmo em empresas saudáveis, sendo desta forma uma prevenção às possíveis crises.

No ponto de vista de Giosa (2007) este processo pode não implicar em demissões ou redução de quadro, apenas em redução no organograma e de cargos agilizando assim tomadas de decisão.

Atualmente é muito comum encontrar departamentos inteiros terceirizados, com é o caso de restaurantes, setores de limpeza, segurança, entre outros. Pegando o exemplo de uma montadora, estas atividades são consideradas secundárias, portanto possuem a grande probabilidade de serem terceirizadas, assim não é necessário que a empresa crie um departamento para cuidar destas atividades, ou que contrate um coordenador ou gerente para que as supervisione (GIOSA, 2007).

Conforme Queiroz (1998) a terceirização no Brasil, considerada como uma técnica foi trazida juntamente com as multinacionais, sendo destaque as automobilísticas. Até 1987 a terceirização era conhecida como contratação de serviços terceirizados, e visava apenas redução dos custos da empresa, principalmente com setores não tão significativos para andamento da empresa.

Já segundo Giosa (2007), a terceirização no Brasil iniciou juntamente com a recessão que o país se encontrou, as empresas precisaram repensar como suas organizações eram geridas para aperfeiçoar processos e reduzir custos, tentando assim sobreviver. Como as grandes empresas começaram o processo de terceirização, pequenos investidores brasileiros obtiveram a oportunidade de abrir o

¹ Downsizing segundo Wetzel (2000), é diminuição ou enxugamento de estruturas e pode acarretar demissões, reorganização de trabalhos, funções, níveis hierárquicos ou até mesmo departamentos ou unidades. Esta estratégia possui a finalidade de afetar o tamanho e os custos da empresa.

seu próprio negócio. Essa situação fez com que o impacto da recessão não fosse tão amplo, aumentando a procura de mão-de-obra e assim diminuindo o desemprego.

2.2. A TERCEIRIZAÇÃO HOJE

Como as empresas lidam com um mercado mais aberto e competitivo, as empresas acreditam a produtividade é um fator que pode levar a empresa à liderança. Todos buscam este objetivo e ser dinâmico é uma necessidade. (FREITAS, 2000).

Um modo que as organizações encontraram para ser dinâmicas é possuir estruturas mais secas. Empresas inchadas estão deixando de existir, produtividade e dinamismo são essenciais para as organizações, a terceirização é um dos modos encontrados pelas grandes corporações para que estes fatores sejam alcançados. Neste momento terceirização não é uma tendência, mas sim uma necessidade. (FREITAS, 2000)

2.3. CULTURA

Segundo Eagleton (2000) Cultura é uma palavra muito difícil de ser definida. A mesma nasceu da palavra cultivar e possui o significado de “plantar”. O pensamento do autor diz que cultura é intrínseca e ao mesmo tempo está a nossa volta, como nós somos influenciados pela mesma e ela também pode ser alterada. De uma maneira simples, cultura é o que está em nós e o que está em volta de nós.

O dicionário Aurélio (2010) define a palavra Cultura em vários aspectos, dentre eles, como um conjunto dos conhecimentos adquiridos; a instrução, o saber: uma sólida cultura. Na sociologia é referido como um conjunto das estruturas sociais, religiosas etc. Já a Cultura de massa é definida como um conjunto dos fatos ideológicos comuns a um grupo de pessoas considerado fora das distinções de estrutura social, e difundido em seu seio por meio de técnicas industriais.

Segundo Vannucchi (2006), a cultura que você possui depende de várias variáveis, como o local em que você está inserido, pessoas que você convive e

classe social a que pertence, mas a cultura quando tentamos extrair seus elementos, é difícil de ser definida. Não conseguiríamos entrar em um consenso muito menos conseguiríamos transformá-la em uma idéia única. Um levantamento de Kroeber e Kluckhohn citado por Vannucchi (2006) diz que existem mais de cento e cinquenta definições de sobre o que é cultura². O conceito básico de cultura do ator diz que tudo que não é da natureza e provém do homem é cultura.

Cultura vem sendo discutido ao longo dessas últimas décadas por vários autores. O Professor Edgar H. Schein, citado por Fleury (1997) explica que:

“A cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu, ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas” (Schein apud Fleury, 2006, p.24).³

Deal e Kennedy (1982) argumentam que as culturas nos dias de hoje sofrem mudanças constantes, causando um estado de insegurança na sociedade. Isto cria na sociedade uma necessidade de dar ênfase e construir uma dimensão simbólica.

2.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional começou a ser observada na década de oitenta. Muitos achavam que não passava de um modismo empresarial, e que logo esta situação se modificaria, mas hoje é raro encontrar uma empresa que não acha importante falar de cultura organizacional. (FREITAS, 1991)

Freitas (1991) argumenta que uma cultura organizacional estruturada está vinculada ao sucesso Empresarial.

