

TERCEIRIZAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO COM EMPRESAS CONTRATANTES E CONTRATADAS

Breno dos Santos Costa (IC) e Laura Menegon Zaccarelli (Orientadora)

Apoio: PIBIC Mackenzie

Resumo:

O presente trabalho teve como objetivo compreender o comportamento dos trabalhadores terceirizados diante a cultura organizacional das empresas em que prestam serviços. A ideia de explorar tal tema surgiu a partir do Projeto de Lei 4330/04, o qual amplia as atividades que possam ser terceirizadas, mesmo se tratando das atividades principais da empresas. A base teórica partiu do conceito de terceirização segundo Balon, Louveaux e Henry (2006), que aponta que na terceirização, a empresa contratante detém maior responsabilidade acerca de seus produtos ou serviços. Neste trabalho, foram entrevistados uma gestor de uma empresa prestadora de serviços e dois gestores de empresas tomadoras de serviços, além de seis funcionários terceirizados, nas funções de portaria, segurança e serviços gerais. Os dados foram analisados, segundo a análise narrativa. Com base nos dados observados, pode-se afirmar a existência de um padrão comportamental tanto para os gestores, quanto para os funcionários terceirizados. Uma vez que foi possível identificar mais semelhanças do que divergências entre os respondentes, ao utilizar-se da entrevista semiestruturada como meio de coleta de dados. Conclui-se que os funcionários terceirizados são excluídos da hierarquia das empresas em que atuam, sendo raramente ouvidos, e que os mesmos preferem ser efetivados nas empresas em que atuam, a trabalhar como terceirizados. Neste sentido, sugere-se novos estudos acerca do tema, uma vez que a terceirização passará a ser mais generalizada no Brasil.

Palavras-chave: Terceirização; Cultura Organizacional; Gestão de Pessoas

Abstract:

The following project had as its objective to comprehend the behavior of the outsourced workers among the organizational cultures of the companies where they work as outsourced personnel. The idea of researching about this subject-matter came from the 4330/04 bill, which increases the activities that can be outsourced, even if they are the main ones in the companies. The theoretical basis came from the concept of outsourcing according to Balon, Louveaux and Henry (2006), telling that the company, which hires outsourcing staff, still has a larger responsibility towards its products or services. On this project, a manager of an outsourcing company and two managers of companies, which hires outsourced workers, were interviewed. Six outsourced professionals whom work as concierges, security guards and with cleaning

services were interviewed as well. The data were analyzed according to the narrative analysis. As stated in the examined data, it is possible to admit the existence of a behavior pattern among the interviewed managers and outsourced workers as well. Once more similarities than divergences were identified in their answers, by using the semi-structured interview as the tool for data collecting. The outsourced personnel are excluded from the hierarchies of the companies they are outsourced for, seldom being heard, and, as well, rather than being outsourced staff in different places, they prefer to be permanent employee. This study suggests new researches about this issue, as long as outsourcing is going to be more generalized in Brazil.

Keywords: Outsourcing; Organizational Culture; People Management

Introdução

As empresas terceirizam, primeiramente, a fim de reduzirem custos operacionais, o que acarretará no aumento de sua eficiência, barateará seus custos, e atrairá investidores. Por outro lado, nota-se também, que muitas delas recorrem à terceirização como via de solução para os problemas que as mesmas não conseguiram resolver por si, ou seja, transferem seus inconvenientes para outros a fim de não terem que se preocupar mais com tais contrariedades, que é uma forma de escape de alto custo, comprometendo os seus próprios planejamentos estratégicos. Tal fato é comum nos Estados Unidos, onde muitas organizações do país terceirizam para não terem que arcar com os altos custos de contratação e a burocracia lá exigida, com isso, a Índia teve um aumento anual de mais de 50% em empresas terceirizadas, suprimindo, assim, a demanda de mão de obra barata dos EUA (MILGATE, 2001; BURKHOUDER, 2006).

Além disso, é necessário apontar a cultura organizacional, que, de acordo com Bertrand (1991), consiste num processo sócio-dinâmico e num agregado de conhecimentos como pensamento coletivo, estratégias, valores e informações que se divide em três níveis: nível fundamental (os valores), nível intermediário (as estratégias) e o nível demonstrativo (os fatos).

Depreende-se, portanto, que o crescimento da terceirização gerará impactos na forma de organização das empresas tomadoras de serviço (terceirizantes). Desse modo, esta pesquisa se baseia em investigar os efeitos da terceirização na cultura organizacional da empresa contratante, pois, constatou-se que há uma lacuna de estudos brasileiros sobre o tema, uma vez que, a partir de um levantamento inicial nas plataformas Spell e Scielo apurou-se que não há nenhum trabalho acadêmico que relacione a terceirização e cultura organizacional, em português. Infere-se, portanto, que a problemática de pesquisa suprema desse projeto é: “Quais são os principais impactos que o crescimento da terceirização ocasiona na cultura organizacional das empresas? ”

Referencial teórico

Segundo Balon, Louveaux e Henry (2006), a terceirização é quando um empresário, contratante “geral” ou principal”, responsável pelo pleno funcionamento de sua empresa, assume compromissos contratuais com outros empresários, confiando-lhes o desempenho total ou parcial de suas atividades e/ou serviços, sendo que a empresa contratante continua com a maior responsabilidade em relação a seu produto ou serviço.

