

TERCEIRIZAÇÃO TAMBÉM FAZ PARTE DA ORGANIZAÇÃO: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

OUTSOURCING IN ALSO PART OF AN ORGANIZATION: ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION

RODRIGUES FILHO, L. F. ¹; POGIBIN, G. G. ²

¹ Faculdades Integradas de Ourinhos/FIO/FEMM/Curso de Psicologia

² Docente das Faculdades Integradas de Ourinhos/FIO

RESUMO

A terceirização, que surgiu da adoção de novos sistemas econômicos e políticos empregados pelas organizações, trouxe um novo sentido para o trabalhador em relação ao trabalho, podendo este ser sentido como negativo ou positivo. Não deixou de intervir no processo psicológico do indivíduo, que de alguma forma interfere nele próprio, na sociedade, na família, e na organização. Desta forma, o seguinte trabalho tem como objetivo compreender as conseqüências que a terceirização imprime sobre o trabalhador. Utilizando um diagnóstico organizacional como modelo, o conceito foi aplicado em funcionárias terceirizadas do setor de limpeza que atuam dentro de uma instituição de ensino, na cidade de Ourinhos - São Paulo. A pesquisa contou com a participação de 12 funcionárias e do Gerente Administrativo da instituição de ensino, que, em uma entrevista semi-estruturada e de observações no seu cotidiano, possibilitou o desenvolvimento dos resultados, na qual foram abordados os descuidos da instituição na comunicação com as funcionárias, acarretando uma falta de participação destas funcionárias em questões no âmbito administrativo da instituição. Outro ponto abordado é a identidade das funcionárias, que se encontram frente a uma encruzilhada, por participar de diferentes organizações com diferentes modos de atuação. Quanto ao vínculo, por parte das funcionárias, ele está enraizado na instituição, e, para esta, se dirige apenas para a empresa terceirizada.

Palavras-chave: Terceirização. Identidade. Cultura organizacional.

ABSTRACT

Outsourcing, which arose from the adoption of new economic and political systems employed by organizations, brought a new meaning to the worker in relation to work, which may have a positive or a negative sense. It has also effects on the individual psychological process, which in some way interferes on the individual, society, family, and organization. Thus, the following work aims to understand the consequences of outsourcing over the worker. Using an organizational diagnosis as a model, the concept was applied to outsourced employees, of a cleaning sector, who work within an educational institution in the town of Ourinhos - São Paulo. The research included the participation of 12 employees and the administrative manager of the institution, which, in semi-structured interviews and observations in its routine, made possible the development of results, which were addressed in the carelessness of the institution in communication with the employees, causing a lack of participation of employees in the administrative matters of the institution. Another issue addressed is the identity of the employees, who are facing crossroads, for participating in different organizations with different modes of action. The bond employees have is embedded in the institution, while the institution it self addresses only to the outsourcing company.

Keywords: Outsourcing. Identity. Organizational culture

INTRODUÇÃO

Os sistemas de trabalho dentro das organizações passaram por amplas modificações nos últimos tempos. Pelos meios da observação, avaliação e pesquisa, podem-se delinear princípios de atuação do próprio operário, ou trabalhador, em suas ações rotineiras dentro e fora do seu local de trabalho. Este processo de estudos sobre novos sistemas de trabalho se fortaleceu com o advento de novas ferramentas tecnológicas, que serviriam para o aumento da produtividade e, como consequência, do capital das organizações, ou seja, o trabalho voltado para a acumulação de capital.

De acordo com Antunes (1999), na década de 70, este sistema de acumulação de capital entrou em crise. O autor atribui esta crise aos seguintes pontos:

1. Baixo rendimento da taxa de lucro, causado pelo aumento do salário do trabalhador, conquistado pelas lutas sociais;
2. Esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista de produção;
3. Crise estrutural do capital e seu sistema de produção;
4. Maior concentração de capitais ocasionado pelas fusões entre empresas;
5. Crise do *welfare state* (Estado do bem-estar social);
6. Privatizações, que desregulamentavam e flexibilizavam o processo produtivo.