A cultura de uma empresa sempre é semelhante à de outra, segundo Motta e Caldas (2006), e um dos fatos que as diferenciam é a cultura nacional, pois seus

² Culture: a Critical Review of Concepts and Definition, Peabody Museum Paper, Cambridge, Mass, 1952, 47, 1.

³ FLEURY, Afonso Carlos Corrêa & FLEURY, M^ª Tereza. Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 2006. p.24.

membros carregam de algum modo, seus costumes, crenças e valores dentro da organização.

2.5. CULTURA BRASILEIRA NA GESTÃO EMPRESARIAL

Freitas (2006) identificou cinco “traços brasileiros” como os mais influentes no campo organizacional, que são: Hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro.

Nesse estudo, será considerado o modelo do estilo brasileiro de administrar, proposto por Prates e Barros (2006), mostrando o traço cultural típico brasileiro interagindo com outros traços, constituindo uma rede de causas e efeitos que se reforçam e se alimentam. Esse modelo pode ser considerado um sistema composto de quatro subsistemas: institucional (formal) e o pessoal (informal); o dos líderes (detêm o poder) e o dos liderados (subordinados ao poder), que procura reunir os traços ou culturas daqueles que pertencem a cada subsistema. No entanto, trata-se de uma visão dinâmica e relativa, onde qualquer pessoa pode possuir características nos subsistemas alternativos.

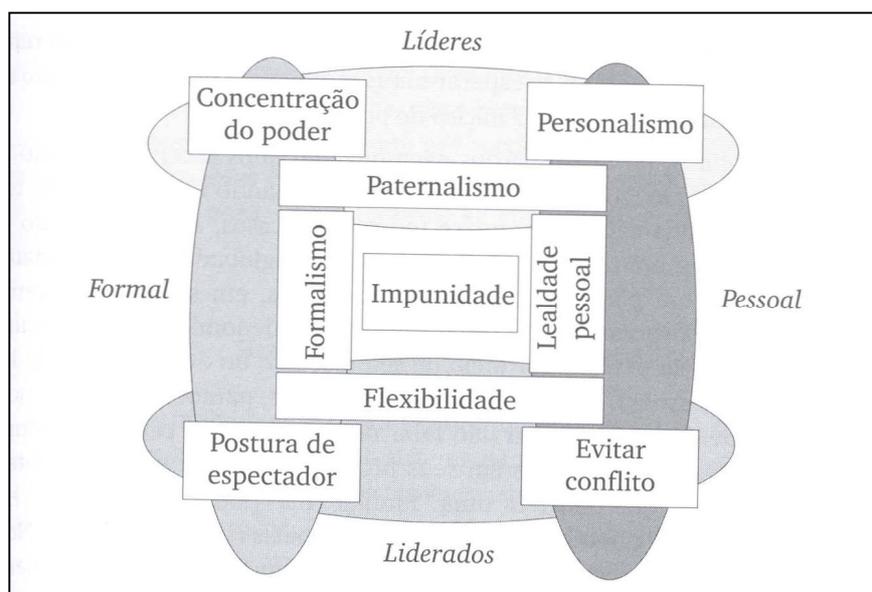


Figura 1. Visão integrada do modelo – Sistema de ação cultural brasileiro.

Fonte: Prates e Barros, 2006, p.59

2.5.1 Subsistema dos líderes

Em uma dimensão institucional encontra-se a concentração de poder, baseado na hierarquia/subordinação; e ao seu lado tem o personalismo (autoridade carismática, poder através de persuasão) na dimensão pessoal de nossa sociedade. Entre essas duas dimensões, está o paternalismo com duas faces: o patriarcalismo, supridora e afetiva do pai, atendendo ao que dele esperam; o patrimonialismo (hierarquia absoluta) impondo sua vontade a seus membros. Com essa mistura de aspectos econômicos que há uma troca objetiva de trabalho por remuneração, com aspectos de essência afetiva. No paternalismo há uma dependência continuada dos liderados pelos líderes. (PRATES E BARROS, 2006)

2.5.2 Subsistema institucional

A liberdade individual e o grau de autonomia estão na base desse subsistema. Neste, se encontra a postura de espectador, pois o povo brasileiro possui baixa consciência crítica e baixa iniciativa, que transfere a responsabilidade das dificuldades para as lideranças; o formalismo que identifica o brasileiro com uma postura de se preocupar mais com o presente e também com esperança em tempos melhores. É conduzido por normas e regras, no entanto o que ocorre é uma aceitação tácita, porque muitas vezes as leis não são cumpridas. O Brasil possui uma das maiores constituições (ou talvez a maior com 245 artigos) com normas bem específicas e ainda assim faz-se um ajustamento através de reinterpretação das leis, cujo veredito depende principalmente de quem está do outro lado da questão. Caso seja uma pessoa conhecida ou com autoridade, haverá uma flexibilidade, do contrário, haverá uma rigidez absoluta. Encerrando esse subsistema há a impunidade, código importante porque pode ser o elo que fecha uma cadeia de valores culturais, onde só existe lei para os indiferentes, crescendo a apatia e tornando o brasileiro ainda mais espectador. (PRATES E BARROS, 2006)

