

O processo de terceirização nas relações organizacionais

The outsourcing process in organizational relationships



Alfredo Rodrigues Leite da Silva¹
Andreza Sampaio de Mello²
Simone de Souza³

Resumo

Nesta pesquisa objetivou-se discutir como o processo de terceirização é contextualizado nas culturas, nas relações de poder e no clima organizacional das empresas. As questões culturais, as relações de poder e o clima organizacional são fatores ligados a diferentes níveis de desempenho e estão presentes nas relações cotidianas das organizações. Para legitimar empiricamente essa discussão, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas aos funcionários de uma empresa líder na produção de papel e celulose. Foi possível concluir que os aspectos culturais, as relações de poder e o clima organizacional estão relacionados à forma como os funcionários encaram as mudanças trazidas pela terceirização. O processo de mudança desencadeado pelas terceirizações pode ser facilitado ou dificultado em função de como são tratadas as questões ligadas à cultura, ao poder e ao clima organizacional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Relações de Poder. Clima. Terceirização. Papel e Celulose.

Abstract

This paper discusses how the process of outsourcing is contextualized in different cultures, in power relations and in organizational climate of companies. Cultural issues, power relations and the organizational climate factors are linked to different levels of performance and are present in everyday relationships in organizations. To legitimize this discussion empirically the data were gathered from semi-structured interviews with employees of a leading company in the production of pulp and paper. The results suggest that cultural aspects, power relations and organizational climate are related to the way employees face the changes brought by outsourcing. The process of change caused by outsourcing can be facilitated or hampered according to the way matters are linked to culture; power and organizational climate are treated.

Keywords: Organizational Culture. Power Relations. Business Climate. Outsourcing. Pulp and Paper.

¹ Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Professor Adjunto do Departamento de Administração da UFES e pesquisador do NEOS/UFMG e do NETES/UFES. E-mail: alfredoufes@gmail.com.

² Doutoranda em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (bolsista pela CAPES). E-mail: andreza_sampaio@yahoo.com.br.

³ Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE). Professora — *Campus* Guarapari, coordenadora do curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica de Negócios e Diretora de Pesquisa e Pós-Graduação no IFES. E-mail: simones@ifes.edu.br.

Introdução

A terceirização de atividades empresariais é caracterizada como o processo de deixar de produzir internamente um bem ou serviço para adquiri-lo de outra empresa (PINHEIRO, 1999; REZENDE, 1997). O processo de terceirização pode gerar vantagens, como a redução de custos e a possibilidade de manter o foco no seu *core business* (atividade-fim), mas também pode gerar desvantagens, como a insegurança quanto ao suprimento de produtos e a perda de sinergia interna (PINHEIRO, 1999; REZENDE, 1997).

O certo é que esse processo trará mudanças para a organização, e a maioria dessas mudanças refletirá na redução de pessoal e nas novas relações que surgem com as empresas que prestam os serviços terceirizados. Cabe, então, dizer que as mudanças trazidas pela terceirização podem afetar diretamente as pessoas ligadas à organização e as relações existentes entre elas. Portanto, os impactos causados pelo processo de terceirização podem estar conectados a fatores como cultura e clima organizacional, e também às relações de poder existentes.

Autores como Fleury e Sampaio (2002) e Santos (1999) defendem que as questões culturais, as relações de poder e o clima organizacional são fatores ligados a diferentes níveis de desempenho das organizações. Ao recuperar a ideia de Schein (1985), ou seja, a de que não existe uma cultura ideal, e que cada empresa cria a sua própria cultura, é válido pensar que os impactos de qualquer mudança irão variar de organização para organização, dependendo da cultura desenvolvida em cada uma. Além da cultura, as relações de poder instituídas em cada organização podem vir a determinar o comportamento dos indivíduos em face dos processos organizacionais (BERTERO, 1996).

Outro aspecto que deve ser considerado ao analisar mudanças organizacionais causadas pela terceirização, ou por qualquer outro processo, é o clima organizacional presente na empresa. O clima organizacional não pode ser confundido com cultura da organização, pois a cultura está relacionada às origens da organização e aos seus valores, ao passo que o clima reflete uma situação

O clima organizacional não pode ser confundido com cultura da organização, pois a cultura está relacionada às origens da organização e aos seus valores, ao passo que o clima reflete uma situação momentânea, que pode inclusive ser alterada, vivida entre a pessoa e a empresa.

momentânea, que pode inclusive ser alterada, vivida entre a pessoa e a empresa (FLEURY; SAMPAIO, 2002).

Diante da complexidade dos temas relacionados com cultura, poder e clima, e suas relações com os processos de mudanças por que passam as organizações, são válidas as tentativas para melhor compreender essas situações tão presentes no cotidiano das empresas. Nesse contexto, apresenta-se o objetivo do presente artigo, que é *discutir como o processo de terceirização é contextualizado nas culturas, nas relações de poder e no clima organizacional das empresas*. O estudo faz parte de uma pesquisa mais ampla sobre a contextualização de diversos aspectos organizacionais na ótica da cultura, do clima e das relações de poder. Em relação ao foco deste artigo, buscou-se desenvolver um referencial teórico considerando diferentes visões sobre os temas cultura, poder e clima nas organizações e sobre o processo de terceirização.

A parte empírica da discussão foi realizada por meio de um estudo de caso na empresa Papelório (nome fictício adotado a fim de preservar o nome da empresa), uma empresa líder mundial na produção de celulose. Na coleta dos dados, foram

realizadas entrevistas semiestruturadas, apoiadas num roteiro estabelecido *a priori*, aplicadas aos funcionários dos níveis gerencial e operacional. As entrevistas foram transcritas, e, logo após, as falas foram agrupadas em categorias predefinidas, de acordo com a técnica de Análise do Conteúdo (BARDIN, 1977) em uma abordagem temática.