Desta forma, não se pode afirmar que o declínio das formas de acumulação de capital ocorreu apenas pelos pontos abordados por Antunes (1999), mas também, por fatores que em todo o século XX exerceram forte influência no mercado financeiro, como a Crise de 1929, ocasionando a depressão e os desempregos, conforme abordado por Drucker (1973).

Após estes (fatos ocorridos), as organizações buscaram se reestruturar, e um novo sentido do trabalho emergiu, com o sistema desenvolvido pelos japoneses que fez com que a Toyota passasse de uma “empresa insignificante, à posição de terceira montadora do mundo” (MAXIMIANO, 2008). Com seus fundamentos voltados para a eliminação de desperdício e fabricação com qualidade, e seu sistema faz com que haja um maior comprometimento e

envolvimento do trabalhador não só na produção, mas também no processo de decisão.

Enfim, o operário se tornou um operário polivalente, multifuncional e qualificado, quebrando com grandes pirâmides hierárquicas para uma estrutura horizontalizada, e que faz jus a esta pesquisa, a integração entre outras empresas. Castillo (1996 *apud* ANTUNES, 1999) emprega a expressão “liofilização organizativa” para um padrão de acumulação flexível. Neste sistema as organizações fazem uso de eliminações de pessoas, transferências, enxugamento de unidades produtivas e principalmente a terceirização.

A terceirização, para Fontanella (1994), é uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens e/ou serviços especializados que se integram na condição de atividade-meio à atividade-fim da empresa compradora do serviço, “estabelecendo uma relação de parceria” entre empresa terceirizada e empresa compradora, afirma Giosa (1997), deixando para a empresa apenas o serviço específico. A empresa terceirizada realiza suas atividades com um conhecimento particular sobre certa operação, sem fazer parte do quadro de funcionários da empresa que compra os serviços.

A terceirização traz um novo significado sobre o trabalho e as condições de trabalho, visto que, o foco das empresas ainda se baseia na produção de bens, reconhecendo apenas a excelência ou o que representa sua atividade mais lucrativa (DIEESE, 2003).

Desta forma, a pesquisa aqui apresentada, irá confrontar os efeitos da terceirização no indivíduo e na empresa que compra o serviço de terceiros, utilizando como teoria estudos abordados por profissionais da psicologia, que realizam suas pesquisas aplicando o diagnóstico organizacional, que tem por objetivo “a identificação e análise das complexas inter-relações entre o indivíduo e o contexto do trabalho, compreendido a nível social, organizacional, grupal e individual, com vistas a dar subsídios para a intervenção do psicólogo” (ZAVATTARO, 2010).

MATERIAL E MÉTODO

A pesquisa foi desenvolvida em uma Instituição de Ensino, na cidade Ourinhos – São Paulo, na qual adotaremos o nome fictício de IE. Para aquisição de dados, foram utilizadas entrevistas (anexo 1), com 12

funcionárias, todas do sexo feminino, entre 3 meses a 8 anos de atuação na Instituição no setor de limpeza de uma empresa terceirizada. Também foi feita entrevista com o diretor administrativo da instituição de ensino que solicita o serviço terceirizado (anexo 2).

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi um roteiro de entrevistas semi-estruturado, baseando-se no Diagnóstico Organizacional desenvolvido por Zavattaro (2010), bem como observações durante o expediente e conversas com funcionários da Instituição de Ensino.

A entrevista para a coleta dos dados foi aplicada no próprio ambiente de trabalho da IE, e aconteceu individualmente, durante o período de trabalho, normalmente no período da tarde. Sendo assegurado e esclarecido o anonimato e a privacidade dos dados obtidos, até mesmo de não concluírem a entrevista ou não responderem qualquer pergunta, se assim desejassem.