Para Machado e Bezerra (2010), terceirizações com planejamento deficitário geram problemas pelo fato de variantes como cultura organizacional e das diferenças de percepção não serem levados em conta. Caso tais fatores não terem sido levados em consideração, implicará num mal desenvolvimento entre a contratante e contratada, gerando prejuízos e má sucessão dos negócios.

Infere-se, portanto, a necessidade de ressaltar as principais nuances do processo de terceirização do ponto de vista de funcionários terceirizados e não-terceirizados. Rios e Gondim (2010), ressaltam que ambos níveis anseiam que a organização para a qual trabalham, ofereça a possibilidade de desenvolvimento uma relação mais perdurável em se tratando do aspecto profissional, além disso, os funcionários terceirizados não possuem grandes expectativas de serem tratados com isonomia pelo empregador, mesmo a executar as mesmas funções de funcionários não-terceirizados.

Tal fato ocorre, pelo fato dos funcionários terceirizados terem maior rotatividade em relação ao emprego, ou seja, possuem mais experiência por ter passado em várias empresas diferentes no processo de terceirização. Depreende-se, a partir disso, que pelo baixo tempo de permanência nas organizações, os terceirizados fragilizam seu comprometimento com as mesmas, não podendo, então, esperar por um tratamento igual ao dos funcionários não-terceirizados. Consequentemente, os não-terceirizados têm a necessidade de manter uma relação de maior lealdade com a empresa, enquanto que os terceirizados não se sentem com tal obrigação, no entanto esses últimos possuem menor expectativa naquilo que tange a formação de uma plano de carreira e, bem como de ascensão profissional. (RIOS e GONDIM, 2010)

É notável que os terceirizados possuem certas especificidades com relação às organizações em que trabalham:

Em primeiro lugar, a percepção de serem mais facilmente dispensáveis na organização pode ser responsável pelo fato de esse grupo ter expectativas, significativamente, mais baixas quanto ao tratamento justo para os trabalhadores de uma mesma função. Em contrapartida, os terceirizados se percebem com obrigações, significativamente, mais baixas em relação à lealdade para com a organização. Isso pode ser entendido quando se pensa na rotatividade elevada, sobretudo na própria atuação como terceirizado. (RIOS e GONDIM, 2010, p. 701).

Por muito tempo, segundo Freitas (2007) foi considerado, em âmbito mundial, que a cultura corporativa era única, o que atualmente se provou como uma inverdade, portanto não é incomum, às organizações, e às pessoas, desprezar seus respectivos passados, de forma automática.

Então, ao lidar com mudanças bruscas, é válido, o esforço de preservar, na nova organização, aquilo que, outrora, foi importante, afim de diminuir os abalos naquilo que se refere às suas principais nuances (FREITAS, 2007).

É fundamental compreender, que pelo fato das empresas se tornarem minissociedades, não pode haver uma generalização acerca da cultura. Pois, em se tratando de cultura organizacional, esta toma empréstimos da antropologia, pois examina a essência do homem e tudo aquilo historicamente gerado por certas ordens sociais, pois o ser humano é, por natureza, sociável e aprende, continuamente, com os outros ao seu redor. Assim o homem faz uso de suas habilidades e competências a fim de estudar e desvelar sua própria realidade (MORGAN, 2002; FREITAS, 2007; RESENDE, 2009).

Entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências, o que leva o pesquisador a procurar entender como o grupo cria sentido para as suas experiências, sendo necessárias uma postura empática e o próprio envolvimento no processo de investigação (FREITAS, 2007, p. 12)

Schein (2001) afirma que cultura é pertencente a um determinado grupo a partir do momento que seus integrantes tenham experiências suficientes e afins. Isso é justificado pela sua existência entre nações que compartilham o mesmo idioma, etnias e religião, que é o caso da América Hispânica, a partir disso, nota-se que a cultura se divide em três níveis:

Destacando-se, primeiramente, o nível Artefatos, o qual está diretamente ligado aos processos e estruturas de organização visíveis, como, por exemplo, o “clima” da interação dos funcionários da empresa.

Numa segunda estância, encontra-se o nível Valores Casados, que é onde os métodos gestacionais de cada empresa são justificados, sendo possível, até, fazer uma comparação entre distintas entidades, as quais, à primeira vista, ambas se atrelam aos mesmos valores e ao mesmo tempo possuem métodos de trabalho bem distintos.