Para desenvolver a discussão, este artigo está organizado em sete tópicos: o primeiro é esta introdução; o segundo trata da articulação entre cultura, poder e clima nas organizações; o terceiro discute o processo de terceirização e sua contextualização nas empresas; o quarto apresenta o percurso metodológico do estudo de caso; o quinto é um breve histórico da empresa investigada no estudo de caso; o sexto corresponde à análise dos dados; e o sétimo apresenta as considerações finais do artigo.

1 Cultura, Poder e Clima nas Organizações

O termo *cultura*, no sentido antropológico, foi definido por Tylor (1958, p. 1, tradução nossa) como “[...] um conjunto complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e qualquer outra capacidade e hábitos adquiridos pelo homem como um membro de uma sociedade”. Hofstede (1997) corrobora essa ideia ao afirmar que cultura é adquirida e não herdada, que é um fenômeno coletivo, vivenciado por pessoas de um mesmo ambiente social. Esse autor afirma que ela é distinta da natureza humana e da personalidade. Por divergir em muitos aspectos com Hofstede (1997), Aktouf (1994) também afirma que não existe cultura sem que os atores sociais sejam identificados seus pares e com locais de socialização reconhecidos.

É comum aos autores a visão de cultura antropológica como algo socializado entre indivíduos de um mesmo ambiente, assim a polêmica está na possibilidade de gerenciar ou não esse processo e em como fazer isso (AKTOUF, 1994). Nessa concepção, cabe dizer que as organizações também constituem ambientes nos quais nascem

e se consolidam as culturas organizacionais, ou seja, as culturas vivenciadas nas empresas. Dessa forma, vários pesquisadores começaram a estudar a cultura organizacional. Surge, então, a definição de Schein (1985, p. 4), que traz um corte funcionalista de cultura organizacional, ao defini-la como “um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu [...] e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros”. Para o autor, não existe um tipo certo de cultura que seja melhor ou pior, uma vez que cada empresa tem a sua própria cultura que pode ser administrada pelos gestores de acordo com os interesses da organização. Aktouf (1994), por sua vez, critica a visão de cultura organizacional como a suposta capacidade dos gestores, utilizando ritos, cerimônias, símbolos e mitos, de despertar, reforçar ou alterar valores, atitudes e crenças, ditas apropriadas para os membros da organização.

Sobre essas críticas, o próprio Aktouf (1994) reconhece que a abordagem funcionalista tende a ser predominada em seu viés gerencialista, com classificações específicas para facilitar o mapeamento cultural. Um exemplo disso é o trabalho de Trompenaars (1994) sobre cultura organizacional, no qual o autor propõe um modelo com dimensões que permitem definir quatro tipos de culturas empresariais, que variam de empresa para empresa: 1. A família: um tipo de cultura voltado para o poder; 2. A Torre *Eiffel*: um tipo de cultura voltado para função; 3. O míssil guiado: um tipo de cultura voltado para o projeto; 4. A incubadora: uma cultura voltada à satisfação.

Ao discutir cultura organizacional, é necessário também considerar os valores organizacionais. Tamayo (1997) argumenta que pode haver uma discrepância entre os valores da alta administração, chamados de valores organizacionais, e os valores dos indivíduos que nela trabalham. A respeito desse argumento, Junquillo e Leite-da-Silva (2004, p. 150) sugerem que, em vez dos valores organizacionais, o que existe, na verdade, são os valores na organização, pois esses valores são “construídos socialmente — e não, *a priori*, pelos desejos da alta administração”.

Afastando-se do viés funcionalista para uma visão mais crítica, deve-se considerar que a cultura nas organizações está associada, ainda, às relações de poder que permeiam as atividades organizacionais. As relações de poder são expressas a todo o momento no dia a dia das empresas, seja de forma explícita ou embutida nas atitudes cotidianas das pessoas envolvidas nos processos.

Trabalhos sobre o poder nas organizações têm gerado uma variedade de conceitos dentro de diversas abordagens. Hardy e Clegg (2001) resgataram os trabalhos de Marx e Weber que enfocaram o poder por meio da propriedade, meios de produção e estruturas organizacionais e exploraram a linha funcionalista e crítica acerca do tema. Apesar de o poder ser visto por diferentes ângulos, os autores acreditam que o estudo do poder é direcionado para um foco comportamental, mas ele deve ser entendido na sua diversidade de visões.

Entre essas diferentes visões, Foucault (2003) investigou os mecanismos do poder com um triângulo: poder, direito e verdade; de um lado, as regras de direito delimitando o poder, e, do outro, a produção da verdade que esse poder produz.

Analisando a matéria sob outra perspectiva, surge o estudo de Galbraith (1989), que questiona o uso da palavra *poder*. Para o autor, o poder tem um significado ligado ao senso comum de submissão a algum tipo de autoridade. Nessa ótica, ele buscou conhecer o que diferencia os que exercem o poder daqueles que são submetidos a essa autoridade, analisando três fontes de poder: personalidade, propriedade e organização.

Tendo como foco a perspectiva organizacional, Bertero (1996), por exemplo, explora as dimensões poder e cultura. O autor analisa o poder, *a priori*, centrado na figura do proprietário, em seguida, explica o desdobramento desse poder por meio dos influenciadores internos, defendendo que o poder é um elemento modelador, podendo influenciar no comportamento e nos processos organizacionais.