Para a análise dos dados foram utilizados recortes de suas falas, de acordo com o tema aqui estabelecido, fazendo parâmetros dos resultados com base na literatura pesquisada.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para compreender a terceirização dentro de uma instituição de ensino, é necessário contextualizar a necessidade e as causas principais da contratação de uma empresa, no caso, do setor de limpeza, para realizar seus serviços. Na entrevista com o diretor administrativo, que chamaremos de OCR, uma das questões propostas foi sobre o motivo para se estabelecer o vínculo com a MC, empresa terceirizada, também com nome fictício. Segundo OCR, como a IE trabalha “especificamente com educação, ensino, a direção achou melhor deixar as funções que não fazem parte deste setor para empresas com competência no assunto, como a MC com a limpeza, e com o apoio destas empresas a IE pode pensar só na educação, e buscar excelência”. Este pensamento parte para uma das características da terceirização, onde a empresa concentra-se no seu produto estratégico, naquilo que é capaz de fazer melhor, com competitividade e maior produtividade e as tarefas secundárias e auxiliares são realizadas por empresas que se especializaram de maneira mais racional e com menor custo (FARIA, 1994 apud VALENÇA, 2002).

Com isto, a contratação dos funcionários pela IE não ocorre, pois o contrato se dá entre a IE e a empresa terceirizada, sem levar em consideração o indivíduo, o trabalhador. No contrato “é estipulado o trabalho e o número de funcionários. Assim, a MC fica responsável em manter o número de funcionários estipulado pelo contrato”, diz OCR. Buscando obter uma resposta para as formas de contratação e de relação entre funcionários da MC e seus proprietários, não foi possível esclarecer os fatos, visto que, seus proprietários não aceitaram realizar as entrevistas, tampouco informar qualquer dado.

A não participação da direção da MC na pesquisa fez com que fosse necessário questionar as formas de contratação através das próprias funcionárias que, atribuíram suas contratações por distintos modos, como indicação: “Uma amiga me indicou” (N, 8 anos de trabalho na IE); ou por análise de curriculum: “levei o Curriculum na MC e fui chamada na semana seguinte” (A. P., 3 meses); e por apenas uma conversa por telefone: “estava necessitando de emprego, telefonei para a MC e arrumei emprego no momento, no dia seguinte vim para a IE” (S., 1 ano). Com as correntes respostas, percebe-se que, mesmo a MC passa por mudanças na estruturação organizacional, pois as contratações estão sendo mais exigentes, mesmo sendo uma simples análise de curriculum vitae.

Nesta relação de contratação, sem critérios de escolha, faz da função de limpeza, carregar um significado forte para as funcionárias, pois como disse OCR “elas sabem de seu trabalho”, classificando assim, como sendo uma atividade simples, na qual, grande parte das pessoas, sendo estas as próprias funcionárias, já tenham conhecimento inato em limpeza, e com isto já saibam varrer, lavar, enxugar, ter cuidados com a saúde, aplicar produtos químicos, e como a própria funcionária revela, esta função já esta carregada com estas características simplistas, “não tive treinamento, pois já sabia sobre limpeza” (A. P., 3 meses). Se analisarmos pelo fato do funcionário poder realizar uma construção de seu próprio trabalho, isto traz benefícios, como aponta Santos (2009), “significando a possibilidade real de os trabalhadores exercerem o controle sobre sua atividade, facilitando a regulação dos desgastes físicos e emocionais”. Por outro lado, quando se faz uso de materiais tóxicos e prejudiciais à saúde, o treinamento, a instrução são essenciais para se manter a saúde no trabalho. Mas de acordo com OCR, este treinamento não é de

responsabilidade da IE: “solicito o trabalho da MC, ela é responsável em cobrir o contrato de limpeza”.