Por último, há o nível Certezas Tácitas Compartilhadas, o qual se refere a “essência” da cultura, que é depreendida a partir de um processo histórico, desde a idealização de seus fundadores até a ao conjunto de certezas compartilhadas, construídas com o tempo e tidas como corretas, uma vez que trazem sucesso para a organização.

Assim, atesta-se que a cultura se encontra presente em todos os aspectos da vida humana, portanto jamais deve ser analisada de forma superficial, nem mudada instantaneamente. Em se tratando de cultura corporativa, a cultura correta para uma empresa é aquela pela qual se obtém sucesso, porém se o objetivo for aumentar a capacidade

competitiva de uma empresa, será necessário um estudo detalhado sobre a cultura que a guia. (SCHEIN, 2001)

Com isso, Freitas (2007) afirma que é fundamental enfatizar o que é importante para si, consolidar condutas, estruturar sentidos e meios de interpretar eventos organizacionais, além de marcar métodos de resolução de contratempos, pontuar pressupostos para seu público interno e externo, com a perspectiva de reconhecer as formas de procedência apetecível, que sirva de modelo para os outros.

Freitas (2007), denota também, que para se difundir uma cultura, é preciso que ela seja aceita no meio em que atua, pois nesse aspecto, ela serve como um mecanismo de manipulação, direcionando a empresa para o objetivo que se deseja atingir. Assim, é crucial que haja uma análise neutra e funcional sobre tal, levando em conta a interpretação do pensamento de seus gestores.

Atrelado a isso, Morgan (2002) pontua que a cultura é decorrente da interação social, portanto não pode ser imposta, pois há, nas organizações diferenças de pensamento e realidades que ao invés de sincretizarem-se numa cultura homogênea, acabam criando as várias facetas internas de uma empresa. Portanto, fatores como etnia, religião e classe social de seu pessoal, são bastante relevantes para o estabelecimento de normas de interação entre os mesmos numa empresa, assim cada grupo profissional é passível de ter uma visão diferente do mundo, e bem como da natureza de suas organizações empresarias.

Por outro lado, cultura de uma empresa é desenvolvida através de aprendizados coletivos, tendo em vista a adaptação ao meio externo diante suas próprias peculiaridades, ou seja, é a busca por conceitos que funcionem para a mesma, sendo sempre compartilhados com o grupo, conceitos esses, que vão se aprimorando e se modificando à medida em que a organização vai adquirindo mais experiências, testando conceitos, pois, cada empresa sabe o que é melhor para si, por isso se organizam distintamente uma das outras, a depender do seu produto/serviço, país de origem e público alvo, portanto, num contexto corporativo, é incorreto afirmar que exista culturas corretas ou melhores e culturas errôneas. Assim, é possível inferir que a cultura correta para cada empresa, é aquela que, independentemente de suas peculiaridades, as conduza para o sucesso. (SCHEIN, 2001; FREITAS, 2007)

Para Morgan (2002) os modelos organizacionais são depreendidos das culturas, e qualquer elucidação dentro de uma empresa trata-se da reprodução do pensamento do seu quadro de funcionários, pois a organização está amparada na interpretação comum de conceitos bem estabelecidos, com o propósito de norteá-los com relação ao seu

comportamento, uma vez que, organizações individuais são passíveis de terem suas próprias culturas. Além disso, algumas delas mostram-se invariáveis e bem alicerçadas, conquanto outras fraccionadas pela figura das subculturas, tendo em vista as diferenças culturais de países distintos.

Até meados da década de 1970, o modelo de gestão estadunidense era reputado como indubitável, quando o Japão se firmou como um concorrente vigoroso no mercado internacional, através do alto nível de seus produtos, além da eficácia e eficiência prestadas em seus serviços. Por se tratar de um país insular, com escassos recursos energéticos e naturais, que alcançou a maior taxa de crescimento (milagre econômico japonês) e uma das melhores qualidades de vida do mundo em poucas décadas. A cultura japonesa foi a variável que mais se sobressaiu dentre os diversos fatores organizacionais, levando em conta o quanto ela influencia na organização corporativa. Segue, abaixo uma comparação entre os modelos de gestão de três países desenvolvidos, que funcionam dentro de suas respectivas realidades.

Japão – união, vida para a empresa, campos de arroz e samurais, hierarquia como união, não exploração. Empresa cuida dos trabalhadores e trabalhadores se dedicam às empresas.