2.5.3 Subsistema pessoal

A segurança e a harmonia são as bases desse. A lealdade pessoal é a responsável por articular os subsistemas dos líderes e liderados no espaço social. No Brasil, a coesão social é manifestada através da lealdade às pessoas. Em um grupo, as suas necessidades são mais valorizadas do que o sistema maior. É depositada no líder a confiança e a lealdade, e os membros chegam a segui-lo ou imitá-lo, pois se trata de uma sociedade onde a individualidade é baixa. Quanto maior o formalismo, maior será a lealdade às pessoas para o sistema fluir. Em evitar conflitos, o conflito que pode ser gerado com a desigualdade de poder é tratado através das relações pessoais, geralmente, de um intermediador entre líder e liderados. O primeiro possui bom relacionamento com ambos. (PRATES E BARROS, 2006)

2.5.4 Subsistema dos liderados

Além dos traços de postura de espectador e de evitar conflitos, há também o da flexibilidade, considerado o mais importante e possui duas faces: a adaptabilidade, capacidade criativa de se ajustar dentro de determinados limites ou normas de uma instituição; e a criatividade de lidar com algo novo, como pode ser verificado nas festas de carnaval, com elementos inovadores e que colocam as pessoas em situações de igualdade de fato, independente da cor, do poder aquisitivo, ou outros. Vê-se aí a flexibilidade. (PRATES E BARROS, 2006)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. TIPOS DE PESQUISAS

Estão presentes neste tópico os tipos de pesquisa utilizados neste artigo.

Galliano (1977) argumenta que uma pesquisa científica pode ser explicada como a utilização de normas da metodologia científica que serão utilizadas para planejamento e desenvolvimento da uma investigação

Segundo Richardson (1999), a complexidade de determinado problema pode ser descrita pela metodologia qualitativa, levando em consideração a interação de variáveis de forma a classificar os processos dinâmicos estudados. Argumenta também que este método contribui para o processo de mudança da sociedade em seu mais alto detalhe levando em consideração o comportamento dos indivíduos.

Richardson (1999) menciona quanto ao método quantitativo:

“caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.” (Richardson, 1999, p.70)

Conforme argumenta Richardson (1999) a principal diferença entre a pesquisa qualitativa e a quantitativa é que a abordagem qualitativa não utiliza ferramentas estatísticas para análise do problema, ou seja, esta abordagem não fica restrita a números, medição ou categorias homogêneas.

O presente trabalho leva em consideração somente a abordagem qualitativa, realizada por intermédio de questões com funcionários de empresas genuinamente brasileiras que possuem mão de obra efetiva e terceirizada.

De acordo com Gil (2008) após definido objetivo geral da pesquisa, o mesmo deve ser levado em consideração como critério para classificação da pesquisa. Desta forma, vamos possuir três grupos para pesquisa: exploratória, descritiva e explicativa.

Para Gil (2008), uma pesquisa exploratória é utilizada para assunto ainda pouco conhecidos / explorados. Este tipo de pesquisa traz ao pesquisador condições de criar hipóteses para o tema baseando-se na intuição.

As pesquisas descritivas expõem características de população, fenômeno ou mesmo uma experiência, analisando o comportamento de um grupo em relação a outras características como sexo ou faixa etária, por exemplo. Por fim, ela apresentará visões diferentes sobre uma realidade já existente. (Gil, 2008).

Para as pesquisa explicativas, Gil (2008) comenta que este tipo de pesquisa é fundamentado pelo conhecimento científico valendo como um método experimental. Este método apresenta algumas dificuldades de aplicação, por isso, muitas vezes é substituído por outros métodos, dentre eles o observacional.

Para este trabalho, vamos considerar a abordagem descritiva, onde serão levadas em consideração as características de determinadas amostras.

3.2. PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Richardson (1999) alguns pressupostos sociais, culturais, individuais que são formados a partir da consciência do indivíduo podem ser mudados a partir de estudos. Define também que o objetivo imediato da pesquisa é a aquisição de conhecimento.

Nas considerações de Laville e Dionne (1999), um problema de pesquisa é constituído com a interação de vários elementos, estes que são nossas experiências, são constituídos de uma composição de conhecimento e valores.

Uma limitação de pesquisa, segundo Kerlinger e Lee (2003), pode estar associada à elaboração das perguntas aos clientes e aos funcionários. Assim sendo, para que sejam válidas essas perguntas é necessário que seja medido aquilo que se espera medir e ainda assim, não se pode afirmar que o instrumento utilizado para medição é o melhor para o tema abordado.

Após algumas conceituações a respeito do problema de pesquisa, apresentamos a questão a ser abordada neste estudo convergida com a pergunta problema:

A terceirização influencia a Cultura Organizacional?