Um outro ponto a ser questionado, sobre a participação das funcionárias no processo de construção de seu trabalho é quanto à comunicação, seja ela para desenvolver idéias para a IE, seja para o funcionamento de seu trabalho. Sobre isto, foi questionado a OCR o poder de comunicação das funcionárias na questão funcional: “sobre o operacional sim, suas atividades, seus pedidos, como o de compra de produtos, de equipamentos, são vistos, mas de acordo com nossas possibilidades, principalmente financeira”, que normalmente acontece visando o produto mais barato a IE, deixando assim de investir conforme a necessidade e o conhecimento das funcionárias sobre seu trabalho e sobre os equipamentos de trabalho, isto é característico do processo de terceirização, onde “deixa de investir alto em tecnologia e qualificação profissional” (LEÃO; OLIVEIRA; DIAS, 2008).

Através de uma análise grupal, conforme proposta por Zavattaro (2010), sobre as funcionárias terceirizadas, que exercem seu trabalho de segunda a sexta, 24 horas, divididos em 3 turnos que são das 7 horas às 17 horas, 17 horas às 23 horas e das 23 horas às 7 horas; e no sábado, das 7 horas às 17 horas. Pode-se dizer que se formam grupos de trabalho conforme o turno e afinidade, “Tenho bons relacionamentos, mas há aquelas que me relaciono mais” (R. C., 2 meses). Em algumas falas, principalmente das mais novas de trabalho são poucos os indícios de conflito, “Sei contornar os problemas entre funcionários” (A. P., 4 meses), “não vi nada ainda” (A. P., 3 meses) referindo-se aos conflitos. Mas perguntado a fundo sobre o relacionamento entre elas, surgem alguns indicadores de conflito, como foi os casos de S (1 ano) “o relacionamento é bom, alguns momentos de conflito, mas tem que saber contornar”, ou mesmo de L (7 anos) “tem muita fofoca, por isso bastante conflito” (J, 1 ano e 1 mês) “tenho relacionamento bom, mas sempre tem conflitos, pois algumas mulheres já vêm estressadas de casa, cada uma tem seu temperamento, mas tem que saber respeitar cada uma”.

Isto nos possibilita aproximar da desconstrução de identidade social, pois para Ashforth; Mael (1989) apud Machado (2003) “essa identidade é guiada pela necessidade do indivíduo de ser no mundo, assim como pela sua necessidade de pertencer a grupos sociais”. Mas a qual grupo elas pertencem?

Grupo da limpeza? Grupo da IE ou da MC? Isto gera conflitos internos por buscar compreender o seu EU neste mundo. Machado (2003) descreve a identidade através do conceito de si, do indivíduo,

“o conceito de si é, portanto, uma construção mental complexa, fruto de uma relação dialética que considera o indivíduo igual a seus pares, mas único na sua existência, na sua experiência e vivência pessoal. Igualdade e a diferença permeiam a todo o momento as tentativas de auto-representação por parte dos indivíduos. Assim uma identidade bem construída é aquela que delimitou os limites entre a individualidade e os grupos aos quais a pessoa está vinculada. O resultado é que, embora reunidos na presença física, o eu e o grupo se encontram separados nos processos psíquicos”.

Esta falta de definição em sua identificação fica fácil de ser percebido quando observada no seu cotidiano. Trata-se de uma incoerência, pois as falas se dirigem para uma identificação com a IE, já que realizam suas tarefas nela, suas refeições são na IE, suas responsabilidades são com a IE, ou seja, “gosto muito de trabalhar na IE, e fala para todo mundo que trabalho aqui” (L, 7 anos). Mas isto nos remete em algo muito interessante, se existe uma identificação realmente com a IE, onde, se entende por identidade, um processo de identificação, “da identidade do outro reflete na minha e a minha na dele” (CIAMPA, 1987 apud COUTINHO; KRAWULSKI; SOARES, 2007), qual é então a identidade da IE? O que ela faz? Por parte de OCR, diretor administrativo, sabe-se que é uma instituição de ensino; por parte das funcionárias, “não sei nada do que a IE faz, o que ela faz?” (J, 1 ano e 1 mês), “não, não sei o que a IE faz” (J, 2 meses), “não sei o que ocorre na IE” (A. P., 3 meses), “não, mas seria importante saber para passar para os outros, acredito que só estou ali para limpar” (L, 7 anos). Pensando nisto, da identidade sendo uma troca entre o EU e o OUTRO, podemos colocar em questão a real identidade de IE, ou isto faz parte do processo de mudança administrativa e pedagógica da IE, já que nos últimos anos está trabalhando para uma nova política de atuação, e que, OCR, compreende esta dificuldade quanto às funcionárias conhecerem a IE com sua história, seus objetivos, suas metas, “pensamos que estes assuntos deveriam ser por escrito, mas isto é uma falha, ainda não conseguimos” (OCR).