Os trabalhos sobre poder nas organizações influenciaram estudos específicos dentro de

determinadas áreas da organização. Nesse contexto, Pagés, Bonatti, Degaulejac et al. (1987) analisam as práticas de poder na gestão dos recursos humanos. Os autores mostram como o poder é exercido por meio de vários procedimentos utilizados nas políticas de recursos humanos, os quais ele denomina de dispositivos, além de demonstrar os diversos símbolos utilizados nesses processos para disfarçar as práticas do poder. No entanto, não é apenas na área de recursos humanos que se observam as relações de poder existentes em uma organização. Damasceno e Carvalho (2004) analisaram as mudanças nas relações de poder por meio da implementação dos sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP) e descreveram que o poder organizacional está intrínseco em princípios, como cultura, ideologia, valores e crenças, e que tais princípios influenciam o poder nas relações sociais.

Outro aspecto que deve ser levado em consideração, quando se quer abordar o impacto de certas mudanças nas organizações, é o clima organizacional. As pesquisas de clima organizacional são práticas comuns nas organizações, por serem meios para o monitoramento do comportamento humano e para analisar as percepções das pessoas sobre o ambiente de trabalho. Nesse sentido, têm-se elaborado instrumentos para as análises de dados. Porém, Santos (1999) critica alguns especialistas no assunto, por não criarem medidas de clima organizacional que demonstrem um significativo grau de confiabilidade e validade. Veloso, Nakata, Fischer et al. (2007) enfatizam que, para um instrumento de pesquisa ser confiável, é extremamente importante um embasamento teórico sólido e atualizado em gestão de pessoas.

Fleury e Sampaio (2002) atentam para a diferenciação entre conceito de cultura como sinônimo de clima organizacional, pois o aspecto cultural remete às origens das organizações, à definição de seus valores e ao enquadramento dos padrões culturais. Em contrapartida, o clima organizacional remete a uma fase momentânea, da percepção e interação entre a pessoa e a empresa, podendo ser alterado. Nesse sentido,

Denison (1996) defende que, a despeito de existirem elementos comuns aos conceitos de clima e cultura em organizações, eles não devem ser tratados nem como sinônimos nem como elementos indissociáveis. Para o autor, há uma contribuição para o campo dos estudos organizacionais ao assumir os dois conceitos como complementares, em uma relação entre compreensão aprofundada (cultura) e mensuração ampla (clima). A ideia também defendida neste artigo é ultrapassar o embate entre abordagens qualitativas e quantitativas e oferecer espaços para articular diferentes visões existentes dentro dos campos de estudo da cultura e do clima em organizações.

Dentro dessa diversidade no campo dos estudos sobre clima em organizações, Santos (1999) compreende o clima por meio de duas unidades de análise, uma sobre o atributo do indivíduo e a outra sobre o atributo da organização. Para a autora, existem dois tipos de medidas organizacionais que orientam pesquisas em clima: as medidas objetivas, em que o indivíduo é apenas um informante do instrumento apresentado; e as medidas subjetivas, em que o participante é o respondente de afirmações. Porém, é importante ressaltar que, dependendo dos interesses e objetivos da pesquisa, essas medidas podem ser uma o complemento da outra.

Portanto, percebe-se que para uma pesquisa de clima organizacional ser eficaz, ela deve ser objetivada por conceitos, embasada teoricamente e utilizar um poderoso instrumento metodológico, além de ter um caráter sistêmico e contínuo (SANTOS; BEDANI, 2004).

Diante de todas as abordagens sobre cultura, poder e clima nas organizações apresentadas neste artigo, percebe-se que tais temas fazem parte do dia a dia das organizações. Essas relações são intrínsecas ao ser humano, e sendo as organizações compostas por seres humanos, é válido dizer que esses temas também são intrínsecos a qualquer organização. Os aspectos culturais, de poder e de clima nas organizações produzem efeitos sobre, praticamente, todas as

medidas adotadas nas empresas. No entanto, talvez eles sejam mais explícitos quando relacionados às mudanças organizacionais, ou seja, às mudanças que eventualmente ocorrem nas organizações, seja por decisões estratégicas ou por circunstâncias de mercado.

A mudança organizacional adotada como objeto de estudo deste artigo é a terceirização, processo pelo qual a empresa deixa de produzir internamente um bem ou serviço para adquiri-lo de um fornecedor externo. Como será mostrado, na visão de diversos autores, a terceirização é um processo que apresenta vantagens e desvantagens para a empresa, as quais possuem, muitas vezes, relação direta com a cultura, as relações de poder e o clima predominante na empresa.

2 O Processo de Terceirização e sua Contextualização nas Empresas

Rezende (1997) defende que a terceirização é uma opção que pode resolver uma série de situações enfrentadas pelas empresas, caracterizando-se como o processo de deixar de produzir internamente um bem ou serviço para adquiri-lo de terceiros. Bernstorff (1999) complementa esse entendimento ao afirmar que a terceirização é uma alternativa que oferece para as empresas a formalidade. Segundo o autor, nos contratos são especificados todos os detalhes da negociação, ao mesmo tempo, eles permitem flexibilidade ao processo, pois possuem prazos estabelecidos, em que podem ser incluídas cláusulas sobre renovação e reajustes, por exemplo.

Valença e Barbosa (2002) destacam os propósitos que devem ter as empresas que decidem terceirizar, são eles: a minimização dos custos diretos e indiretos; a melhor eficiência na execução da atividade terceirizada, visto que esta é uma empresa especialista no assunto; e um nível aceitável de lealdade à empresa.

A terceirização é uma opção que pode resolver uma série de situações enfrentadas pelas empresas, caracterizando-se como o processo de deixar de produzir internamente um bem ou serviço para adquiri-lo de terceiros.

Para Bernstorff (1999), as empresas que buscam os possíveis propósitos da terceirização podem ter qualquer tipo de estrutura, pois o processo teria a capacidade de se moldar às estruturas empresariais, sejam elas burocráticas ou orgânicas. Para o autor, a terceirização constitui uma forma de gestão capaz de congrega e permite às organizações ganhar eficiência com a estrutura, ou, até mesmo, com a estratégia oposta.

