

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

PATRÍCIA GRAZIELA PAVANELLO

A RELAÇÃO DA IDENTIDADE E DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ENTRE
EMPRESAS TERCEIRIZADAS E TOMADORAS MULTINACIONAIS

BAURU – SP
2018

PATRÍCIA GRAZIELA PAVANELLO

A RELAÇÃO DA IDENTIDADE E DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ENTRE
EMPRESAS TERCEIRIZADAS E TOMADORAS MULTINACIONAIS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho (Unesp), como requisito para obtenção do título de Mestre em Comunicação sob a orientação da Prof^a. Dra. Roseane Andrelo.

BAURU – SP
2018

Pavanello, Patrícia Graziela.

A relação da identidade e da comunicação organizacional entre empresas terceirizadas e tomadoras multinacionais / Patrícia Graziela Pavanello, 2018
231 f.: il.

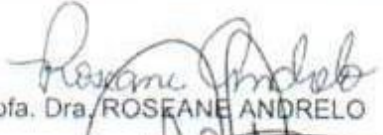
Orientadora: Roseane Andrelo

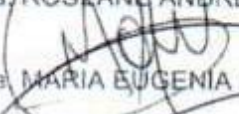
Dissertação (Mestrado)- Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2018

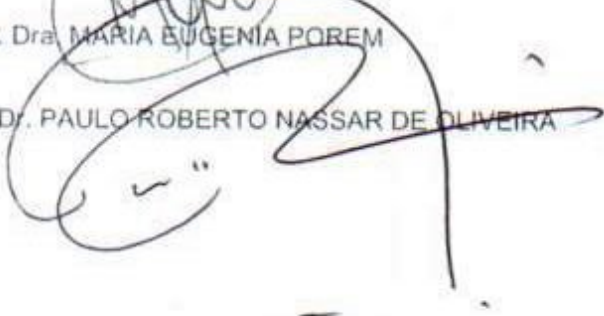
1. Identidade organizacional. 2. Cultura Organizacional. 3. Comunicação Organizacional. 4. Paradigma relacional. 5. Comunicação interna. 6. Terceirização. I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação. II. Título.

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE PATRICIA GRAZIELA PAVANELLO, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO - CÂMPUS DE BAURU.

Aos 28 dias do mês de agosto do ano de 2018, às 10:00 horas, no(a) Escritório de Pesquisa da Faculdade de Arquitetura, Arte e Comunicação - ERAPI, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Profa. Dra. ROSEANE ANDRELO - Orientador(a) do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação de Bauru, Profa. Dra. MARIA EUGENIA POREM do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - FAAC - UNESP - Bauru/SP, Prof. Dr. PAULO ROBERTO NASSAR DE OLIVEIRA do(a) Relações Públicas, Propaganda e Turismo / Universidade de São Paulo – Escola de Comunicações e Artes (ECA-USP), sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de PATRICIA GRAZIELA PAVANELLO, intitulada **A relação da identidade e da comunicação organizacional entre empresas terceirizadas e tomadoras multinacionais**. Após a exposição, a discente foi arguida oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: aprovada. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.


Profa. Dra. ROSEANE ANDRELO


Profa. Dra. MARIA EUGENIA POREM


Prof. Dr. PAULO ROBERTO NASSAR DE OLIVEIRA

Patrícia Graziela Pavanello

**A Relação da identidade e da comunicação organizacional entre empresas terceirizadas
e suas tomadoras multinacionais**

Área de Concentração: Comunicação Midiática

Linha de Pesquisa: Gestão e Políticas da Informação e da Comunicação Midiática

Banca Examinadora:

Presidente/Orientador: Profa. Dra. Roseane Andrelo

Departamento de Comunicação Social

Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação

Prof. Livre Docente Paulo Nassar

Diretor-Presidente da Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.

Professor livre-docente da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
(ECA-USP)

Profa. Dra. Maria Eugênia Porem

Departamento de Comunicação Social

Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - Unesp

Bauru (SP), 28 de julho de 2018.

Agradecimentos

Primeiramente agradeço a Deus, por proporcionar-me essa tão grande sorte nessa minha etapa acadêmica e por tudo que ele tem feito.

Agradeço aos meus pais, Pedro e Janete, pela disciplina e ensinamentos passados a mim até aqui, que foram os alicerces para o êxito na minha formação acadêmica e para a minha formação como pessoa. Ao meu irmão Alessandro, pelo apoio a parceria em todas as horas.

Agradeço a todos os meus professores, que contribuíram para a minha formação, pois sem eles seria impossível obter o conhecimento que hoje tenho, e agradeço também a paciência que tiveram comigo todos esses anos, pois sem essa seria improvável o meu sucesso. Sempre me lembrarei deles com muita gratidão.

Agradeço em especial a minha professora orientadora Prof^a. Dra. Roseane Andrelo, pela sua paciência, atenção e dedicação, pois desde o início me conduziu em desenvolvimentos e conclusões desse trabalho.

Agradeço a todos os meus amigos, que ao longo da minha jornada foram leais e companheiros nas horas boas e ruins, compartilhando e me ajudando em minhas dificuldades.

RESUMO

Diariamente nos deparamos com a utilização de serviços, e este é o setor investigado por esta pesquisa. Especificamente o ambiente organizacional mediado pela prestação de serviços entre empresas prestadoras e tomadoras dos mesmos. O perfil de uma empresa de terceirização apresenta desafios culturais e comunicacionais, pois além de formar a sua identidade, precisa ser flexível e interagir com outras culturas em períodos sazonais. Apresenta-se o objeto de pesquisa a partir da análise sobre a comunicação organizacional e sua influência no processo de formação de identidade entre os funcionários de empresas terceirizadas e suas tomadoras de serviço. Para isso, o objetivo geral pretendeu compreender o papel da comunicação organizacional na relação entre empresas tomadoras multinacionais e prestadoras de serviços terceirizados, considerando a construção de identidade corporativa. Como objetivos específicos tem: observar como se dá a gestão da comunicação adotada pelas tomadoras e terceirizadas no que tange a relação entre elas; compreender os desafios que compõem a relação entre as empresas tomadoras e terceirizadas; e inferir sobre a influência da cultura do país de origem das multinacionais no processo de comunicação organizacional, no que se refere à construção de identidade corporativa no empregado da prestadora. As metodologias utilizadas foram a observação participante, o que resultou no diário de campo; pesquisa qualitativa, no formato de entrevistas abertas com gestores das empresas tomadoras e prestadoras, e quantitativa a partir da aplicação de questionário semiestruturado com os funcionários. Sob o olhar de conceitos relativos à identidade, comunicação organizacional, cultura organizacional, comunicação interna e paradigma relacional, foram decodificados e interpretados os resultados que, por sua vez, demonstraram que a cultura organizacional das tomadoras é fator de exigência pelas mesmas. A comunicação, por sua vez, altera-se em alguns momentos entre utilização instrumentalista e pontuações de dialogia, ao se observar a partir do viés do paradigma relacional. Conclui-se que a pesquisa possibilitou a observação de pontos de intersecção entre o planejado e idealizado com o construído cotidianamente no ambiente das organizações tomadoras e os funcionários das empresas terceirizadas, como elas em si são condicionados a atendê-las.

Palavras-chave: identidade organizacional; cultura organizacional; comunicação organizacional; paradigma relacional; comunicação interna; terceirização.

ABSTRACT

The profile of an outsourcing company presents cultural and communication challenges, as well as forming their identity, needs to be flexible and interact with other cultures in seasonal periods. Thus, the object of this research is based on the analysis of organizational communication and its influence on the process of identity formation among employees of outsourced companies and their service takers. For this purpose, the general objective is to understand the role of organizational communication in the relationship between multinational borrowing companies and outsourced service providers, considering the construction of corporate identity. As specific objectives it has: to observe how the communication management is adopted by the borrowers and outsourced in relation to the relation between them; understand the challenges that make up the relationship between borrowing and outsourcing companies; and to infer about the influence of the culture of the country of origin of the multinationals in the process of organizational communication, regarding the construction of corporate identity in the employee of the provider. The methodologies used were the participant observation, which resulted in the field diary, qualitative in the format of open interviews with managers of the borrowing and providing companies and quantitative from the application of a semi-structured questionnaire with the employees. In the perspective of concepts related to identity, organizational communication, organizational culture, internal communication and relational paradigm, the results were decoded and interpreted, which, in turn, demonstrated that the situations of the culture of the Borrowers ends up being demanded and the communication mixes instrumental positions and mechanistic, influence the development of the relational paradigm in terms of contextual, relational and symbolic, but it does not develop fully, bumping into structural and cultural issues related to the interpretation of communication. It is concluded that the research made it possible to observe points of intersection between the planned and idealized with the one constructed daily in the environment of the borrowing organizations and the employees of the outsourced companies, as they themselves are conditioned to serve them.

Key words: Organizational culture. Organizational communication. Relational paradigm. Internal communication. Outsourcing.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Faixa etária dos entrevistados das Prestadoras A, B, C e D	134
Gráfico 2. Funções dos funcionários terceirizados entrevistados.....	135
Gráfico 3. Tempo de trabalho na empresa terceirizada	135
Gráfico 4. Nível de escolaridade	136
Gráfico 5. A comunicação da terceirizada.....	137
Gráfico 6. A comunicação no local de trabalho	137
Gráfico 7. A comunicação da multinacional e da terceirizada	138
Gráfico 8. A comunicação da tomadora e funcionário	139
Gráfico 9. Avaliação de redes sociais e aplicativos para comunicação nas empresas terceirizadas.	139
Gráfico 10. Erros em procedimentos considerados pela comunicação.	140

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Resumo da relação de Tomadoras e Prestadoras – ambientes da pesquisa.....	49
--	----

LISTA DE TABELA

Tabela 1. Quantidade de amostra de pesquisa entre tomadora e prestadoras	54
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	A RELAÇÃO ENTRE CULTURA, IDENTIDADE E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM MEIO À ATUAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO	15
2.1	A CULTURA ORGANIZACIONAL E A FORMAÇÃO DA IDENTIDADE	16
2.2	A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A CONSTRUÇÃO DO PARADIGMA RELACIONAL.....	25
2.3	A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO MEIO INFLUENCIADOR.....	36
3	OBJETO DE ESTUDO E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	42
3.1	OBJETO DE ANÁLISE E OS LOCAIS DE AMOSTRAGEM	44
3.1.1	Primeiro ambiente – Tomadora A	45
3.1.2	Segundo ambiente - Tomadora B.....	46
3.1.3	Primeiro ambiente – Prestadora A	47
3.1.4	Segundo Ambiente – Prestadora B	48
3.1.5	Terceiro Ambiente – Prestadora C	48
3.1.6	Quarto ambiente – Prestadora D	49
3.2	PROCEDIMENTOS E MÉTODOS	50
3.3	DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS	55
3.3.1	Documentos	56
3.3.2	Entrevistas.....	59
3.3.3	Entrevistas Tomadoras	61
3.4	ENTREVISTA PRESTADORAS	116
3.4.1	Entrevista Prestadora A.....	116
3.4.2	Entrevista Prestadora B.....	122
3.4.3	Entrevista – Prestadora C.....	126
3.4.4	Entrevista – Prestadora D.....	131
3.5	ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS SEMIESTRUTURADOS PARA FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS	133
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	143

REFERÊNCIAS	147
APÊNDICES	153
MODELO DO QUESTIONÁRIO – GESTORES DA TOMADORA.....	154
MODELO DO QUESTIONÁRIO – GESTORES DA PRESTADORA A, B, C e D	155
MODELO DO QUESTIONÁRIO – FUNCIONÁRIOS DAS PRESTADORAS	156
MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA A ENTREVISTA	157
DIÁRIO DE CAMPO A.....	158
DIÁRIO DE CAMPO B	159
DIÁRIO DE CAMPO C.....	161
ENTREVISTAS TRANSCRITAS NA ÍNTEGRA.....	163

1 INTRODUÇÃO

A terceirização, tema central neste trabalho, trata-se de um processo onde há contratação de serviços por meio de empresa intermediária entre o tomador de serviços e a mão de obra, mediante um contrato. A relação de emprego se faz entre o trabalhador e a empresa prestadora de serviços e não diretamente com o contratante ou empresa tomadora.

Essa prestação de serviços, com origem no termo do latim *servitium*, define a ação de servir (estar sujeito a/ser prestável alguém por qualquer motivo, fazendo aquilo que essa pessoa quer ou pede). Essas empresas oferecem trabalhos a serem realizados como aluguel de mão de obra física ou intelectual e possuem características próprias que permitem diferenciar-se de um produto pela sua intangibilidade (um serviço é algo que não se pode ver, provar, sentir, ouvir nem cheirar antes da compra propriamente dita), heterogeneidade (dois serviços similares nunca são idênticos ou iguais), inseparabilidade (a produção e o consumo são parciais ou totalmente simultâneos), perecibilidade (um serviço é algo que não se pode armazenar) e a ausência de propriedade (os compradores de um serviço adquirem o direito de receber a respectiva prestação, bem como o direito ao uso, ao acesso ou ao arrendamento da coisa adquirida, mas não à sua propriedade/posse) (MACÊDO, 2015).

A disponibilidade de serviços é notada, desde uma simples entrega de pizza até um passeio pelo espaço, com a possibilidade de visitar os vales ainda misteriosos de Marte. A sociedade constitui-se e mantém-se por uma rede de organizações voltadas para atender, por meio da produção de bens e da prestação de serviços, para as mais diversas necessidades humanas e isso cada vez mais domina nosso cotidiano (NASSAR, 2009).

Com uma vasta diversidade de opções de bens e serviços, surge a competitividade entre as empresas que os oferecem. Diariamente milhares de empresas disputam o interesse e a fidelidade de seus consumidores, estudando, criando e colocando em prática as mais diversas estratégias para garantir o seu lugar no mercado.

Sabe-se que toda organização é composta por pessoas e é neste aspecto que a comunicação desempenha um papel primordial: num cenário onde a informação é considerada um dos principais ativos da empresa, como parte essencial do capital intelectual, é preciso refletir sobre processos de comunicação que considerem o desafio da pluralidade existente na organização, pois há a formação de significados e esses diferenciam-se por meio de pensamentos, comportamentos, condutas e saberes.

A partir deste cenário, surge a necessidade compreender como se desenvolve o fluxo de trabalho de pessoas que compõem esse meio, entre atividades estratégicas e operacionais

de prestadoras e tomadoras de serviços. Esta inquietação advém da observação pessoal e profissional desempenhada pela autora deste trabalho, por estar inserida no ambiente das prestadoras.

Estas precisam, ao mesmo tempo, desenvolver-se e atender seus clientes, por meio da disponibilização de funcionários que serão integrados em outras culturas organizacionais. É nesta atividade cotidiana que o funcionário da prestadora pode “perder” a identidade da empresa originária, pois essa se mistura com a cultura da tomadora. Como exemplo, tem-se uma cena: ao se perguntar onde um funcionário terceirizado trabalha, geralmente a resposta tende a ser o local do seu posto de trabalho, e não àquela cuja imagem está gravada em seu uniforme e à qual cumpre com as obrigações legais (prestadoras).

Seria isso uma falha na construção de identidade da prestadora/terceirizada ou um trabalho bem efetuado da tomadora do serviço, sede de trabalho naquele contexto? Trata-se da necessidade de maior autenticidade das empresas prestadoras de serviços ou seria causa de conflitos culturais por meio das condutas dos empregados? Reflexões como essas vislumbram a necessidade de respostas sobre como o processo comunicacional contribui para a construção da identidade corporativa em empregados que são contratados por terceirizadas e atuam em organizações/empresas multinacionais.

Nessa perspectiva o objeto dessa pesquisa pauta-se na análise sobre a comunicação organizacional e sua influência no processo de construção de identidade entre os funcionários de empresas terceirizadas e suas tomadoras.

Essa influência pode inferir diversas hipóteses para a compreensão da atividade diária das prestadoras e sua identidade, dentre elas: a dimensão das empresas tomadoras agregarem valor ao funcionário terceirizado devido ao ambiente de trabalho; as condições vistas pelos funcionários terceirizados com o público interno em ações que podem intervir nos tratamentos; as próprias ações das empresas terceirizadas no trabalho de identidade estarem sendo consideradas para outro fim; como também a instrumentalização da informação e das condutas das tomadoras terem que sobressair às das prestadoras confundindo o funcionário, a qual parte ele realmente pertence.

Como objetivo geral tem-se a necessidade de compreender o papel da comunicação organizacional na relação entre empresas tomadoras multinacionais e prestadoras de serviços terceirizados, considerando a construção de identidade corporativa em empregados. E como objetivos específicos:

- a) observar como se dá a gestão da comunicação adotada pelas tomadoras e terceirizadas no que tange a relação entre elas;

- b) compreender os desafios que compõem a relação entre as empresas tomadoras e terceirizadas;
- c) inferir sobre a influência da cultura do país de origem das multinacionais no processo de comunicação organizacional, no que se refere à construção de identidade corporativa no empregado da prestadora.

Para atingir aos objetivos propostos, utilizou-se as metodologias: observação participante, com o diário de campo; pesquisa qualitativa, no formato de entrevistas abertas com gestores das empresas tomadoras e prestadoras, e quantitativa a partir da aplicação de questionário semiestruturado com os funcionários.

As entrevistas subdividiram-se em dois públicos sendo uma amostra de gestores das Tomadoras e das Terceirizadas, realizadas a partir de perguntas abertas, posteriormente transcritas e analisadas. Os diários de campo tratam-se da descrição dos fatos e observações particularizadas da autora, e por fim, a análise do questionário semiestruturado, com o perfil do entrevistado seguido de perguntas fechadas em escala Likert e perguntas abertas relacionadas à cultura e comunicação da empresa terceirizada.

Como amostra foram selecionadas seis empresas, sendo duas tomadoras multinacionais e quatro empresas prestadoras de serviços com as principais características:

- Tomadora A – cultura japonesa, ramo alimentício, localizada no interior do estado de São Paulo, tendo a sede há quatorze anos em atuação na cidade;
- Tomadora B – cultura britânica, ramo alimentício, localizada no interior do estado de São Paulo, tendo a sede há trinta anos na cidade;
- Prestadora A – brasileira, familiar, prestação de serviços de jardinagem, limpeza e locação de máquinas, localizada no interior do estado de São Paulo, há quatorze anos;
- Prestadora B - brasileira, familiar, prestação de serviços de manutenção elétrica em geral, localizada no interior do estado de São Paulo, há onze anos;
- Prestadora C - brasileira, familiar, prestação de serviços de projetos de tubulação fabril, localizada no interior do estado de São Paulo, há quatorze anos;
- Prestadora D – brasileira, familiar, prestação de serviços em acompanhamento e desenvolvimento humano e profissional, localizada no interior do estado de São Paulo, há vinte anos.

Os dados foram decodificados a partir da metodologia da análise de conteúdo, categorizada em três eixos: cultura e identidade, comunicação e prestação de serviços.

A dissertação, por fim, estruturou-se da seguinte maneira: segundo capítulo com fundamentação teórica sobre cultura e identidade, seguida de comunicação organização e comunicação interna; terceiro capítulo com métodos e procedimentos do objeto de pesquisa; quarto capítulo destinado à análise de dados; seguido das considerações finais, referências e apêndices.

2 A RELAÇÃO ENTRE CULTURA, IDENTIDADE E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM MEIO À ATUAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO

A cultura é formada a partir da atuação de grupos ou atores sociais que, por sua vez, estimula a existência da “personalidade da organização” que pode ser desenvolvida por meio de ações incorporadas formando e transformando-se pelas pessoas que ocupam os espaços organizacionais. Este fator encontra-se intrinsecamente relacionado à comunicação, “(...) uma vez que a cultura se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam. Se elas se relacionam, estão se comunicando” (MARCHIORI, 2009, p. 294).

Assim, em diversos cenários, a cultura organizacional passa a ser construída diariamente por meio das relações interpessoais existentes neste meio, adequando-se, também, aos valores da empresa da qual o funcionário faz parte.

As organizações podem se estabelecer em torno de profissões, departamentos, regiões entre outros (PINHO, 2006). Nessa relação de interação permeada pela cultura e comunicação, observa-se que “em todo processo comunicativo há fraturas e elas se revelam (...), esse ponto de fuga pode muito bem ser um sentido mais importante do que aquilo que tinha sido previamente planejado” (PINTO, 2008, p. 84), espera-se que em um processo comunicacional ruídos aconteçam.

Um dos pontos considerados causadores destes ruídos pode estar relacionado ao choque entre as subculturas (termo explorado adiante) e a cultura organizacional. Para que exista a possibilidade de se estabelecer características que embasem o comportamento de funcionários, as organizações podem estabelecer valores, missão e visão a fim de guiar os passos dos mesmos neste ambiente. “Seria um processo de regulação de suas dinâmicas, interferindo em suas complexidades, redesenhando e reorganizando as estruturas de interação na vida contemporânea” (FAUSTO NETO, 2008, p. 43).

Assim, adota-se a perspectiva de que os ambientes podem ser formados a partir das dinâmicas interacionais, reorganizadas por meio da comunicação a fim de redefinir ou modificar suas culturas.

A comunicação no contexto das organizações convive com essa contradição de ora reproduzir o discurso da gestão, ora, como processo social fundado na linguagem, para gerar a articulação entre as instâncias de produção, circulação e consumo, numa permanente interação de práticas discursivas e simbólicas (HALL, 2003, p.17).

Portanto, esse capítulo apresenta os temas pertinentes à cultura organizacional e à formação da identidade na relação dialética entre empresa e funcionário, como também realiza um resgate teórico contextualizando a comunicação organizacional e mostrando como o paradigma relacional pode transcorrer entre esses temas.

2.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL E A FORMAÇÃO DA IDENTIDADE

Sociedade, relações humanas e regulamentações retroalimentam-se para formar o cenário em que empresas prestadoras de serviço atuam. Este fenômeno social altera a forma com que tais organizações se colocam em suas operações. Qualquer alteração no cenário em que está inserida deve ser considerada a fim de compreender uma nova formação de unidade de sentido para os atores envolvidos neste processo.

A cultura posiciona-se como um dos constructos de compreensão da interação humana, consistindo num conjunto de crenças, símbolos, valores, referências, princípios e tradições, que interativamente é construído, reconstruído e compartilhado pelas pessoas que compõem um grupo, seja este uma organização ou uma sociedade.

Para Vergara (2014), a cultura revela movimentos que provocam tanto a construção de alguma unidade de denotações, crenças e valores quanto a sua desconstrução, seu questionamento. Portanto, envolve maneiras de viver, de pensar e de sentir formalizadas e que constituem um sistema, trazendo características intrínsecas: o ser compartilhado socialmente, que deve transmitir ao longo do tempo uma consequência lógica de seu caráter social perdurável; e requer aprendizagem (MARIN, 1997).

A cultura apresenta quatro elementos relevantes que estão presentes em todos os sistemas culturais conhecidos, segundo Pinho (2006), que são: as instituições, as ideias – ambas relacionadas ao nível abstrato - os materiais e as técnicas - remetendo ao nível concreto.

As instituições são os modelos de comportamento e possuem caráter normativo, ou seja, referem-se às regras comportamentais e variam em cada cultura. Embora as instituições, muitas vezes, tenham as mesmas funções, como as escolas, igrejas etc., elas exercem essas regras de maneiras diferentes, de acordo com a cultura em que estão inseridas. Por sua vez, as ideias estão relacionadas aos conhecimentos, crenças, tradições, superstições, ideologias religiosas, entre outras, que são disseminados e compartilhados em cada sociedade. Já os

materiais referem-se aos elementos físicos construídos pela cultura, como os edifícios, casas, museus, etc. E as técnicas são as maneiras e formas como são feitos esses materiais.

Nesse contexto cultural e considerando as diferentes maneiras de ser das organizações demonstra-se que os sistemas permitem classificar tipologias organizacionais. Dentre elas, Etzioni (1974) traz a conceituação que se forma com base no uso e significado por meio de controles aplicados aos participantes das organizações. Dentre as tipologias, há a classificação entre as organizações coercitivas, utilitárias e normativas.

As coercitivas abrangem o poder pela força física ou por controles ancorados em bonificações ou advertências. Nessa tipologia a força tem significado de controle sobre participantes. Como exemplo dessa tipologia, tem-se prisões, instituições penais etc.

As organizações utilitárias pautam-se no incentivo financeiro. Os funcionários envolvem-se calculadamente esperando os benefícios que obterão. Nesse sentido, o comércio é um exemplo.

Já as organizações normativas têm o consenso nos objetivos e métodos, pois tem o controle moral como influência aos participantes. Podem também ser voluntárias como as igrejas, universidades, hospitais, instituições políticas e sociais.

A tipologia sob análise de Blau e Scott (1979) apresenta quatro categorias de participantes: 1) os próprios membros da organização; 2) os proprietários ou dirigentes; 3) os clientes; e 4) o público em geral. Essas quatro categorias visam classificar quatro tipos de organizações: as associações de benefícios mútuos que têm a primeira categoria de participantes vinculada, sendo os próprios membros da organização seu beneficiário principal; as empresas comerciais na qual os proprietários ou acionistas assumem como beneficiários; as de serviços; e o estado como sendo o público em geral.

Tanto a tipologia de Etzioni (1974) como a de Blau e Scott (1979) são unidimensionais, sendo que a primeira dialoga com os tipos de controle com os participantes e a segunda enfatiza a influência sobre o beneficiário nas relações estabelecidas em contextos e sob diferentes perspectivas, que deram origem a outras.

Freitas (2002) e Dupuis (1996) acrescentam que o sentido de cultura pode ser entendido como a forma do tempo e do espaço pelas práticas de seus “atores” e de grupos em contextos de interação social e histórica. Diga-se, também, que ela amplia a ideia de território, vinculando o sujeito a unidades macro e micro, por exemplo, a empresa onde trabalha. Ou seja, “uma definição rigorosa de cultura deveria articular de maneira dialética contextos de interação social, prática dos atores e significações das ações” (DUPUIS, 1996, p. 243).

Compreende-se, então, a partir deste contexto, que a manifestação da cultura esteja atrelada à criação, descoberta e desenvolvimento de grupos na adaptação externa e integração interna, e que funciona bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novas pessoas como maneira correta de perceber, pensar e sentir (SCHEIN, 1986).

Quando analisado no âmbito organizacional, pode-se pensar que o tema cultura não pode ser considerado de forma isolada de seu contexto social, pois a interação se faz presente o tempo todo e pode se considerar que os aspectos culturais não só definem um espaço de relacionamento das organizações com o mercado, mas também influenciando o desenvolvimento de novos processos dessas organizações. Dessa forma:

A cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 1996, p. 22).

Com esse espaço de possibilidades infinitas de relações e todo o processo de formação que transborda, há a consideração de que a origem dos significados no desempenho de papéis na organização está na cultura, pois é o conhecimento que define a institucionalização e os papéis a serem desempenhados no contexto institucional.

Dessa forma, pode-se pressupor que a interação entre diretores e funcionários, funcionários entre si e a maneira como a empresa se relaciona com seus clientes, fornecedores, acionistas e a comunidade em geral é determinada pelos valores, crenças, costumes, políticas internas e externas.

Quando se pensa cultura sobre o que tange ao espaço, pode-se considerar que “as pessoas, na arena organizacional, constroem comunicativamente a cultura à medida que geram significados, símbolos e discursos para todas as ações” (MARCHIORI, 2009, p.293). Dessa forma, procura-se estabelecer a dimensão de ‘quem somos nós’ e que funções exercem os sujeitos como produtores dos espaços organizacionais.

Berger e Luckman (1985) entendem que qualquer organização possui um conjunto de conhecimento transmitido do qual fazem parte valores, crenças, mitos e provérbios, constituindo um plano de representações simbólicas. As instituições devem ser compreendidas com base na consciência dos indivíduos que estão em contato com elas.

Martin (2002) aponta uma perspectiva de integração que se concentra na manifestação da cultura com diferentes interpretações da cultura organizacional. O autor considera que as manifestações de cultura são explicadas e identificadas apenas pelos

membros da organização que interpretam significados e apresentam concepções, crenças, valores entre outros sob o mesmo fato. Essas manifestações incluem práticas formais ou não com expressões distintas, mas destaca-se que essa perspectiva é a integração, onde a organização é tida como um espaço de discursos e ações. A autora define cultura como metáfora, um exame da vida organizacional.

Os indivíduos, quando inseridos no contexto organizacional, carregam consigo a construção social da realidade e todas as suas experiências culturais geradas previamente. Origina-se, assim, um conjunto de elementos justapostos que formam a metáfora da organização. Sem esses elementos a organização resume-se a um acúmulo de tecnologias apáticas. Ao tentar entender esse conjunto, os estudos organizacionais são marcados por distintas abordagens sobre cultura nas organizações, possíveis de serem agrupadas nas três perspectivas básicas de integração, diferenciação e fragmentação (MARTIN, 1992). Conforme tratado no livro *Culture in organization three perspectives*, Martin relaciona a cultura sobre três diferentes pontos distribuídos em capítulos específicos que os autores Carreiri e Silva sintetizam:

- **Perspectiva da integração:** reconhecem apenas a consistência das manifestações culturais (valores, interpretações entre outros) e tratam a organização como voltada ao consenso (homogeneidade) e à transparência. A ambiguidade é apenas um problema a ser resolvido para se alcançar a integração de todos.
- **Perspectiva da diferenciação:** reconhecem que apenas dentro de determinados grupos há consistência nas manifestações culturais, delimitando, também, o consenso (homogeneidade) e a transparência em seu interior. As subculturas se originam nas variáveis ambientais, ao atuarem por meio de mecanismos demográficos, sociais, de gênero, profissionais, entre outros. Entre grupos e subculturas, existem diferenças e contradições que remetem às ambiguidades.
- **Perspectiva da fragmentação:** voltam-se às inconsistências entre as manifestações culturais, o dissenso e a ambiguidade na organização. Isso porque ela está inserida em um mundo de diversidade cultural, permeado por relações de interesses e consensos transitórios (CARRIERI E SILVA, 2014, p. 46).

Na tentativa de identificação das perspectivas, citadas acima, em ambientes de terceirização, nos quais existe a mistura de manifestações culturais, haveria talvez a dificuldade de realização. Justificada pela percepção em compreender se existe divergência cultural entre funcionário e empresa ou não se atendem às condutas de requisitos da organização tomadora. Como também a dificuldade de se classificar a perspectiva em que se encontra o funcionário por justamente transitar entre diversas empresas.

Meyerson e Martin (1987) e Cavedon e Fachin (2000) propõem o uso conjunto das três perspectivas como um corte epistemológico que amplia a compreensão sobre a

configuração da cultura nas organizações sendo um caminho para compreendê-las como culturas por meio de metáforas. Portanto, faz-se necessário pensar também que as organizações “compreendem diferentes possibilidades de relação e interação, dependendo da cultura organizacional, particularmente, dos valores e pressupostos” (BALDISSERA, 2014, p. 94).

A cultura organizacional pode ser vista como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e ao comportamento dos funcionários. Na visão de Robbins (2002), um sistema de valores compartilhado pelos membros das organizações é o diferencial entre elas.

Ainda há de se salientar que a cultura de uma organização pode ser apreendida em alguns níveis sendo:

a) **artefatos visíveis:** o ambiente, arquitetura, layout, vestimentas, padrões de comportamento visíveis, etc.

b) **nível dos valores que governam o comportamento das pessoas:** são necessárias entrevistas com membros chave ou realização de análises documentais;

c) **nível de pressupostos inconsistentes:** determinam como o grupo percebe, pensa e sente.¹ (SCHEIN, 2009).

A esses níveis, há ainda a abordagem conceitual, pois quanto mais unidade existir entre os membros, mais consensual será a visão da cultura organizacional, com a expressão de valores e ideias compartilhadas por todos os agentes organizacionais.

A partir do objeto de pesquisa relacionado à terceirização, acredita-se que exista a criação de uma nova cultura organizacional, para que o funcionário se adapte à empresa na qual prestará serviço.

Iasbeck (2009, p. 115) aborda a cultura como o que consiste em todo o acervo dinâmico de construção simbólica que nutre o imaginário coletivo, seja da família, da nação ou da organização. Ou seja, a cultura de uma organização deverá refletir-se em seu discurso como “toda coleção ou os conjuntos articulados de textos que contêm autonomia de interpretação (...) mas que se articulam entre si para produzirem um todo maior significativo”.

Nesse leque de construção de conjuntos articulados, Thévenet (1994) citado por De

¹Na medida que os valores são compartilhados conduzem determinados comportamentos e esses se mostram adequados para solucionar algo, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são (*taken for granted*) até se inserir no inconsciente.

Sá e Lemoine (s.d.) conceitua a cultura como o encontro de pontos de coerência dentro do funcionamento coletivo, pois não se faz pré-julgamentos daquilo que é normatizado previamente, mas imagina-se que ele exista no funcionamento coletivo de uma sociedade humana em uma organização de produção de sentido e símbolos. Para o autor, existe a necessidade de adaptação às necessidades por parte das organizações.

Desta forma é uma abstração que se faz sendo um fenômeno dinâmico que nos cerca, desempenhada e criada por nossas interações com os outros e mediada por estruturas, rotinas e normas que orientam e restringem comportamentos ou situações sociais (SCHEIN, 2009). Denota-se o cuidado em sinalizar a abordagem funcionalista ou interpretativista para esse assunto, pois paralelo à tentativa de compreensão da cultura como uma das variáveis que atuam sobre a dinâmica organizacional, também há a intenção de compreender o significado compartilhado pelo grupo, que por sua vez está associado à forma de atuação da organização. Ou seja, a organização tanto possui uma cultura como é a própria cultura (SCHEIN, 1991).

Há, segundo César (2009), várias definições propostas para as investigações sobre a cultura organizacional e nota-se que a base conceitual está relacionada em quatro situações recorrentes:

1. Situações nas quais são investigados problemas relacionados à gestão de empresas instaladas em diferentes lugares do mundo, nos quais há culturas nacionais próprias;
2. Situações nas quais se discute a integração de pessoas com diferentes etnias em uma mesma planta de trabalho;
3. Situações nas quais são feitas referências a crenças, valores e atitudes de uma força de trabalho;
4. Situações em que se fala em valores organizacionais que, impostos pela gestão, atuam como uma cola que mantém a força de trabalho unida, respondendo de maneira integrada a desafios (CÉSAR, 2009, p. 127).

Segundo Pinho (2006), a cultura organizacional pode ser vista como um grande envolvimento entre pessoas, objetivos, ações, experiências e interpretações, e a comunicação é a forma como se recebe e transmite a cultura, sendo também o instrumento utilizado em sua construção.

No nível organizacional, possivelmente como se supõe ocorrer entre indivíduos, a identidade organizacional é formulada e mantida por meio de interações, de forma análoga aos modelos propostos por Mead² (1953) e Goffman (1985), pois entendem que essas relações

² Para Mead, o entendimento da natureza histórico evolutiva da consciência de si constitui a última etapa do processo de progressiva relativização do espírito humano, outrora considerado sempre idêntico a si mesmo. Propunha, então, ser a individualidade autoconsciente formada por meio da sucessiva adoção dos papéis das diferentes pessoas que a rodeiam durante seu crescimento e existência, especialmente durante a infância, até a

acomodam ações e possibilitam sentido à presença do outro, que orienta seus comportamentos.

É neste contexto de identificação e reflexão que a cultura ganha identidade. Para Smircich (1983), há a demonstração de raízes dos estudos sobre cultura nas organizações divididas em perspectivas antropológicas e organizacionais, das quais envolvem desde as ações sociais, os ambientes e seus processos, suas cognições, manifestações e discursos por meio de agrupamentos simbólicos tais como a linguagem.

A autora aponta dois enfoques distintos: a cultura como variável e a cultura como metáfora. No primeiro, considera-se que a organização tem uma cultura e a orientação fundamental é administrativista: enfatiza-se a possibilidade de seu gerenciamento para o alcance de altos padrões de desempenho organizacional. Já a cultura como metáfora é interpretada, essencialmente, como um contínuo e dinâmico processo de construção e reconstrução da realidade por meio da interação social, razão pela qual é a perspectiva adotada neste trabalho. Compreende as abordagens que consideram a organização como um modo de expressão da consciência humana, de suas ideias e aspectos simbólicos.

A partir da formação de cultura, inevitavelmente a identidade organizacional pode ser visualizada em diversas dimensões, de acordo com Caldas e Wood (1997), desde a forma como é percebida por aqueles com quem interage, como pode decorrer da autopercepção pela maneira em que os membros internos a percebem de forma compartilhada. Diga-se que pode representar o porquê da definição da razão de ser, de sua finalidade, missão ou propósito.

Segundo Silva e Nogueira (2001, p.23), “é possível entender que uma cultura estabelece uma identidade, uma marca reconhecível quer pelos que dela participam, quer pelos que com ela interagem”. A cultura representa o sistema de comportamentos, normas e valores sociais tidos como parâmetros para os grupos componentes da organização. Como um sistema de referências constituindo conjunto de crenças balizador das interações interpessoais (EMEDIATO, 2014).

Elsbach (1994) aborda a identidade de uma organização a partir da reflexão de questões diferenciadoras com valores essenciais, modos de ação e produtos. Quanto aos

total internalização do sistema de relações sociais em que se situa. A introjeção de papéis seria consubstancial com o surgimento da autoconsciência. A transformação do indivíduo biológico em organismo ou pessoa dotada de espírito(1), ocorre por meio da intervenção da linguagem, que, por sua vez, pressupõe a existência de certa espécie de sociedade e certas capacidades fisiológicas nos organismos individuais. Para ele, o self, a mente, a ‘consciência de’ e o símbolo significantes são precipitados juntos e interrelacionados, através da interação social.

indivíduos, pauta sua participação, pois a identidade organizacional é consequência da cognição ou da percepção - imposto ou não - dos atributos essenciais e distintos, particulares da organização. Ainda compreende que há dois tipos de percepção da identidade organizacional.

(1) a identidade organizacional percebida pelos seus membros (aquilo que eles creem serem os seus atributos centrais, distintivos e duradouros);

(2) a sua identidade externa construída (o que eles, os indivíduos, pensam que aqueles que não pertencem à organização creem serem esses atributos centrais, distintivos e duradouros). Os dois tipos de percepção estão relacionados com representações cognitivas mantidas pelos indivíduos, membros e não-membros da organização.

Albert e Whetten (1985) apresentam um conceito para identidade organizacional que compreende o que é central, distintivo e duradouro na organização, com base no compartilhamento significados por seus membros. Os autores afirmam que esses três critérios atenderiam as necessidades na definição de conceito científico.

Em relação àqueles que compõem a organização, a identidade organizacional resulta daquilo que percebem como atributos essenciais e distintivos da empresa, da sua situação e do seu posicionamento no contexto em comparação com outras organizações.

O senso compartilhado de continuidade da organização pode estar amparado na percepção de continuidade proporcionada pelos discursos e narrativas que operam a estabilidade da ordem social ou grupal, interrelacionados aos hábitos e aos recursos de comunicação (figuras conceituais, metáforas, signos e outros) adotados por eles (ALVESSON, 1994).

Entre os funcionários de uma organização é gerada a identidade organizacional, fruto de seu esquema cognitivo ou da percepção dos atributos essenciais e distintivos da organização, da sua situação e do seu posicionamento no contexto em comparação com outras organizações.

A identidade seria, então, um mecanismo cognitivo que tornaria possível o comportamento grupal. As definições situacionais e auto definições emergiriam por meio de interações simbólicas, em que os significados evolveriam das interações verbais e não-verbais dos indivíduos. O entendimento da singularidade da identidade de uma organização pode ser compartilhado não somente entre seus membros, mas por outros indivíduos e grupos que se relacionam com ela, como fornecedores, clientes e consultores, por exemplo.

Por sua vez, a falta de coesão entre a identidade e as estratégias da organização, quando ações particulares contradizem a identidade ou a imagem da organização, pode

interromper o curso normal de funcionamento organizacional, abrindo lacunas para que funcionários questionem a finalidade e natureza das atividades desenvolvidas (ALVESSON, 1994). Constituem momentos de revisão, aprofundamento e ampliação da consciência a respeito do que os envolvidos acreditam definir a identidade da organização.

Para Oliveira (2009) a cultura estabelece uma identidade que é reconhecida por aqueles que com ela interagem e também pelos que dela participam. Essa identidade, segundo ela, é correspondente à visão de mundo de cada um desses participantes, da sua forma particular de fazer as coisas, de interagir e de ser.

Dessa maneira, a identidade organizacional pode ser considerada como resultante de uma representação compartilhada pelos membros de uma organização, em face daqueles com quem ela interage. Em consequência, a identidade organizacional pode ser vista como elemento-chave interpretativo do senso compartilhado de realidade (OLIVEIRA, 2009, p.60).

Silva e Nogueira (2001) sugerem alguns fatores que poderiam estar relacionados com o aumento da identificação organizacional. Primeiro, a distintividade dos valores e das práticas de uma organização em comparação com os de outras proporcionaria um entendimento de identidade única e singular; segundo, o prestígio proporcionado pela afiliação, tendo em vista os mecanismos de comparação social, afetando a autoestima e, finalmente, o fato de a identificação organizacional. Sob esse aspecto, é válido salientar que a associação com a empresa cria laços invisíveis e relaciona princípios e interesses entre a empresa e os funcionários. Há, portanto, o senso implícito de “nós” e o senso de pertencimento consistente com os interesses dos membros da organização, oferecendo um direcionamento para todos eles.

Entre os benefícios proporcionados pela identificação organizacional, enfatiza-se a potencialização do senso de cidadania organizacional dos funcionários, o que eleva seu nível de participação nas atividades desenvolvidas.

Quando os indivíduos se sentem fortemente identificados com a organização, seu senso de sobrevivência passa a se confundir com a própria sobrevivência da companhia. Consequentemente, estabelecem-se fortes laços de companheirismo, o que se traduz em comportamento cooperativo, atividades proativas e na intenção de permanecer na companhia (ROCHA; SILVA, 2007, p.8).

Entre as dimensões em que se dá o desenvolvimento da cultura de qualquer indivíduo, o meio em que transita e a formação de identidade que se consolida nas interações e evolução de contexto macro e micro, fica evidente a importância desses conceitos no que tange as ações

individuais ou coletivas, pois elas interferem no funcionamento organizacional levando os participantes a se questionarem sobre a finalidade e a natureza das suas atividades. Constituem momentos de revisão, aprofundamento e ampliação da consciência a respeito do que se acredita para definir a organização; também são momentos para rever a magnitude da conexão que mantêm, individual e coletivamente, com a organização.

As interações provenientes da construção de cultura e identidade são mediadas pela comunicação, especificamente no contexto colocado das organizações. Discute-se o conceito e sua aplicação no próximo momento.

2.2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A CONSTRUÇÃO DO PARADIGMA RELACIONAL

A Revolução Industrial ocorrida no século XIX deu início à transformação do sistema econômico e político que vigorava no mundo. Observaram-se a velocidade de mudanças, o despertar tecnológico, novo conceito de mercado consumidor, as linhas de produção e a reviravolta nas formas de relacionamento das organizações com a sociedade (VIEIRA, 2004, p. 17).

O avanço tecnológico pode criar uma sociedade baseada na rápida disseminação e amplificação da informação, por contar com dispositivos eletrônicos conectados em rede. A Revolução Tecnológica, mais rápida e silenciosa, quando comparada às anteriores como a Industrial, introduziu na sociedade invenções e criações estéticas, com produtos originários do intelecto humano, dos quais derivam outras tantas manifestações utilizadas para diversos fins como, por exemplo, expansões, sensibilização, transmissão de conhecimento, administração, produção de bens, modificando técnicas de produção e a relação do sujeito com o trabalho (VIEIRA, 2004, p. 18).

A propagação dos resultados das revoluções se dá por meio da construção e da capacidade de comunicar-se, ou seja, produzir gestos significantes – que, por sua vez, significam para quem os produz e gera sentido naquele a quem se dirigem. Esse potencial de apropriação da linguagem e elaboração simbólica é propriedade essencialmente humana, bem como a capacidade de intervenção na sua ação, a partir da reação do outro e na sua própria (o movimento de reflexividade) (BASTOS; LIMA; NEIVA, 2011).

A informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias empresariais e na própria evolução das organizações. Por isso, hoje, muito mais do que em épocas passadas, torna-se necessário entender a complexidade que envolve a informação e os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações. Afinal, vivemos numa era de ritmo acelerado de transformações e contextos cada vez mais complexos, onde as organizações precisam buscar novas lógicas de gestão para enfrentar a competitividade (CARDOSO, 2006, p. 1125).

Deve-se levar em consideração o fato de que a comunicação organizacional é dependente intrinsecamente do processo dinâmico e fluido com a sociedade, pois organizações, de maneira geral, não são consideradas ambientes fechados ou herméticos. Pelo contrário, existe a retroalimentação de fluxos comunicacionais entre sociedade e organização.

Enfatiza-se, então, que organizações podem possuir vários métodos, estratégias, fluxos, redes ou meios responsáveis pela interação. Nesse processo cada organização funciona de uma maneira, pois possui concepções distintas no que tange à adesão de sentidos e significados observando ou não perspectivas de quem participa do processo.

A partir deste pensamento adentraremos no conceito de comunicação organizacional, que, para Kunsch (2003), pode ser definida a partir de quatro principais modalidades da comunicação: administrativa, mercadológica, institucional e interna.

A comunicação interna procura obter uma estrutura que permita que a organização interaja com seus funcionários usando de estratégias para a compatibilização de interesses, troca de experiências e informações, possibilitando o funcionário ser mais ativo e será explanada no próximo tópico.

A comunicação mercadológica é uma forma de gerenciar os negócios como também cuida da imagem da empresa. A institucional abrange ter credibilidade do público e disponibiliza a missão, os valores e os objetivos da empresa. E a administrativa desenvolve técnicas de administração para gerar a comunicação com seus funcionários e clientes, transformando recursos e serviços a fim de obter a execução de tarefas gerenciando fluxo de atividades. Estas vertentes compõem a comunicação integrada que possui diversos instrumentos e ferramentas para se materializar.

Ressalta-se que a comunicação organizacional pode ser compreendida a partir de três eixos, segundo Pinho (2006): o primeiro deles diz respeito ao contexto, devido às ordens econômicas, culturais e tecnológicas e envolvem recursos humanos. O segundo eixo trata-se da configuração e forma dos padrões, tanto da cultura informal quanto formal e o terceiro eixo, por sua vez, refere-se aos atos da comunicação interna. A comunicação organizacional pode ser considerada multifacetada sendo uma combinação entre: processo, pessoas, mensagens, significados e propósitos.

Estes aspectos podem levar a reflexões de que “nas organizações a comunicação adquire, mesmo que de forma contraditória, aspectos pertencentes ao campo da gestão, que imprime à produção de sentidos características do relacionamento entre organizações e seus grupos de relacionamento” (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 92).

Para comunicar, é necessário analisar as especificidades de cada contexto, por exemplo, o momento no qual a empresa está vivendo, as particularidades dos grupos que a integram, as formas de reação, o desenvolvimento das ações, e as formas de entendimento. Assim seria possível olhar a comunicação organizacional por algumas dimensões, dentre elas: humana, instrumental e estratégica (KUNSCH, 2008).

A dimensão humana parte do pressuposto de que a comunicação pode ser entendida como inerente à natureza das organizações formadas por pessoas que se comunicam por meio de processos interativos. Observa-se, então, a relação entre indivíduos, departamentos, unidades de organização, pois eles passam por interferências internas e externas variadas, complexidades de difícil diagnóstico e que atuam em diferentes contextos sociais. A comunicação não se reduz à transmissão de mensagens ou conhecimento, mas sim é uma atividade prática que tem como produto final o relacionamento. “Assim quando se fala em comunicação organizacional, temos que primeiramente pensar na comunicação humana e nas múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações” (KUNSCH, 2008, p. 179).

A próxima dimensão: instrumental pode ser considerada como a transmissão de informações. Nesse caso a comunicação é vista como um canal ou via de envio de informações. Atua-se aqui na ênfase das mídias internas e externas, em esferas táticas e técnicas. Quanto à dimensão estratégica, trata-se de organizações que buscam compor novos posicionamentos na sociedade, enfrentando os desafios contemporâneos. O pensamento estratégico da comunicação, materializado não apenas em ações isoladas, realiza uma nova leitura das dimensões interculturais que a englobam para pensar estrategicamente nas ações comunicativas.

Percebe-se a existência da necessidade de reconhecimento por parte das organizações, da maneira pela qual os indivíduos comunicam-se mediante códigos, meios, linguagens e atos em um determinado contexto cultural. A organização é o campo onde cultura e comunicação desenvolvem-se permitindo diversas abordagens e reflexões sobre paradigmas por conta das relações complexas inerentes a estes ambientes.

O pensamento complexo não permite que a ordem, o determinismo e as particularidades sejam colocados de lado, mas aponta as dificuldades para o conhecimento do

mundo e dos seres. Diga-se que a partir dele podem-se fornecer estratégias e cenários de ação a fim de entender o quadro de possibilidades imprevisíveis das ações humanas (OLIVEIRA, 2015).

Segundo revisão realizada pela por Marchiori (2009), existem quatro perspectivas para a comunicação: mecanicista, psicológica, interpretativo-simbólica e por interação. A perspectiva mecanicista observa a comunicação como um processo de transmissão de mensagens que fluem de um ponto a outro por meio de um canal.

A perspectiva psicológica observa a partir das características individuais que afetam a comunicação entre emissor e receptor. Há agentes intrínsecos que influenciam no processo de comunicação devido à variedade de filtros conceituais dos sujeitos.

Para a perspectiva interpretativo-simbólica, existe entendimento e significado compartilhados. Os indivíduos constroem sua realidade social. O significado das palavras é interpretado simbolicamente por meio de experiências compartilhadas e essa perspectiva caminha em consonância à cultura organizacional. Demonstra como os fatores culturais têm impacto no processo interpretativo. Há nesta corrente a complexidade de significados, pois considera a organização como um espaço de construção social da realidade sendo o processo de organizar e comunicar contínuo.

Essa perspectiva corrobora com o objetivo da pesquisa, pois a maneira de buscar dados dentro das organizações parte do ponto de vista dos funcionários vinculando-se a organizações multinacionais e prestadoras de serviços nacionalizadas.

A última perspectiva é a da interação, que concentra seus esforços nos comportamentos externos. Trata a comunicação como um ato de participação e compreende o indivíduo como parte desse processo. Comunicação e cultura influenciam-se, pois os indivíduos trazem uma cultura que afeta a forma como eles se comunicam. Assim, a forma dos indivíduos se comunicarem pode mudar a cultura que compartilham e vice-versa.

Entre dimensões e perspectivas da comunicação destacam-se também os princípios da complexidade da teoria de Morin (2011), no que corresponde à comunicação, sendo eles o hologramático, dialógico e recursivo, que contribuem no pensamento do fazer comunicacional no contexto das organizações.

O princípio hologramático, atrelado à ideia recursiva, considera o todo e as partes pertencentes a um movimento de retroalimentação capaz de produzir conhecimento (Morin, 2011).

O termo dialógico quer dizer que “duas lógicas, dois princípios, estão unidos sem que a dualidade se perca nessa unidade” (MORIN, 2003, p. 189). Dessa maneira, o princípio

dialógico pode ser definido como a “associação complexa (complementar/concorrente/antagonista) de instâncias, necessárias conjuntamente à existência, ao funcionamento e ao desenvolvimento de um fenômeno organizado” (MORIN, 1996, p.95). O autor exemplifica o conceito mostrando como a ordem e a desordem podem ser concebidas de maneira dialógica, afirmando que ao mesmo tempo em que esses conceitos suprimem um ao outro, em alguns casos, colaboram e produzem organização e complexidade. Neste sentido, o princípio dialógico permite que a dualidade seja mantida no seio da unidade, associando dois termos ao mesmo tempo complementares e antagônicos; ele enfatiza as divergências, acentuando não somente a oposição entre elas, mas também as possibilidades de conciliações provisórias.

Por sua vez, o princípio recursivo é um processo no qual os produtos e efeitos são ao mesmo tempo causas e resultados daquilo que produziram. É uma ideia que rompe com o conceito linear de causa/efeito, produto/produtor, pois tudo o que é produzido volta sobre o que produziu num ciclo auto constitutivo, auto organizador e autoprodutor (MORIN, 1990).

A partir do paradigma da complexidade de Morin (2003), pode-se situar a comunicação organizacional como um “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008, p.169). O autor considera a comunicação organizacional não limitada aos processos formais que ocorrem no âmbito da organização, mas, também na perspectiva dos três princípios básicos da complexidade – hologramático, dialógico e recursivo – ela se redimensiona, transpondo a ideia de comunicação comunicada (a fala formal e autorizada) e de comunicação comunicante (a que se estabelece nas diferentes relações entre os sujeitos e a organização).

Atualmente é comum, nas organizações, restringir a ideia da comunicação organizacional às práticas da comunicação planejada, supervalorizando-se os processos planejados principalmente aqueles que apresentam resultados mensuráveis, em detrimento das demais realizações comunicacionais, como as que produzem efeitos simbólicos. Entretanto, ainda que se possam ser quantificados esses processos, eles não são os únicos resultados obtidos nas empresas.

Em um grau mais complexo, considera-se a comunicação organizacional além da fala autorizada, ou seja, são os processos comunicacionais que ocorrem quando qualquer sujeito estabelece relação com a organização, de qualquer forma ou nível. Ultrapassam-se os processos planejados e sobressaem-se também os informais, que ocorrem inclusive sem que a organização tenha conhecimento.

Essa compreensão permite dar relevo aos processos dialógico-recursivos, pois atenta para a possibilidade e fertilidade de ocorrências de relações comunicacionais que escapam ao planejamento (e controle) inclinadas a assumir mais potência para perturbar a ordem posta (...) tendendo a forçá-la a movimentos de (re) organização (BALDISSERA, 2009, p. 118).

Os diferentes sujeitos que se relacionam com a organização carregam suas culturas que podem ser diversas da organização, devido até mesmo às diferentes territorialidades, além do fato de, no âmbito da comunicação formal, a organização tender a ter seu poder flexibilizado, “é possível que a alteridade se manifeste com mais força nas transações de sentidos” (BALDISSERA, 2009, p.119).

Além disso, no contexto da organização há a relação de saberes nos diálogos e na interação proporcionando aos processos de comunicação “a natureza das disputas de sentido que não é de sobre determinação de uma força à outra força em relação, mas de diálogo que torna presente os sujeitos e em diferentes graus, tensiona-os” (BALDISSERA, 2008, p. 65). Pois,

A comunicação como processo de interação e construção de sentidos, com base em um universo comum e partilhado, pressupõe compreender que os sentidos desse universo são provenientes da condição intrínseca da atividade humana. Essa é a objetividade das relações intersubjetivas necessárias à comunicação e ao trabalho (BALDISSERA, 2014, p. 104).

O contínuo processo de diferentes articulações das várias possibilidades indicatórias, que surgem nas relações que o sujeito realiza, “é a permanente tensão entre o planejado/intuitivo/espontâneo; e outras dualidades que, em princípio, sob o olhar da simplicidade, parecem impossíveis, mas que pelas lentes da complexidade são fundamentais para a continuidade do sistema organizado” (BALDISSERA, 2008, p.48).

Ao se considerar a comunicação organizacional à luz da teoria da complexidade deve-se atentar também para aqueles processos que se realizam fora do âmbito organizacional, mas que dizem respeito à organização, isto é, processos comunicacionais informais indiretos, como os que ocorrem entre colegas de trabalho que se reúnem fora da empresa e conversam sobre ela, por exemplo. Esses processos, embora pareçam distantes e sem importância, tratam-se de comunicação organizacional, ainda que a organização não tenha qualquer controle sobre eles.

Vale salientar que essa comunicação ocorre em grupos subdivididos e os relacionamentos que se formam na organização nem sempre permitem ou convidam todo o público do próprio departamento a se fazer presente.

Baldissera (2014) aborda ainda a comunicação como interação e produção de sentido tendo como base a relação de linguagem e pensamento afirmada como dialética entre a práxis, percepção e cognição, sendo a ordem desses elementos múltipla e complexa na rede de possibilidades desenvolvidas pela atividade humana.

A partir disso, Nassar (2009) considera em um metassistema social e tecnológico que tem como objeto de estudo os processos comunicacionais, no âmbito das empresas e das instituições, suas redes de relacionamento e sociedade – definido dinamicamente a partir de suas interrelações com conhecimentos de práticas de diferentes ciências.

Marchiori (2008) classifica a comunicação como sustentação ou apoio para os processos da organização. Por esse motivo atribui exigência aos profissionais da área a uma postura global de avaliação de cada realidade, observando pareceres que favoreçam em análises mais profundas do contexto organizacional e para que não ajam meramente baseados em técnicas.

Essa atenção, necessária e perspicaz, contribui para visões estratégicas no que envolve a comunicação e o planejamento de sua prática profissional.

A comunicação organizacional necessita ser compreendida como elemento que perpassa por todas as ações de uma empresa ou organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade. Portanto, torna-se claro como os processos de comunicação têm a potencialidade de contribuir para o desenvolvimento de relações mais participativas e, portanto, mais comprometidas, dando maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e facilitando sua interação social de modo responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas nas quais se movem (CARDOSO, 2006). É válido afirmar que uma organização não se constrói apenas com comunicação, mas que é sim condição essencial para sua existência.

Em outras palavras, é em comunicação que os sujeitos se relacionam para construir organização à medida que, também, articulam-se em diálogos – em diferentes relações de poder. Isso para estabelecerem e comunicarem os objetivos organizacionais, trabalharem, realizarem-se como sujeitos, disputarem e construírem significação, formarem cultura, comunicarem e fazerem reconhecer a organização como legítima (BAKTHIN, 1999 apud BALDISSERA, 2014, p. 87).

Diga-se que as relações de comunicação com o trabalho pressupõem “a circulação de discursos, emitidos por e de diferentes sujeitos. Enunciam-se e circulam discursos, sobretudo, de vários pontos de vista sobre o trabalho e sobre a regulação dele. Isto revela as ideologias dos setores e classes sociais ali presentes” (BALDISSERA, 2014, p. 108).

Nota-se que por mais que os processos comunicativos não sejam institucionalizados são essenciais para a operação e estão vinculados às formas de significar, valorar e expressar uma organização, isto é, ao processo comunicacional e constitutivo da cultura da organização, e de sua identidade, configurando imagens reconhecidas por seus diversos públicos internos e externos.

Faz-se evidente a presença de processos e ações de comunicação que não devem ser entendidos como complementos da estratégia organizacional, mas sim “como componentes essenciais na construção de uma estratégia. Além disso, tais processos e ações são formadores da identidade cultural de qualquer organização e, por fim, da projeção de sua imagem” (CARDOSO, 2006, p. 1132).

Reforça-se que “os processos de comunicação no contexto das organizações precisam ser compreendidos como lugares de confluência e de atuação transversal, tendo como referência o olhar da comunicação, ainda que se busquem em outros saberes, subsídios conceituais para entender sua complexidade” (OLIVEIRA, 2009. p. 59).

Portanto, espera-se que o papel da comunicação seja de contribuir para a estratégia de um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a empresa a enfrentar os desafios competitivos de uma sociedade que se torna mais exigente em qualidade e em direitos. Espera-se, portanto, que cumpra o seu verdadeiro papel social: o de envolver emissor e receptor em um diálogo aberto e democrático, em que a estratégia de gestão empresarial seja construída com base em princípios sociais e éticos de todos os sujeitos envolvidos.

Paralelo aos conceitos debatidos sobre comunicação organizacional, cultura e identidade, vale ressaltar o paradigma relacional como ponto de partida para a análise de dados posteriores desta pesquisa. Indicando como opção a comunicação sendo fator primordial para o estabelecimento de cultura e identidade nas organizações. A partir disso ressalta-se os aspectos relacionais e subjetivos presentes nestes ambientes.

Ao se adentrar no universo de múltiplas perspectivas, onde reflexões podem ser partidas de diferentes prismas, o do paradigma relacional assume uma base conceitual de Quéré (2005) com ênfase na ação e na experiência do sujeito, pois estes constroem suas relações com o mundo por meio da comunicação, entendida como processo de interação. São considerados então sujeitos dialógicos, pois não falam para o outro, mas com o outro.

Mead (1974), conforme obra de Braga e Gastludo (2009), apresenta conceitos para a capacidade da compreensão da comunicação sob a perspectiva interacional. Pertencente à escola de Chicago, o autor visa na comunicação sujeitos que partilham sentidos por meio da

linguagem em uma relação de troca mútua. Ainda ressalta que a interação é ação compartilhada, na qual os sujeitos não podem ser ignorados.

Neste cenário, três dimensões são possíveis de serem destacadas: a interacional (relação dos interlocutores); a simbólica (produção de sentido e práticas discursivas); e a contextual (situação sociocultural).

A dimensão interacional possui desenvoltura na relação instituída no momento em que os sujeitos estão na comunicação. Estar em comunicação é estar na presença do outro, num movimento de mútua atitude. Logo, essa dimensão compreende: falar sobre os sujeitos interlocutores que se instituem na relação com o outro, com a linguagem e o mundo simbólico de forma que a presença de um afeta a do outro.

A dimensão contextual aborda um conjunto complexo de circunstâncias no qual as interações se dão. Existe a situação em que se estabelece a interação entre os sujeitos que se conforma, moldando discursos e a própria relação que estabelecem, influenciando a produção de sentido. Torna-se fundamental a reconstituição do contexto para a análise da comunicação.

A dimensão simbólica traz marcas do contexto em que se dá a interação, as características dos interlocutores e da própria relação. Essa dimensão está materializada nos discursos dos interlocutores e traz como vestígios da comunicação marcas do contexto em que a interação se dá. O discurso é compreendido como uma relação entre consciências, expresso pela linguagem. Assim, a dimensão simbólica pode ser:

O discurso e a produção de sentido –, sendo influenciada e modificada de acordo com os ambientes culturais que emergem com as mudanças dos meios de comunicação, integra o quadro relacional da comunicação no contexto organizacional. Dito de outra forma, a construção e o compartilhamento de sentido são uma das dimensões que conformam o fenômeno comunicacional. Tal dimensão, ao ser alterada pelas transformações nos meios de comunicação e suas linguagens, altera todo o quadro relacional. No âmbito organizacional, o impacto das gerações tecnológicas, transformando o contexto social, reconfigura o estoque cognitivo dos sujeitos, seus discursos e suas interações (LIMA, 2008, p.10).

O paradigma relacional acentua o papel central da comunicação ao pensar as intersecções e a dinâmica constitutiva dos indivíduos e da sociedade. A comunicação, portanto, estaria no “entre” das relações sociais, mediada pela linguagem e a partir de uma situação, de uma temporalidade recursiva e de uma circularidade (BASTOS, 2016).

A compreensão da comunicação pelo viés relacional compõe um processo de construção entre interlocutores, a partir de discursos – formas simbólicas que trazem produção dos sujeitos em um contexto – em determinadas situações. Assim, as organizações são

sujeitos sociais enunciadores de discursos instituídos de interações específicas que englobam enunciações e leituras de outros sujeitos sociais (LIMA, 2008).

O sentido da comunicação organizacional se estabelece por meio do paradigma relacional, afirmando que uma organização, como sujeito social, interage simultaneamente com outros sujeitos sociais, construindo contextos específicos.

É justamente essa relação com o outro, ou seja, a comunicação, que vai definir qual é o papel da organização e qual é o de seus interlocutores nessa interação.

Uma organização se institui como prestadora de serviços, posto de trabalho etc apenas a partir de suas interações, ao posicionar-se, na comunicação, em relação ao outro. Do mesmo modo, seus interlocutores se instituem como público - cliente, funcionário etc -, precisamente na relação que estabelecem com a organização, naquele contexto específico (LIMA, 2008, p. 13).

Note-se então que é a interação entre os sujeitos acontecendo, em um determinado contexto, que vai os posicionar e os instituir, favorecendo a identificação, a produção e o compartilhamento de sentido.

A organização e os interlocutores, ao interagir, têm, cada um, seus próprios objetivos. Quanto maior for a comunicação em todos os sentidos e quanto mais canais internos que fluem informações estejam vigentes, maiores serão as possibilidades de melhorias, de ideias criativas.

Pois, na composição de ambientes com trocas formais ou informais há de se considerar que

(...) a comunicação assume, cada vez mais, um papel estratégico. Se antes acreditava-se que a linguagem publicitária era suficiente, ao trabalhar a imagem institucional e de produtos e serviços, hoje sabe-se que, embora importante, não basta. É preciso estabelecer relacionamento com os diversos públicos de interesse, o que significa manter um canal aberto para diálogo constante (ANDRELO, 2013, p. 119).

França (2002) reafirma a natureza relacional da comunicação no contexto organizacional e discute o processo de significação a partir do compartilhamento de sentidos.

A comunicação organizacional inserida em um contexto, como processo relacional, parte de premissas práticas básicas sendo individuais e/ou de grupos para alcançar uma estrutura coletiva de significados, os quais dizem respeito às organizações e aos atores sociais envolvidos no processo interativo.

Vê-se, então, que a comunicação no contexto das organizações apresenta duas naturezas distintas, as quais se completam no ato interativo: uma teórica e outra prática. “A

primeira é o processo de interação em si, organizações e grupos são atores sociais que efetuam trocas simbólicas e práticas por discursos e intervenções que vão construir sentidos para os objetivos e políticas organizacionais. A prática é a ação do processo em tópicos estratégicos, intencionais e diretivos (OLIVEIRA, 2009. p.60).

Reitera-se que embora haja a premissa básica de relacionamento entre os sujeitos eles estão pautados no contexto em que atuam. Em uma empresa, por exemplo, há diversos contextos referentes à hierarquia organizacional sendo realizados simultaneamente, tanto por indivíduos dela quanto externos, e que precisam perceber sentido no movimento da comunicação para que as características necessárias se materializem. Ou seja, resgatam culturas, exercem comunicação, preocupam-se com ela e instituem processos e evidenciam o movimento constante de relação entre todos eles.