Nesta resposta, percebe-se um possível descaso, este podendo ser involuntário, com os terceirizados, e até com seus próprios funcionários, que em observações também apresentam indícios de falta de conhecimento sobre a IE, uma instituição de ensino não conseguir colocar no papel sua história, suas metas e seus objetivos, uma contradição. Talvez, por pensar apenas no lado operacional dos funcionários, que só se tem à satisfação por parte da IE “quando se dá o cumprimento do esperado” (OCR), ou seja, “procuramos avisar para que seja feito o trabalho operacional”, já que, “são funcionárias da MC”. Pensado nisto, Pinto; Quelhas (2008) faz uma contribuição de imensa estima, “as empresas devem ter consciência que são as pessoas que produzem e fazem a diferença na competitividade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, sejam elas terceirizadas ou não”. Pois para os funcionários o vínculo com a IE, ou mesmo o trabalho de modo geral, é de muito significado. Como aponta Spink (1991), a organização compreende-se como “fluxos de ações e significados”, e que “permite encontrar pessoas com quem os contatos podem ser francos, honestos, com quem se pode ter prazer em trabalhar, mesmo em projetos difíceis” (MORIN, 2001).

CONCLUSÃO

Quando se estuda o trabalho, ou a organização, sempre se encontrará dificuldades nas relações nela existentes, mesmo que, a organização adote qualquer sistema de produção e de gestão de pessoas, visto isto durante todo o período na qual o homem se inseriu no cenário organizacional.

No caso da terceirização, isto não é diferente. Na pesquisa, podem-se encontrar dificuldades existentes na comunicação, onde a fragilidade de uma boa comunicação, para o desenvolvimento da instituição, se restringe apenas a questões operacionais. A identificação é um ponto de maior dificuldade, pois a relevância da subjetividade humana, que é ainda objeto de muito estudo por pesquisadores, não deixa de interferir no processo de atuação do trabalhador na instituição, carregando seus valores, sua cultura, a sua personalidade, e que, na terceirização, traz ao trabalhador certa confusão, por participar de distintos lados organizacionais, o da IE (empresa solicitante da terceirização) e o da MC (empresa terceirizada), com diferentes metas, diferentes objetivos, diferentes modos de ação. E no vínculo que, para o trabalhador, acontece com

a IE, e que para a IE as funcionárias apenas respondem a MC, mantendo seu vínculo a ela. Ressaltamos aqui que, a MC não pôde ser ouvida, por razões próprias da MC.

Enfim, pensar no trabalho é pensar no homem utilizando sua capacidade, seu conhecimento, sobre a natureza do trabalho, a ponto de criar o seu produto, a sua ferramenta, e em conjunto com a organização, poder contribuir para as diversas formas de produção de bens. Desta forma, cabe à organização fomentar uma gestão de pessoas que, de alguma forma, possa contribuir para o desenvolvimento organizacional, para um maior envolvimento de seus trabalhadores e terceirizados, de forma respeitosa e verdadeira.

ANEXO 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM AS FUNCIONÁRIAS TERCEIRIZADAS

Dados pessoais

Nome:
 Função (Seção/Departamento):
 Tempo na instituição:
 Tipo de contrato:

Histórico

Conte como foi sua inserção no trabalho?
 Como chegou até a MC?
 Conhece a história da MC?