Tendo como origem este questionamento, necessita-se de uma hipótese bem como a estruturação dos objetivos que contribuirão para o aprofundamento do tema em questão.

3.3. HIPÓTESE

A Hipótese, segundo Medeiros (2006), tem origem ao estabelecimento claro do problema, que por sua vez, desencadeará a composição da Hipótese Geral, esta que será comprovação no decorrer do trabalho.

Nas considerações de Laville e Dionne (1999) o raciocínio indutivo/dedutível é contemplado pela hipótese, com objetivo de superar a lógica aristotélica (tempo, distância, calor...) surgindo então, a necessidade de novos instrumentos de medição. Para os autores:

“O raciocínio indutivo conjuga-se então com o raciocínio dedutivo, unidos por esta articulação que é a hipótese: é o raciocínio hipotético-dedutivo” (LAVILLE;DIONNE, 1999, p.23).

Gil (2008) argumenta que hipótese deve permitir um esclarecimento claro daquilo que se deseja testar, em outras palavras, hipótese logicamente aceitável possuem características próprias que permitem ela ser testada.

Levando em consideração a forma de pensar de cada autor, até se obter o resultado desta pesquisa, considera-se como verdade a seguinte hipótese:

A Cultura Organizacional das empresas é influenciada pela terceirização de maneira a provocar alterações no comportamento diário dos funcionários, estes que tendem a adaptar-se a novas situações.

3.4. OBJETIVOS

Conforme argumenta Richardson (1999), tanto o objetivo geral quanto o específico devem ser extraídos diretamente dos problemas identificados. Segundo o autor, o objetivo geral começará, em uma pesquisa descritiva, caracterizando e descrevendo o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa, desta forma, será definido o seguinte Objetivo Geral:

Identificar relações da terceirização na cultura organizacional.

Após definir os objetivos gerais, passa-se a identificação dos objetivos específicos, que segundo Richardson (1999), deve-se alcançar o Objetivo Geral por meio destas etapas. Deste modo, os Objetivos Específicos são:

- 1) Identificar terceirização nas empresas estudadas;**
- 2) Identificar a relação da cultura organizacional dentro das empresas;**
- 3) Verificar a relação existente entre terceirização e os elementos da cultura organizacional.**

3.5. OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Para Gil (1999) os conceitos e variáveis abordados na pesquisa podem ser observados e mensuráveis. Entretanto outros fatos e fenômenos, nem sempre são passíveis desta observação ou mensuração imediata, para tanto, se faz necessário tornar estes conceitos passíveis desta observação o que nos leva a operacionalizar a variável a ser observada.

Segundo Dencker (2000), operacionalização da variável implica nas definições do que realmente se observa de concreto, onde só podemos efetuar a comparação na medida em que os dados sejam padrões de medida que garantindo, desta forma, uniformidade de avaliação.

Para operacionalização das variáveis desse trabalho será levado em consideração o modelo de Prates e Barros (2006), no que se refere aos traços culturais brasileiros. Em relação à terceirização, o estudo foi limitado a empresas que utilizam serviços terceirizados, ou que estão em fase de implantação.

3.6. COLETA DE DADOS

Os dados coletados servem como uma ferramenta na análise de comportamento, motivações e aspirações estando desta forma, de acordo com os objetivos previamente estabelecidos.

De acordo com Lodi (1991), as entrevistas podem ser classificadas como alternativas na Coleta de dados qualitativos, sendo fundamental no esclarecimento e

motivação do entrevistado. As entrevistas, segundo o autor, permitem maior flexibilidade, controle e principalmente avaliação levando em consideração também a observação de comportamentos não-verbais dos entrevistados.

Para as entrevistas foi elaborado um questionário com perguntas abertas e de múltipla escolha pautados para posterior coleta das percepções dos indivíduos entrevistados. A coleta de dados ocorreu nas empresas: Companhia Brasileira de Cartuchos e Casas Bahia, tendo uma duração de 7 dias sendo realizada no mês de novembro de 2010.

3.7. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

De acordo com Richardson (1999) pode-se obter informações de grupos sociais utilizando instrumentos de coletas de dados, dos quais o questionário é um dos mais comuns tendo como principal função descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social.

Para Richardson (1999) existem questionários de perguntas abertas, fechadas e que combinam ambos os tipos. Para este trabalho foi levado em consideração questionários do tipo aberto e fechado.

Os questionários compreendem 17 perguntas abertas que de acordo com Richardson (1999) são caracterizadas por perguntas que abordam a opinião dos respondentes explorando melhor a questão. Também foram desenvolvidas 21 questões fechadas organizadas na forma de uma escala *Likert*, que para OLIVEIRA (2001) pode ser entendida como:

“a escala de Likert se baseia na premissa de que a atitude geral se remete às crenças sobre o objeto da atitude, à força que mantém essas crenças e aos valores ligados ao objeto”
OLIVEIRA (2001)

Os questionários foram aplicados para uma amostra não-probabilística de 50 funcionários das empresas Companhia Brasileira de Cartuchos e Casas Bahia.

