

A Contextualização do Processo de Terceirização nas Culturas, nas Relações de Poder e no Clima Organizacional: um Estudo de Caso no Setor de Papel e Celulose

Simone de Souza
simone.souza@uvv.br

Andreza S. de Mello
andreza_sampaio@hotmai.com

Eduardo A. Altoé;
edualtoe@hotmail.com

Alfredo R. L. da Silva
alfredosilva@fucepe.br

FUCAPE – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças

RESUMO

O objetivo deste artigo 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. Para o embasamento teórico deste estudo, foi realizado um confronto entre as visões de vários pesquisadores sobre cultura, poder e clima nas organizações e o processo de terceirização. Para consolidar a discussão foi realizado um estudo de caso na empresa “Papelório”, uma empresa produtora de celulose. Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas, apoiadas em um roteiro prévio, aplicadas a 64 funcionários da empresa, abrangendo o nível operacional e o gerencial. Os dados são tratados por meio da análise do conteúdo. Foi possível concluir que os aspectos culturais, as relações de poder e o clima organizacional estão relacionados com a forma como os funcionários encaram as mudanças trazidas pela terceirização. O processo de mudança desencadeado pelas terceirizações pode ser facilitado, ou dificultado, em função da forma como são tratadas as questões ligadas à cultura, ao poder e ao clima organizacional.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional, Relações de Poder, Clima, Terceirização

1. 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 (REZENDE, 1997; PINHEIRO, 1999). O processo de terceirização pode gerar vantagens, como a redução de custos e a possibilidade de manter o foco no seu *core business*, mas também pode gerar desvantagens, como a insegurança quanto ao suprimento de produtos e a perda de sinergia interna (PINHEIRO, 1999; REZENDE, 1997).

Além das vantagens e desvantagens que a terceirização pode trazer para as empresas, ela trará mudanças para a organização, e a maioria destas mudanças é refletida 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 estar diretamente relacionadas com as pessoas ligadas à organização, e as relações existentes entre elas. Portanto, os impactos causados pelo processo de terceirização podem estar relacionados a fatores como cultura e clima organizacional, e também com as relações de poder existentes.

Atualmente, autores como Fleury e Sampaio (2002) e Santos (2000) 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 idéia de Schein (1985) 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 que

são instituídas em cada organização podem vir a determinar o comportamento dos indivíduos face aos 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 com as origens da organização e seus valores, ao passo que, o clima reflete uma situação 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 estas situações tão presentes na vida empresarial. Neste 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”ⁱ. Na coleta dos dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, apoiadas num roteiro estabelecido *a priori*, aplicadas a funcionários dos níveis gerencial e operacional. As entrevistas foram transcritas, e logo após, as falas foram agrupadas em categorias pré-definidas, 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.

2. 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 esta idéia ao afirmar que a cultura é adquirida e não herdada, que é um fenômeno coletivo, vivenciado por pessoas de um mesmo ambiente social, ele 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 com 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). Nesta concepção, cabe então dizer que as organizações também se constituem em ambientes onde nascem, e se consolidam, as culturas organizacionais, ou seja, as culturas vivenciadas nas empresas. Desta forma, vários pesquisadores começaram então a estudar a cultura organizacional. Neste contexto, surgem os trabalhos de SCHEIN (1985, p. 4) que trazem 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 são os trabalhos de Trompenaars (1994) sobre cultura organizacional. O autor propõe um modelo com dimensões que permitem definir quatro tipos de culturas empresariais, que variam de empresa para empresa. Segundo o autor, os quatro tipos podem ser assim descritos: 1. a família: um tipo de cultura voltada para o poder; 2. a torre *Eiffel*: um tipo de cultura voltada para função; 3. o míssil guiado: um tipo de cultura voltada para o projeto; 4. a incubadora: uma cultura voltada à satisfação.