Outra vantagem da terceirização, na visão de Valença e Barbosa (2002), é a possibilidade de a empresa centrar os seus esforços no seu *core business* (atividade-fim) para alcançar melhores resultados. Essa visão é corroborada por Pinheiro (1999, p. 145), ao afirmar que “as demais atividades, não integrantes da sua *core competence* (competência essencial), devem ser externalizadas para as empresas cuja razão de ser seja a busca da excelência sobre tais competências”. Leite (1997) confirma essa posição, ao constatar em sua pesquisa realizada com 125 empresas no Brasil, em 1995, que, entre os principais resultados alcançados com a terceirização, em 80% das empresas estudadas houve focalização dos esforços em atividades-fim, em 62% houve previsibilidade dos gastos, em 58% houve objetividade na análise, em 58% houve agilidade na implementação de soluções, em 55% houve objetividade na definição de prioridades, em 52% houve redução de custos, e em 38% houve previsibilidade de prazos.

Porém, se existem fatores favoráveis à terceirização, existem também os desfavoráveis. O processo de deixar de integrar a empresa verticalmente e optar pela terceirização pode trazer desvantagens. Nesse aspecto, Rezende (1997) destaca algumas vantagens que a integração vertical pode ter sobre a terceirização: a segurança quanto ao suprimento e escoamento, a redução de custos, a apropriação do lucro, a proximidade com o cliente, a sinergia interna, a simplificação tecnológica, os laços técnicos e econômicos, a complementaridade e a falta de opção. Todos esses fatores, segundo ele, motivam a integração vertical em detrimento da terceirização.

Valença e Barbosa (2002) ressaltam ainda que a terceirização impacta na cultura organizacional das empresas, afetando os valores organizacionais. Como todo processo de mudança organizacional, ela tende a gerar conflitos, resistências e articulações de poder em torno de determinados interesses. Essa visão pode ser confirmada observando-se outros resultados da pesquisa realizada por Leite (1997). O autor constatou que os principais problemas enfrentados no processo estão relacionados com aspectos culturais, quais sejam: em 42% das empresas estudadas, houve resistência interna do pessoal técnico; em 32%, os funcionários não sabiam lidar com os terceiros; em 31%, houve resistência interna dos usuários dos serviços terceirizados;

A terceirização, como todo processo de mudança organizacional, tende a gerar conflitos, resistências e articulações de poder em torno de determinados interesses.

e em 27%, a cultura do parceiro não se adaptou à cultura da organização. É possível notar por meio dos números da pesquisa que, em primeiro lugar, estão os fatores interpessoais, ou seja, os problemas seriam originados, em sua maioria, nas equipes internas da contratante e da contratada. Isso reforça a ideia de que é difícil esperar uma previsibilidade do comportamento humano dos internos e dos externos, esses últimos com um distanciamento ainda maior, pois não se inserem na típica relação empresa-empregado.

Para compreender melhor essas implicações do comportamento humano no processo de terceirização, este artigo buscou pesquisar as relações envolvendo cultura, poder e clima em uma organização submetida a esse processo.

3 Percurso Metodológico

O presente estudo é orientado por uma abordagem interpretativista. O interpretativismo surge como um paradigma alternativo e questionador da doutrina funcionalista, pois para os interpretacionistas “as organizações são processos de representações, interpretações, interações, de visão compartilhada dos aspectos objetivos e subjetivos que compõem a realidade das pessoas” (VERGARA; CALDAS, 2007, p. 230). Além disso, Fine (2007) ressalta que a abordagem interpretativista pretende desenvolver uma ciência de conduta humana, com uma abordagem da realidade social e fundamentada em critérios científicos naturais.

Nesse sentido, o processo de coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas, apoiadas em um roteiro prévio composto por 12 itens para o nível operacional e 16 itens para o nível gerencial. As entrevistas foram gravadas, posteriormente transcritas e, por fim, tabuladas numa grade de categorias. Segundo Veloso, et al. (2007), o uso de categorias é uma tendência identificada na literatura contemporânea, pois norteia a elaboração do instrumento, facilitando a análise dos dados.

Após a conclusão das entrevistas, os dados foram tratados por meio da Análise do Conteúdo (BARDIN, 1977), na abordagem temática. Para tanto, foi definida uma grade fechada para organizar os temas oriundos das entrevistas de acordo com os critérios de recorrência e coerência entre os temas. A grade foi composta por 13 temas em formato de categorias, que são:

- 1) Aprendizagem/preparação profissional;
- 2) Contratação/socialização de novos membros organizacionais;
- 3) Implantação e monitoramento de mudanças por parte da organização;
- 4) Relações informais das pessoas com as mudanças;
- 5) Valores desejados pela empresa e por seus membros;
- 6) Gestão da cultura na organização;
- 7) Controles da empresa sobre o funcionário;
- 8) Qualidade de vida no trabalho;
- 9) União dos funcionários com a empresa;
- 10) Conflitos organizacionais;
- 11) Relações hierárquicas e de liderança;
- 12) Relações de gênero na organização;
- 13) Aspectos organizacionais valorizados pelas pessoas.

A organização dos dados foi facilitada pela divisão das entrevistas em categorias, permitindo, assim, uma análise mais complexa dos temas desejados nas considerações feitas pelos respondentes da pesquisa. Esse procedimento propiciou a abordagem dos aspectos relevantes para a pesquisa e a análise dos resultados que serão apresentados com o intuito de alcançar o objetivo do estudo proposto.