3.8. PERFIL DOS SUJEITOS

Não sendo definido antecipadamente o número de pessoas, foi constatado que ao final das entrevistas 35 funcionários do nível operacional e administrativo das empresas foram entrevistados. A partir das informações apresentadas foi possível traçar o perfil dos sujeitos entrevistados.

Assim, 15 entrevistados pertencem a empresa Companhia Brasileira de Cartuchos e 20 da empresa Casas Bahia, todos eles são contratados pelo regime CLT⁴, a média de escolaridade dos funcionários é Ensino Médio Completo com renda familiar entre 3 e 6 salários mínimos, portanto pertencem à classe econômica C.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2006) análises qualitativas devido ao grande volume de informações devem ser filtradas de forma que nenhum dado deve ser perdido ou descartado, garantindo assim a qualidade do material e da pesquisa.

Desta maneira, dos dados obtidos por meio dos questionários respondidos foram filtrados somente os questionários válidos, e assim, realizada a análise em todas as perguntas obtidas.

Foram distribuídas pesquisas para cinquenta funcionários dos quais trinta e cinco foram respondidos, e foram aproveitados trinta e dois questionários. Os três questionários descartados possuíam respostas vagas.

As 2 empresas foram escolhidas devido ao capital social nacional e pelo fato de não sofrerem influência de outras culturas na organização. Os indivíduos foram escolhidos por conveniência visando informações mais profundas sobre o tema.

Os dados coletados mostraram que as duas empresas possuem serviços terceirizados, além dos serviços dos setores secundários como limpeza, restaurante e segurança e todos os setores entrevistados possuem pessoas terceirizadas.

⁴ A Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) surgiu pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, sancionada pelo então presidente Getúlio Vargas, unificando toda legislação trabalhista existente no Brasil.

Foram considerados apropriados os funcionários que trabalhavam em departamentos que possuíam serviços terceirizados, ou seja, que vivenciam a terceirização.

Em ambas as empresas, a terceirização teve iniciativa própria, sem intermédio de consultorias. Os funcionários acreditam que a terceirização aconteceu em busca de redução de custo.

Durante a análise dos dados foram identificadas algumas dimensões dos elementos da cultura brasileira, comprovadas com algumas das respostas obtidas pelos entrevistados. Os nomes não serão divulgados, a fim de se conservar a confidencialidade.

4.1. CONCENTRAÇÃO DE PODER / FORMALISMO

Foram identificadas nos comentários a seguir que existe uma centralização para a tomada de decisão:

“Falta comunicação da diretoria com o setor responsável”

“Relacionamento interpessoal e falta de conhecimento dos superiores.”

“No departamento que trabalho nenhuma decisão é tomada sem a aprovação do diretor, exatamente tudo passa para sua avaliação, isso engessa totalmente o processo de trabalho.”

Nessa última resposta, pode-se identificar também o *formalismo de Barros e Prates (2006)* em relação às aprovações do diretor do departamento.

4.2. ESPECTADOR

Foi constatado que ambas as empresas possuem níveis hierárquicos. Os subordinados são dependentes dos líderes / gestores para a realização de suas atividades e não possuem interesse de tomar decisões, mostrando uma das características do povo brasileiro, que é falta de iniciativa, transferindo suas responsabilidades para seus líderes, verificando uma postura de *espectador* citado por Barros e Prates.

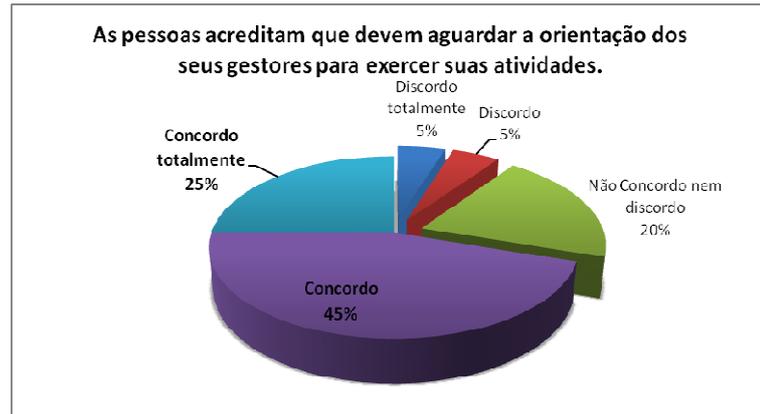


Gráfico 1 - Questionário para funcionários questão 13

4.3. IMPUNIDADE

A maioria dos funcionários diz que existem regras, mas acreditam que algumas não são obedecidas, indiciando a *impunidade* segundo o modelo de Barros e Prates (2006) e essas regras são válidas ou não dependendo do cargo que a pessoa ocupa e a influência que ela possui no local de trabalho, conforme visualização no gráfico 2.