Reino Unido – Sistema considerado que explorou seus ancestrais, elite tem capital acumulado. Hierarquia vista como submissão e humilhação, exploração do fraco pelo forte. Antagonismo e discórdia. A elite considera governos como inimigos do capital e trabalhadores preguiçosos e administradores incompetentes

EUA – Cultura enfatiza a competição. Individualismo competitivo. Empresas e empregadas querem ser “vencedores” bem-sucedidos, esses têm de ser recompensados visivelmente e os malsucedidos, punidos, demitidos. Síndrome “somos-o-número-1 nas crianças (comportamento exibicionista), encontra-se, também no contexto organizacional, esse caráter conspícuo é incentivado aos subordinados, pelos seus superiores. A ideia de recompensar e motivar os empregados para que se considerem vencedores é um tema dominante. A cultura organizacional dos EUA recria padrões pais e filhos.

Ainda sobre esse último modelo apresentado, Schein (2001) relata que numa empresa de produtos eletrônicos daquele país, onde outrora, teve sua cultura guiada na ajuda mútua entre os desenvolvedores, semelhante ao modelo japonês, tentou-se implantar o modelo cultural individualista típico dos Estados Unidos, incentivando os engenheiros a competirem

entre si em prol de bonificações. Tal fato gerou muita concorrência interna, levando muitos bons profissionais a pedirem demissão, por não se sentirem bons o suficiente para receber os prêmios dados ao melhor profissional do mês.

Morgan (2002), afirma que, normalmente, o processo de mudança nos modelos de gestão vem sendo problematizado como decorrente de mudanças estruturais, tecnológicas, e dos trabalhadores, porém fatores de força maior, a exemplos de atos governamentais como a transição de um sistema econômicos para outro, implicam, também na mudança, pois acarretará na adoção de novas imagens e valores que a guiam. Além disso, segundo Schein (2001), empresas que não conhecem a fundo, sua própria cultura, ao tentar mudá-la, assumem grandes gastos que não condizem com o resultado obtido.

Freitas (2007), ressalta que a década de 1980, a “década perdida”, foi um período de bastante tribulações na história e política global, onde ficou claro que o capitalismo triunfou sobre o socialismo. A partir dessa época, muitos países iniciaram processos de privatização de empresas estatais, a exemplo da Inglaterra de Margareth Thatcher, que governou esse país por 11 anos (1979 – 1990) e muitos países do Terceiro Mundo, estavam emergindo das ditaduras em que estavam afundadas, se abrindo para o modelo econômico capitalista, porém, foi apenas na década de 1990 que as reestruturações mais complexas foram implementadas no campo corporativo, intensificadas, ainda mais, pelo advento da internet, com isso muitos benefícios sociais foram reduzidos e, algumas carreiras extintas. Tal sentimento de perda, constata, a maior parte da dificuldade que a mudança de cultura acarreta, pois em tais conjunturas, o indivíduo inclina-se mais no passado, deslegitimando as exigências do agora, e mesmo diante tais vicissitudes, as empresas não concedem o tempo suficiente para a assimilação da nova cultura pelas pessoas, o que muitas vezes acarreta em demissões e realocamento de pessoal para cumprir com as novas conformidades da empresa.

A mudança cultural provoca esse tipo de reação porque os símbolos que foram criados e as mensagens que faziam sentido para aquele grupo precisam ser desconfirmadas ou simplesmente substituídas por outras contrárias ao que foi apreendido e valorizado pelo grupo como certo ou desejável (FREITAS, 2007, p. 66).

Freitas (2007), consta que o processo de globalização e fortalecimento de determinadas regiões através de blocos econômicos como a União Europeia torna evidente o processo intercultural, pois atualmente, é cada vez mais comum, a mobilidade de mão-de-obra entre diferentes países ou diferentes regiões de um mesmo país, no caso de países de grande dimensão territorial como o Brasil, pois o conceito de uma cultura uniforme, neste caso, é negado partindo de que existem várias faces socioculturais no país. Sendo assim,

também considerando as constantes oscilações do mercado e economia global, é de extrema importância que haja flexibilidade no aspecto intercultural:

... uma mentalidade intercultural pressupõe uma abertura para acatar o novo, o diferente, o outro; ou seja, a diversidade do mundo pode ser apreendida em parte pela cultura da organização quanto ela considera que o normal é ser diferente e que outros modos de pensar são mais legítimos que o pensamento único e monolítico, fundado em uma única hipótese sobre o mundo e a sua forma de funcionar (FREITAS, 2007, p. 72).

Ainda, com relação à mudança cultural, conforma Schein (2001), em empresas novas e bem-sucedidas a mentalidade do seu criador ainda se encontra presente, pois o mesmo teve que estabelecê-la através de suas experiências frente a um ambiente de concorrência competitivo. Portanto, fazer escolhas não levando em conta a os aspectos culturais predominantes, é passível de resultados desfavoráveis

“Em qualquer processo de avaliação cultural, é preciso ser sensível à presença de subculturas e estar preparado para avaliá-las separadamente e determinar sua relevância para o que a organização está tentando fazer” (SCHEIN, 2001, p. 93).