Pois, se antes o receptor tinha perfis formatados e era percebido como o estágio final do processo comunicacional, hoje ele assume a coprodução da mensagem e perfis em constante transmutação, no qual a fluidez é a característica marcante. Esse sujeito conquistou mais liberdade de ação e passou a abrigar grande variedade de valores, crenças e opiniões (GIOIA, 1998). Soma-se às mudanças o avanço das tecnologias de informação e comunicação nas duas últimas décadas e o consequente acesso às informações gerando cobrança por parte da sociedade em relação às atitudes e ações, posturas e posicionamentos das organizações.

Nesse cenário de complexidade é dada importância à comunicação devido à necessidade das organizações se relacionarem com os diferentes grupos a fim de estabelecer diálogo e transformá-lo em conhecimento. Para isso, promovem ações e desenvolvem canais e alternativas que possam contribuir com a interação e a construção de sentidos em relação a elas (OLIVEIRA, 2014).

Assumida como um saber, a comunicação é revelada por uma prática discursiva cujos conceitos e enunciados, oriundos dos campos da comunicação e da administração, são organizados e articulados dialeticamente. Por um lado, constituem-se pela complexidade decorrente do processo de interação e, por outro, pela busca constante de objetivos e metas organizacionais fazendo jus a muitas dificuldades de desvínculos instrumentais no diálogo da própria comunicação (OLIVEIRA, 2014).

Scroferneker (2000, p. 7) aborda que

(...) há muito que a comunicação organizacional namora a complexidade. Há muito ou há muito pouco? O tempo, na sua complexidade e relatividade, quase sempre nos engana, mas afirma que a base da comunicação organizacional é a relação - estar em

relação, pôr em relação, perceber as zonas de intersecção, gerir e administrar os relacionamentos. Assim, a relação que se propõe a pesquisa a analisar denota complexidade tomando por responsabilidade apenas um objeto, mas com relação em vários espaços com diferentes culturas.

Ressalta-se também que nessa relação que se constrói nas dimensões do paradigma relacional, a perspectiva interpretativa simbólica de Kunsch (2014) prioriza o entendimento e o significado compartilhado, e aflora também a subjetividade no processo. Quando se introduz a comunicação na esfera das organizações, o fator humano, subjetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental a qualquer ação comunicativa produtiva duradoura.

Além desses, ainda poderiam ser incluídos muitos outros aspectos, quando se trata da relação comunicação/organizações; entretanto, os supra relacionados são suficientes para demonstrar a complexidade dessa relação.

Dessa forma, a subjetividade torna-se um fator de relevância cada vez maior nas organizações contemporâneas, merecendo estudos mais aprofundados e cuidadosos por parte dos gestores da comunicação nessas organizações.

A complexidade da comunicação precisa ser compreendida e para isso é relevante considerar as incertezas da sociedade, os processos de identificação e a subjetividade que circulam na dinâmica de interação no contexto das organizações.

E é nesse ponto que se fortalece o objeto dessa pesquisa que procura evidenciar a necessidade de explanar estudos nessa área e entender as questões das empresas deste tipo.

Para discutir questões referentes à identidade dos funcionários pertencentes às empresas terceirizadas, focadas em multinacionais, seguiremos para a explanação sobre os conceitos relativos à comunicação interna, por estar intimamente relacionada à transmissão e construção de cultura organizacional.

2.3 A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO MEIO INFLUENCIADOR

A partir do começo do século XXI, a comunicação interna vem exercendo gradativamente uma função cada vez mais destacada na busca de melhorar o ambiente de trabalho e atender aos anseios e necessidades dos funcionários e das organizações, que não mais desejam ser vistos como peças na engrenagem funcional da empresa.

Essa comunicação acontece dentro de uma organização independente da sua área de atuação. Duterme (2002) aborda que as organizações são compostas por indivíduos que estão

em constante interação, que geram os processos de trabalho assim como a forma de circulação da informação dentro da empresa. Nesse sentido, a comunicação interna é utilizada como estratégia de gestão.

Para o autor (2002, p. 169), as ações de comunicação interna nas empresas visam assegurar quatro grandes campos de intervenção sendo “gerar e gerir a imagem interna, apoiar as campanhas estratégicas da empresa, servir de suporte de informação geral e finalmente quando possível, avaliar os resultados das ações de comunicação”.

Observa-se as organizações contemporâneas compostas por uma rede de relações internas dentro das quais o tipo de tratamento entre empresa e públicos impacta diretamente nas ações. É preciso que haja relacionamentos efetivos, o que exige entendimento e comprometimento tanto dos públicos quanto da organização. Portanto, estabelecer comunicação implica, necessariamente, “ver a significação que o grupo havia construído e assumido como (...) ser perturbada, movimentada, transacionada e, em algum nível, (re)construída” (BALDISSERA, 2014, p. 114 - 115).

Para a comunicação interna ocorrer é necessário não apenas possuir sentido informacional, transmitir orientações, normas ou procedimentos a serem seguidos, mas também desenvolver-se de forma relacional, estimulando e assegurando as condições de participação dos funcionários, permitindo que estejam alinhados ao discurso oficial da empresa, assim como a seus valores e crenças.

Genelot (2011) afirma que internamente nas organizações, as relações com os empregados, os diferentes estilos administrativos, assim como as ações humanas, demandam novos rumos de gestão que superem os modelos lineares, verticais e impositivos e alcancem novas formas de ação administrativa que envolvam e valorizem o trabalho em equipe baseado na maior participação e autonomia dos envolvidos. Externamente, as relações empresariais demandam propostas inovadoras para as atividades de serviço, de mercado e de marketing e especial atenção às questões culturais, éticas e sociais que envolvem as ações organizacionais.

Pode-se, então, considerar que a comunicação assume um papel estratégico nas organizações, pois antes acreditava-se em uma publicidade suficiente sobre a imagem institucional e produtos, mas hoje exige-se também que se estabeleça um relacionamento com os diversos públicos de interesse. Andrelo (2013, p. 119) considera ainda que a comunicação interna “não deve ser reduzida aos meios usados, mas eles devem ser considerados, uma vez que, muitas vezes, farão a mediação entre a realidade a ser reproduzida e debatida e o público a quem se quer atingir”.

O objetivo primeiro da comunicação interna pode ser considerado o de propiciar a troca de informações dentro de um ambiente, transformando, em muitos casos, essas informações em conhecimento. De forma complementar, Curvello (2012) relaciona outros atributos primordiais para esse processo. Segundo ele, a comunicação interna tem a função de “ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública” (CURVELLO, 2012, p. 22).

A partir desse elenco de atributos, atenta-se para: a coesão interna, isto é, o grau em que os membros de um grupo trabalham juntos para alcançar objetivos comuns e, ainda mais, o sentimento de pertencimento ao grupo, nesse caso em particular, a empresa e o impacto que a comunicação interna exerce na imagem da instituição, ou seja, os desdobramentos que transbordam os limites do público interno e acabam refletidos em outros setores da sociedade.

Ressalte-se ainda o estreito relacionamento existente entre a cultura organizacional e a comunicação interna, pois as informações emitidas e compartilhadas devem estar alinhadas à cultura da instituição além de serem coerentes e verdadeiras.

Curvello (2012, p. 32) elenca alguns tópicos que ilustram o que se espera da comunicação interna:

- atribuir sentido à vida organizacional;
- buscar o equilíbrio entre as necessidades da organização e as de seus principais públicos;
- mudar o foco: da influência para os relacionamentos;
- criar e viabilizar rede de comunicação interna (administradores e agentes de comunicação);
- mobilizar todos os segmentos organizacionais para uma cultura de diálogo, inovação e participação;
- criar cultura de colaboração e de compartilhamento de informações, em todos os níveis;
- fortalecer relações de vínculo e de confiança, por meio do reforço de valores, crenças, ritos e rituais aceitos e compartilhados pela cultura organizacional;
- conhecer a direção estratégica e estabelecer vínculos constantes entre objetivos de longo prazo e ações diárias.

As ações de comunicação interna devem ser voltadas essencialmente ao engajamento e motivação de funcionários. Elas não se resumem apenas na produção, mas também na gestão da informação.

Num ambiente caracterizado por interações entre diversas culturas, valores, crenças e convicções, o diálogo surge como uma ferramenta coerente para “coordenar as tarefas, motivar as pessoas e melhorar os comportamentos” (CURVELLO, 2012, p.34). A comunicação interna pode ser vista, portanto, como uma ferramenta de gestão, favorecendo a

produtividade dos trabalhadores e melhorando a produtividade da empresa, uma vez que ela contribui para um melhor rendimento.

Reforçando essa interatividade, Marchiori (2005) apresenta que a comunicação interna deve levar em consideração não só o conteúdo das mensagens, sua assiduidade e relevância, mas também a evolução de lideranças, visões administrativas, o cenário global do negócio agregado à valorização da organização. Ressalta ainda, a necessidade de proximidades, sentido às experiências e aperfeiçoar relacionamentos, para atribuir e construir sentido e conhecimento. Ou seja, definir com essas atitudes o que realmente é a comunicação interna. Afirma ainda que é

Por meio da comunicação que a organização recebe, oferece, canaliza informações e constrói conhecimento, tomando decisões mais acertadas. O sucesso de uma empresa localiza-se primeiramente em sua instância interna e nas habilidades de comunicação de que ela disponha. Em um segundo momento, estas habilidades podem ser projetadas em nível externo em razão de a empresa estar preparada e estruturada para a manutenção desses relacionamentos (MARCHIORI, 2005, p. 114-115).

A comunicação engloba três tipos, sendo a administrativa, a social e a interpessoal e para que esses tipos circulem ela opera por meio de fluxos, quatro identificados por Curvello (2012) como ascendente, descendente, horizontal e transversal.

O fluxo ascendente prevalece na comunicação empresarial com as informações se originando na direção verticalizada e sendo transmitida por meio de inúmeros canais, entre eles os clássicos jornais ou boletins. O fluxo ascendente caracteriza-se pelas informações, sugestões, críticas partindo dos funcionários ao corpo diretivo. O fluxo horizontal constitui-se da comunicação entre pares, setores situando sempre o campo informal. Já o fluxo transversal subverte hierarquias permitindo mensagens entre funcionários de diferentes setores. No conhecimento desses fluxos também é importante entender que a perspectiva que se aplicam permitem dois tipos de desenvolvimento de comportamentos comunicacionais internos.

Quando se adota a perspectiva do público interno é necessário compreender que comunicação interna se desenvolve nas empresas em duas grandes redes sendo elas a formal e informal, ambas de diversificadas formas, situações próprias, projetos particularizados. Nesse contexto, a comunicação impressa, que então se agrega à formal, exige finalidades e a informal encaixa-se na comunicação dialógica, por sua vez vista como ideal para efetiva integração das partes.

É nessa composição, formal e informal, que se costuram os fios da comunicação interna, que pode ser compreendida como “um feixe de propostas bem encadeadas,

abrangentes, coisas significativamente maior que um simples programa de comunicação impressa” (TORQUATO, 1991, p. 203).

Na dialogia, a comunicação informal é uma questão a ser debatida, pois as trocas de informações que ocorrem de maneira não planejada e fora dos padrões estabelecidos pela empresa, isto é, “o conjunto de debates durante a pausa para o café, nos corredores, às refeições durante o período de trabalho ou acerca de qualquer outro assunto” (DUTERME, 2002, p. 36) também colaboram para o equilíbrio global da empresa. Esse tipo de comunicação pode ser utilizado como ferramenta de divulgação da informação e também para que a gestão possa obter informações não oficiais.

Pinho (2006) considera a comunicação interna com funções operacionais importantes no funcionamento das organizações, sendo elas formais ou informais no âmbito interno permitindo desafios para os setores de comunicação. Kunsch (2003) conceitua a comunicação interna como uma parte da composição da comunicação organizacional e se define como “um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação entre a organização e seus colaboradores” (KUNSCH, 2003, p. 152).

A favor da contribuição em processos de construção de gestão a partir da comunicação é necessário que as organizações reconheçam que é

(...) por meio da comunicação interna que a empresa tem a chance de ajudar todos os colaboradores a compreenderem que é a empresa, onde está e para onde vai. (...) além de colocar a empresa toda sintonizada no mesmo objetivo, esta definição ajuda as pessoas a compreenderem a causa corporativa, que fazendo sentido para elas, pode ser um diferencial competitivo à medida em que há a identificação pessoal com a proposta. (PANDO, 2012, p. 47).

A comunicação interna permeia perfis comunicacionais operacionais, gerenciais e/ou estratégicos e pode haver questionamentos de quem é, como mapear e traçar perfil desse público interno. Por meio de critérios tradicionais se vê que poderiam ser determinados como corpo de trabalhadores incluindo pessoas externas, e que essas pessoas interagem e nesse fluxo é difícil diferenciar assuntos pessoais e corporativos. (ANDRELO, 2013).

Nesses ambientes há também a concepção de multiprotagonismos evidenciando-se, funcionários que podem se tornar um perfil de público diferente ao mesmo tempo em que é funcionário recebendo diferentes instrumentos de comunicação. Nessa perspectiva se evidencia ainda mais como as empresas devem se transformar e reconhecer que não há limitações para os sentidos e significados dentro da organização e fora dela.

Nessas multifaces que podem ser adquiridas há o relacionamento nas organizações que demonstra que a comunicação interna pode ser cada vez mais importante para sua imagem

externa, pois com o relacionamento da organização no âmbito externo haverá o reflexo do tratamento da comunicação no âmbito interno, facilitando seus negócios (FREITAS, 2004).

É preciso reconhecer que “hoje as relações internas são naturalmente valorizadas e praticadas nas organizações porque constroem a identidade organizacional” (MARCHIORI, 2008, p. 209), pois a comunicação interna é considerada inerente à cultura das organizações, nela tem-se “a base de sustentação para qualquer processo de comunicação integrada. Sem ela, falta sustentabilidade a qualquer outro processo de comunicação” (CLEMEN, 2005, p. 18).

Marchiori (2001) ressalta que o trabalho não é mais técnico, mas tem a necessidade de instância humana, apresenta necessidade de relacionamento devido à estratégia de negócio não se desvincular das pessoas. Ou seja, é preciso uma comunicação aberta, intensa e transparente. Praticamente, se tem um ambiente e constante mudança que precisa da existência de relacionamentos que promovam a satisfação de cada indivíduo e suas relações grupais. É necessário que a empresa esteja em consonância com os objetivos, é necessário vivê-la em todos os processos.

É assim que a comunicação interna se torna a vertente que forma a identidade organizacional e engloba todas as posturas internas das empresas. “Parte-se do princípio de que se deve perceber uma organização pelo seu ambiente interno – comunicação interna – e seu ambiente externo – comunicação institucional – onde as relações ficam entre a identidade e a imagem” (MARCHIORI, 2008, p. 221).

Há a consideração das transformações organizacionais nos ambientes onde essas relações acontecem e isso possui função importante no estabelecer de bases que asseguram a mudança das ideologias, dos símbolos, das novas competências, do conhecimento e principalmente da identidade. A construção de significado não reside em mensagens, canais ou textos, mas principalmente na interação social e no desenvolvimento de atividades que tenham sentido para as pessoas (MARCHIORI, 2001).

A comunicação e a organização, portanto, caminham paralelamente, como uma “ponte de significados que cria a compreensão e confiança, sendo assim, a empresa é comunicação” (MARCHIORI, 2008, p. 222).

3 OBJETO DE ESTUDO E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A comunicação organizacional vem assumindo uma nova dimensão estratégica nas organizações que, como se vê, modifica paulatinamente antigos limites. A comunicação assume um papel muito mais abrangente, fazendo referência a tudo que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, que envolve desde seu clima interno até suas relações institucionais. “As empresas precisam abrir portas, reduzir desconfiças e iniciar um diálogo — sem limites — com os formadores de opinião, o que só será possível se as opiniões e posturas da sociedade forem levadas em conta” (CARDOSO, 2006, p.1140).

Nesse grupo de relacionamento não necessariamente só quem trabalha diretamente na organização participa, mas todos os que nela estão inseridos, por tempos previstos ou não, entretanto, que precisam seguir a gestão, coerente produção de sentido, e participar dos grupos de relacionamento devido ao contexto que estão inseridos. Lembrando que ressignificações e intencionalidades dialogam pautados mais para a resolução da gestão do que efetivamente pela comunicação.

As empresas multinacionais estão cada vez mais ampliando horizontes e adentrando países culturalmente distintos por diversas variáveis cabíveis à gestão. Nesse cenário, essas empresas focam em atividades fins, agregando ao desenvolvimento das atividades meio prestadoras de serviços que resolvam seus problemas no que corresponde às atividades necessárias para o fluxo funcional, mas que não permeiam o foco do rol de produção. Portanto, a terceirização ganha espaço no mercado em atividades meio. Porém, com a nova legislação³, consegue adentrar, incluir outros locais que permeiam a produção das organizações ganhando mais gama de trabalho desde atividades paralelas até forças de desenvolvimento operacionais e táticas.

Nessa circunstância, as empresas prestadoras de serviços começam a mergulhar em um público ainda mais diverso, com culturas distintas, e que exigem posturas organizadas condizentes às suas práticas. Em paralelo ao aumento do trabalho, também se aumentam as particularidades de regras, valores, políticas, diretrizes, e a exposição de subjetividades nos ambientes de trabalho. A gestão de tudo isso lhe cabe, até mesmo porque sua contratação é realizada para diminuir custos, resolver os problemas e executar de maneira correta. Mas há de se reconhecer que isso não funciona instrumentalmente apenas e de forma estática, pois circula todos os meios da organização e é formada de pessoas com informações.

3 Lei nº 13.429/2017.

Assim, ressalta-se porquê o objeto de pesquisa define-se norteado nas reflexões do paradigma relacional, pois questiona-se a real prática de diálogo entre empresas tomadoras, prestadoras terceirizadas e os funcionários diretos e indiretos, no qual atuam sob um prisma de posturas culturais e comunicacionais, que podem ou não se inter-relacionar e permitir que as empresas demonstrem sua identidade, como também que a comunicação flua perante as condutas de cada uma e um.

Pode-se afirmar, com base em Hall (2003), que há um sentido “multirreferencial”, devido esses ambientes se constituírem de várias referências históricas, culturais e sociais do sujeito, sendo um desenvolvimento cognitivo de recepção do consumo, em um percurso social do processo comunicativo, mas que também articula posições de causa e efeito.

Outro aspecto são as interferências subjetivas que podem possuir características de culturas diferentes e isso aparecer ou transparecer sobre questões normativas ou de expectativas sociais (QUÉRÉ, 2010). A supremacia da organização no processo interativo é dependente dos repertórios interpretativos dos grupos que afetam as ações organizacionais e por ela são afetados, pois o sentido é processado na recepção e não na gestão organizacional.

Os fluxos comunicacionais, informacionais e relacionais, das organizações materializam-se por práticas discursivas escritas, verbais ou visuais produzidas no próprio contexto organizacional e se constituem de forma espontânea ou planejada pela instância de produção, no caso as organizações. Obviamente, que nesse processo existem intencionalidades demarcadas pela produção, a qual busca dar visibilidade àquilo que lhe é conveniente. No processo de decodificação, a instância de recepção, no caso os grupos que se relacionam com a organização, estabelece uma operação cognitiva e constrói formulações a partir de outras já estabelecidas, que passam por inferências de conhecimentos e experiências adquiridos ao longo da vida (OLIVEIRA E PAULA, 2008, p. 102-103).

Tendo em vista que hoje há diversos contextos sociais, econômicos e políticos, e que a mão de obra terceirizada os permeia, este estudo coloca a possibilidade, por meio de métodos e técnicas, observar a conduta de como o objeto de pesquisa coloca-se a partir da visão do paradigma relacional. Como Oliveira e Paula (2008) abordam, todo o processo possui intencionalidades convenientes e estas formam experiências e conhecimentos intrínsecos dentro de um ambiente ou até mesmo em ações subjetivas. Quando se pauta em imagem, identidade e até em comunicação há a abrangência de objetivos a alcançar e consequentemente, o plano de execução se dirige a intencionalidade. Mas, deve-se levar em conta que formações não planejadas também ocorrem e constroem universos de intenção nesse mesmo ambiente. E isso, propõe um desafio à pesquisa, pois aborda a complexidade de

diversos âmbitos em atuação, que exigem a presença de pessoas compreendendo suas culturas e culturas externas e como tornar e não tornar isso híbrido.

Observa-se que o sentido é uma direção que a significação pode tomar dependendo das escolhas do receptor, do que o atinge, ou do que ele quer atingir, para que a significação circule, ou seja, o sentido se torna não-linear enquanto o significado é a reação da ação. (PINTO, 2008).

A pesquisa, portanto, visando atender o que propõe os objetivos em prol do objeto irá compor métodos de pesquisa e procedimentos diversos, a fim de persuadir na importância de conhecimento desse público e suas formas de relação. Assim, serão descritos os ambientes de amostragem, os procedimentos usados bem como a apresentação das categorias para análise dos dados.

3.1 OBJETO DE ANÁLISE E OS LOCAIS DE AMOSTRAGEM

Perante o contexto da terceirização e a percepção problematizada na introdução, de que os locais de amostragem foram determinados. Houve a condução da observação sendo baseada no método de pesquisa participante, do qual foi permitida e autorizada devido à atuação de uma das prestadoras de serviços ocorrer internamente nas multinacionais que serão aqui referenciadas.

A pesquisa irá relacionar duas empresas tomadoras de culturas distintas, sendo: uma japonesa e uma britânica, ambas de ramo alimentício. Em paralelo, empresas prestadoras de serviços foram também pesquisadas, abrangendo: quatro empresas de diferentes seguimentos envolvendo cargos de liderança ou gestão como também funcionários operacionais.

O ambiente das tomadoras compõe o primeiro e segundo ambiente que caracterizam as denominadas **Tomadora A** e **Tomadora B**. A divulgação explícita da completa nomenclatura não foi autorizada por nenhuma das diretorias, por isso será preservado o anonimato havendo o referido uso.

O ambiente das prestadoras de serviços compõe o primeiro, segundo, terceiro e quarto ambiente que se caracteriza, as denominando como **Prestadora A**, **Prestadora B**, **Prestadora C**, e **Prestadora D**. Nenhuma das empresas prestadoras possuem o mesmo ramo de trabalho, mas as prestadoras A, B e C trabalham na Tomadora A e as prestadoras A e D na Tomadora B.

3.1.1 Primeiro ambiente – Tomadora A

O primeiro ambiente de amostra consolida-se na empresa japonesa **Tomadora A**, localizada no interior do centro-oeste paulista, Pederneiras. Hoje a planta possui cerca de 140 funcionários diretos e em torno de 150 funcionários terceirizados no misto de fixos e esporádicos.

A sede pesquisada foi inaugurada há treze anos, porém teve seu nascimento em 1909. A companhia é líder mundial na produção de aminoácidos no mundo todo e, atualmente, sua matriz está localizada em Tóquio, no Japão. O Grupo Tomadora A está presente em 26 países, com 128 fábricas, e gera cerca de 31 mil empregos. Em 1956, a Tomadora A desembarcou no Brasil e, desde então, empenha-se em oferecer produtos da mais alta qualidade, tanto para o consumidor e o mercado de alimentação fora do lar, como insumos às indústrias alimentícia, cosmética, farmacêutica, de nutrição esportiva, de nutrição animal e de agronegócios que atende: Consumidor, aminoScience, *food ingredients*, nutrição animal, *food service*, aminoácidos, nutrição especializada e agronegócio. A planta contempla a produção de nutrição animal, aminoácidos e agronegócio.

Com quatro unidades industriais e uma sede administrativa no Brasil, emprega cerca de 3.200 funcionários e atende tanto ao mercado interno como ao externo.

Possui em sua relação diária os conteúdos de mensagem corporativa, missão, valores e o jeito do Grupo de ser apresentando-se:

- Mensagem Corporativa: Alimente-se Bem, Viva Bem;
- Missão: contribuir para alimentação e o bem-estar em todo o mundo e para uma vida melhor no futuro;
- Visão: tornar-se uma Empresa Genuinamente Global de Alimentos e Especialidades, guiada pela biociência de ponta e tecnologia de química fina;
- Valor representa o compromisso eterno: Através de nossos stakeholders e negócios, ajudamos a resolver as questões da sociedade, levando à criação do valor econômico;
- O Jeito do Grupo é: Criar novos valores; ter Espírito empreendedor; Contribuição social; e Valorizar pessoas.
- Princípios gerais: comunicação com os consumidores; contribuição à Sociedade; proteção ao meio ambiente; relacionamento com os funcionários; responsabilidade com acionistas e investidores; transações justas e

transparentes; e proteção e administração dos ativos e informações da companhia.

3.1.2 Segundo ambiente - Tomadora B

O segundo ambiente de amostra aconteceu na empresa britânica **Tomadora B**, também localizada no interior do centro-oeste paulista, cidade de Pederneiras.

A Tomadora B é uma empresa do grupo ABF - Associated British Foods. Com faturamento anual de U\$ 22 bilhões, a ABF vem a ser o quarto maior grupo produtor de alimentos da Europa. O grupo ABF, controlado e dirigido pela família Weston desde 1882, emprega 118 mil funcionários em um total de 47 países.

Tendo adquirido a Tomadora B em 2004, o grupo ABF produz hoje no país mais de 120 mil toneladas de ingredientes alimentícios por ano. No Brasil são 900 funcionários⁴ e nossas fábricas e escritórios estão nas cidades de São Paulo, Jundiaí, Sorocaba e Pederneiras.

Fundada em 1878, na Austrália, pelos irmãos portugueses José e Joaquim Mauri, com o nome de Mauri Brothers. Os empreendedores haviam deixado a Europa alguns anos antes com destino à América, onde adquiriram experiência para, mais tarde, iniciarem a produção de fermento biológico. Em 1995 a Mauri marca presença no mercado brasileiro e instala suas fábricas nas cidades de Pederneiras e Sorocaba, interior de São Paulo, e é reconhecida mundialmente pela modernidade e automatização de sua produção.

Em 2004, a Mauri foi adquirida pelo grupo britânico ABF – Associated British Foods, que atua como indústria de alimentos, ingredientes e varejo na Europa, Oceania, Ásia e Estados Unidos. Os produtos da empresa estão disponíveis nas seguintes categorias: fermentos, melhoradores, brilhos, recheios e coberturas, creme tipo Chantilly, misturas de bolo, misturas para pão e ovos pasteurizados.

A planta pesquisada possui mais de trinta anos, atuando com um quadro aproximado de 350 funcionários diretos. Dentre uma lista de alimentos que produz estão as linhas: *Fleischmann*, *Fleischeggs*, *Mauri*, *Panesse*, *Sohovos*, que tanto são vendidos em território nacional como internacional, por meio da exportação. Os serviços prestados pela terceirizada são: jardinagem, limpeza industrial, manutenção industrial, locação de máquinas e

⁴ Informações fornecidas pelo setor de Recursos Humanos da sede pesquisada.

equipamentos, transportes diversos e descarte de resíduos, serviços administrativos diversos e recepção administrativa.

A Tomadora B descreve seus valores, missão e visão em quadros espalhados por toda a unidade e ressalta que cada planta tem os seus. Na planta sede da pesquisa as descrições são:

- valores organizacionais: ambição, colaboração e ética;
- visão: ser o líder global para o desenvolvimento e crescimento do mercado de panificação e confeitaria;
- missão: nossa função é oferecer uma combinação exclusiva de práticas e habilidades em cada elo da cadeia de abastecimento do mercado de panificação e confeitaria, criando valor real para nossos clientes.

3.1.3 Primeiro ambiente – Prestadora A

A **Prestadora A** contempla os serviços de terceirização, com formação em estrutura familiar, localizada no interior do estado de São Paulo, fundada no ano de 2004, atuando hoje com cerca de 100 funcionários nos respectivos serviços: limpeza em geral; limpeza industrial; jardinagem; manutenção de áreas verdes; serviços de recepção e portaria; serviços administrativos; serviços de construção civil; manutenção industrial; descarte de resíduos licenciados Cetesb e Ibama; transporte de cargas perigosas ou não municipal, intermunicipal e interestadual e locação de máquinas de pequeno, médio e grande porte.

Essa empresa possui uma carteira de clientes multinacionais e nacionais, referenciadas como tomadoras, sendo clientes fidelizados com aproximadamente dez anos de parceria. Dentre eles: Ajinomoto do Brasil; AB Brasil - ABF - Associated British Food; Caramuru Alimentos; Raízen; GasBrasiliano; Louis Dreyfus; Sartico; MRS; Gavilon; Cargill; Sindicatos Rurais; Condomínios locais; Usina Zilor; Torque; TNPM Navegações, entre outras. Há também serviços de contratação esporádica.

Ressalta-se que os funcionários da Prestadora A vezes ou não, circulam entre essa carteira de clientes fazendo com que seu conhecimento sobre as particularidades de cada uma exista, e seja externalizada em seus relacionamentos, até mesmo por ser um ponto observado em seu exercício em cada local.

Hoje, a Prestadora A atua nos ambientes das descritos das Tomadoras A e B. Está em exercício na prestação de serviços na Tomadora A há treze anos, - desde seu início -, e na Tomadora B há cinco anos.

Um fato necessário a ressaltar da Prestadora A é que sua origem se deu por um convite realizado pelos diretores da Tomadora A. A atual sede da Tomadora A corresponde ao antigo local de moradia pessoal do dono da Prestadora A. No ano de 2004, quando a Tomadora A decidiu instalar-se na cidade de Pederneiras-SP, houve o convite ao então proprietário do local em instituir uma empresa e prestar serviços diversos à Tomadora A devido ao relacionamento de confiança que se deu durante a negociação desta e de outras propriedades por ele intermediadas. A relação de confiança foi tamanha que embora a gestão não esteja mais em atuação a Prestadora A continua a compor seus serviços.

3.1.4 Segundo Ambiente – Prestadora B

Desde 1998, a Prestadora B atua na prestação de serviços para as áreas de engenharia, montagem e manutenção elétrica, controle e automação, e fabricação de painéis.

Com foco na eficiência dos processos produtivos de clientes, trabalha em parceria, desde o projeto até a entrega dos serviços, atendendo empresas do setor privado e de economia mista, nos segmentos: alimentício, automobilístico, celulose e papel, cerâmica de piso e revestimento, cogeração e geração de energia, construção civil, eletrodoméstico, farmacêutico, químico, plástico, saneamento básico, sucroalcooleiro, vidreiro, outros.

A empresa atua no ambiente da Tomadora A em várias unidades há mais de dez anos. Na unidade referida da pesquisa atua o equivalente ao período, com sazonalidade na quantidade de funcionários na planta. A média de funcionários anuais são dez, porém em períodos de manutenção geral a equipe chega a três vezes mais. O gestor atua desde o início da prestação dos serviços havendo a rotatividade dos apenas de funcionários. Os funcionários que são trazidos à planta de estudo já passaram por outras unidades já conhecendo os programas e integrações necessárias à atuação.

Quanto aos procedimentos específicos de treinamento e não passados no processo de integração, fica a cargo do gestor da Prestadora fazer o acompanhamento e passar o conteúdo necessário ao bom relacionamento.

3.1.5 Terceiro Ambiente – Prestadora C

A empresa Prestadora C foi fundada há dez anos focada em atender clientes específicos na área de desenho industrial de tubulação. Atualmente trabalha exclusivamente

para uma multinacional, apresentando com diferencial o conhecimento em todas as plantas. Atua de maneira exclusiva, pois assim consegue atender com a qualidade padrão requisitada pela Tomadora A.

Conforme informações disponíveis no site a missão da empresa é atender com qualidade primordial as empresas nos projetos desenhados e objetiva continuar aperfeiçoando sua mão de obra e poder ampliar sim sua carteira de clientes, levando o mesmo profissionalismo para quem precisa.

3.1.6 Quarto ambiente – Prestadora D

A empresa Prestadora D atua com serviços de atendimento e apoio na área de desenvolvimento de pessoas objetivando sua melhoria no ambiente de trabalho. A empresa atua no mercado há mais de quinze anos atendendo diversas empresas multinacionais e nacionais de diferentes seguimentos.

Na empresa Tomador, atua há vinte anos além da área de desenvolvimento humano e coordena a parte de recrutamento e seleção interna.

Em resumo, o Quadro 1 apresenta a relação de Tomadoras e Prestadoras em seu exercício e possibilidade de amostra para pesquisa

Quadro 1. Resumo da relação de Tomadoras e Prestadoras – ambientes da pesquisa

TOMADORA A (Japonesa)	TOMADORA B (Britânica)
PRESTADORA A	PRESTADORA A
PRESTADORA B	
PRESTADORA C	
	PRESTADORA D

Fonte: elaboração própria

Depois de elencar os ambientes da pesquisa seguem os procedimentos que corroboraram na construção do conteúdo de análise.

3.2 PROCEDIMENTOS E MÉTODOS

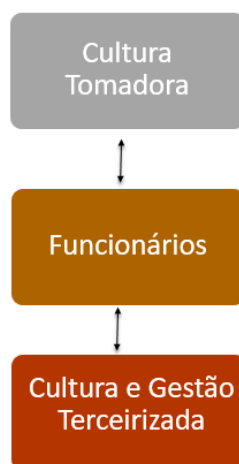
Para o desenvolvimento da pesquisa, o método da observação participante foi adotado, na comunicação e na conexão com o paradigma relacional buscando compreender a relação entre suas dimensões interacional, simbólica e contextual.

O objeto desta pesquisa estabelece-se na visão do fluxo relacional entre culturas e comunicações de empresas tomadoras multinacionais e terceirizadas brasileiras e suas influências no processo de criação de identidade entre elas, como apresentado na introdução. Ou seja, não se olha para a comunicação, perante o paradigma relacional, apenas no contexto de uma organização, mas sim, de organizações que se relacionam com diversas outras e possuem suas individualidades e subjetividades.

O relacionamento com essas instituições se fez necessário e a escolha do método de pesquisa permitiu que a gestão da pesquisadora pudesse expressar olhares de quem observa na prática conteúdo da teoria.

As observações iniciaram-se na relação, conforme demonstra a Figura 1, de mescla de contexto que incorpora o funcionário terceirizado nesse diálogo.

Figura 1. Relação de conexão comunicacional e relacional de Tomadora e Terceirizada



Fonte: elaboração própria

Por meio dessa relação que o funcionário estabelece entre a prestadora que o contrata e as tomadoras onde executa o trabalho que foi vista a possibilidade de compreender o papel da comunicação organizacional na relação entre empresas tomadoras multinacionais e prestadoras de serviços terceirizados, considerando a construção de identidade corporativa em

empregados. Ressalta-se que desse fluxo há as induções de comunicação abordadas por cada uma das tomadoras de amostra desse trabalho, mas o funcionário necessita internalizar os valores e objetivos da empresa da qual representa, como ser consonante a sua cultura e conduzir as interações com seus preceitos. Até porque isso delinea a identidade da terceirizada no mercado. Ou seja, ele precisa atender aos pré-requisitos das empresas tomadoras, mas também necessita atuar com a identidade da empresa para qual é empregado. Forma-se então um complexo cenário, composto por diferentes sujeitos, um paradigma relacional com variadas culturas e que carecem da comunicação para conduzir as informações.

A pesquisa partiu para observar como se dá a gestão da comunicação adotada pelas tomadoras e terceirizadas no que tange a relação entre elas; compreender os desafios que compõem a relação entre as empresas tomadoras e terceirizadas; e inferir sobre a influência da cultura do país de origem das multinacionais no processo de comunicação organizacional, no que se refere à construção de identidade corporativa no empregado da prestadora.

Este estudo não tem a intenção de comparação entre as culturas da amostra, pois as mesmas foram escolhidas aleatoriamente, perante a gama de empresas que deram abertura ao desenvolvimento do trabalho, mas sim fornecer dados de como o relacionamento entre esses dois sujeitos ocorre, com suas particularidades.

Para realizar o trabalho, adotou-se o método de pesquisa como observação participante, por possui em sua autoria uma funcionária de uma das prestadoras de serviço. Também compôs pesquisas qualitativas devido entrevistas com gestores das empresas Tomadoras e Prestadores, e pesquisa quantitativa pela aplicação de questionários com funcionários das Prestadoras.

A escolha da pesquisa participante reforça-se pelo quesito de permissão de participação – como o próprio nome diz – da pesquisa, ressaltando a ética de abordagem das informações e suas divulgações, em paralelo com o cuidado de não permitir que apenas uma perspectiva subjetiva prevalecesse na ponderação de informações consideradas importantes, ou não, para a composição de análise, “em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo” (THIOLLENT, 1986, p.14).

Esse modelo de observação é praticado nas experiências da investigação antropológica e etnográfica. Teoricamente, o autor confirma que essa pesquisa à esfera da observação participante cria e “aperfeiçoa” os dispositivos que facilitam a inserção do pesquisador no

cotidiano habitual dos grupos pesquisados, com a intenção de “observar fatos, situações e comportamentos que não ocorreriam ou que seriam alterados na presença de estranhos”. (THIOLLENT, 1999, p.83).

Para Marconi e Lakatos (2011, p.79), a observação participante “é onde o pesquisador entra em contato com os membros do grupo pesquisado e participa das atividades normais do mesmo”. Condizente ao conceito de Thiollent (1999), e que justifica a permanência do pesquisador à aplicação dos instrumentos.

Na decodificação qualitativa dos dados coletados embasou-se na metodologia de análise de conteúdo nas fases de Bardin (1977): na pré-análise, na exploração do material e no tratamento dos resultados e interpretações.

Esse método apresenta “Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens” (BARDIN, 2011).

Além disso, “A análise de conteúdo se refere a um método das ciências humanas e sociais destinado à investigação de fenômenos simbólicos por meio de várias técnicas”. (FONSECA JUNEIOR, 2001, p. 280).

A partir das pesquisas quantitativas e qualitativas, materializadas nas ferramentas de questionários e entrevistas, o trabalho evoluiu determinando três eixos de análise: a comunicação entre as tomadoras e as prestadoras; a cultura e suas relações entre sujeitos, e a prestação de serviços em si e sua identidade.

Para explorar esses eixos, três instrumentos de pesquisa foram utilizados para garantir a ética do trabalho. Dentre os instrumentos, foram desenvolvidas análises qualitativas em atividades de coleta de:

- Análise de documentos; tendo em vista que eles pré-determinam as regras de valores, princípios e burocracias que a Tomadora tem em relação à Prestadora regendo suas ações durante a permanência na planta de atividade;
- Diários de campo, nos quais foram registradas as atividades que vinculam gestão e a relação com os operários das Prestadoras;
- Entrevistas; considerou-se nesse instrumento questionários de diferentes perfis, entretanto com o mesmo intuito. Para as Tomadoras foi aplicado um questionário com perguntas abertas, perante autorização (Apêndice IV), gravadas e transcritas para análise (Apêndice VIII a XII). Para as Prestadoras obedeceu-se o mesmo procedimento. Já para os funcionários foi construído um questionário semiestruturado

com questões abertas e fechadas, de caráter quantitativo e qualitativo (Apêndice III). A maioria das perguntas seguiu como resposta a escala Likert, permitindo dados quantitativos dessa visão relacional que está sendo observada considerando como pontos de avaliação a relação de nunca a sempre, boa a péssima. A Escala de Likert é o nome técnico dado a escala de resposta usada neste tipo de questão. Criada em 1932 pelo norte-americano Rensis Likert, a escala de Likert mede as atitudes e o grau de conformidade do respondente com uma questão ou afirmação.

A quantidade da amostra qualitativa atinge, portanto:

- TOMADORA A: 3 gestores de diferentes funções, sendo: Gerente de área Sênior Administrativa e RH; Supervisor Administrativo e Agrícola; Especialista de Engenharia Elétrica
- TOMADORA B: 3 gestores das seguintes funções: Supervisor de Manutenção; Supervisora de RH; Gerente de Laboratório, Meio Ambiente e Segurança.
- PRESTADORA A: 1 diretor;
- PRESTADORA B: 1 supervisor;
- PRESTADORA C: 1 supervisor;
- PRESTADORA D: 1 supervisor.

A quantidade da amostra quantitativa atinge:

- PRESTADORA A: 28 funcionários;
- PRESTADORA B: 5 funcionários;
- PRESTADORA C: 1 funcionário;
- PRESTADORA D: 1 funcionário.

Para melhor visualização da amostra, seguem dados apresentados na Tabela 1:

Tabela 1. Quantidade de amostra de pesquisa entre tomadora e prestadoras

AMBIENTE	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS
	DIRETIVOS/ SUPERVISÃO ANALISE QUALITATIVA	OPERACIONAIS ANALISE QUANTITATIVA
TOMADORA A	03	
TOMADORA B	04	
PRESTADORA A	03	26
PRESTADORA B	01	02
PRESTADORA C	01	01
PRESTADORA D	01	01
TOTAL	11	30

Fonte: elaboração própria.

A partir da delimitação da quantidade de amostras, as entrevistas foram agendadas como também a aplicação do questionário aos funcionários.

A escolha da amostra qualitativa para cargos de gestão justifica-se pelo elo de comunicação que se forma e na condução do relacionamento que se institui entre as empresas. Esses cargos precisam trabalhar intermediando as condições cotidianas que incluem cultura e comunicação e então poderiam detalhar mais aspectos dessa relação e percepção dos envolvidos.

A aplicação do questionário aos funcionários se formalizou em dia de treinamento e foi realizada pela psicóloga de uma das empresas Prestadoras, Prestadora A. Alguns funcionários desmontaram dificuldade devido ao nível de escolaridade e como havia na pesquisa questões abertas, a escrita necessitou de auxílio da profissional. Esse tipo de pesquisa abrangeu os funcionários para possibilitar a verificação dos conteúdos conseguidos nas entrevistas.

A análise debruçou-se nas comunicações, pois vinculou o intercâmbio de mensagens que ocorre em um contexto e modifica as relações estabelecidas entre duas ou mais pessoas. A análise dessa comunicação contribui para explicar as causas ou efeitos inerentes à mediação simbólica, como por exemplo, a transformação de uma cultura material.

Em paralelo, adotou-se a definição de um corpus por regra de homogeneidade e pertinência. A homogeneidade devido aos documentos serem da mesma natureza na análise de cada categoria e por se reportarem ao mesmo assunto. A pertinência se dá, pois, os documentos foram adequados aos objetivos da pesquisa em todos os aspectos e atentando-se a abranger todos os públicos intencionados.

A categorização subdividiu-se nos instrumentos:

- Entrevistas: as entrevistas dividiram-se em duas frentes, sendo uma com perguntas dirigidas a gestores das tomadoras e outra com perguntas específicas a prestadores de serviços. Nesse âmbito, também, procura-se observar como a comunicação se desdobra, a relação cultural e a possibilidade de relação das prestadoras. Os dados coletados foram importados em um programa de análise para auxiliar no desmembramento da categorização dos dados. O programa se denomina MAXQDA Analytics Pro 2018. A categorização ocorreu por três enquadramentos: cultura, comunicação e relacionamento/ terceirização. Todos os enquadramentos de categorização foram feitos pela pesquisadora e comentados. Muitos dos comentários encaixaram-se em mais de um enquadramento, pois observou-se a questão híbrida no que tange a cada um dos temas.
- Questionário semiestruturado dos funcionários terceirizados: nesse documento também houve a análise semântica nas perguntas abertas. As fechadas determinaram informações de perfil.

Assim sendo, passaremos para a descrição e análise de resultados.

3.3 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para o desenvolvimento da pesquisa participante foi necessário determinar três eixos: a cultura, a comunicação e a prestação de serviços terceirizados. As informações que embasam a pesquisa compõem o uso de instrumentos de análise como o diário de campo, a análise documental e entrevistas. A análise de enunciação será baseada no paradigma relacional da seguinte forma:

- O primeiro subcapítulo apresenta os dados destacados dos documentos burocráticos firmados pelas empresas investigadas;
- O subcapítulo seguinte apresenta a análise de conteúdo das entrevistas dos gestores das Tomadoras A e B e das prestadoras de serviços terceirizados A, B, C e D, entrelaçada com os conteúdos dos diários de campo, anexados na íntegra no apêndice V, VI e VII desse trabalho.
- O último subcapítulo da pesquisa mostra as informações obtidas junto aos funcionários terceirizados do quadro das prestadoras, a partir da aplicação de questionários semiestruturados, fornecendo dados quantitativos de perfil como também qualitativos no conteúdo relacionado ao tema principal desse trabalho.

3.3.1 Documentos

A análise documental baseou-se em documentos burocráticos contratuais que envolvem as Tomadoras com as Prestadoras em uma relação de troca de responsabilidades.

Outros tipos de documentos como jornais, revistas, newsletters, ou canais de TV não tiveram autorização como também não têm livre circulação em ambas as Tomadoras.

Na Tomadora A, os jornais e as informações sobre o desenvolvimento da organização são passados na TV fechada, a qual fica sintonizada em locais de circulação como administração, refeitórios e salas interativas. Tem seu conteúdo desenvolvido por uma empresa terceirizada, a qual não deu abertura para informações. Newsletters são colocados nos quadros de aviso com cópias controladas sendo apenas direcionadas às campanhas sociais que desenvolve, tendo a arte sendo desenvolvida pela Unidade de São Paulo, que não permitiu a divulgação de tais documentos. As revistas possuem poucas unidades na planta, pois as informações são passadas em reuniões administrativas e há a exposição da participação dos funcionários da planta em folders temporários. Esse conteúdo também não foi permitido devido questão de falas e fotos de funcionários e por envolver questões burocráticas legais.

Na Tomadora B, não há jornais de circulação como também não há um canal de tv fechado. A comunicação mais forte é por meio de Newsletters, mas apenas comerciais e de divulgação de campanhas específicas internas. Esses documentos não tiveram autorização para análise, devido ficarem sob responsabilidade de uma empresa terceirizada de comunicação.

No que corresponde aos documentos contratuais, foram autorizados pelas Tomadoras e Prestadoras desde que não houvesse a divulgação de prazos, valores e nome das empresas envolvidas.

Das quatro prestadoras, os contratos avaliados são iguais nos termos de comprometimento, distinguindo-se apenas nos valores pagos, períodos de prestação de serviço e descrição da execução das tarefas, pois referem-se às atividades de diferentes ramos.

A análise se procedeu nos documentos burocráticos buscando-se a relação de interação possível abrangida no documento, como as partes que possibilitam diálogos de particularidades das atividades e maneiras operacionais de cada empresa, e como elas interferem para as partes relacionadas e os funcionários. Nos documentos, as Tomadoras assumem a denominação de Contratantes e as Prestadoras de Contratadas.

Nas partes com termos que requerem a relação interna, observou-se a existência de procedimentos de retratação legal necessária conforme legislação cabível. Nos termos

contratuais há pertinências legais e cíveis que abrangem qualquer contrato desse tipo de relação, com poucas particularidades de cada cultura organizacional.

Em relação à Tomadora A se tangenciam mais conteúdos pertinentes ao que relaciona a saúde e segurança dos funcionários. A preocupação com sua integridade no trabalho fica clara, tanto que faz parte das normas contratuais que devem ser cumpridas no ato da entrada de qualquer um deles na planta.

A primeira observação no documento aborda a maneira de se pôr no ambiente, que exige padrões de qualidade, por seguir adequações da vigilância, do ministério do trabalho e de auditorias alimentícias. Nota-se no trecho a exigência da identificação formal que consequentemente identifica os públicos internos, como também as necessidades de epis e suas responsabilidades de uso.

Responsabilizar-se pela exigência e uso dos uniformes completos de seus empregados, contratados ou prepostos, bem como dos EPI's necessários a execução dos serviços, exigindo seu uso sempre que estiverem a serviços da CONTRATADA, ver item "c" da cláusula 8.3.

Em seguida, concilia o comprometimento da prestadora no cumprir das normas e deveres seguindo o padrão da empresa Contratante. Ressalta-se que nessa cláusula, se evidencia que independentemente do perfil da empresa Prestadora, ela terá que se adequar aos níveis de trabalho e exigência da empresa Tomadora.

A CONTRATADA declara que conhece e compromete-se, obedecer e respeitar, ficando expressamente estabelecido que deverá cumprir e fazer com que seus empregados, contratados e prepostos cumpram todas as normas de Segurança do Trabalho, Meio Ambiente, Sistema de Gestão Integrado (SGI). Assim como os Procedimentos e Instruções de SEGURANÇA DO TRABALHO, apresentados e ou estabelecidos pela CONTRATANTE, cuja cópia, devidamente, rubricada pelas partes, passa a fazer parte integrante deste Contrato como ANEXO I.

Há também a exigência de participação dos funcionários que ali operam a participarem das palestras e treinamentos no que corresponde a segurança do trabalho. As evidências de participação nessas palestras e atividades estão demonstradas em uma forma de controle que há na Tomadora A e se encontra exposto no Apêndice B desse trabalho. Ou seja, a relação/interação/participação nos programas é quase que obrigatória. Nesse ponto ressalta-se o posicionamento cultural de respeito à vida do outro e com quem e como ele se relaciona.

A CONTRATADA obriga-se a fornecer aos seus empregados, contratados ou prepostos, designados para realização dos serviços aqui contratados participem das palestras de treinamento de SEGURANÇA DO TRABALHO promovidas pela CONTRATANTE, caso as partes assim entendam como necessário, bem como cumpram o PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS, constante do ANEXO I, que assinado pelas partes, passa a fazer parte integrante do Contrato.

Observa-se também a exigência e permanência de funcionários pautados em programas de saúde ocupacional e NRs que especificam suas condições laborais. Há a possibilidade da Tomadora pedir a substituição do funcionário caso haja a suspeita de qualquer característica que denote o descumprimento, por mais que a documentação esteja em ordem. Nesse caso, os funcionários precisam não só realizar burocraticamente as instâncias de normas e padrões, mas entendê-las no desenvolvimento de suas atividades, tanto que a validação das normas regulamentadoras se dá sob não só o aval do engenheiro de segurança das prestadoras como também do tomador. Avaliações escritas são realizadas para questões comprobatórias aliadas as atividades práticas supervisionadas antes de ingressar na operação, até porque esses conceitos serão exigidos nas comunicações internas e nos relacionamentos.

A CONTRATADA se compromete a apresentar a CONTRATANTE, com vigência regularizada anualmente, os documentos relacionados a NR-7 (PCMSO), NR-9 (PPRA) com a devida ART recolhida, NR-17 (Análises Ergonômicas), e demais disposições das referidas normas regulamentadoras, se comprometendo a manter em seu quadro de empregados somente os que se apresentarem em perfeito estado de saúde. Caso a CONTRATANTE solicite outros exames que não aqueles normais à atividade da CONTRATADA, esta arcará com todos os custos destes.

Outro aspecto observado no contrato foi a importância da confidencialidade de documentos e informações. Documentos são preenchidos entre os setores como procedimentos de comunicação interna e fazem parte da autorização de cada trabalho que será feito dentro do local de trabalho e não podem ser partilhados sem autorização por escrito. Essa condição faz parte inclusive dos princípios gerais da organização, portanto, é considerada em todos os pontos que a possibilidade se dá.

A CONTRATADA obriga-se a cientificar seus empregados, contratados ou prepostos acerca do caráter confidencial, conforme acima estabelecido, e fazer com que os mesmos cumpram as obrigações assumidas pela CONTRATADA neste instrumento; Todos os desenhos, plantas, memórias de cálculo, memoriais descritivos, plantas, relatórios, esquemas e quaisquer dados ou informações relativos aos SERVIÇOS são de exclusiva propriedade da CONTRATANTE e não poderão ser divulgados, reproduzidos, no todo ou em parte, sem sua autorização por escrito.

O documento em si apresentava essas constâncias no que condiz com as relações que incluem interação. As demais informações são formalizações de documentos necessários mensalmente como o cumprimento dos prazos.

A Tomadora B possui um documento mais breve em relação à Tomadora anterior, no qual se observou citações mais presentes sobre o código de conduta, porém de maneira retórica. Durante a pesquisa constatou-se que o código de conduta não foi formalmente passado, apenas treinamentos de condução de regras internas.

A Contratada está e continuará em conformidade com as leis do Brasil aplicáveis aos serviços que ela irá realizar nos termos deste Contrato e cumprirá o Código de Conduta da Contratante, o qual declara ter recebido cópia e ter conhecimento.

Outro ponto observado na descrição da Tomadora B é consonante aos descritos na Tomadora A, sendo pertinente a ações de segurança do trabalho, porém são descritos apenas uma vez, sem a repetição e ênfase dada no contrato da Tomadora A. Praticamente, aparece como exigência a ser seguida e cumprida como as demais cabíveis.

A Contratada obriga-se a satisfazer todas as exigências legais, trabalhistas, previdenciárias, securitárias e fiscais, e ainda aquelas relativas à segurança, medicina do trabalho e do meio ambiente, referentes aos serviços prestados e ao(s) profissional(is) utilizados na prestação dos Serviços, além de outras que a legislação vier a disciplinar (...)

Pelos documentos burocráticos analisados percebe que a Tomadora A, por meio do documento, enfatiza a postura de exigências rígidas sobre a preocupação com os funcionários que irão se integrar e relacionar-se no ambiente da organização. Fica claro que são regras que devem ser cumpridas, mas que há uma justificativa pela cobrança. A Tomadora B apresenta de maneira sucinta as condutas e posturas do ambiente apenas representando de forma legal as partes.

3.3.2 Entrevistas

As entrevistas serão divididas entre tomadoras - Tomadora A e B – e prestadoras - sendo A, B, C e D. Em ambas as entrevistas foram realizadas com diretores, gestores ou líderes que possuem ligação com o público de prestação de serviços.

As informações serão apresentadas seguindo a ordem de tomadoras e prestadoras. Cada uma terá as entrevistas de forma particular analisada estando dividida e interpretada

pelos eixos de categorização dessa pesquisa que são: cultura, comunicação e prestação de serviços.

O roteiro usado nas entrevistas com esses públicos encontra-se nos apêndices I e II, sequenciado em perguntas abertas separadas da seguinte maneira:

As perguntas aos gestores das empresas Tomadoras:

1. Como você diria que a imagem da Tomadora hoje é vista?
2. Para se chegar na descrição de imagem citada como vê o trabalho de identidade ser trabalhado?
3. Os empregados influenciam ou tem algum papel nessa formação?
4. Em relação à terceirização, como você verifica o papel dos funcionários na construção dessa identidade? Eles fazem parte desse contexto?
5. Na contratação de uma empresa terceirizada há possibilidades de que ela se vincule a essa identidade?
6. E a comunicação com os funcionários dessa empresa, é diferente? Em qual contexto? Há uma comunicação específica com esse público?
7. E pela atividade cotidiana realizada, acredita que haja a integração efetiva com esse público?
8. Há algum canal para essa comunicação?

As perguntas aos gestores das empresas Prestadoras:

1. Como você diria que a imagem da Prestadora hoje é vista?
2. Para se chegar na descrição de imagem citada como vê o trabalho de identidade ser trabalhado?
3. Os empregados influenciam ou tem algum papel nessa formação?
4. Em relação à terceirização, como você verificar o papel dos funcionários na construção dessa identidade? Eles fazem parte desse contexto?
5. Na contratação de uma empresa terceirizadas, há possibilidades de que ela se vincule a essa identidade?
6. E a comunicação com os funcionários dessa empresa, é diferente? Em qual contexto? Há uma comunicação específica com esse público?
7. E pela atividade cotidiana realizada, acredita que haja a integração efetiva com esse público?
8. Há algum canal para essa comunicação?

9. Quais seriam as maiores dificuldades do dia a dia que crê serem originadas da comunicação?

Os termos de consentimento das entrevistas, sua gravação e transcrição estão disponibilizados ao fim do trabalho deixando transparentes as ações que foram realizadas.

Ressalta-se que a ordem das entrevistas dos gestores não possui nenhuma interferência de avaliação.

3.3.3 Entrevistas Tomadoras

3.3.3.1 Entrevistas Tomadora A

As entrevistas da empresa Tomadora A, de cultura japonesa, abrangeram funções que possuem um relacionamento direto com as empresas e funcionários terceirizados. Assim, foram realizadas três entrevistas: com um funcionário do setor de Engenharia Elétrica, uma da gerência do administrativo geral e de recursos humanos, e outro da supervisão administrativa e de segurança.

1. Análise da entrevista com o responsável pela Engenharia Elétrica, da Tomadora A. O mesmo atua na empresa há 11 anos e está no respectivo cargo há 6 anos. Possui contato direto na relação com serviços terceirizados dentro da planta.

Eixo: Cultura e Identidade

No que foi caracterizado como posicionamentos culturais, vê-se, nas colocações do entrevistado, no que tange à cultura, formação de imagem e identidades, a indução de relações e perspectivas de trabalho de forma distinta, pois a Tomadora A desenvolve a cultura com o intuito de atitude para si, e para a prestadora a aderência às condutas culturais da Tomadora passa a ser a maneira dela se colocar ao outro, ou seja, é como se fosse um requisito a ser atendido a favor da continuação da parceria.

Os funcionários da própria empresa já se sintonizam nessa cultura e acabam desenvolvendo suas atividades de forma natural dentro dessa estrutura organizacional (...).

Já diferente dos terceiros que vem com uma cultura diferente e se adequam para cumprir com as exigências e satisfazer a nós como clientes né, então eles buscam mais para a satisfação (...).

Em continuidade percebe-se nas falas o conteúdo estudado em Robbins (2002) que aponta a cultura como sinalizador de sentido e mecanismo de controle e que dá forma às

atitudes e ao comportamento dos funcionários, e essa forma de controle pode ser vista quando percebe-se que há uma cultura a ser zelada na Tomadora e aos prestadores são colocados princípios dela, e que precisam se incorporar ao sistema de valores compartilhados dos funcionários.

Hoje ela é vista assim, como uma empresa que preza muito pela cultura dela (...) onde existem alguns princípios aos quais os prestadores né, tentam se adequar para cobrir as exigências e já a própria empresa (...).

Além disso, pode-se relacionar a demonstração de identidades compondo o mesmo ambiente só que previamente de forma distinta, pois há questão diferenciadora de valores essenciais e modos de ação conforme reflete Elsbach (1994), na qual a terceirizada e tomadora possuem e por isso repercute nos discursos.

Já os terceiros né, é exposta as exigências e princípios, então eles já vêm com a intenção de se adequar para que nós se sentíssemos satisfeitos.

Então eles já vêm com essa intenção de cumprir com aquilo, já os funcionários vm com a intenção de fazer parte daquilo (...).

A adequação de relacionamento passa a existir a partir da entrada na empresa, ao menos já se prevê esse entendimento quando a Prestadora atende ao que se é pedido. Praticamente a cultura passa a ser interagida com as adequações necessárias pelos públicos, e a orientação administrativa enfatizada por Smircich (1983) passa a ocorrer para o gerenciamento de desempenho. Além disso, há a visão, pelo entrevistado de divisão de públicos que tendem a se “igualar”, pois, distingi os funcionários diretos dos que são terceirizados e a maneira como ele se relaciona a cultura da empresa.

Já os funcionários da empresa buscam mais como uma coisa cultural deles que motiva ao trabalho.

Na parte dos funcionários diretos, dos funcionários da própria empresa é um trabalho assim, de longo prazo né, iniciando na integração, logo na contratação, onde é passado os princípios do grupo e com o tempo vai desenvolvendo de uma forma natural e as pessoas vão se adequando e criando essa mesma... fazendo parte da cultura na realidade (...).

Há posicionamentos que refletem a interação ou não das Prestadoras com a cultura da Tomadora, pois alega que há momentos e circunstâncias de atuação para que a construção simbólica do conteúdo de um passe o outro. Há a prática dos atores e a significação das ações

sendo reveladas conforme aborda Dupuis (1996) e adaptação ao que eles creem como necessário no momento e posterior a ele como coloca Schein (1986).

Porque é uma coisa assim, como existem volumes de serviços que variam já para os prestadores, nem sempre eles chegam a fazer parte dessa cultura, existe ainda uma divisão, eles se adequam momentaneamente àquela cultura, porém aquilo não faz parte deles né, é uma coisa mais por cumprimento, porém assim, algumas coisas que acabam ajudando no dia a dia deles, eles acabam absorvendo e levando isso consigo para qualquer ambiente que eles prestem serviço (...).

Observa-se a forma particular em participar da interação e até a transformação na forma de ser do funcionário, o que caracteriza a identidade sendo interpretada e compartilhada com o senso de realidade do próprio sujeito (OLIVEIRA, 2009). Nessa situação, muitas vezes a gestão das Prestadoras precisa conduzir os perfis conforme suas adaptações aos locais de trabalho, e quando ela acontece, o prestígio se evidencia e talvez nesse momento a identidade da Prestadora perca um pouco de força devido à interação mais presente ser a do ambiente de trabalho.

(...) de funcionário para funcionário que uns se adequam mais fáceis né e absorvem aquilo e levam aquilo como se fosse um princípio da vida deles né (...).

As dificuldades de integração nesse processo cultural também acontecem e pelas perspectivas de Martin (2002) a integração sendo a primeira delas representa a consistência de resistências na maneira de manifestar as práticas formais. Nesse ponto de fala percebe-se também as subjetividades acontecendo em um contexto, onde as dificuldades do indivíduo são colocadas, mas não se tem claro suas origens.

(...) então acaba as vezes alguns colaborando muito para a cultura organizacional e outros devido essa resistência as vezes demoram um pouco mais ou fazem mais como uma obrigação do que como... tomando aquilo como cultura mesmo (...).

Ao mesmo tempo em que os funcionários terceirizados procuram se adequar ao contexto cultural, eles apresentam suas particularidades e subjetividades para isso. Há a pontuação de que a interação fica mais propensa à execução do que propriamente no nível relacional que se estabelece. Isso talvez ocorra por já terem consigo uma interpretação que é necessária mais tecnicamente, por serem temporários aquele local.

Mais terceiros, né que já... têm a cultura de mudanças, de pontos de trabalho, então eles não ficam muito atentos a absorver essa cultura, eles trabalham do jeito deles, então eles criam uma certa divisão de culturas.

Porém, há a definição de diferença das Prestadoras que trabalham mais tempo nas Tomadoras, pois elas buscam fazer realmente parte daquele contexto. Para o gestor, fica mais fácil trabalhar a identidade entre ambas, pois há a formação de uma marca reconhecível a ser respeitada e interagida entre todo o trabalho.

Geralmente as que trabalham por longos períodos com a gente, elas são as que mais buscam absorver a cultura da empresa.

Quando a gente recebe pessoas externas né e elas veem que os funcionários terceiros também adotam as culturas da empresa, a identidade da empresa, isso fortalece ainda mais essa identidade (...).

O nível de consenso do funcionário terceirizado na relação com os da Tomadora passa a ser o mesmo, o que corresponde a todo o acervo de construção simbólica como colocado por Iasbeck (2009), pois o funcionário é corresponsável a partes burocráticas que podem ocorrer em auditorias, por exemplo, até a extensão de convivência fora daquele contexto, mas que leva valores e produzem significado a outras pessoas. Os padrões instituídos dentro da empresa não são vistos apenas de maneira burocrática, mas de forma que a alcançar melhorias de vida, valores ao maior número de envolvidos direta ou indiretamente.

Criar novos valores né para o grupo, qualidade de vida né, levar a qualidade de vida para as pessoas e uma alimentação saudável, para isso a gente pratica com os princípios né, da qualidade, buscando sempre a produção e execução dos trabalhos, sempre seguindo um padrão de qualidade, seguindo as normas ambientais né, dentro da... ISO, também cumprindo as normas de exigências alimentícias né, seguindo todos os padrões, verificações, todo um procedimento para que nós possamos levar o melhor para a sociedade aí e criar valores para o grupo e para a sociedade, esse é o conceito da empresa (...).

O senso compartilhado de continuidade da organização ampara-se em discursos e narrativas, que abordam ordem social e inter-relacionam recursos de comunicação. Isso acontece quando os procedimentos e o respeito a eles passam a ser adotados como identidade do grupo, até mesmo desde termos contratuais como tratado na análise de documento, até o discurso de reprodução de garantia de valores como a seguir. Praticamente, por isso, há a procura por perfis culturais das terceirizadas semelhantes ao deles, até mesmo para atender ao que procede como seus valores norteadores de existência e trabalho.

Empresa passa a cumprir os procedimentos do grupo que leva a contribuir para a identidade da empresa (...).

Porque para garantir todos esses princípios nossos né, esses valores a gente precisa garantir também que os prestadores de serviço que estão trabalhando conosco também satisfaçam essas exigências e essa cultura aí, que não haja falha (...).

Eixo: Comunicação

Quanto à análise sobre a comunicação, nota-se a hierarquia verticalizada instaurada na cultura organizacional. Há canais com esse público, mas que se desenham pautados em informações técnicas, gerenciais e procedimentais.

Culturalmente, se relatou a postura de diferenciação de públicos, quando notada a diferença de consideração de ser e vir a fazer parte para atender, porém com os princípios sendo atendidos por ambos. Essa cultura utiliza-se da comunicação para interagir esses atores envolvidos. Assim para que todos participem da produção de gestos significantes como observando as perspectivas de quem participa, a comunicação é dimensionada e direcionada em setores (CARDOSO, 2006). Além disso, condiz com o desenvolvimento da modalidade de comunicação descrita por Kunsch (2003) correspondente a administrativa, pois estabelece as técnicas a fim de obter a execução das tarefas e gerenciando o fluxo de atividades.

(...) o canal de comunicação para que todas as informações sejam direcionadas para as pessoas certas e de forma correta, então, tanto o prestador sabe a quem se dirigir para cada assunto né, que ele sinta dúvida ou que ele queira esclarecer (...).

(...) canal que a gente fala seria cada setor e o acesso a cada pessoa responsável por disseminar essa informação (...).