Gráfico 2 – Questionário para funcionários questão 12

4.4. FLEXIBILIDADE

A adaptabilidade a mudanças foi considerada alta em alguns setores das empresas.

Há funcionários que acreditam que a terceirização se fazia necessária, pois contribuía de alguma forma com a organização, tanto em redução de custos com a

otimização dos serviços, como em novos conhecimentos. Essas informações foram embasadas nos seguintes comentários:

“A pessoa terceirizada trouxe conhecimento de outras empresas o que agregou muito ao trabalho, reduzindo custos.”

“As pessoas terceirizadas trouxeram mais novidades e benefícios, como processos mais práticos de executar os trabalhos.”

“As terceirizações foram feitas para ajudar e direcionar melhor a área contábil...”

É possível visualizar no gráfico 3 como a maioria dos questionados acreditam na adaptabilidade / *flexibilidade*. (BARROS e PRATES; 2006)



Gráfico 3 – Questionário para funcionários questão 2

Por outro lado, em alguns departamentos foram encontradas situações de revolta porque os próprios funcionários acreditam que existem pessoas no setor que seriam capazes de realizar as atividades exercidas por funcionários terceirizados, mostrando uma falta de adaptação a mudanças.

“Depois que houve a terceirização no meu setor, eu fiquei sem trabalho”.

“Não existe a necessidade da terceirização no nosso setor. Aqui existem pessoas que são capacitadas para exercer as atividades que os terceirizados estão realizando”.

“A pessoa terceirizada trouxe os mesmos benefícios de uma pessoa efetiva. Não há diferença.”

“Os terceirizados até o momento não trouxeram nenhum benefício. O objetivo da minha empresa era reduzir os custos, no entanto, até o momento os custos aumentaram.”

4.5. EVITAR CONFLITOS

Muitos funcionários acreditam que a empresa estimula o relacionamento de funcionários contratados pelo regime CLT com funcionários terceirizados, a fim de *evitar conflitos* (BARROS E PRATES; 2006) e estimular o relacionamento em equipe. Podemos verificar estes dados nos gráficos 4, 5 e 6.

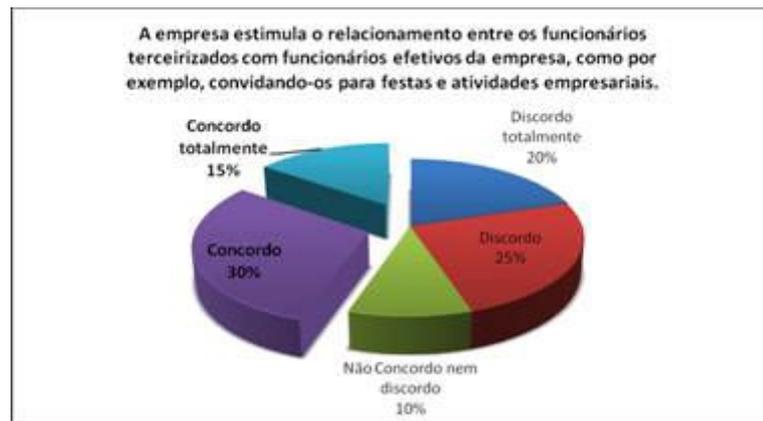


Gráfico 4 – Questionário para funcionários questão 21



Gráfico 5 – Questionário para funcionários questão 15



Gráfico 6 – Questionário para funcionários questão 8

4.6. TERCEIRIZAÇÃO

Alguns questionados alegaram que os funcionários terceirizados não possuem a mesma motivação de aprender e desenvolver o seu trabalho adequadamente. Segue algumas informações coletadas:

“As atividades foram redistribuídas e por enquanto tem sido difícil, porque vejo alguns erros que estão sendo cometidos pelo terceirizado”

“Os terceirizados não trouxeram os resultados esperados”

“Com a chegada da terceirização no nosso setor, muitas pessoas estão sendo transferidas contra a própria vontade”

Por outro lado, mais da metade disse estar contente com o serviço realizado, conforme comentários e gráfico 7:

“As atividades tornaram-se mais ágeis e dentro de prazo. Sem elas (terceirizado) o trabalho não fluiria.”

“Não existia mão-de-obra especializada para algumas das atividades, depois da terceirização os trabalhos começaram a ser mais rápidos e práticos.”

“A terceirização permite que processos empresariais possam ser otimizados, através do estudo e trabalho de especialistas.”



Gráfico 7 – Questão para funcionários questão 3

4.7. IMPACTOS

Parte dos departamentos entrevistados disse que existem pessoas terceirizadas que realizam a mesma atividade de pessoas contratadas pelo regime CLT, trazendo assim descontentamento entre os funcionários que acreditam que apenas melhores ferramentas de trabalho seriam suficientes.