Realizar a avaliação da cultura por si só é inútil. A sua avaliação deve ser feita atrelando-se a alguma problemática existente, pois apenas a cultura levada em consideração como um objeto de estudo é muito ampla. Assim, o método mais eficaz para se avaliar a cultura, é através de entrevistas, de preferência coletivas que são mais eficientes. Além disso, deve-se evitar questionários pré-elaborados, pois não se saberá o que perguntar, tornado as respostas obtidas obsoletas (SCHEIN, 2001).

Ao se fazer uma aquisição de empresas, é que antes, a empresa compradora deve levar em consideração sua própria cultura já arraigada, pois se a empresa comprada for contra os valores da compradora, causará certa confusão nos funcionários de ambas, principalmente nos gestores da compradora que vão para as empresas adquiridas, uma vez que, a forma de conduzir uma organização é marcada pela sabedoria adquirida ao longo do tempo, refletindo quem são e sua missão. (SCHEIN, 2001)

Schein (2001) conclui, também, que quando há a fusão de empresas ou a formação de *joint ventures*, comumente, ignora-se as culturas já bem enraizadas. Assim, quando há a mescla de culturas pré-existent, numa nova empresa ou associação, nota-se a ocorrência de três padrões:

Separação: quando, mesmo após fundidas, é permitida que cada uma mantenha sua própria cultura no setor em que atua;

Dominação: ocorre no momento em que a cultura de uma se sobressai em relação a (s) da (s) outra (s), exercendo controle perante seus procedimentos e bem como, da sua

gestão. Adicionando-se o fato de que uma empresa sempre acaba por dominar a outra, levando-se em conta, fatores como, por exemplo, a área de atuação e a localização dos serviços e/ou produtos oferecidos.

Mistura: é o que sempre se espera da união ou fusão de empresas, que uma aproveite o que há de bom na outra, o que leva ao melhor resultado. Porém dificilmente ocorre de maneira plena, principalmente, quando as culturas das empresas que a formaram são muito distintas entre si.

O processo de mudança cultural é muito delicado, pois:

“Um dos aspectos interessantes da cultura é que ela cria uma forma de "cegueira" e etnocentrismo. Ao oferecer códigos de ação que reconhecemos como "normais", ela nos leva a ver as atividades que não estão de acordo com esses códigos como anormais. Uma plena conscientização da natureza da cultura, no entanto, mostra-nos que somos todos igualmente anormais neste ponto. A adoção do ponto de vista de quem está de fora de uma cultura é muito valiosa, porque assim podemos enxergar nossa própria cultura de uma perspectiva nova.” (MORGAN, 2002, p. 148).

Metodologia

Tendo por finalidade abranger o objetivo geral, é necessário estabelecer que esta pesquisa teve um caráter qualitativo, pois ela foi descritiva, utilizou do meio natural como origem direta de suas informações, além de que o pesquisador teve como preocupação substancial o significado que as pessoas dão as coisas, e usou uma ótica indutiva ao analisar seus dados. O estudo se adequou melhor ao método qualitativo por se tratar de um tema que retirou seus dados fundamentalmente do ambiente em que este se encontra inserido, bem como contou com a participação de pessoas, no que diz respeito a como o assunto em análise é refletido em suas vidas, além de que se pretendeu a busca por um entendimento mais minucioso das definições, além de peculiaridades circunstanciais demonstradas pelas mesmas (GODOY, 1995; RICHARDSON, 1999). Portanto, o estudo apresentou uma abordagem de empresas que se utilizam da terceirização como parte de seus procedimentos de gestão.

Observou-se, também, que existem vários tipos de pesquisa, a exemplo da pesquisa descritiva, histórica e experimental, mas o tipo de pesquisa mais apropriada ao estudo em questão foi a pesquisa exploratória, uma vez que, de acordo com Richardson (1999, p. 326), foi pretendido “conhecer as características de um fenômeno para procurar, posteriormente, explicações das causas e consequências de dito fenômeno”. Com isso, conforme Sampieri (2006), um estudo exploratório é feito como se deseja a realização de uma análise sobre uma problemática que jamais foi abordada, da qual se tem muitas indagações ou que fora

limitadamente estudada ao longo do tempo, particularidade que já foi mencionada anteriormente sobre o tema.

Além disso, segundo Godoy (1995), as pesquisas qualitativas permitem ser, fundamentalmente, conduzidas de diferentes maneiras: por meio do estudo de caso, etnografia, pesquisa documental, entre outros. Porém, esse estudo pode ser considerado como uma pesquisa qualitativa básica, que segundo Merriam (1998 apud TEIXEIRA, 2003, p. 187), a qual caracteriza padrões habituais ao tematizá-los ou categorizá-los, podendo demarcar um processo, além de abranger descrição, interpretação e entendimento do tema em questão, procedimento que foi realizado por meio de entrevistas.