Essa comunicação dirigida envolve os três eixos abordados por Pinho (2006) sendo o contexto, pois coloca o funcionário às ordens culturais, na configuração de padrões procedimentais e na comunicação interna participando do processo, mas com prevalência na forma passiva, pois faz o pedido. A informação baseia-se no valor de segurança do funcionário e na conduta deles. O relato do diário de campo A e B – Apêndice V e VI, demonstram como as ações instrucionais à gestão percorrem e avaliam as informações e como são tratadas numericamente e como resultados pela Tomadora.

A empresa já deixa bem aberto a comunicação a todos assim né, é bastante trabalho em grupo, de forma a disseminar a informação em grupo e algumas... alguns procedimentos para ter certeza de que essa informação ficou nítida para o receptor, então a gente sempre tá questionando, sempre acompanhando os trabalhos, sempre aplicando treinamentos, com questionamentos, auditorias né, procura participar os terceiros das auditorias para que a gente sempre tenha certeza que está sendo um trabalho conjunto e que eles estejam inteirados e que não haja dúvidas no canal de comunicação (...).

Embora o canal de comunicação exista, é usado para estratégia de gestão na organização de informação que circula dentro da Tomadora A, e como informação a seu favor (DUTERME, 2002).

Desde que, lógico seja uma informação aberta né, que seja para desenvolvimento do trabalho e não prejudique as estratégias da empresa (...)

Nessa fala, nota-se a interação sendo considerada como mais propícia a quem tem tempo na organização, pois se familiariza com as relações e estabelece o diálogo perante o perfil cultural, mas também ressalta que o público com menos tempo apresenta receio na busca dela evidenciando que a informação não se demonstra tão clara quanto ao planejado e o diálogo de atores não acontece. O fluxo de comunicação transversal acontece tendo as hierarquias ou setores que permitem ou distribuem as informações para os funcionários.

Existe sim uma efetivação, porém o que a gente percebe é que as pessoas que estão trabalhando mais tempo com a gente já têm uma certa desenvoltura em vir se comunicar conosco, geralmente por timidez ou uma questão assim, mais social algumas pessoas meio que se retraem a buscar informação, mas a gente sempre busca tomar o cuidado de que as informações estejam bem claras para essas pessoas também né, respeitando lógico, o espaço de cada um aí né (...).

A fala seguinte também permite verificar que o funcionário da Tomadora A atribui à comunicação uma visão instrumentalista, pois na fala dele: “(...) existem tantas falhas e quando existe algum problema é feito toda uma investigação e visto onde falhou (...)”, pois se aconteceram falhas é porque o procedimento não ocorreu como deveria. Ou seja, na fala também se percebe a maneira como o funcionário vê o que é comunicação. Para ele, pode ser que a comunicação seja só instrumentalista, funcionalista e o paradigma relacional não exista. Ela é percebida como uma transmissão de informações de via única, onde a relação ou interação não se estabelecem.

Então a gente vê que o canal está sendo bem utilizado né, a gente vê que não existem tantas falhas e quando existe algum problema é feito toda uma investigação e visto onde falhou, porque geralmente é quando existe uma falha seja na execução ou no resultado de uma atividade, alguma informação faltou, então a gente percebe que é falta de informação, falta de comunicação, então a gente busca identificar a raiz do problema e todo processo aonde houve dificuldade para que essa informação chegasse de forma correta (...).

Tanto, que se percebe a tratativa dessa falha para a obediência de procedimentos para identificá-la ou nos setores, como parte de um processo que precisa ser resolvido para que não mais aconteça e não envolve a possibilidade de sentidos ou significados não terem se

realizado entre os funcionários, ou até mesmo algum círculo informal ter interrompido o fluxo, por eles, considerado.

Depende a falha que ocorre né, quando é uma falha que envolve vários setores, a gente envolve, faz uma dinâmica em grupo ali ou reuniões, para que seja identificado entre o grupo e cada setor aponte o ponto de vista do que ocorreu para que gerasse a falha né, então a gente busca essa integração para identificar, porque as vezes pode... ser falha de vários setores, então se eu identificar apenas uma falha no meu setor, não significa que isso resolveria o problema, então a gente faz uma busca entre todos os setores que se envolveram na atividade para ver se todos tiveram envolvimento com a falha também (...).

Na fala seguinte há outra evidência da comunicação sendo vista de maneira procedimental, quando ele diz: “existe um mural de comunicação em cada setor (...) onde é exposto todas as informações, os avisos da empresa, índices de segurança, treinamentos, alterações de procedimentos, tudo que tá envolvendo todos os setores (...)”. O conteúdo não trata a interação, mas apenas em manter o funcionário informado do que deve ocorrer, transmite-se orientações, normas a serem seguidas sem desenvolver um relacionamento efetivo (BALDISSERA, 2014).

São informações que devem ser disseminadas a todos, existe um mural de comunicação em cada setor, inclusive no local de acomodação dos terceiros, onde é exposto todas as informações né, os avisos da empresa, índices de segurança, treinamentos, alterações de procedimentos, tudo que tá envolvendo todos os setores é exposto e divulgado nos murais de comunicação (...).

Tendo em vista as definições de comunicação interna e as relações que permite estabelecer formal e informalmente, observa-se que é necessário considerar-se os diferentes públicos, pois por mais que uma instância seja atingida, que seria o nível transversal, segundo Curvello (2012), e a luz dos tópicos pelo autor pontuados do que se espera dessa comunicação, observa-se que ela ainda não consegue o atender plenamente.

Como afirma Marchiori (2005), a comunicação interna deve levar em consideração não só o conteúdo das mensagens, sua assiduidade e relevância, mas a proximidade dos relacionamentos, para atribuir e conseguir conhecimento. Pois, se o funcionário está operante, conhecimento técnico ou laboral ele possui.

A única dificuldade que a gente vê é às vezes a falta de ensino, a falta de conhecimento das pessoas dificulta um pouco a comunicação né (...).

E para essa dificuldade de condição de que envolve competências, há como recurso pela Tomadora as maneiras procedimentais e instrumentais para resolvê-la como relata a fala

seguinte sobre o que envolve as técnicas de questionamento e confirmação da informação. Quando o funcionário cita os diálogos, a forma e o conteúdo que acontecem podem retratar reforço a essas dificuldades, e o acompanhamento de participação deles acontece, para justificar as falhas, se ocorrerem. O modelo desse acompanhamento está no diário de campo B, Apêndice VI, demonstrando a relação de participação inclusive por Prestadoras de Serviços.

Eleve ou diminua o nível de falha, então geralmente pessoas que tem um nível de conhecimento um pouco menor né, às vezes não tiveram tanta acesso a estudo né, são atividade mais... que não exijam um nível de intelectual maior, as vezes essas pessoas sentem um pouco de dificuldade de... entender a informação que está sendo passada, então por isso que existe sempre o questionamento, a confirmação para ver se ela realmente entendeu essa informação e as informações que fazem mais parte do dia a dia, são feitos diálogos, onde há registros né, de participação do pessoal, onde isso é muito repetitivo, então assim, a gente busca repetir bastante para que essa informação fique bem clara e faça parte do dia a dia das pessoas né (...).

O entrevistado também aborda a pontuação de rotatividade do público terceirizado e aponta que a comunicação continua, pois, todos os outros funcionários estão envolvidos e os procedimentos serão a eles também passados. Ressalta a possibilidade da paralisação do trabalho, caso não haja conhecimento das práticas ali exigidas ou dos procedimentos que devem ser seguidos. Por isso, muitas empresas não consideram viável a constante alteração do funcionário, e ao mesmo tempo preferem a substituição para aqueles que não se adaptam às regras internas.

É às vezes acontece né, não só *turnover*, mas é (*sic*) serviços que geralmente exigem qualificações técnicas diferentes as vezes existe uma rotatividade, porém, como todo mundo tá envolvido nesse processo de comunicação, todo mundo colabora né, para que todas as informações sejam passadas para essas pessoas novas também de forma que não prejudique as atividades e também no próprio dia a dia as atividades são desenvolvidas conforme a informação que as pessoas tem conhecimento, então se ela não tem conhecimento para executar uma atividade, a atividade pode ser interrompida, até que seja esclarecido a melhor forma para fazer (...).

Eixo: Prestação de Serviços - Relacionamentos/ Relacionamento com a terceirização

No que condiz ao relacionamento com a terceirizada, o entrevistado da Tomadora apresenta características da relação que se materializam no discurso. Quando fala da relação de prestação e adequação das culturas isso fica subentendido nas falas como uma pré-disposição a acontecer sempre que se possibilita essa relação. Além disso, nas falas colocadas na cultura a intenção de postura no trabalho se diferencia segundo as falas do entrevistado, sendo uma como parte e outra como atendimento, pois não deixa de exercer uma posição de mercado entre cliente e fornecedor.

As maneiras de interação e alternativas para se estabelecer a relação são por meio do simbólico em um contexto que precisa ser repetido até que se forme conduta do que tem que ser feito. O ato relacional acontece como de forma postural, a avaliação se dá positiva quando ele consegue interagir da forma que a Tomadora quer ou precise. E isso se comprova em várias falas, a interação de entendimento, de relação transparece na observação da prática.

a empresa já deixa bem aberto a comunicação a todos assim né, é bastante trabalho em grupo, de forma a disseminar a informação em grupo e algumas... alguns procedimentos para ter certeza de que essa informação ficou nítida para o receptor, então a gente sempre tá questionando, sempre acompanhando os trabalhos, sempre aplicando treinamentos, com questionamentos, auditorias né, procura participar os terceiros das auditorias para que a gente sempre tenha certeza que está sendo um trabalho conjunto e que eles estejam inteirados e que não haja dúvidas no canal de comunicação (...).

Outro ponto que se estabelece é uma via de relação entre saberes e conhecimentos técnicos, porém voltados à vertente cultural que permeia as condições de execução da Tomadora A e desde que não prejudique ambas as partes envolvidas no desenvolvimento da informação. Ressalta-se que as informações circuladas são pensadas e passadas conforme a real necessidade de execução. Outro ponto de destaque das falas desse entrevistado é o estabelecimento de limites relacionais. Há a abertura, mas para questões específicas. Ponto esse que irá ser compartilhado nas entrevistas dos prestadores A, B e C. O tipo de postura de relação sem comportamentos dispersos no ambiente de trabalho fica evidente e isso é sentido na circulação interna, mas há um ambiente de respeito.

Desde que, lógico seja uma informação aberta né, que seja para desenvolvimento do trabalho e não prejudique as estratégias da empresa.

As relações de conhecimentos técnicos apresentam flexibilidade quando permeiam públicos com diferentes competências e sabem que isso acontece nessa interação, tanto que a questão de repetição, confirmação da informação e registros fazem parte do dialogo cotidiano. A fim de garantir que a informação se dê de forma clara e que na execução dos valores, por eles estabelecidos se cumpram. Além disso, se vê que o conhecimento é transferido por meio da comunicação e a interpretação dada a ela.

Eleve ou diminua o nível de falha, então geralmente pessoas que tem um nível de conhecimento um pouco menor né, às vezes não tiveram tanta acesso a estudo né, são atividade mais... que não exijam um nível de intelectual maior, as vezes essas pessoas sentem um pouco de dificuldade de... entender a informação que está sendo passada, então por isso que existe sempre o questionamento, a confirmação para ver se ela realmente entendeu essa informação e as informações que fazem mais parte do dia a dia, são feitos diálogos, onde há registros né, de participação do pessoal, onde isso é muito repetitivo, então assim, a gente busca repetir bastante para que essa

informação fique bem clara e faça parte do dia a dia das pessoas né (...).

Paralelo a esse desenvolvimento da informação e a questão da comunicação como transferência de sentido e conhecimento demonstra-se que a Tomadora sabe das possibilidades das Prestadoras virem de contextos diferentes e se atentam a engajar para a execução das atividades. Maneiras e alternativas de conseguir interagir também com o público que apresenta tais dificuldades. Considera-se também a questão de *turnover* entre essas equipes técnicas e o processo de comunicação sendo contínuo nas três instâncias de relação, entre as partes, devido à interação correta para cada exercício no local. Há a construção simbólica de saberes úteis para aquele ou mais contextos, e é por meio da relação, intersecção que isso se constrói. Mas vale refletir como o tempo influencia nesses quesitos, pois talvez ele seja um fator primordial quando se pensa na aderência desse conhecimento cultural.

É... as vezes acontece né, não só *turnover*, mas é serviços que geralmente exigem qualificações técnicas diferentes as vezes existe uma rotatividade, porém, como todo mundo tá envolvido nesse processo de comunicação, todo mundo colabora né, para que todas as informações sejam passadas para essas pessoas novas também de forma que não prejudique as atividades e também no próprio dia a dia as atividades são desenvolvidas conforme a informação que as pessoas tem conhecimento, então se ela não tem conhecimento para executar uma atividade, a atividade pode ser interrompida, até que seja esclarecido a melhor forma para fazer (...).

Junto ao movimento de comunicação, nasce uma avaliação implícita da Tomadora de como as posturas de valores internos estão sendo incorporados na realização da atividade pelas Prestadoras. Por vezes, pode até estabelecer uma relação simbólica respeitando o contexto, mas não irá integralmente ser relacional. Diga-se que essa relação demonstra a interação da cultura com as complexidades e resiliências, pois podem apresentar diferenças de aceitação e isso é visto no convívio interacional, inclusive nota-se aqueles que respeitam, mas não se atentam aos atos interativos, culturais, por talvez interpretarem subjetivamente que são desnecessários tanto a eles quanto à execução técnica.

Há de ressaltar que a condução burocrática ganha força, pois até em documentos de contratação como antes colocados, há a condição de interação e convívio de informações dentro da organização. Acaba-se, portanto, pendendo para a procura de uma prestadora que tenha valores condizentes aos das Tomadoras e que permitam não apenas uma interação de técnica, ou seja, fazer o que sabe e para qual foi contratado, mas que em paralelo entenda e viva o conceito de convívio que ali existe.

2. Análise da entrevista com o supervisor da área administrativa e de segurança do trabalho, da Tomadora A. Atuante na empresa há seis anos e no respectivo cargo há dois anos. Possui contato direto na relação com serviços terceirizados dentro da planta.

Eixo: Cultura e Identidade

Nos posicionamentos culturais dessa entrevista nota-se o reconhecimento de força de mercado pela própria identidade da empresa traz e a forma como trata os funcionários com cuidado, pois ele é parte integrante do que ela é. Tanto que quando o funcionário direto ou indireto começa a fazer parte ele já entende/percebe pelas ações iniciais de integração como as coisas devem funcionar, o que se deve fazer. Há maneiras de conduzir as coisas que são aderidas pelo *feeling* nas relações. A consideração de referências de um sistema de normas, valores como parâmetros de uma organização, se demonstram claras na fala do entrevistado, e isso deve ser considerado na interação pessoal dos funcionários que se inserem no contexto, o que condiz com a reflexão de Emediato (2014). Também há a visão de interação no contexto macro dessa organização, conforme descreve Dupuis (1996), articulando na prática dos atores e na interação social.

Internamente a imagem que a empresa, ela passa é uma imagem de uma empresa forte no mercado, consolidada, ela nos mostra ter a imagem de uma empresa competitiva e ao mesmo tempo uma empresa que tem uma certa preocupação com seus empregados, então resumindo, a imagem que ela me passa referente a ser uma tomadora diante de um cenário que nós temos aqui no nosso país é de uma empresa bem consolidada e bem forte no seu segmento (...).

Durante a formação de identidade há também o desenvolvimento do senso crítico, do parar para pensar e já resolver problemas se for necessário e não os deixar para depois, tanto que há um canal específico para essa exposição. As prestadoras têm acesso a essa comunicação, mas entendem que há uma maneira de ser da Tomadora que deve ser respeitada.

Enxergo como uma questão cultural, como é uma multinacional japonesa ela tem bem isso característico, então todos aqueles que passam a fazer parte desse grupo nós já começamos a entender essa cultura de uma empresa consolidada, mas não é uma consolidação em virtude de mercado. Não, consolidação porque tem um planejamento, um trabalho e tudo mais. A empresa nos dá espaço, proporciona treinamento, alguns canais de comunicação, ela dá uma certa abertura, ela nos dá esse certo respaldo, é dessa maneira que eu enxergo (...).

(...) hoje aqui nós temos um canal de comunicação chamado Canal de Comunicação X, onde eu tenho um formulário, algumas caixinhas distribuídas em alguns setores. Então toda e qualquer situação a ser questionada, ideias, melhorias, o empregado ele pode usar esse canal, pode fazer o questionamento, crítica, comentários para melhorias e tudo mais.

Outro ponto a ser ressaltado é que a Prestadora que se insere no contexto deve ter sua identidade no ambiente da Tomadora, e inclusive ter em seus valores o atendimento a todos os requisitos do que o seu cliente crê ser importante, tornando-se assim parte integrante em todos os quesitos da Tomadora e aderindo uma relação com ela, tanto que essa relação é imposta como procedimento como descrito no diário de campo A – Apêndice V, do qual relata as responsabilidades que a Prestadora assume com a Tomadora. Pois, qualquer interação cultural intermediada pela comunicação recebe os mesmos tratamentos do público interno. Quando os canais são acionados há uma comissão fora do país que os avalia e coloca a diretoria local que conduz a divulgação das informações posteriormente. Ressalta-se que uma planta não responde a outra, mas os problemas interpretados com possibilidade de recorrência são passados a modo preventivo.

Existe uma comissão, a comissão pega esses comentários junta, aglomera esses comentários, apresenta nessa comissão, discutem e quem responde pessoalmente isso é a diretoria. Assim que a diretoria responde esse questionário, essas questões e tal é divulgado nos murais (...).

E o público terceirizado faz parte nesse processo, pois precisa também ter zelo pelas condições internas e na interação que ali ocorre. O entrevistado coloca que como há o compartilhamento dessas informações e a construção de sentido delas, a contribuição de realização da parceria se torna automática. A construção social da realidade se forma e as perspectivas, conforme Martin (2002), se vinculam e se justapõem entre culturas e relações.

Até por ser uma questão de cultura, as empresas prestadoras de serviços assim que passam a agregar juntamente com o processo, aquela qualidade que a empresa zela por ela, ela passa também de uma maneira direta ou indireta a exigir, a compartilhar com o prestador de serviço, desde a parte de qualidade até na parte legal. Uma vez tendo essa parceria, a contribuição ela é automática (...)

Nas falas e na identificação das diferentes identidades organizacionais há o estabelecimento de reconhecimento dos que interagem e participam na cultura Tomadora, mas há a possibilidade de identificação do público que se relaciona e atende aos requisitos sugeridos. A própria maneira de interação corresponde ao compartilhamento de realidades e responsabilidades, o que passa também a definir a forma particular da Prestadora realizar a parceria. O fato dela conseguir interagir, mas ao mesmo tempo se relacionar pautada em

consensos de responsabilidades, demonstra sua identidade, pois apresenta um perfil de trabalho específico dela e essa forma de conduzir a identidade na sua forma de ser se estrutura nas reflexões de Oliveira (2009).

O que eu enxergo aqui é até mediante do contato que eu tenho com os terceiros e com as terceirizadas, elas não deixam de ter a sua imagem, porém assim a partir do momento que ela entra para agregar se cria um vínculo. A empresa terceirizada ela ainda mantém as suas características, é até respeitado isso, existe esse respeito, entretanto existe aí uma forma de se compartilhar responsabilidades, isso da parte de execução, planejamento, qualidade, segurança. Então assim, na minha opinião as empresas ainda continuam com suas características específicas (...).

No que abrange os canais de comunicação, há a percepção do entrevistado de forma positiva para o público terceirizado, pois o funcionário participa das reuniões de forma igualitária aos diretos e pode posicionar-se como tal. No diário de campo B (Apêndice VI), há a demonstração de um mapa com gráfico institucional da Tomadora, que transmite a informação de como essa interação ocorre e inclusive os resultados positivos ou negativos decorrentes desse movimento.

Eu vejo que ela é diferente, mas é diferente para o lado do bem, eu citei o canal de Comunicação X e não me lembro de ter visto alguma coisa que eu tenha percebido que tenha vindo de algum empregado terceiro, porém assim, nós temos alguns diálogos semanais que é feito em todos os setores e na onde esse setor tem um prestador de serviço, tem os terceiros, os terceiros participam de forma igualitária aos empregados.

Por mais que haja a interação de canais, que transmitem a cultura da empresa, há a percepção de necessidade de intervenção, pois há circunstâncias que os modelos não querem ser seguidos, ou até mesmo passam despercebidos, pois ainda não é parte no contexto de sentidos do funcionário. Tanto que o entrevistado reflete que a cultura quando inserida e aderida pelo funcionário torna mais fácil o processo de gestão e as maneiras de conduzir os sistemas de uma organização. Não significa que ela está estática, mas as particularidades que ocorrem ficam mais flexíveis para se gerir.

Às vezes além da alternativa principal que é a comunicação via e-mail e depois pós mural, a gente percebe que assim, que em alguns casos específicos há uma necessidade de uma intervenção, não é uma coisa grandiosa, é alguns casos específicos isolado, um público mais específico, então no dia a dia nosso a gente acaba captando situações assim e acaba tendo que fazer algumas diferenciadas, mas não é constante. Até porque há de se ressaltar de que muitas terceiras aqui no nosso caso, dessa tomadora de serviços, eles estão aqui desde o início, então assim, eles á foram moldados com a cultura da empresa então já é mais fácil (...).

Outra observação abordada pelo entrevistado e que vale ser colocada é a diferença

entre a relação que se estabelece com Prestadores fixos de outros com tempo determinados mais rápidos. A aderência de conceitos internos se torna mais significativa a quem passa a conviver ali. Diferentemente, de quem apenas vai para realizar a atividade, atender a burocracia e se retira do contexto. Percebe-se que a cultura da Tomadora passa a ser também a da Prestadora, e essa posição reflete o que se reflete o objeto desse trabalho.

Muito mais fácil lidar, conversar, tratar com os tomadores fixos, porque aí já com o passar o tempo desses prestadores a cultura já foi inserida, então é muito mais fácil de lidar, de tratar as coisas (...).

Até então, o entrevistado posiciona as empresas Prestadoras atendendo as condições culturais colocadas pela Tomadora, porém, houve o questionamento se acontece disso não se cumprir pela Prestadora e a resposta foi que não houve essa incidência ainda, mas que se houvesse no ato já há o impedimento em algum momento da burocracia que precisa ser percorrida. Ou seja, se não há adesão de sentido no procedimento e recusa em fazê-lo, há o pedido de intervenção da gestão prestadora com até mesmo a substituição do funcionário, ou de maneira mais agravante da própria prestadora. Pode-se interpretar, então, como uma condição, da qual se não houver toda a flexibilidade de relações e a construção de laços aos princípios de interesse da Tomadora, não se estabelece a questão comercial que a Prestadora precisa para se desenvolver administrativamente.

Não, nunca houve, até porque existe um procedimento de que se tiver esse tipo de situação nós automaticamente temos que criar um impedimento, então não tem como, não viabiliza, sendo assim não se viabiliza o serviço (...).

Eixo: Comunicação

A comunicação fica como fio condutor de desenvolvimento da cultura. O prestador precisa aderir o sentido e o significado do porquê deve ser dessa maneira e não de outra, e inclusive entender suas responsabilidades conjuntas.

A forma de comunicação se dá no todo, não tendo bem uma parte específica com eles. Como eles são vistos como parte, quase tudo é feito os envolvendo e permitindo suas interações. A existência da comunicação interna é vista mais como instrução do que como provedora de relacionamento. As subjetividades que ocorrem ali, se distorcidas, são averiguadas e a “rádio peão” parece perder força. Assim as relações se voltam às profissionais, compartilhadas das experiências e perfil de condução do trabalho.

A integração – ação de apresentação dos valores da empresa - passada pela Tomadora, logo na entrada do funcionário no ambiente é um requisito para sua autorização de

trabalho, e o conduz no saber de como as coisas funcionam ali dentro, com os procedimentos existentes e os setores responsáveis. São partes processuais ligadas que impedem equívocos de execução. A identidade da Tomadora é abordada, apresentando suas crenças, valores e condutas, permeando os relacionamentos autorizados e abordados em termo de consentimento sobre seu funcionamento que é assinado ao término da apresentação. Os canais de comunicação são apresentados para conduzir o trabalho na planta.

O canal de Comunicação X é um canal que os funcionários diretos e os terceiros fixos conhecem mais, pois ele é apresentado nos treinamentos internos e em diálogos semanais específicos, que o funcionário terceirizado com período específico não chegue a conhecer ou consegue usá-lo. Esse canal fica distribuído na planta, com caixinhas prefixadas nas paredes bem como papel e caneta. As informações depositadas são analisadas por uma equipe externa, que reporta à direção as atitudes a serem tomadas sejam elas de averiguação, constatação ou administrativa. A forma de divulgação do que foi atendido é divulgado nos murais de maneira abrangente.

Hoje aqui nós temos um canal de comunicação chamado Canal de Comunicação X, onde eu tenho um formulário, algumas caixinhas distribuídas em alguns setores. Então toda e qualquer situação a ser questionada, ideias, melhorias, o empregado ele pode usar esse canal, pode fazer o questionamento, crítica, comentários para melhorias e tudo mais (...).

Existe uma comissão, a comissão pega esses comentários junta, aglomera esses comentários, apresenta nessa comissão, discutem e quem responde pessoalmente isso é a diretoria. Assim que a diretoria responde esse questionário, essas questões e tal é divulgado nos murais (...).

Quando questionado sobre o uso desse canal pelo funcionário terceirizado, o entrevistado relatou vê-lo para esse público como algo bom, porém não usual. Mas reforça que o funcionário do prestador participa dos diálogos semanais de forma igualitária ao funcionário da Tomadora. Volta-se novamente a postura do funcionário como passivo, sem refletir sobre momentos de real interação entre eles.

Eu vejo que ela é diferente, mas é diferente para o lado do bem, eu citei o canal de Comunicação X e não me lembro de ter visto alguma coisa que eu tenha percebido que tenha vindo de algum empregado terceiro, porém assim, nós temos alguns diálogos semanais que é feito em todos os setores e na onde esse setor tem um prestador de serviço, tem os terceiros, os terceiros participam de forma igualitária aos empregados (...).

Além dos diálogos do entrevistado abordado nos murais, os quais contêm informações específicas, que são enviadas pela comunicação corporativa, os murais foram visitados, porém não puderam ser registrados, pois apresentam informações estratégicas da empresa. Constou-

se que as informações neles colocadas realmente só tinham conteúdos instrucionais ou de mudança de execução de atividades.

Vou colocar no mural, então esses terceirizados eles passam a tomar conhecimento através desse meio de comunicação. Os murais são de responsabilidade do setor de recursos humanos, quando é algo específico vem da comunicação interna corporativa. Quando há algo específico vem da comunicação corporativa (...).

Perante os processos de comunicação utilizados pela Tomadora, o funcionário relata a necessidade de intervenção, embora pequena, das informações que influenciam na conduta dentro da área de operação. Ressalta que os terceirizados fixos possuem parceria de tempo com a Tomadora e já conhecem os processos e como ele diz: “(...) eles já foram moldados com a cultura da empresa então já é mis fácil (...)”.

Às vezes além da alternativa principal que é a comunicação via e-mail e depois pós mural, a gente percebe que assim, que em alguns casos específicos há uma necessidade de uma intervenção, não é uma coisa grandiosa, é alguns casos específicos isolado, um público mais específico, então no dia a dia nosso a gente acaba captando situações assim e acaba tendo que fazer algumas diferenciadas, mas não é constante. Até porque há de se ressaltar de que muitas terceiras aqui no nosso caso, dessa tomadora de serviços, ele estão aqui desde o início, então assim, eles á foram moldados com a cultura da empresa então já é mais fácil (...).

Esse conteúdo do trecho acima sobre molde ou inserção da cultura no Prestador foi abordado também na cultura, reforçando que a comunicação permite que essa construção no relacionamento se realize. Até mesmo porque, se os procedimentos não são seguidos o serviço é impedido inviabilizando todo o processo. E para que todo esse processo se cumpra há documentos rotineiros que precisam ser feitos que são as ordens de serviços e envolvem vários setores e funcionários não só, na visão da Tomadora, instruindo, mas integrando responsabilidades.

Não, nunca houve, até porque existe um procedimento de que se tiver esse tipo de situação nós automaticamente temos que criar um impedimento, então não tem como, não viabiliza, sendo assim não se viabiliza o serviço (...).

O canal de comunicação que é utilizado de forma rotineira são as ordens de serviço, além dele não. E esse canal de comunicação é interessante porque ele envolve os terceiros que vão executar as atividades específicas, envolve os setores que vão receber essa atividade, envolve quando necessário a questão de discussão das medidas de controle na parte de segurança, então assim, é um canal de comunicação, mas além de ser um canal de comunicação ele é um canal de integração também (...).

Nesse trecho, a integração de responsabilidade é explicada e se posiciona mais como uma forma de não haver falhas como disse o entrevistado anterior, do que propriamente dita a integração.

Como eu disse, quando você trabalha com a questão da OS as medidas, as ações que são tomadas pela prestadora de serviço que vai executar a atividade, elas estão interligadas com as ações que o setor que vai receber o serviço precisa colocar em prática, então não há como o executante, o prestador de serviço fazer o seu trabalho sendo que o setor ou área não fez a parte dele, então por isso que eu falo que existe essa integração e acontece diariamente com todo o tipo de serviço (...).

Eixo: Prestação de Serviços - Relacionamentos/ Relacionamento com a terceirização

O relacionamento se estabelece quando as culturas se misturam e a comunicação condiz para que isso seja fluído perante análise do entrevistado. Vale ressaltar que talvez a imposição das responsabilidades auxilie as formas culturais entre tomadora e prestadora para se tornarem híbridas, mas dividindo perfis para que, se não atendidas, se tenha claro onde será necessária intervenção na relação.

A integração se dá quando nas execuções das atividades os resultados ocorrem como esperado. Caso contrário, há a consideração de não integração, e treinamentos ou instruções de processos internos são novamente reiterados até que na atividade equívocos sejam sanados.

Diga-se que de "maneira direta ou indireta" deve-se compartilhar as formas de agir e de como ser em vários quesitos, sendo atribuído a essa forma de significação, uma maneira automática a partir de estar inserido nessa cultura. Esta posição é percebida quando se observa o trecho já destacado no eixo da cultura, dessa entrevista, quando ressalta a adesão do processo interno da Tomadora se integrando a forma de ser da Prestadora.

Até por ser uma questão de cultura, as empresas prestadoras de serviços assim que passam a agregar juntamente com o processo, aquela qualidade que a empresa zela por ela, ela passa também de uma maneira direta ou indireta a exigir, a compartilhar com o prestador de serviço, desde a parte de qualidade até na parte legal. Uma vez tendo essa parceria, a contribuição ela é automática (...).

Ao mesmo tempo em que essa relação se estabelece há a evidência que as Prestadoras têm sua identidade na maneira como atende esses requisitos e condiciona a ordem para não interromper o fluxo organizacional. Tanto que se demonstra o relacionamento quando as atribuições de responsabilidade são cabíveis aos prestadores e são avaliados pelo grupo com as mesmas corresponsabilidades que os funcionários diretos. Além disso, possuem canais de comunicação para interagir e intermediar quando necessário as ações, pois perpassam desde questões burocráticas até as relacionais cotidianamente. A construção dessa comunicação envolve o setor de Recursos Humanos e integra a comunicação interna da Tomadora, que precisa ser de conhecimento desse público, por isso há um mural para eles, porém as informações prioritárias ali são apenas da Tomadora para o funcionário terceirizado. A gestão terceirizada não pode fazer seu espaço de divulgação nele.

Vou colocar no mural, então esses terceirizados eles passam a tomar conhecimento através desse meio de comunicação. Os murais são de responsabilidade do setor de recursos humanos, quando é algo específico vem da comunicação interna corporativa. Quando há algo específico vem da comunicação corporativa (...).

Por meio desse mural, reforça-se o alcance da informação e de que, além dela ser passada na integração, treinamentos e diálogos, está exposta. A partir dessas atitudes evidencia-se a cobrança de posturas internas e quando alegado o não saber, há a intervenção e a instrução novamente. Existe a necessidade de desenvolvimento atitudinal, procedimental e comportamental dos funcionários como que de uma forma a princípio coercitiva, mas que na visão da empresa, passa a ser entendida e afiliada com sentido aos envolvidos nela.

O canal de comunicação que é utilizado de forma rotineira são as ordens de serviço, além dele não. E esse canal de comunicação é interessante porque ele envolve os terceiros que vão executar as atividades específicas, envolve os setores que vão receber essa atividade, envolve quando necessário a questão de discussão das medidas de controle na parte de segurança, então assim, é um canal de comunicação, mas além de ser um canal de comunicação ele é um canal de integração também (...).

3. Análise da entrevista com a gerente da área do setor administrativo geral de da área de Recursos Humanos, da Tomadora A. atuante na empresa há 11 anos e no respectivo cargo há 8 anos. Possui contato direto na relação com serviços terceirizados dentro da planta.

Eixo: Cultura e Identidade

O contexto cultural, além de envolver o perfil de conduta desejável dentro da empresa e nas suas relações, também pontua valor na sociedade. E esse contexto de sociedade também é levantado, pois os mesmos perfis desenvolvidos pela Tomadora e Prestadoras têm uma escala de valor diferente entre uma cidade e outra. A forma de interação se demonstra respeitosa nas falas da entrevistada e o conceito de cultura da empresa forte no que condiz a qualidade e interação com o público terceirizado. Nas falas há a marcação de que todos devem e são considerados parte do meio de convivência e desenvolvimento das atividades que ali acontecem.

Essa compreensão inicia-se quando na descrição da imagem da Tomadora a entrevistada a apresenta envolvida em vários contextos sociais.

O respeito para com os funcionários, então assim respeito com o meio ambiente, respeito com a sociedade, fazendo atividades que mostrem esse respeito tanto com o funcionário quanto com a sociedade, então eu acho que a qualidade e o respeito para com a sociedade, meio ambiente, segurança, que envolve toda essa sociedade hoje é a imagem que se faz dentro da empresa (...).

Ainda sobre a imagem a entrevistada distingue as relações interpessoais da cultura japonesa com a brasileira, denotando-a como mais fria do que a convivência de costume daqui. Outro ponto envolve o padrão de qualidade sendo primazia e deixa claro o planejamento de interação que foi necessário aos envolvidos na gestão, devido à necessidade de incluir a compreensão nos conjuntos de crenças, símbolos, valores, princípios e tradições vinculados no dia a dia de trabalhado. Observa-se também o apontamento de tempo necessário para a construção do ambiente de hoje como também determina da maneira de ser (OLIVEIRA, 2009) e a identidade reconhecível (EMEDIATO, 2014) pelos que dela vem participar.

A empresa japonesa tem com certeza um cuidado muito grande com produtos de qualidade, você tem um outro lado que você que os japoneses tem essa cultura muito mais fria e isso na verdade não se caracteriza pela realidade então a gente teve que no Brasil mostrar que era um pouco diferente, que essa frieza na verdade é um planejamento e o cuidado que ele tem para com o trabalho dele, mas dentro disso ele tem todo o cuidado com o funcionário, com o meio ambiente, com a segurança, então ele realmente se faz uma empresa séria e isso teve que ser construído com o tempo (...).

As falas da entrevistada no que envolviam imagem e identidade sempre pontuavam a empresa Tomadora como respeitadora, séria e que cumpre regras, sempre fazendo o melhor pela qualidade para o mercado e a sociedade.

De uma empresa muito respeitadora, muito séria, respeita totalmente a legislação brasileira com produtos de qualidade (...).

A entrevistada também justifica a identidade em se preocupar com que nela se envolve, o profissional que começa a fazer parte do contexto é importante para a empresa e ele precisa reconhecer isso. Ele é parte essencial e não apenas presta favores como identifica a cultura brasileira. Há o apontamento de crença e valor de uma cultura comparado a outra e que requereu e requer adequações de relação dos envolvidos.

O japonês ele tem uma cultura muito grande de manter o profissional, então assim, a cultura deles no Japão é o profissional, o funcionário ele tem na verdade um respeito para com a empresa, porque a empresa dá a ele o ganha pão, é o contrário na verdade do brasileiro, então o brasileiro se sente meio que “ai eu faço um favor para a empresa” e na verdade lá e ao contrario a empresa está fazendo um favor para ele então ele tem toda uma gratidão pela empresa e hoje isso a gente vê muito que a maioria num percentual muito grande dos funcionários começaram a se desenvolver nesse perfil mesmo (...).

A adesão da forma de ser interna acontece, pois procura perpassar os limites do ambiente de trabalho na construção e reconstrução da interação social e, como colocado por Iasbeck (2009), na cultura que consiste no acervo simbólico do funcionário que passa a nutrir

outros. Ou seja, o funcionário não para só ali com essa cultura, mas ele leva por meio de condutas a outros lugares. A cultura da Tomadora passa a ser vista como política que a rega e forma identidade.

Nosso pessoal ele compra essa ideia de respeito as pessoas, respeito a sociedade, respeito ao meio ambiente, ele leva para a família dele essa imagem, esse conceito, essa política de respeito, de realmente trabalhar com isso, então eu acredito muito nisso assim, nós vendemos essa ideia aqui dentro, eles vivem isso aqui dentro, porque a gente sempre fala que os nossos funcionários eles vivem a nossa política, eles não simplesmente entendem a nossa política eles vivem isso, então ele vivem aqui dentro desde um lixo reciclável até o cuidado com o meio ambiente lá fora no nosso município e eles tem orgulho disso (...).

A entrevistada ainda desenvolve a questão da manifestação da cultura a grupos externos além de internos, conforme abordado por Freitas (2002) e Dupuis (1996), há a articulação dialética de contextos de interação social e significação da ação dessa empresa na vida do funcionário.

A sociedade principalmente na região de cada unidade ela tem orgulho de ter a empresa perto da cidade onde ele vive porque sabe que a empresa é uma empresa respeitadora desde a pessoa, o colaborador, o funcionário até fora, meio ambiente, responsabilidade social, educacional, alimentícia (...).

Apesar da interação de contexto, a entrevistada ressalta como a mesma empresa é tida de maneira diferente nas ações de seus contextos e interações dependendo da localização, e as manifestações em relação às condutas dos funcionários. O conceito de Dupuis (1996) em relação à ideia de território vinculando sujeitos às unidades macro e micro pode ser vista quando se interpreta o que a empresa é, mas que deve levar em consideração o meio que a circula.

Existem diferenças, nós estamos falando de uma cidade pequena de uma cultura mais unida, unificada e nós vamos falar por exemplo de São Paulo que lá temos um escritório que tem a mesma cultura, mas nós estamos falando de uma família que se forma numa cidade pequena onde toda a cidade conhece a empresa, vamos dizer assim que mais de 50% das pessoas já vieram visitar a empresa, as escolas falam dessa empresa com orgulho dela estar presente na cidade por todo esse conceito que eu já comentei e nós estamos falando de São Paulo que o mundo é muito diferente lá existem milhões de empresas, existem milhões de oportunidades de trabalho e quando o candidato entra como funcionário numa empresa que tem todo esse conceito de respeito, de cuidar do funcionário, de colaborar com a família do funcionário ele fala “Opa, alguma coisa você quer em troca” porque o brasileiro ele é assim, quando ele é muito cuidado ele fica na resguarda (...).

Por mais que haja a diferença na atuação e respostas das ações organizacionais, as mesmas são realizadas, pois fazem parte da cultura da empresa Tomadora e independe da maneira como é vista pelo que a cerca. A percepção de diferença é demonstrada pela fala a

seguir:

As campanhas, a aceitação de campanha numa cidade menor é muito mais fácil de ser aceita do que numa cidade grande e nem por isso a Tomadora A deixa de fazer então ao mesmo tempo que aqui a gente vai numa escola, coleta o lixo da rua da escola e faz todo um conceito com os alunos daquela escola, diante disso em São Paulo os funcionários vão coletar o lixo na rua ao em torno do escritório mas a aceitação é muito diferente (...).

Quando a entrevistada abordou as campanhas, destacou as empresas terceiras como parceiras, pois no desenvolvimento das ações, ela complementa as realizações. Ela também fala sobre a busca por empresas prestadoras que compartilhem de pontos culturais semelhantes ao da Tomadora para torna a relação mais fácil e receptiva.

A empresa sempre entendeu que a terceirização é uma forma de facilitar, de ajuda, de parceria, então por essa questão de parceria. Parceiro está junto, então todas as nossas atividades são feitas junto com os terceiros então a terceirização pra gente é um complemento de tudo isso, a gente age com os terceiros da mesma forma que a gente age com os funcionários trazendo esse conceito todo pra eles também e por outro lado escolhemos parceiros que acreditem nesse conceito (...).

Novamente as crenças e valores procuram se identificar em pontos para que a relação e construção de identidade de ambos cresçam. Nesse ponto, as perspectivas de Martin (2002) se desenvolvem, pois, há a integração devido o reconhecimento das manifestações culturais, a diferenciação, pois se reconhece que há um consenso dessas manifestações e a fragmentação pois por mais que se relacione o uso do “nosso quadro”, “nosso grupo” traz que a ambiguidade e a diversidade de relação de interesses e consensos transitórios.

Não adianta a gente ter pessoas, parceiros aqui dentro que não acredite em toda essa filosofia da empresa, em toda essa política e em tudo o que a empresa acredita, então trazendo empresas que mesmo não tendo toda essa política aplicada na empresa, mas que acredite nessa política, os funcionários dessa empresa terceirizada, eles vão fazer parte do nosso quadro, do nosso grupo, então todas as campanhas são envolvidos esses terceiros, inclusive a empresa e não só os funcionários, eles estão sempre sabendo de tudo isso, que torna muito mais fácil o convívio entre o terceiro e o funcionário, fala-se a mesma língua (...).

A interação que há com esse público não só constrói a divulgação da cultura interna, mas a expansão dela em outros ambientes e o jeito de ser da Tomadora A acaba sendo levado para outros contextos. Fato pregado pela Tomadora, tanto que a cultura da Prestadora não é mencionada pela entrevistada.

Entende-se os mesmos conceitos, pregam-se as mesmas coisas, então se hoje o funcionário tem o direito de participar por exemplo de alguma campanha, o terceiro também tem o direito de participar daquela campanha e aí isso torna ainda mais fácil a divulgação da imagem porque esse terceiro também tem uma família, também tem amigos e assim por diante (...).

A entrevistada aborda a questão de respeito novamente interligada a cultura da Tomadora e relaciona ao desenvolvimento de tratamento que há entre os funcionários diretos e os terceirizados. Ressalta que em qualquer ambiente há grupos e subgrupos e isso se identifica a própria relação e posturas subjetivas de cada um. Ao mesmo tempo coloca questões de discriminação que crê não existir, pois justifica haver a inserção de todas as pessoas na interação interna.

O respeito é muito grande, então assim independente se o funcionário é terceiro ou ele é empresa, eles se respeitam, é claro que em alguns casos existe talvez uma rixa entre eles, mas independente se é terceiro ou é empresa, porque entre a empresa também vai ter alguns grupos separados dentro da empresa e dentro da terceirização também vão ter grupos separados, isso é do ser humano né, mas eu não vejo hoje como RH uma discriminação, uma diferenciação de respeito, até de conversação entre o terceirizado e o funcionário, vou dar alguns exemplos, em alguns setores se fazem cafés, ou de confraternização, de comemoração ou de simplesmente um *coffee* da manhã, os terceiros que são envolvidos acabam sendo chamados, um churrasco que os próprios funcionários fazem independente da empresa, os terceiros são chamados, administrativamente falando desde o terceiro que cuida do jardim, até o terceiro que limpa o escritório ele tem um ótimo relacionamento com os funcionários, então assim o respeito do funcionário para aquele que cuida do nosso jardim, isso é cultural (...).

A predominância da cultura por meio do comportamento e das posturas relacionais se demonstra na fala abaixo, onde são condicionados pela parte simbólica. Ou seja, há a definição da relação com seus limites, a parte simbólica interagindo, até como forma de repreensão e a parte relacional, na qual prevalece a cultura da Tomadora, que existe com componentes que devem ser respeitados, porém, há um trabalho que induz que essa comunicação transmite o valor que o funcionário tem naquele espaço, mas até então não há intervenção das posturas e condutas da Prestadora.

É um trabalho contínuo, é um trabalho que precisa continuar, mas se a gente ver o resultado do último ano desde que começou o sincronia para agora, o resultado de número de incidentes com terceiros, de número de cartões amarelos de advertências dadas para terceiros reduziu drasticamente, então já é um ponto que a gente consegue ver como um case de sucesso, onde a gente viu uma evolução na terceirização e como ele faz parte da nossa política, ele faz parte da nossa fábrica, isso foi trabalhado e tem que trabalhar continuamente né.

Eixo: Comunicação

A comunicação com a sociedade é ressaltada por essa entrevistada e a condução da cultura que abrange esse público se percebe também na forma de campanhas, doações, ou atividades de interação aqui a participação das empresas terceirizadas não está desconsiderada. Há diferentes formas de condução de diálogos que acontecem em torno de um novo contexto e que permeia a cultura da Tomadora sendo levado para outros lugares.

Porém, essas interações também carregam limites do que pode e do que não pode e a identidade começa a se manifestar na forma de comunicar as coisas, e os funcionários terceirizados conseguem transitar nesse complexo contexto, de forma mais passiva do que ativa.

Além disso, na empresa Tomadora também existe o canal de TV, do qual isso é divulgado, e o terceirizado se vendo ali interpreta, talvez, de maneira cíclica quais os momentos que ele abrange contextos culturais diferentes e os momentos que verdadeiramente se sente funcionário da terceirizada ou da Tomadora.

Esse contexto de ora sentir-se parte da terceirizada ora da Tomadora é ocasionado por contextos como o descrito abaixo, pois acreditam no sentido e significado de interação cultural. Assim, quando ele começa a fazer parte do grupo ou do quadro de funcionários diretos, denotando que há diferença de públicos, ele começa a aderir o convívio e relações da Tomadora.

Não adianta a gente ter pessoas, parceiros aqui dentro que não acredite em toda essa filosofia da empresa, em toda essa política e em tudo o que a empresa acredita, então trazendo empresas que mesmo não tendo toda essa política aplicada na empresa, mas que acredite nessa política, os funcionários dessa empresa terceirizada, eles vão fazer parte do nosso quadro, do nosso grupo, então todas as campanhas são envolvidos esses terceiros, inclusive a empresa e não só os funcionários, eles estão sempre sabendo de tudo isso, que torna muito mais fácil o convívio entre o terceiro e o funcionário, fala-se a mesma língua (...).

Quando respondeu sobre as interações de comunicação, a entrevistada destacou que depende do tipo de comunicação, conforme Marchiori (2005), tende a reforçar a interatividade, pois por mais que haja a consideração de uma comunicação instrumental relatada por Kunsch (2003) há posteriormente transição de comunicação interna que interage com as habilidades projetadas para a empresa e consequentemente desenvolvem a interação. No que envolve os gestores da Tomadora e Prestadora, pode-se considerar a complexidade dialógica descrita por Morin (2011), pois há uma associação de instâncias necessárias reunidas para que um fenômeno organizado aconteça e conceitos nesse diálogo serão suprimidos por umas das partes ou produzido pela organização em relação ao processo. Esse processo será levado a outras pessoas que terão que executá-lo a partir do entendimento do seu sentido. E a complexidade de se integrar realmente às partes se evidencia no fazer.

Vai depender do tipo de comunicação, como disse o terceiro faz parte da mesma família empresa, então tudo que é comunicado ou não tudo, mas 90% de toda a comunicação é feito para todos os colaboradores, funcionários da empresa ou terceiros. Quando não é a mesma comunicação? Quando é uma comunicação por exemplo, um pouco mais técnica que a gente vai precisar da ajuda dos responsáveis dessas empresas (...).

Outro ponto que ele discorre é sobre a discriminação com o público terceirizado, colocando que essa posição não existe, embora as atividades sejam selecionadas para sua participação. Poderia ser uma maneira de ver esse público como viável em um momento e não viável em outro, mas na maneira como relata, essa interpretação pode ser descartada, pois os terceirizados sabem que são vistos e como as relações acontecem internamente.

Ah, isso dá uma conotação de discriminação? Não, porque os nossos justamente por ser uma empresa muito respeitadora e por eles entenderem disso, eles sabem desse conceito de união, de parceria, eles sabem também que em alguns casos, a empresa vai ter que fazer aquela atividade apenas para os funcionários da empresa, então isso não impacta eu acho que nesses poucos casos que acontece não tem um impacto grande né, porque na maioria a gente inclui os nossos terceiros em todas as comunicações que acontece na empresa (...).

Quando discorre sobre os canais de comunicação, aborda os mesmos que o entrevistado anterior, dando ênfase aos e-mails como também o mural. Cita a comunicação específica, referente à tomadora, que como dito anteriormente soa como comunicação corporativa e possuem conteúdos condizentes a ela, sendo resultados, início ou finalização de campanhas internas relacionadas às alterações de processos de segurança ou instrumentais, como algum alerta ou aviso específico do local.

São por e-mail, que aí a gente tem o e-mail dos responsáveis que fazem essa comunicação depois, do mesmo jeito que tem para os funcionários, porque nem todo funcionário da empresa tem um computador, tem um e-mail, então é a mesma coisa para os terceiros, alguns responsáveis, alguns supervisores, líderes tem esses e-mails e depois transmitem né, tem os murais, quadros de aviso que são todos de fácil acesso para terceiros também. (Patrícia: Tem um específico?) Tem, porque não que lá vai ter comunicações específicas para terceiros, mas porque nós temos hoje o local, um prédio de terceiros e lá também tem nosso quadro de avisos que é de toda a fábrica, então tudo o que tem no quadro de avisos de todos os setores para funcionários Tomadora A e para terceiros tem também o mesmo conteúdo no quadro de aviso dos terceiros mostrando para eles que vocês fazem parte da nossa empresa, tudo que é comunicado aqui está sendo comunicado em todos.

Além do mural no local específico para o público terceirizado há o acesso, segundo ela, bem quisto dos funcionários nas áreas de interação e nas demais áreas da empresa. Inclusive cita sobre o canal de televisão da própria empresa, que divulga as campanhas e a relação da empresa com a sociedade. Essa interação seria uma comunicação interpretativa simbólica para compartilhar significados com os públicos ali circulantes e contribuindo com a construção de uma realidade social que o coloque em um comunicar continuar receptivo de informações da identidade da Tomadora.

E os terceiros têm acesso a todos os setores, administrativo, produção, suprimentos, enfim eles tem acesso então eles podem ter esse acesso de comunicação não só no

quadro de aviso deles, eles podem ter acesso em todos os lugares, refeitório, sala de jogos, eles tem essa participação eles são bem vindos ali também, então eles tem acesso a qualquer tipo de comunicação que a gente tem, outro meio de comunicação é a própria Aji TV então é no refeitório, o refeitório é o mesmo refeitório para todo mundo né, então a mesma comunicação que é passada na televisão para o funcionário é também passado para o terceiro, ele vê toda a comunicação então a gente não tem diferenciação.

A entrevistada fala sobre o canal de Comunicação X porém, com uma informação divergente do entrevistado anterior, pois alega sim o uso por funcionários terceirizados. Por ser a gerente do setor de Recursos Humanos e os canais de comunicação estarem diretamente ligados a ele, ela tenha maior assertividade a quem se relaciona as pontuações feitas no canal. Reitera a forma de avaliação como sendo a mesma para o funcionário da Tomadora.

E tem esse canal que é a nossa caixa de reclamações, nossa caixa de ouvidoria e o terceiro pode utilizar da mesma forma, então nós já tivemos alguns casos onde o terceiro se manifestou e colocou lá a manifestação dele e da mesma forma foi feito todo o processo, feito exatamente da mesma forma avaliando.

Em paralelo aos canais já citados também coloca a possibilidade de diálogo com os responsáveis da empresa, que possuem canal aberto e livre acesso ao corpo diretivo dos setores. Os cargos vinculados à gestão realmente possuem esse contato de forma evidente, mas os funcionários fabris apenas recebem as posições procedimentais de como e onde deverá ser feito o trabalho e de quem irá os acompanhar.

Então por isso que eu digo que realmente é uma empresa que não tem diferenciação, não faz essa diferenciação. E por outro lado um canal com o responsável da empresa, então responsável da empresa tem canal totalmente aberto com a administração e com o setor responsável, então ao mesmo tempo que nós temos aqui um escritório com funcionários da empresa, a gente tem responsáveis de empresas, líderes, supervisores de empresas terceiras que entram no escritório o tempo todo, que conversam com gerentes o tempo todo em acesso livre né, sem restrição, então o canal é totalmente aberto.

Quando questionada sobre a participação do funcionário terceirizado no processo de identidade a integração retorna e os processos de avaliação são descritos. A forma como ele adere a isso demonstra seu preparo ou não para se relacionar dentro da Tomadora. É um processo de comunicação interna que acontece, como aborda Curvello (2012), sendo uma ferramenta de gestão, que favorece a produtividade dos trabalhadores e melhora a produtividade da empresa.

A integração é para isso né, existe o canal de comunicação na área de segurança, por exemplo, que é toda uma integração específica de segurança com avaliação no final para que você avalie a pontuação do quanto o terceirizado aprendeu sobre aquilo, e além disso dentro dessa integração, existe uma forma de se mostrar todos esses canais de trabalho, de política de trabalho, então a OS é uma política de trabalho,

então olha, se apresenta essa política de trabalho e se explica todo esse conceito de responsabilidade de segurança, de responsabilidade de meio ambiente, então o terceiro ele não vai entrar aqui e se sentir totalmente... vamos dizer assim... perdido e totalmente sem informação para executar o trabalho, jamais isso vai acontecer né, porque ele vai ter com certeza tido todo um conhecimento antes para depois executar o serviço dele, então se ele precisa abrir uma OS por exemplo, ele vai ter tido toda a informação de como se abre uma OS, ou de como preenche uma OS, ou quem eu procuro para fazer isso né, então... que é uma outra política da empresa né, é segurança em primeiro lugar, então isso é um respeito para com o funcionário, sociedade, enfim.

Como não bastando a integração para resolver as melhorias de produtividade, outro programa de sincronização foi criado com o intuito de unificar, sincronizar a informação do funcionário com o terceiro. A significação para os públicos sendo reconstruída (BALDISSERA, 2014). Há sim a busca de possíveis falhas no sentido informacional, mas também conduz uma nova forma relacional procurando assegurar as condições do funcionário, ainda que pereça na possibilidade de diálogo de via dupla.

O ano passado a gente fez um levantamento de todos os incidentes nos últimos anos da empresa e a gente percebeu que nos últimos anos da empresa os incidentes com terceiros eram maiores do que o número de incidentes com funcionários da empresa, então se criou um programa que é o sincronia, que visa unificar, sincronizar a informação do funcionário com o terceiro, porque a gente entendeu que mesmo com todo esse trabalho o terceiro ele tinha um pouco mais de dificuldade de abraçar a causa, de entender tudo isso, então a gente começou a fazer alguns trabalhos, tanto com a empresa terceira, tanto com funcionários terceiros, para que a gente pudesse entender aonde estava a falha de comunicação, onde estava a falha no treinamento pontual ou no conhecimento pontual e a gente viu algumas que vinham da própria empresa, então aqui a gente fazia todo um investimento em treinamento de segurança com empresas qualificadas para os nossos funcionários e a empresa terceira para não gastar e para ter um pouco mais de lucro pegava uma empresa qualquer de treinamento que não dava o treinamento suficiente para aquele funcionário e a gente começou a perceber que aquele funcionário era importante pra gente.

O desenvolvimento de treinamentos tornou-se evidente como falha nessa comunicação, pois foi percebida uma disparidade entre o que o funcionário interno e o terceirizado a respeito de procedimentos, por isso formas de avaliação pela Tomadora foram inclusas pautadas na condução de seus valores de segurança com o funcionário.

Nós vamos avaliar o funcionário, nós vamos fazer testes com os funcionários, nós vamos avaliar o currículo, o certificado que vem do funcionário e nós vamos aprovar esse treinamento se não ele não trabalha com a gente, então a gente foi fazendo um treinamento mais intenso com a empresa terceira e com o funcionário terceiro para que a gente conseguisse um resultado melhor.

Nesse programa observa-se a descrição de resultados avaliados pela condução correta do que a política da Tomadora prega e do nível de incidente ter diminuído, mas não aborda possíveis aberturas de relação ou interação que esse público também trouxe para o interno da

fábrica. O que Kunsch (2003) descreve como instrumental e Marchiori (2009) como mecanicista concretizam-se na avaliação feita pela entrevista em observar um programa de comunicação para gerir informações e procedimentos.

É um trabalho contínuo, é um trabalho que precisa continuar, mas se a gente ver o resultado do último ano desde que começou o sincronia para agora, o resultado de número de incidentes com terceiros, de número de cartões amarelos de advertências dadas para terceiros reduziu drasticamente, então já é um ponto que a gente consegue ver como um case de sucesso, onde a gente viu uma evolução na terceirização e como ele faz parte da nossa política, ele faz parte da nossa fábrica, isso foi trabalhado e tem que trabalhar continuamente né.

Eixo: Prestação de Serviços - Relacionamentos/ Relacionamento com a terceirização

O relacionamento entre a Tomadora A e as empresas Prestadoras de Serviços respeita divisões entre conhecimento e técnica, bem como o momento em que os dois se juntam, porém, sempre pautados por um bom senso. O crescimento da terceirizada é de interesse da Tomadora, bem como a continuidade de partilha de seu trabalho, que acontece desde que suas políticas sejam respeitadas. Essa relação pode ser vista na seguinte fala, pois o relacionamento acontece e o movimento afeta a presença do outro e a visão da prestação de serviços é para agregar e facilitar de condições da Tomadora.

A empresa sempre entendeu que a terceirização é uma forma de facilitar, de ajuda, de parceria, então por essa questão de parceria. Parceiro está junto, então todas as nossas atividades são feitas junto com os terceiros então a terceirização pra gente é um complemento de tudo isso, a gente age com os terceiros da mesma forma que a gente age com os funcionários trazendo esse conceito todo pra eles também e por outro lado escolhemos parceiros que acreditem nesse conceito.

Aspectos desse relacionamento na participação das campanhas, na extensão dos valores para outros públicos e os estabelecimentos de sentido e significação na relação entre a Tomadora e as Prestadoras se mostram nesse trecho da entrevista:

O respeito é muito grande, então assim independente se o funcionário é terceiro ou ele é empresa, eles se respeitam, é claro que em alguns casos existe talvez uma rixa entre eles, mas independente se é terceiro ou é empresa, porque entre a empresa também vai ter alguns grupos separados dentro da empresa e dentro da terceirização também vão ter grupos separados.

A relação que se estabelece com o público terceirizado permite uma comunicação por meio de diversos canais que propagam os procedimentos e as maneiras de ser internas. Segundo a entrevistada, o relacionamento e o saber se dão em quase todo o assunto.

Vai depender do tipo de comunicação, como disse o terceiro faz parte da mesma família empresa, então tudo que é comunicado ou não tudo, mas 90% de toda a comunicação é feito para todos os colaboradores, funcionários da empresa ou terceiros. Quando não é a mesma comunicação? Quando é uma comunicação por exemplo, um pouco mais técnica que a gente vai precisar da ajuda dos responsáveis dessas empresas.

Ao mesmo tempo em que a informação circula, os canais estão abertos para todos que estão nesse contexto, seja como via de requerer mais informação, seja como via de manifestar outras solicitações ou reclamações, sendo usado o mesmo canal que os funcionários diretos.

E tem esse canal que é a nossa caixa de reclamações, nossa caixa de ouvidoria e o terceiro pode utilizar da mesma forma, então nós já tivemos alguns casos onde o terceiro se manifestou e colocou lá a manifestação dele e da mesma forma foi feito todo o processo, o processo foi feito exatamente da mesma forma avaliando.

Esse ponto sobre o canal de comunicação e o tratamento das informações de maneira igualitária já pontuado no eixo da comunicação, aponta também a questão de relacionamento permitido e reconhecido de um público que age na organização.

Os canais de comunicação na segurança ou nos setores também permitem a identificação do relacionamento existente, mas também evidenciam a forma procedimental e instrumental que a comunicação interna acontece. Não há como fugir do contexto de interação por processo, pois caso isso aconteça o funcionário e a atividade são parados, logo que sempre é ressaltado que a segurança do funcionário está em primeiro lugar, como citado no caso das OS – ordens de serviços – na descrição da fala no eixo anterior.

Tanto que quando questionada sobre algum tipo de informação sobre a evolução de comunicação com esse público a entrevista relata um levantamento de incidentes de trabalho. Novamente remetendo à ideia de segurança, que condiz com os valores da organização. Há a forma de controle sobre a informação e a execução da atividade que envolva o funcionário em uma não segurança, pode-se constatar falha de comunicação, os valores não foram atendidos e posturas precisam ser revistas.

O ano passado a gente fez um levantamento de todos os incidentes nos últimos anos da empresa e a gente percebeu que nos últimos anos da empresa os incidentes com terceiros eram maiores do que o número de incidentes com funcionários da empresa, então se criou um programa que é o sincronia, que visa unificar, sincronizar a informação do funcionário com o terceiro, porque a gente entendeu que mesmo com todo esse trabalho o terceiro ele tinha um pouco mais de dificuldade de abraçar a causa, de entender tudo isso, então a gente começou a fazer alguns trabalhos, tanto com a empresa terceira, tanto com funcionários terceiros, para que a gente pudesse entender aonde estava a falha de comunicação, onde estava a falha no treinamento pontual ou no conhecimento pontual e a gente viu algumas que vinham da própria empresa, então aqui a gente fazia todo um investimento em treinamento de segurança com empresas qualificadas para os nossos funcionários e a empresa

terceira para não gastar e para ter um pouco mais de lucro pegava uma empresa qualquer de treinamento que não dava o treinamento suficiente para aquele funcionário e a gente começou a perceber que aquele funcionário era importante pra gente.

O controle nesses processos de segurança mostra-se presente, até mesmo há teste para avaliar o conhecimento dado em outros treinamentos para as ações que os exigem. Esses treinamentos são de exercícios específicos, na qual os funcionários terceirizados são cobrados e avaliados da mesma maneira que os internos.

Nós vamos avaliar o funcionário, nós vamos fazer testes com os funcionários, nós vamos avaliar o currículo, o certificado que vem do funcionário e nós vamos aprovar esse treinamento se não ele não trabalha com a gente, então a gente foi fazendo um treinamento mais intenso com a empresa terceira e com o funcionário terceiro para que a gente conseguisse um resultado melhor.

Esse trabalho de acompanhamento é feito pelo setor de engenharia e segurança do trabalho em parceria com a CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - e Recursos Humanos. O projeto sincroniza o andamento da informação, porém a partir dos incidentes e acidentes de trabalho. Todas as ações de observação da comunicação e relacionamento interno se dão pela avaliação e resultados de como está a segurança dos funcionários e isso é trabalhado continuamente. No diário de campo B – Apêndice VI- há o relato de como as reuniões apresentam esse programa e como os diálogos semanais são controlados pela empresa. Os dados são todos decodificados e a participação de cada prestador observada. A Tomadora parte do pressuposto de que se há participação, há mais informação e relacionamento responsável sobre todas as ações.

É um trabalho contínuo, é um trabalho que precisa continuar, mas se a gente ver o resultado do último ano desde que começou o sincronia para agora, o resultado de número de incidentes com terceiros, de número de cartões amarelos de advertências dadas para terceiros reduziu drasticamente, então já é um ponto que a gente consegue ver como um case de sucesso, onde a gente viu uma evolução na terceirização e como ele faz parte da nossa política, ele faz parte da nossa fábrica, isso foi trabalhado e tem que trabalhar continuamente né.

Em seguida, os mesmos procedimentos serão apresentados com a empresa Tomadora B.

3.3.3.3 Entrevistas – Tomadora B

1. Análise da entrevista com a supervisora de Recursos Humanos, da Tomadora B. atuante na empresa há 20 anos e no respectivo cargo há 13 anos. Possui contato direto na relação com serviços terceirizados dentro da planta.

Eixo: Cultura e Identidade

Durante a entrevista de ambiente da Tomadora B têm-se a explanação sobre a forma de condição cultural colocada a partir do que vários atores pensam dela. Ela tem seus valores, sua missão, seus objetivos, mas a forma como o outro a vê interessa bastante. Por vezes chega a parecer que a cultura se forma pela relação do outro e não do contexto da organização. E talvez seja isso mesmo, até porque em partes das falas seguintes nota-se a construção da identidade sendo realizada pelos funcionários que possuem mais tempo de empresa e que desenvolvem pareceres de como chegaram até aqui, o que construíram e onde trabalham.

Quando questionada sobre a imagem da empresa, a solidez contextualizada no momento que o país presencia foi destacada e ainda a visão no município. Isso é verificado e colocado pela entrevistada devido à presença de falas em processos seletivos. Reitera-se que a visão que ela apresenta sobre a imagem da empresa que condiz com a avaliação que faz de perspectivas de externas, mas não fala por si. Ou seja, a imagem se define pelo que a sociedade atribui à identidade organizacional a partir de como ela se coloca em um ambiente de crise, por exemplo, não demitindo funcionários.

É uma empresa segura no sentido de estabilidade financeira mesmo ela passando por..a gente né... o país passando por alguns processos de dificuldade financeira, a empresa ela se mantém sólida e eu acho que isso é uma coisa que é a maior imagem dela aqui no município.

A solidez que ela aborda também associa as condições de trabalho que fornece aos seus funcionários e a imagem dessa qualidade repercute, segundo ela, na imagem que a empresa tem.