“Existem no departamento pessoas terceirizadas que realizam as mesmas atividades de um funcionário, por esse motivo há um descontentamento no setor. Precisávamos apenas de melhores ferramentas de trabalho”

“Existem terceiros que realizam a mesma atividade, mas com responsabilidades diferentes, para atender necessidades diferentes”

A maior parte dos setores entrevistados acredita que a terceirização não influenciou na lealdade dos funcionários com a empresa e seus superiores, por outro lado houve uma quantidade considerável de pessoas que trabalham no setor de telefonia de uma das empresas que acreditam que a terceirização influenciou negativamente.

“Permanece total lealdade, assim todos ganham resultados positivos.”

“Acredito que a lealdade continua forte em minha área de atuação.”

“Devido ao descontentamento, algumas pessoas não estão mais empenhadas em reduzir os custos para a empresa.”

5. CONSIDERAÇÕES

O objetivo deste trabalho foi verificar a influência da terceirização na cultura organizacional, considerando a esfera da amostra pesquisada

Através da análise dos dados, pode-se concluir que a terceirização pode influenciar a cultura organizacional dependendo do estágio em que se encontra.

Para o setor de telefonia de uma das empresas, onde a terceirização está sendo implantada existe uma reação dos funcionários com o ambiente, ou seja, com o superior e com os novos funcionários terceirizados. Com isso, os funcionários tornam-se menos *flexíveis* (BARROS e PRATES; 2006) e têm uma dificuldade de adaptação com a nova situação.

Na análise, os setores em que a terceirização já está consolidada, foram verificados que os funcionários já se adaptaram a situação, e que os *traços culturais* da empresa não foram alterados.

Foi constatado que existem pessoas terceirizadas que realizam as mesmas atividades de pessoas contratadas pelo regime CLT, trazendo insegurança para os funcionários contratados que temem por seu emprego e descontentamento com os terceirizados.

Por fim, foi verificado que a cultura da empresa não é influenciada pela terceirização, existem alguns descontentamentos entre os funcionários contratados pelo regime CLT durante a implantação da terceirização no setor, mas é superado.

6. LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O objetivo desta parte é exibir as limitações do trabalho, que se limita a duas questões:

- Amostra – A amostra de limitou a (i) duas empresas com capital totalmente nacional, com a limitação de empresas a preocupação é de não mostrar a realidade de todas as empresas de capital nacional (ii) a quantidade de funcionários se limitou a 32 sendo que todos possuem cargos de analista e auxiliar, podendo não mostrar o ponto de vista de todos os níveis hierárquicos das empresas, (iii) não mostrar o ponto de vista dos terceiros já que eles estão vendo de outra perspectiva, o resultado da pesquisa poderia ter sido outro.

- Coleta de Dados – Existe um fator que pode ter sido impactante neste caso, os questionários foram os únicos meios de coletas de dados, de modo que mais de um modo de coleta de dados seria menos particular, ou tiraria a obliquidade da ferramenta utilizada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Reading, MA : Addison-Wesley, 1982
- DENCKER, Ada de Freitas Maneti. Métodos e técnicas de pesquisa em turismo. São Paulo. Futura, 2000.
- EAGLETON, Terry. A idéia de cultura. São Paulo, UNESP, 2000.
- FLEURY, Afonso Carlos Corrêa & FLEURY, M^a Tereza. Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 2006.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional. São Paulo, McGraw-Hill, 1991.
- GALLIANO, A.G. O método científico: teoria e pratica. São Paulo: Mosaico, 1977.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIOSA, Lívio,. Terceirização – uma abordagem estratégica. São Paulo, Meca, 2007.
- KERLINGER, F. N.; LEE, H. B. Foundations of behavioral research. 4. ed. United King-dom: Thomson Learning, 2000.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1999.
- LODI, J. B. A entrevista: teoria e prática. 7.ed. São Paulo: Pioneira, 1991. 176p.
- MEDEIROS, João Bosco., Redação Científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 240.

MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P., (org). Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo, Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de., Escalas de Mensuração de Atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. FECARP - Fundação Escola de Comércio. v. 2, n. 2, abril/ maio/ junho, 2001.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. de. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.) Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 2006. 325 p.

QUEIROZ, Carlos Alberto R. Soares de., Manual de Terceirização. São Paulo, Editora STS, 1998.

RICHARDSON, Roberto Jarry., Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999

SAMPIERI, Roberto H., COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. Metodologia de Pesquisa; 3ª Edição MC GraW-Hill, 2006

VANNUCCHI, Aldo., Cultura Brasileira – o que é, como se faz. São Paulo, Loyola, 2006.

WETZEL, Ursula., Histórias de um recomeço: Privatização e Downsizing, São Paulo, Mauad, 2000.

SITES CONSULTADOS:

<http://www.dicionariodoaurelio.com/Cultura>. Página consultada em 14 de Setembro de 2010.

<http://www.expressomt.com.br/> - acesso em 14 de Novembro de 2010.