O instrumento de coleta de dados deste estudo foi, basicamente, constituído de entrevistas. É necessário ressaltar que existem três tipos de entrevista: estruturada, semiestruturada e fechada. A estrutura de entrevista semiestruturada foi a mais relevante diante o tema em pauta nessa pesquisa, pois elas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele. Esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados (BONI; QUARESMA, 2005, p. 75).

É necessidade da adoção da modalidade de entrevista semiestruturada é que a mesma possibilitará a flexibilização das perguntas, gerando uma melhor análise das respectivas categorias.

O roteiro de entrevista foi elaborado com perguntas a respeito do dia-a-dia, relacionamentos interpessoais de funcionários efetivos, terceirizados e seus superiores dentro das empresas, bem como, perguntas sobre as preferências de ambos os lados ao se tratar da terceirização, tanto dos gestores, quanto dos funcionários.

Foram entrevistados profissionais de Recursos Humanos responsáveis pela escolha e acompanhamento do desempenho de empresas terceirizadas. Os entrevistados foram escolhidos por acessibilidade do entrevistador. Um número de nove pessoas foram entrevistadas, dessas, três foram gestores de RH, sendo uma gestor de uma empresa terceirizada e dois gestores de empresas tomadoras de serviço.

Além disso, seis funcionários de empresas terceirizadas que prestam serviços empresas contratantes.

Acrescenta-se, ainda, que as entrevistas foram gravadas e transcritas, mediante a prévia autorização dos respondentes, e os dados foram analisados segundo a perspectiva da análise de narrativas, na modalidade da análise temática que segundo Zaccarelli e Godoy (2013), ao investigar o que lhes é transmitido e experienciado pelo entrevistado, o entrevistador, se pauta em relatos abrangentes que são mantidos e, analiticamente, analisados como um todo, sem haver fragmentação, pois, dessa maneira, as peculiaridades das narrativas são mantidas. Além disso, a análise temática está amparada naquilo que tange o que foi informado, sem se importar com a informação que foi passada, pois assim, permitirá a realização de uma boa investigação, proporcionando que o entrevistador tenha novas ideias alicerçadas nos respectivos elementos dos quais já detém conhecimento.

Resultados e discussão:

Os resultados serão tratados separadamente. Primeiro, avaliara-se os gestores e depois os funcionários terceirizados.

Quadro 1: Caracterização dos Gestores de RH entrevistados

Gestor	Idade	Tipo de Empresa
A	40	Prestadora (terceirizada)
B	60	Tomadora (terceirizante)
C	37	Tomadora (terceirizante)

Fonte: dados da pesquisa.

Ao serem entrevistados, os gestores de RH A e B mostraram que a terceirização é mais vantajoso terceirizar atividades fora do foco da empresa, geralmente atividades que requerem baixa qualificação técnica, onde há maior produtividade:

O Gestor A cita:

Olha, não há desvantagem! Primeiro, porque a empresa terceirizada, também está focada no quê? Especificamente, na atividade para qual ela foi contratada... Olha, poxa vida! Eu não tenho mais que me preocupar com as férias do meu auxiliar de limpeza, do meu porteiro, do meu vigilante, pois é a cargo da terceirizada." Então, tudo isso faz com que, no volume, de médio para longo prazo, eu tenha um ganho financeiro e de performance ao mesmo tempo.

Enquanto que o Gestor B afirma:

A vantagem da terceirização é que você vai ter um serviço prestado por uma empresa que tem expertise no serviço que ela está prestando, e que não é o

foco principal da outra empresa (tomadora do serviço). Se a terceirização for bem feita, eu não vejo desvantagens, se for feita uma contratação criteriosa, eu não vejo desvantagens... Por exemplo, uma empresa que fabrica veículos, cujo o nome correto é “montadora de veículos”, então qual é a expertise na empresa? Em montar e comercializar veículos automotores, então não tem de se preocupar com segurança, limpeza, alimentação, manutenção do seu parque industrial, e coisas do tipo.

Isso ilustra aquilo afirmado por Balon, Louveaux e Henry (2006), que aponta a terceirização, ocorre quando uma empresa contrata outra, delegando uma atividade parcial ou total à terceirizada, todavia, continua como principal responsável pelo serviço ou produto que oferece ao mercado. Além disso, converge, também, com aquilo afirmado por Milgate (2001) e Burkhouders (2006), pelo fato de as empresas terceirizarem, primeiramente, a fim de reduzirem custos operacionais, o que acarretará no aumento de sua eficiência, barateará seus custos, e atrairá investidores.