Até porque a gente percebe muito nos processos seletivos que as pessoas dizem isso pra gente, “ah, eu vou trabalhar aqui, porque aqui vocês não fazem grandes demissões, não tem sazonalidade”, então, eu acho que isso é uma das imagens mais fortes e a outra a imagem mesmo de uma empresa multifuncional... multinacional, uma empresa que tem bons benefícios, que paga em dia, que oferece de alguma maneira qualidade para os seus funcionários e para os seus dependentes.

Inclusive na interação dos funcionários para a criação dessa imagem, da identidade da Tomadora B, ela alega que sim, pois eles expressam a empresa de boa maneira, pois há a

procura de outras pessoas para se integrar. Os funcionários presenciavam essas qualidades e essa segurança e querem que outras pessoas também se beneficiem disso. Essa abordagem de solidez e querer passar isso a outros pode ser justificado pela condição duradoura de trabalho que a empresa prega, distinta pelos diferenciais que fornece (ALBERT E WHETTEN, 1985).

Então eu acho que os nossos funcionários sim, devem levar essa boa imagem para as pessoas né... então elas acabam se sentindo com vontade de vir mesmo, de conhecer, de ver tudo... isso de perto e fazer parte disso. Então, com certeza os funcionários têm grande parcela disso sim.

Essa fala retrata posições de constructos de compreensão da interação humana, consistindo em diferentes referências, e que teve a necessidade de ser construído, reconstruído e compartilhado pelas pessoas que compõem a organização. Como Vergara (2014) coloca, a cultura nesse caso revelou movimentos que provocaram a construção de unidades de denotações, valores e foi formalizando um sistema local.

Fundada como uma empresa australiana, depois a gente passou por um proprietário americano e depois a gente passou por um processo e agora a gente é uma empresa britânica, essa empresa britânica ela tem uma divisão mundial e ela tem uma divisão só do nosso segmento, então essa divisão mundial, ela traz os valores dela e a divisão do nosso segmento traz outros valores, então a gente fica muito em dúvida porquê disso, o que nós aqui somos no Brasil de fato? Então quando a gente chegou nessa situação de que precisamos definir qual valor a gente vai querer seguir se é do nível mundial ou se é do nosso segmento, a gente falou “não, espera aí” vamos primeiro levantar o que a gente tem aqui né, e aí foi muito bacana esse processo, porque a gente chamou um grupo de funcionários que tinha um bom tempo de empresa e eu faço parte desse grupo de funcionários e aí uma das perguntas que a gente fazia para esse grupo é “O que nos trouxe até aqui” porque é isso que demonstra nossos valores né, então assim, aconteceu “n” situações lá fora ou “n” situações aqui dentro.

Esse movimento foi e é presente tanto que a formação de identidade da empresa está com constante construção. As subjetividades são consideradas e a questão de valores pautadas em sentimentos previamente existentes, quando estão no contexto da Tomadora. Um auxiliando ao outro a mesclar seus valores com os da empresa até que isso começa a se adaptar a vida do próprio funcionário.

O que foi que aconteceu, que valor que a gente tinha ali que fez a gente continuar, você entendeu? E aí a maioria das pessoas citaram colaboração né, amor pelo trabalho, então assim, eu não tenho dúvida que essas pessoas que têm um bom tempo de empresa transmitam isso para os que entram que a gente realmente tem paixão pelo que a gente sente, que a gente é realmente colaborativo, talvez a gente ainda não consiga passar numa força tamanha que alguém novo entre a ponto de identificar isso imediatamente, porque uma pessoa que está entrando, ela está entrando com os valores dela também, ela está trazendo os valores dela...para dentro da empresa, ela está conhecendo e aí ela vai passar por um processo de adaptação e aceitação desses valores, mas se ela ver que esses valores fazem bem para ela, porque não aceitar também esses valores e adaptar isso na vida dela e se ela tem

esses valores melhor ainda, é unir o útil ao agradável, entendeu.

Essa adaptação é observada no processo seletivo, como a entrevistada é da área, pois se seleciona o funcionário que chega mais próximo dos valores que a empresa prega. Há a consideração das subjetividades nos diálogos, mas também a observação na forma de condução dos atos singulares que podem vir a ocorrer dentro da Tomadora B. Esse processo, por ela descrito, ocorre quando a contratação é direta, mas quando há a inserção de terceiros, as observações acontecem sobre a modelagem de trabalho da Prestadora em outras empresas e como é a repercussão da sua imagem no mercado.

Então assim quando a gente inclusive faz o processo seletivo, uma das coisas que a gente avalia são os valores das pessoas, como ela trata as pessoas, como ela trata os pais, como ela trata os filhos, a esposa, porque isso ela vai trazer pra dentro da empresa, não tenha dúvida disso. Se ela tem... algum comportamento muito desagradável lá fora... inevitavelmente em algum momento ela vai trazer aqui pra dentro, se ela está desconfortável com alguma coisa lá fora, ela vai em algum momento transparecer isso aqui dentro, então se ela tem bons valores por mais que ela sofra alguns problemas na vida dela profissional, isso fortalece.

Na fala destacada abaixo, evidencia-se como a cultura pode considerar as pessoas vinculadas a uma arena organizacional, pois constroem seus significados, símbolos e discursos, praticamente estabelece a dimensão da Tomadora B formando quem é e que funções exercem os sujeitos como produtores dos espaços organizacionais (MARCHIORI, 2009).

A ambição, colaboração e ética, para a Tomadora B que é dona mundial de tudo isso, a única coisa que muda é que ela não tem ética, ela tem humildade, mas colaboração e ambição também fazem parte dos valores deles, o que a gente está capturando aqui, a gente não terminou esse trabalho ainda é que a colaboração e a humildade sim, independente do que eles estão trazendo pra gente já é nosso, e aí quando é nosso, é mais fácil... é mais fácil se as pessoas sentem isso aqui, é mais fácil eu falar “olha, esses são realmente nossos valores”, porque se eu chegar para as pessoas e falar assim “viu, a partir de agora nossos valores são esses e a gente vai trabalhar isso em você”, se a pessoa não é humilde, se ela não é colaborativa é mais difícil eu trabalhar isso, mas se ela sente isso, na grande maioria das pessoas, no histórico que ela traz, em todos os momentos que ela passa por dificuldade, ele em algum momento vai absorver isso e a hora que ele ver, ele também vai estar sendo colaborativo, ele também vai estar sendo humilde.

Verifica-se a atenção que a Tomadora B coloca em definir os valores, mas também a ausência de definição torna que muitas particularidades intervenham nos processos de relação sendo todos vistos com importância. Cabe ressaltar que nesse processo de comportamento e olhar para quem somos não considera em momento algum as partes que se agregam à empresa para que ela conclua seus objetivos. Ao observar as falas da entrevistada, ora representa que

querem formar a identidade da unidade de trabalho, ora querem formar outra para divulgar à sociedade, então para quem interessa essa formação e porque a empresa crê que deve fazer isso não fica claro, pois não relaciona com as necessidades internas, mas parece que as ações são condicionadas ao que aparenta ser mais presente na construção de relacionamentos.

Porque quando a gente determinar... fechar os nossos valores a gente vai divulgar isso na mídia, tem toda essa questão né, “é importante a mídia ver que a gente é uma empresa sustentável, que a gente age com algumas coisas sustentavelmente falando?” Ah é legal sim. Mas, se nem a gente incorporou ainda os nossos valores, por que a gente vai querer vender alguma coisa lá fora? Você entendeu. Se a gente fala de sustentabilidade aqui dentro, nem todo mundo sabe, nem todo... então a gente precisa vender isso primeiro para os nossos funcionários, porque aí ele vão transparecer lá fora isso, você entendeu.

Essa abertura dá a sensação de lacunas na possibilidade de apresentação de diferentes valores a todo o instante, pois há a avaliação constante de como a interação entre os sujeitos ocorre e como ela está sendo conduzida. Parece que tudo é.

Talvez olhem lá fora e fale assim “nossa, mas a AB ta falando que é colaborativa, mas eu ligo lá e ninguém quer colaborar, todo mundo é difícil, todo mundo é isso, todo mundo é aquilo, então assim, a gente quer fortalecer, divulgar, mais aquilo que a gente tem de bom e aí assim a gente trabalhar outras coisas que a gente quer trabalhar para melhorar, para conquistar mercado, para divulgar melhor nossa marca, mas... se a gente tem tanta coisa boa aqui, porque não começar por aí, entendeu.

Essa indefinição de identidade acaba refletindo fora da organização, tanto que quando chamada uma empresa de comunicação terceirizada, a mesma colocou a dificuldade de conhecimento da Tomadora B. Essa falta de conhecimento é interpretada por eles como uma empresa discreta e não que possui potencial para ter e ser mais reconhecida por todos os públicos.

Ela veio conhecer a gente, agora ela quer conhecer mais pessoas para ela ver um pouquinho, conhecer nossa cultura, conhecer como que a gente é, a forma que a gente trabalha, porque a Tomadora B ela é muito discreta né, quando se fala de publicidade né, ela não é uma empresa que nem Coca Cola.

Quando questionada sobre a participação do público terceirizado na formação de identidade houve a colocação de que na visão dela há o orgulho em fazer parte e por enxergarem a possibilidade de promoções, como se houvesse um rótulo de que a empresa multinacional fosse realmente melhor que a terceirizada. Novamente a condução de valores qualitativos e financeiros colocados ao início dessa análise aparece e faz jus ao posicionamento do fazer parte. Tanto que posteriormente evidencia a questão de distanciamento baseada em questões legais.

Eles se sentem sim... mas ao mesmo tempo eles se sentem também... assim eu acho que eles se sentem orgulhosos de estarem aqui, de fazer parte, de estar dentro de uma empresa em que eles também são vistos e eles podem ter a oportunidades aqui dentro, mas ao mesmo tempo, legalmente falando, a gente tem alguns critérios que a gente precisa obedecer né, então assim, a gente já teve mais aproximação com os terceiros, do que a gente tem hoje, então por questões legais a gente hoje precisa ter um distanciamento né.

Ainda no quesito de participação na formação de identidade há a comparação de valores em níveis, como coloca Schein (2009), na maneira como as empresas se comportam em relação aos seus funcionários. Condiciona-se que a maneira da Tomadora é a mais correta. Falas como essa na repercussão do ambiente enfraquecem a formação de identidade da terceirizada dentro do ambiente de prestação de serviços, pois envolvido em um relacionamento com o cliente Tomador, o funcionário terceiro passa a agregar mais valor ao que ela cede do que a propriamente aos valores que a empresa prega e passa a comparar também contextos.

Eles fazem parte, tanto que dá para terceiros que estão com a gente quase que diariamente né, no final do ano a gente dá uma cesta de produtos para os funcionários, meu... eles estão sempre na nossa contagem, então assim, a gente sente que as empresas terceirizadas que estão aqui, não é que elas não fazem isso, porque elas não querem fazer, é porque, geralmente são as condições que elas tem, as estruturas que elas tem, geralmente as empresas terceirizadas que estão aqui dentro, são empresas que tem funcionários aqui, lá não sei aonde, mas em tal lugar, espalhado por todos os lugares, para administrar também tudo isso é complexo né.

A atividade da empresa Tomadora B, na abertura de visitas da família nos ambientes de trabalho do funcionário interno, auxilia na construção da cultura como colocado por Iasbeck (2009), pois tem a declaração de discursos de valor, que passam a ser articulados na e pela família e isso favorece a questão dinâmica de significados para os funcionários e os contextos em que vive. Isso pode ser observado nos dois trechos da entrevista:

A visita da família, que é uma outra situação né, a gente recebe os familiares dos funcionários e qual que é o propósito desse trabalho? Mostrar para a família que a gente trata o funcionário com segurança e a família ajudar a gente também nessa questão, porque assim... a segurança depende dele, é uma escolha do funcionário.

Não, se meu filho fizer alguma coisa eu bato nele, porque eu não quero que ele saia dessa empresa, porque essa empresa é boa, porque o plano médico é X, Y", eu já contratei esposa de ex funcionário que chegou a falar para mim assim, "-----, eu vim aqui fazer o processo seletivo para mostrar para o meu marido a que ele fez pedindo a conta para sair daqui.

Sobre a identidade da terceirizada, a entrevistada coloca que é muito difícil uma empresa Prestadora de Serviços desenvolver sua identidade, até pelo próprio tipo de

relacionamento que o mercado impõe a esse perfil de empresa. Aborda que a aderência de cultura da Tomadora evidentemente significa mais ao funcionário terceirizado pelo tempo de convivência no meio de trabalho. Esse ponto é um dos levantados em observação nas hipóteses desse trabalho, pois como então o funcionário que tem rotatividade, devido ao período de trabalho contratado ser menor, age nesse sentido e como também, os funcionários de maior tempo em um determinado local se adequam quando transferidos a outro.

Eu acho que isso depende muito da gestão do terceiro, por exemplo se a gente tem uma gestão mais próxima, pode até acontecer do terceirizado não ter... ter a identidade da empresa da qual ele faz parte, você entendeu, mas hoje o cenário que a gente tem no Brasil é, eu contrato uma empresa terceirizada e eu tenho uma pessoa que supervisiona uma vez por mês, então como que ele vai ter uma identidade da empresa dele, que ele presta serviço, se na verdade todo dia ele tá aqui vivenciando com... os nossos colaboradores que tem os valores, que tem nossa identidade você entendeu, é obvio que ele vai acabar absorvendo isso...

não é nem porque as vezes alguém quer e alguém não quer, é porque é natural que isso aconteça, entendeu, então... eu acho que a empresa terceirizada ela pode até tentar, se ela tiver assim, uma identidade muito forte né, mas se o terceiro se identificar com a nossa identidade ela se mescla.

A abordagem de construção simbólica no coletivo que se desenvolve na empresa se constrói fora dela também. Quando o funcionário a aborda fazendo a colocação de uma evidência que ali não seria permitida. Porém, há nisso uma postura passiva também que realmente leva a questionar até que ponto ou como o conhecimento foi internalizado, pois há o pedido de intervenção dela de um processo que ele também está envolvido.

Eu tive uma situação esses dias, a gente tem nosso trabalho do SAFE⁵ aqui muito forte né, que é a questão da segurança do trabalho, ai esse dias um funcionário me procurou e falou assim “xxx, eu estava no supermercado e o cara, você não acredita... ele estava subindo não sei na onde, ele não estava usando cinto, não sei o que, não sei o que lá... Você não pode ir lá falar um pouco do SAFE para eles, porque, nossa eu achei assim... eu fiquei com medo, não sei o que e tal”. Falei “cara, (risos) eu não posso ir lá né, não é assim que funciona, a gente prega aqui dentro né, essa questão de segurança e tudo mais”. Mas ai você vê como que a pessoa realmente internalizou, porque para ela isso já é, tipo assim, faz parte do dia dela, você entendeu, e ela vê alguém agindo diferente disso, é como se fosse uma ofensa você entendeu.

Eixo: Comunicação

A interação comunicacional se mistura às posturas culturais em formação no local de trabalho, pois cultura e comunicação são processos em construção, por mais parâmetros

⁵ Programa interno da Tomadora B para desenvolvimento e implantação de procedimentos de segurança.

estabelecidos, a maneira de relacionamento influencia o ator social em diversos contextos. Uma dessas maneiras pode ser a indefinição, devido aos valores organizacionais ainda estarem sendo discutidos e refletirem sobre posturas de diversas perspectivas. A interação com o público terceirizado ainda não se define para a tomadora, pois ora ele faz parte dela nos contextos culturais e comunicacionais, ora não. Caracteriza-se, para as prestadoras, uma particularização com um grupo que não se sabe quando faz parte ou não do corpo da organização.

O comunicacional do ambiente da organização consegue ser levado para outros contextos, mas muitas vezes com a mesma representação simbólica do que existe na Tomadora B, para um contexto que nem imagina que isso acontece.

Há a interação misturada de comunicação de tomadores, prestadores e indivíduos. Com a projeção clara de como uma se delimita a outra pela condução de comportamentos que devem ser reportados em cada setor, e só se percebe isso pela interação diária, desenvolve-se, então, o *feeling* de quando isso pode ou não pode, e que deve ou não deve, que podem ser vistos nas falas em sequência.

A própria organização ainda apresenta uma deficiência no desenvolvimento de sua comunicação mercadológica e institucional (KUNSCH, 2003), e isso se reflete em ações de comunicação interna, mas estão buscando formas de trabalhar este ponto incluindo todos os elementos da comunicação organizacional. Na fala seguinte exposta pela entrevistada fica clara a percepção externa sobre a visão que a Tomadora B possui.

A gente fez uma pesquisa de engajamento tem dois anos, quando a gente chamou a agência, a consultoria para fazer a pesquisa de engajamento, a gente falou “ah, é da Tomadora B e tal né” aí eles falaram, “nossa, mas o que a Tomadora B faz né” aí a gente falou, não... a gente vende o fermento Fleischmann e tal, “ah está, ah do pão?”... é então, eles até depois falaram para a gente, eles falaram assim “nossa que engraçado né, vocês precisam melhorar o nome de vocês por aí, porque vocês precisam se identificar.

Quando questionada sobre a comunicação com o funcionário terceirizado, a entrevistada aborda que não há nada oficial que demonstre a integração com esse público. Em seguida discorre sobre a questão procedimental de documentos burocráticos que são passados às empresas prestadoras, mas já ressalta que não há verificação sobre isso.

Com os novos processos de certificação e consequentes auditorias, isso terá que ser revisto, pois os prestadores são responsáveis e interagem, mesmo que instrumentalmente, nas auditorias. No diário de campo C – Apêndice VII, há a observação que a forma instrumental de requerer e exigir apenas os processos não serão mais suficientes, pois houve uma auditoria que verificou as formas de relacionamento desse público na planta, abrangendo assuntos de

assédio e discriminação.

E a comunicação com os funcionários terceirizados ela é diferente? Há algum contexto específico? Há uma comunicação específica com eles?

Não, a gente não tem nada oficial em relação a isso.

Não, o que a gente tem são coisas mais documentais, então, por exemplo, a gente manda o código de conduta direto para o dono da empresa terceirizada, se ele passa para a equipe ou não, a gente não visualiza isso, mas agora na auditoria que a gente teve recentemente ficou claro, ficou claro que a gente precisa melhorar isso, a gente tem colocado nos nossos quadros de aviso, agora se um terceiro para ali para ler, eu não sei, eu não faço essa medição, se eu chamar um terceiro aqui para falar “Escuta, você sabe que você também faz parte disso?”, talvez ele não saiba responder né, então, talvez falte mesmo a gente ter isso... mais formalizado.

Essa questão de procedimentos, documentos e relacionamentos ainda está sendo amadurecida no fluxo de comunicação da empresa, pois a gestão de comunicação interna ainda não consegue conciliar o movimento instantâneo das três situações.

Assim, o que a gente tem, por exemplo, é 5s, a gente precisa melhorar o nosso 5s, a gente sabe que a gente depende dos terceiros também, a gente chama eles para treinar com a gente né e documenta tudo, mas, por exemplo, eu tenho um problema grande no refeitório, porque elas tem um programa parecido com o 5s, mas a gente é mais criterioso, então toda vez que eu faço auditoria lá eu tenho um problema, porque elas mesmo não internalizaram com elas “olha, gente tirei daqui tem por de volta, ou tirei de lá, tem que etiquetar tal coisa”, você entendeu.

Nessa fala a entrevista expõe o conflito de adequação de culturas e os gestos significantes sendo ressignificados na cultura (BALDISSERA, 2008) já existente dos funcionários terceirizados. Inclusive há o posicionamento dela como gestores de recursos em ver uma construção ser aderida ao processo. Outro ponto é a fala de forma clara que seu funcionário interno tem do processo, seria então a comunicação ao público terceirizado realizada de diferente forma? Pela observação com a pesquisa participante, compreendeu-se que não só a forma, mas o conteúdo, instrução e acompanhamento são diferentes. É um processo que está sendo aprendido em conjunto e pelas relações cotidianas.

E aí eu sofro muito com isso, porque para o meu funcionário isso é normal, ele já está agindo normalmente, ele sabe que se ele tirar tal coisa do lugar ele tem que devolver, ela sabe... lógico né que tem as exceções, gente que ta entrando, começando, se adaptando com tudo isso, mas para eles, como eles estão lá dentro vendo um outro processo e ali é uma forma clara, até de dizer, porque ali tem supervisão todos os dias e tudo mais, elas têm a cultura ali, elas tem a identidade delas.

Quando questionada sobre o canal de comunicação para o público terceirizado, informou sobre o 0800 da empresa que tem tratativa fora do país. Porém, durante a pesquisa participante e diálogo com funcionários de diferentes prestadoras, essa informação não é de

conhecimento como os procedimentos de uso, como descrito pela entrevista no trecho abaixo.

O que a gente tem é um canal que funciona para os funcionários que é 0800 que a gente divulga, que se um terceiro quiser usar, ele também pode, eu só não sei se isso fica claro para eles, que eles também podem usar esse canal.

Esse canal ele funciona como qualquer tipo de denúncia, mal trato... é um canal que fica na Inglaterra, eles ligam aí a pessoa fala em inglês aí eles tem que dizer “Quero falar em português” ou “Português”, a gente até nós... se você olhar a gente tem vários espalhados por aí e aí eles pegam um atendente em português para atender eles, a gente já teve casos de funcionários que usaram já esse canal já. E aí o que acontece, lá na Inglaterra, eles mandam para uma pessoa específica que é o contato e aí a gente tem que investigar tudo, não para saber quem denunciou, mas se faz sentido a denúncia e a gente tem que dar uma resposta para eles ainda.

Na entrevista destaca que o canal 0800 é específico para reclamações, pois para sugestões há um núcleo de comunicação formado por funcionários diretos da Tomadora B, sem incluir funcionários terceirizados fixos.

Não, esse canal é específico mesmo para algum tipo de reclamação, agora um canal de sugestões não, aí a gente tem o núcleo de comunicação, que ele funciona muito bem, que é formado por um grupo de funcionários, de vários setores, de vários turnos e eles vão em busca também de melhorias e trazem para mim.

Esses funcionários, segundo a entrevista, não têm rotatividade, pois exige trabalho preparar o perfil do mesmo para atuar no grupo como ela explica no segundo trecho.

Não, eles estão com a gente já há 2 anos, é um ou outros que troca, porque é difícil formar eles também, porque eles precisam entender que... aqui não é núcleo de fofoca, aqui é um núcleo de ajuda e eles também por outro lado, eles me ajudam... quando eles voltam, então por exemplo, se eles veem alguém falando mal do plano médico, aí ele vai lá, a gente já ensinou ele como que funciona o plano médico, como que é a estrutura.

Eu trocar ele, eu tenho que treinar, explicar tudo isso para o outro que tá entrando, então assim a gente acaba mais trocando, porque as vezes ele mudou de turno, porque as vezes ele precisa sair por algum motivo e ir para outra área, porque a ideia é que tenha um funcionário de cada turno e de cada setor, tanto que o nosso núcleo hoje tem vinte pessoas e eu faço a noite um horário e faço de dia outro horário, então, para a gente estar mesmo presente em todos os horários e em todos os setores.

A participação no núcleo de comunicação assume posturas de sentido informal, onde permite que questões subjetivas de cada setor apareça. Há uma construção de relação, trabalhando o contexto da organização, tanto que no último trecho há a consideração do olhar para a comunicação institucional. Mas, parece que acontece como um diálogo oculto ou sucinto, pois ainda não consegue abranger todos os públicos do ambiente, como também não fica clara sua ação perante eles.

Tem, sempre tem, mas o bom que eles vem... e assim eles se sentem à vontade de falar aqui, então também tem essa questão, quando entra uma pessoa nova, as vezes

ela não fica à vontade, ela pode achar que eu vou contara pra alguém, ai vou contar para o chefe dela que ela vem aqui e fica fofocando né, então a gente tem até alguns combinados né, aqui... tudo que a gente falar aqui fica aqui, algumas coisas eu vou ter que levar, mas eu vou explicar porque eu vou levar para frente, tem algumas coisas que a resposta é não e não também a resposta, não dá para ficar explicando porque é não, então a gente tem também alguns combinados sabe.

Porque assim, o núcleo surgiu mesmo com essa ideia de você ouvir as pessoas, porque as pessoas elas precisam falar e as vezes só moral não funciona, você entendeu, então ouvir mesmo, dar atenção para as pessoas, tanto que assim, no começo eu peguei “algumas bem bucha” mesmo, pessoas difíceis, que eram contra a empresa, iam lá fazer propaganda contra a empresa, depois que eles entraram aqui tem gente que foi até promovido, porque melhorou o comportamento.

A liderança que ela tinha lá, para uma coisa boa entendeu, então o núcleo é uma arma muito boa que a gente tem aqui, uma ferramenta, não uma arma, uma ferramenta muito boa.

Eixo: Prestadora de Serviços - Relacionamentos/ Relacionamento com a terceirização

No que corresponde ao relacionamento com as prestadoras de serviços, observa-se que a Tomadora B desenvolve pouca interação além do convívio com os funcionários, pois ora as atividades são a eles permitidas, ora não.

Há ainda uma indefinição e uma caracterização de complexidade na relação com esse público, no que corresponde ao desenvolvimento de identidade da empresa Tomadora e isso afeta diretamente a maneira operacional de execução dos funcionários. Ou seja, há ainda uma relação “mascarada do fazer parte” pelo menos em consideração das colocações desse setor.

A interação das empresas terceirizadas nesse ambiente possui um pouco mais de liberdade no que corresponde ao perfil, respeitando preceitos éticos, diga-se que sua identidade pode ser mais vista, isso porque ainda não há a definição de valores e procedimentos fechados, delineados, possibilitando que o público terceirizado mostre também suas características de solução, pensar, ser e fazer.

Durante a entrevista e os dizeres, a relação com o público das prestadoras de serviços demonstrou ser integradora, mas, também, distante, pois, ao mesmo tempo em que considera o público nas ações que ocorrem para o funcionário interno, alega que a empresa Tomadora não tem obrigação de conduzir ao terceirizado chegando a citar a sobra para o terceirizado, mas ao mesmo tempo faz a distribuição de presentes para o evento de Natal. Nos trechos selecionados, percebem-se ações que incluem e não incluem os terceirizados tanto na distribuição simbólica como na demonstração relacional. Na segunda fala há a posição que chama o funcionário prestador de serviços a participar das campanhas de integração e faz com que se sintam parte. Entretanto em outras situações não o relacionam da mesma maneira.

Tinha alguns outros eventos que eles participavam, ainda assim hoje, por exemplo, eu vou dar a vacina da gripe, eu compro um número, quando vai lá eu tenho um número que sobra, para quem eu dou? Para os terceiros, a gente faz doações de produtos nossos a gente já considera os terceiros já, a gente conta eles já, eu não precisaria dar isso, mas a gente dá, porque eles estão aqui.

Eu vim numa das últimas visitas, tinha de vários funcionários que a gente tinha, tinha uns 3 terceiros, tinha um jardineiro, uma moça da faxina... eram duas da faxina e um jardineiro, assim, na hora a gente da...no final a gente da... pede para um familiar vim na frente, falar alguma coisa, homenageando o funcionário e da um vaso de flor para o funcionário e eu percebi que eles ficaram assim... eles não sabiam se eles vinham ou não na frente, a família né, e aí eu falei, gente e aí vocês aí que são... não é porque vocês são terceirizados.

Ressalvas de gestão das prestadoras como a proximidade que se estabelece são pontos que permeiam a condução do relacionamento entre as empresas tomadoras e prestadoras, pois a convivência nas relações possibilita a construção de sentidos no cotidiano. Como a fala abaixo demonstra há a posição de contextos informais também e essa identidade que a entrevistada coloca como sendo transmitida, talvez possa também ser interpretada como a forma de trabalho flexível da terceirizada e essa condução ser sua maneira de ser e atender seu cliente.

Eu acho menores, porque quanto mais proximidade a gente tem... e esse é o nosso perfil, porque a gente é muito informal você entendeu, então quanto mais proximidade a gente tem com o terceiro, melhor, a identidade acaba, a gente acaba transmitindo as vezes nossa identidade né. Não chega a ser um requisito.

O relacionamento avaliado pelo Tomador tem justificativas, além de adequação a uma cultura, maneira de condução de conhecimento, formas de comunicar e a responsabilidade no processo. O funcionário terceirizado precisa se adaptar ao tipo de exigência da Tomadora. Não é mais possível falar que uma limpeza não demanda atenção e o público passa despercebido a não ser quando não realiza seu trabalho. As normas de qualidade de qualquer empresa atuante no mercado exigem controles, procedimentos e entendimentos desses. Ou seja, o funcionário tem sua identidade, mas também precisa aderir a do contexto. E essa identidade exige práticas, que às vezes atribui competências e habilidades difíceis de serem distinguidas de um espaço a outro. Isso porque nem sempre o funcionário ficará permanente em um único ambiente de trabalho.

Assim, o que a gente tem, por exemplo, é 5s, a gente precisa melhorar o nosso 5s, a gente sabe que a gente depende dos terceiros também, a gente chama eles para treinar com a gente né e documenta tudo, mas, por exemplo, eu tenho um problema grande no refeitório, porque elas tem um programa parecido com o 5s, mas a gente é mais criterioso, então toda vez que eu faço auditoria lá eu tenho um problema, porque elas mesmo não internalizaram com elas “olha, gente tirei daqui tem por de

volta, ou tirei de lá, tem que etiquetar tal coisa”, você entendeu.

E aí eu sofro muito com isso, porque para o meu funcionário isso é normal, ele já está agindo normalmente, ele sabe que se ele tirar tal coisa do lugar ele tem que devolver, ela sabe... lógico né que tem as exceções, gente que está entrando, começando, se adaptando com tudo isso, mas para eles, como eles estão lá dentro vendo um outro processo e ali é uma forma clara, até de dizer, porque ali tem supervisão todos os dias e tudo mais, elas tem a cultura ali, elas tem a identidade delas.

Nas respostas da entrevistada, há a relação com as prestadoras na verdade apenas requerendo qualidade em serviços como limpeza, jardinagem e manutenção. Nos canais de comunicação divulgados não existe interação com o funcionário terceirizado, há apenas a forma instrumental de informação e propagação de conteúdo. O núcleo de comunicação, por exemplo, não considera a participação de terceirizados como em outros tipos de programas e campanhas internas. Isso foi informado pelos entrevistados e constatado na observação participante.

2. Análise da entrevista com o gerente de laboratório, meio ambiente e segurança, da Tomadora B. Atuante na empresa há 26 anos e no respectivo cargo há 15 anos. Possui contato direto na relação com serviços terceirizados dentro da planta.

Eixo: Cultura e Identidade

Uma visão conservadora sobre a construção de cultura é observada na descrição da entrevista e nas formas de interação que parecem condicionadas a um objetivo maior.

A relação com a terceirização existe, mas os limites relacionais são demarcados pela interação que assimilam em diferentes contextos.

A participação de uma empresa de comunicação terceirizada se faz presente e parece que muitas vezes é ela quem norteia a interação e formação de engajamento.

O entrevistado quando questionado sobre como via a imagem da Tomadora B respondeu que muito boa e positiva, inclusive cita a pesquisa de engajamento feita aos funcionários e o resultado dela.

Muito boa... muito boa, os funcionários têm uma imagem positiva da companhia, eles demonstram isso, em nossas pesquisas de engajamento demonstra isso, que 87% dos nossos funcionários, eles gostam de trabalhar aqui e querem continuar e indicariam a Tomadora B para alguém de fora para trabalhar aqui. Então é uma imagem positiva.

Ainda referente à imagem e à formação de identidade, o entrevistado informou as

condutas pautadas em uma assessoria externa de comunicação que foi contratada, sem especificar ações internas à respeito dessa formação. Também informou que essa decisão de contratação de uma empresa externa para construir esse perfil foi decisão da empresa, corpo diretivo mais especificamente, e que embora a pesquisa de engajamento tenha sido global a decisão de início do trabalho partiu da área fabril. Essa parte da fábrica, como o entrevistado coloca, se relaciona com outros setores, departamentos e pessoas desse locais, e a reflexão de uma cultura sendo trabalhada à parte seria influência provavelmente de outros setores.

Não, é para a fábrica toda. O que nós fizemos foi o resultado global da companhia e aí a área de operações que é a fábrica, falou... eu quero começar a fazer o trabalho, o trabalho não está sendo feito em toda a companhia, está sendo feito na indústria, não é um trabalho global.

Tanto que complementa que nessa pesquisa de engajamento foi visto a oportunidade de trabalho de questões de melhoria nos relacionamentos e isso está sendo desenvolvido no núcleo de comunicação, criado pela empresa de assessoria, mas coordenado pela responsável de Recursos Humanos. Não é toda a fábrica que participa desse grupo, os integrantes são formados das áreas operacionais para passarem as informações que a Tomadora entende de valor aos demais funcionários. O funcionário terceirizado é visto apenas no fim, onde recebe também as informações e precisa integrá-las em sua rotina de trabalho.

Dentro daquilo que nós vimos que eram as nossas maiores oportunidades de melhoria. Quando nós fizemos a pesquisa de engajamento, então nós vimos a onde estão as oportunidades de melhoria, em comunicação, em trabalho em equipe, o relacionamento entre os times, ok. Então o que nós vamos fazer para trabalhar esse tema, então tudo o que foi escolhido para trabalhar são os nossos pontos que tem mais oportunidade de melhorar.

Quando questionado sobre o terceirizado na construção de identidade da Tomadora, a resposta veio na reflexão sobre diferentes contextos em qualquer organização e cada uma tem sua maneira de tratamento. Reitera que o grupo de pessoas faz a organização e que as atitudes de interação humana fazem a diferença. Essa colocação condiz com o colocado por Schein (1986) que compreende a criação, descoberta e desenvolvimento dos grupos na adaptação e integração interna a favor do funcionamento para serem considerados válidos no contexto e passados para outras pessoas. Isso provavelmente influencia na reflexão de cada lugar ou organização tratar de forma diferente os mesmos temas. Tanto que o entrevistado fornece exemplos de diferentes culturas e tratamentos em relação ao assunto de funcionários terceirizados.

Você vê grandes organizações, o Banco do Brasil, você terceirizados trabalhando em

algumas áreas que a cultura daquele departamento, daquela área, daquela cidade, daquele estado é diferente de outra, não é muito a organização, é o grupo de pessoas que faz aquela organização. A própria Tomadora B, se você olhar ela no mundo existe diferença entre Argentina, Brasil, México, Estados Unidos, quando a gente vai visitar é a mesma empresa, mas com culturas diferentes as pessoas não são.

Na China terceiro trabalhando, na Inglaterra eu vi terceiro trabalhando dentro do processo, tem... na África por exemplo, não é só trivial que é limpeza e segurança, eu acho que é muito das pessoas, não é da organização, que a cultura vem das pessoas né como as pessoas fazem naquele local e de como a empresa, a organização ta estabelecida, qual é a força dessa organização para comunicar a cultura que a administração quer. Uma coisa é o que você fala que quer que seja e outra como ela é na prática né, é muito difícil, não é fácil.

Além disso, ressaltou que a cultura positiva da Tomadora B atrai a atenção dos funcionários que trabalham de forma terceirizada e que desejam trabalhar nesse ambiente.

A Tomadora B atrai a atenção do terceirizado, ele quer prestar um bom serviço, ele quer participar, porque muitos deles tem o desejo de vir trabalhar para a Tomadora B então influencia totalmente.

Pois, ela exige também do parceiro que ele tenha uma reputação, uma cultura que traga a solidez que eles interpretam ter, tornando isso um crivo inclusive para a possibilidade de estabelecimento de parceria.

A reputação da empresa, se você já escuta que aquela empresa é uma empresa “olha, vira e mexe e não paga, troca muito”, você já não quer esse tipo de parceiro, você já nem cota não é. A pessoa vem oferecer o serviço, você já ouviu aí você não quer, influencia muito, imagem é tudo.

De forma um pouco distinta da Tomadora A, também apresenta crivos característicos de como deve ser e se portar, a empresa Prestadora que quer estabelecer uma parceria com uma multinacional.

Eixo: Comunicação

Há a construção da imagem da organização pelos meios relacionais que vão se estabelecendo e a comunicação faz a enunciação dessa cultura. Porém, na maioria das falas apresenta-se de maneira verticalizada, embora os processos interacionais sejam partilhados para estabelecer o ambiente que a empresa busca.

Às vezes, demonstra problemas de comunicação interna do que com o público terceirizado, como também há o questionamento, para si mesmo, da funcionalidade dos canais hoje usados e de como eles atingem o público em questão.

Quando questionado sobre a influência do funcionário na identidade da empresa, o

entrevistado abordou a parte de desenvolvimento da comunicação, até mesmo por ser meio do qual essa identidade se constrói. Apontou a contratação de uma empresa terceirizada para auxiliar na comunicação corporativa fazendo avaliações de engajamento que demonstraram a possibilidade de melhoria da comunicação. No início havia a participação da assessoria de comunicação, que inclusive implantou um núcleo de comunicação e que depois foi aderido internamente apenas pelo setor administrativo de recursos humanos.

Foi feito um trabalho de comunicação corporativa, a gente tem investido aí nos últimos 4 anos, de fazer um projeto de comunicação, pensando realmente em comunicação, não deixando as coisas acontecerem por acaso, nós fizemos toda a parte de mural, núcleo de comunicação, convidamos alguns funcionários para participar desse núcleo.

Foi, nós contratamos uma empresa de comunicação que nos assessorou nesse processo, ela organizou o núcleo no começo, depois de um tempo, agora tá com a nossa administração, mas essa empresa de assessoria organizou... a ideia do núcleo veio da terceirizada.

Porém, o desenvolvimento da pesquisa não atingiu toda a fábrica, mas teve início na indústria, ou seja, com funcionários diretos que trabalham em nível operacional, porém intermediado por gestores, líderes e supervisores. Segundo a fala, o grupo de funcionários do é trocado, mas pela informação da entrevistada anterior que direciona o grupo, não mais, devido à dificuldade de novos ensinamentos.

Não, é para a fábrica toda. O que nós fizemos foi o resultado global da companhia e aí a área de operações que é a fábrica, falou... eu quero começar a fazer o trabalho, o trabalho não está sendo feito em toda a companhia, está sendo feito na indústria, não é um trabalho global.

O RH sim, tanto o RH corporativo quanto o RH da unidade.

Sim... é o núcleo e o como que nós estamos trabalhando o engajamento, então nós estamos treinando primeiro os gerentes, primeiro não... treinando gestores, os supervisores e um grupo de funcionários. O grupo de funcionários, nós estamos fazendo 4 encontros, trabalha alguns temas e aí troca, vem um novo grupo de funcionários trabalham outros 4 temas para que? Pra gente ir engajando mais pessoas, que estão participando. Esses que participaram dos 4 primeiros encontros, eles fazem uma série de atividades que ele tem contato com o time dele, com o grupo de funcionários e desenvolver e depois troca.

A ideia central do núcleo é investir em replicadores de informação interna perante os valores por ela construídos. O sentido e significado para esse grupo precisam existir, e na verdade onde eles são tidos como ouvintes, passam a ser propagadores de conteúdo, sendo que precisam despertar o sentido também a outros funcionários.

Então qual é a ideia? No final de 2 anos de projeto é... 60% dos funcionários terão participado como repetidores, replicando esses conhecimentos, então tem um número grande de pessoas que participou, essa é a ideia nossa.

Ao falar sobre a comunicação com as empresas terceirizadas, a reflexão foi de que para elas o processo é ainda mais difícil devido não haver o sentimento de pertencimento ao grupo e por mais que se fala em discriminação e se tenha o cuidado com ela, no dia a dia ou na prática esse funcionário ainda pode demonstrar esse sentimento. Nesse ponto, a interação trabalhada por Marchiori (2009) aponta como os indivíduos trazem a sua cultura também para a organização e como isso afeta a comunicação como o termo dialógico explorado por Morin (2011), colocando as diferentes instâncias para um funcionamento operacional que precisa acontecer.

A terceirização é mais difícil ainda do que com teu funcionário. Com teu funcionário já não é fácil, comunicação, é... você tenta dar informação a resposta é junto, com a terceirizada como tem ainda mais um filtro, tem mais uma gestão, mais uma administração e tem todo aquele sentimento de não pertencimento ao grupo, essa é uma barreira difícil de se romper por mais que você tenha... não faça discriminação, trata igual, no dia a dia, na prática a pessoa não se sente assim e a resposta não é igual, é mais difícil, é mais desafiador comunicar com terceiro sempre.

Mas reflete também que esse funcionamento operacional obedece suas regras e que embora se reconheça a diminuição de efetividade, ele precisa ser cumprido.

Ele cumpre as mesmas regras de saúde, segurança, de *foodsafety*, de produtividade, de tudo, é igual, só que como tem uma administração a mais alocada aí já não é fácil você comunicar da alta direção, pra média, pra supervisão, para o funcionário, todos esses níveis hierárquicos quando você vai fazendo a comunicação sempre tem um filtro, sempre tem uma barreira, aí você coloca mais uma alta direção, média, supervisão para chegar, você tá colocando um monte de filtros na comunicação e isso sempre vai diminuindo a efetividade, é natural.

Tanto que coloca a dificuldade em ter que respeitar mais filtros para essa informação chegar onde deve e não por ser um público terceirizado.

Dificuldade é sempre de você ter mais uma pessoa pra conversar, você tem que falar com o supervisor daquela contratada, a terceirizada, para ele passar a informação sempre demora um pouco mais, acho que essa é a grande dificuldade do terceirizado.

Quando o assunto foi um canal específico para esse público houve até uma reflexão de como eles ainda não são atingidos. No primeiro trecho há informação de que não há um canal específico para eles. Em seguida, demonstrou como foi identificar um programa que não os incluía e passou a incluir, deixando claro que esse público ainda não faz parte evidente dos planejamentos internos. Tanto que a forma de comportamento do terceirizado foi por ele dita: “agora eu não sou mais o patinho feio que só recebe”, inclusive ele muda a postura não sendo apenas passivo, mas consegue ganhar postura ativa, e nesse momento ele se vê contextualizado, relacionado e interagindo simbolicamente.

Não, eles acabam sendo comunicados por conta de estar aqui, mas não tem um programa de engajamento de terceiro, acho que nós estamos um passo atrás ainda, que nós estamos fazendo todo um trabalho pra comunicar os nossos funcionários, o terceiro, especificamente para o terceiro não tem.

Tem a preocupação do terceiro estar engajado principalmente segurança, acho que das áreas nossas aqui a que o terceiro está mais evoluído em termo de comunicação é na segurança, o nosso projeto Safe. Quando nós começamos o Safe, lançamos para todos os funcionários, fizemos todas as campanhas. O projeto cresceu. “Poxa, mas e os terceiros?”. O nosso programa do anjo da guarda foi um exemplo, “ah mais a gente recebe anjo e não pode dar?” Criou ali... a gente viu... nossa olha que coisa... faltou cuidado pra nós, a gente quer todo mundo cuidando de todo mundo, aí fizemos um treinamento específico para os terceiros e você vê que o pessoal se sentiu valorizado, “Agora eu não sou mais o patinho feio que só recebe anjo, eu também to dando”, então o objetivo nosso era engajar, a pessoa cuidasse uma da outra né, então, mas não tem essa preocupação hoje dentro da empresa e fazer uma comunicação só com terceiros, pelo menos na nossa empresa.

Nesse diálogo, o entrevistado colocou a experiência que possui visitando outras unidades da empresa em diferentes países, sendo que todos eles possuem os serviços de Prestação de mão de obra terceirizada, mas há formas bem particularizadas no tratamento.

Porque tem muita empresa que trata o terceiro muito diferente, as empresas que você visita, os relacionamentos que a gente tem, vai muito da empresa, vai muito da cultura da empresa, como ela trata as pessoas, a maioria trata o terceiro de uma maneira discriminatória, aí vai dificulta a comunicação, comunicação a pessoa tem que estar muito aberta né, para emitir e para receber.

Na China terceiro trabalhando, na Inglaterra eu vi terceiro trabalhando dentro do processo, tem... na África por exemplo, não é só trivial que é limpeza e segurança, eu acho que é muito das pessoas, não é da organização, que a cultura vem das pessoas né como as pessoas fazem naquele local e de como a empresa, a organização ta estabelecida, qual é a força dessa organização para comunicar a cultura que a alto administração quer. Uma coisa é o que você fala que quer que seja e outra como ela é na prática né, é muito difícil, não é fácil.

Refletindo sobre as formas de tratamento e interação, ele volta e cita os murais internos, mas já coloca que não há como saber se o terceirizado adere à informação que ali é posta. Não há uma forma de diálogo específica com ele.

É que o canal para o nosso caso que a gente tem os murais, o mural ta lá então... atinge o terceiro. Ta falando das coisas da companhia, mas por exemplo, conversando com você de repente me surge a ideia, poderia ter alguma chamada para o terceiro, você, companheiro, alguma coisa desse tipo, porque a gente nunca se... nunca pensou numa coisa dessas, eles olham, veem a comunicação ali acontecendo, sabe o que ta acontecendo na empresa, mas eu não sei... é uma pergunta interessante. Se o sentimento dele, se aquilo inclui ele né, estamos falando de saúde, a gente sempre vai ter um quadro falando de saúde, de bem estar, que nem nós estávamos comunicando o dia dos namorados, quando foi dia dos namorados, será que eles se identificam, não sei, é uma boa pergunta.

Ainda na entrevista, foi levantada a questão de como ele vê que o funcionário se sente mais engajado com a cultura da Tomadora B ou da Terceirizada, e como resposta refletiu que

é muito dependente do contexto que está, de como ele interage nele para como consequência expor onde mais de sente inserido.

Ele fala que trabalha na Tomadora B e tem funcionário que fala que trabalha no nome da terceirizada, é um pouco do perfil de cada funcionário, tempo que ele está aqui dentro, o departamento que ele está, se acolhe mais, acolhe menos, se discrimina, não discrimina, a gente volta nas pessoas.

Acho que vai muito disso, da área, das pessoas, tudo acaba caindo em gente né. E comunicação depende de pessoas né.

Eixo: Prestação de Serviços - Relacionamentos/ Relacionamento com a terceirização

O relacionamento acontece pelas duas vias, o da Tomadora e da Prestadora. Hoje, a Tomadora não observa a interação relacional além da execução de tarefas, como também considera que o tempo de atuação do funcionário terceirizado, em um contexto, pode ser um influenciador no que determina a postura que consolida em seu diálogo. Mas há de se refletir sobre os motivos subjetivos que podem ser considerados para sua interpretação simbólica. Ressalta-se que o relacionamento e o diálogo determinam muito da formação da identidade e da subjetividade de cada ser.

A interação com esse público, para o entrevistado, em diferentes contextos, exige novos aprendizados da empresa tomadora e da gestão da própria terceirizada. Tanto que relatou a diferença de relacionamentos com esse público em locais de filiais da Tomadora B em outros países e como esse público é muitas vezes tratado, como também complementa com o movimento necessário à comunicação no que envolve a construção da cultura, pautada nos anteriores eixos.

Tem muita empresa que trata o terceiro muito diferente, as empresas que você visita, os relacionamentos que a gente tem, vai muito da empresa, vai muito da cultura da empresa, como ela trata as pessoas, a maioria trata o terceiro de uma maneira discriminatória, aí vai dificulta a comunicação, comunicação a pessoa tem que estar muito aberta né, para emitir e para receber.

Acho que vai muito disso, da área, das pessoas, tudo acaba caindo em gente né. E comunicação depende de pessoas né.

Sobre os canais de comunicação com os funcionários terceiros, o entrevistado expôs os murais, mas refletindo sobre a pergunta já abordou que ele não abrange esse público, que não consegue hoje saber se a informação colocada inclusive o atinge, o sensibiliza, para que faça parte do movimento que está ou irá acontecer na empresa.

É que o canal para o nosso caso que a gente tem os murais, o mural ta lá então...

atinge o terceiro. Ta falando das coisas da companhia, mas por exemplo, conversando com você de repente me surge a ideia, poderia ter alguma chamada para o terceiro, você, companheiro, alguma coisa desse tipo, porque a gente nunca se... nunca pensou numa coisa dessas, eles olham, veem a comunicação ali acontecendo, sabe o que ta acontecendo na empresa, mas eu não sei... é uma pergunta interessante. Se o sentimento dele, se aquilo inclui ele né, estamos falando de saúde, a gente sempre vai ter um quadro falando de saúde, de bem estar, que nem nós estávamos comunicando o dia dos namorados, quando foi dia dos namorados, será que eles se identificam, não sei, é uma boa pergunta.

Na interação das perguntas relacionadas a esse público e como ela observava a internalização de identidade, abordou-se as falas de pertencimento de trabalho, alegando que a empresa para qual o funcionário trabalha é a Tomadora e justifica isso ao tempo de permanência no local, se tornando intrínsecas a maneira de viver e consequentemente compartilhar como uma consequência lógica ao longo do tempo (MARIN, 19997).

Ele fala que trabalha na Tomadora B e tem funcionário que fala que trabalha no nome da terceirizada, é um pouco do perfil de cada funcionário, tempo que ele está aqui dentro, o departamento que ele está, se acolhe mais, acolhe menos, se discrimina, não discrimina, a gente volta nas pessoas.

Se é por exemplo, o caso da dona xxxxx que trabalha no laboratório, se perguntar pra ela, ela fala que ela trabalha na Tomadora B, ela não vai reconhece...todo nosso pessoal de portaria que desde 1996 estão trabalhando aqui, trocou 1... trocou 3 vezes, 4 vezes de terceirizada e são os mesmo funcionários, se você fala pra eles, eles falam que trabalham para a Tomadora B, porque eles estão engajados, estão nesse convívio.

E por esse motivo, da empresa Tomadora B consolidar até mesmo a solidez na parceria com empresas terceirizadas que se torna atraente as empresas Prestadoras conseguirem estabelecer esse vínculo. Tanto que os funcionários das prestadoras refletem esse perfil de permanência também como colocado na citação acima, pois a empresa Tomadora não vê com bons olhos a rotatividade dos públicos internos, pois isso consequentemente custa tempo e tempo, administrativamente, é custo.

A Tomadora B atrai a atenção do terceirizado, ele quer prestar um bom serviço, ele quer participar, porque muitos deles têm o desejo de vir trabalhar para a Tomadora B então influencia totalmente.

É igual com algumas posições que você tem na empresa que tem muita rotatividade, nosso carregamento é onde a gente tem maior rotatividade, comunicação é mais difícil são sempre pessoas novas, você sempre ta passando a cultura e cultura toma tempo, então se troca muito é mais difícil, na minha opinião é muito mais difícil... vai ser difícil, é, eu acho.

Nós não temos, aqui dentro da Tomadora B, a gente não tem tanta essa experiência de muita rotatividade dos terceiros, que nem eu te falei da portaria desde 96 tem funcionário que ta ai não trocou. A gente... não é uma coisa comum, se sempre que troca traz um... desconforto, tem aquela curva de aprendizado, de adaptação, sempre é mais difícil.

Sempre traz prejuízo, imagina toda a documentação que você tem que ter, integração de segurança, tem que ter toda a documentação, toda a parte legal, da todo um trabalho sempre.

Além disso, esse relacionamento exige a imagem da Prestadora, como já colocado no eixo da cultura e reforça que a aparência instável não é bem agregada à construção do relacionamento. Ou seja, se torna uma imposição dos clientes para as Prestadoras na forma que ela precisa ter de operação e querendo ou não estabelece uma tendência a forma de ser desse perfil de empresa.

A reputação da empresa, se você já escuta que aquela empresa é uma empresa “olha, vira e mexe e não paga, troca muito”, você já não quer esse tipo de parceiro, você já nem cota não é. A pessoa vem oferecer o serviço, você já ouviu ai você não quer, **influencia muito, imagem é tudo.**

3. Análise da entrevista com o gerente de manutenção da Tomadora B. Atuante na empresa há 12 anos e no respectivo cargo há 6 anos. Possui contato direto na relação com serviços terceirizados dentro da planta.

Eixo: Cultura e Identidade

Nessa entrevista a questão de relacionamento e convívio para o desenvolvimento da cultura e da identidade se fazem presentes, porém, pauta-se a questão de respeito pela cultura que vem de fora e compreende um período de adaptação dos funcionários. O perfil das gerações e das formas de ser profissional está mais presente na reflexão do entrevistado.

No início da entrevista sobre a descrição da imagem da Tomadora B, ele enfatiza que é boa, como colocado pelo entrevistado anterior, e cita a pesquisa de engajamento, mas identifica o objetivo como comum por quem nela trabalha. Sendo da produção, entende que o valor que a empresa traz no que faz é para conseguir seus resultados.

A imagem da tomadora ela é vista pelos funcionários como boa, teve uma pesquisa de engajamento recentemente que justamente traz esses conceitos e traz essa imagem que hoje os funcionários tem da empresa e dentro de um possível e dentro daquilo, da imagem, dos valores, dos conceitos, as pessoas gostam de trabalhar aqui, entende todo o conceito que tá por traz da empresa e os valores que seguem com ela para um objetivo comum que é a produção, então eles entendem que tudo que lhes é agregado de valor por traz da empresa.

Após essa colocação, lhe foi questionado sobre a então participação do público nesse contexto de imagem, sendo que o objetivo era produção. A resposta foi a gradativa evolução sobre a interpretação no cotidiano da importância dos fatos que acontecem dentro do ambiente

fabril e que diretamente afetam os resultados.

A construção da imagem passa a ser o valor de acontecimentos necessários para que essa cadeia de produção não pare e se demonstra a evolução de perfil em considerar isso. Antes a produção era primazia, hoje devido às normas regulamentadoras a organização se viu obrigada a atender esse tipo de relacionamento também. Há a evidência de imposição de regras externas e não de ponto de partida interno pela observação e reflexão do que realmente é bom para a interação humana interna.

Bem gradativo, imagino que eu que estou aqui desde 2006, quando eu entrei na empresa, o foco da empresa era a produção acima de qualquer custo... 2006. Então era produzir, eu precisava produzir, não importa se a máquina iria quebrar, mas eu tinha que produzir, eu tinha que entregar o produto, “Ah, poderia ocasionar algum acidente de performance, por exemplo, escapar uma corrente poderia machucar”, vai machucar sério... o machucar sério então fala assim “Ah, se der um negocinho, só um susto, então a gente até aceitava”, antigamente era assim, de uns tempos para cá, vamos dizer assim de uns 5 ou 6 anos a coisa começou a mudar, em função de todos os acidentes que ocorreram no país, até mesmo pelo agravamento das NRs, as normas regulamentadoras brasileiras e por todo contexto internacional, que não estava mais aceitando acidente de trabalho, na ABF ela se viu também na obrigação de trazer essa nova conduta.

O entrevistado aborda a transição de culturas colocada pela primeira análise da Tomadora B, tendo a adaptação a vários perfis culturais e a compreensão de diferentes referências e valores de interação sendo compartilhados. Essa transição permitiu a alteração de sentidos como práticas de atores e de grupos de contextos diferentes (FREITAS, 2002). Em paralelo, houve a expressão de elementos simbólicos, na capacidade de ordenar, atribuir significação e construir a identidade organizacional tanto no elemento de comunicação e consenso instrumentalizando as relações (FLEURY, 1996). Praticamente, foram se estabelecendo maneiras de ser conforme as transições. Os dois trechos seguintes demonstram essa mudança na forma de interagir e como houve um direcionamento na forma de ser pela aquisição que se definiu.

Era uma transição, então foi no momento da venda da americana para a britânica, então ainda tinha resquícios ainda do outro grupo, quando passou para o britânico, ele deu uma luz né, então ele falava assim, “Talvez o seu jeito de produzir, eu sei que você me entrega resultado, mas a gente tem que olhar com um outro viés, qual que é o viés, segurança da pessoa e segurança do produto, então hoje a Tomadora B, as pessoas que trabalham aqui, eles tem que “Eu tenho que produzir desde que eu me sinta seguro e eu tenho certeza que esse produto não irá ocasionar mal para nenhuma outra pessoa” e isso é gradativo, até hoje todas as pessoas que trabalham aqui tem esse mesmo conceito, talvez aqueles que entraram mais cedo não, mas aqueles mais antigos que estão aqui desde o início e isso foi enraizando, você vai conversando, treinando, corrigindo, hoje eles tem essa cultura, principalmente de segurança, hoje a segurança é em primeiro lugar acima de tudo, segurança mesmo, não segurança no produto, segurança pessoal, equipamento.

Eu acredito que tenha, o que eu percebo foi uma diretriz da mãe, da matriz, em relação as das filiais, então surgiu lá da Inglaterra, então não houve movimentação, na hora que a Inglaterra falou assim, que a partir de hoje vocês vão ser assim, então o projeto SAFE nasceu lá em cima, o projeto MDW ele nasceu aqui, mas foi uma necessidade da empresa se organizar, cobrada justamente pela matriz, o SAP foi uma necessidade que houve num grupo de tentar enxergar todo o contexto do negócio como um todo, então as necessidades normalmente elas nascem em cima e elas vão se irradiando.

Da mesma forma que aborda essa diretriz de relação entre as empresas e seus funcionários ressalta a diferença cultural que há nas regiões, a identidade subjetiva de cada nação e como a empresa Tomadora identifica as particularidades de inserção dos programas internos em cada público. Segundo Emediato (2014), a cultura representa o sistema de comportamentos, normas e valores tidos como parâmetros para os grupos componentes da organização, e isso pode ser notado quando na fala relaciona a maneira de ser do brasileiro e do argentino, por exemplo.

Porque o brasileiro ele se adapta numa velocidade que é algo assim, absurdo, então eles testam aqui, ah deu certo, vamos irradiar, vamos irradiar para o México, Argentina, questão cultural, então essa modelagem, ah o projeto SAFE, o anjo, projeto anjo, ah ele deu certo? Deu, então você faz um alerta, mas como funciona esse alerta, será que na Argentina a pessoa, ela vai abordar o outro com esse cuidado de falar assim, olha, você está usando... se você está usando óculos nesse momento, talvez isso para o Argentino isso soe como uma arrogância, então nesse caso você tem que ter um pouquinho mais de melindrado e esse anjo talvez seja de uma maneira diferente, aí que vai a ajuda de cada um dos empregados em adaptar a exigência da empresa.

Eixo: Comunicação

Nas posteriores falas a questão de interpretação simbólica, como também formas de comunicar por característica da cultura a que se refere foram pautadas. Há discussão de diálogos que estabelecem instâncias do que é permitido. Também aborda que o grau de instrução faz a diferença no ato da comunicação com o funcionário e há a troca de sentido ao que a tomadora propõe de novos conteúdos, mas também a aceitação de quem a recebe como prestador.

Quando questionado sobre a participação dos funcionários na formação de identidade da empresa, o entrevistado colocou que crê sim nessa participação pelo atendimento necessário aos conceitos passados pela matriz, tanto que cita a necessidade de um sistema para auxiliar a visão do negócio como um todo, de como ela está funcionando.

Eu acredito que tenha, o que eu percebo foi uma diretriz da mãe, da matriz, em relação as das filiais, então surgiu lá da Inglaterra, então não houve movimentação, na hora que a Inglaterra falou assim, que a partir de hoje vocês vão ser assim, então o projeto SAFE nasceu lá em cima, o projeto MDW ele nasceu aqui, mas foi uma necessidade da empresa se organizar, cobrada justamente pela matriz, o SAP foi uma necessidade que houve num grupo de tentar enxergar todo o contexto do negócio como um todo, então as necessidades normalmente elas nascem em cima e elas vão se irradiando.

Aborda as formas de cuidado com a comunicação na abordagem dos programas de interação promovidos pela Tomadora B, pois cada cultura pode entendê-lo e interagir de diferentes formas. Essa observação ocorreu mais no sentido macro da organização, não como observação nos outros públicos que dela fazem parte.

Porque o brasileiro ele se adapta numa velocidade que é algo assim, absurdo, então eles testam aqui, ah deu certo, vamos irradiar, vamos irradiar para o México, Argentina, questão cultural, então essa modelagem, ah o projeto SAFE, o anjo, projeto anjo, ah ele deu certo? Deu, então você faz um alerta, mas como funciona esse alerta, será que na Argentina a pessoa, ela vai abordar o outro com esse cuidado de falar assim, olha, você está usando... se você está usando óculos nesse momento, talvez isso para o Argentino isso soe como uma arrogância, então nesse caso você tem que ter um pouquinho mais de melindrado e esse anjo talvez seja de uma maneira diferente, aí que vai a ajuda de cada um dos empregados em adaptar a exigência da empresa.

Em relação à comunicação com a terceirizada, se ela apresenta diferença, o entrevistado respondeu que faz uma análise para com quem vai falar, pois existe a informação, mas também níveis táticos e operacionais com diferentes instruções e habilidades. A forma como o volume dessa informação será passada pertinente a avaliação que faz do público receptor. Percebe-se a forma instrumental nas informações, mas a preocupação relacional durante a interação com quem precisa atendê-lo.

Para ter a comunicação eu tenho que analisar a pessoa com quem eu quero falar, se a pessoa ela tem níveis diferentes de formação eu não posso ser muito específico a ponto de ter muita informação, aonde nem 10% ela vai assimilar e praticar, então talvez para diferentes tipos de terceiros eu tenho que ser muito específico e objetivo trazendo somente uma tarefa, aí ele faz aquela tarefa e volta, vejo, tá bom, volta aqui que a gente conversa, no outro dia solto duas tarefas até eu descobrir qual é o limite dos terceiros em relação a isso, se eu vejo que o terceiro tem um bom desempenho daqui a pouco ele mesmo, ele vai falar assim, “poxa, eu não preciso ficar indo buscar a informação com meu supervisor, ele me passa uma lista e eu administro essa lista de trabalho.

Embora antes colocado a preocupação na interação e em como ela se dará, ele pontua que avalia o retorno dela pela produtividade, devolutiva do que foi instruído, cita a questão da manipulação continua, que volta a comunicação como mecanicista (MARCHIORI, 2009).

Pela entrega... é um teste, é o dia a dia, é o convívio né, eu tenho que ter uma relação com ele, eu tenho que saber o quanto ele rende, o primeiro de tudo eu entrego a

tarefa e meço, então vamos fazer um... é como se fosse um processo de SPDA, um processo de manipulação contínua, eu delego, observo, meço e depois a gente faz aquela contestação, “Ah, ficou bom?” “Ficou”. Entregado. “Não, não ficou”, a gente volta de novo, eu vejo, analiso a quantidade de retrabalho que ele faz, eu analiso a quantidade de serviço que ele faz...”

A questão do nível de instrução aparecendo no contexto dessa entrevista também, aparecendo primeiro na da Tomadora A, relatando a mesma particularidade. No segundo trecho exposto o entrevistado relata que essa particularidade dificulta a comunicação devido a limitações de como conduzir processos inclusive, de se organizar, seria uma habilidade inerente ao nível de instrução, tanto que coloca a alternativa, mas que vem agregada de custo, pois exige um acompanhamento.

Sim, quanto mais a mão de obra for estudada com técnica, ela é melhor de se tratar, exemplos, pessoal da empresa terceirizada de elétrica, na mão de obra dele normalmente são pessoas que fazem faculdade, um cara que já tá fazendo um curso de engenharia, óbvio que se eu passar uma gama de serviço para eles, eles vão me entregar, porque eles estão estudando, então eles conseguem absorver mais os conhecimentos e praticar.

eles conseguem também absorver várias informações e aplicar, já em contra partida se a gente pegar uma prestadora de serviço ou um fornecedor de mão de obra, onde a pessoa, ela só tem um curso médio, cada vez se torna mais necessário a imagem de um supervisor, para que as pessoas não sobrecarreguem a tomadora, então normalmente a gente acaba até conversando... quando a gente vê que o grau de maturidade da equipe está bem baixa ou a gente intervém muito ou a gente solicita para alguém e fala assim, “Olha, você poderia acompanhar um pouco mais de perto tua equipe”, aí é uma negociação entre a gente e a empresa, mas a escolaridade hoje eu vejo como um bloqueio de assimilar as tarefas, não que eles não o façam, mas eles não conseguem administrar isso de uma forma mais tranquila, chega num momento que ele fala “E aí, onde que eu vou?” Então se ele tivesse um pouquinho mais de desenvolvimento intelectual, ele ia conseguir ser um pouco mais rápido.

Em seguida, relatou haver um canal de comunicação específico para o público terceirizado, sendo o 0800, relatado pela primeira entrevistada da respectiva Tomadora. Reforça a observação da pesquisa participante quando menciona que os funcionários não tinham conhecimento dessa informação, quando relata que isso não era comentado antigamente.

Existem... tem um canal de comunicação falando hoje na empresa que a gente né... ta respondendo que eu tenho um 0800 onde toda terceira, toda empresa, qualquer um, seja funcionário seus, nas outras empresas, elas podem entrar em contato nesse 0800 e reclamar de qualquer funcionário da Tomadora B, da tomadora e isso daí é algo que a gente não comentava antigamente, mas a gente está comentando hoje, por exemplo até mesmo se um dia você sentiu-se acuado em relação a alguma situação e você... e isso daí te fez algum certo mal e você gostaria de fazer esse tipo de comentário, você tem que ir nesse canal e falar, realmente olha eu tenho uma reclamação assim, assim, assado.

A parte desse canal do 0800, aborda sobre o mural e os contatos diretos com os supervisores.

Fora isso a gente tem os canais de comunicação que estão publicados em cada departamento, os murais, se a pessoa tiver alguma dúvida ou até mesmo onde tá alocado o 0800 e até mesmo com a supervisora da própria empresa né, que ela vai entrar em contato com o supervisor, enfim, tem vários canais, mas sempre procurar uma chefia, sempre procurar uma pessoa que consiga administrar essas informações que você precisa.

O entrevistado finaliza abordando que o setor já aprendeu bastante com esse público também, pois em troca de conhecimentos, aprendizados foram gerados, e isso ocorreu pela possibilidade de interação, contextualização e troca simbólicas.