A investigação delimitou-se pela análise de dois níveis: operacional e gerencial; o nível operacional abrange os analistas, especialistas, assistentes e operadores, e o nível gerencial engloba os gerentes e coordenadores. Portanto, o foco nos diferentes níveis, em distintas áreas, não prejudicou a delimitação da pesquisa, ao contrário, proporcionou uma visão ampla da organização. Os grupos de sujeitos foram assim organizados: 1) Gerencial: 12 entrevistados e 2) Operacional: 52 entrevistados. Os sujeitos serão identificados no texto mediante codificação: Gerencial 01 até o Gerencial 12 e Operacional 01 até o Operacional 52.

4 Papelório — Breve Histórico

A Papelório é uma empresa líder mundial na produção de celulose branqueada de eucalipto. Responde por 27% da oferta global do produto, destinado à fabricação de papéis de imprimir e escrever, papéis sanitários e papéis especiais de alto valor agregado. Sua capacidade nominal de produção é de, aproximadamente, 3,2 milhões de toneladas anuais de celulose branqueada de fibra curta de eucalipto.

A empresa opera um complexo industrial constituído de três fábricas de celulose, totalmente integrado aos plantios e a um porto privativo especializado, por meio do qual exporta grande parte da sua produção de 2,3 milhões de toneladas anuais. A empresa é uma grande geradora de empregos e responsável pelo desenvolvimento econômico de toda a região onde está inserida. Com relação aos aspectos ambientais que envolvem as suas atividades, o controle ambiental das fábricas é assegurado por modernos sistemas de tratamento de emissões, efluentes e resíduos sólidos.

5 A Contextualização da Terceirização na Papelório

A investigação das questões relacionadas à cultura, relações de poder e clima na Papelório revelou, a princípio, uma cultura de comprometimento muito forte. O Gerencial 10 destaca essa cultura ao dizer que “a coisa tem que ser íntegra, clara, o pessoal aqui é muito comprometido, tem que vir final de semana, no carnaval, não se discute, não se dá desculpa para não vir, a pessoa vem”. O Operacional 40 também destaca aspectos que, de certa maneira, remetem a esse valor cultural, ao afirmar:

[...] a empresa mostra o caminho que ela quer a essa rapaziada nova que está chegando [...] é vestir a camisa, realmente se dedicar a empresa, se você não tiver

identidade com a empresa você pode sair, a empresa pode dispensar, porque não adianta. É gostar de fazer o que faz e querer fazer também o que gosta. Isso aí é fundamental. Não adianta você falar que está legal, [...] tem que ser prazeroso [...].

O aspecto da transmissão dos valores e da cultura organizacional, no qual a “empresa mostra o caminho”, destacado pelo Operacional 40, é convergente com o conceito de Schein (1985, p. 4) de que cultura é “um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu [...] e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros”. No entanto, deve-se destacar que o entendimento do autor de que a empresa, a partir dos gestores, gerencia a cultura dos seus funcionários, nesse caso, remete a um questionamento em torno do fato de que alguns são “dispensados”.

Os “dispensados”, supostamente, são “imunes” ao gerenciamento cultural, ou não seria necessário afastá-los definitivamente. Isso revela os limites do gerenciamento da cultura das pessoas por parte da organização. Ainda dentro dessa ótica, é possível perceber, por meio de outras falas dos entrevistados discutidas mais à frente, que, além dos valores que a empresa espera de seus funcionários, existem outros, que eles manifestam e defendem no cotidiano. Nesse contexto, confirmam-se os estudos de Junquillo e Leite-da-Silva (2004), os quais asseveram ser mais coerente dizer que existem nas empresas as “Cartas de Intenções” em vez das “Cartas de Valores”, visto que os valores expostos nas “Cartas” refletem o posicionamento da organização e das suas intenções em termos de valores, e não dos funcionários como um todo homogêneo.

Dentro dessa visão de que as organizações têm intenções culturais, uma característica da Papelório diz respeito às mudanças organizacionais, ilustrada na fala do Operacional 15: “a empresa nos incentiva ao enfrentamento de nossos paradigmas e também a criação de novos pontos de vista que nos permitam melhor e maior adaptabilidade às mudanças que acontecerão”. Dessa forma, é

possível perceber que a empresa entende que a adaptação às mudanças é um processo cultural que deve ser trabalhado junto aos funcionários.

A percepção dos respondentes sobre o resultado desse processo fica evidenciada na fala do Operacional 10: “é natural que nos momentos de mudança as pessoas fiquem com receio do ‘novo’, e no primeiro momento a reação é de dúvida, tensão, insegurança. Com o tempo as pessoas se acostumam, os ânimos se acalmam, o clima volta ao normal”.

Nesse contexto de mudanças, a Papelório, em determinado momento, decidiu pela terceirização de algumas atividades, até então realizadas internamente. Esse processo gera mudança na organização, e, como qualquer outra mudança organizacional, pode não ser aceita por questões culturais dos que já estão na empresa. De acordo com o relato dos entrevistados, inicialmente, todas as atividades de manutenção (elétrica, mecânica, instrumental, civil) foram terceirizadas, ficando a cargo dos funcionários internos as atividades operacionais de produção. Atualmente, a terceirização foi estendida para outras áreas da empresa, conforme o seguinte relato: “a Papelório tem hoje em média 50 empresas que prestam serviços permanentes na empresa, em todas as áreas. Só na área industrial a produção não é terceirizada” (Gerencial 01).

O processo de terceirização na Papelório, de acordo com os entrevistados em todos os níveis hierárquicos, foi um processo “doloroso”, mas que se consolidou de acordo com o esperado pela direção. Porém, antes de o processo se consolidar, é possível perceber o impacto negativo que causou nos funcionários, reproduzindo as palavras do Gerencial 02: “na época eu era funcionário da manutenção, e nós víamos o processo de terceirização como um vírus”.