Ao discutir cultura organizacional, é necessário também, considerar os valores organizacionais. Barbosa (2002) define os valores como sendo as crenças que uma organização possui. Neste contexto, são considerados os valores da organização e não das pessoas que nela trabalham. Sendo assim, os valores organizacionais refletem as crenças e valores da alta administração da empresa (BARBOSA, 2002). No entanto, 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 deste argumento, Junquillo e Silva (2004, p.150) sugerem que, ao invés dos valores organizacionais, o que existe, na verdade, são os valores na organização, uma vez que, 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.

Muitos estudiosos têm elaborado trabalhos sobre o poder nas organizações, o que 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 do 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.

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

Analisando o poder sob outro ângulo, surgem os estudos 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 o autor buscou conhecer o que diferencia os que exercem o poder, daqueles que são submetidos a essa autoridade, analisando três fontes de poder: personalidade, a propriedade e a organização.

Ao elaborar trabalhos sobre poder, vários autores o analisaram dentro da perspectiva organizacional. Bertero (1996), por exemplo, explora as dimensões poder e cultura no ambiente organizacional. O autor analisa o poder, *a priori*, centrado na figura do proprietário, em seguida, explica o desdobramento desse poder através 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 *et al.* (1987) analisa as práticas de poder na gestão dos recursos humanos. O autor mostra como o poder é exercido através 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 através da implementação dos sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP). Eles descrevem que o poder organizacional está intrínseco nos 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 ser um instrumento para o monitoramento do comportamento humano e um meio para analisar as percepções das pessoas sobre o ambiente de trabalho. Neste sentido, têm se elaborado instrumentos para as análises de dados. Porém, Santos (2000) critica alguns especialistas no assunto por não criarem medidas de clima organizacional que demonstrem um significativo grau de confiabilidade e validade. Veloso (2007) enfatiza que para um instrumento de pesquisa ser confiável, é extremamente importante um embasamento teórico sólido e atualizado em gestão de pessoas.

Muitos autores até assumem o conceito de cultura como sinônimo de clima organizacional, porém, Fleury e Sampaio (2002) atentam para essa diferenciação, 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 idéia, 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 através 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, onde o indivíduo é apenas um informante do instrumento apresentado; e as medidas subjetivas, onde 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 de 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 apresentados neste artigo, percebe-se que estes 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 estes 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, sejam 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 mostrada, na visão de diversos pesquisadores, a terceirização é um processo que apresenta vantagens e desvantagens para a empresa, e estas possuem, muitas vezes, relação direta com a cultura, as relações de poder e o clima predominante na empresa.

3. 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 e, ao mesmo tempo, eles permitem uma flexibilidade ao processo, pois possuem prazos estabelecidos, podem ser incluídas cláusulas sobre renovação e reajustes, por exemplo.

Neste contexto, 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.

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 se constitui uma forma de gestão capaz de congrega, e que permite as organizações ganharem 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*, para alcançar melhores resultados. Esta visão é corroborada por Pinheiro (1999, p.145), ao afirmar que “as demais atividades, não integrantes da sua *core competence*, devem ser externalizadas para as empresas cuja razão de ser seja a busca da excelência sobre tais competências”. Leite (1997) confirma esta posição, ao constatar em sua pesquisa realizada com 125 empresas no Brasil, em 1995, que dentre os principais resultados alcançados com a terceirização, destacam-se que 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. Neste 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 estes 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. A terceirização, como todo processo de mudança organizacional, tende a gerar conflitos, resistências e articulações de poder em torno de determinados interesses. Esta visão pode ser confirmada observando 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; e em 27% a cultura do parceiro não se adaptou à cultura da organização. É possível notar, através 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 idéia 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.

4. PERCURSO METODOLÓGICO DO ESTUDO DE CASO

O estudo foi iniciado com o levantamento bibliográfico, onde se buscou apresentar as principais abordagens sobre cultura, poder e clima nas organizações e terceirização. Para a coleta e análise dos dados foi considerada a abordagem qualitativa, e a pesquisa se deu através de um estudo de caso (SILVA *et al*, 2006). O caráter da pesquisa é descritivo, ou seja, o propósito não é mensurar os fatos, mas descrevê-los e compreendê-los no seu contexto organizacional (MINAYO, 2001). A organização escolhida para a realização do estudo foi a “Papelório”.