Nós aprendemos com a empresa terceirizada, sim já teve bastante empresa que já chegou por exemplo, empresas que vem de fora ou até mesmo a empresa que viu uma aplicação em um outro lugar e falar assim “Olha, lá na empresa que eu já cheguei trabalhar fulano de tal, eles adotaram esse tipo de armário, eu faço esse tipo de conduta e lá deu certo, porque lá eles são certificados pela mesma coisa que vocês estão tendo”.

Eixo: Prestação de Serviços - Relacionamentos/ Relacionamento com a terceirização

Para esse entrevistado, o relacionamento com o terceirizado é necessário no que corresponde ao atendimento de suas necessidades de trabalho. Essas necessidades são tidas como a organização, e o não envolvimento nelas, acaba não tornando apropriada a relação com o terceirizado.

A colocação de necessidade de uma liderança coercitiva no que ele precisa é mencionado até que isso se torne o modo de ação do funcionário. O funcionário terceiro é visto como uma extensão na empresa e que precisa atender aos requisitos, pois é um membro ali operante, então, precisa funcionar como tal. Menciona-se também a possibilidade de conhecimentos externos serem apresentados, mas não fornece exemplos de adesão desses na maneira de ser da Tomadora B. Praticamente, torna-se a maneira mais fácil de resolver o problema e o como será feito das próximas vezes, mas não há um tipo de reconhecimento de fatos como esse.

Quando uma empresa terceira, ela tem uma chefia forte, pessoas que realmente entendem o conceito e cobram isso do seu funcionário, ele consegue se moldar e até mesmo corrigir algumas coisas que nós estamos fazendo ou tentando fazer e o terceiro que já viu isso em outro lugar, consegue falar assim, olha lá na empresa XYZ eles passaram pelo mesmo processo, mas eles estão a um passo a frente porque eles fizeram assim, assim, assado. O terceiro, eu imagino hoje na empresa, isso eu falo pessoalmente pelo meu departamento, ele é uma extensão do meu braço eu não enxergo ele como um diferenciado.

Nós aprendemos com a empresa terceirizada, sim já teve bastante empresa que já chegou por exemplo, empresas que vem de fora ou até mesmo a empresa que viu uma aplicação em um outro lugar e falar assim “Olha, lá na empresa que eu já cheguei trabalhar fulano de tal, eles adotaram esse tipo de armário, eu faço esse tipo de conduta e lá deu certo, porque lá eles são certificados pela mesma coisa que vocês estão tendo”.

Ele observa que a não adesão à forma de conduta interna também não pode ser aceita e providências devem ser tomadas. Não há a averiguação dessas condutas, apenas se reforça que o funcionário não quis atende-las e ele precisa ser instruído, advertido ou até mesmo substituído.

Porque hoje se eu, “fulano e ciclano eles não estão me atendendo, porque eles não aceitam esse tipo de conduta”, você vai chegar para o teu funcionário e falar assim “olha, infelizmente hoje você não vai fazer mais parte da Tomadora B e por esse motivo que olha, pedi para você utilizar cinto de segurança e você não tá utilizando, os EPIs que a gente fornece para vocês, vocês não utilizam(...), eu tenho que achar uma pessoa que consiga fazer esse trabalho, se você gosta de trabalhar na Prestadora A, você o faz, se você não gosta é só procurar outro lugar que não tenha esse tipo de necessidade.

O entrevistado também coloca que o relacionamento com o terceirizado é conduzido pela constatação de realização das atividades compartilhadas da correta execução. Caso isso não aconteça, a empresa Prestadora é avaliada sobre a continuidade ou não na prestação do serviço. No segundo trecho, observa-se essa imposição na relação, quando impõe o seguimento do que é regido pela Tomadora, caso contrário realiza-se sua substituição.

Pela entrega... é um teste, é o dia a dia, é o convívio né, eu tenho que ter uma relação com ele, eu tenho que saber o quanto ele rende, o primeiro de tudo eu entrego a tarefa e meço, então vamos fazer um... é como se fosse um processo de SPDA, um processo de manipulação contínua, eu delego, observo, meço e depois a gente faz aquela contestação, “Ah, ficou bom?” “Ficou”. Entregado. “Não, não ficou”, a gente volta de novo, eu vejo, analiso a quantidade de retrabalho que ele faz, eu analiso a quantidade de serviço que ele faz.

O terceiro para mim hoje é uma troca, eu terceirizo algumas ações onde não tenho conhecimento e nem tempo para fazer e sou muito feliz em relação a isso, a minha conduta com eles é bem transparente, a conduta deles em relação a mim também é transparente, nunca tive problema com nenhum terceiro em relação a parte financeira, conduta ou enfim e aqueles que eu tenho é individual, é o indivíduo, não a empresa e logo a gente faz o desligamento, se a empresa obviamente quiser trabalhar ainda... continuar trabalhando com a gente, (...), então depende muito do que a pessoa tá apresentando e das pessoas que ela está inserindo dentro do contexto da empresa, se elas forem bem, a empresa vai bem, então a terceira, ela tem que colocar isso na cabeça dela, custo talvez no primeiro momento tem que se deixar um pouco de lado, (...), mas nesse primeiro momento a qualidade, ela é essencial para conquistar a outra empresa.

Para o entrevistado, as empresas Prestadoras precisam atender aos requisitos de gestão, relação e comunicação, apresentar qualidade e saber que depende dela aderir a cultura flexível de atender pontos colocados pela Tomadora B, caso seja escolha dela continuar naquele contexto.

A partir do seguinte subcapítulo há as análises das entrevistas feitas com os gestores das empresas Prestadoras de serviços conduzidas pelas perguntas apresentadas na abordagem da metodologia e também se encontram no formulário localizado no Apêndice II.

3.4 ENTREVISTA PRESTADORAS

3.4.1 Entrevista Prestadora A

1. Análise da entrevista com diretor sócio proprietário, da Prestadora A. atuante na empresa há 14 anos. Possui contato direto na relação de prestação de serviços tanto para a Tomadora A quanto Tomadora B.

Eixo: Cultura e Identidade

Na entrevista da Prestadora A, perfis de formação puderam ser identificados a partir de uma cultura condutora. O comportamento que se estabeleceu na formação da Prestadora foi tão incisivo que permeou a condução de sua cultura, que praticamente preparava funcionários com para atendê-los respeitando suas particularidades e tendo a flexibilidade para que esse atendimento acontecesse. Todo o nível de aperfeiçoamento pedido foi sendo cumprindo até ser reconhecida uma Prestadora de diferenciada, por ter princípios muito semelhantes aos dos japoneses, embora seja uma empresa brasileira.

Praticamente, essa experiência atribuiu à Prestadora A, a facilidade de gerir os relacionamentos necessários de mão de obra em diferentes contextos. Claro que há o reconhecimento que cada uma tem suas particularidades, mas o nível de exigência acaba sendo tendencioso ao da cultura japonesa, o que agrada ao cliente.

A cultura da Prestadora A apresentou durante a entrevista o contexto de imagem baseado na interação que teve com a Tomadora A, que foi sua primeira cliente e o espaço de interação para poder formar também sua identidade. Os princípios e valores nas ações com o funcionário acabaram sendo acatadas na forma de gerir interna da Prestadora e a mesma

reconhece essa influência como também demonstra isso como seu diferencial, pois a atuação na empresa japonesa tem característica de ser difícil de conseguir e ela atua há quatorze anos com o mesmo cliente.

A empresa Prestadora A foi criada por intermédio de uma multinacional e foi trabalhada com o conceito dessa multinacional, que é japonesa e por esse motivo hoje ela é vista por todas as outras empresas como... com exemplo de serviços, de prestação, de parceria.

Percebe-se quando questionado ainda sobre a imagem que a adequação que a empresa foi fazendo é relacionada ao cuidado com o funcionário e o contexto onde está inserido.

A gente começou com um número pequeno de funcionários e foi crescendo, foi pegando experiência, hoje com quase 100, fomos nos adequando nos conceitos das empresas com respeito, com dedicação, com esforço, modernidade, acompanhando as novidades no setor do trabalho, investindo, enfim, e com treinamentos dos funcionários.

Há ainda a colocação de características de parceria e respeito colocada nas entrevistas da Tomadora A. Entretanto, inclui nesses perfis a questão da harmonia com o tomador, uma boa relação profissional, pois como observado nas entrevistas analisadas anteriormente, há uma cobrança implícita na maneira dela ser e atender ao cliente. No segundo trecho há na fala o reconhecimento do perfil de funcionário que a Prestadora tem, mas que a postura dele influencia no relacionamento com os ambientes de trabalho.

O grupo Prestadora A, hoje ele prega um relacionamento de parceria, de respeito, dedicação, de trabalho e de amizade, uma... vamos se dizer, uma harmonia entre o terceiro e o tomador e o prestador, uma boa relação profissional.

Sim... porque mesmo sendo uma classe de serviço braçal... mas depende muito do esforço do funcionário para que a empresa tenha um reconhecimento e consiga atender os requisitos dos tomadores.

Esse relacionamento torna-se então a missão da Prestadora, pois em seu desenvolvimento e condução de identidade preza por deixar o funcionário preparado a atender a diferença dos Tomadores. Além disso, questões diferenciadoras com os valores essenciais que a Prestadora tem, os modos de ação com flexibilidade de adaptação e produto resultado do exercício da mão de obra como do conhecimento forma a identidade da Prestadora (ELSBACH, 1994). Esses três pontos praticamente são trabalhados desde a postura, padronização e desenvolvimento, pois essa evolução é parte da interação dos próprios membros da empresa.

Em contexto, a gente vem pregando treinamento, vem acompanhando, adequando o funcionário, logico que não é de uma hora para outra que o funcionário está pronto

para atender essas empresas né, mas enfim, com o tempo vai chegando (...), na meta que a gente tem que cumprir.

A postura, isso vem muito da administração, dos encarregados, dos patrões, uniforme, treinamento, diálogo, palestra que a gente tem e enfim...a cooperação dos funcionários também. Avalio que houve sim evolução neles.

A formação de sua identidade se viu na criação de vínculo com a Tomadora A, até mesmo porque suas seleções em outras empresas levam em consideração o pressuposto de parceria existente. Essa percepção é colocada pelo entrevistado como uma identificação de sua imagem, pois vê a aceitação do mercado em comparação aos concorrentes.

Quando eu mando uma proposta de trabalho, eles dão preferência para a empresa Prestadora A, para o grupo Prestadora A por ter currículo, de quatorze anos (dentro da empresa japonesa).

A origem da empresa e da parceria caracterizou o slogan da Prestadora que ainda hoje é usado e está presente na divulgação do perfil de funcionário que a empresa fornece para mão de obra.

Colaborou, porque o logo da empresa representa o vínculo que a gente tem com as outras empresas e que mostra a parceria. Como tem o slogan “Um elo de confiança.

Eixo: Comunicação

A maneira do entrevistado de comunicar seu trabalho acaba tendo um diferencial em relação às concorrentes e como ela funciona respeitando sempre as condutas das Tomadoras e suas maneiras de ser.

A interação foi tão precisa na formação da Prestadora que faz parte de seus valores e missão, como também de seu slogan. Até de maneira informal há a propagação simbólica da representação da Prestadora na região em que atua.

Nesse caso, há uma reflexão da comunicação por meio de interação cultural e se propagando como vantagem competitiva, como também a comunicação interna sendo observada, pois devido aos seus vários ambientes de atuação acaba tendo desafios a gestão, que são mostrados hoje como dificuldade.

A evidência da sua forma de trabalho ser adaptável ao meio em que convive e presta serviço e em como as empresas o conhecem se mostra na seguinte fala, pois tem ciência de que há essa preferência por esse motivo. Inclusive durante a observação participante e no desenvolvimento do diário de campo C – Apêndice VII, a empresa Tomadora B deixou esse perfil e diferencial evidenciado na escolha da prestação de serviços da Prestadora A.

Quando eu mando uma proposta de trabalho, eles dão preferência para a empresa Prestadora A, para o grupo Prestadora A por ter currículo, de quatorze anos (dentro da empresa japonesa).

O desenvolvimento dessa comunicação e da participação na cultura possibilitou o desenvolvimento de confiança, tornando essa a identidade da Prestadora no mercado. Essa sensibilidade de percepção na maneira de ser da Prestadora condiz com que Kunsch (2003) aborda sobre a dimensão de comunicação estratégica, pois não adotou uma maneira de só materializar ações isoladas, mas realizar uma nova leitura nas dimensões interculturais e englobar ações comunicativas pensando estrategicamente nisso para fornecer à outras empresas.

Sim, colaborou, porque o logo da empresa representa o vínculo que a gente tem com as outras empresas e que mostra a parceria. Como tem o slogan “Um elo de confiança”.

No que condiz à comunicação com e do funcionário, o entrevistado abordou as questões de treinamento e acompanhamento também, como proveniente da cultura da Tomadora A e como condição colocada pelas novas condições de relações com o mercado. No trecho seguinte, aborda sobre essa consideração de exigências e como as empresas respondem por isso, pois estão envolvidas no processo de qualidade. Ou seja, a empresa Prestadora assume o papel de interação, comunicação e execução nos requisitos e normas.

Em contexto, a gente vem pregando treinamento, vem acompanhando, adequando o funcionário, logico que não é de uma hora para outra que o funcionário está pronto para atender essas empresas né, mas enfim, com o tempo vai chegando até aonde a gente tenta chegar, na meta que a gente tem que cumprir.

É igual, segue todas as exigências, porque todas as normas são iguais... não todas, todas, mas a maioria, porque uma empresa, principalmente alimentícia para estar no mercado ela tem que ter as NRs, tem que ter as normas de qualidade, então tem que seguir quase o mesmo requisito que as outras né, não foge muito.

Quando questionado sobre os canais de comunicação existentes, o gestor abordou que há um social que preza pela posição e reconhecimento do funcionário. Portanto, ele considera que o terceirizado tem uma comunicação de igual para igual, porém, devido ao conteúdo e não necessariamente às condições que ele é apresentado, mas precisa garantir que as informações cabíveis e necessárias a ele cheguem e façam sentido.

Então, hoje o social das empresas tomadoras visa muito o funcionário, então o funcionário é prioridade, tanto deles próprio da empresa tomadora como dos terceiros. E os terceiros, como grupo Prestadora A, que é terceirizado é a mesma coisa e a comunicação é igual por igual. Hoje os meios de comunicação é por e-mail e telefone celular, muitos poucos lugares que a gente usa rádio, mais celular e e-

mail.

Embora, se tenha nas falas das Tomadoras, principalmente da A, a realização dos diálogos, nem sempre ele acontece. Quando abordado que toda a comunicação praticamente chega a esses funcionários, a fala seguinte demonstra que não e nem sempre a participação em todos os processos acontece.

Não... todas as vezes que tem que fazer OS, tem que fazer o DDS né, é a mesma coisa, o mesmo texto que é feito com a tomadora, é feito com os terceiros. Quem fornece isso é a tomadora, para ser o mesmo texto, que é as normas de qualidade e... as palestras é feita pelos terceiros, funcionário terceiro é terceiro e tomadora é tomadora, mas quem fornece o material é a tomadora.

Quando questionado sobre os canais de comunicação o entrevistado não abordou os murais das Tomadoras como da Prestadora, pois não podem divulgar informações nele. Inclusive no ambiente das Tomadoras, nem sempre há local para o mural seja posto. Na sede administrativa da Prestadora há um que nem sempre é visto pelos funcionários. Tanto que complementa que hoje, como cumpre os pré-requisitos das empresas Tomadoras, o meio e comunicação mais fácil e rápido é por telefone, embora também se tenha o contato pessoal.

No momento não, não tem mural porque, até porque o trabalho da Prestadora A é muito distribuído, então não é um lugar só e não tem como ter um mural porque é vários lugares né, vários setores.

Hoje a comunicação é por telefone ela é boa, não há dificuldade, por e-mail tem dificuldade porque o segmento nosso não tem como ficar com telefone e nem com e-mail toda hora né, então tem que ser pessoalmente.

Sobre as dificuldades que verifica devido à comunicação, colocou várias falhas no que corresponde a administração no campo, pois a informação nem sempre é passada corretamente. Nesse setor de empresa, há muito das subjetividades ocorrendo quando o funcionário, não está fixo em um Tomadora.

Tem vários erros... várias falhas e a intenção do grupo Prestadora A é melhorar em se dizer que no campo, a administração no campo ou na área de trabalho vai ter um rendimento melhor. Hoje o erro de comunicação é assim, você tem que ter um encarregado em cada setor, ele tá com o telefone, tá orientado pelo patrão ou pelo gerente ou pelo supervisor para que ele possa passar para os funcionários tá executando o trabalho e isso que tem que pôr no setor do trabalho, na equipe... só.

Tanto que essa dificuldade de relacionamento com o funcionário, no contexto de instabilidade de trabalho, reflete nas execuções diárias e permitindo lacunas para que se isente de responsabilidades. A necessidade de uma boa comunicação interna se reafirma, mas também a compreensão que o problema da comunicação, não dela por si só, mas das partes relacionais a ela ligadas. Em uma empresa de prestação de serviços há variados contextos,

com formas relacionais distintas e apresentação simbólica com características próprias, mas a empresa precisa também desenvolver a sua e inseri-la no contexto relacional.

Isso é constante... o funcionário, você passa o trabalho para ele executar, se ele não conseguiu dá o rendimento que foi pedido ele vai questionar achando uma desculpa tirando da responsabilidade dele que não deu certo, não fez porque não entendeu, não fez porque isso, mas isso é rotina, para melhorar vai muitos anos e não consegue, nenhuma empresa consegue melhorar isso. O problema não é só comunicacional, é comportamental.

Eixo: Prestação de Serviços - Relacionamentos/ Relacionamento com a terceirização

O relacionamento da Prestadora A está com as Tomadoras A e B e perpassam contatos desde gestão, envolvidos com a direção, como também como departamentos operacionais. Ou seja, ela participa da execução das tomadas de decisão das tomadoras, e consegue ter abertura para propor sugestões.

Isso acontece devido à construção da confiança e do respeito às condutas culturais diversas que acaba se transformando na sua identidade. Essa identidade não inibe que posturas instrumentais ocorram, mas a empresa procura colocar isso a seu favor. Tanto que como já citado o trecho de fala na cultura, a empresa passa a ser preferência em relação aos concorrentes por apresentar esse diferencial.

O gestor também abordou sobre a importância do funcionário para a empresa Tomadora e para ele também, consequentemente. Há o investimento no funcionário, pois ele é a empresa Prestadora atuando nos ambientes. E se sua postura não for condizente ao contexto que foi inserido, pode comprometer a imagem criada pela empresa com os clientes, gerando transtornos e que as consequências dependerão da forma de atuação de cada empresa Tomadora. Diga-se, portanto, que o cuidado da Prestadora necessita ser constante.

Em contexto, a gente vem pregando treinamento, vem acompanhando, adequando o funcionário, lógico que não é de uma hora para outra que o funcionário está pronto para atender essas empresas né, mas enfim, com o tempo vai chegando até aonde a gente tenta chegar, na meta que a gente tem que cumprir.

3.4.2 Entrevista Prestadora B

Eixo: Cultura e Identidade

Na entrevista da Prestadora B, houve a descrição de cultura de como ele vê a Tomadora A, porque está atuando internamente em suas plantas há quase dezoito anos. Informalmente o entrevistado relatou a dificuldade que teria em falar especificamente da empresa que o emprega, embora a reconheça, pois sua atuação sempre foi sob os princípios da Tomadora A. Desta forma, a entrevista se deu mais com informações sobre como ele interage com a Tomadora A. Destaca como as entrevistas com gestores da Tomadora a preocupação com o bem estar do terceirizado da mesma maneira que com seu funcionário direto.

O contexto de cultura é basicamente passado por meio de comunicação e interação considerando o consenso nas relações e as pertinências em um funcionamento coletivo, mas que podem particularizar modos de desempenho.

Deixa claro que entende os preceitos culturais da Tomadora e se dispõe a atendê-los, tanto que compreende a necessidade de sua aceitação e a demonstração de entendimento em como funciona e ser condizente no que implica o elo de trabalho a se desenvolver.

Sobre a imagem da empresa, o entrevistado se sentiu mais à vontade em descrever a empresa Tomadora A, colocando-a como forte e que exige um relacionamento sério principalmente no que condiz a segurança. Essa informação vem ao encontro com as entrevistas anteriores do mesmo local, evidenciando que o trabalho com esse valor consegue fazer parte da interação.

Eu vejo uma firma forte, uma firma que valoriza muito tanto os próprios funcionários como os terceiros né... eu vejo ela uma firma com compromisso muito forte né, muito forte e leva muito a sério principalmente segurança.

Desde quando você entra, a documentação que eles pedem para você ter acesso é grande tá(...) você ver que para você entrar lá dentro, você tem que entrar em ótimo estado, você tem que estar perfeito de saúde e bem treinado, são as duas coisas que já muda, porque a firma que você entra para trabalhar, você vê pelos documentos, como pede os documentos e pede o ASO da pessoa concreto, então o compromisso maior deles já é grande com a gente né.

Esse comprometimento que a empresa demonstra com o funcionário desperta, pelo seguinte trecho, outros valores ao terceirizado, que então começa a se encontrar no sistema de relacionamento, comportamento da organização onde está. Em condições assim, que a cultura da Tomadora prevalece a da Prestadora, pois ela ganha uma ênfase em situação e posicionamento no contexto em comparação com outras organizações (ALVESON, 1994).

O funcionário quando chega num sistema desses, ele sabe que ele vai ser beneficiado de uma maneira ou outra ou financeiramente, que ele pode ter uma chance grande de subir de uma posição para outra, e em termos de saúde né, ele sabe que a probabilidade de ele ser machucado ou sofrer algum... Qualquer situação dentro da firma, um acidente né é muito pequena né, então, sem contar que o lado profissional dele vai cada vez melhor né, como uma pessoa da nossa área, vou falar de novo, nossa área que é eletricitista, ele entra como eletricitista, muitos equipamentos ele não aprendeu na teoria né, então chegando lá ele vai nessa firma que é multinacional e consegue aprender bastante coisa com equipamentos que já vem de fora.

Com essa relação ampliando a consciência de possibilidades e em meio a interações simbólicas, os significados compartilhados vão se definindo e criando os princípios de interesse em continuar nessa relação.

Ninguém quer sair de uma forma dessa ele consegue manter a saúde, ele consegue manter a harmonia, tem chance de ganhar melhor e consegue melhorar o profissional dele, é mais ou menos por isso que uma pessoa não quer sair de uma firma dessa né.

Nessa identidade, partilham-se as condutas e posturas e isso começa a internalizar no comportamento do funcionário, pois ele se vê num contexto que exige a relação e a comunicação conforme o meio. Nos trechos seguintes, percebe-se a descrição de alteração de conduta, relacionamento construído de respeito entre eles.

Então a mentalidade deles começa a mudar, desde o cumprimento... cumprimentar as pessoas até pedir o serviço, por exemplo, você vai pedir um serviço em vários lugares, tem que fazer isso aqui, no caso deles não, é por favor, há uma necessidade de se fazer esse serviço, então a turma começa a valorizar eles não deixam de fazer, então a mentalidade do terceiro que chegar lá.

A condição de obedecer aos princípios que envolvem os funcionários como um todo na Tomadora A é evidente, pois torna-se parte de princípio da empresa Prestadora B também tanto que se mudado de local de trabalho, leva consigo a necessidade de agir como age nela. A preocupação com o funcionário é constante, que acaba levando essa consideração para si e não só para acatar ao procedimento que precisa ser seguido.

Automaticamente a gente aprendeu essa parte boa do serviço com o sistema do japonês né e sempre fica né, então sempre tem aquelas pessoas que fala assim: “lá eu vou trabalhar assim”, “vou para outro lugar”, “ah não estou mais naquela firma mesmo, eu posso relaxar”, eu vou dar exemplos concretos, a gente trabalha num sistema de segurança com capacete, óculos, uniforme, NR10 e tal, isso aí é um procedimento não da Tomadora A, isso não é um procedimento do cliente, só dele, é da firma nossa também.

Então, a gente aprendeu a trabalhar com eles, então a gente não pode mudar, a gente não muda, já aconteceu casos de pessoas estar em outro lugar e falar, “não, aqui não é a firma que eu estava trabalhando, mas nosso sistema tem que continuar, continua assim.

Outro ponto na fala do entrevistado é saber que há maneiras distintas de ser e isso é respeitado em meio à interação. No mesmo contexto, há aquele que apresenta sua subjetividade além do jeito de ser da organização, mas há a um sistema que controla, pois é necessário que a resposta também ocorra, ou seja, há um mecanismo que orienta ao comportamento.

Por mais que existe um sistema, existe um procedimento, cada um é de um jeito diferente do outro, uns um pouco mais secos, os outros um pouco mais amorosos, um pouco mais tranquilo, mais nervosos e é aquelas coiseras todas, mas o sistema em geral é o mesmo tá, o tratamento é muito... eles procuram, eu vejo assim, eles procuram tratar a gente, para a gente responder bem para eles.

Eixo: Comunicação

No que corresponde à comunicação, o entrevistado reforça a comunicação interna, quando aborda a relação de pré-requisitos que há para entrar na organização, como são os treinamentos exigidos e os meios de informação que são diversos e conseguem avaliar a interação dos funcionários terceirizados no contexto. Há a propagação de novos aprendizados, a geração de novos diálogos, mas sempre interagidos em circunstância dos preceitos culturais que a Tomadora A possui.

Durante a entrevista, a interação da identidade da Prestadora com a Tomadora novamente volta aos procedimentos de segurança que a Tomadora A executa.

Toda semana você tem DDS, tanto DDS de segurança, como DDS dos equipamentos, o próprio sistema né, explica como funciona o sistema da firma.

Mesmo que haja esse sistema de acompanhamento, a própria Prestadora B também institui sua forma de instrução e deixa claro seu formato de trabalho, em atender ao cliente. Como ressalta Marchiori (2001), o trabalho não é apenas técnico, mas tem necessidade de relacionamento que promova a satisfação das interações grupais.

Antes de entrar, é passado por uma entrevista, a gente conversa muito e explica qual é o sistema, a gente vai trabalhar com o sistema do próprio cliente tá, então dependendo da pessoa, se já é honesta, no jeito que ela é, ela fala, então desse sistema para mim não encaixa, então já faz até um favor para a gente, nem entra para dar trabalho, agora tem pessoas que entram no sistema um pouco atrasado, um pouco assim, rebelde, mas consegue encaixar, o que não conseguir, a gente tem aquele prazo de 3 meses, para a gente... tentar a gente tenta, se não der certo, não se enquadrar no sistema, é obrigado a tirar da firma né.

Quando o assunto foram os canais de comunicação da Tomadora com eles, a informação foi procedente com as anteriores, falando do quadro, e-mail e mural. Ressaltou a aplicação do DDS – Dialogo diário de Segurança – e as possibilidades de forma de interação. As interações, quando necessárias, são pontuais sobre o trabalho que pode ou não envolver a parte técnica daquele Prestador. Tanto que todos os funcionários terceirizados precisam participar dos diálogos para estarem cientes do que tem ocorrido ou em qual processo está cada situação de trabalho.

Todos os setores têm um quadro né, o quadro de aviso deles né e tudo que é passado de mudança, de... vamos supor, que é um aviso importante ou uma programação de algum... qualquer reunião, ou de qualquer outro sistema, eles têm... os terceiros tanto comunicam por e-mail, como é indicado em mural né, cada setor tem um quadro de mural né, um quadro mural, que a turma fala, um fala quadro de aviso, outro fala mural né, e transmite.

Na firma tem, a própria firma tem, o cliente tem o DDS, ou é semanal ou é... o DDS já fala ou dia a dia tá, quando tem algum, vamos supor, procedimentos, avisos importantes de segurança, ou para transmitir coisa de segurança do próprio cliente, é passado nesse DDS, (..) bom saber, então as vezes, passa uma semana, duas semanas falando de coisas que as vezes não envolve a parte elétrica, aí é onde a gente entra, a gente tem o nosso DDS particular tá e também tem a liberdade também de passar.

Nós temos esse DDS, nós temos a liberdade de passar isso também para o geral, quando está tendo um DDS geral, a gente tem essa liberdade, se a gente erguer a mão e querer falar sobre o assunto, dar um recado importante da parte elétrica, nós também podemos fazer isso.

Eixo: Prestação de Serviços - Relacionamentos/ Relacionamento com a terceirização

A forma de relacionamento se dá pela interação cultura e comunicação interna da empresa, e todos precisam estar envolvidos. Observa-se que as interações acontecem na organização documental, como pré-requisito, a preocupação com o estado de saúde do funcionário terceirizado, a relação comunicativa e o entendimento da informação, de forma instrumental, o aprendizado, que na verdade é o respeito às condutas da empresa Tomadora e o reforço desse aprendizado avaliado por meio das práticas interativas, que são novamente as execuções de trabalho.

Além disso, o comprometimento com os resultados e com a responsabilidade de não parada de produção também condiz a esse funcionário que precisa demonstrar a parceria em todo o tempo.

O relacionamento apresenta características consideradas difíceis de serem geridas, pois além do trabalho há um perfil de funcionário, que se recorda dos limites e que naquele momento pode também estar influenciado por outras situações.

É um sistema que às vezes a gente fica... difícil para a gente, mas eu vou explicar,

você vai entender... não tem sábado, não tem domingo, não tem dia tá, então eles têm um comprometimento tão grande na fabricação do produto deles, que praticamente, por ser uma fábrica japonesa, eles se vendem o tempo todo né, então não existe sábado, domingo e feriado, então as vezes você não consegue fazer um planejamento né... descanso né, não que eu não tenha meu dia de descanso, eu tenho, só que você tá, de repente muda o sistema, eles precisam mudar, aí tem que ligar, eles procuram você e falam “olha, você tem sexta, sábado e domingo para resolver isso daí”, então, isso aí as vezes atrapalha um pouco, talvez poderia mudar isso.

Esse comprometimento exige o entendimento não só da execução do serviço, mas também na forma de cumprir a maneira desejada. Nessa circunstância, a perspectiva relacional acontece pautada em ordem e execução, ou seja, na relação de trabalho que precisa ser cumprida. A perspectiva contextual influencia na forma de sentido, e o sentido se torna a produção continuar.

Se diminuir a quantidade de funcionários, vai diminuir o prazo, prometemos entregar sábado e domingo, não vai dar pra entregar sábado e domingo, vai entregar só na segunda, então, por mais que você se sacrificou muitos funcionários para ficar trabalhando, o cliente não ficou satisfeito com o seu serviço então, Por que? Não que eles estão errados, a palavra não é essa, é que é um sistema japonês, então eles já vêm com esse, desde quando são pequenos lá no Japão, já viram esse sistema né e o brasileiro... sabe como que é brasileiro, não perde um feriado e não perde um sábado e um domingo né.

Observa que por mais relação que se tenha, o contexto macro ainda não consegue fazer sentido aos funcionários e as dificuldades de gestão aparecem quando os contratemplos acontecem. Há inclusive a caracterização de estereótipos entre japoneses e brasileiros, e o significado de ações para essas duas culturas são diferentes, e isso impacta no relacionamento que é cobrado.

É uma fábrica de produção, então ela não pode parar, se para... se deu problema na sexta, para sábado e domingo, você perde muito dinheiro né, inclusive se eles perderem dinheiro, eles não querem mais investir, então eles não precisam do terceiros, então a gente que é terceiro, a gente tem que tentar, mesmo que a gente não... talvez esse erro não é nem deles, é da gente né, a gente não está enquadrado no sistema deles né, pode ser uma coisa japonesa e a gente ser brasileiro né, brasileiro é mais sossegado né, eu vou até corrigir, talvez a gente se aborrece um pouco assim, porque a gente está errado ou tentando... não estamos tentando ser igual a eles né.

3.4.3 Entrevista – Prestadora C

1. Análise da entrevista com diretor sócio proprietário, da Prestadora C, atuante na empresa há 14 anos. Possui contato direto na relação de prestação de serviços tanto para a Tomadora A.

Eixo: Cultura e Identidade

A imagem da prestadora forma-se a partir da aceitação social que reside no reconhecimento de trabalhar fornecendo seus trabalhos há tantos anos em uma empresa japonesa. Conseguiu mostrar também o partilhar de outros saberes em um contexto diferente, levando suas subjetividades.

A experiência de trabalho em outras culturas possibilitou uma gama de conhecimento e a prática em conseguir sugerir em políticas internas novas maneiras de fazer. O conhecimento transitando entre elas e a maneira respeitosa e cuidadosa de colocá-lo ficaram evidenciados.

A maneira como o entrevistado descreve a imagem da sua empresa é pertinente a visão de outras sobre a dele. Ele a define pela avaliação externa, que é boa tanto que reforça isso pelo tempo de trabalho que exerce.

Eu vejo... que a empresa vê com bons olhos, eu estou há 14 anos prestando serviço e eu acho que foi as minhas experiências anteriores que fez com que eu continuasse, fizesse esses 14 anos aqui né.

Essa imagem foi sendo construída inclusive pela bagagem que relatou, pois com isso ela tem um conhecimento amplo em outros ramos e em como sua área pode ser projetada ou não. Isto possibilitou uma definição de identidade pautando na confiança do que se estava executando. Essa característica de confiança foi citada pelo entrevistado da Prestadora A, demonstrando que é um perfil observado pela Tomadora A, onde ambos trabalham.

Já trabalhei pra Lacta, já trabalhei para a Nestlé, já trabalhei com petróleo, já trabalhei com a Petrobras então, farmacêutica, já tive em quase todas as farmacêuticas, projetos de farmacêuticas, remédios, Natura, O boticário, Então dessas aí... Glapso, Sanofê, então a gente já tem uma experiência muito grande e isso aqui eu implantei aqui dentro, por isso eu tive uma base boa para poder passar confiança para eles.

Essa confiança no desenvolvimento dos projetos ou das atividades não é só cobrada, mas também exercida, como pela fala seguinte se percebe o comprometimento ao que se prega como cultura.

Ela é muito certinha e por isso ela paga o preço. Aqui se cair um ácido sulfúrico na terra eles vão tirar três caminhões de terra para tratar essa terra, enquanto outras, malema ia pegar uma enxada, dar uma “cavocadinha” lá, tirar e falar pode jogar lá no lixo, põe em cima... E vai embora, aqui não, eu acho que a imagem que eu vejo da Tomadora A, é uma das melhores que eu vi.

Ainda sobre o contexto cultural se observa quando o entrevistado coloca que tudo

deve ser seguido à risca e a interação na parte de segurança é uma das que mais influenciou na sua atuação também, pois demonstrou níveis distintos dos seus (SCHEIN, 2009).

Eu tenho que seguir o que foi determinado por eles né, tudo aquilo, as exigências que eles fazem, eu tenho que seguir a risca né.

Em segurança principalmente, De segurança, isso aí eu nunca tinha visto igual aqui, para preservação da segurança que eles usam, foi uma das melhores que eu já vi, em termos de documentação, termos de... da própria segurança, treinamentos.

Realça que das experiências que teve em empresas nacionais e multinacionais a mais rígida é a Tomadora A, tanto que expõe a de como lhe foi colocada a conduta que deveria ter no ambiente e o trecho seguinte apresenta a reflexão em fazer parte desse contexto, mas deixa claro que o obedece, até porque continua trabalhando na parceria.

Em relacionamento, as nacionais são elementares né, é mais levado assim, agora as multinacionais assim, é... São mais rígidas... mas também, nunca o ambiente assim, mais forte, mas que eu tive foi aqui.

Mais imponente, mas crítico, sabe... eu lembro que quando eu entrei aqui eu fiz entrevista lá em Laranjal, fiz um teste, fiz entrevista e simplesmente o cara chegou pra mim falando... Você vai entrar, mas no lugar de um cara, que o cara saiu daqui por que falava demais... Foi bem assim, então... Falei, então tá bom, vou calado.

A gente sabe como é aqui dentro, a gente vai aprendendo no dia a dia, a cultura que é a firma japonesa, então a gente procura se encaixar, abaixar a cabeça e trabalhar né, falar “pô...”, então essa foi uma cultura que eu ensaiei bastante né, eu as vezes acho que até exagero, eu brinco muito, eu gosto de ficar tirando sarro, cutucando, brincando, então... Mas, se eu estivesse sentado do lado de um japonês né, eu acho que eu tinha me ferrado já, mas como eles estão longe, a brincadeira é só entre a gente, mas... e outras culturas cara, é... ah mas é isso, não tem muito.

Eixo: Comunicação

A comunicação nas falas foi se moldando a contextos distintos devido a essa Prestadora ter que trabalhar para a Tomadora A, por ter que gerenciar Prestadoras para a finalidade produtiva. A padronização foi se fazendo prova para atribuir conhecimento e também como aceitação de senso comum.

O ambiente foi se formando, não só a partir da interação subjetiva das pessoas, mas também pela formação técnica de conhecimentos específicos para algumas situações de trabalho e de relacionamento. Houve a troca de aprendizado.

Em relação à comunicação, o entrevistado pautou formas de adequação própria para o relacionamento na Tomadora A, usando da sua experiência para uma prática discursiva com conceitos e enunciados da comunicação e da administração da Tomadora, demonstrando a

complexidade da interação com n públicos e a busca pelos objetivos estabelecidos. No trecho seguinte a forma de ser e interagir se mostraram para alcançar a dinâmica da comunicação inclusive procurando diversas maneiras de apresentá-la para que realmente ele fizesse sentido.

Tem que ter, você tem que ser bem humilde, saber o tom de voz até, saber conversar direitinho, explicar o máximo que der, a gente aprendeu o seguinte, quanto menos essa outra pessoa pensar, ter que pensar, é melhor, então a gente tentava passar de um jeito, conversar de um jeito que fosse a língua deles, que eles entendessem, facilitou muito isso, e... Fazer de um jeito que eles pegassem confiança em você, gostassem de você, porque se não gostar, a gente sabe que não vai te fazer favorecimento.

Sobre os canais de comunicação, o entrevistado apresentou um novo canal usado pela Prestadora, sendo o rádio e outros semelhantes às demais, o email. O telefone era um canal, mas foi proibido, a não ser o corporativo, devido às questões legais.

Que eu chego é mais um rádio, o meu seria mais um rádio, e tem e-mail também. O e-mail é mais para pegar... mandar, receber orçamentos, essas coisas que a gente fazia, para receber alguma... Orçamento só, mandar algum desenho também, É e-mail, rádio.

É o telefone, até quando podia, eu usava muito meu celular, na verdade usava mais o celular do que...a facilidade, melhor, chamava só a pessoa que me interessava mesmo e tinha já... Rapidinho.

Fala sobre a dificuldade em usar o canal que tem disponível para execução e acompanhamento dos trabalhos, pois não são todos que expõem o que precisam ou tiram dúvidas de processo, ainda preferem vir pessoalmente e entender do quê se tratar ou gerir questões solicitadas de descrição da informação. A esse canal se atribui a questão instrumental relatada por Kunsch (2003), pois está voltada ao processo.

Eu acho que no rádio, quando você tinha que falar... se fosse para só chamar ou saber a localização é mais fácil, agora se você tinha que explicar alguma coisa pelo rádio, a pessoa se sentia muito acanhada, “ ah, estou aqui e já estou indo aí”, É sempre assim “sabe aquela linha lá, tal, não sei o que“, então o cara fala “olha, faz o seguinte, eu vou passar na administração.“, então as pessoas tentavam evitar o máximo de mais gente ficar sabendo, então eu já... Por isso mesmo que eu usava mais o celular, Porque as vezes tem que explicar, Eu já explicava, ele já entendia e não precisava nem vir aqui. O rádio não, o rádio era mais gente usando e as pessoas que eu tratava não gostava muito de ficar discutindo alguma coisa pelo rádio, era só mais para localização.

Observou-se as possíveis dificuldades de comunicação que influenciam a gestão ou a atividade, no entanto, o entrevistado pontuou sobre a cultura, a maneira de se comunicar no ambiente da Tomadora A.

Tem a cultura de falar pouco, quanto mais você falar, mais chance você tem de se

ferrar, eu acho, não sei, eu acho que tudo é, sei lá...comunicação? Comunicação mais direta assim né, mais específica.

Eixo: Prestação de serviços – Relacionamento/ Relacionamento com a terceirização

O relacionamento mais rígido das tomadoras multinacionais em vista das nacionais foi exposto pelo entrevistado, sendo ressaltado com a Tomadora A, devido à experiência que possui. O trecho de rigidez da Tomadora foi abordado no eixo da cultura, na análise dessa entrevista.

O relacionamento da Prestadora C inclui a Tomadora A, seus funcionários e os de terceirizadas distintas devido ao ramo de atividade que atua, sendo que deve ser preciso, respeitando os preceitos da Tomadora A, e adequando todo o contexto para que todos os envolvidos consigam bem desenvolver o necessário.

Para isso, estabelece em seu relacionamento condutas pautadas nas da Tomadora A, inclusive no tratamento com os envolvidos. Novamente, a palavra confiança vem sendo trabalha no estabelecimento das relações.

Tem que ter, você tem que ser bem humilde, saber o tom de voz até, saber conversar direitinho, explicar o máximo que der, a gente aprendeu o seguinte, quanto menos essa outra pessoa pensar, ter que pensar, é melhor, então a gente tentava passar de um jeito, conversar de um jeito que fosse a língua deles, que eles entendessem, facilitou muito isso, e... Fazer de um jeito que eles pegassem confiança em você, gostassem de você, porque se não gostar, a gente sabe que não vai te fazer favorecimento.

A flexibilidade mostra-se consonante às outras duas Prestadoras, demonstrando o perfil de trabalho e envolvimento que essas empresas desenvolvem, mas sempre tendo que respeitar o contexto onde estão inseridos. Aborda o nível de entendimento da pessoa nas ações a fim de facilitar o processo. O desenvolvimento de uma maneira de levar, de ser, de interagir, constrói sua identidade, pois tem um senso compartilhado com a realidade como cita Oliveira (2009).

A linha que eu segui sempre deu certo e... Não sei, se você levar uma linha dura, Eu acho que o caminho pra você se dar... dar errado é bem favorável, agora se você leva uma linha mais flexível, sabe mais... um pouco na brincadeira entre aspas né, mais na brincadeira, eu acho que você tem mais chance, da coisa que você quer dar certo, então eu acho que o lado mais flexível seria melhor.

Eu conhecendo mais a pessoa, eu sei que quando ele entendeu e quando ele não entendeu, dá para sentir na hora, tem que pegar a minha experiência também né, e eu procuro fazer a minha atividade a mais simplificada possível... então eu tento simplificar o meu desenho dando mais ilustração, para que ele não tenha dúvida nenhuma e eu acho que isso daí ajuda muito.

3.4.4 Entrevista – Prestadora D

1. Análise da entrevista com diretor sócia proprietária, da Prestadora D, atuante na empresa há 15 anos. Possui contato direto na relação de prestação de serviços tanto para a Tomadora B.

Eixo: Cultura e identidade

Quando questionada sobre a imagem da empresa Prestadora D, a entrevistada relatou ser reconhecida no mercado e engajada no trabalho que desenvolve. Sobre sua cultura, a colocou como forma de comportamento durante a prestação de serviços entre prestador e cliente, apresentando como crenças e valores o respeito e a competência técnica.

Profissional reconhecido no mercado, engajado com o negócio ao qual presta serviço tendo relação de parceria por longo tempo, prestadora especializada e atualizada de forma continua com as novas práticas de mercado na área de sua prestação de serviço.

Essa prestação de serviço tem definido suas crenças e valores que se manifestam na forma de comportamento visível na prestação do serviço entre prestador de serviço e cliente. **Respeito ao ser humano** numa contratação o cuidado para não julgar e nem ser injusta, não levar em conta preconceitos pré-concebidos todos tem o mesmo direito a concorrer uma vaga, olhar holístico para o ser humano. **Competência Técnica** se atualizar constantemente em relação a novas práticas de mercado aplicando no dia a dia onde presto serviço, enviar materiais atualizados sobre os testes de R&D de lançamentos e propor melhorias.

Outro ponto que relatou existir é a influência do funcionário na formação de identidade da empresa Prestadora, pois as ideias e opiniões são ouvidas e reconhecidas para interação nos ambientes em que circula. Como também aborda que eles fazem parte desse contexto, pois são corresponsáveis no processo de interação em contexto e fazem parte do desenvolvimento.

Sim com ideias e sugestões de melhorias relatam o que está bom na prestação de serviço e o que pode ser melhorado para se fazer ajustes e atender a necessidade do cliente. São eles que me auxiliam não exercício prático e podem me auxiliar em melhorias.

Eles também são co-responsáveis para manter essa imagem no cliente a partir do momento que internalizam essas crenças e valores praticam esses comportamentos na relação de prestador de serviço com o cliente na relação direta de comunicação, tratativa e entrega do serviço solicitado.

O vínculo com a terceirizada, no processo de contratação é visto, e reconhecido que precisa ser consonante às práticas da empresa Tomadora, caso contrário não terá uma parceria duradoura.

Sim, pois a identidade é o conjunto que norteia as ações práticas e isso facilita o processo de contratação tanto da parte da contratada como do contratante é esperado que essa identidade seja consistente para manter essa parceria de forma duradoura.

Eixo: Comunicação

Quando questionada sobre os canais de comunicação usados entre a Prestadora e a Tomadora foram ditos e-mails e outros tipos de comunicação da qual participa. Ela não menciona o mural, nem o uso de telefone como uso de canais, provavelmente por seu trabalho ser direto com os funcionários fabris.

Sobre as dificuldades de comunicação cotidiana relatou a dificuldade de interpretação citando a possibilidade de distorções impactando no clima interno.

Eixo: Prestação de Serviços - Relacionamentos/ Relacionamento com a terceirização

No referente ao relacionamento suas falas são bem precisas, como a entrevista como um todo. Relata a necessidade de se prestar atenção ao ambiente onde está inserido o trabalho e a sua forma de condução para que tanto o respeito ao contexto seja feito como a produção da Prestação de serviço aconteça.

Ponto precisa ser bem pensado e sempre falo para meus funcionários, pois isso pode acarretar em problemas de relacionamento que se arrastam. Assim, sempre manter o clima respeitado e ter prudência para conduzir o que precisa, fazendo seu trabalho, mas respeitando a cultura das empresas que está, pois ali há regras e elas precisam ser cumpridas.

As entrevistas demonstram características bem explícitas de cada eixo considerado na análise e particularizam as maneiras organizacionais.

No que corresponde à cultura, percebe-se que uma cultura é mais proativa na maneira como conduz os funcionários terceirizados, e a outra navega em posturas distintas na relação com esse público. A identidade do terceirizado nessas condições ora se manifesta como a da empresa que o contratou, ora como a empresa que ele atua trabalhando. Porém, tudo depende do contexto em que está inserido.

No que corresponde à comunicação também há inferências que o colocam como um funcionário ativo no meio, mas ao mesmo tempo pode ser um que apenas deve fazer parte daquele processo para que o conjunto final ocorra corretamente e as burocracias sejam cumpridas. Haja vista, que existem empresas que possuem clara a relação que o público terceirizado tem e pode percorrer, como também há aquela que os próprios departamentos

internos não sabem bem os limites ou preceitos que devem interagir naquele ambiente seja a esse público ou outro.

O relacionamento abrange dois pontos: o de servir e o de fazer parte. Esses dois o mantêm empregado, a contratação continua e seja como terceiro ou outra concepção há o estar em um contexto que também atende a seus valores e suas necessidades básicas. As subjetividades de todos os indivíduos ligados nesse meio também existem.

Por isso, há o momento em que os terceirizados também entendem/reconhecem que

- I. sua interação nesse nível, muitas vezes, só é possível pela oportunidade por meio da Prestadora que o contratou;
- II. que as formas de aprendizado cultural são ampliadas pelo leque de oportunidades que a terceirização possibilita;
- III. que a adesão de diferentes formas de conhecimento tácito em distintos lugares pode ser por meio do qual está contratado;
- IV. que há o desenvolvimento de relações interpessoais e até mesmo novas possibilidades de trabalho;
- V. e que há a possibilidade de criação de novos valores pessoais;

O funcionário intrinsecamente sabe a qual cultura pertence, mas depende do momento interacional que está e seu objetivo para que comunique isso.

Assim, ter um diagnóstico de como essas relações entre Tomadores e Prestadores, e o funcionário sendo o intermediador, se constroem permitindo que a identidade circule, se permeie a outras e reconstrua culturas dependendo de contexto macro ou micro, ainda necessita de maiores reflexões. Pode-se dizer que as perspectivas relacional, simbólica e contextual irão se definir na própria extensão dinâmica que possibilitam, talvez seja essa uma prematura possibilidade de envolver esse paradigma, e dizer que sua não possibilidade estática o define.

3.5 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS SEMIESTRUTURADOS PARA FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS

Essa análise parte da aplicação de pesquisa a partir do questionário desenvolvido para o público terceirizado. O respectivo documento encontra-se no Apêndice III desse trabalho.

Os questionários compõem dezesseis questões mistas, englobando a caracterização de perfil, a questões de cultura e comunicação entre terceirizadas e seu exercício nas tomadoras

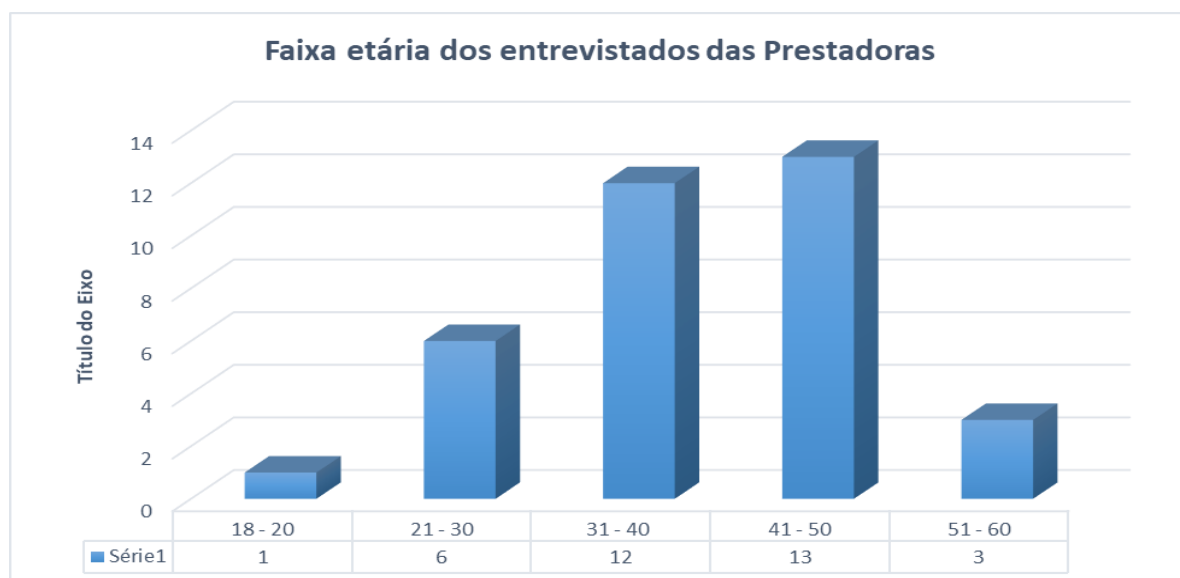
descritas, e na finalização permite a exposição de ideias no que abrange o desenvolvimento desse relacionamento entre ele e as demais organizações.

Neste instrumento não se visa distinguir prestadoras e o que sentem em relação as tomadoras, mas sim a identificar como veem a comunicação e a cultura se relacionando com eles e suas atividades.

Na análise cada questão foi analisada e gráficos informativos foram gerados a partir dos dados e informações, dos quais se apresentam a seguir.

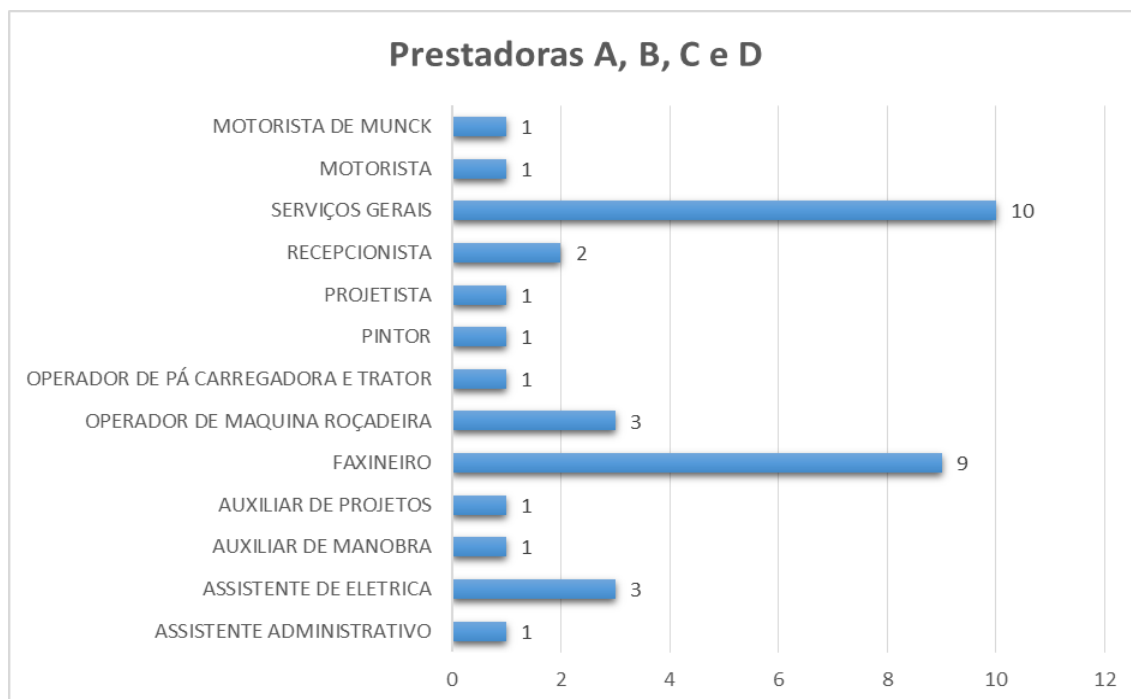
A partir da questão 1 a 4 procurou-se traçar um perfil de amostragem de quem estava respondendo ao questionário. A primeira questão, portanto, categoriza a idade dos funcionários das empresas prestadoras conforme discrimina o Gráfico 1.

Gráfico 1. Faixa etária dos entrevistados das Prestadoras A, B, C e D



Fonte: elaboração própria

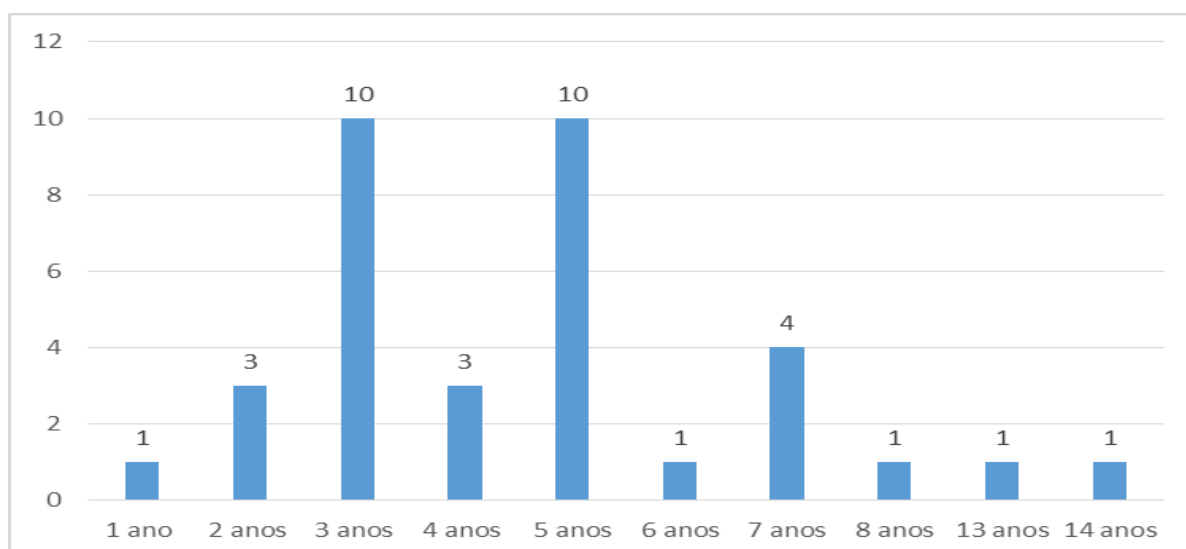
Percebe-se que, dentre os entrevistados, a maioria encontra-se na faixa etária considerada adulta, de 31 a 50 anos.

Gráfico 2. Funções dos funcionários terceirizados entrevistados.

Fonte: elaboração própria.

Os funcionários que responderam ao questionário são preponderantemente de serviços operacionais. Houve também respostas de funcionários com perfil administrativo, mas em minoria.

O Gráfico 3 apresenta o tempo de trabalho nas empresas terceirizadas.

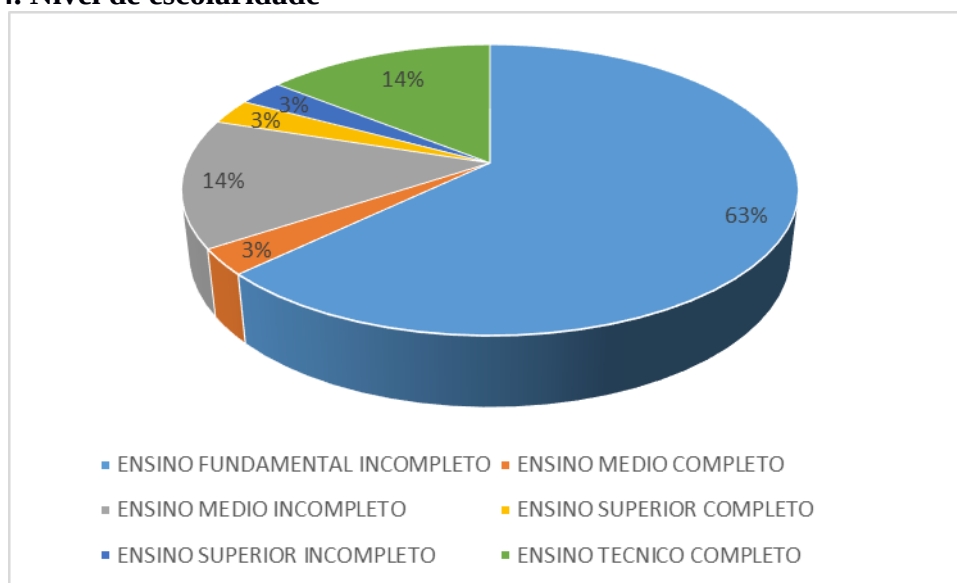
Gráfico 3. Tempo de trabalho na empresa terceirizada

Fonte: elaboração própria

O Gráfico 3 permite a verificação do tempo de exercício nas empresas terceirizadas. Há funcionários no exercício da função no prazo de um ano a de quatorze anos. Porém, percebe-se que a maioria dos respondentes está na empresa ou há 3 ou há 5 anos.

Já o Gráfico 4 apresenta o nível de escolaridade dos funcionários das terceirizadas. Considera-se que esse é um fator de interferência em entendimento no que tange à comunicação.

Gráfico 4. Nível de escolaridade

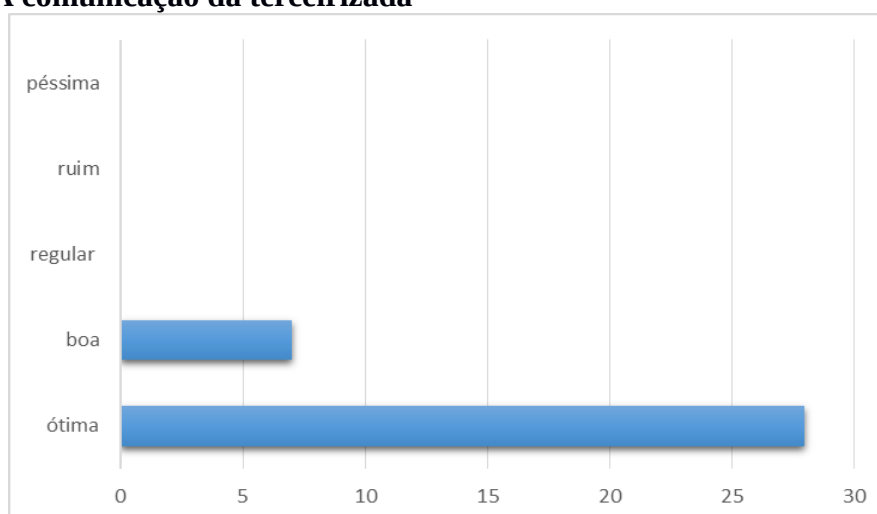


Fonte: elaboração própria

Nota-se que o nível de escolaridade declarado pela maioria dos entrevistados é de ensino fundamental incompleto (63%), o segundo maior é referente ao ensino médio incompleto e técnico completo (14%).

Na questão 6 indagou-se sobre o sentimento de elo entre funcionário-prestadora e funcionário-tomadora, como pergunta fechada, e a resposta foi unânime ao nome das empresas a qual trabalha alegando prestígio pelo tempo e oportunidades, mas ressaltando que o convívio era muito maior nos locais das empresas tomadoras.

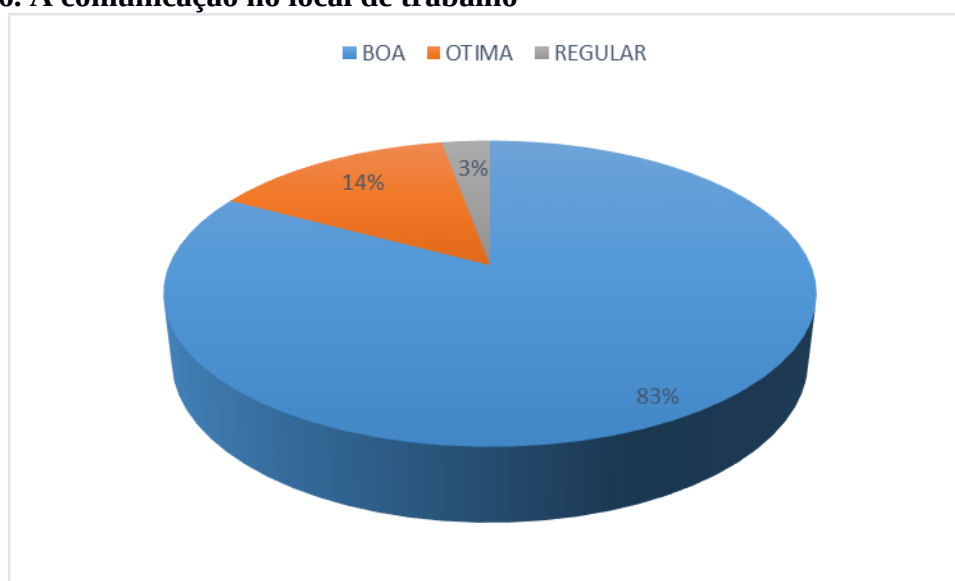
A questão 7 fala sobre a consideração da comunicação da empresa prestadora que se trabalha hoje. As respostas geradas estão apresentadas no Gráfico 5.

Gráfico 5. A comunicação da terceirizada

Fonte: elaboração própria

A maioria considerou a comunicação como “ótima”. Esse resultado demonstrou durante a análise a necessidade de maior investigação em outro momento sobre a interpretação da questão ou até mesmo as evidências que podem se vincular quando pautada essa comunicação.

Em seguida, a questão 8 indaga a comunicação no local de trabalho da empresa multinacional em relação aos procedimentos do dia a dia. O Gráfico 6 demonstra as respostas em relação à comunicação dos procedimentos no local de trabalho, ou seja, da empresa multinacional.

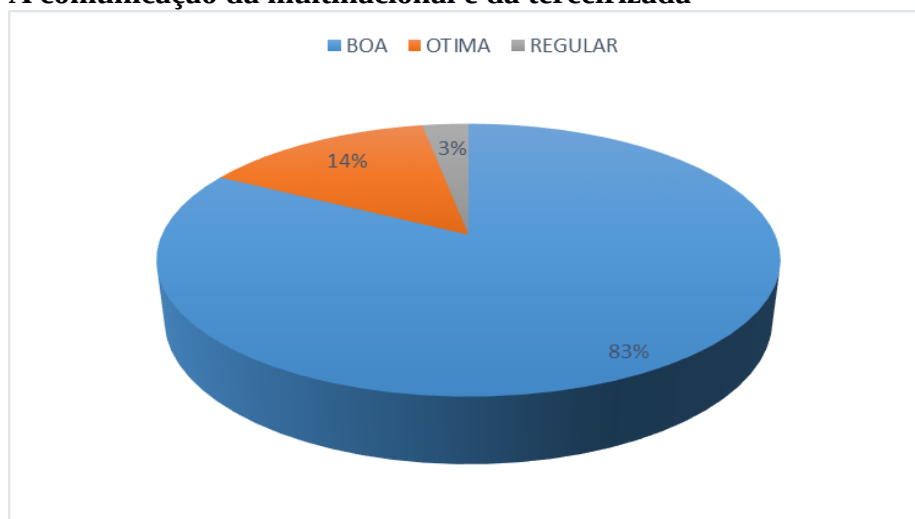
Gráfico 6. A comunicação no local de trabalho

Fonte: elaboração própria

Percebe-se que a comunicação no local de trabalho é considerada boa para 86% dos entrevistados, e não ótima o que possibilita uma reflexão do porque não dessa consideração. Em comparação com a comunicação apresentada no gráfico anterior, percebe-se a prevalência das respostas em boa, na qual pode ser interpretada pela particularidade desse público se adequar nos ambientes de trabalho. Cada um desses locais têm um processo de comunicação e o funcionário terceirizado acaba por sentir a diferença e a maneira como ele é integrado ao relacionamento comunicacional.