Os principais problemas relatados pelos níveis operacionais foram as demissões ocasionadas pela terceirização. Muitos funcionários que exerciam internamente as atividades que entraram na lista de terceirização foram absorvidos pelas

empresas terceirizadas, mas, ainda assim, uma grande quantidade foi demitida, gerando um clima de insegurança, conforme relata o Operacional 20: “na época da terceirização o processo de demissão era barra, porque chegava de tarde, final do dia, às vezes no final de semana, chamava o funcionário da sala do gestor pra ser comunicado da demissão”.

De acordo com as falas de diversos entrevistados do nível Operacional, a empresa não os preparou adequadamente para a transformação que ocorreria no quadro de pessoal em função da terceirização. Embora as questões relativas às mudanças organizacionais sejam bem trabalhadas na Papelório, conforme relatado por alguns entrevistados, o aspecto das demissões que iriam ocorrer em função das terceirizações não foi comunicado de forma adequada, seja em relação aos setores que mais seriam afetados ou em termos de quantidades. Assim, é possível dizer que, se a empresa comunicasse aos funcionários, antecipadamente, o que iria ocorrer, poderia ter evitado alguns dos problemas no seu clima organizacional. Sobre esse aspecto, é importante destacar que, dentro da cultura na organização, ficou evidente o valor da estabilidade.

De diferentes maneiras, os entrevistados afirmaram que era muito difícil sair da empresa e atualmente eles retomaram esse discurso. Entretanto, na época em que a terceirização se disseminava, como mencionado, as demissões eram corriqueiras e sem preparação prévia, o que entra em confronto com esse valor, provocando questionamentos, insatisfações e tendência de queda nos indicadores de clima organizacional.

No entanto, na visão dos níveis gerenciais, os problemas gerados pelo processo de terceirização são outros. Em relação à cultura na organização, esse grupo enfatizou, nas entrevistas, o valor da qualidade do trabalho do funcionário e revelou que o seu grande temor é com relação à manutenção da qualidade dos profissionais, agora não mais treinados, preparados e controlados pela Papelório, mas sim pelas terceirizadas. Esse aspecto se caracteriza na fala do Gerencial 01:

[...] no nosso trabalho aqui, a terceirização impacta bastante, porque temos que desenvolver formas de trabalhar com um universo muito grande de colaboradores. Uma coisa é trabalhar com 15.000 funcionários próprios da Papelório que você tem acesso e supervisão direta, pode treinar, colocar numa sala de aula, conversar com o gestor, tirar da sala de aula. Outra coisa é você trabalhar com 10.000 terceiros, o controle é muito mais complexo [...].

Um aspecto a se destacar é o alinhamento das proposições de Schein (1985) com a concepção dos gestores de que eles, por meio de determinadas práticas de gestão sobre seus funcionários, disseminariam a qualidade na empresa. Um processo, segundo os mesmos gerentes, dificultado na medida em que os funcionários que atuam na empresa agora não são mais “deles”, mas dos terceirizados.

Outro aspecto observado é que as mudanças geram percepções diferentes nos níveis hierárquicos da empresa. Essa diferença de percepções entre os níveis operacional e gerencial pode estar relacionada ao fato de que a maioria das demissões ocorreu nos setores operacionais, o que levou os gerentes a não questionarem o valor da estabilidade, também reforçado por esse grupo. Por outro lado, esse mesmo valor se associa ao da qualidade, na medida em que a estabilidade pode ser vista como uma consequência da qualidade com a qual o funcionário atua.

Ao analisar que os níveis gerenciais foram preservados durante as demissões, observam-se as relações de poder existentes na Papelório. É possível notar que nos níveis gerenciais a fala dos entrevistados é solidária com os problemas vividos pelos funcionários do mesmo nível hierárquico que eles. No entanto, os funcionários dos níveis gerenciais não manifestaram em suas falas terem dado grande importância às demissões, mas priorizam questões que afetam diretamente as suas atividades administrativas.

Apesar dos problemas causados pela terceirização, que afetam os níveis operacionais ou gerenciais, reproduzindo a fala do Operacional 26, é possível notar que a terceirização também foi vista como um processo positivo:

acredito que essa parte de terceirização não tenha sido tão complicada assim aqui na empresa, pelo fato de muitos funcionários, ex-funcionários terem aberto as próprias empresas, nesse momento que foi terceirizado, e retornaram para dentro da empresa prestando serviços. Então, você tem funcionários parceiros que você já conhece. Aqui na empresa tem um quadro de funcionários, bastante antigo, e isso proporciona uma integração melhor, porque além de ser um profissional que você já conhece os serviços, para eles o fato de ser parceiro, ou de ser funcionário da empresa, não vai fazer muita diferença pelo serviço que está prestando.

Talvez a melhor tradução dos impactos da terceirização na Papelório tenha sido dada pelo Gerencial 08, ao relatar que “as mudanças causaram reações negativas para aqueles empregados que foram demitidos devido à terceirização e muito positivas para aqueles que ficaram na empresa, que puderam e podem participar do crescimento da Papelório”.

O Gerencial 03 abordou o processo de terceirização por outro prisma, considerando os impactos internos e externos, positivos e negativos que ela trouxe. Pode-se notar ainda, na fala dele, a preocupação explícita com o clima organizacional, até então não abordado dessa maneira por outros entrevistados.

Esse processo de terceirização chacoalha a empresa no sentido de que era uma companhia que tinha oito mil funcionários, e reduz pra três mil funcionários no período de um ano a um ano e meio. No momento que a terceirização da empresa privilegiou as atividades que nós tínhamos, e que não estavam diretamente relacionados para os nossos negócios, cada uma dessas atividades foram avaliadas. A gente, por exemplo, na área industrial terceirizou cem por cento da manutenção, terceirizou cem por cento do insumo principal, cem por cento do transporte deste e assim por diante. Essa terceirização teve um impacto com a sociedade, no entorno, muito grande. Primeiro o impacto da redução, segundo impacto que parte dessas pessoas que foram demitidas serem aproveitadas pelos terceiros. Troca de camisa. Ficou um clima muito difícil de ser administrado dentro da companhia.