Entretanto, o Gestor B mostrou um ponto de vista diferente quanto a produtividade dos funcionários terceirizados, principalmente pelo fato do baixo nível de especialização da mão-de-obra terceirizada no Brasil. Porém reafirma a vantagem financeira:

Com certeza, quando a terceirização é feita só por redução de custo, porque as empresas terceirizadas trabalham com mão-de-obra de nível muito baixo para pagar menos, e aqui no Brasil, isso não falta, muito pelo contrário, mão-de-obra barata e desqualificada, nós temos em abundância, então há problema de produtividade.

Ao se analisar aquilo que tange a cultura organizacional das empresas, Machado e Bezerra (2010) citam que, terceirizações com planejamento deficitário geram problemas pelo fato de variantes como cultura organizacional e das diferenças de percepção não serem levados em conta. Situação refletida pelo gestor C, ao ser perguntado se havia alguma desvantagem na terceirização:

Gestor C:

Sem dúvida! Por que a cultura organizacional de uma empresa terceirizada é diferente daquela que está contratando, então nós temos diferenças de comportamento, no tratamento do cliente. Então esse é um entrave difícil de ser suplantado, por que nós não podemos administrar o funcionário terceirizado diretamente, pois isso caracteriza uma cadeia de comando que nós não podemos ter sobre uma terceirizada. Nós só podemos reclamar diretamente com a empresa, quando algum funcionário apresenta um comportamento diferente, mas nós não podemos interpor com um funcionário deles, então há essa dificuldade.

No decorrer das entrevistas, foi notado, também que o relacionamento das empresas tomadoras e prestadoras de serviço é distante, e que os funcionários das empresas terceirizadas estão fora da hierarquia das empresas onde prestam serviços.

A respeito do relacionamento entre as empresas, eis a opinião do Gestor A:

Infelizmente, ele é muito distante. Nós como empresa terceirizada, procuramos sempre, e é dever e obrigação nossa, procurar estreitar essa relação comercial, essa relação de parceria. Porque a parceria, quando você tem o tomador e o prestador de serviços, é uma parceria! E ela só é boa, quando é boa para os dois lados, então, os dois lados têm que estar em constante comunicação. E, infelizmente, quem contrata, procura manter essa distância. E nós, pelo contrário, procuramos aproximar essa relação.

Enquanto que o Gestor C afirmou, claramente que os terceirizados não fazem parte da hierarquia de sua empresa (contratante): “É que ele (funcionário terceirizado) não tem posição de hierarquia aqui dentro. Nós evitamos qualquer tipo de caracterização neste sentido.”

O Gestor B, pontuou que:

O funcionário terceirizado, não pode se reportar à hierarquia da empresa. Ele se reporta ao responsável designado pela empresa contratada, e como eu já disse, a empresa contratante, ela tem que reportar qualquer situação da rotina, do dia-a-dia, para essa pessoa que foi designada para acompanhar o serviço. Então não há relação de subordinação entre empresa contratada para terceirizar serviços e gestores da empresa contratante. A relação de subordinação é com a pessoa definida pela empresa contratada para fazer o serviço. O que que é uma relação de subordinação? Uma relação de subordinação é quando você tem um gestor que comanda um grupo de pessoas e essas pessoas estão subordinadas às ordens desse gestor.

A seguir, a análise dos resultados dos funcionários terá início, caracterizando-se no quadro 2 logo abaixo.

Quadro 2 funcionários: Caracterização de funcionários terceirizados

Funcionário	Idade	Sexo	Função	Em quantas empresas já foi terceirizado (a)?
A	54	F	Aux. de limpeza	3
B	38	M	Segurança	3
C	32	M	Porteiro	1
D	38	F	Segurança	1
E	58	F	Aux. de limpeza	2
F	29	M	Aux. de limpeza	6

Fonte: dados da pesquisa.

Quando perguntados sobre a sensação de trabalhar num local e então serem deslocados para outro, todos os funcionários terceirizados, sem exceção afirmaram preferir trabalhar num local fixo:

“Eu não tenho nada contra, eu gosto, de preferência, de ficar em um só local. Eu acho assim, que o importante é que eu esteja trabalhando, ganhando o meu salário que é importante para eu me manter.” (Funcionário A)

Ao serem indagados sobre a adaptação nas empresas em que prestam serviço, os funcionários terceirizados se mostraram indiferentes, exceto o funcionário B que cita que a questão socioeconômica o fez se empenhar mais no processo de adaptação:

Funcionário B: “Me adaptei por necessidade. A necessidade faz com que você se adapte.”

Sobre o relacionamento dos terceirizados com os superiores das empresas terceirizada e empresa onde prestam serviços, nota-se que essa questão varia de empresa para empresa e pessoa para pessoa. Pois, os funcionários A, B e D afirmaram ter um bom relacionamento com ambos; já os entrevistados C e E ressaltaram serem mais próximos dos superiores na empresa contratante do que com os da sua empresa de origem; enquanto isso, o entrevistado F sequer conhece o chefe da empresa em que presta serviço, o que exprime a falha de comunicação relatada, anteriormente, pelo Gestor C.