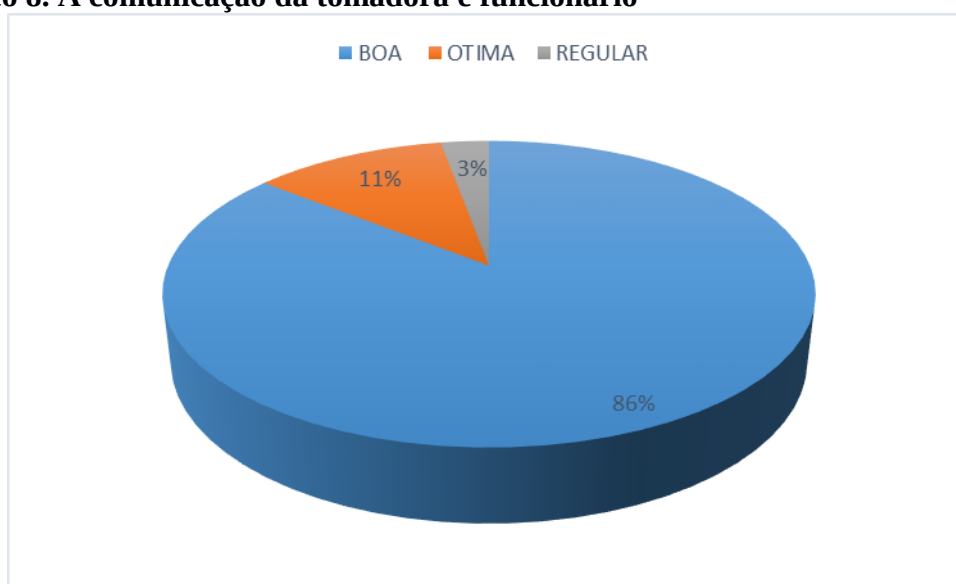
O Gráfico 7 apresenta os resultados da questão 9 que aborda a avaliação da comunicação entre os setores da empresa multinacional e a sua empresa.

Gráfico 7. A comunicação da multinacional e da terceirizada



Fonte: elaboração própria

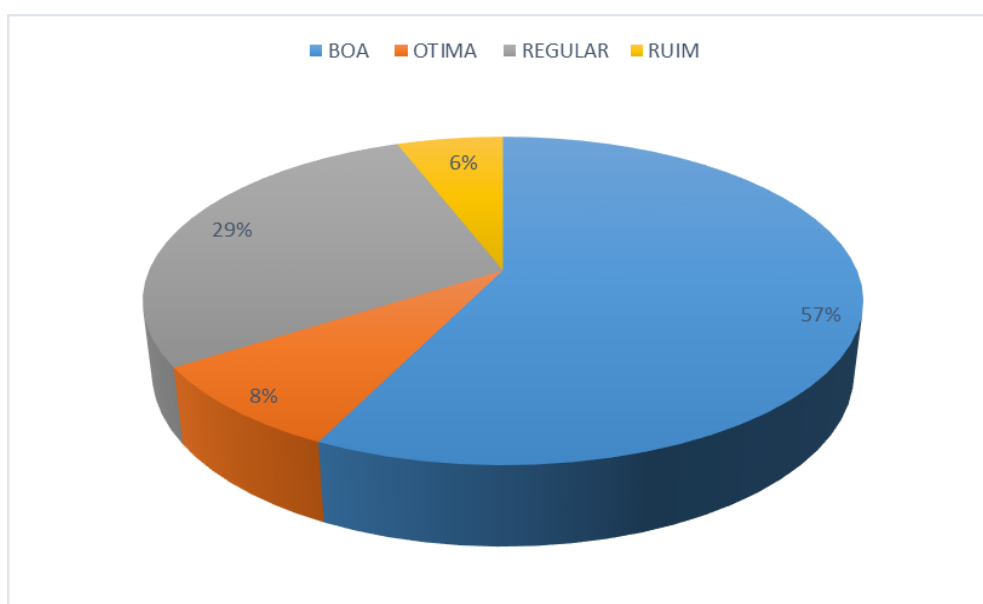
O Gráfico 8 avalia a comunicação da tomadora e o funcionários terceirizados. Ele reflete a mesma porcentagem da comunicação do funcionário com o local da Tomadora de trabalho. O funcionário observa que a comunicação com a terceirizada pode apresentar diferenças sejam elas pelas demandas ou pela possibilidade de acesso ou necessidade de interação.

Gráfico 8. A comunicação da tomadora e funcionário

Fonte: elaboração própria

Os dados aqui demonstrados assemelham-se por meio do questionário sobre comunicação e respectivos procedimentos. Dado esse que pode comprovar que a comunicação entre os procedimentos e a comunicação relacional pode ser ainda melhorada.

A questão do gráfico 9 avalia o uso de redes sociais ou aplicativos para a comunicação interna na empresa prestadora referente a questão 12 do questionário para os funcionários terceirizados.

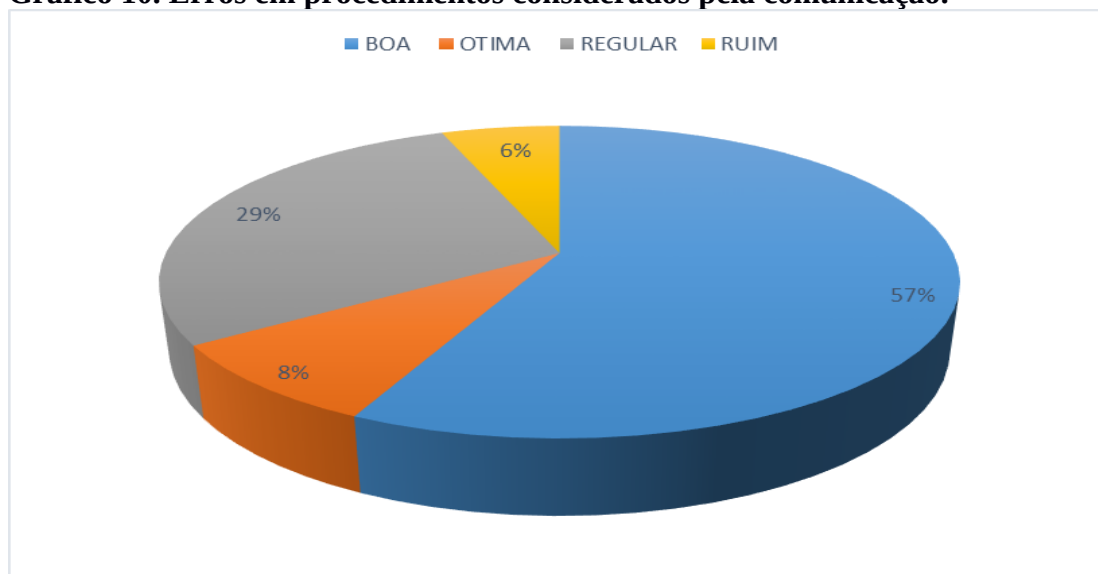
Gráfico 9. Avaliação de redes sociais e aplicativos para comunicação nas empresas terceirizadas.

Fonte: elaboração própria

Esse Gráfico 9 demonstra que embora as redes e aplicativos possibilitem uma melhor comunicação, teve prevalência de avaliação como boa, mas também percorreu outras avaliações como ótima, regular e ruim. Talvez o desenvolvimento adequado de inserção dessas ferramentas precisem acontecer para que o uso seja correspondente as expectativas tanto da empresa quanto dos funcionários.

O gráfico 10 aponta a avaliação dos funcionários que acreditam que erros em procedimentos de execução são causados por falta ou falha na comunicação.

Gráfico 10. Erros em procedimentos considerados pela comunicação.



Fonte: elaboração própria.

Observa-se que há uma distribuição entre as três respostas assinaladas por eles e que as porcentagens não desconsideram essa percepção pelo funcionário. Seria necessário enquadramentos situacionais para verificar se a avaliação dele em relação à comunicação também estaria sendo procedente e até que ponto ele considera oriundo de uma comunicação ou por falta de alguma habilidade.

As questões 14, 15 e 16 foram abertas e possibilitaram maior detalhamento de respostas. Alguns funcionários, por serem analfabetos, precisaram da ajuda da psicóloga que os acompanhava. Algumas intervenções de entendimento também se fizeram necessárias, pois havia a dificuldade de compreensão do que estavam sendo interrogados. Segundo relato da auxiliadora, não houve acanhamento nas respostas, pelo contrário, queriam expor e gostaram de se sentirem ouvidos.

A questão 14 questionou sobre o conhecimento dos diferentes tipos de comunicação de outras empresas terceirizadas que eles observavam no cotidiano e deixou espaço para sugestão de melhorias para a comunicação interna. As respostas relataram que a comunicação

interna das prestadoras não era ruim, e que em comparação com as outras, se mostrava mais rápida, pois já se procurava direto quem precisava e as coisas eram resolvidas. Não se havia burocracias, demoras no que tinha que ser dito e a compreensão dos comunicados também era fácil.

A questão 15 solicitou informações sobre o que o funcionário colocaria como problema de comunicação interna na empresa onde trabalhava. Nas respostas aqui abordadas sobressaíram problemas como o uso de celulares de forma indevida, a proliferação de fofocas, reclamações sobre salários e relacionamento com o sindicato.

O uso do celular foi ressaltado porque nem todos têm acesso às informações que circulam, por não ter o aparelho ou internet. Também vincularam a dispersão colocada pelo uso inadequado, com advertências verbais gerais quando um dos colegas não obedece as regras. As fofocas também foram levantadas, pois alegaram que não se têm domínio do que circula, por exemplo, no whatsapp, sobre eles mesmos e quando se dão conta a informação já passou dos limites e nem sempre é verdadeira. Questões de informações sobre trabalho também foram levantadas, porque quando são passadas por esse meio nem sempre os colegas entendiam corretamente, ou fingiam não entender.

Por dois integrantes das prestadoras que responderam ao questionário, a internet foi colocada como positiva, pois era um meio de entender o que circulava ali, pois davam a possibilidade de áudios, já que eles não sabia ler e escrever. E isso era de ciência dos colegas que então usavam esse recurso. Mas, nem sempre tinham o uso do recurso devido questões financeiras. Essa informação foi descrita pela pessoa que estava auxiliando a aplicação do questionário.

As pontuações sobre salário e sindicato ocorreram na descrição como problema de comunicação interna, por meio da constatação de que não há o uso ou conversa com o sindicato, devido a representação da categoria se encontrar em outra cidade, ou seja, não podem usufruir de um dinheiro que pagam e se poderiam cancelar.

Ao que corresponde ao salário atribuíram a possibilidade de melhora devido ao dissídio, como também colocaram posicionamentos de bons desempenhos profissionais, e o salário como reconhecimento deste feito.

A questão 16 tratou sobre a percepção de diferença entre as empresas prestadoras de serviços em relação a comunicação das empresas tomadoras. A resposta pontual foi não, pois tudo que era necessário passar para uma era passado para eles também.

Pelas informações coletadas percebe-se que:

- A comunicação organizacional é entendida em partes, pelos funcionários como um relacionamento até mesmo informal no ambiente de trabalho;
- Eles precisam de espaços tanto do local de trabalho como da prestadora que está vinculado para serem ouvidos e interagirem;
- A informação e a comunicação como é levada a eles demonstra facilidade e agilidade, as informações são passadas objetivamente tentando tornar o mais fácil possível para a execução;
- As fofocas e melindres acontecem entre os meios criados por eles mesmos. Os aplicativos de entreterimento e mensagem, quando usados para alguma finalidade profissional confundem sobre a veracidade do que foi dito. Eles se posicionam críticos ao uso que eles mesmo fazem dos recursos que possuem e que produzem sem ter ligação direta com empresa, mas que é assunto entre os funcionários;
- Há o reconhecimento de funcionários que precisam de recursos específicos para participarem de comunicações específicas e denotam valor quando esses recursos aparecem no fluxo de interação;
- Há a necessidade de instrução dos relacionamentos nos meios de comunicação informal e tecnológico esclarecendo os limites e como eles afetam o ambiente interno e as relações dentro das particularidades de trabalho;
- Há a necessidade de demonstração de diferentes necessidades entre os funcionários de cada empresa prestadora e as relações devem se atentar a essas subjetividades, que as vezes são expostas apenas nos momentos de convivência laboral, e com pessoas que eles aderem confiança na relação;
- Reflete-se que uma comunicação interna deve respeitar as particularidades do seu público;
- E que as empresas terceirizadas devem se atentar além do seu próprio fluxo de construção de identidade e comunicação para acompanhar o processo de inserção dos seus funcionários em um novo contexto, que possui processos, perfis diferentes dos seus, até que o funcionário esteja habituado a seguir à vontade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o desenvolvimento da pesquisa notou-se a formação da relação complexa entre os funcionários das prestadoras de serviços e a gestão que há nas Tomadoras, pois no contato que se forma há exigências em adequações em sistemas culturais distintos. Esses sistemas possuem identidades e meios de comunicação que são inseridos nessa relação.

Em um universo complexo, no qual pessoas que desempenham funções, que, às vezes, passam despercebidas e que sentem isso, são notadas quando deixam de cumprir essas atividades. Em paralelo, esse sujeito que veste um uniforme, recebe seus direitos e cumpre seus deveres, inserido em um contexto de empresa, passa a ter que conviver com o outro, respeitar as diferentes formas de agir, pois isso faz parte de seu trabalho, enquanto componente de uma organização.

Essa relação que se estabelece acaba fornecendo e atraindo construções de si para o outro e do outro para si, permitindo a mixagem de culturas. E a comunicação ser fator essencial para que os fluxos aconteçam. A partir da visão do paradigma relacional elaborou-se a análise desta pesquisa, demonstrando que a comunicação observada nas falas e questionários não indicam para a existência dele em sua completude dentro das organizações investigadas.

No que corresponde ao objeto, que procurou demonstrar como o funcionário terceirizado vê a identidade em meio aos contextos culturais que está inserido, observou-se que, em diversas perspectivas, pelo olhar dos gestores de tomadoras, dos gestores das próprias terceirizadas e dos funcionários que por elas atuam, há uma inferência de que essa flexibilidade ou habilidade de pertencer à cultura do outro faz parte desse perfil de empresa, e inclusive é uma das características de sua identidade pessoal. Quanto mais adaptável, mais ela será aderida pelo mercado, por já se apresentar aberta aos preceitos que virão do outro.

O objetivo geral consistia em compreender o papel da comunicação organizacional na relação entre empresas tomadoras multinacionais e prestadoras de serviços terceirizados, considerando a construção de identidade corporativa em empregados, que foi investigado nas amostras e instrumentos utilizados demonstrando que a cultura e a comunicação andam paralelas à formação do contexto que vai se transformando em relação a diversos tipos de ambientes, como por exemplo, as instituições macros e micros, e os sujeitos que ali se interligam.

Para tanto, dentre os objetivos específicos, cada um deles foi atingido, pois:

- i. Observou-se como se dá a gestão da comunicação adotada pelas tomadoras e terceirizadas. No que tange à relação foi cumprida desde as demonstrações de análises de documentos, como nas entrevistas e questionários, nos quais os assuntos foram dialogados sobre seu exercício;
- ii. A compreensão dos desafios relacionais que compõem as empresas selecionadas no que condiz ao próprio desenvolvimento da identidade foi abrangido, como também identificado o atendimento às necessidades relacionais, que se pautam em particularidades de um sistema, ora com falhas, para instituir condutas em pessoas que muitas vezes as questionam ou não se sentem parte, porém, que necessitam realizar atividades profissionais;
- iii. Inferir sobre a influência da cultura do país de origem das multinacionais no processo de comunicação organizacional, no que se refere à construção de identidade corporativa no empregado da prestadora, na qual possibilitou a visão da influência pela caracterização de como as duas nacionalidades das empresas se comportam com os funcionários terceirizados.

A Tomadora A, de cultura japonesa, condensa sua cultura organizacional a partir da incorporação de burocracias e atendimentos aos requisitos que são pedidos às prestadoras, como se sua cultura se integrasse na forma como ele desenvolve as coisas e as respeita, e respeita a si mesma.

Já a Tomadora B apresenta uma formação cultural que possui princípios de identidade de solidez na relação, mas observam-se lacunas quanto a sua formação, devido a troca de culturas de adesão da corporação. Há essa caracterização nas falas das entrevistas dos funcionários e na percepção da pesquisa de observação participante.

Outro ponto de inferência que foi construído a partir do aprendizado dessa pesquisa é que quando um funcionário terceirizado era questionado sobre seu local de trabalho, a resposta, geralmente, tendeu a ser o local do seu posto de trabalho, do que efetivamente a imagem gravada em seu uniforme e a qual cumpre com as obrigações legais.

Porém, observa-se que durante a pesquisa com os funcionários, o próprio contexto e cenário de aplicação dos questionários influenciou nas respostas.

Além disso, o perfil de empresa prestadora demonstra ter o princípio de facilitar uma relação e não a complicar, e mesmo com as particularidades de seus funcionários e do ambiente que se insere, sendo elas dificuldades ou jeitos de ser, prevalece-se a flexibilidade

de ir aonde preciso e do que devo fazer, e me desenvolver ali buscando os recursos que forem necessários.

Percebeu-se que as habilidades dos funcionários podem ser usadas nesses ambientes, como também outras podem ser desenvolvidas. Há ainda vestígios de uma mão de obra que carece de desenvolvimento cultural, apresenta diferentes graus de instrução escolar e que dependendo da atividade profissional, pode causar efeitos tanto para tomadora quanto prestadora.

A verificação dos meios de comunicação utilizados permitiram observar que ainda é necessário se planejar sobre meios de se atender deficiências, que passam despercebidas, e que influenciam na interação de um público com suas subjetividades, que muitas vezes procuram não ser expostas, como foi o caso de analfabetos que participaram das entrevistas.

Outro ponto observado pela pesquisa sobre os perfis de geração de funcionários, a partir das entrevistas e citações de como a geração interfere no meio de execução das empresas. O que torna o desafio ainda maior para a gestão das terceirizadas.

Há também o conhecimento de que a identidade dessas empresas está se moldando às tecnologias para facilitar as relações com as empresas. Às vezes, o conhecimento dos funcionários terceirizados chega a ser maior sobre processos do que da própria tomadora. Isso de maneira ou outra é agregador e se faz inclusive formador da identidade das prestadoras, pois esse aprendizado pode ter sido originado de outras relações culturais e de trabalho. O saber mais e o respeito por isso é visto com bons olhos pelos gestores investigados.

Com a circulação em diferentes tomadoras, o conhecimento cresce, a mão de obra evolui, e a gestão da Prestadora também, tendo em vista que terá entre seus funcionários níveis diferentes de trabalho caracterizados com perfis que só têm a evoluir, e seu “aproveitamento” tende a ser planejado para melhor irradiar o que pela Prestadora se desenvolve.

Diga-se que o trabalho trouxe uma perspectiva de como esse público é visto, e como ele se enxerga por meio das prestadoras nos ambientes em que circula. A Tomadora A por seu viés mais instrumental tende para que o funcionário direto ou terceirizado se preocupe conjuntamente ao que valoriza: segurança e saúde do trabalhador. A Tomadora B possibilita a participação segmentada do público terceirizado nas ações internas, deixando-o com lacunas sobre seu lugar na relação, mas os responsabiliza em procedimentos de trabalho conforme as exigências da organização. A Prestadora A se delineia na Tomadora A que inclusive foi a razão de sua origem e a ensinou trabalhos e condutas para poder expandir seus negócios.

A Prestadora B atende propriamente requisitos da Tomadora A. A Prestadora C, apesar da grande bagagem, viu necessidade de mudar alguns perfis de interação para se adequar ao meio de trabalho japonês. A Prestadora D baseia seu perfil de trabalho também perante os seus clientes. E os funcionários consideram a comunicação boa, mas ao mesmo tempo colocam as particularidades sobre relacionamentos.

A inquietação em responder como o funcionário se sente foi perante uma amostra, mas ainda carece de muitos traços de perfis de empresas de diferentes nacionalidades, pois o perfil cultural diz muito de como a relação entre essas empresas acontece. E que a cultura e a comunicação andam entrelaçadas, mas o desenvolvimento do paradigma ainda precisa da dinamicidade em interações, discursos e contextos.

REFERÊNCIAS

- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: Jay Press, 1985. p. 263-295.
- ALVESSON, M. Talking in organizations: managing identity and impressions in an advertising agency. **Organization Studies**, v. 15, n. 4, p. 535-563, 1994.
- ANDRELO, R. O potencial dialógico dos instrumentos de comunicação interna. In: SANTOS, C.M.R.G (Org.). **Relações Públicas, faces e interfaces**. Bauru: Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2013.
- BALDISSERA, R. A complexidade dos processos comunicacionais e a interação nas organizações. In MARCHIORI, M. (Org.) **Cultura e interação**. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora. 2014.
- BALDISSERA, R. **Comunicação Organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade**. In: OLIVEIRA, Ivone; SOARES, Ana Thereza. Interfaces e tendências da comunicação. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 149-177.
- BALDISSERA, R. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Revista Organicom**. Ano 6. edição Especial. Númer 10/11.2009. Disponível em < <http://www.comunita.com.br/assets/comunicacaoorganizacionalrudimar.pdf>>.
- BASTOS, F. DE O. S., LIMA, F.O., NEIVA, R. C. A perspectiva relacional das redes sociais no contexto da comunicação organizacional. In. V **ABRAPCORP. Redes sociais, comunicação, organizações**. 2011.
- BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1985.
- Blau, P. M., & Scott, W. R. **Organizações Formais**. São Paulo, Editora Atlas. 1979.
- BRAGA, A., GASTALDO, E. O legado de Chicago e os estudos de recepção, usos e consumos midiáticos. **Revista FAMECOS**. Porto Alegre. nº39. agosto de 2009.
- BURKE, P. **Cultura popular na Idade Moderna**. São Paulo: Companhia das Letras. 1989.
- CARDOSO, O. DE O. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. RAP Rio de Janeiro 40(6) :1123-44, Nov. /Dez. 2006.
- CALDAS, M. P., WOOD, T. Identidade Organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. Sao Paulo, v. 37. n 1. p - 617. jan/mar, 1997.
- CARRIERI, A.P., SILVA, A.R.L. Cultura organizacional versus culturas nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In MARCHIORI, M. (Org.) **Cultura e interação**. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora. 2014.

CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em Universidade Pública. In: **Encontro anual da associação nacional dos programas de pós graduação em administração**, 2000, Florianópolis. Anais do XXIV Enanpad. Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

CÉSAR, A.M.R.V.C. Comunicação e cultura organizacional. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2ed. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2009.

CHENEY, G. & LAIR, D. Theorizing about rhetoric and organizations: classical, interpretive and critical aspects. In: S. May & D. Mumby (Eds.) **Engaging organizational communication theory and research: multiple perspectives**. Beverly Hills, CA: Sage, 2005.

CLEMEN, P. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

CURVELLO, J. J.A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. Casa das musas, Brasília. 2012.

CURVELLO, J.J.A. A comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. **Revista Organicom**. Ano 6. Edição Especial. Números 10/11.2009. Disponível em <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139012/134360>>.

DENNIS, A. **Do indivíduo à identidade organizacional**. In: WHETTEN, David A.; GODFREY, Paul C. Califórnia: Sage Publications, 1998. p. 17- 33.

DE SÁ, M.A.D., LEMOINE, C. Cultura de empregado como estratégia de empresa. s.d. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/D5E8203E1DD7988603256FC700681F5B/\\$File/NT00031322.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/D5E8203E1DD7988603256FC700681F5B/$File/NT00031322.pdf)>. Acesso em junho de 2018.

DUPUIS, J. P. Antropologia, cultura e organizações: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, São Paulo: Atlas, 1996. v. 3.

DUTERME, C. **A comunicação interna na empresa. A abordagem de Palo Alto e a Análise das Organizações**. Lisboa: Instituto Piaget, 2002.

ELSBACH, K. D. Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: the construction and effectiveness of verbal accounts. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, p. 57-88, 1994.

EMEDIATO, W. O sujeito como múltiplo agente de múltiplas operações. In. **Cultura e Interação**. MARCHIORI, M. (Org.). Rio de Janeiro: Editora Senac, 2014.

ETZIONI, A. **Análise Comparativa de Organizações Complexas**. Rio de Janeiro, Zahar Editores. 1974.

FAUSTO NETO, A. Comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga. In. OLIVEIRA, I.L., SOARES, A.T.N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul/ SP: Difusão Editora, 2008, p. 39-63

FERRARI, Maria Aparecida; MOURA, Claudia. **Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: DIPUCRS, 2013

FIGARO, R. O homem, a cultura e as relações de comunicação no mundo do trabalho. In MARCHIORI, M. (Org.) **Cultura e interação**. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora. 2014.

FLEURY, M.T.L. **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: atlas, 1996.

FREITAS, M.E.de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

GENELOT, D. **Manager dans la complexité — reflexions à l’usage des dirigeants**. 3. ed. Paris: Insep Consulting, 2001.

GIOIA, D.A. Do indivíduo à identidade organizacional. In: WHETTEN, D.A; GODFREY, P. **Identify in organizations: building theory trough conversations**. California: Sage Publications, 1988. P. 17-33

GNERRE, M. **Linguagem, Escrita e Poder**. São Paulo: Martins Fontes, 2012.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1985.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 2003.

IASBECK, Luiz Carlos de Assis. A cultura e o discurso da cultura nos contextos organizacionais. São Caetano do Sul: Difusão, 2015. p. 81.

IASBECK, L. C. A.. Ouvidoria é comunicação. **Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: ECA - USP, v. 7, n. 12, p. 14 - 24, 1º semestre de 2010.

IASBECK, Luiz Carlos. Relações públicas e comunicação organizacional: o lugar do texto e do contexto. **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações públicas**, São Paulo, ECA-USP, a.6, n.10/11, p. 103-108, 2009.

KUNSCH, M. M.. Krohling. .Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

KUNSCH, M.M.K. Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Revista Matrizes**, v.8, nº2 jul/dez São Paulo. 2014. p. 35-61.

KUNSCH (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

KUNSCH, M.M.K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**, 2003, p. 152.

LIMA, F.P. As contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. **II Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. II Abrapcorp 2008, PUC Minas. Belo Horizonte, 28 a 30 abr. 2008.

MACÊDO, L.N.DE,. **Terceirização, vantagens, desvantagens e riscos. Monografia** (MBA Gestão Empresarial). AVM Faculdade Integrada. Rio de Janeiro, p. 69. 2015.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; NOGUEIRA, Eros E. da Silva. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, V 5, Curitiba, 2001.

MARCHIORI, M. . **A Comunicação como Lugar e Processo para a Humanização das Organizações nas atuais Relações de Trabalho**. São Paulo: ABRAPCORP, Abril de 2009.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

MARCHIORI, M. Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados, 2001. **Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação)** – Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARIN, A.L. **La comunicación em La empresa y em las organizaciones**. Barcelona: Bosch, 1997.

MARTIN, J. **Cultures in organizations: three perspectives**. Oxford: Oxford University, 1992.

MARTIN, J. **Organizational culture: mapping the terrain**. London: Sage, 2002.

MEAD, G. H. **Espiritu, persona y sociedad: desde el punto de vista del conductismo social**. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1953.

MEYERSON, D. E.; MARTIN, J. Cultura l change: an integration of three different views, **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 223-245, 1987.

MORIN, E. **A cabeça bem feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. 9. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 4 ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Brasília: Unesco, 2003.

MORIN, E. **O problema epistemológico da complexidade**. 3.ed. Mira-Sintra: Publicações Europa-América, 2002. 10 de abril de 2008.

MORIN, E. **Epistemologia da complexidade**. In: SCHNITMAND, D. Novos paradigmas, cultura e subjetividade. Porto Alegre: Artmed, 1996. p. 189-220.

NASSAR, P. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2ed. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2009.

OLIVEIRA, I. DE L.; PAULA, M. A. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** ed. Paulus, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R; **Planejamento Estratégico**. 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, I. DE L., MOURÃO, I. Comunicação Organizacional: análise dos construtos teóricos e a práxis na formação do discurso. Associação Nacional dos programas de Pós-Graduação em Comunicação. **XXIII Encontro Anual da Compós, Universidade Federal do Pará**, 27 a 30 de maio de 2014.

OLIVEIRA, I. DE L., PAULA, C. F. C. DE. Comunicação no contexto das organizações produtora ou ordenadora de sentidos? In.. OLIVEIRA, I.L., SOARES, A.T.N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul/ SP: Difusão Editora, 2008, p. 91-108.

PANDO, F. **O poder da comunicação. Comunicação interna: a força das empresas**. NASSAR, P. (Org.). São Paulo: ABERJE, 2012.

PINHO, J.B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: UFV, 2006.

PINTO, J. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In. OLIVEIRA, I.L., SOARES, A.T.N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul/ SP: Difusão Editora, 2008, p. 81- 89.

PINTO, J. **O ruído e outras inutilidades**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

QUÉRÉ, L.. **Entre o facto e o sentido: a dualidade do acontecimento**. In: Trajectos, Lisboa, n.6, 2005, p.59-75.

QUÉRÉ, L. 2010. **O carácter impessoal da experiência**. In: C. GUIMARÃES; B. LEAL; C. MENDONÇA (Orgs.). Entre o sensível e o comunicacional. Belo Horizonte, Autêntica, p. 19-38.

ROBBINS, Stephen P. (1999). **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 2002.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 9 ed. Trad. Técnica Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, C. B. e SILVA, J. R. G. Identificação de funcionários com empresa pública no contexto de mudança: o caso Finep. **Revista de Administração Pública**, p. 8, v. 41, n. 4. Rio de Janeiro, July/Aug. 2007.

SCHEIN, Edgar H. (1986). How leaders embed and transmit culture, **Organizational Cultures and Leadership** apud MARCHIORI, Marlene (Org.). Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. 2. ed. v.1, p. 169-192

SCROFERNEKER, Cleusa Maria. Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional. p. 7. 2000.

SILVA, C.L.M da., NOGUEIRA, E.E.da S. **Identidade organizacional: um caos de manutenção**, outro de mudança. In. RAC, Edição Especial 2001: 35-58.

SILVA, J.R.G. **Comunicação Organizacional: oportunidades para uma abordagem de pesquisa interdisciplinar entre a Administração e a área de Estudos da Linguagem**. Belo Horizonte, 2009.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, Sept. 1983.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa** . Ação . 2. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991. 278 p.

VAZZOLER, E. **Conceitos de comunicação organizacional**. 2016. Disponível em <https://endomarketing.tv/comunicacao-organizacional/>. Acesso em 19/02/2018

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VIERIA, R.F. **Comunicação organizacional: gestão de relações públicas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

WEICK. K.E. **Sense making in organizations**. London: Sage, 1995.

APÊNDICES

MODELO DO QUESTIONÁRIO – GESTORES DA TOMADORA

Estrutura de formulário de entrevista dos gestores das empresas Tomadoras A e B

1. Como você diria que a imagem da Tomadora hoje é vista?
2. Para se chegar na descrição de imagem citada como vê o trabalho de identidade ser trabalhado?
3. Os empregados influenciam ou tem algum papel nessa formação?
4. Em relação a terceirização, como você verificar o papel dos funcionários na construção dessa identidade? Eles fazem parte desse contexto?
5. Na contratação de uma empresa terceirizadas, há possibilidades de que ela se vincule a essa identidade?
6. E a comunicação com os funcionários dessa empresa, é diferente? Em qual contexto? Há uma comunicação específica com esse público?
7. E pela atividade cotidiana realizada, acredita que haja a integração efetiva com esse público?
8. Há algum canal para essa comunicação?

MODELO DO QUESTIONÁRIO – GESTORES DA PRESTADORA A, B, C E D

Estrutura de formulário de entrevista dos gestores das empresas Prestadoras A, B, C e D

1. Como você diria que a imagem da Prestadora hoje é vista?
2. Para se chegar na descrição de imagem citada como vê o trabalho de identidade ser trabalhado?
3. Os empregados influenciam ou tem algum papel nessa formação?
4. Em relação a terceirização, como você verificar o papel dos funcionários na construção dessa identidade? Eles fazem parte desse contexto?
5. Na contratação de uma empresa terceirizadas, há possibilidades de que ela se vincule a identidade de tomadoras?
6. E a comunicação pelos funcionários da tomadora é diferente? Em qual contexto? Há uma comunicação específica para os terceirizados?
7. E pela atividade cotidiana realizada, acredita que haja a integração efetiva com o público tomador?
8. Há canais de comunicação dos tomadores com vocês?
9. Quais seriam as maiores dificuldades do dia a dia que crê serem originadas da comunicação?

MODELO DO QUESTIONÁRIO – FUNCIONÁRIOS DAS PRESTADORAS

QUESTIONÁRIO AOS FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS

1. Qual a sua idade?
2. Qual seu cargo?
3. Há quanto tempo está trabalhando na empresa?
4. Escolaridade?
5. Quando você conhece uma pessoa ou em uma conversa informal e lhe perguntam onde você trabalha, o que você responde?
6. Você se sente empregado da empresa prestadora ou terceirizada?

☐	Tomadora	☐	Terceirizada
--------------------------	----------	--------------------------	--------------
7. Como você considera a comunicação da empresa prestadora que trabalha hoje?

☐ Ótimo	☐ bom	☐ regular	☐ ruim	☐ péssimo
--------------------------------	------------------------------	----------------------------------	-------------------------------	----------------------------------
8. Como você considera a comunicação no local de trabalho da empresa multinacional em relação aos procedimentos?

☐ Ótimo	☐ bom	☐ regular	☐ ruim	☐ péssimo
--------------------------------	------------------------------	----------------------------------	-------------------------------	----------------------------------
9. Como avalia a comunicação entre os setores da empresa multinacional e a sua empresa?

☐ Ótimo	☐ bom	☐ regular	☐ ruim	☐ péssimo
--------------------------------	------------------------------	----------------------------------	-------------------------------	----------------------------------
10. Como avalia a comunicação entre os setores da empresa multinacional e você?

☐ Ótimo	☐ bom	☐ regular	☐ ruim	☐ péssimo
--------------------------------	------------------------------	----------------------------------	-------------------------------	----------------------------------
11. Como avalia a comunicação entre os setores da sua empresa?

☐ Ótimo	☐ bom	☐ regular	☐ ruim	☐ péssimo
--------------------------------	------------------------------	----------------------------------	-------------------------------	----------------------------------
12. Como você avalia o uso de redes sociais ou aplicativos para a comunicação dentro da sua empresa?

☐ Ótimo	☐ bom	☐ regular	☐ ruim	☐ péssimo
--------------------------------	------------------------------	----------------------------------	-------------------------------	----------------------------------
13. Você acredita que erros em procedimentos são causados pela comunicação?

☐ Sim	☐ Não	☐ As vezes	☐ Raramente	☐ Nunca
------------------------------	------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------
14. Pelo que observa de diferentes tipos de comunicação de outras empresas, o que você sugere de melhoria na comunicação interna da sua empresa?
15. O que você colocaria como principal problema de comunicação interna na empresa onde trabalha em relação a comunicação?
16. Você percebe alguma diferença entre as empresas prestadoras de serviços em relação a comunicação das empresas tomadoras e a sua? Se sim, qual?

MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA A ENTREVISTA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA ENTREVISTA

Concordo em participar, como voluntário, do estudo que tem como pesquisador responsável a discente Patrícia Graziela Pavanello, pertencente ao Programa de Pós-graduação em Comunicação na Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Unesp, tendo como orientadora responsável a Professora Doutora Roseane Andrelo. O contato da discente pode ser realizado pelo e-mail patriciagpavanello@gmail.com e pelo telefone (14) 996527849. Tenho ciência de que o estudo tem em vista realizar entrevistas com profissionais da área de comunicação, visando, por parte do(a) referido(a) aluno(a), a obtenção do título de Mestre em Comunicação, a partir da realização da dissertação intitulada “A relação da cultura e da comunicação organizacional entre empresas terceirizadas e tomadoras multinacionais”. Minha participação consistirá em conceder uma entrevista que será gravada e transcrita. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos serão divulgados somente no âmbito científico, e que nesse caso, se necessário, será preservado o anonimato dos participantes e da organização que represento, assegurando assim minha privacidade. O aluno providenciará uma cópia da transcrição da entrevista para meu conhecimento. Além disso, sei que não receberei nenhum pagamento por esta participação.

Escolha uma opção abaixo acerca da divulgação dos dados obtidos na entrevista:

- () Permito a divulgação dos dados no âmbito científico, podendo mencionar meu nome e a organização que represento;
- () Permito a divulgação dos dados no âmbito científico, desde que minha privacidade seja garantida, podendo, porém, mencionar a organização que represento;
- () Permito a divulgação dos dados no âmbito científico, desde que a organização que represento permaneça em anonimato, podendo, porém, mencionar meu nome;
- () Permito a divulgação dos dados somente para a apresentação na banca de dissertação da discente, autorizando a divulgação dos dados no âmbito acadêmico somente no modo anônimo, tanto meu nome, quanto a da organização que represento.
- () Permito a divulgação dos dados somente no modo anônimo, tanto meu nome, quanto o da organização que represento.

Bauru, 07 de maio de 2018

Assinatura da mestrandia – Patrícia G. Pavanello

Assinatura da orientadora – Roseane Andrelo

Assinatura do entrevistado

DIÁRIO DE CAMPO A**DATA:** 29/11/2016**HORÁRIO:** 14:00:00**LOCAL:** Tomadora A/ Pederneiras – SP**PÚBLICO:** Empresas terceirizadas prestadoras de serviços terceirizados na Unidade Tomadora A /SP;**SUJEITOS ENVOLVIDOS:** Coordenação jurídica da tomadora; Empresas prestadoras de serviços terceirizados;**ASSUNTO:** Reunião de procedimentos a empresas terceirizadas;**OBJETIVOS DA AÇÃO:** Realizar levantamento das informações que serão trabalhadas;

DESENVOLVIMENTO: A reunião se inicia impreterivelmente às 14h, no auditório da unidade. Todos os presentes atentos as informações que foram passadas em projeção multimídia. Em conjunto foi entregue um roteiro de documentação legal com as exigências que deveriam ser cumpridas a partir do respectivo período. Na sequência foram passadas informações que seriam requisitadas nas formulações documentais como cronogramas e ações que seriam exigidas em avaliações e auditorias internas. Também foi apresentado como seria desenvolvido monitoramentos quantitativos de equipamentos na unidade usados; Nos documentos houve a ressalva que necessitariam novos exames e treinamentos que tanto empresa quanto funcionário teriam que adequar-se. As NRs – Normas Regulamentadoras – também deveriam ser consideradas e posteriores provas internas perante o treinamento externo seriam aplicadas para assegurar a credibilidade do aprendizado. A situação de entrega foi ressaltada em cumprimento dos cronogramas, regras de composição de informações e avaliações em paralelo.

As medidas preventivas – assim chamadas - serão cabíveis para o relacionamento e consequentes ações cíveis/ trabalhistas que ainda ocorrem na planta e são de pretensão que diminuam drasticamente até o ponto de ser nula evitando-se assim prejuízos as partes.

O quadro de ações de reclamações trabalhistas de terceiros e diretos da Tomadora A foram apresentados com a continuidade de empresas classificadas como ativas e encerradas.

Foi levantada a questão de que as empresas terceiras estavam tendo menos ações do que a própria tomadora. Ressaltaram que isso representa que as ações estão sendo representativas em relação aos procedimentos internos auxiliando programações e segurança em questões trabalhistas. Além disso, auxiliando nas práticas diárias e na gestão cotidiana das empresas. Esse levantamento não teve em nenhum momento reconhecimento da Tomadora em relação às Prestadoras, pois é visto como ação que deve ser cumprida para a continuidade da prestação de serviços.

A finalização da reunião se deu de maneira tranquila com consentimentos de ambas as partes e com duvidas muito pontuais retiradas pelos gestores que conduziram a reunião. Houve um cooffe break de finalização e o término da reunião.

Pederneiras, 29 de novembro de 2016.

DIÁRIO DE CAMPO B

DATA: 29/06/2017

HORÁRIO: 15:00:00

LOCAL: Tomadora A/ Pederneiras – SP

PÚBLICO: Empresas terceirizadas prestadoras de serviços terceirizados na Unidade Tomadora A /SP;

SUJEITOS ENVOLVIDOS: Coordenação de segurança do trabalho e comunicação da tomadora; Empresas prestadoras de serviços terceirizados;

ASSUNTO: Reunião de procedimentos a empresas terceirizadas;

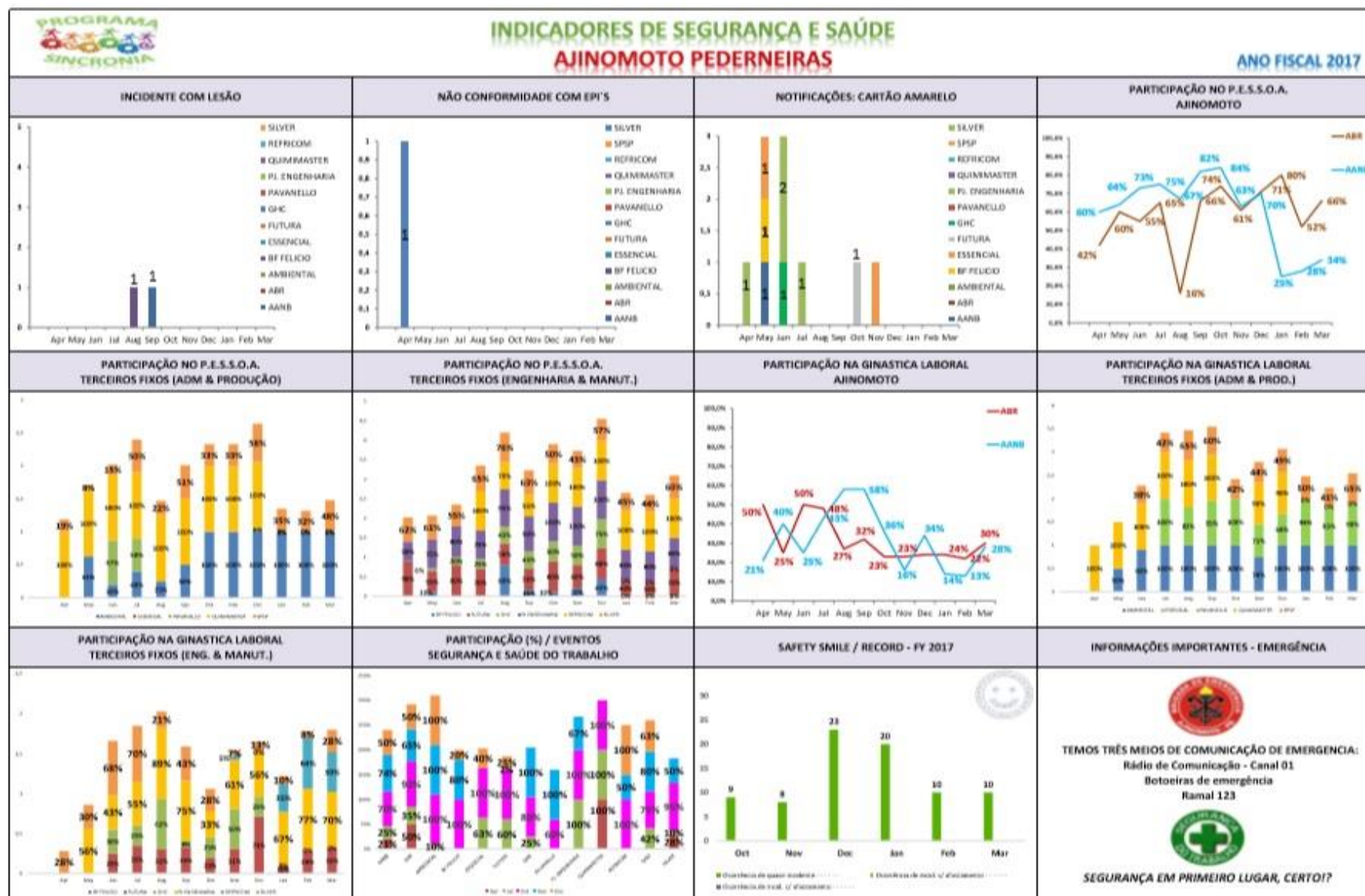
OBJETIVOS DA AÇÃO: Apresentação de um novo programa de segurança e comunicação - SINCRONIA;

DESENVOLVIMENTO: A reunião se inicia impreterivelmente às 15h, no auditório da unidade. A apresentação se deu aos gestores, supervisores, líderes e funcionários com os novos modelos de gestão que integram a comunicação e segurança. Novos procedimentos de monitoramento foram inseridos a partir dos diálogos semanais – DDS – aplicados em cada setor, com duração de meia hora, sendo registrados em ata e com lista de presença. Os funcionários são cobrados dos conteúdos aplicados nos DDS durante as práticas cotidianas, no que tange aspectos de trabalho no interno da fábrica. O programa inclui cores, informações escritas e símbolos que conduzem a informação a fim de facilitar a aderência aos conteúdos e sua internalização. Os indicadores são colocados em quadros de avisos de cada setor para consulta. Exemplos de indicadores – estão anexados a esse diário. Mensalmente, reuniões são feitas para demonstrar os resultados de atuação de cada setor e empresas terceirizadas a eles vinculadas.

Praticamente, o programa tem o intuito de conscientizar práticas mais persuasivas e corretas no que abrange segurança e a cultura correta perante a procedimentos e consequentemente ao próprio colaborador – dizeres da própria reunião de apresentação do programa.

As empresas terceiras terão que aderir ao programa também. Seguindo todas regras e conceitos do programa e consolidando na prática de seus funcionários no dia a dia. Os funcionários que vierem a integrar a planta terão conhecimento do programa durante o processo de integração, no ato da entrada do funcionário e inserção do ambiente de trabalho.

Pederneiras, 29 de junho de 2017.



DIÁRIO DE CAMPO C

DATA: 28/11/2017

HORÁRIO: 08:00:00

LOCAL: Tomadora B/ Pederneiras – SP

PÚBLICO: Empresas terceirizadas prestadoras de serviços terceirizados na Unidade Tomadora B/SP;

SUJEITOS ENVOLVIDOS: Coordenação de projetos de desenvolvimento da Portaria e Integração; Empresas prestadoras de serviços terceirizados que irão atuar no respectivo setor da Portaria;

ASSUNTO: Reunião de procedimentos e integração das empresas terceirizadas;

OBJETIVOS DA AÇÃO: Realizar treinamento das informações que serão trabalhadas;

DESENVOLVIMENTO: A reunião se inicia impreterivelmente às 14h, em uma das salas específicas de reunião. Presentes estavam dois representantes de coordenação de implantação do setor da Portaria na Unidade, e as três empresas terceiras que iriam participar de processos de formalização das atividades desde os coordenadores que supervisionariam as atividades como os colaboradores que fariam parte do trabalho de 24 horas. Uma psicóloga também se fez presente para conduzir atividades de integração.

De início uma dinâmica de integração foi realizada permitindo o conhecimento de cada participante. No término da atividade de integração houve uma parte lúdica de descontração, mas que iniciou o intuito de atividade que se vinculou ao desenvolvimento do tema: nosso jeito XX de recepcionar, estabelecendo as iniciais NJABR.

Durante, a implantação várias situações foram vivenciadas. Os funcionários que prestavam serviços de vigilância continuaram pela Prestadora X, totalizavam seis, todos homens, e com idades entre trinta e sessenta anos. Da Prestadora A foram contratadas duas moças com idades entre vinte e cinco e trinta anos. Na inserção do sistema de portaria toda uma parte automatizada foi implantada colocando a necessidade de saber manusear aparelhos tecnológicos como computadores, balanças digitais, sistemas de digitais com catracas e monitoramento de gps de caminhões. Porém, os funcionários de mais idade estavam relutantes alegando dificuldade, embora a empresa Tomadora A estivesse acompanhando e fornecendo subsídio de treinamentos e acompanhamentos. O acompanhamento durou aproximadamente um mês, e dos dois funcionários de mais idade, um, com vinte anos de trabalho no local, se desligou, alegando não conseguir. O outro continuou, mas posteriormente apresentou problemas de conduta em relação a não querer fazer, por alegar não ser sua função. Uma nova redistribuição foi necessária, como o acompanhamento de um mirim, do qual começou a fazer algumas atividades que antes o cabiam.

A conduta do funcionário era de reclamação constante, e que não iria realizar as atividades. Ele estava trabalhando no posto de vigilância naquele local há vinte e dois anos. O funcionário continuou, mas sob observação de adequação e tendo acompanhamento da gestão

e da psicóloga da Tomadora A e alterando parcialmente seu relacionamento e afazeres no local de trabalho.

Pederneiras, 29 de novembro de 2016.

ENTREVISTAS TRANSCRITAS NA ÍNTEGRA

ENTREVISTAS COM GESTORES DA TOMADORA A

Entrevistado: 1

Data: 25/06/2018

Horário: 17hs

Local: Sala de reunião – Tomadora A

Questão 1- Como você diria que a imagem da Tomadora é vista hoje?

A imagem? Bom... hoje ela é vista assim, como uma empresa que preza muito pela cultura dela, onde existem alguns princípios aos quais os prestadores né, tentam se adequar para cobrir as exigências e já a própria empresa, os funcionários da própria empresa já... se sintonizam nessa cultura e acabam desenvolvendo suas atividades de forma natural dentro dessa estrutura organizacional, já diferente dos terceiros que vem com uma cultura diferente e se adequam para cumprir com as exigências e satisfazer a nós como clientes né, então eles buscam mais para a satisfação, já os funcionários da empresa buscam mais como uma coisa cultural deles que motiva ao trabalho.

Questão 2 - Para se chegar na descrição de imagem citada, como você vê o trabalho de identidade ser trabalhado?

Bom... na parte dos funcionários diretos, dos funcionários da própria empresa é um trabalho assim, de longo prazo né, iniciando na integração, logo na contratação, onde é passado os princípios do grupo e com o tempo vai desenvolvendo de uma forma natural e as pessoas vão se adequando e criando essa mesma... fazendo parte da cultura na realidade. Já os terceiros né, é exposta as exigências e princípios, então eles já vem com a intenção de se adequar para que nós se sentíssemos satisfeitos, então eles já vem com essa intenção de cumprir com aquilo, já os funcionários vem com a intenção de fazer parte daquilo, porque é uma coisa assim, como existem volumes de serviços que variam já para os prestadores, nem sempre eles chegam a fazer parte dessa cultura, existe ainda uma divisão, eles se adequam momentaneamente aquela cultura, porém aquilo não faz parte deles né, é uma coisa mais por cumprimento, porém assim, algumas coisas que acabam ajudando no dia a dia deles, eles acabam absorvendo e levando isso consigo para qualquer ambiente que eles prestem serviço, porém ainda existe

uma divisão assim de puxar aquilo para eles mesmos né então, não é como se fosse um funcionário direto.

Questão 3 – E os empregados influenciam nesse papel de formação?

Sim, porque é nítido assim, de funcionário para funcionário que uns se adequam mais fáceis né e absorvem aquilo e levam aquilo como se fosse um princípio da vida deles né, porque eles veem que aquilo traz uma vantagem tanto profissional, como pessoal, então eles, quando trabalham em equipe muitos puxam para que a equipe toda sigam aquela cultura, aquela estrutura organizacional, já outros são um pouco mais resistentes, então isso varia de pessoa para pessoa, então acaba as vezes alguns colaborando muito para a cultura organizacional e outros devido essa resistência as vezes demoram um pouco mais ou fazem mais como uma obrigação do que como... tomando aquilo como cultura mesmo.

Questão intermediária: E isso você vê em quais funcionários mais?

Mais terceiros, né que já... tem a cultura de mudanças, de pontos de trabalho, então eles não ficam muito atentos a absorver essa cultura, eles trabalham do jeito deles, então eles criam uma certa divisão de culturas e mais... seguem a forma deles de trabalho, não é uma coisa assim que eles tentam fazer para ficar e fazer parte do grupo, diferente dos funcionários, os funcionários já acabam aderindo essa ideia e vestem mais a camisa assim, puxando para a cultura da empresa.

Geralmente a gente trabalha com uma equipe direta terceirizada de 4 a 5 pessoas, variando em alguns projetos indo de 10 até 15 pessoas por períodos de 3 meses, 4 meses, dependendo do conjunto de projetos que nós estamos executando, mas em média durante o ano vamos considerar aí umas 8 pessoas que respondem... de terceiros que respondem diretamente para mim, aí tem outras áreas coligadas que também acabam se envolvendo nos trabalhos né e que acabam conversando com a gente também e desenvolvendo o trabalho juntos.

Na realidade assim, como a gente trabalha com empresas parceiras né, geralmente as que trabalham por longos períodos com a gente, elas são as que mais buscam absorver a cultura da empresa, aí tem algumas sazonalidades ou alguns serviços que não são tão diretamente ligados a atividade da empresa, acabam sendo esporádicos e a gente percebe que esses serviços mais esporádicos existem essa divisão de não absorver tanto a cultura da empresa.

Questão 4 – Em relação a terceirização, como você verifica o papel dos funcionários na construção dessa identidade? Eles fazem parte desse contexto?

Sim, quando a gente recebe pessoas externas né e elas veem que os funcionários terceiros também adotam as culturas da empresa, a identidade da empresa, isso fortalece ainda mais essa identidade né, você vê que realmente o grupo compartilha essa identidade e faz com que tanto os funcionários diretos, quanto os terceiros acabem fazendo parte do mesmo grupo aí, como se fosse uma família mesmo né e com isso as pessoas, as novas, já são mais tendenciosas a também adquirir esse conceito.

Questão intermediária: Você saberia me dizer quais são os valores da Tomadora?

Sim, hoje a gente, princípios é criar novos valores né para o grupo, qualidade de vida né, levar a qualidade de vida para as pessoas e uma alimentação saudável, para isso a gente pratica com os princípios né, da qualidade, buscando sempre a produção e execução dos trabalhos, sempre seguindo um padrão de qualidade, seguindo as normas ambientais né, dentro da... ISO, também cumprindo as normas de exigências alimentícias né, seguindo todos os padrões, verificações, todo um procedimento para que nós possamos levar o melhor para a sociedade aí e criar valores para o grupo e para a sociedade, esse é o conceito da empresa.

Questão 5 – Na contratação de uma empresa terceirizada, há possibilidade de que ela se vincule a essa identidade?

É, quando... logo na contratação existe um processo de qualificação né, dos fornecedores e prestadores as quais já existem algumas exigências que fazem com o que a empresa esteja habilitada a prestar serviço dentro do grupo né e também com a integração que é feita, a empresa passa a cumprir os procedimentos do grupo que leva a contribuir para a identidade da empresa, assim como os procedimentos né, porque para cada trabalho executado existe um procedimento, ao qual a empresa só consegue fazer o trabalho dentro... cumprindo todos os itens desse procedimento né, se ela passar por algum, é identificado na supervisão qualquer item e já é comunicado esse desvio de procedimento né. Porque para garantir todos esses princípios nossos né, esses valores a gente precisa garantir também que os prestadores de serviço que estão trabalhando conosco também satisfaçam essas exigências e essa cultura aí, que não haja falha.

Questão 6 – E a comunicação com os funcionários dessas empresas é diferente? Em qual contexto? Há uma comunicação específica com esse público?

Na realidade é assim, a gente deixa... a gente tenta maximizar o entendimento da subordinação... do canal de comunicação para que todas as informações sejam direcionadas

para as pessoas certas e de forma correta, então, tanto o prestador sabe a quem se dirigir para cada assunto né, que ele sinta dúvida ou que ele queira esclarecer, como também existe uma facilidade né, já é bem claro para a gente o canal de comunicação dos terceiros aos quais nós que estamos a frente do serviço para qualquer informação que a gente deva passar ou qualquer alerta de algum desvio dos procedimentos a gente já tem acesso a esse canal e também assim... a empresa já deixa bem aberto a comunicação a todos assim né, é bastante trabalho em grupo, de forma a disseminar a informação em grupo e algumas... alguns procedimentos para ter certeza de que essa informação ficou nítida para o receptor, então a gente sempre tá questionando, sempre acompanhando os trabalhos, sempre aplicando treinamentos, com questionamentos, auditorias né, procura participar os terceiros das auditorias para que a gente sempre tenha certeza que está sendo um trabalho conjunto e que eles estejam interados e que não haja dúvidas no canal de comunicação.

Canal de comunicação seria... saber os setores né, para cada informação existe um setor que possui os dados né e também como que funciona o acesso a isso né, que as vezes alguns funcionários sentem dúvida se pode falar com algum responsável pelo setor, então isso é bem aberto, a gente não tem nenhuma barreira assim que impeça qualquer acesso quando se fala em informação, desde que, lógico seja uma informação aberta né, que seja para desenvolvimento do trabalho e não prejudique as estratégias da empresa, são informações do dia a dia e isso é bem aberto né, então já... o canal que a gente fala seria cada setor e o acesso a cada pessoa responsável por disseminar essa informação.

Questão 7- E pela atividade cotidiana realizada, acredita que haja a integração efetiva com esse público?

Na realidade assim, existe sim uma efetivação, porém o que a gente percebe é que as pessoas que estão trabalhando mais tempo com a gente já tem uma certa desenvoltura em vir se comunicar conosco, geralmente por timidez ou uma questão assim, mais social algumas pessoas meio que se retraem a buscar informação, mas a gente sempre busca tomar o cuidado de que as informações estejam bem claras para essas pessoas também né, respeitando lógico, o espaço de cada um ai né, mas... hoje pelo grupo, pela harmonia do grupo é nítido sim, a gente vê que buscando né, as falhas que ocorrem, sempre monitorando as falhas, a gente tenta minimizar isso ao máximo, então a gente vê que o canal está sendo bem utilizado né, a gente vê que não existem tantas falhas e quando existe algum problema é feito toda uma investigação e visto onde falhou, porque geralmente é quando existe uma falha seja na execução ou no resultado de uma atividade, alguma informação faltou, então a gente percebe

que é falta de informação, falta de comunicação, então a gente busca identificar a raiz do problema e todo processo aonde houve dificuldade para que essa informação chegasse de forma correta.

Questão intermediária: E quem faz essa busca é o próprio setor ou tem um setor ou agência de comunicação?

Depende a falha que ocorre né, quando é uma falha que envolve vários setores, a gente envolve, faz uma dinâmica em grupo ali ou reuniões, para que seja identificado entre o grupo e cada setor aponte o ponto de vista do que ocorreu para que gerasse a falha né, então a gente busca essa integração para identificar, porque as vezes pode... ser falha de vários setores, então se eu identificar apenas uma falha no meu setor, não significa que isso resolveria o problema, então a gente faz uma busca entre todos os setores que se envolveram na atividade para ver se todos tiveram envolvimento com a falha também.

Questão 8 – Há algum canal para essa comunicação?

Geralmente, são informações que devem ser disseminadas a todos, existe um mural de comunicação em cada setor, inclusive no local de acomodação dos terceiros, onde é exposto todas as informações né, os avisos da empresa, índices de segurança, treinamentos, alterações de procedimentos, tudo que ta envolvendo todos os setores é exposto e divulgado nos murais de comunicação.

Questão intermediária: E tem alguma questão de comunicação pela sua experiência, que pode melhorar com as terceirizadas?

Não, na realidade, a única dificuldade que a gente vê é às vezes a falta de ensino, a falta de conhecimento das pessoas dificultam um pouco a comunicação né, percebe-se que o nível de conhecimento de cada pessoa faz com que... eleve ou diminua o nível de falha, então geralmente pessoas que tem um nível de conhecimento um pouco menor né, às vezes não tiveram tanta acesso a estudo né, são atividade mais... que não exijam um nível de intelectual maior, as vezes essas pessoas sentem um pouco de dificuldade de... entender a informação que está sendo passada, então por isso que existe sempre o questionamento, a confirmação para ver se ela realmente entendeu essa informação e as informações que fazem mais parte do dia a dia, são feitos diálogos, onde há registros né, de participação do pessoal, onde isso é muito repetitivo, então assim, a gente busca repetir bastante para que essa informação fique bem clara e faça parte do dia a dia das pessoas né, que a gente sabe que as vezes a pessoa tem

dificuldade de absorver isso no dia a dia dela, então a gente buscar sempre tá reforçando a informação para que a pessoa absorva.

Questão intermediária– E como se lida com as terceirizadas que possuem grande turn over, ou não é o caso?

É... as vezes acontece né, não só turn over, mas é serviços que geralmente exigem qualificações técnicas diferentes as vezes existe uma rotatividade, porém, como todo mundo tá envolvido nesse processo de comunicação, todo mundo colabora né, para que todas as informações sejam passadas para essas pessoas novas também de forma que não prejudique as atividades e também no próprio dia a dia as atividades são desenvolvidas conforme a informação que as pessoas tem conhecimento, então se ela não tem conhecimento para executar uma atividade, a atividade pode ser interrompida, até que seja esclarecido a melhor forma para fazer ou até que tenha alguém acompanhando ela, já com o conhecimento para fazer a atividade, até que ela crie conhecimento de qual é o procedimento correto.

Entrevistado: 2

Data: 14/06/2018

Horário: 17hs

Local: Sala de reunião – Tomadora A

Questão 1- Como você diria que a imagem a Tomadora ela é vista pelos funcionários?

Internamente a imagem que a empresa, ela passa é uma imagem de uma empresa forte no mercado, consolidada, ela nos mostra ter a imagem de uma empresa competitiva e ao mesmo tempo uma empresa que tem uma certa preocupação com seus empregados, então resumindo, a imagem que ela me passa referente a ser uma tomadora diante de um cenário que nós temos aqui no nosso país é de uma empresa bem consolidada e bem forte no seu segmento.

Questão 2 – E para você chegar na descrição de imagem citada como você vê o trabalho de identidade ser trabalhado?

Enxergo como uma questão cultural, como é uma multinacional japonesa ela tem bem isso característico, então todos aqueles que passam a fazer parte desse grupo nós já começamos a entender essa cultura de uma empresa consolidada, mas não é uma consolidação em virtude de mercado. Não, consolidação porque tem um planejamento, um trabalho e tudo mais. A

empresa nos dá espaço, proporciona treinamento, alguns canais de comunicação, ela dá uma certa abertura, ela nos dá esse certo respaldo, é dessa maneira que eu enxergo.

Questão 3 – E os empregados influenciam ou tem papel nessa formação?

Sim, conseguem até mediante desses canais que eu já citei, hoje aqui nós temos um canal de comunicação chamado Canal de Comunicação X, onde eu tenho um formulário, algumas caixinhas distribuídas em alguns setores. Então toda e qualquer situação a ser questionada, ideias, melhorias, o empregado ele pode usar esse canal, pode fazer o questionamento, crítica, comentários para melhorias e tudo mais.

Questão intermediária: E isso é avaliado como? E existe uma devolutiva para o funcionário?

Existe uma comissão, a comissão cata esses comentários junta, aglomera esses comentários, apresenta nessa comissão, discutem e quem responde pessoalmente isso é a diretoria. Assim que a diretoria responde esse questionário, essas questões e tal é divulgado nos murais.

Xxxxx construção dessa identidade? Eles fazem parte desse contexto?

Até por ser uma questão de cultura, as empresas prestadoras de serviços assim que passam a agregar juntamente com o processo, aquela qualidade que a empresa zela por ela, ela passa também de uma maneira direta ou indireta a exigir, a compartilhar com o prestador de serviço, desde a parte de qualidade até na parte legal. Uma vez tendo essa parceria, a contribuição ela é automática.

Questão 5 – Na contratação de um empresa terceirizada, há possibilidades de que ela se vincule a essa identidade?

O que eu enxergo aqui é até mediante do contato que eu tenho com os terceiros e com as terceirizadas, elas não deixam de ter a sua imagem, porem assim a partir do momento que ela entra para agregar se cria um vínculo. A empresa terceirizada ela ainda mantém as suas características, é até respeitado isso, existe esse respeito, entretanto existe ai uma forma de se compartilhar responsabilidades, isso da parte de execução, planejamento, qualidade, segurança. Então assim, na minha opinião as empresas ainda continuam com suas características específicas.

Questão 6 – E a comunicação com os funcionários dessa empresa, é diferente? Em qual contexto? Há uma comunicação específica com esse público?

Eu vejo que ela é diferente, mas é diferente para o lado do bem, eu citei o canal Canal de Comunicação X e não me lembro de ter visto alguma coisa que eu tenha percebido que tenha

vindo de algum empregado terceiro, porém assim, nós temos alguns diálogos semanais que é feito em todos os setores e na onde esse setor tem um prestador de serviço, tem os terceiros, os terceiros participam de forma igualitária aos empregados, então assim geralmente esses diálogos semanais surgem diversos assuntos, desde segurança, assuntos rotineiros, assuntos de operação e esse terceiro ele participa juntamente com o pessoal da empresa, ele tem o momento de opinar, momento de criticar, momento de solicitar alguma coisa, eu entendo que passa a ser igual. O mural que nós temos aqui não é específico para ele, nós temos aqui uma sala que nós chamamos de sala de terceiros, essas salas de terceiros tem um mural lá, então todo tipo de comunicado envolvendo a unidade, o comunicado vai para esse mural e os responsáveis que trabalham aqui nos escritórios dessas terceiras, recebem o nosso e-mail de comunicação interna e nesse e-mail de comunicação interna além de ter o conteúdo dirigido ao comunicado em si depois vem o comentário embaixo que as empresas terceiras possam compartilhar tal informação para aqueles que não tem e-mail e geralmente o que é feito.. imprime, vou imprimir esse e-mail e vou colocar no mural, então esses terceirizados eles passam a tomar conhecimento através desse meio de comunicação. Os murais são de responsabilidade do setor de recursos humanos, quando é algo específico vem da comunicação interna corporativa. Quando há algo específico vem da comunicação corporativa.