A coleta dos dados junto aos funcionários da empresa “Papelório” ocorreu no início de 2008. O processo de coleta de dados se deu por meio de entrevistas semi-estruturadas, 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 (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 através da análise de dois níveis: operacional e gerencial, onde 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 através da codificação: Gerencial 01 até o Gerencial 12 e Operacional 01 até o Operacional 52.

5. “PAPELÓRIO”- UM POUCO SOBRE A EMPRESA

A empresa “Papelório” é 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.

Ela opera um complexo industrial constituído de três fábricas de celulose, totalmente integrado aos plantios e a um porto privativo especializado, através 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 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.

6. A CONTEXTUALIZAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO NA EMPRESA “PAPELÓRIO”

A investigação das questões relacionadas à cultura, relações de poder e clima na empresa “Papelório” revelou, a princípio, uma cultura de comprometimento muito forte. O Gerencial 20 destaca esta 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 dizer que:

... 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 ta 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, neste 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, através de outras falas dos entrevistados discutidas mais a frente, que além dos valores que a empresa espera de seus funcionários existem outros, que eles manifestam e defendem no cotidiano. Neste contexto confirmam-se os estudos de Junquillo e Silva (2004), os quais afirmam ser mais coerente dizer que existem nas empresas as “Cartas de Intenções”, ao invés das “Cartas de Valores”, uma vez 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 empresa “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...”. Desta 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...”.

Neste contexto de mudanças, a “Papelório” em determinado momento decidiu pela terceirização de algumas atividades, até então realizadas internamente. Este 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 empresa “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 do 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 empresa “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 também em termos de

quantidades. Sendo 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, conforme já mencionado, na época em que a terceirização se disseminava as demissões eram corriqueiras e sem uma 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, através das 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 empresa “Papelório”, mas sim pelas terceirizadas. Este 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 terceirizados.

Um aspecto observado é que as mudanças geram percepções diferentes nos níveis hierárquicos da empresa. Esta 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 se analisar que os níveis gerenciais foram preservados durante as demissões observa-se as relações de poder existentes na empresa “Papelório”. É possível notar que nos níveis gerenciais a fala dos entrevistados é solidária com os problemas vividos pelos funcionários, que estão no mesmo nível hierárquico que os entrevistados. No entanto, os funcionários dos níveis gerenciais, não deram grande importância às demissões em suas falas, mas priorizam questões que afetam diretamente as suas atividades administrativas.

Apesar dos problemas causados pela terceirização, sejam os 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 empresa “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 um outro prisma, levando em consideração 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 empresa “Papelório” esta última premissa se confirma na fala do Operacional 37:

...a terceirização é um modelo interessante, em alguns casos ela deixa à 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 com relação aos problemas causados pela terceirização, o Gerencial 02, 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 se confirma 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 empresa “Papelório”, nos anos

2005 e 2007, ou seja, logo após o processo de terceirização, revela que existe um 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, pudessem 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 os funcionários souberam encarar aquele momento como algo importante para o crescimento da empresa.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do objetivo de discutir como o processo de terceirização é contextualizado nas culturas, nas relações de poder e no clima organizacional das empresas, através dos resultados obtidos, 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.

Foi possível identificar ainda, que no início do processo de terceirização os funcionários não estavam preparados para a mudança. Entretanto, surgiram evidências de que atualmente a organização prepara seus funcionários continuamente para adaptação às mudanças que podem vir a acontecer no dia-a-dia, o que foi colocado como um fator positivo para a continuidade do processo. Isso remete à disseminação de valores mais convergentes com esse processo, mas fica o questionamento de como o valor da estabilidade vai se configurar em relação a essa nova lógica.

Observou-se, conforme relatado por alguns funcionários, que atualmente eles sempre esperam por mudanças, uma vez que a empresa prega esta idéia de inovações constantes. Desta 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 para 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 na empresa.

Foi possível observar ainda que as preocupações e inseguranças em relação à terceirização são bem distintas entre os níveis operacional e gerencial. Sendo que, estes 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 empresa “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. Desta 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. Sendo assim, pode-se colocar o clima favorável existente na empresa “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.