Funcionário F: “O daqui eu não conheço, só o meu chefe mesmo (da terceirizada). Ele fala com a terceirizada e a terceirizada fala “pra nós”.

Funcionária E:

O Pastor J, “pra” mim, é uma pessoa muito “amigo”, e na verdade, o pessoal daqui, a “cabeça” do Mackenzie, eu, graças a Deus, me dou muito bem. Na verdade eu nem conheço o chefe de lá (terceirizada), é distante, eu, como é que fala? ...Não fico aliada, não me alio a viver muito junto deles, eu “tô” aqui sempre.

A respeito de onde se sentem mais à vontade, os funcionários A, C e E se sentem mais pertencentes às empresas contratantes, enquanto que os entrevistados B, D e F se sentem mais parte das empresas terceirizadas.

Conforme Rios e Gondim (2010), tal fato ocorre, pelo fato dos funcionários terceirizados terem maior rotatividade em relação ao emprego, ou seja possui mais experiência por ter passado em várias empresas diferentes no processo de terceirização. Depreende-se, a partir disso, que pelo baixo tempo de permanência nas organizações, os terceirizados fragilizam seu comprometimento com as mesmas, não podendo, então, esperar por um tratamento igual ao dos funcionários não-terceirizados. Consequentemente, os não-terceirizados têm a necessidade de manter uma relação de maior lealdade com a empresa, enquanto que os terceirizados não se sentem com tal obrigação, no entanto esses últimos possuem menor expectativa naquilo que tange a formação de um plano de carreira e, bem como de ascensão profissional.

Considerações Finais

Com base nos dados apurados e analisados, nota-se que o objetivo inicial da pesquisa foi atingido, pois a análise dos dados mostrou que a corrente relação trabalhista entre os funcionários terceirizados e as empresas onde prestam serviços é, essencialmente, técnica e segmentada, pois a mão-de-obra terceirizada no Brasil é de nível intelectual bastante baixo, portanto, o país ainda não está preparado para generalizar a terceirização. Entre as dificuldades da pesquisa, cita-se a dificuldade de acesso aos gestores de RH e a ausência de resposta de um gestor contatado para conceder uma entrevista. Atrelado a isso, alguns funcionários terceirizados evitavam a dar entrevistas, por medo de serem demitidos ou por desconhecimento de que estariam apenas contribuindo para um trabalho científico. Com base nisso, sugere-se aos gestores de RH de empresas tomadoras de serviço, que disponham de mais atenção ao funcionário terceirizado, pois como o mesmo é de fora da empresa, terá um olhar diferente sobre como ela opera. Além disso, sugere-se também o desenvolvimento de outras pesquisas acadêmicas, principalmente naquilo que tange o porquê do baixo nível da mão-de-obra terceirizada no Brasil em comparação a outros países, pois desde o começo da pesquisa, é notória a escassez de literatura em língua portuguesa a respeito do tema.

Referências

- BALON, F.; LOUVEAUX, B.; HENRY, P. **La sous-traitance**. 1. ed. Bruxelas: Larcier, 2006.
- BERTRAND, Y. **Culture organisationnelle**. 1. ed. Sillery: Presses de l'Université du Québec, 1991.
- BONI, V; QUARESMA, S. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese - eletrônica**, v. 2, n. 1, jan./jul. 2005.
- BURKHOLDER, N. Outsourcing: The definitive view, applications, and implications. Hoboken: John Wiley & Sons, 2006.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- GODOY, A. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, mar./abr. 1995a.
- GODOY, A. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, mai./jun. 1995b.
- MACHADO, D. Q.; BEZERRA, C. A. D. S. Avatar: uma análise dos aspectos fundamentais da terceirização em um estudo observacional. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 9, n. 3, p. 44-62, 2010.

MILGATE, M. **Alliances, outsourcing and the lean organizations**. Westport: Quorum Books, 2001.

MORGAN, Garreth. **Imagens de organização**: edição executiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RESENDE, Priscilla. **Antropologia Cultural**. Curitiba: IESDE, 2009.

RICHARDSON, R; et al. **Pesquisa social**: Métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIOS, M. C.; GONDIM, S. M. G. Contratos psicológicos e terceirização: um estudo das relações entre vínculos e as práticas de gestão de pessoas. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 55, art. 6, p. 689-703, 2010.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C; LUCIO, P. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHEIN, Edgar. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

TEIXEIRA, E. A Análise de Dados na Pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais. *Desenvolvimento em Questão*, v. 1, n. 2, jul./dez. 2003.

ZACCARELLI, L; GODOY, A. "Deixa eu te contar uma coisa...": Possibilidades do uso de narrativas e sua análise nas pesquisas em organizações. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3. 2013.

Contatos: breno.dossantos@live.com (IC) e lauramz@mackenzie.br (Orientadora).