Questão 7- E pela atividade cotidiana realizada, acredita que haja a integração efetiva com esse público?

As vezes além da alternativa principal que é a comunicação via e-mail e depois pós mural, a gente percebe que assim, que em alguns casos específicos há uma necessidade de uma intervenção, não é uma coisa grandiosa, é alguns casos específicos isolado, um público mais específico, então no dia a dia nosso a gente acaba captando situações assim e acaba tendo que fazer algumas diferenciadas, mas não é constante. Até porque há de se ressaltar de que muitas terceiras aqui no nosso caso, dessa tomadora de serviços, ele estão aqui desde o início, então assim, eles já foram moldados com a cultura da empresa então já é mais fácil.

Questão intermediária: E com a experiência que você tem, você acredita ser mais fácil falar com os prestadores fixos ou com os esporádicos?

Muito mais fácil lidar, conversar, tratar com os tomadores fixos, porque aí já com o passar o tempo desses prestadores a cultura já foi inserida, então é muito mais fácil de lidar, de tratar as coisas.

Questão intermediária: E há a interferência, por exemplo, de uma prestadora que venha para fazer uma manutenção ou outra coisa aqui, ela chega a não realizar um serviço ou algum procedimento interno por ser cultural deles ou não?

Não, nunca houve, até porque existe um procedimento de que se tiver esse tipo de situação nós automaticamente temos que criar um impedimento, então não tem como, não viabiliza, sendo assim não se viabiliza o serviço.

Questão 8 – Há algum canal para essa comunicação?

O canal de comunicação que é utilizado de forma rotineira são as ordens de serviço, além dele não. E esse canal de comunicação é interessante porque ele envolve os terceiros que vão executar as atividades específicas, envolve os setores que vão receber essa atividade, envolve quando necessário a questão de discussão das medidas de controle na parte de segurança, então assim, é um canal de comunicação, mas além de ser uma canal de comunicação ele é um canal de integração também.

Questão intermediária: O que vocês chamam de Integração aqui, além do procedimento de entrada na empresa?

Como eu disse, quando você trabalha com a questão da OS as medidas, as ações que são tomadas pela prestadora de serviço que vai executa a atividade, elas estão interligadas com as ações que o setor que vai receber o serviço precisa colocar em prática, então não há como o executante, o prestador de serviço fazer o seu trabalho sendo que o setor ou área não fez a parte dele, então por isso que eu falo que existe essa integração e acontece diariamente com todo o tipo de serviço.

Entrevistada: 3

Data: 15/06/2018

Horário: 16hs

Local: Sala de reunião – Tomadora A

Questão 1 - Como você diria que a imagem da Tomadora é vista hoje?

Bom, a nossa empresa é uma empresa muito antiga já, então assim, pensando em Brasil, pensando pela sociedade, ela já tem uma imagem por ser uma empresa japonesa ela vem com

uma imagem de qualidade, produtos com qualidade e enfim. Com o passar do tempo e agora com a empresa que nós estamos e os funcionários a gente consegue perceber que além de produtos de qualidade as pessoas conseguem ver o respeito que a empresa tem para com a sociedade e como isso? Mostrando o respeito para com os funcionários, então assim respeito com o meio ambiente, respeito com a sociedade, fazendo atividades que mostrem esse respeito tanto com o funcionário quanto com a sociedade, então eu acho que a qualidade e o respeito para com a sociedade, meio ambiente, segurança, que envolve toda essa sociedade hoje é a imagem que se faz dentro da empresa.

Tempo da empresa global é mais de 100 anos e no Brasil 60 anos e cada unidade tem o seu tempo.

Questão 2 - Para se chegar na descrição de imagem citada, como você vê o desenvolvimento de identidade sendo trabalhado?

Sim, muito. Porque de novo voltado à empresa japonesa mesmo você tendo já uma cultura de que a empresa japonesa tem com certeza um cuidado muito grande com produtos de qualidade, você tem um outro lado que você que os japoneses tem essa cultura muito mais fria e isso na verdade não se caracteriza pela realidade então a gente teve que no Brasil mostrar que era um pouco diferente, que essa frieza na verdade é um planejamento e o cuidado que ele tem para com o trabalho dele, mas dentro disso ele tem todo o cuidado com o funcionário, com o meio ambiente, com a segurança, então ele realmente se faz uma empresa séria e isso teve que ser construído com o tempo. Como? Mostrando atividades tanto em nível nacional, como municipal, então cada unidade sempre teve suas responsabilidades, suas campanhas que deveriam ser feitas, metas a serem cumpridas diante de meio ambiente, saúde e segurança, responsabilidade social e isso fez com que divulgações dessas campanhas e com os próprios funcionários comprando a idéia de que realmente é uma empresa séria nesse perfil fizesse a imagem que hoje a gente tem. De uma empresa muito respeitadora, muito séria, respeita totalmente a legislação brasileira com produtos de qualidade.

Questão 3- Os empregados influenciam ou tem algum papel nessa formação?

Cada vez mais, porque assim o japonês ele tem uma cultura muito grande de manter o profissional, então assim, a cultura deles no Japão é o profissional, o funcionário ele tem na verdade um respeito para com a empresa, porque a empresa dá a ele o ganha pão, é o contrario na verdade do brasileiro, então o brasileiro se sente meio que “ai eu faço um favor para a empresa” e na verdade lá e ao contrario a empresa tá fazendo um favor para ele, então

ele tem toda uma gratidão pela empresa e hoje isso a gente vê muito que a maioria num percentual muito grande dos funcionários começaram a se desenvolver nesse perfil mesmo, então hoje a gente entende que nosso turn over Brasil é muito pequeno comparado as outras empresas. O nosso pessoal ele compra essa idéia de respeito às pessoas, respeito à sociedade, respeito ao meio ambiente, ele leva para a família dele essa imagem, esse conceito, essa política de respeito, de realmente trabalhar com isso, então eu acredito muito nisso assim, nós vendemos essa idéia aqui dentro, eles vivem isso aqui dentro, porque a gente sempre fala que os nossos funcionários eles vivem a nossa política, eles não simplesmente entendem a nossa política eles vivem isso, então ele vivem aqui dentro desde um lixo reciclável até o cuidado com o meio ambiente lá fora no nosso município e eles tem orgulho disso, então se eles tem orgulho disso eles levam pra fora e isso é disseminado, porque eles levam para a família, a família leva para os amigos e isso consequentemente, então eu entendo que hoje a sociedade principalmente na região de cada unidade ela tem orgulho de ter a empresa perto da cidade onde ele vive porque sabe que a empresa é uma empresa respeitadora desde a pessoa, o colaborador, o funcionário até fora, meio ambiente, responsabilidade social, educacional, alimentícia.

Existe uma diferença muito grande, eu não vou saber te dizer assim qual é a região mais difícil de se adequar, mas existem, existem diferenças, nós estamos falando de uma cidade pequena de uma cultura mais unida, unificada e nós vamos falar por exemplo de São Paulo que lá temos um escritório que tem a mesma cultura, mas nós estamos falando de uma família que se forma numa cidade pequena onde toda a cidade conhece a empresa, vamos dizer assim que mais de 50% das pessoas já vieram visitar a empresa, as escolas falam dessa empresa com orgulho dela estar presente na cidade por todo esse conceito que eu já comentei e nós estamos falando de São Paulo que o mundo é muito diferente lá existem milhões de empresas, existem milhões de oportunidades de trabalho e quando o candidato entra como funcionário numa empresa que tem todo esse conceito de respeito, de cuidar do funcionário, de colaborar com a família do funcionário ele fala “Opa, alguma coisa você quer em troca” porque o brasileiro ele é assim, quando ele é muito cuidado ele fica na resguarda “opa, alguma coisa eu quero em troca” isso não é normal, uma empresa assim não é normal, então existe sim, existe sim e a aceitação é muito diferente numa região maior por exemplo do que numa região menor, porque ele é mais acolhedor. As campanhas, a aceitação de campanha numa cidade menor é muito mais fácil de ser aceita do que numa cidade grande e nem por isso a empresa deixa de fazer então ao mesmo tempo que aqui a gente vai numa escola, coleta o lixo da rua da escola e

faz todo um conceito com os alunos daquela escola diante disso em São Paulo os funcionários vão coletar o lixo na rua ao em torno do escritório mas a aceitação é muito diferente “Pera lá que povo louco é esse?” então com o tempo os vizinhos, a vizinhança do escritório vai entendendo, mas é muito mais difícil porque não existe isso lá é muito mais difícil aceitar, mas hoje por muitos anos de empresa a gente já consegue consolidar.

Questão 4- Em relação à terceirização, como você verifica o papel dos funcionários na construção dessa identidade? Eles fazem parte desse contexto?

Os funcionários dessa empresa terceirizada, eles vão fazer parte do nosso quadro, do nosso grupo, então todas as campanhas são envolvidos esses terceiros, inclusive a empresa e não só os funcionários, eles estão sempre sabendo de tudo isso, que torna muito mais fácil o convívio entre o terceiro e o funcionário, fala-se a mesma língua, entende-se os mesmos conceitos, pregam-se as mesmas coisas, então se hoje o funcionário tem o direito de participar por exemplo de alguma campanha, o terceiro também tem o direito de participar daquela campanha e aí isso torna ainda mais fácil a divulgação da imagem porque esse terceiro também tem uma família, também tem amigos e assim por diante.

Questão 5- Na contratação de uma empresa terceirizada, há possibilidades de que ela se vincule a essa identidade?

A empresa sempre entendeu que a terceirização é uma forma de facilitar, de ajuda, de parceria, então por essa questão de parceria. Parceiro tá junto, então todas as nossas atividades são feitas junto com os terceiros então a terceirização pra gente é um complemento de tudo isso, a gente age com os terceiros da mesma forma que a gente age com os funcionários trazendo esse conceito todo pra eles também e por outro lado escolhemos parceiros que acreditem nesse conceito porque também não adianta a gente ter pessoas, parceiros aqui dentro que não acredite em toda essa filosofia da empresa, em toda essa política e em tudo o que a empresa acredita, então trazendo empresas que mesmo não tendo toda essa política aplicada na empresa, mas que acredite nessa política.

Questão 6- E a comunicação com os funcionários dessa empresa? É diferente? Em qual contexto? Há alguma comunicação específica com esse público?

Vai depender do tipo de comunicação, como disse o terceiro faz parte da mesma família empresa, então tudo que é comunicado ou não tudo, mas 90% de toda a comunicação é feito para todos os colaboradores, funcionários da empresa ou terceiros. Quando não é a mesma comunicação? Quando é uma comunicação por exemplo, um pouco mais técnica que a gente

vai precisar da ajuda dos responsáveis dessas empresas, então ao mesmo tempo que a gente tá comunicando por e-mail, pelos nossos meios de comunicação para os nossos funcionários a gente entende que por ser um pouco mais técnico, por ser um pouco mais crítico a gente além de comunicar por e-mail a gente chama por exemplo os responsáveis da empresa para que eles façam a divulgação um pouco mais física, concreta garantindo assim a comunicação para eles, porque a gente sabe que em alguns casos para os nossos funcionários o entendimento é um para os terceiros em algumas empresas terceiros é outro, então a gente então a gente faz essa... em pouquíssimos casos existem algumas campanhas ou algumas atividades que são específicas da empresa, na maioria delas corporativas, então quando é uma comunicação corporativa onde envolve apenas os funcionários e aí a gente usa os mesmos meios de comunicação que a gente tem diante da fábrica, mas a gente identifica que naquele caso é só para o funcionário. Ah, isso dá uma conotação de discriminação? Não, porque os nossos... justamente por ser uma empresa muito respeitadora e por eles entenderem disso, eles sabem desse conceito de união, de parceria, eles sabem também que em alguns casos, a empresa vai ter que fazer aquela atividade apenas para os funcionários da empresa, então isso não impacta eu acho que nesses poucos casos que acontece não tem um impacto grande né, porque na maioria a gente inclui os nossos terceiros em todas as comunicações que acontece na empresa.

Os tipos de comunicações são por e-mail, que aí a gente tem o e-mail dos responsáveis que fazem essa comunicação depois, do mesmo jeito que tem para os funcionários, porque nem todo funcionário da empresa tem um computador, tem um e-mail, então é a mesma coisa para os terceiros, alguns responsáveis, alguns supervisores, líderes tem esses e-mails e depois transmitem né, tem os murais, quadros de aviso que são todos de fácil acesso para terceiros também. Tem comunicação específica para terceiros, porque... não que lá vai ter comunicações específicas para terceiros, mas porque nós temos hoje o local, um prédio de terceiros e lá também tem nosso quadro de avisos que é de toda a fábrica, então tudo o que tem no quadro de avisos de todos os setores para funcionários da empresa e para terceiros tem também o mesmo conteúdo no quadro de aviso dos terceiros mostrando para eles que vocês fazem parte da nossa empresa, tudo que é comunicado aqui está sendo comunicado em todos.. e os terceiros tem acesso a todos os setores, administrativo, produção, suprimentos, enfim eles tem acesso então eles podem ter esse acesso de comunicação não só no quadro de aviso deles, eles podem ter acesso em todos os lugares, refeitório, sala de jogos, eles tem essa participação eles são bem vindos ali também, então eles tem acesso a qualquer tipo de comunicação que a

gente tem, outro meio de comunicação é a própria AJITV então.. é no refeitório, o refeitório é o mesmo refeitório para todo mundo né, então a mesma comunicação que é passada na televisão para o funcionário é também passado para o terceiro, ele vê toda a comunicação então a gente não tem diferenciação.

Questão 7- E pela atividade cotidiana realizada, acredita que haja a integração efetiva com esse público?

Muito... muito, desde de administrativo à produção. Muito... o respeito é muito grande, então assim independente se o funcionário é terceiro ou ele é empresa, eles se respeitam, é claro que em alguns casos existe talvez uma rixa entre eles, mas independente se é terceiro ou é empresa, porque entre a empresa também vai ter alguns grupos separados dentro da empresa e dentro da terceirização também vão ter grupos separados, isso é do ser humano né, mas eu não vejo hoje como RH uma discriminação, uma diferenciação de respeito, até de conversação entre o terceirizado e o funcionário, vou dar alguns exemplos, em alguns setores se fazem cafés, ou de confraternização, de comemoração ou de simplesmente um coffee da manhã, os terceiros que são envolvidos acabam sendo chamados, um churrasco que os próprios funcionários fazem independente da empresa, os terceiros são chamados, administrativamente falando desde o terceiro que cuida do jardim, até o terceiro que limpa o escritório ele tem um ótimo relacionamento com os funcionários, então assim o respeito do funcionário para aquele que cuida do nosso jardim, isso é cultural, isso é cultural, até o ponto de se preocupar, quando por exemplo tem uma atividade que não envolve, fala “Poxa, mas aquele que cuida do jardim não vai? Por que ele não vai?” Então isso é um questionamento do próprio funcionário para com a gente do RH, mas existem aquelas atividades que infelizmente eu não consigo incluir né, mas existe um carinho, um respeito muito grande né, então eu acho que já se tornou família.

Questão 8- Há algum canal para essa comunicação?

Existe o e-mail, mas como eu disse, o canal, por exemplo de reclamação que é o nosso canal de ouvidoria, ele é aberto para o terceiro, então o mesmo canal que o terceiro pode fazer uma reclamação formal sobre qualquer que seja, ou sobre o supervisor, ou sobre o gestor enfim, de outra área ou sobre uma atividade que aconteceu ou sobre uma atitude que aconteceu, ou sobre alguma coisa da empresa que não... ou parabenizar enfim qualquer coisa que o funcionário queira se manifestar para a empresa colocando nome ou não, colocando nome ou não, ele tem esse canal que é a nossa caixa de reclamações, nossa caixa de ouvidoria e o terceiro pode utilizar da mesma forma, então nós já tivemos alguns casos onde o terceiro se

manifestou e colocou lá a manifestação dele e da mesma forma foi feito todo o processo, o processo foi feito exatamente da mesma forma avaliando.

Existe um presidente e o comitê é feito por funcionários de setores distintos que não sejam gestores e todo esse processo, existem auditorias do corporativo para que realmente isso se garanta uma confiança né, então assim de que isso realmente todas as foram lidas, todas as reclamações foram tratadas, todas as reclamações foram informadas, porque toda reclamação é informada para a diretoria, então o terceiro tem todo esse direito né. Então por isso que eu digo que realmente é uma empresa que não tem diferenciação, não faz essa diferenciação. E por outro lado um canal com o responsável da empresa, então responsável da empresa tem canal totalmente aberto com a administração e com o setor responsável, então ao mesmo tempo que nós temos aqui um escritório com funcionários da empresa, agente tem responsáveis de empresas, líderes, supervisores de empresas terceiras que entram no escritório o tempo todo, que conversam com gerentes o tempo todo em acesso livre né, sem restrição, então o canal é totalmente aberto.

A integração é para isso né, existe o canal de comunicação na área de segurança, por exemplo, que é toda uma integração específica de segurança com avaliação no final para que você avalie a pontuação do quanto o terceirizado aprendeu sobre aquilo e além disso dentro dessa integração, existe uma forma de se mostrar todos esses canais de trabalho, de política de trabalho, então a OS é uma política de trabalho, então olha, se apresenta essa política de trabalho e se explica todo esse conceito de responsabilidade de segurança, de responsabilidade de meio ambiente, então o terceiro ele não vai entrar aqui e se sentir totalmente... vamos dizer assim... perdido e totalmente sem informação para executar o trabalho, jamais isso vai acontecer né, porque ele vai ter com certeza tido todo um conhecimento antes para depois executar o serviço dele, então se ele precisa abrir uma OS por exemplo, ele vai ter tido toda a informação de como se abre uma OS, ou de como preenche uma OS, ou quem eu procuro para fazer isso né, então... que é uma outra política da empresa né, é segurança em primeiro lugar, então isso é um respeito para com o funcionário, sociedade, enfim.

Tem um documento do que se apresenta, do que precisa ser reforçado... o ano passado a gente fez um levantamento de todos os incidentes nos últimos anos da empresa e a gente percebeu que nos últimos anos da empresa os incidentes com terceiros eram maiores do que o número de incidentes com funcionários da empresa, então se criou um programa que é o sincronia, que visa unificar, sincronizar a informação do funcionário com o terceiro, porque a gente entendeu que mesmo com todo esse trabalho o terceiro ele tinha um pouco mais de

difficuldade de abraçar a causa, de entender tudo isso, então a gente começou a fazer alguns trabalhos, tanto com a empresa terceira, tanto com funcionários terceiros, para que a gente pudesse entender aonde tava a falha de comunicação, onde tava a falha no treinamento pontual ou no conhecimento pontual e a gente viu algumas que vinham da própria empresa, então aqui a gente fazia todo um investimento em treinamento de segurança com empresas qualificadas para os nossos funcionários e a empresa terceira para não gastar e para ter um pouco mais de lucro pegava uma empresa qualquer de treinamento que não dava o treinamento suficiente para aquele funcionário e a gente começou a perceber que aquele funcionário era importante pra gente, então pôra lá... nós vamos avaliar o funcionário, nós vamos fazer testes com os funcionários, nós vamos avaliar o currículo, o certificado que vem do funcionário e nós vamos aprovar esse treinamento se não ele não trabalha com a gente, então a gente foi fazendo um treinamento mais intenso com a empresa terceira e com o funcionário terceiro para que a gente conseguisse um resultado melhor e um dos itens foi a OS sim, porque a OS não era entendida o suficiente com eles, então isso foi mais batido, os técnicos de segurança ficaram mais em cima. É um trabalho contínuo, é um trabalho que precisa continuar, mas se a gente ver o resultado do último ano desde que começou o sincronia para agora, o resultado de número de incidentes com terceiros, de número de cartões amarelos de advertências dadas para terceiros reduziu drasticamente, então já é um ponto que a gente consegue ver como um case de sucesso, onde a gente viu um _____ na terceirização e como ele faz parte da nossa política, ele faz parte da nossa fábrica, isso foi trabalhado e tem que trabalhar continuamente né.

ENTREVISTAS TRANSCRITAS NA ÍNTEGRA

ENTREVISTAS COM GESTORES DA TOMADORA B

Entrevistada: 1

Data: 25/06/2017

Horário: 16hs

Local: Sala de reunião – Tomadora B

Questão 1- Como você diria que a imagem da Tomadora é vista hoje?

Bem, é uma empresa segura no sentido de estabilidade financeira mesmo ela passando por...a gente né... o país passando por alguns processos de dificuldade financeira, a empresa ela se mantém sólida e eu acho que isso é uma coisa que é a maior imagem dela aqui no município né, até porque a gente percebe muito nos processos seletivos que as pessoas dizem isso pra gente, “ah, eu vou trabalhar aqui, porque aqui vocês não fazem grandes demissões, não tem sazonalidade”, então, eu acho que isso é uma das imagens mais fortes e a outra a imagem mesmo de uma empresa multifuncional... multinacional, uma empresa que tem bons benefícios, que paga em dia, que oferece de alguma maneira qualidade para os seus funcionários e para os seus dependentes né. Até relacionando a uma outra empresa da cidade e também é uma boa e grande empresa, o próprio plano medico deles tem alguns critérios que o nosso é bem melhor né, em relação a isso, então eu acho que esses são os dois pontos mais fortes assim, que a gente tem aqui, e a gente percebe isso muito em processo seletivo, que os candidatos quando eles vêm para cá, eles falam isso né, que essa é a imagem que eles têm da empresa.

Questão intermediada: E você acredita em condução dos candidatos falarem essa descrição da imagem, da identidade praticamente que a tomadora ganha tem participação dos funcionários? Como você vê o trabalho deles para que isso ganhe força?

Acredito que sim, porque boa parte das pessoas que a gente faz seleção acabam sendo pessoas indicadas, porque é uma cidade pequena e ai traz o currículo de algum parente, de um vizinho né, na maioria das vezes é assim que a gente recebe os currículos. Então eu acho que os nossos funcionários sim, devem levar essa boa imagem para as pessoas né... então elas acabam se sentindo com vontade de vim mesmo, de conhecer, de ver tudo... isso de perto e fazer parte disso. Então, com certeza os funcionários têm grande parcela disso sim.

Questão 2 – E para essa formação dessa identidade há a participação efetiva de funcionários?

Não. Com certeza sim, a gente tá passando por um processo de revisão dos nossos valores inclusive, porque assim, a gente... foi fundada como uma empresa australiana, depois a gente passou por um proprietário americano e depois a gente passou por um processo e agora a gente é uma empresa britânica, essa empresa britânica ela tem uma divisão mundial e ela tem uma divisão só do nosso segmento, então essa divisão mundial, ela traz os valores dela e a divisão do nosso segmento traz outros valores, então a gente fica muito em dúvida porque disso, o que nós aqui somos no Brasil de fato? Então quando a gente chegou nessa situação de que precisamos definir qual valor a gente vai querer seguir se é do nível mundial ou se é do nosso segmento, a gente falou “não, espera aí” vamos primeiro levantar o que a gente tem aqui né, e aí foi muito bacana esse processo, porque a gente chamou um grupo de funcionários que tinha um bom tempo de empresa e eu faço parte desse grupo de funcionários e aí uma das perguntas que a gente fazia para esse grupo é “O que nos trouxe até aqui” porque é isso que demonstra nossos valores né, então assim, aconteceu “n” situações lá fora ou “n” situações aqui dentro, mas a gente passou por isso e nós estamos aqui, o que foi que aconteceu, que valor que a gente tinha ali que fez a gente continuar, você entendeu? E aí a maioria das pessoas citaram colaboração né, amor pelo trabalho, então assim, eu não tenho dúvida que essas pessoas que têm um bom tempo de empresa transmitam isso para os que entram que a gente realmente tem paixão pelo que a gente sente, que a gente é realmente colaborativo, talvez a gente ainda não consiga passar numa força tamanha que alguém novo entre a ponto de identificar isso imediatamente, porque uma pessoa que está entrando, ela tá entrando com os valores dela também, ela tá trazendo os valores dela...para dentro da empresa, ela tá conhecendo e aí ela vai passar por um processo de adaptação e aceitação desses valores, mas se ela ver que esses valores fazem bem para ela, porque não aceitar também esses valores e adaptar isso na vida dela e se ela tem esses valores melhor ainda, é unir o útil ao agradável, entendeu. Então assim quando a gente inclusive faz o processo seletivo, uma das coisas que a gente avalia são os valores das pessoas, como ela trata as pessoas, como ela trata os pais, como ela trata os filhos, a esposa, porque isso ela vai trazer pra dentro da empresa, não tenha dúvida disso. Se ela tem... algum comportamento muito desagradável lá fora... inevitavelmente em algum momento ela vai trazer aqui pra dentro, se ela está desconfortável com alguma coisa lá fora, ela vai em algum momento transparecer isso aqui dentro, então se ela tem bons valores por mais que ela sofra alguns problemas na vida

dela profissional, isso fortalece... se são bons valores, fortalece ela aqui dentro e se a gente também tem, ai beleza, ai casou e vai ser bacana isso, entendeu.

Questão intermediada: E hoje esses valores são pré-estabelecidos?

Hoje o que está acontecendo, os valores que... o grupo mundial tem é ética, colaboração, e ambição, a diferença para o outro grupo é... que a gente não tem a ética né, e ai a gente tem um outro valor só, mas a ambição e a colaboração fazem parte desse principal que a gente tem. Eu... poxa, humildade, é humildade e ai... é o valor do outro grupo, do grupo... mais focado da nossa área né, porque a gente tem por exemplo a AB Mauri é só divisão de fermento, então para a AB Mauri quais são os nossos valores? A ambição, colaboração e ética, para a Tomadora B que é dona mundial de tudo isso, inclusive da AB Mauri, a única coisa que muda é que ela não tem ética, ela tem humildade, mas colaboração e ambição também fazem parte dos valores deles, o que a gente ta capturando aqui, a gente não terminou esse trabalho ainda é que a colaboração e a humildade sim, independente do que eles estão trazendo pra gente já é nosso, e ai quando é nosso, é mais fácil... é mais fácil se as pessoas sentem isso aqui, é mais fácil eu falar “olha, esses são realmente nossos valores”, porque se eu chegar para as pessoas e falar assim “viu, a partir de agora nossos valores são esses e a gente vai trabalhar isso em você”, se a pessoa não é humilde, se ela não é colaborativa é mais difícil eu trabalhar isso, mas se ela sente isso, na grande maioria das pessoas, no histórico que ela traz, em todos os momentos que ela passa por dificuldade, ele em algum momento vai absorver isso e a hora que ele ver, ele também vai estar sendo colaborativo, ele também vai estar sendo humilde entendeu. Mas a gente não terminou esse trabalho ainda, a gente fez, levantou alguns... comportamentos, alguns valores que a gente entendeu, a gente ta discutindo agora com alguns diretores sobre isso né, com o presidente e ai a gente vai voltar para esse grupo de funcionários e falar “olha, eles também entendem que é isso e ai agora beleza, a gente vai começar a trabalhar isso”.

Questão intermediária: E isso está sendo feito por fábrica ou não?

Não, a gente juntou pessoas de todas as unidades do Brasil.

Questão intermediária: E teve alguma discrepância do que vocês já conhecem de fora?

Não, a única coisa que a gente ouviu assim de algumas pessoas é a questão de... sustentabilidade, mas daí a gente... ah eles falam “ah, acho que a gente deveria colocar isso como um... porque a gente também tem que pensar o que a gente quer também para o futuro ou o que a empresa quer para eu também colocar isso nos nossos valores, pra gente começar a

trabalhar isso, o problema é que gerou uma discussão do tipo assim “ah, a gente tem sim atividades sustentáveis”, mas... a gente quer trabalhar mais colaboração, a gente precisa trabalhar mais outras coisas, a gente precisa desenvolver isso nas pessoas, a sustentabilidade é legal para o mercado lá fora a visão vai ser bacana “ah, é uma empresa sustentável, pô que legal” entendeu, porque quando a gente determinar... fechar os nossos valores a gente vai divulgar isso na mídia, tem toda essa questão né, “é importante a mídia ver que a gente é uma empresa sustentável, que a gente age com algumas coisas sustentavelmente falando?” Ah é legal sim. Mas, se nem a gente incorporou ainda os nossos valores, por que a gente vai querer vender alguma coisa lá fora? Você entendeu. Se a gente fala de sustentabilidade aqui dentro, nem todo mundo sabe, nem todo... então a gente precisa vender isso primeiro para os nossos funcionários, porque aí ele vão transparecer lá fora isso, você entendeu. Aí é... a mesma coisa assim, as vezes a gente conversa de alguns fornecedores nossos aqui né, os nossos dois principais fornecedores, um deles é... um fornecedor extremamente difícil e toda vez que a gente fala dele, a gente já monta a característica dele.

A questão é a gente também está incorporado, aí como eu tava falando de um fornecedor, então quando a gente fala desse fornecedor as pessoas, eles já falam “nossa, eles são super difíceis, eles são isso e isso” aí se você for olhar para os valores deles, provavelmente a gente não vai associar, então assim, porque a gente quer vender uma coisa, que as pessoas talvez olhem lá fora e fale assim “nossa, mas a AB tá falando que é colaborativa, mas eu ligo lá e ninguém quer colaborar, todo mundo é difícil, todo mundo é isso, todo mundo é aquilo, então assim, a gente quer fortalecer, divulgar, mais aquilo que a gente tem de bom e aí assim a gente trabalhar outras coisas que a gente quer trabalhar para melhorar, para conquistar mercado, para divulgar melhor nossa marca, mas... se a gente tem tanta coisa boa aqui, porque não começar por aí, entendeu.

Questão intermediária - Hoje a divulgação de mídia de vocês ela tem um setor específico na Tomadora B ou é terceirizada?

Não. A gente tem... na verdade a gente tem a área de marketing, mas a área de marketing ela tá voltada mais para os nossos produtos. A gente precisaria... a gente até tem uma empresa de assessoria pública, mas é mais por questões assim... ah, se tiver um incêndio aqui, como que a gente vai fazer?, se morrer alguém e isso vazar... é óbvio que vai vazar né, mas enfim, mas assim, como que a gente vai lidar com isso. Agora essa outra parte, inclusive a gente tá passando agora por troca de uma agência de comunicação que a gente tem interna e a ideia é ela vim, fazer uma entrevista com funcionários, para fazer o levantamento de algumas

questões para nos ajudar a melhorar mais algumas outras questões que a gente tem aqui para melhorar.

As comunicações de mural ou outras hoje tem hoje uma agência que faz isso, mas assim, isso acaba sendo mais a gente que dita e eles fazem do que ao contrário, por isso que a gente tá trocando de agência, porque a gente quer uma agência que fale assim “olha, você tá falando aqui que vai acabar o almoço, nossa como que eu faço isso da melhor forma, assim tudo bem que é uma... as vezes é uma notícia muito ruim, mas... o que a gente pode fazer para dar ela da melhor maneira ou causar menos impacto, hoje a gente acaba decidindo isso com a agência que a gente tem e a gente vai lá e fala, faz assim, mas essa agência ela já tem mais esse propósito, então tanto que ela já... ela veio conhecer a gente, agora ela quer conhecer mais pessoas para ela ver um pouquinho, conhecer nossa cultura, conhecer como que a gente é, a forma que a gente trabalha, porque a AB ela é muito discreta né, quando se fala de publicidade né, ela não é uma empresa que nem Coca Cola, que são empresas que... só pensam nisso, eles fazem muito isso, a AB não, ela é mais discreta né então, é o nosso perfil, tanto que assim, a gente fez uma pesquisa de engajamento tem dois anos, quando a gente chamou a agência, a consultoria para fazer a pesquisa de engajamento, a gente falou “ah, é da Tomadora B e tal né” aí eles falaram, “nossa, mas o que a Tomadora B faz né” aí a gente falou, não... a gente vende o fermento Fleischmann e tal, “ah tá, ah do pão?”... é então, eles até depois falaram para a gente, eles falaram assim “nossa que engraçado né, vocês precisam melhorar o nome de vocês por aí, porque vocês precisam se identificar”, ah a Tomadora B faz a marca tal, as pessoas não estão associando a marca de vocês aos produtos, que nem quando você fala Unilever... já vem na sua cabeça, ah é o Omo, é tal coisa, então para AB falta isso e eles... foi um dos pontos que eles colocaram na nossa pesquisa que a AB precisa melhorar essa parte aí.

Ainda hoje a gente liga para algum candidato e fala “ah, a vaga é para a Tomadora B” “Tomadora B?” “É a Mauri” “Ah sei qual é”, porque a gente nasceu aqui como Mauri então eles têm isso né, ainda né. Até para o município falta gente aí falar mais né, e a gente tá aqui poxa, há 20 anos, ah não, acho que um pouquinho mais 23... 96? É 22 anos.

A planta mais velha é a de Sorocaba, mas é que foi aquisição né, quando nasceu a Mauri no Brasil, só nasceu essa planta aqui em Pederneiras, daí a Mauri foi adquirindo concorrentes, quando ela adquiriu a Fleischmann, aí a Fleischmann tinha uma planta em Jundiaí, tinha uma planta em Petrópolis e aí fechou as duas depois com o passar do tempo e passaram as produções para cá, dessas duas plantas né, hoje a gente tem em Jundiaí só um centro de

pesquisa e depois mais para frente adquiriram a divisão de ovos, ai eles compraram uma planta que já existia, com outro nome em Sorocaba, de ovos né... ai a produção continuou sendo lá.

Questão intermediária: E por que Pederneiras?

Que eu saiba é... realmente a questão central, que tá mais no centro né do... estado, é as rodovias, e assim, um dos nossos principais... uma das nossas principais matérias primas é a água né e a gente tá bem aonde? No aquífero Guarani, então aqui você tem água... é só fazer um furinho aqui que já jorra água, então um dos motivos é esse. Ai Pederneiras especificamente, parte por causa de algum motivo mais específico de custo né.

Questão 4 – Em relação a terceirização, como você verifica o papel dos funcionários na construção dessa identidade? Eles fazem parte desse contexto?

Eu acho assim, que eles se sentem sim... mas ao mesmo tempo eles se sentem também... assim eu acho que eles se sentem orgulhosos de estarem aqui, de fazer parte, de estar dentro de uma empresa em que eles também são vistos e eles podem ter a oportunidades aqui dentro, mas ao mesmo tempo, legalmente falando, a gente tem alguns critérios que a gente precisa obedecer né, então assim, a gente já teve mais aproximação com os terceiros, do que a gente tem hoje, então por questões legais a gente hoje precisa ter um distanciamento né, então só para você ter ideia até um tempo atrás os terceiros participavam da nossa festa da empresa, entendeu... a gente tinha alguns outros eventos que eles participavam, ainda assim hoje, por exemplo, eu vou dar a vacina da gripe, eu compro um número, quando vai lá eu tenho um número que sobra, para quem eu dou? Para os terceiros, a gente faz doações de produtos nossos a gente já considera os terceiros já, a gente conta eles já, eu não precisaria dar isso, mas a gente dá, porque eles estão aqui, eles fazem parte, tanto que dá para terceiros que estão com a gente quase que diariamente né, no final do ano a gente dá uma cesta de produtos para os funcionários, meu... eles estão sempre na nossa contagem, então assim, a gente sente que as empresas terceirizadas que estão aqui, não é que elas não fazem isso, porque elas não querem fazer, é porque, geralmente são as condições que elas tem, as estruturas que elas tem, geralmente as empresas terceirizadas que estão aqui dentro, são empresas que tem funcionários aqui, lá não sei aonde, mas em tal lugar, espalhado por todos os lugares, para administrar também tudo isso é complexo né, então é... por questões legais talvez, a gente até não ofereça mais coisas, porque daí, tem toda questão do vínculo empregatício e tudo mais e isso às vezes, para o terceiro, é difícil ele entender né, é difícil ele saber que assim, eu não precisaria dar isso para ele, mas eu dou, eu não sou obrigada fazer tal coisa, mas eu faço. E

uma vez que a gente começa a oferecer isso é difícil a gente... a gente já teve situações que nem... a questão mesmo da festa, chegou um momento em que a gente falou... ”olha, ou a gente dá para todo mundo, ou a gente não dá mais para mais ninguém, porque...a gente vai começar a causar problema”, e o volume de terceiros estava crescendo muito aqui dentro, então ai a gente falou “não, vamos parar” e ai a gente vê os funcionários vindo falar “Ai xxxxx, mas a gente ama fulana de tal, mas a gente quer que o ciclano, ai porque eu fiquei com dó do beltrano”, nossos próprios funcionários né, então...assim, é uma questão meio complicada da gente administrar, porque a gente também não precisa ficar falando para eles, “sabe o que é, é que eu não posso, porque legalmente falando, não sei o que”, então a gente fala não... a empresa decidiu assim, porque não tem como, o volume tá crescendo e tudo mais né... mas assim a visita da família, que é uma outra situação né, a gente recebe os familiares dos funcionários e qual que é o propósito desse trabalho? Mostrar para a família que a gente trata o funcionário com segurança e a família ajudar a gente também nessa questão, porque assim... a segurança depende dele, é uma escolha do funcionário, entendeu, eu posso dar todos os EPIs para ele e no dia que ele tiver que subir num lugar, se ele quiser subir e ninguém estiver vendo, ele vai subir sem cinto, sem não sei o que e pode causar um acidente, então a escolha é dele, então quer motivo maior para ele escolher ter segurança do que a família dele estar aqui conhecendo, vendo como que a gente funciona, como que a gente trabalha, então assim, o maior objetivo desse trabalho é esse, é a gente chamar a atenção do funcionário e assim, a gente ouve relatos do tipo assim “Não, se meu filho fizer alguma coisa eu bato nele, porque eu não quero que ele saia dessa empresa, porque essa empresa é boa, porque o plano médico é X, Y”, eu já contratei esposa de ex funcionário que chegou a falar para mim assim, “xxxxxx, eu vim aqui fazer o processo seletivo para mostrar para o meu marido a que ele fez pedindo a conta para sair daqui”, é porque ele falou para mim que ele ia pedir a conta, eu não queria que ele pedisse a conta e ai agora eu quero entrar na empresa para ele ver o quanto que... o plano médico faz diferença,... que não é só o salário, existem outras questões. E a gente contratou e ela está com a gente até hoje, então, e a gente vê isso né, por exemplo na visita da família em relação aos terceiros, eu vim numa das últimas visitas, tinha de vários funcionários que a gente tinha, tinha uns 3 terceiros, tinha um jardineiro, uma moça da faxina... eram duas da faxina e um jardineiro, assim, na hora a gente da...no final a gente da... pede para um familiar vim na frente, falar alguma coisa, homenageando o funcionário e da um vaso de flor para o funcionário e eu percebi que eles ficaram assim... eles não sabiam se eles vinham ou não na frente, a família né, e ai eu falei, gente e ai vocês ai que são... não é porque vocês são terceirizados... então assim, é gostoso porque assim, isso pode até ser que as

vezes a empresa terceirizada não tá até tratando ele bem, entendeu, mas esse sentimento de pertencimento faz eles ficarem, entendeu. É uma pena que às vezes a gente não pode fazer mais por isso né, mas é o que acaba acontecendo né, então às vezes a gente acaba até motivando mais eles, porque a gente tem isso, a gente transmite isso, do que a própria empresa que ele tá ligado.

Questão 5 – E na contratação das terceirizadas, há possibilidades de que ela se vincule a essa identidade?

Eu acho que isso depende muito da gestão do terceiro, por exemplo se a gente tem uma gestão mais próxima, pode até acontecer do terceirizado não ter... ter a identidade da empresa da qual ele faz parte, você entendeu, mas hoje o cenário que a gente tem no Brasil é, eu contrato uma empresa terceirizada e eu tenho uma pessoa que supervisiona uma vez por mês, então como que ele vai ter uma identidade da empresa dele, que ele presta serviço, se na verdade todo dia ele tá aqui vivenciando com... os nossos colaboradores que tem os valores, que tem nossa identidade você entendeu, é obvio que ele vai acabar absorvendo isso você entendeu, não é nem porque as vezes alguém quer e alguém não quer, é porque é natural que isso aconteça, entendeu, então... eu acho que a empresa terceirizada ela pode até tentar, se ela tiver assim, uma identidade muito forte né, mas se o terceiro se identificar com a nossa identidade ela se mescla.

Questão 6 – E você teve experiência de empresas terceiras maiores e menores sobre sua gestão, qual foi mais fácil gerir nessa relação?

Eu acho menores, porque quanto mais proximidade a gente tem... e esse é o nosso perfil, porque a gente é muito informal você entendeu, então quanto mais proximidade a gente tem com o terceiro, melhor, a identidade acaba, a gente acaba transmitindo as vezes nossa identidade né... Não chega a ser um requisito.

Hoje a gente tem nosso código de conduta né, então por exemplo, quais são os pré requisitos do código de conduta? Que a empresa terceirizada não tenha trabalho escravo, que ela não tenha maus tratos, que ela pague em dia, que ela não desmereça ninguém, que ela siga as legislações brasileiras, então hoje, se os nossos funcionários sentirem que uma empresa terceirizada tá fazendo isso e quiser denunciar, um funcionário meu denuncia uma empresa terceirizada e eu como empresa posso ir lá investigar e entender o que está acontecendo entendeu. Então assim, você vê que o vínculo vai... a empresa força isso, a organização tá forçando isso dos nossos próprios funcionários, olhe também para os terceiros né, e assim, se

aqui dentro a gente tá agindo dessa maneira é natural que ele acabe mesmo olhando para o terceiro e como eles têm relações muito próximas, você entendeu, as vezes até o próprio terceiro conta para ele, como já aconteceu outras vezes. Eu tive uma situação esses dias, a gente tem nosso trabalho do SAFE aqui muito forte né, que é a questão da segurança do trabalho, aí esse dia um funcionário me procurou e falou assim “xxxxxx, eu tava no supermercado e o cara, você não acredita... ele tava subindo não sei na onde, ele não tava usando cinto, não sei o que, não sei o que lá... Você não pode ir lá falar um pouco do SAFE para eles, porque, nossa eu achei assim... eu fiquei com medo, não sei o que e tal”. Falei “cara, (risos) eu não posso ir lá né, não é assim que funciona, a gente prega aqui dentro né, essa questão de segurança e tudo mais”. Mas aí você vê como que a pessoa realmente internalizou, porque para ela isso já é, tipo assim, faz parte do dia dela, você entendeu, e ela vê alguém agindo diferente disso, é como se fosse uma ofensa você entendeu. Aí eu até falei para ele, olha o que você deveria ter feito, era procurado o gerente do supermercado e ter mostrado para ele, cara você não pode deixar fulano subir lá, olha o risco que ele tá correndo e tudo mais né, eu falei, como cidadão você podia ter feito isso, não precisa eu, Tomadora B, aí ele falou “Ah, mais é que se você fosse lá, você é uma empresa... a gente é uma empresa grande, vai dar...tipo, o cara vai se importar mais com os funcionários e tal”, aí eu falei “É a mesma coisa de você vê alguma coisa de errado na sua frente e não chamar né... vê que alguém vai morrer, vai atravessar, vem vindo carro vocês chamam o guarda pra vim”, falei “não, você podia ter agido ali na hora mesmo né, ter falado para alguém”.

Questão intermediária: é uma questão de barreiras internas e externas, que passa a ser quase a mesma coisa.

E outra questão também, as vezes na hora de pegar o ônibus né, os nossos funcionários, eles já vieram me falar “Aí xxxx, eu vi que fulano não atravessou na faixa, posso dar anjo fora daqui?” que é a advertência que a gente dá para considerar que está cuidando da pessoa, falei “Gente, acho que sim, se você não quiser oficializar o documento que a gente tem interno, no mínimo você tem que falar com a pessoa” “Escuta, tudo bem que não vai contar aí para o nosso processo interno da empresa, mas você devia ter atravessado na faixa”, porque a ideia é essa, a gente agir aqui dentro, igual a gente age lá fora e vice – versa, agir lá fora, igual a gente age aqui dentro. Agora adianta muito você aqui mostra que você... então você tá sendo falso, se aqui dentro você atravessa na faixa, lá fora você não atravessa, então o que tá servindo, você não conscientizou ainda, não internalizou isso.

Questão 7- E a comunicação com os funcionários terceirizados ela é diferente? Há algum contexto específico? Há uma comunicação específica com eles?

Não, a gente não tem nada oficial em relação a isso.

Questão intermediária: E na parte do trabalho da assessoria isso também nunca foi levantado?

Que eu lembre não, a gente não tem nenhum tipo específico.

Questão intermediária: e também não foi levado ao núcleo de comunicação que vocês têm?

Não, o que a gente tem são coisas mais documentais, então, por exemplo, a gente manda o código de conduta direto para o dono da empresa terceirizada, se ele passa para a equipe ou não, a gente não visualiza isso, mas agora na auditoria que a gente teve recentemente ficou claro, ficou claro que a gente precisa melhorar isso, a gente tem colocado nos nossos quadros de aviso, agora se um terceiro para ali para ler, eu não sei, eu não faço essa medição, se eu chamar um terceiro aqui para falar “Escuta, você sabe que você também faz parte disso?”, talvez ele não saiba responder né, então, talvez falte mesmo a gente ter isso... mais formalizado. Assim, o que a gente tem, por exemplo, é 5s, a gente precisa melhorar o nosso 5s, a gente sabe que a gente depende dos terceiros também, a gente chama eles para treinar com a gente né e documenta tudo, mas, por exemplo, eu tenho um problema grande no refeitório, porque elas tem um programa parecido com o 5s, mas a gente é mais criterioso, então toda vez que eu faço auditoria lá eu tenho um problema, porque elas mesmo não internalizaram com elas “olha, gente tirei daqui tem por de volta, ou tirei de lá, tem que etiquetar tal coisa”, você entendeu. E aí eu sofro muito com isso, porque para o meu funcionário isso é normal, ele já está agindo normalmente, ele sabe que se ele tirar tal coisa do lugar ele tem que devolver, ela sabe... lógico né que tem as exceções, gente que tá entrando, começando, se adaptando com tudo isso, mas para eles, como eles estão lá dentro vendo um outro processo e ali é uma forma clara, até de dizer, porque ali tem supervisão todos os dias e tudo mais, elas tem a cultura ali, elas tem a identidade delas.

Questão intermediária: é que é um paradigma, elas seguem o que a tomadora está pondo das regras de 5s ou a regra interna teoricamente delas.

Mas eu vejo que há um esforço muito grande da parte deles para tentar me atender, porque é necessário, ela tá aqui, ela precisa se adaptar, ela precisa se adequar né, mas o quanto isso é difícil para eles também, porque a gente já internalizou e esse processo que a gente tá

passando com elas pelo menos do 5s é recente entendeu, então... não é fácil não, mas a gente ta fazendo, a gente vai fazer um treinamento agora de novo.

Questão intermediária: e vocês não tem um prazo que vocês determinam para determinação pleiteando uma possível substituição?

Não, ai tem alguns critérios que a gente precisa atender né, a gente precisa atender algumas coisas, até por causa de legislação, então primeiro tem um crivo sim, que precisa ser passado e se não atender a gente não contrata né.

Questão intermediária: Mas o tempo de adequação depende de terceirizada por terceirizada? Exatamente.

Questão 8 – E hoje não há um nível exigido de formação dos funcionários terceirizados?

Não, são raros os casos que a gente precisa avaliar isso você entendeu, mas como a maioria dos terceiros nossos estão mais ligados a refeitório, limpeza, jardinagem, mão de obra predial, pintura. O que a gente precisa é que tenha qualidade nisso tudo entendeu. Ai exigir escolaridade nesse sentido a gente não exige não, até porque esses critérios também que a gente exige deles, são mais critérios mesmo de consciência né, entendeu, que uma escolaridade não faria diferença.

Questão intermediária: Até por que o acesso a documentos é acompanhado?

Ah, você também ta perguntando por causa disso, pra ver se eles estão entendendo o que ta mural, faz sentido.

Questão intermediária: Isso, por que as vezes eles podem participar de um treinamento, devido vocês chamarem, mas nem sempre o nível de interpretação, vocabulário atinge aquilo. E as vezes ele não questionam, mas isso pode gerar erros de gestão interna. Nós já pegamos casos de empresas tomadoras multinacionais, que até os treinamentos das terceirizadas davam para os funcionários de NRs, elas possuem uma prova interna, para verificar se o gestor contratado para dar o treinamento conseguiu passar essa internalização nas regras de um trabalho em altura por exemplo, e não só um protocolo de certificação que tinha que ser apresentado. Eles perceberam que se passava pelo crivo burocrático, mas na hora de passar pela prática tinha n problemas. Então foi uma adequação nesse ponto.

A gente ta amadurecendo agora nossa área de facilities né e tem algumas coisas que a gente tenta resolver, ta adequando, ta criando melhor essa área, então pode ser que sejam coisas que venham a tona sim, quando isso se estruturar melhor.

Questão 9 – Há um canal para a comunicação com os terceiros?

O que a gente tem é um canal que funciona para os funcionários que é 0800 que a gente divulga, que se um terceiro quiser usar, ele também pode, eu só não sei se isso fica claro para eles, que eles também podem usar esse canal.

Questão intermediária: Ouvidoria?

Sim, esse canal ele funciona como qualquer tipo de denúncia, mal trato... é um canal que fica na Inglaterra, eles ligam aí a pessoa fala em inglês aí eles tem que dizer “Quero falar em português” ou “Português”, a gente até nos... se você olhar a gente tem vários espalhados por aí e aí eles pegam um atendente em português para atender eles, a gente já teve casos de funcionários que usaram já esse canal já. E aí o que acontece, lá na Inglaterra, eles mandam para uma pessoa específica o que é o contato e aí a gente tem que investigar tudo, não para saber quem denunciou, mas se faz sentido a denúncia e a gente tem que dar uma resposta para eles ainda, olha sei lá, vamos imaginar que alguém denunciou abuso ou qualquer motivo, a gente tem que investigar e ver se faz sentido e dá uma resposta para ele, o que a gente vai fazer com aquilo, olha a gente identificou, é verdade, isso realmente está acontecendo e o que a gente vai fazer? Aí a gente vai chamar a pessoa, vai demitir, vai abrir um processo, sei lá, qualquer coisa do tipo, entendeu, a gente precisa dar um retorno para eles e depois eles fazem o acompanhamento ainda.

Questão intermediária: E tem algum setor aqui na fábrica que seja de sugestões, reclamações, que seja dirigido só a essa planta?

Não, esse canal é específico mesmo para algum tipo de reclamação, agora um canal de sugestões não, aí a gente tem o núcleo de comunicação, que ele funciona muito bem, que é formado por um grupo de funcionários, de vários setores, de vários turnos e eles vão em busca também de melhorias e trazem para mim, então por exemplo, “Ah, xxxxx o pessoal tá reclamando que o feijão não tá bom”, então eu vou atrás da solução, volto para o funcionário e digo, olha a gente está mexendo no feijão e vai melhorar ou não vai melhorar ou aconteceu isso porque os fornecedores é X, Y, Z. E esse funcionário volta para aquele que relatou, para o turno... eles dão sempre uma resposta.

Questão intermediária: E os funcionários que integram esse núcleo são escolhidos anualmente?

Não, eles estão com a gente já há 2 anos, é um ou outros que troca, porque é difícil formar eles também, porque eles precisam entender que... aqui não é núcleo de fofoca, aqui é um

núcleo de ajuda e eles também por outro lado, eles me ajudam... quando eles voltam, então por exemplo, se eles veem alguém falando mal do plano médico, aí ele vai lá, a gente já ensinou ele como que funciona o plano médico, como que é a estrutura, como que não o que, aí ele vai falar “Viu, mas você tá reclamando aí que não foi atendida, você ligou no 0800, você sabia que tem um canal de não sei o que, você sabia que você poderia fazer isso, então ele acaba sendo a minha ponta lá no meio da fábrica, você entendeu. Eu trocar ele, eu tenho que treinar, explicar tudo isso para o outro que tá entrando, então assim a gente acaba mais trocando, porque as vezes ele mudou de turno, porque as vezes ele precisa sair por algum motivo e ir para outra área, porque a ideia é que tenha um funcionário de cada turno e de cada setor, tanto que o nosso núcleo hoje tem vinte pessoas e eu faço a noite um horário e faço de dia outro horário, então, para a gente estar mesmo presente em todos os horários e em todos os setores, você entendeu. Então funciona, tem funcionado muito bem o núcleo assim, ah tem coisas para melhorar? Tem, sempre tem, mas o bom que eles vem... e assim eles se sentem à vontade de falar aqui, então também tem essa questão, quando entra uma pessoa nova, as vezes ela não fica à vontade, ela pode achar que eu vou contara pra alguém, aí vou contar para o chefe dela que ela vem aqui e fica fofocando né, então a gente tem até alguns combinados né, aqui... tudo que a gente falar aqui fica aqui, algumas coisas eu vou ter que levar, mas eu vou explicar porque eu vou levar para frente, tem algumas coisas que a resposta é não e não também a resposta, não dá para ficar explicando porque é não, então a gente tem também alguns combinados sabe.

Questão intermediária: E sempre vinculado na área de RH?

De alguma maneira é, na área de... na área de RH e a gente pode entender que RH também eles vem reclamar do chefe, que o chefe está maltratando né, de benefícios, então acaba sendo outros temas também né.

Porque assim, o núcleo surgiu mesmo com essa ideia de você ouvir as pessoas, porque as pessoas elas precisam falar e as vezes só moral não funciona, você entendeu, então ouvir mesmo, dar atenção para as pessoas, tanto que assim, no começo eu peguei algumas bem bucha mesmo, pessoas difíceis, que eram contra a empresa, iam lá fazer propaganda contra a empresa, depois que eles entraram aqui tem gente que foi até promovido, porque melhorou o comportamento, porque daí a gente pegou e voltou o comportamento dela, a liderança que ela tinha lá, para uma coisa boa entendeu, então o núcleo é uma arma muito boa que a gente tem aqui, uma ferramenta, não uma arma, uma ferramenta muito boa.

Entrevistado: 2

Data: 13/06/2018

Horário: 16hs

Local: Sala de reunião – Tomadora B

Questão 1 – Como você diria que a imagem da Tomadora é vista?

Muito boa... muito boa, os funcionários tem uma imagem positiva da companhia, eles demonstram isso, em nossas pesquisas de engajamento demonstra isso, que 87% dos nossos funcionários, eles gostam de trabalhar aqui e querem continuar e indicariam a Tomadora B para alguém de fora para trabalhar aqui. Então é uma imagem positiva.

Questão 2 – E para se chegar nessa descrição relatada, como você vê o trabalho de identidade ser trabalhado?

Foi feito um trabalho de comunicação corporativa, a gente tem investido aí nos últimos 4 anos, de fazer um projeto de comunicação, pensando realmente em comunicação, não deixando as coisas acontecer por acaso, nós fizemos toda a parte de mural, núcleo de comunicação, convidamos alguns funcionários para participar desse núcleo, então uma vez por mês reúne uma comissão de funcionários para discutir os temas que eles tem interesse o que eles estão... sabe aquela história da rádio peão, o que a rádio peão tá falando? Qual é o problema? E aí a gente tá comunicando todo... semanalmente nos quadros de aviso onde fez o projeto estruturado de comunicação.

Questão intermediária: E esse projeto foi terceirizado?

Foi, nós contratamos uma empresa de comunicação que nos assessorou nesse processo, ela organizou o núcleo no começo, depois de um tempo, agora tá com a nossa administração, mas essa empresa de assessoria organizou... a ideia do núcleo veio da terceirizada. Nós fizemos uma pesquisa de engajamento a 5 ou 6 anos atrás e nosso resultado era bom, acima da média do mercado e ele falou, como a gente pode melhorar? Uma das coisas que apareceu era comunicação, então nós contratamos essa empresa, fizemos uma outra pesquisa de engajamento, nosso engajamento subiu. Só que se você olhar lá, comunicação continua sendo uma coisa que ainda pega, agora estamos fazendo um trabalho de engajamento, nós estamos investindo mais tempo, mais dinheiro, uma outra consultoria para fazer as melhorias de engajamento, o pessoal reclama por exemplo, de oportunidade, de desenvolvimento de

carreira é uma das coisa que deu baixa, então como que a gente vai trabalhar isso, estamos fazendo o trabalho de casa.

Questão intermediária: Tem algum setor que se vincula mais a esse trabalho?

Não, é para a fábrica toda. O que nós fizemos foi o resultado global da companhia e aí a área de operações que é a fábrica, falou... eu quero começar a fazer o trabalho, o trabalho não está sendo feito em toda a companhia, está sendo feito na indústria, não é um trabalho global.

Questão intermediária: O RH se vincula nisso?

O RH sim, tanto o RH corporativo quanto o RH da unidade.

Sim... é o núcleo e o... como que nós estamos trabalhando o engajamento, então nós estamos treinando primeiro os gerentes, primeiro não... treinando gestores, os supervisores e um grupo de funcionários. O grupo de funcionários, nós estamos fazendo 4 encontros, trabalha alguns temas e aí troca, vem um novo grupo de funcionários trabalham outros 4 temas para que? Pra gente ir engajando mais pessoas, que estão participando. Esses que participaram dos 4 primeiros encontros, eles fazem uma série de atividades que ele tem contato com o time dele, com o grupo de funcionários e desenvolver e depois troca. Então qual é a ideia? No final de 2 anos de projeto é... 60% dos funcionários terão participado como repetidores, replicando esses conhecimentos, então tem um número grande de pessoas que participou, essa é a ideia nossa.

Questão intermediária: Mas esses treinamentos vem vincula a algum tema específico?

Que nós estamos trabalhando agora, nessa nós vamos trabalhar comunicação não violenta, então pega a teoria da comunicação violenta, faz algumas dinâmicas e aí vai fazer um trabalho com o time em relação a comunicação não violenta, o outro tema era colaboração, então cada um dos times teve que achar uma colaboração de qualquer outra área da empresa que foi uma colaboração espontânea, não é vínculo de departamento de departamento, por exemplo, qualidade tem que prestar serviço para a produção voltar resultado “ah, entreguei os resultados para a produção”. Isso não é colaboração, isso é sua função. Ah não, qualidade viu que logística tinha um problema de tal ordem e nós demos uma sugestão para ele. Não tá relacionado, qualidade não tem a obrigação de estar ajudando a resolver, aquilo foi uma colaboração, foi um trabalho que as equipes tiveram que fazer. Então cada encontro é um tema.

Questão intermediária: E esses temas são definidos pela empresa de assessoria?

De assessoria, isso. Dentro daquilo que nós vimos que eram as nossas maiores oportunidades de melhoria. Quando nós fizemos a pesquisa de engajamento, então nós vimos a onde estão as oportunidades de melhoria, em comunicação, em trabalho em equipe, o relacionamento entre os times, ok. Então o que nós vamos fazer para trabalhar esse tema, então tudo o que foi escolhido para trabalhar são os nossos pontos que tem mais oportunidade de melhorar.

Questão 3 – Em relação a terceirização como você verifica o papel dos funcionários na construção dessa identidade? Eles fazem parte desse contexto?

A terceirização é mais difícil ainda do que com teu funcionário. Com teu funcionário já não é fácil, comunicação, é... você tenta dar informação a resposta é junto, com a terceirizada como tem ainda mais um filtro, tem mais uma gestão, mais uma administração e tem todo aquele sentimento de não pertencimento ao grupo, essa é uma barreira difícil de se romper por mais que você tenha... não faça discriminação, trata igual, no dia a dia, na pratica a pessoa não se sente assim e a resposta não é igual, é mais difícil, é mais desafiador comunicar com terceiro sempre.

Questão intermediária: Embora ele tenha que cumprir?

Ele... cumpre as mesmas regras de saúde, segurança, de foodsafe, de produtividade, de tudo, é igual, só que como tem uma administração a mais alocada ai já não é fácil você comunicar da alta direção, pra média, pra supervisão, para o funcionário, todos esses níveis hierárquicos quando você vai fazendo a comunicação sempre tem um filtro, sempre tem uma barreira, ai você coloca mais uma alta direção, média, supervisão para chegar, você ta colocando um monte de filtros na comunicação e isso sempre vai diminuindo a efetividade, é natural. Eu não acho que é porque é terceirizado, eu acho que é porque tem mais administração. Se esse terceiro fosse... respondesse direto para a administração da empresa não faria diferença nenhuma se é terceiro ou não.

Questão 4 – E na contratação de uma empresa terceirizada, há possibilidade de que ela se vincule a essa identidade?

Não, quando você... depende do tamanho da terceirizada também, acho que tem uma coisa de escala, tem terceirizada que são tão grande que tem uma cultura da terceirizada, quando a terceirizada é pequena esse funcionário acaba absorvendo a tua cultura, então... ai você começa a ter choque das culturas na minha visão. É... a Toamdora A se comparar com xxxxxxxx com uma xxxxxx, tem terceirizadas que são gigantescas então ela já tem a cultura dela então fica mais desafiador.

Questão 5 – E a comunicação com os funcionários da terceirizada é diferente? Em qual contexto? Há uma comunicação específica com esse público?

É isso que eu digo, eu acho que o problema é que você não pode pela nossa lei dar a ordem direta, o relacionamento não pode ser como é de um funcionário, você sempre tem que passar por mais uma pessoa e aí que eu acho que é a dificuldade, que tem o filtro, que você não tem a mesma velocidade de comunicação, quando fala do projeto engajamento, de treinamentos, quando você consegue colocar todo mundo junto é fácil tá comunicando ao mesmo tempo, mas quando não é, é uma outra informação que não é num treinamento presencial fica mais difícil, eu acho que é isso.

Questão intermediária: Nas atividades cotidianas desde a segurança, qualidade ou gestão mais simplificada esses contextos tem ou não tem uma...você vê algum que apresenta uma maior dificuldade?

Não... acho que grande dificuldade não, acho que é como eu disse, acho que a dificuldade é sempre de você ter mais uma pessoa pra conversar, você tem que falar com o supervisor daquela contratada, a terceirizada, para ele passar a informação sempre demora um pouco mais, acho que essa é a grande dificuldade do terceirizado.

Questão 6 – E aqui há um canal específico com esse público terceirizado?

Não, eles acabam sendo comunicados por conta de estar aqui, mas não tem um programa de engajamento de terceiro, acho que nós estamos um passo atrás ainda, que nós estamos fazendo todo um trabalho pra comunicar os nossos funcionários, o terceiro, especificamente para o terceiro não tem. Tem a preocupação do terceiro estar engajado principalmente segurança, acho que das áreas nossas aqui a que o terceiro está mais evoluído em termo de comunicação é na segurança, o nosso projeto Safe. Quando nós começamos o Safe, lançamos para todos os funcionários, fizemos todas as campanhas. O projeto cresceu. “Poxa, mas e os terceiros?”. O nosso programa do anjo da guarda foi um exemplo, ”ah mais a gente recebe anjo e não pode dar?”. Criou ali... a gente viu... nossa olha que coisa... faltou cuidado pra nós, a gente quer todo mundo cuidando de todo mundo, aí fizemos um treinamento específico para os terceiros e você vê que o pessoal se sentiu valorizado, “Agora eu não sou mais o patinho feio que só recebe anjo, eu também to dando”, então o objetivo nosso era engajar, a pessoa cuidasse uma da outra né, então, mas não tem essa preocupação hoje dentro da empresa e fazer uma comunicação só com terceiros, pelo menos na nossa empresa.

Questão 7-E pela atividade cotidiana realizada, acredita que haja a integração efetiva com esse público? E empresas terceiras, inclusive as maiores como citado, você acha que dificulta a gestão disso aqui dentro?

Ah muito, porque tem muita empresa que trata o terceiro muito diferente, as empresas que você visita, os relacionamentos que a gente tem, vai muito da empresa, vai muito da cultura da empresa, como ela trata as pessoas, a maioria trata o terceiro de uma maneira discriminatória, aí vai dificultar a comunicação, comunicação a pessoa tem que estar muito aberta né, para emitir e para receber. Se tem qualquer traço de discriminação vai dificultar, impacta na gestão e impacta no resultado, é... mas enfim.

Questão intermediária: E você acha que tem um perfil mais propenso aí isso de multinacionais ou não?

Eu não sei se está relacionado a ser multinacional ou ser de administração ou não, eu acho que está ligado mais a cultura da empresa, do grupo de pessoas que compõem aquela área. Você vê grandes organizações, o Banco do Brasil, você terceirizados trabalhando em algumas áreas que a cultura daquele departamento, daquela área, daquela cidade, daquele estado é diferente de outra, não é muito a organização, é o grupo de pessoas que faz aquela organização. A própria Tomadora B, se você olhar ela no mundo existe diferença entre Argentina, Brasil, México, Estados Unidos, quando a gente vai visitar é a mesma empresa, mas com culturas diferentes as pessoas não são. Em todo lugar tem terceirizado, eu nunca fui em nenhum lugar nosso que não tivesse terceiro, na China, na África do Sul, na Argentina, no México, nos Estados Unidos, na Inglaterra, tudo tem terceirizado.

Questão intermediária: E em algum desses lugares é como hoje a nossa legislação permite? Em todo o processo ou não?

Em todo o processo deixa eu ver aonde eu vi gente terceirizada dentro do processo... sim, vi na China terceiro trabalhando, na Inglaterra eu vi terceiro trabalhando dentro do processo, tem... na África por exemplo, não é só trivial que é limpeza e segurança, eu acho que é muito das pessoas, não é da organização, que a cultura vem das pessoas né como as pessoas fazem naquele local e de como a empresa, a organização tá estabelecida, qual é a força dessa organização para comunicar a cultura que a alta administração quer. Uma coisa é o que você fala que quer que seja e outra como ela é na prática né, é muito difícil, não é fácil.

Questão 8 – E há algum canal para essa comunicação?