Os três últimos fragmentos de entrevista e o apresentado a seguir corroboram com autores como Valença e Barbosa (2002), Pinheiro (1999), Rezende (1997), pois revelam que as percepções

internas sobre a terceirização podem ser positivas ou negativas, assim como o próprio processo de terceirizar atividades também possui vantagens e desvantagens. Na Papelório, essa última premissa se confirma na fala do Operacional 37:

A terceirização é um modelo interessante, em alguns casos ela deixa a desejar, nós temos problemas com manutenção que eram menores antes da terceirização, mas ela serve bem aos propósitos da Papelório de se manter focada no seu próprio negócio, que é produzir celulose.

Ainda em relação aos problemas causados pela terceirização, o Gerencial O2 ressalta a falta de comprometimento dos terceiros em relação aos funcionários e também as diferenças culturais: “nós tivemos sim um impacto forte no início pela questão cultural que é diferente. O terceiro em relação aos empregados, o comprometimento principalmente no início era muito menor”.

A existência desses problemas causados pela terceirização confirma-se quando alguns respondentes em nível operacional indicam que a empresa tomou medidas com o objetivo de minimizá-los:

A primeira terceirização ocorreu com a parte de mecânica — instrumentação e elétrica — manutenção. No começo houve muitas dificuldades em termos de adaptação e relacionamentos, pois as pessoas não sabiam como agir com os parceiros, em situação de emergência no sentido de saber a quem procurar. Isso foi se adequando, através de treinamentos e direcionando melhor as atividades e hoje somos exemplos em terceirização em algumas áreas. No começo também houve problema de comprometimento por parte dos parceiros, para resolver isso a empresa passou a oferecer benefícios quando atingiam as metas. Isso fez melhorar o comprometimento deles (Operacional 28).

Todavia, apesar dos problemas relatados sobre as diferenças entre o trabalho dos funcionários e dos terceiros, a pesquisa de clima realizada na Papelório, nos anos 2005 e 2007, ou seja, logo após o processo de terceirização, revela que existe alto índice de favorabilidade no indicador que contempla a relação de cooperação entre os funcionários próprios e os terceiros. No entanto, é válido considerar que, se a pesquisa de clima fosse realizada durante o processo de terceirização, os problemas

gerados por ela poderiam ser percebidos nos resultados, pois, de acordo com Fleury e Sampaio (2002), o clima organizacional reflete uma fase momentânea da vida da organização. Pode-se concluir, portanto, com a análise dos dados coletados, que a Papelório conseguiu implantar o processo de terceirização, embora tenha enfrentado problemas. Alguns deles poderiam ter sido evitados com a adoção de estratégias de comunicação interna. Porém, no geral, a cultura de comprometimento e envolvimento dos funcionários com a organização facilitou todo o processo, uma vez que souberam encarar aquele momento como algo importante para o crescimento da empresa.

Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi discutir como o processo de terceirização é contextualizado nas culturas, nas relações de poder e no clima organizacional das empresas. Nesse sentido, foi possível observar que, como qualquer mudança, a terceirização gera impactos nas pessoas envolvidas no processo e na organização como um todo. Esses impactos podem ser positivos ou negativos, dependendo do momento em que se faça a análise e também das pessoas envolvidas. A variação das percepções pessoais observadas nesta pesquisa sobre a terceirização ocorreu de acordo com o nível hierárquico que ocupam na organização.

Também foi possível identificar que, no início do processo de terceirização, os funcionários não estavam preparados para isso. Entretanto, surgiram evidências de que atualmente a organização prepara-os continuamente para adaptação às mudanças que podem vir a acontecer no dia a dia, o que foi apontado como um fator positivo para a continuidade do processo. Isso remete à disseminação de valores mais convergentes com esse processo, porém, fica o questionamento de como o valor da estabilidade vai se configurar em relação a essa nova lógica. O que se observou, conforme relatado por alguns funcionários, é que atualmente eles sempre esperam por

mudanças, uma vez que a empresa prega a ideia de inovações constantes. Dessa forma, como contribuição, cabe destacar a aparente coerência em preparar antecipadamente os funcionários para as mudanças, em termos de valores culturais e de disponibilidade de informações e conhecimentos. Tal concepção deveria orientar as ações dos gestores de organizações submetidas a mudanças, como o processo de terceirização. Ou seja, no caso estudado, a estratégia de trabalhar continuamente os funcionários na direção de uma cultura predisposta às mudanças contribuiu para a aceitação do processo da terceirização, após um início mais problemático.

Pôde-se perceber também que as relações de poder não sofreram grandes impactos em função da terceirização. Ao analisar as falas dos entrevistados, ficou claro que a ordem estabelecida em torno da hierarquia organizacional foi preservada sem questionamentos. O único ponto ao qual se deu atenção por parte dos entrevistados foi a “liberdade” que os terceirizados têm em relação aos funcionários da empresa, ao não serem submetidos às mesmas práticas de gestão de pessoas do que esses últimos. Tal aspecto foi destacado apenas pelos níveis gerenciais, que o apresentam como um problema capaz de dificultar, por exemplo, a disseminação do valor da qualidade do trabalho.

Foi possível observar ainda que as preocupações e inseguranças em relação à terceirização são bem distintas entre os níveis operacionais e gerenciais. Os últimos possuem preocupações sobre como gerenciar o processo e suas implicações, enquanto aqueles demonstraram insegurança em relação à manutenção do seu emprego, principalmente no início do processo de terceirização.