ANEXOS/APÊNDICES**PESQUISA DE CAMPO**

TEMA: A influência da terceirização na Cultura Organizacional

*** Required****Questão 1 ***

Qual o setor em que você trabalha?

Questão 2 *

Você está inserido em algum departamento que possui pessoas terceirizadas?

Questão 3 *

Você acredita que é ajudado pelo trabalho de pessoa terceirizada?

Questão 4 *

Houveram mudanças depois que a empresa terceirizou trabalhos de seu setor? Como ocorreram?

Questão 5 *

A pessoa terceirizada trouxe algum benefício para a empresa?

Questão 6 *

A pessoa terceirizada tem entrosamento com o grupo que trabalha?

Questão 7 *

Existe real necessidade do trabalho terceirizado desempenhado pela pessoa?

Questão 8 *

Os terceirizados possuem boa relação com os demais funcionários?

Questão 9 *

Existem pessoas no setor que executam atividades semelhantes às realizadas pelas pessoas terceirizadas?

Questão 10 *

Na implantação de serviços terceirizados foram contratados ex-funcionários que já possuíam experiência ou empresas especializadas? Como eles foram selecionados?

Questão 11 *

A que você atribui a necessidade de terceirização?

Questão 12 *

Quais as suas maiores dificuldades na realização das atividades? Existe complexidade no trabalho?

Questão 13 *

Existem processos para o acompanhamento e avaliação de atividades terceirizadas semelhantes a de funcionários próprios? O tratamento passou a ser mais formal do que era antes da implantação da terceirização?

Questão 14 *

A lealdade com a empresa e seu superior permanece a mesma após a terceirização?

Questão 15 *

A implantação de processos terceirizados foram realizadas por iniciativa própria ou por meio de consultoria?

Questão 16 *

Em sua avaliação, como são caracterizados os serviços terceirizados implantados?

Questão 17 *

Você acredita que o seu gestor engessa suas atividades ou você tem liberdade para tomar suas próprias decisões? Qual o seu relacionamento com os gestores?

Avaliação 1 *

Uma pessoa em cargo de liderança na empresa se encontra nessa posição em função de sua capacidade e habilidade para tocar o negócio.

Discordo totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo totalmente

Item 1



Avaliação 2*					
As pessoas possuem grande capacidade de adaptação a mudanças.					
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Item 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação 3*					
As pessoas evitam situações de incerteza ou risco.					
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Item 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação 4*					
Apesar da estabilidade financeira e emocional que a empresa pode oferecer às pessoas, frequentemente elas sentem que têm sua autonomia e liberdade de ação restritos.					
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Item 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação 5*					
As relações entre as pessoas são fortemente influenciadas pelo cargo que elas ocupam.					
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Item 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação 6*					
Existem situações onde diálogos e discussões são estimulados.					
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Item 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação 7*					
As pessoas são tratadas de forma igualitária, independentemente do cargo que ocupam na estrutura da empresa.					
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Item 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação 8*					
As pessoas procuram desenvolver um relacionamento próximo e afetivo com as pessoas com as pessoas terceirizadas.					
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Item 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação 9*					
As pessoas preferem que os líderes sejam responsáveis pela resolução de problemas importantes nas empresas.					
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Item 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avaliação 10 *

O vínculo que as pessoas terceirizadas possuem com os líderes da empresa ou com seus gestores imediatos é mais importante do que aquele que possuem com a organização.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Item 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avaliação 11 *

As pessoas se preocupam mais com os resultados financeiros e com a competitividade da empresa no mercado do que com as pessoas que nela trabalham.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Item 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avaliação 12 *

Os relacionamentos pessoais que as pessoas possuem na empresa por vezes as colocam em situações privilegiadas frente às regras estabelecidas.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Item 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avaliação 13 *

As pessoas acreditam que devem aguardar a orientação dos seus gestores para exercer suas atividades.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Item 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avaliação 14 *

As pessoas crêm que o trabalho metódico e manual se destina a indivíduos com menor status social e podem ser facilmente terceirizadas.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Item 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avaliação 15 *

A opinião dos funcionários terceirizados são ouvidas e podem ser utilizadas.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Item 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avaliação 16 *

Normas e procedimentos existentes são questionados e reavaliados periodicamente.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Item 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avaliação 17 *

Há espaço para que as pessoas avaliem seus superiores.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Item 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avaliação 18 *

Se um indivíduo toma uma decisão sem consultar seu gestor imediato esse ato será considerado uma insubordinação.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Item 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avaliação 19 *

O relacionamento entre colegas de trabalho se restringe às atividades profissionais.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Item 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avaliação 20 *

O fato de pertencer a alguma organização dá as pessoas uma sensação de proteção, esta que é compensada com um alto grau de lealdade das pessoas às organizações.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Item 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avaliação 21 *

A empresa estimula o relacionamento entre os funcionários terceirizados com funcionários efetivos da empresa, como por exemplo, convidando-os para festas e atividades empresariais.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Item 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>