Socialização

Ao entrar na IE, você foi bem acolhida?
 Como os novos funcionários são recebidos?
 Como é feito o treinamento de novos membros?
 Como é o relacionamento entre funcionários da mesma seção? E de fora dela?
 Como é o relacionamento entre chefia e subordinados?

Políticas de RH

Em quais situações você procurou (e procura) o RH da MC?
 Como ocorre o processo de contratação de pessoal?
 A MC tem plano de carreira?

Processos de Comunicação

Como se dá à comunicação dentro da IE?
 É informado sobre o que ocorre na IE? Como?
 Existe alguma forma de você expressar sobre o que acontece na IE? Sua opinião é ouvida?

Organização do Trabalho

Como você analisa o ambiente de trabalho?

Como se sente trabalhando na IE?

Como você desenvolve seu trabalho?

Você depende de outras pessoas para desenvolver seu trabalho?

ANEXO 2

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O DIRETOR ADMINISTRATIVO DA IE

Quando e como surgiu a necessidade de utilizar mão-de-obra terceirizada?

Como foi o contrato e como se dá o contrato com a MC?

Conhece a história da MC?

Como é a contratação de novas funcionárias?

Existe algum treinamento com as funcionárias?

É passado os objetivos, as metas, a história das IE para as funcionárias? Se sim, de que forma?

De que forma é a comunicação entre funcionárias/IE e IE/MC?

Como é o relacionamento entre funcionárias/IE?

Existe alguma exigência para a contratação?

Possui um processo de contratação por parte da IE?

É pensado numa possível contratação ou plano de carreira?

As funcionárias são informadas sobre os acontecimentos da IE? Como eventos, cursos, valores?

A opinião das funcionárias é ouvida? De que forma?

E já existiu algum fato na qual ajudou a IE?

Como se analisa o ambiente de Trabalho? Equipamentos, materiais, locais, que vise à saúde, a comunicação, etc?

Como se sente com o trabalho das funcionárias da IE?

Na sua opinião, estas funcionárias fazem parte da MC ou da IE?

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.
- COUTINHO, M. C.; KRAWULSKI, E.; SOARES, D. H. P. Identidade e trabalho na contemporaneidade: repensando articulações possíveis. **Psicologia & Sociedade**; 19, Ed. Especial, p. 29-37, 2007.
- DIEESE (2003). Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. O processo de terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores no Brasil. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/observatorio/Prod03_2007.pdf>. Acessado em: 23 set. 2010.
- DRUCKER, P. F. **Os novos mercados**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1973.
- FONTANELLA, D. **O lado (des) humano da terceirização**: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo. Salvador: Casa da qualidade, 1994.
- GIOSA, L. A. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- LEÃO, J. F.; OLIVEIRA, J. W.; DIAS, L. C. (2008). Terceirização em ação. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/terceirizacao/22862/>>. Acessado em: 24 set. 2010.
- MACHADO, H. V. **A identidade e o contexto organizacional**: perspectivas de análise. RAC, Edição Especial, p. 51-73, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Rev. de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul-set. 2001.
- PINTO, M. F. F.; QUELHAS, O. L. G. Funcionários terceirizados: estudo da sua relevância para a organização brasileira. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 11, n. 2, p. 51-58, jul-dez. 2008.
- SANTOS, M. C. O.; LIMA, F. P. A.; MURTA, E. P.; MOTTA, G. M. V. Desregulamentação do trabalho e desregulação da atividade: o caso da terceirização da limpeza urbana e o trabalho dos garis. **Produção**, v. 19, n. 1, p. 202-213, 2009.
- SPINK, P. K. O resgate da parte. **Rev. de Administração.**, v. 26, n. 2, p. 22-31, abr./jun. São Paulo, 1991.

VALENÇA, M. C. de A.; BARBOSA, A. C. Q.z. A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 6, n. 1, abr. 2002.

ZAVATTARO, H. A. Diagnóstico Psico-Social. Disponível em: <http://xa.yimg.com/kq/groups/23184401/1575425699/name/Diagnostico_organizacional.doc>. Acessado em: 23 set. 2010.