Com relação ao clima organizacional que existe na Papelório, foi possível perceber, nas falas dos entrevistados, que ele sofreu um impacto negativo no início do processo, em função da insegurança gerada pelas ameaças de demissões, mas voltou ao normal assim que o processo foi sendo consolidado. Dessa forma, pode-se notar que existe, de acordo com o relatado nas entrevistas,

um grande sentimento de comprometimento dos funcionários em relação à empresa, o que gera um clima favorável o suficiente para vencer os problemas causados pela mudança. Dessa forma, é possível colocar o clima favorável existente na Papelório como um facilitador no processo de terceirização.

Entretanto, deve ficar claro que há aqui uma relação de dualidade entre o clima e a cultura na organização. Caso exista uma cultura receptiva à mudança, a empresa tenderia a um clima mais favorável do que em uma cultura oposta à mudança. Por sua vez, um clima mais favorável contribuiria para o processo de implantação da mudança e reforçaria a cultura. Há, portanto, uma relevância distinta para o elo inicial, a contextualização cultural. A partir dele cabe gerenciar o clima organizacional.

Esse entendimento oferece as bases para que os gestores voltem suas ações à construção de um clima organizacional favorável, complementando a pesquisa de clima com o entendimento da contextualização cultural dos membros organizacionais. A partir dessa contextualização, aumenta-se a relevância dos próprios resultados da pesquisa de clima, pois podem ser confrontados com uma compreensão aprofundada da organização, ao mesmo tempo em que oferecem uma visão ampla da percepção de todo o universo de funcionários sobre determinados aspectos organizacionais. Essa preocupação com a contextualização tende a contribuir para que o processo de gestão das pessoas na organização não tenha os indicadores do clima como um fim em si mesmo, mas uma parte da abordagem que o pesquisador ou gestor deve assumir para compreender diferentes aspectos obtidos de abordagens distintas na organização.

Como contribuição deste artigo, fica o melhor entendimento das relações cotidianas existentes entre as culturas, as relações de poder, o clima organizacional e o processo de terceirização. As evidências da relação entre a cultura e o clima organizacionais na composição de um contexto propício à terceirização corroboram com esse entendimento. Cabe então aos gestores mediação desses contextos por meio do seu processo

gerencial, para que eles atendam às necessidades da organização.

É preciso ressaltar que este estudo se limita a uma análise de caso específico, realizada em uma única empresa. Dessa forma, as conclusões não são generalizadas, ou seja, não são aplicadas a qualquer empresa que tenha passado por um processo de terceirização.

Como sugestão para futuras pesquisas, cabe estender este trabalho para outras empresas, a fim de aumentar o conhecimento sobre terceirização e relações organizacionais. Nesse sentido, sugere-se que sejam investigadas questões relacionadas a cultura, clima, relações de poder da organização; questionamentos sobre os processos de mudanças e seus impactos; e, principalmente, questões sobre o processo de terceirização na organização. Cabe também estudar de que maneira outros tipos de mudanças são contextualizados nas culturas, nas relações de poder e no clima organizacional das empresas, tendo em vista que este artigo estudou apenas as mudanças relacionadas ao processo de terceirização.

- Recebido em: 18/05/2012
- Aprovado em: 19/06/2012

Referências

- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean François (Org.). **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994. p. 39-79. v. 2.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERNSTORFF, V. H. Terceirização: problema ou solução? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PROGRAMAS DE POS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu, PR. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 29-44.
- DAMASCENO, C. S.; CARVALHO, L. C. S. Os sistemas ERP e as relações de poder nas organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2004, Curitiba, PR. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.
- DENISON, D. R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point view on a decade of paradigm wars. **The Academy of Management Review**, Amherst, v. 21, n. 3, p. 619-654, 1996.
- FINE, G. A. O melancólico declínio, o misterioso desaparecimento e o glorioso triunfo do interpretacionismo simbólico. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Coord.). **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 257- 288.
- FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 283-294.
- FOUCAULT, M. Genealogia e poder. In: MACHADO, R. (Org.). **Microfísica do poder**. 18. ed. São Paulo: Graal, 2003. p. 167-177.
- GALBRAITH, J. K. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- HARDY, C.; CLEGG, S. R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001. p. 260-289. v. 2.
- HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Silabo, 1997.
- JUNQUILHO, G. S.; LEITE-DA-SILVA, A. R. Carta de valores versus carta de intenções: uma reflexão sobre a abordagem integrativa da dimensão cultural em organizações. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 11, n. 31, p. 135-152, set./dez. 2004.

LEITE, J. C. Terceirização em informática no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 68-77, jul./set. 1997.

PAGÉS, M. et al. **As práticas de poder na gestão dos recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1987. p. 97-141.

PINHEIRO, I. A. A externalização de atividades: fundamentos e experiências no setor de autopeças gaúcho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 137-165, maio/ago. 1999.

PESQUISA de clima institucional da "Papelório". **Revista de Divulgação Interna da Aracruz**, Espírito Santo, 2008.

REZENDE, W. Terceirização: a integração acabou? **Revista de Administração de Empresas**, Curitiba, v. 37, n. 4, p. 6-15, out./dez. 1997.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999.

_____; BEDANI, Marcelo. Investigação e diagnóstico do clima organizacional: o desvendar na atividade turística. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2004, Atibaia, SP. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

SCHEIN, E. **Organization cultures and leadership: a dynamic view**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. p. 1-26; 70-96.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997. p. 175-193.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura**. São Paulo: Educator, 1994.

TYLOR, E. B. The origins of culture. In: _____. **Primitive culture**. New York: Harper Torchbooks, 1958.

VALENÇA, M. C. A.; BARBOSA, A. C. Q. A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 163-185, jan./abr. 2002.

VELOSO, E. F. R. Pesquisas de clima organizacional: o uso de categorias na construção metodológica e análise de resultados. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 a 1990. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Coord.). **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 223-234.