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 a relevância dos próprios resultados da pesquisa de Clima, pois podem ser confrontados com uma compreensão aprofundada da organização, ao mesmo tempo em que oferece 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 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. Como sugestão para futuras pesquisas, cabe estudar de que maneira outros tipos de mudanças são contextualizadas 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.

6. REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. 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. v. 2, p.39-79.

BARBOSA, L. Cultura e empresas. In: JUNQUILHO, G. S.; SILVA, A. R. L. da. Carta de valores versus carta de intenções: uma reflexão sobre a abordagem integrativa da dimensão cultural em organizações. *Organização & Sociedade*. v. 11, n. 31, Set./Dez., 2004.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições, 1977.

BERNSTORFF, Vitor H. Terceirização: problema ou solução? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 23, 1999, Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

BERTERO, Carlos O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria (coords.). Cultura e poder nas organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 29-44.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues. Cultura organizacional versus culturas nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006. p. 51-75.

DAMASCENO, Christina S.; CARVALHO, Luiz C. de 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. 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.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, J. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: As Pessoas na Organização. São Paulo: Gente, 2002.

FOUCAULT, M. Genealogia e poder. In: Machado, R. (Org.) Microfísica do poder. 18. ed. São Paulo: Graal, 2003. p. 167-177.

GALBRAITH, J. Kenneth. Anatomia do poder. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1989, p. 1-75.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Orgs.). Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 260-289.

HOFSTEDE, Geert. Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Silabo, 1997. p. 17-203.

JUNQUILHO, G. S.; SILVA, A. R. L. da. Carta de valores versus carta de intenções: uma reflexão sobre a abordagem integrativa da dimensão cultural em organizações. Organização & Sociedade. v. 11, n. 31, Set./Dez., 2004.

LEITE, Jaci C. Terceirização em informática no Brasil. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 68-77, Jul./Set. 1997.

MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa social. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

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

PINHEIRO, Ivan A. A externalização de atividades: fundamentos e experiências no setor de autopeças gaúcho. RAC – Revista de Administração Contemporânea, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 137-165, Mai./Ago. 1999.

Revista de divulgação da pesquisa de clima institucional da “PAPELÓRIO”.

REZENDE, Wilson. Terceirização: a integração acabou? RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 6-15, Out./Dez. 1997.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. Clima Organizacional: pesquisa e diagnóstico. São Paulo: Stiliano, 1999.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. Clima Organizacional: pesquisa e diagnóstico. 1. ed. Lorena: Stiliano, 2000.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F.; BEDANI, Marcelo. Investigação e diagnóstico do clima organizacional: o desvendar na atividade turística. In: Encontro de Estudos Organizacionais. 2. 2004, Atibaia. 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.

SILVA, A. R. L.; JUNQUILHO, Gelson Silva; CARRIERI, Alexandre Pádua; MELO, M. C. O. L. Contradições gerenciais na disseminação da cultura corporativa: o caso de uma estatal brasileira. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 40, p. 357-384, 2006.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Orgs.). Trabalho, organizações e cultura. São Paulo: Cooperativa de autores associados, 1997. p. 175-193. In: JUNQUILHO, G. S.; SILVA, A. R. L. da. Carta de valores versus carta de intenções: uma reflexão sobre a abordagem integrativa da dimensão cultural em organizações. Organização & Sociedade. v. 11, n. 31, Set./Dez., 2004.

TROMPENAARS, F. Nas ondas da cultura. São Paulo: Educator, 1994. p. 21-28; 143-169; 189-190.

TYLOR, Edward Burnett. The origins of culture: part I of “Primitive Culture”. Nova York: Harper Torchbooks, 1958.

VALENÇA, Myrian C. de A.; BARBOSA, Allan C. Q. A Terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. RAC – Revista de Administração Contemporânea, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 163-185, Jan/Abr. 2002.

VELOSO, Elza Fátima Rosa *et al.* 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: Anais..., ANPAD, 2007.

ⁱ O nome “Papelório” é fictício e foi adotado para preservar a empresa estudada.