É que o canal para o nosso caso que a gente tem os murais, o mural tá lá então... atinge o terceiro. Tá falando das coisas da companhia, mas por exemplo, conversando com você de repente me surge a ideia, poderia ter alguma chamada para o terceiro, você, companheiro, alguma coisa desse tipo, porque a gente nunca se... nunca pensou numa coisa dessas, eles olham, veem a comunicação ali acontecendo, sabe o que tá acontecendo na empresa, mas eu não sei... é uma pergunta interessante. Se o sentimento dele, se aquilo inclui ele né, estamos falando de saúde, a gente sempre vai ter um quadro falando de saúde, de bem estar, que nem nós estávamos comunicando o dia dos namorados, quando foi dia dos namorados, será que eles se identificam, não sei, é uma boa pergunta, se eles acham que eles são público daquela comunicação, ele fala “isso é para funcionário da Tomadora B, não quer dizer para nós” que eles param na frente do quadro, olham, leem, sim. Mas se eles... como é o sentimento, “isso é para mim”, é uma boa pergunta.

Questão intermediária: E se você estivesse dialogando com um funcionário terceirizado e você perguntasse para ele onde ele trabalha e ele respondesse o nome da tomadora ao invés da prestadora. Como você interpreta isso?

Isso acontece, tem funcionário que você fala, ele fala que trabalha na Tomadora B e tem funcionário que fala que trabalha no nome da terceirizada, é um pouco do perfil de cada funcionário, tempo que ele está aqui dentro, o departamento que ele está, se acolhe mais, acolhe menos, se discrimina, não discrimina, a gente volta nas pessoas. Se é por exemplo, o caso da dona xxxxxx que trabalha no laboratório, se perguntar pra ela, ela fala que ela trabalha na Tomadora B, ela não vai reconhecer...todo nosso pessoal de portaria que desde 1996 estão trabalhando aqui, trocou 1... trocou 3 vezes, 4 vezes de terceirizada e são os mesmo funcionários, se você fala pra eles, eles falam que trabalham para a Tomadora B, porque eles estão engajados, estão nesse convívio. O funcionário da Prestadora A... que cuida de jardinagem já está mudando, no começo eles eram Prestadora A, agora eles já são... acho que vai muito disso, da área, das pessoas, tudo acaba caindo em gente né. E comunicação depende de pessoas né.

Questão intermediária: E você acha que o trabalho da imagem da tomadora influencia nessa concepção?

Influencia... a Tomadora B atrai a atenção do terceirizado, ele quer prestar um bom serviço, ele quer participar, porque muitos deles têm o desejo de vir trabalhar para a Tomadora B

então influencia totalmente, na minha opinião, sim. O que eu acho que os caras ele vai trabalhar numa... ele é terceirizado, está numa tomadora e essa empresa não é uma empresa atrativa, ele não vai querer ficar ali, ele vai saber eu presto serviço aqui e “quero mudar de posto de trabalho” né.

Questão 9 - E como você enxergaria um funcionário que é terceirizado e que ele tem uma rotatividade de empresas multinacionais?

Mais difícil, eu não vejo com bons olhos para quem tá tomando o serviço, vai ser mais desafiador de comunicar, de engajar, porque cada hora ela tá numa cultura, é difícil. É igual com algumas posições que você tem na empresa que tem muita rotatividade, nosso carregamento é onde a gente tem maior rotatividade, comunicação é mais difícil são sempre pessoas novas, você sempre tá passando a cultura e cultura toma tempo, então se troca muito é mais difícil, na minha opinião é muito mais difícil... vai ser difícil, é... eu acho. E acho que até pra quem... o terceirizado, você que administra uma empresa terceirizada é mais difícil cuidar desse funcionário, cada hora tá num lugar, numa cultura, com um tipo de serviço, acho que deve ser mais desafiador, eu imagino que sim. Nós não temos, aqui dentro da Tomadora B, a gente não tem tanta essa experiência de muita rotatividade dos terceiros, que nem eu te falei da portaria desde 96 tem funcionário que tá aí não trocou. A gente... não é uma coisa comum, se sempre que troca traz um... desconforto, tem aquela curva de aprendizado, de adaptação, sempre é mais difícil.

Questão intermediária: E na avaliação de processo burocráticos vocês avaliam o que esse troca do terceiro ocasiona?

Sempre traz prejuízo, imagina toda a documentação que você tem que ter, integração de segurança, tem que ter toda a documentação, toda a parte legal, dá todo um trabalho sempre. Começa com uma coisa muito simples o registro na portaria de entrada, você tem que trocar, você gera custo, gera retrabalho, acho que não é bom pra ninguém ficar trocando.

Questão 10 – e quando vai se escolher uma terceirizada, a imagem dela influencia na escolha?

Muito, totalmente, porque é a reputação da empresa, se você já escuta que aquela empresa é uma empresa “olha, vira e mexe e não paga, troca muito”, você já não quer esse tipo de parceiro, você já nem cota não é. A pessoa vem oferecer o serviço, você já ouviu aí você não quer, influencia muito, imagem é tudo.

Entrevistado: 3

Data: 26/06/2018

Horário: 17hs

Local: Sala de reunião – Tomadora B

Questão 1 – Como você diria que a imagem da tomadora hoje é vista?

De quem atua aqui dentro, na verdade você fala de uma empresa terceira trabalhando aqui comigo hoje... a imagem da tomadora ela é vista pelos funcionários como boa, teve uma pesquisa de engajamento recentemente que justamente traz esses conceitos e traz essa imagem que hoje os funcionários tem da empresa e dentro de um possível e dentro daquilo, da imagem, dos valores, dos conceitos, as pessoas gostam de trabalhar aqui, entende todo o conceito que tá por traz da empresa e os valores que seguem com ela para um objetivo comum que é a produção, então eles entendem que tudo que lhes é agregado de valor por traz da empresa, o objetivo maior que tudo é que você traga o produto dentro das especificações de qualidade, custo e no melhor ambiente possível...

Pergunta intermediária: Esse ambiente que você diz, ele tange?

O físico e também o pessoal, relacionamento entre pessoas, o físico alguns estudos mostram que você consegue até esquecer quando seu ambiente entre pessoas ele é benéfico, então alguns viés já lia bastante coisa em relação a isso e se quando o relacionamento das pessoas é sadio, você acaba até esquecendo um pouco desse ambiente, o ambiente externo, um pouco mais agressivo, ele releva, fala assim, não, é ruim, o ambiente porem me compensa porque as pessoas são legais, o ambiente eu consigo alterar, pessoas me demora um pouco mais.

Questão 2 – Para se chegar na descrição de imagem citada, como você vê o desenvolvimento de identidade sendo trabalhado?

Bem gradativo, imagino que eu que estou aqui desde 2006, quando eu entrei na empresa, o foco da empresa era a produção acima de qualquer custo... 2006. Então era produzir, eu precisava produzir, não importa se a maquina iria quebrar, mas eu tinha que produzir, eu tinha que entregar o produto, “Ah, poderia ocasionar algum acidente de performance, por exemplo, escapar uma corrente poderia machucar”, vai machucar sério... o machucar sério então fala assim “Ah, se der um negocinho, só um susto, então a gente até aceitava”, antigamente era assim, de uns tempos para cá, vamos dizer assim de uns 5 ou 6 anos a coisa começou a mudar, em função de todos os acidentes que ocorreram no país, até mesmo pelo agravamento das

NRs, as normas regulamentadoras brasileiras e por todo contexto internacional, que não estava mais aceitando acidente de trabalho, na ABF ela se viu também na obrigação de trazer essa nova conduta.

Pergunta intermediária: Ela estava em qual gestão de cultura?

Era uma transição, então foi no momento da venda da americana para a britânica, então ainda tinha resquícios ainda do outro grupo, quando passou para o britânico, ele deu uma luz né, então ele falava assim, “Talvez o seu jeito de produzir, eu sei que você me entrega resultado, mas a gente tem que olhar com um outro viés, qual que é o viés, segurança da pessoa e segurança do produto, então hoje a Tomadora B, as pessoas que trabalham aqui, eles tem que “Eu tenho que produzir desde que eu me sinta seguro e eu tenho certeza que esse produto não irá ocasionar mal para nenhuma outra pessoa” e isso é gradativo, até hoje todas as pessoas que trabalham aqui tem esse mesmo conceito, talvez aqueles que entraram mais cedo não, mas aqueles mais antigos que estão aqui desde o início e isso foi enraizando, você vai conversando, treinando, corrigindo, hoje eles tem essa cultura, principalmente de segurança, hoje a segurança é em primeiro lugar acima de tudo, segurança mesmo, não segurança no produto, segurança pessoal, equipamento.

Pergunta intermediária: E essa avaliação de gradação, você verifica que ela foi ocorrendo de qual maneira, um setor específico ou todos os setores?

Eu acredito que tenha, o que eu percebo foi uma diretriz da mãe, da matriz, em relação às das filiais, então surgiu lá da Inglaterra, então não houve movimentação, na hora que a Inglaterra falou assim, que a partir de hoje vocês vão ser assim, então o projeto SAFE nasceu lá em cima, o projeto MDW ele nasceu aqui, mas foi uma necessidade da empresa se organizar, cobrada justamente pela matriz, o SAP foi uma necessidade que houve num grupo de tentar enxergar todo o contexto do negócio como um todo, então as necessidades normalmente elas nascem em cima e elas vão se irradiando.

Questão 3 – Os empregados influenciam ou tem algum papel nessa formação?

Sim, influenciaram na formação... não, é uma modelagem, a gente vai chegar nesse processo de modelagem, mas houve uma modelagem, eu acredito que o processo de implantação do SAFE por exemplo, tenha sido muito mais complicado, até hoje a gente vê algumas notícias em relação ao chinês, talvez o povo americano tenha absorvido isso mais rápido, o alemão anos luz a nossa frente, já com esse tipo de cultura, então a questão cultural, brasileiro é um cara muito versátil, toda vez que eles colocam alguma coisa, o primeiro país que eles testam é

o Brasil, porque o brasileiro ele se adapta numa velocidade que é algo assim, absurdo, então eles testam aqui, ah deu certo, vamos irradiar, vamos irradiar para o México, Argentina, questão cultural, então essa modelagem, ah o projeto SAFE, o anjo, projeto anjo, ah ele deu certo? Deu, então você faz um alerta, mas como funciona esse alerta, será que na Argentina a pessoa, ela vai abordar o outro com esse cuidado de falar assim, olha, você está usando... se você está usando óculos nesse momento, talvez isso para o Argentino isso soe como uma arrogância, então nesse caso você tem que ter um pouquinho mais de melindrado e esse anjo talvez seja de uma maneira diferente, aí que vai a ajuda de cada um dos empregados em adaptar a exigência da empresa.

Questão 4 – Em relação a terceirização, como você verifica o papel dos funcionários na construção dessa identidade? Eles fazem parte desse contexto?

Eu acredito que sim, quando uma empresa terceira, ela tem uma chefia forte, pessoas que realmente entende o conceito e cobram isso do seu funcionário, ele consegue se moldar e até mesmo corrigir algumas coisas que nós estamos fazendo ou tentando fazer e o terceiro que já viu isso em outro lugar, consegue falar assim, olha lá na empresa XYZ eles passaram pelo mesmo processo, mas eles estão a um passo a frente porque eles fizeram assim, assim, assado. O terceiro, eu imagino hoje na empresa, isso eu falo pessoalmente pelo meu departamento, ele é uma extensão do meu braço eu não enxergo ele como um diferenciado, tenho terceiros hoje, vários deles, eu tenho 32 pessoas e se você for ver pela quantidade de terceiro, é quase ou um pouco mais da metade dessas 32, então em 15 ou 16 pessoas mais ou menos, eles são parte efetiva do meu processo, eles me ajudam com tudo e nós os ajudamos e eles nos ajudam, uma troca. Se ele não entendesse esse processo cultural ao qual a Tomadora B está passando e se encaixasse, ele justamente não teria essa troca, você só troca alguma informação com uma pessoa quando você tem o mesmo alinhamento de pensamento e você vê a necessidade dela e ela enxerga a tua necessidade e vocês entram num consenso, isso se dá através de justamente uma empresa que busque profissionais deste tipo no mercado. Porque hoje se eu falar para a Patrícia, “fulano e ciclano eles não estão me atendendo, porque eles não aceitam esse tipo de conduta”, você vai chegar para o teu funcionário e falar assim “olha, infelizmente hoje você não vai fazer mais parte da empresa e por esse motivo que olha, pedi para você utilizar cinto de segurança e você não tá utilizando, os EPIs que a gente fornece para vocês, vocês não utilizam, eles pedem para você deixar o container fechado, você não deixa, eu não tenho o que fazer, eu tenho que achar uma pessoa que consiga fazer esse trabalho, se você gosta de

trabalhar na terceirizada, você o faz, se você não gosta é só procurar outro lugar que não tenha esse tipo de necessidade”.

Pergunta intermediária: Então há uma avaliação por exemplo, até do grau de satisfação desse terceiro locado?

Com certeza, hoje no mundo corporativo que a gente está pertencendo e talvez até pelo E-social que está sendo implantado, os terceiros eles fazem parte do contexto da empresa e eles têm que se sentir satisfeitos com ela, porque imagine você está trabalhando... a 9 horas por dia, 8 horas por dia aqui dentro da empresa e você trabalha de uma forma insatisfeita, então o funcionário volta de forma insatisfeita para casa, ele volta infeliz, ele vai deixar a família dele infeliz, ele vai voltar infeliz, o rendimento dele cai muito, para qualquer pessoa hoje, se o ambiente for melhor, se as pessoas tratarem com respeito, com dignidade, o rendimento volta a ajudar, o rendimento vai aumentar, ninguém vive por filantropia, a gente tem um objetivo maior que é o maior rendimento, em busca de um objetivo que é produção, só que o ambiente quando ele tá muito bom a pessoa produz muito bem, teoria dessa que o Google hoje faz, empresas de informática que estão a anos luz da gente em relação a isso, faz a mesma coisa, funcionário feliz é funcionário que rende, independente de terceiro ou interno.

Questão 5 – Na contratação de uma empresa terceirizada, há possibilidade de que ela se vincule a essa identidade?

Com certeza tem que analisar, se ela não se adapta não tem como mantê-la aqui dentro.

Pergunta intermediária: Ela tem um crivo, um período de adaptação?

Sim, eu normalmente, eu tomo... é muito rápido, se eu no primeiro mês ele já me dá problema, no segundo mês se eu tenho uma reincidência pelos mesmos tópicos, eu geralmente no terceiro mês eu já suspendo.

Questão 6 – E a comunicação com os funcionários dessa empresa, é diferente? Em qual contexto? Há uma comunicação específica com esse público?

Ai é um tópico um pouco diferente, se você imagine o seguinte, para ter a comunicação eu tenho que analisar a pessoa com quem eu quero falar, se a pessoa ela tem níveis diferentes de formação eu não posso ser muito específico a ponto de ter muita informação, aonde nem 10% ela vai assimilar e praticar, então talvez para diferentes tipos de terceiros eu tenho que ser muito específico e objetivo trazendo somente uma tarefa, ai ele faz aquela tarefa e volta, vejo, ta bom, volta aqui que a gente conversa, no outro dia solto duas tarefas até eu descobrir qual é

o limite dos terceiros em relação a isso, se eu vejo que o terceiro tem um bom desempenho daqui a pouco ele mesmo, ele vai falar assim, “poxa, eu não preciso ficar indo buscar a informação com meu supervisor, ele me passa uma lista e eu administro essa lista de trabalho, maturidade e o terceiro quando ele entra a primeira vez comigo a maturidade dele tá bem baixinha, então tem o funcionário que tá comigo há 6 anos no início era bem baixinho, ele me chamava a cada um segundo de trabalho, hoje a gente passa uma lista para ele e ele me vê no final do mês, então a maturidade conforme ele vai conhecendo o ambiente que ele tá, as pessoas, as ferramentas, o serviço, o grau de qualidade que eu exijo, ele já sabe tudo que ele tem que me entregar, então não tem necessidade dele ficar toda hora “ou”... maturidade, então respondendo a tua pergunta, depende muito do grau de maturidade da pessoa, não do grau intelectual, ele pode ter um grau intelectual, uma formação intelectual bem baixa, mas funcionalmente muito bom e na hora que eu entrego alguma coisa para ele, passo os serviços funcionalmente, ele vai me entregar todos eles.

Questão intermediária: E essa questão de controle, seja de amadurecimento ou do próprio tipo de comunicação que a ele é concedido? Ele tem uma mensuração por feeling ou pelo que?

Pela entrega... é um teste, é o dia a dia, é o convívio né, eu tenho que ter uma relação com ele, eu tenho que saber o quanto ele rende, o primeiro de tudo eu entrego a tarefa e meço, então vamos fazer um... é como se fosse um processo de SPDA, um processo de manipulação contínua, eu delego, observo, meço e depois a gente faz aquela contestação, “Ah, ficou bom?” “Ficou”. Entregado. “Não, não ficou”, a gente volta de novo, eu vejo, analiso a quantidade de retrabalho que ele faz, eu analiso a quantidade de serviço que ele faz. “Ah não, me passa mais, me passa mais, me passa mais”, só que ele não entrega nenhum, então calma lá, vamos passo a passo, então eu já sei que ele não consegue administrar vários serviços, contra partida, se eu passo um a um, ele me entrega todos, isso daí, a gente vai testando.

Pergunta intermediária: Hoje você trabalha com setores de manutenção, civil...?

Setores de manutenção, civil, elétrica, mecânica... mecânica, eu falo geral, lubrificação, caldeiraria, soldagem...

Pergunta intermediária: Você percebe que tem algum setor que traz uma mão de obra que te particulariza um pouco mais isso ou não?

Sim, quanto mais a mão de obra for estudada com técnica, ela é melhor de se tratar, exemplos, pessoal da empresa terceirizada de elétrica, na mão de obra dele normalmente são pessoas que

fazem faculdade, um cara que já tá fazendo um curso de engenharia, óbvio que se eu passar uma gama de serviço para eles, eles vão me entregar, porque eles estão estudando, então eles conseguem absorver mais os conhecimentos e praticar, pessoal da mecânica, eles estão terminando o curso técnico normalmente de mecânica, então eles já continuam estudando, eles conseguem também absorver várias informações e aplicar, já em contra partida se a gente pegar uma prestadora de serviço ou um fornecedor de mão de obra, onde a pessoa, ela só tem um curso médio, cada vez se torna mais necessário a imagem de um supervisor, para que as pessoas não sobrecarreguem a tomadora, então normalmente a gente acaba até conversando... quando a gente vê que o grau de maturidade da equipe está bem baixa ou a gente intervém muito ou a gente solicita para alguém e fala assim, “Olha, você poderia acompanhar um pouco mais de perto tua equipe”, aí é uma negociação entre a gente e a empresa, mas a escolaridade hoje eu vejo como um bloqueio de assimilar as tarefas, não que eles não o façam, mas eles não conseguem administrar isso de uma forma mais tranquila, chega num momento que ele fala “E aí, onde que eu vou?” Então se ele tivesse um pouquinho mais de desenvolvimento intelectual, ele ia conseguir ser um pouco mais rápido.

Questão 7- E pela atividade cotidiana realizada, acredita que haja a integração efetiva com esse público?

Se a gente analisar hoje o contexto brasileiro e com tudo aquilo que houve essas mudanças no nosso ensino básico e aquilo que se tornou o ensino básico brasileiro, eu acredito que daqui, eu sei lá... na minha cabeça eu penso que daqui 2 ou 3 anos talvez até no ensino superior a gente comece a escutar...de uma maneira que não tem mais nem profissional para realização desse tipo de trabalho, então eu não posso falar assim, eu não vou ser partidário, mais de 8 anos, 12 anos para cá que eu vi uma piora muito grande, são os analfabetos funcionais, eles não entendem nada e com a mudança que está havendo desde a época de cota expresse aqui a minha opinião tá, não a opinião da empresa nesse momento, então a parte de cota e alguns auxílios eu trago questionamento, por justamente você está prejudicando um ensino que deveria ser um ensino máster para tudo, é a raiz, então você tá querendo ter uma raiz muito grande, mas nem tão profunda, então a árvore ela vai cair e isso daí, outros povos como a Alemanha, eles observaram esse tipo de situação.

Sobre a educação... Exatamente, então eu acredito que daqui uns 3 ou 4 anos, o ensino superior não vai estar fornecendo mais de mão de obra qualificada nenhuma, aí você tem duas opções ou você começa a trazer de fora ou você acaba qualificando né.

Pergunta intermediária: Essa mão de obra que você relatou com a mão de obra terceirizada, que tem toda lógica, ela também acontece com a mão de obra direta?

Oh... não, antigamente tinha muito mais facilidade de contratação de técnicos do que eu tenho hoje, hoje é uma dificuldade imensa para contratar técnico, primeiro pelo perfil dessa geração mais nova, só contratar pessoas mais antigas, daqui a pouco elas se aposentam e no serviço técnico eu preciso ter mão de obra forte fisicamente, para ele aguentar os anos de trabalho, a mão de obra mais nova hoje que ela se forma técnica, ela quer ficar num cargo durante o período de 2, 3 anos no máximo, depois disso ela talvez, ela quer ser um supervisor já, ela quer ser um gerente, ela quer ser um diretor que sai da fábrica, mas ela não analisa a vivência, ela é cheia de opinião, mas de muita pouca vivência e essa combinação de muita opinião sem constatação, sem prova da vida, ela fica uma opinião vaga e hoje você entrevista as pessoas que parece que você está falando com pessoas formadas no Google, então ela fala que ela fez, que ela faz... frases prontas, frases de “Ah, o que eu devo responder no ato de uma entrevista de emprego e você acaba vendo que essas pessoas se enchem de informações que não são verídicas e depois no momento que ela é provada numa ação, você vê que tudo aquilo que ela te prometeu no ato da entrevista é tudo em vão.

Questão 8 – Há um canal para essa comunicação?

Canais de comunicação. Existem... tem um canal de comunicação falando hoje na empresa que a gente né... está respondendo que eu tenho um 0800 onde toda terceira, toda empresa, qualquer um, seja funcionário seus, nas outras empresas, elas podem entrar em contato nesse 0800 e reclamar de qualquer funcionário da empresa, da tomadora e isso daí é algo que a gente não comentava antigamente, mas a gente está comentando hoje, por exemplo até mesmo se um dia você sentiu-se acuado em relação a alguma situação e você... e isso daí te fez algum certo mal e você gostaria de fazer esse tipo de comentário, você tem que ir nesse canal e falar, realmente olha eu tenho uma reclamação assim, assim, assado. Todas as empresas, se você for hoje na Siemens, se você for hoje em qualquer multinacional você vai ver um canal de 0800 totalmente sigiloso, você entra nesse canal, o primeiro atendimento é em inglês, você pede direcionamento, na hora que ele faz o direcionamento e você vai lá para Portugal, então na verdade é corporativo, é uma empresa que não tem nada a ver com a ABF e presta serviços para a ABF, ela recebe, repassa para as pessoas e fala “Olha, você teve uma reclamação assim, assim, assado, fulano de tal, favor checar”, tem esse tipo de canal de comunicação, eu vou estar falando isso com todas as tomadoras, todas as receptoras de serviço. Tem um canal direto que é justamente com o supervisor de serviço, se você tá desconfiado dele, você tem a

gerência dele, se você tá desconfiado da gerência, você tem a diretoria, se a diretoria, você tem o próprio RH, se você desconfia do RH, você vai chegar... no final, você vai acabar chegando no 0800 que é o canal maior, sigiloso e que serve realmente para pessoas acabarem interferindo nesse processo da vida da empresa, mas os passos são esses. Eu tenho alguma coisa, vou no meu supervisor imediato, se eu acho que é ele o problema, eu vou no supervisor dele, vou no gerente dele, se ele ainda for o problema eu vou no diretor, todos os canais são abertos, mesmo quando você desconfia de algo, fala assim “Não, deixa eu pelo menos anunciar, porque eu não quero fazer parte disso” e a própria... os terceiros eles também eles se comunicam né, então eles acabam falando assim, “Olha, toma cuidado com fulano ou ciclano, fulano é assim, ciclano é assado”, e eles tem um canal de comunicação próprio, fora isso a gente tem os canais de comunicação que estão publicados em cada departamento, os murais, se a pessoa tiver alguma dúvida ou até mesmo onde está alocado o 0800 e até mesmo com a supervisora da própria empresa né, que ela vai entrar em contato com o supervisor, enfim, tem vários canais, mas sempre procurar uma chefia, sempre procurar uma pessoa que consiga administrar essas informações que você precisa.

Pergunta intermediária: E quando é procurado uma supervisão ou uma chefia, são meios mais informalizados ou não?

Depende da gravidade... é uma reclamação que fulano... “Que ele falou de uma maneira comigo que eu acabei não gostando, foi ríspido”. É informal. “Olha fala para fulano tratar melhor as pessoas, ele me agrediu verbalmente, levantou a voz contra mim e eu me senti moralmente afetado”. Reclamação formal. Eu vou passar um e-mail para o diretor, enfim, para o meu supervisor e vou falar “Olha, fulano fez isso, isso e isso, publico por e-mail”, fulano, ele fez isso, ele soube que por algum motivo como é sigiloso eu não vou comentar, então ele vai ter as... vamos dizer, as medidas necessárias naquele momento, mas se ele desconfiar e ele ainda for agressivo, aí a empresa vai tomar medidas, dentro do âmbito da empresa, no máximo o que pode acontecer, máximo né... pelo todo, esse de viés de contexto de moralização, você pode receber um processo da pessoa, você vai ser demitida e talvez responder um processo pela própria empresa, então hoje em dia as coisas tomaram outros caminhos né, mas tudo depende da gravidade, conforme for aumentando a gravidade mais burocracia será necessária né, de ser tomada, dependendo da gravidade se for pequenininha a gente tenta conversar e acertar, caso não acerte a gente vai subindo o escalão até chegar num ponto que ou é o desligamento ou é uma mudança de atitude.

Questão intermediária: Em canais de comunicação já procedimentais, há alguma dificuldade apresentada pela terceira? OS, seguimentos de procedimentos internos

Até o presente momento, não. Não... o preenchimento de ATE, eles são bem claros, se tem dúvida eles vem com a gente, a gente acaba ajudando, nunca que alguém tenha me reclamado,” Olha xxxxx, não consegui entender”, e toda vez que não tem entendimento a gente tenta trazer a luz e ver o que está acontecendo.

Questão intermediária: Com a experiência que você tem e com o know de gestão com terceirizadas, tem algum ou alguns exemplos que você possa citar de gestão hoje dentro da tomadora em questão, que você tenha visto terceiras trazerem de outras culturas para cá e que você teve que intervir e falar “poxa, aqui não é assim ou aqui da para ser aderido isso porque é bacana?

É... na parte de segurança eu já observei bastante conduta equivocada “Ah, se você quiser utilizar a minha escada é rápido, não tem risco”, Não! É uso de escada? Então vai ter que ser feito todo um procedimento porque aonde há elevação, há risco, e... a empresa, ela foi se adequando... e conseguiu chegar até aquele ponto. Outras condutas que nós aprendemos com a empresa terceirizada, sim já teve bastante empresa que já chegou, por exemplo, empresas que vem de fora ou até mesmo a empresa que viu uma aplicação em um outro lugar e falar assim “Olha, lá na empresa que eu já cheguei trabalhar fulano de tal, eles adotaram esse tipo de armário, eu faço esse tipo de conduta e lá deu certo, porque lá eles são certificados pela mesma coisa que vocês estão tendo, eu trago por exemplo um reservatório onde coloco todo o lixo no exato momento, ponho uma tampa em cima e levo, lá eu faço isso, aqui a gente pode adotar a mesma coisa”, então as empresas, em função de todo um know adquirido em outras plantas que também tem os mesmos certificados que essa tem e passaram pelo mesmo órgão auditor, elas vão buscar esse conceito e tentar incorporar de uma forma mais tranquila, onde há dificuldade obviamente, mas sim, tanto um como outra é uma troca, o terceiro para mim hoje é uma troca, eu terceirizo algumas ações onde não tenho know e nem tempo para fazer e sou muito feliz em relação a isso, a minha conduta com eles é bem transparente, a conduta deles em relação a mim também é transparente, nunca tive problema com nenhum terceiro em relação a parte financeira, conduta ou enfim e aqueles que eu tenho é individual, é o indivíduo, não a empresa e logo a gente faz o desligamento, se a empresa obviamente quiser trabalhar ainda... continuar trabalhando com a gente, mas na sua grande maioria eles também são empresas sérias que tem vontade de crescer, tem vontade de ta continuando trabalhar num segmento e aquelas realmente que são sérias e gostam de estar melhorando, onde as pessoas

se esmerem, estudam, tentam buscar novos conceitos, elas sempre vão ter oportunidade, começar por exemplo, com sistema de limpeza, ... com pintura, talvez ainda a parte um pouco de civil, então depende muito do que a pessoa tá apresentando e das pessoas que ela está inserindo dentro do contexto da empresa, se elas forem bem, a empresa vai bem, então a terceira, ela tem que colocar isso na cabeça dela, custo talvez no primeiro momento tem que se deixar um pouco de lado, a gente não vive de filantropia, mas nesse primeiro momento a qualidade, ela é essencial para conquistar a outra empresa, “Ah meu custo é um pouco mais auto”, “Compensa?” “Compensa, porque meu serviço é bom!” “Então eu pago”. / “Ah não compensa, ele me cobra caro, me dá retrabalho”, então são duas combinações que elas hoje no mundo corporativo não casam, então tudo isso, a pessoa que tá recebendo o serviço ele tem que analisar.

ENTREVISTAS TRANSCRITAS NA ÍNTEGRA

ENTREVISTAS COM GESTORES DAS PRESTADORAS

Entrevistado: 1

Data: 25/06/2018

Horário: 19hs

Local: Sala de reunião – Prestadora A

Questão 1 - Como você diria que a imagem da prestadora é vista pelas outras empresas?

A empresa Prestadora A foi criada por intermédio de uma multinacional e foi trabalhada como o conceito dessa multinacional, que é japonesa e por esse motivo hoje ela é vista por todas as outras empresas como... com exemplos de serviços, de prestação, de parceria.

Questão intermediária: As empresas tomadoras conseguem distinguir que há as três empresas do grupo Prestadora A?

Sim, sabe das 3 frentes existentes do grupo.

As empresas mostram que tem conhecimento disso porque quando eu mando uma proposta de trabalho, eles dão preferência para a empresa Prestadora A, para o grupo Prestadora A por ter currículo, de quatorze anos (dentro da empresa japonesa).

Questão 2 – Para se chegar a descrição de imagem hoje relatado, como você vê o trabalho de identidade ser trabalhado?

A gente começou com um número pequeno de funcionários e foi crescendo, foi pegando experiência, hoje com quase 100, fomos nos adequando nos conceitos das empresas com respeito, com dedicação, com esforço, modernidade, acompanhando as novidades no setor do trabalho, investindo, enfim, e com treinamentos dos funcionários.

Questão intermediária: A escolha do logo, das estruturas que foram feitas colaboraram para isso?

Sim, colaborou, porque o logo da empresa representa o vínculo que a gente tem com as outras empresas e que mostra a parceria. Como tem o slogan “Um elo de confiança”.

Questão intermediária: E o valor da Prestadora A hoje qual é?

O grupo Prestadora A, hoje ele prega um relacionamento de parceria, de respeito, dedicação, de trabalho e de amizade, uma... vamos se dizer, uma harmonia entre o terceiro e o tomador e o prestador, uma boa relação profissional.

Questão 3 – E para essa boa relação, essa parceria, acho que até uma credibilidade que vai se impondo, os empregados eles influenciaram no papel dessa formação?

Sim... porque mesmo sendo uma classe de serviço braçal... mas depende muito do esforço do funcionário para que a empresa tenha um reconhecimento e consiga atender os requisitos dos tomadores.

Em contexto, que a gente vem pregando treinamento, vem acompanhando, adequando o funcionário, logico que não é de uma hora para outra que o funcionário está pronto para atender essas empresas né, mas enfim, com o tempo vai chegando até aonde a gente tenta chegar, na meta que a gente tem que cumprir.

Questão intermediária – E na sua avaliação nesse quatorze anos, começando com poucos funcionários e hoje com aproximadamente cem, o que você avalia que melhorou mais?

A diferença... contratar pessoas também com nível escolar, pelo menos o segundo grau completo, o ensino médio completo e o tempo né. A postura, isso vem muito da

administração, dos encarregados, dos patrões, uniforme, treinamento, diálogo, palestra que a gente tem e enfim...a cooperação dos funcionários também. Avalio que houve sim evolução neles.

Questão 5 – Na contratação das empresas terceirizadas, há possibilidade de ela se vincule a identidade de quem a contrata?

Sim... porque a partir do momento que a prestadora está... executando o serviço dentro de uma multinacional, da tomadora, eles têm que ter todos os requisitos de segurança, de política de qualidade, enfim, uma série de coisas que engloba a participação sim, tem vínculo sim. Porque se a empresa... a tomadora uma empresa que não segue as regras aí, as NRs, vai trazer problemas para a tomadora, então tem sim.

Questão 6 – E a comunicação com os funcionários é diferente? Em qual contexto? Há uma comunicação específica com vocês?

É igual, segue todas as exigências, porque todas as normas são iguais... não todas, todas, mas a maioria, porque uma empresa, principalmente alimentícia para estar no mercado ela tem que ter as NRs, tem que ter as normas de qualidade, então tem que seguir quase o mesmo requisito que as outras né, não foge muito...

A comunicação que você pergunta é da empresa tomadora com os funcionários terceiros ou da terceirizada com os próprios funcionários?

Então, hoje o social das empresas tomadoras visa muito o funcionário, então o funcionário é prioridade, tanto deles próprio da empresa tomadora como dos terceiros. E os terceiros, como grupo Prestadora A, que é terceirizado é a mesma coisa e a comunicação é igual por igual. Hoje os meios de comunicação é por e-mail e telefone celular, muitos poucos lugares que a gente usa rádio, mais celular e e-mail.

Questão 7- E pela atividade cotidiana realizada, acredita que haja a integração efetiva com esse público?

Não... todas as vezes que tem que fazer OS, tem que fazer o DDS né, é a mesma coisa, o mesmo texto que é feito com a tomadora, é feito com os terceiros. Quem fornece isso é a tomadora, para ser o mesmo texto, que é as normas de qualidade e... as palestras é feita pelos terceiros, funcionário terceiro é terceiro e tomadora é tomadora, mas quem fornece o material é a tomadora.

Questão 8 - E hoje, quais são os canais da Prestadora Ao? Há um primordial?

No momento não, não tem mural porque, até porque o trabalho da Prestadora A é muito distribuído, então não é um lugar só e não tem como ter um mural porque é vários lugares né, vários setores.

Questão 9 –E hoje no dia a dia dá para verificar dificuldades ou problemas de gestão oriundas da comunicação?

Hoje a comunicação é por telefone ela é boa, não há dificuldade, por e-mail tem dificuldade porque o segmento nosso não tem como ficar com telefone e nem com e-mail toda hora né, então tem que ser pessoalmente.

Tem vários erros... várias falhas e a intenção do grupo Prestadora A é melhorar em se dizer que no campo, a administração no campo ou na área de trabalho vai ter um rendimento melhor. Hoje o erro de comunicação é assim, você tem que ter um encarregado em cada setor, ele ta com o telefone, ta orientado pelo patrão ou pelo gerente ou pelo supervisor para que ele possa passar para os funcionários ta executando o trabalho e isso que tem que pôr no setor do trabalho, na equipe... só.

Questão intermediária: Há desentendimento pelos funcionários?

Isso é constante... o funcionário, você passa o trabalho para ele executar, se ele não conseguiu dá o rendimento que foi permitido ele vai questionar achando uma desculpa tirando da responsabilidade dele que não deu certo, não fez porque não entendeu, não fez porque isso, mas isso é rotina, para melhorar vai muitos anos e não consegue, nenhuma empresa consegue melhorar isso. O problema não é só comunicacional, é comportamental.

Entrevistado: 2

Data: 29/06/2018

Horário: 15hs

Local: Sala de reunião – Prestadora B

Pergunta intermediária: Hoje você atua como gestor, supervisor, líder, qual é a sua função? Encarregado de funcionário, Eletricista... Encarregado, não deixa de ser um líder né.

Pergunta intermediária: Há quanto tempo você está nessa função?

Nessa função...de encarregado 18 anos.

Questão 1 – Como você diria que a imagem da tomadora é vista hoje?

Como que você a descreveria para mim, no seu exercício de atividade, no seu relacionamento ali dentro?

O relacionamento, vamos ver... É uma fábrica grande né, com tecnologia multinacional, bem avançada, a gente trabalha com muitos equipamentos sempre moderno, está sempre mudando ele nunca fica com equipamentos antigos... Eu vejo uma firma forte, uma firma que valoriza muito tanto os próprios funcionários como os terceiros né... eu vejo ela uma firma com compromisso muito forte né, muito forte e leva muito a sério principalmente segurança.

Questão 2 – Para se chegar na descrição de imagem citada, como você vê o desenvolvimento de identidade sendo trabalhado?

Como que você vê que essa imagem que você hoje conseguiu descrever para mim, ela é trabalhada lá dentro da empresa?

Seja por treinamentos, por reuniões, por folders, por murais, por conversa informal, como que você vê que isso se constrói?

Eu já consigo perceber isso aí... Agora estou entendendo a pergunta, desde quando você entra, a documentação que eles pedem para você entrar lá dentro, para você ter acesso é grande tá, principalmente para quem é eletricista que é a função da gente, são muitos treinamentos NR 35, NR 33, NR 18,20,12, NR6, treinamento de empilhadeira, treinamento de munck e vai embora, inclusive nossos ... O ASO da gente né, ele pede bastante exame, eu calculo que seja em torno de 10 a 11 exames para ser apresentado em, então daí já é um começo para você ver que para você entrar lá dentro, você tem que entrar em ótimo estado, você tem que estar perfeito de saúde e bem treinado, são as duas coisas que já muda, porque a firma que você entra para trabalhar, você vê pelos documentos, como pede os documentos e

pede o ASO da pessoa concreto, então o compromisso maior deles já é grande com a gente né. Sem contar que eles sempre vão ter né, toda semana você tem DDS, tanto DDS de segurança, como DDS dos equipamentos, o próprio sistema né, explica como funciona o sistema da firma.

Pergunta intermediária: O sistema que você diz são os procedimentos internos?

Isso, procedimentos internos, então pelos procedimentos que eles têm, pelos treinamentos que eles exigem, pelos critérios, você vê que afirma é outro nível né, é outro patamar né.

Questão 3 – Os empregados influenciam ou tem algum papel nessa formação?

Como eles influenciam?... eu acho que eles influenciam assim... O funcionário quando chega num sistema desses, ele sabe que ele vai ser beneficiado de uma maneira ou outra ou financeiramente, que ele pode ter uma chance grande de subir de uma posição para outra, e em termos de saúde né, ele sabe que a probabilidade de ele ser machucar ou sofrer algum... Qualquer situação dentro da firma, um acidente né é muito pequena né, então, sem contar que o lado profissional dele vai cada vez melhor né, como uma pessoa da nossa área, vou falar de novo, nossa área que é eletricitista, ele entra como eletricitista, muitos equipamentos ele não aprendeu na teoria né, então chegando lá ele vai nessa firma que é multinacional e consegue aprender bastante coisa com equipamentos que já vem de fora, então o cara... ninguém quer sair de uma forma dessa, ele consegue manter a saúde, ele consegue manter a harmonia, tem chance de ganhar melhor e consegue melhorar o profissional dele, é mais ou menos por isso que uma pessoa não quer sair de uma firma dessa né.

Pergunta intermediária: Ele começa a reforçar, até na própria fala o que a empresa prega? Exatamente.

Questão 4 - Em relação a terceirização, como você verifica o papel dos funcionários na construção dessa identidade? Eles fazem parte desse contexto?

Olha, a gente consegue sim, só que nesse termo aí é meio complicado dependendo da situação de cada firma né, no caso, quando nós trabalhamos aí na firma japonesa... A mentalidade das pessoas... deles consegue passar para os terceiros também, então, como eu vou te explicar... vários lugares... Muitas coisas que os terceiros fazem acompanhando a própria firma, em outros lugares acha que está puxando saco, está querendo agradar, que isso aí não serve, é besteira, é frescura sabe? Mas com eles não, então a mentalidade deles começa a mudar, desde o cumprimento... cumprimentar as pessoas até pedir o serviço, por exemplo, você vai pedir um serviço em vários lugares, tem que fazer isso aqui, no caso deles não, é por favor, há

uma necessidade de se fazer esse serviço, então a turma começa a valorizar eles não deixam de fazer, então a mentalidade do terceiro que chegar lá, que vê que tem uma mentalidade fraca, chega lá melhora, tem caso que é a parte, que do jeito que é não muda nunca né.

Pergunta intermediária: Mas, você crê que essa mudança vem pelo relacionamento, pela instrução, por qual motivo?

Por tudo né, por tudo, relacionamento, principalmente o comportamento, eu acho que a palavra seria essa, é mais o comportamento das pessoas, porque hoje para você ter um equipamento moderno, uma tecnologia moderna, Melhores ferramentas, melhores condições de trabalhar, mas se o comportamento não encaixa, não vira nada, não resolve nada, então eu acho que 50% é as condições, então afirma das condições para você, que nem eu falei para você, ferramentas, condições de trabalho e os outros 50% é o comportamento, você está numa firma multinacional que você tem que olhar o equipamento todo dia para ver se está funcionando não, mas você pega e ficou olhando pra cima então não resolve nada, então não adianta eu dar o equipamento moderno para você, que custa milhões se você ficar olhando para cima, então... O maior de tudo na minha opinião é o comportamento tá.

Questão 5 – Na contratação de uma empresa terceirizada, há possibilidade de que ela se vincule a essa identidade?

Na contratação dessa firma ou o terceiro contratando funcionário?

Pergunta intermediária: Não, não... Você pode colocar as duas coisas. Você acha que há, assim uma averiguação se ela vai se encaixar ou não nas políticas, nos valores, na imagem mesmo que ela desenvolve?

Olha, é aquilo que eu falei para você, eu acredito que de 100%, 80% encaixa tá, mas sempre tem aqueles 20% que eu falei para você, nasceu daquele jeito e não quer mudar, não quer crescer, não quer sair daquilo tá, mas... em cima, antes de entrar, é passado por uma entrevista, a gente conversa muito e explica qual é o sistema, a gente vai trabalhar com o sistema do próprio cliente tá, então dependendo da pessoa, se já é honesta, no jeito que ela é, ela fala, então desse sistema para mim não encaixa, então já faz até um favor para a gente, nem entra para dar trabalho, agora tem pessoas que entram no sistema um pouco atrasado, um pouco assim, rebelde, mas consegue encaixar, o que não conseguir, a gente tem aquele prazo de 3 meses, para a gente... tentar a gente tenta, se não der certo, não se enquadrar no sistema, é obrigado a tirar da firma né.

Pergunta intermediária: e esse sistema que prevalece, é o sistema da tomadora japonesa ou sistema da empresa de vocês?

Olha... automaticamente a gente aprendeu essa parte boa do serviço com o sistema do japonês né e sempre fica né, então sempre tem aquelas pessoas que fala assim: “lá eu vou trabalhar assim”, “vou para outro lugar”, “ah não estou mais naquela firma mesmo, eu posso relaxar”, eu vou dar exemplos concretos, a gente trabalha num sistema de segurança com capacete, óculos, uniforme, NR10 e tal, isso aí é um procedimento não da Tomadora, isso não é um procedimento do cliente, só dele, é da firma nossa também, entendeu? Então, a gente aprendeu a trabalhar com eles, então a gente não pode mudar, a gente não muda, já aconteceu casos de pessoas estar em outro lugar e falar, “não, aqui não é a firma que eu estava trabalhando, mas nosso sistema tem que continuar, continua assim” e uma parte também a gente troca figurinha, tem muitas coisas que a gente tem de bom também, as outras firmas tem de bom e repassa, onde é a parte que a gente mais gosta, porque eles têm a humildade de aceitar, entendeu?

Questão 6 - E a comunicação com os funcionários de sua empresa, é diferente? Em qual contexto? Há uma comunicação específica com vocês?

Quando a empresa japonesa vai falar com a empresa de vocês ou com os funcionários de vocês, você avalia que tem uma diferença nessa comunicação ou não? Ela é igual para qualquer terceiro, qualquer direto que esteja ali dentro?

Aí vai depender de cada local, mas não tem, é que nem eu falei para você, por mais que tenha vários funcionários na própria empresa japonesa, ela tem... por mais que existe um sistema, existe um procedimento, cada um é de um jeito diferente do outro, uns um pouco mais secos, os outros um pouco mais amorosos, um pouco mais tranquilo, mais nervosos e é aquelas coiseiras todas, mas o sistema em geral é o mesmo tá, o tratamento é muito... eles procuram, eu vejo assim, eles procuram tratar a gente, para a gente responder bem para eles, entendeu? Eles dão todas as condições, ah não teve ferramenta para trabalhar, ele não teve procedimento para trabalhar... não, ele teve tudo! Foi pedido por favor, foi pedido com respeito, então eles querem que retorne tudo isso para eles, da mesma maneira que eles passaram, entendeu? Então, eu não vejo problema nesse lado não. Agora, de 100 sempre tem 1 né, de 1000 né, que a turma fala, de 1000 sempre tem 1 que tem o temperamento mais forte né, mais né rude e tal, mas é... relativo isso aí, é uma pergunta meio relativa, as vezes pode depender de cada pessoa né. Se for pelo processo da própria firma, é para ser tratado desse jeito, tratado com respeito, com calma, com tranquilidade e tal. Agora uns tem uma função alta... grande, então talvez

ultrapasse um pouco na cabeça da pessoa e talvez excede um pouco no comportamento de ser um pouco rude né.

Questão 7 – E pela atividade cotidiana realizada, acredita que haja a integração efetiva com esse público?

Sim, com certeza.

Questão 8 – Há algum canal para essa comunicação?

Isso! Rádio, mural, e-mail...

Tem... eles têm um sistema aqui, eu não lembro o nome do sistema... que todos os setores tem um quadro né, o quadro de aviso deles né e tudo que é passado de mudança, de... vamos supor, que é um aviso importante ou uma programação de algum... qualquer reunião, ou de qualquer outro sistema, eles têm... os terceiros tanto comunicam por e-mail, como é indicado em mural né, cada setor tem um quadro de mural né, um quadro mural, que a turma fala, um fala quadro de aviso, outro fala mural né, e transmite. Quando é uma coisa mais importante, é feito até no rádio se for necessário. Urgente no caso né.

Pergunta intermediária: E os programas? Os programas, por exemplo de segurança né, que inserem aí os terceiros, como que vocês repassam isso para os funcionários, porque praticamente é mais a gestão que participa né, das reuniões e depois acaba tendo que passar isso para os seus funcionários, tem alguma maneira específica que vocês usam para isso?

Tem o DDS né... na firma tem, a própria firma tem, o cliente tem o DDS, ou é semanal ou é... o DDS já fala ou dia a dia tá, quando tem algum, vamos supor, procedimentos, avisos importantes de segurança, ou para transmitir coisa de segurança do próprio cliente, é passado nesse DDS, quando tem alguma coisa que foge um pouco ou que a gente trabalha... como eu vou te explicar? Quando tem um DDS geral na firma, ele fala geral, ela não fala das nossas ferramentas, ela fala uma coisa geral, então... deu problema na tinta, não é o sistema da gente, mas é bom a gente saber o porquê aconteceu esse problema com a tinta, deu um problema mecânico, não é também nosso sistema, mas é bom sabe, então as vezes, passa uma semana, duas semanas falando de coisas que as vezes não envolve a parte elétrica, aí é onde a gente entra, a gente tem o nosso DDS particular tá e também tem a liberdade também de passar, como... nós temos esse DDS, nós temos a liberdade de passar isso também para o geral, quando está tendo um DDS geral, a gente tem essa liberdade, se a gente erguer a mão e querer falar sobre o assunto, dar um recado importante da parte elétrica, nós também podemos fazer isso tá.

Pergunta intermediária: e sobre a imagem hoje da empresa que você atua, como você a descreve para mim?

Como que eu vou descrever a firma que eu trabalho?... é aquilo que eu falei para você, eu vejo uma firma forte né, eu vejo a imagem dela... uma firma que exige muito... que tem condições, é uma firma que eu aprendo muito com ela, da mais segurança para ir trabalhar, a gente sente mais segurança, é complicado você ter uma imagem... é difícil viu, é uma firma que... quando você tem segurança no que você está fazendo, você está aprendendo muita coisa, você está trabalhando com equipamentos novos, tá trabalhando com um povo que é fácil de lidar, que você consegue aproveitar tudo o que você faz, então é uma empresa que você não quer sair de perto dela, então eu acho que é uma empresa ótima para mim, uma empresa ótima, não sei se a palavra seria essa. Tem altos e baixos, mas é isso aí.

Questão 9 – Quais seriam as maiores dificuldades do dia a dia, que você crê serem originadas da comunicação? Pela falta dela ou pelo excesso dela, pela não clareza dela. Teria assim, rotinas ou problemas que você já diagnosticou que são devido a comunicação, que ela precisa melhorar ou não?

Ou alguma coisa assim, que você vê que não só aí né, mas na gestão da prestadora mesmo, que hoje você atua ou até em relação a tomadora japonesa, alguma coisa que as vezes torna o trabalho de vocês mais burocrático?

Olha, se tem uma coisa que talvez é o que mais assim, me deixa um pouco frustrado e tal, é... é um sistema que a vezes a gente fica... difícil para a gente, mas eu vou explicar, você vai entender... não tem sábado, não tem domingo, não tem dia tá, então eles têm um comprometimento tão grande na fabricação do produto deles, que praticamente, por ser uma fábrica japonesa, eles se vendem o tempo todo né, então não existe sábado, domingo e feriado, então as vezes você não consegue fazer um planejamento né... descanso né, não que eu não tenha meu dia de descanso, eu tenho, só que você tá, de repente muda o sistema, eles precisam mudar, aí tem que ligar, eles procuram você e falam “olha, você tem sexta, sábado e domingo para resolver isso daí”, então, isso aí as vezes atrapalha um pouco, talvez poderia mudar isso aí tá. Por que? Porque atrapalha não só nós que somos terceiros, como os outros terceiros, porque muitos terceiros são de fora, tem gente que está programado para ir embora pra casa, você tem que trazer os caras de volta ou as vezes você não consegue todo mundo, as vezes a qualidade diminui, então se a qualidade do funcionário diminui, diminui a qualidade de serviço a ser entregue, você entendeu?

Se diminuir a quantidade de funcionários, vai diminuir o prazo, prometemos entregar sábado e domingo, não vai dar pra entregar sábado e domingo, vai entregar só na segunda, então, por mais que você se sacrificou muitos funcionários para ficar trabalhando, o cliente não ficou satisfeito com o seu serviço então, Por que? Não que eles estão errados, a palavra não é essa, é que é um sistema japonês, então eles já vem com esse, desde quando são pequenos lá no Japão, já viram esse sistema né e o brasileiro... sabe como que é brasileiro, não perde um feriado e não perde um sábado e um domingo né, então talvez eu acho um pouco que fica difícil para mim trabalhar é isso aí, mas a gente... no meu caso que sou encarregado, então eu não tenho nem como para falar assim “ah, eu não vou poder vir não”, então eu tenho que fazer, essa é minha obrigação, eu estou ciente disso, então só que é o seguinte de encarregado, eu tinha 18 anos de encarregado, então eu já tenho esse procedimento, então por mais que a gente não goste, a gente já sabe que vai ficar e tem que fazer e tentar convencer os outros né, a ficar também, quando a gente consegue eles não ficam... o brasileiro não fica satisfeito, ele fica reclamando e faz com má vontade a digestão, até aí quando a gente consegue mudar a cabeça deles, que eles conseguem melhorar, a gente tenta ser igual eles, igual o japonês, mas a gente não vai ser igual nunca né, então talvez é esse procedimento, caso contrário não muda o sistema, não muda... eu não vejo outra coisa que me aborreça sabe, mas isso é raro tá, não é sempre que acontece isso tá, então é uma coisa que talvez não está nem no controle deles, porque como é uma fábrica de produção, então ela não pode parar, se para... se deu problema na sexta, para sábado e domingo, você perde muito dinheiro né, inclusive se eles perderem dinheiro, eles não querem mais investir, então eles não precisam do terceiros, então a gente que é terceiro, a gente tem que tentar, mesmo que a gente não... talvez esse erro não é nem deles, é da gente né, a gente não está enquadrado no sistema deles né, pode ser uma coisa japonesa e a gente ser brasileiro né, brasileiro é mais sossegado né, eu vou até corrigir, talvez a gente se aborreça um pouco assim, porque a gente está errado ou tentando... não estamos tentando ser igual a eles né.

Entrevistado: 3

Data: 04/07/2018

Horário: 13hs

Local: Sala de reunião – Prestadora C

Questão 1 – Como você diria que a imagem da Prestadora é vista hoje?

Eu vejo... que a empresa vê com bons olhos, eu estou há 14 anos prestando serviço e eu acho que foi as minhas experiências anteriores que fez com que eu continuasse, fizesse esses 14 anos aqui né.

Pergunta intermediária: E você é mais conhecido pela Prestadora ou por algum outro nome, outra nomenclatura? Como as pessoas te chamam aqui dentro?

É mais pessoal mesmo.

Pergunta intermediária: Mais todo mundo sabe o seu vínculo que é pela Prestadora?

Sim, todo mundo.

Questão 2 – Para se chegar na descrição de imagem citada, como você vê o desenvolvimento de identidade sendo trabalhado ?

Foi a parte de desenvolvimento, parte desenvolvimento de projetos, conhecimento que eu trouxe de outras firmas e...porque quando eu cheguei aqui o pessoal praticamente não sabia muito o que era um fluxograma né, então eu desenvolvi um fluxograma, fiz uma maneira que eu tinha aprendido fora daqui também e isso aí eu fui conquistando né, fui colocando tudo aquela... sabedoria né, que eu tive em outras firmas,que não foram de poucas, porque sendo projetista de tubulação, a gente trabalha com várias firmas de diversos ramos né, então a gente... pô já fiz fabrica de chocolate, Já trabalhei pra Lacta, já trabalhei para a Nestlé, já trabalhei com petróleo, já trabalhei com a Petrobras então, farmacêutica, já tive em quase todas as farmacêutica, projetos de farmacêuticas, remédios, Natura, O boticário, Então dessas aí... Glapso, Sanofê, então a gente já tem uma experiência muito grande e isso aqui eu implantei aqui dentro, por isso eu tive uma base boa para poder passar confiança para eles.

Pergunta intermediária: E nesses outros locais que você tem experiência foi tudo por CLT?

Foi tudo por CLT

Pergunta intermediária: E aí você entra aqui também por CLT, através de uma terceirizada isso?

Não, foi pela Prestadora mesmo.

Pergunta intermediária: Mas era vinculada a outra terceira, ou não?

Não.

Pergunta intermediária: Não, você entra que prestando serviço?

Prestando serviço direto numa outra terceira.

Pergunta intermediária: E foi difícil essa transição de CLT para abertura da própria?

Foi.

Pergunta intermediária: O que você sentiu de maior dificuldade?

Foi, porque eu acho que... uma, a gente perde bastante benefício, hoje, se eu falar para você que eu tenho um dinheiro guardado, caso eles me mandem embora, eu não tenho, não fiz, mas isso aí é de cada um né, você deve... como eu vou falar, segurança né, segurança que você tem de ser CLT, É muito instável né, quando você pensa que uma firma vai fechar, as pessoas que você acham que vão ser mandado embora são terceirizados, então, e é terceiro, olha a partir de amanhã você não precisa vir mais, tchau. Entendeu? Então por isso aí, eu achei que foi ruim né, se você falar hoje, se eu prefiro CLT ou terceirizada, eu vou falar CLT.

Pergunta intermediária: mesmo sabendo que a CLT também possui esse risco de ser dispensado e tudo mais?

Sim.

Pergunta intermediária: você falar pela garantia financeira?

Pela garantia financeira e estabilidade também.

No meu caso... É uma, não sei... por aquilo que eu construí aqui dentro, achei que foi... Eu estou com uma certa estabilidade, aqui você tem que ser bom, tem que se destacar o melhor, para poder tentar chegar até o fim. Na CLT também, trabalhei numa firma francesa, Vocanime Brasil, É multinacional que trabalhei nela 11 anos...eles começaram a mandar as pessoas embora e eu fiquei o último, mas também quando sai não recebi nada... Quem saiu primeiro foi beneficiado e eu estou sem receber, até hoje... É difícil também, tem um outro lado também... que assumiu risco também entendeu? E era CLT. Então, eu acho que para mim está sendo bom, porque eu desenvolvi, fortaleci e fiz uma coisa bacana, uma grade, sei lá...

Pergunta intermediária: Para onde você atua hoje?

É.

que a imagem que eu vejo da empresa , é uma das melhores que eu vi.

Questão 3 – Os empregados influenciam ou tem algum papel nessa formação? Você acredita que você consegue assessorar, por exemplo, quando você cumpre os princípios dela, os valores dela, você está contribuindo para que a identidade dela continue assim, até pela sua permanência né?

É, sim, eu tenho que seguir o que foi determinado por eles né, tudo aquilo, as exigências que eles fazem, eu tenho que seguir a risca né.

Questão 4 – E Em relação a essa terceirização que você hoje atua, hoje atua numa tomadora japonesa, mas tem um perfil aí de diversas culturas, aprendeu bastante, inclusive nacionais né. Como que você vê que a terceirização, como hoje é o seu caso, ela auxilia na construção de identidade, ou na propagação de identidade que a empresa tomadora tem? Então hoje a japonesa, ela tem os critérios dela, a identidade dela, a imagem dela, você acha que você assessora a isso continuar? Ela ter a imagem dela, como você vê a imagem da tomadora japonesa hoje? Falando pelo grupo, não só pela unidade?

Eu vejo que eles... pelo menos esse empresa, ela é muito certa, ela é muito certinha e por isso ela paga o preço. Aqui se cair um ácido sulfúrico na terra eles vão tirar três caminhões de terra para tratar essa terra, enquanto outras, malema ia pegar uma enxada, dar uma cavucadinha lá, tirar e falar pode jogar lá no lixo, poe em cima... E vai embora, aqui não, eu acho que a imagem que eu vejo da Tomadora , é uma das melhores que eu vi.

Questão 5 – Na contratação de uma empresa terceirizada, há possibilidade de que ela se vincule a essa identidade? E teve alguma das exigências, assim ou algum ponto que a Prestadora tem, que a Tomadora não tenha, ou foram mais pontos que Tomadora tem e que foram para a Prestadora também, fazer parte dos princípios da imagem da Prestadora?

No meu caso não, no meu caso é... Eu tenho que só fazer projeto, então eu não tenho... coisas da firma para a minha firma.

Pergunta intermediária: mais questões, assim, de conduta, de valores?

É isso aí sim, insegurança principalmente, De segurança, isso aí eu nunca tinha visto igual aqui, para preservação da segurança que eles usam, foi uma das melhores que eu já vi, em termos de documentação, termos de... da própria segurança, treinamentos.

Pergunta intermediária: mas também na parte operacional você trouxe bastante conhecimento de outras culturas, igual à questão do fluxo, por exemplo?

Sim.

Pergunta intermediária: Esse foi um trâmite assim, mais operacional mesmo, poderíamos chamar assim, do qual você inseriu conhecimento de outras culturas, teve algum conhecimento de uma cultura mais específica que você conseguiu atribuir mais a evolução daqui ou não, foi um misto?

É, eu acho que foi mais técnico.

Pergunta intermediária: mas teve de alguma cultura que você tenha trabalhado em que você conseguiu chamar para cá o conhecimento, por exemplo, igual do fluxo, Eu não sei se foi numa empresa específica.

Foi uma... firma Francesa.

Pergunta intermediária: francesa, e aí você conseguiu trazer pra cá, para a japonesa?

E teve algum outro, de alguma outra cultura ou não foi mais prevaiente dela?

Foi mais dela...lá era bem diferente, as pessoas lá trabalhavam de uma maneira um pouco diferente né, pela empresa, pela cultura da empresa, de uma coisa mais detalhada, sabe, mais simplificada né, porque a maioria das vezes a gente vê que eles fazem um fluxograma no papel de pão.

Pergunta intermediária: A francesa?

Não. Japonês, Americano, eles fazem um fluxograma no papel de pão e põe... e vai pra frente. Lá não, lá eles fazem as coisas... Por fases, tudo certinho, o fluxo certinho de pessoa, de produção entendeu? Elevação né. Eu faço fluxograma hoje com... De cada elevação, Se você pegar fluxo gramas por aí, você não tem elevação, você não vê nada, Só vê da onde vai para onde vai, eu não eu já ponho... O nível, primeiro nível, onde o nível... O tanque está suportado, Qual nível que ele está, então é diferenciado e eu aprendi lá com eles.

Pergunta intermediária: você trabalhou na francesa, americana, qual mais?

É... Nestlé né, Suíça, estive em araras, estive na Petrobras em São Mateus do Sul... estive na refinaria, na repar, refinaria do Paraná.

Pergunta intermediária: A repar, ela é o que Nacional ou não?

Ela é nacional, Petrobras. Trabalhei na... Quiri, como autônomo né, já estive em várias outras... Estive em Paulínia, trabalhando na... Rhodia.

Pergunta intermediária: A Rhodia é o que, nacional também?

Ela é... Eu acho, se eu não me engano a Rhodia... Eu não lembro.

Pergunta intermediária: E aí acabou na japonesa?

E acabei aqui, por causa da esposa.

Pergunta intermediária: qual foi mais difícil trabalhar, as multinacionais, embora tenha suas particularidades ou as nacionais? No quesito de relação de procedimento, de comunicação, de relacionamento, das burocracias?

Em relacionamento, as nacionais são elementares né, é mais levado assim, agora as multinacionais assim, é... São mais rígidas... mas também, nunca o ambiente assim, mais forte, mas que eu tive foi aqui.

Pergunta intermediária: Forte em que sentido assim, mais imponente?

Mais imponente, mas crítico, sabe... eu lembro que quando eu entrei aqui eu fiz entrevista lá em laranjal, fiz um teste, fiz entrevista e... Simplesmente o cara chegou pra mim falando... Você vai entrar, mas no lugar de um cara, que o cara saiu daqui por que falava demais... Foi bem assim, então... Falei, então tá bom, vou calado.

Pergunta intermediária: Interferiu direto no relacionamento né?

É.

Questão 6 – E a comunicação com os funcionários dessa empresa, é diferente? Em qual contexto? Há uma comunicação específica com esse público?

Tem que ter, você tem que ser bem humilde, saber o tom de voz até, saber conversar direitinho, explicar o máximo que der, a gente aprendeu o seguinte, quanto menos essa outra pessoa pensar, ter que pensar, é melhor, então a gente tentava passar de um jeito, conversar de um jeito que fosse a língua deles, que eles entendessem, facilitou muito isso, e... Fazer de um jeito que eles pegassem confiança em você, gostassem de você, porque se não gostar, a gente sabe que não vai te fazer favorecimento.

Pergunta intermediária: isso você fala mais para o operacional?

Operacional.

Pergunta intermediária: E quais foram as linhas assim, que você... Você teve alguma linha que você seguiu, que viu que deu certo, Alguma que não tenha dado?

Não, a linha que eu segui sempre deu certo e... Não sei, se você levar uma linha dura, Eu acho que o caminho pra você se dar... dar errado é bem favorável, agora se você leva uma linha mais flexível, sabe mais...um pouco na brincadeira entre aspas né, mais na brincadeira, eu acho que você tem mais chance, da coisa que você quer dar certo, então eu acho que o lado mais flexível seria melhor.

Pergunta intermediária: e... Mas é uma comunicação assim, mais oral, informal, formal, escrita?

Ela é mais... escrita e oral, seria os dois processos, junto com a escrita a gente tentava ainda dar uma... clarear mais, explicando direto, diretamente assim num desenho, que ele pudesse realmente entender.

Pergunta intermediária: então a escrita teoricamente ela era mais por desenhos, não era um texto corrido que ele tinha que ler?

Não, era mais desenhos mesmo.

Questão 7 – E pela atividade cotidiana realizada, acredita que haja a integração efetiva com esse público?

É, a gente... eu conhecendo mais a pessoa, eu sei que quando ele entendeu e quando ele não entendeu, dá para sentir na hora, tem que pegar a minha experiência também né, e eu procuro fazer a minha atividade a mais simplificada possível... então eu tento simplificar o meu desenho dando mais ilustração, para que ele não tenha dúvida nenhuma e eu acho que isso daí ajuda muito.

Questão 8 – Há algum canal para essa comunicação?

O meu é mais desenho mesmo, mas...

Pergunta intermediária: mas a comunicação que você chegar até as pessoas, elas têm diferentes vias, quais vias?

Que eu chego é mais um rádio, o meu seria mais um rádio, e tem e-mail também. O e-mail é mais para pegar... mandar, receber orçamentos, essas coisas que a gente fazia, para receber

alguma... Orçamento só, mandar algum desenho também, É e-mail, rádio.

Pergunta intermediária: sistema? Não?

Sistema... não, mais ou menos, só o e-mail mesmo.

Pergunta intermediária: intranet também não?

Não. só e-mail e rádio.

Pergunta intermediária: Ramal também né, um específico seu?

É o telefone, até quando podia, eu usava muito meu celular, na verdade usava mais o celular do que...

Pergunta intermediária: tinha algum motivo, facilidade?

É, a facilidade, melhor, chamava só a pessoa que me interessava mesmo e tinha já... Rapidinho.

Pergunta intermediária: para o operacional não interno?
Aham.

Questão 9 – Quais seriam as maiores dificuldades do dia a dia que crê serem originadas da comunicação?

Eu acho que no rádio, quando você tinha que falar... se fosse para só chamar ou saber a localização é mais fácil, agora se você tinha que explicar alguma coisa pelo rádio, a pessoa se sentia muito acanhada, “ ah, estou aqui e já estou indo aí”, É sempre assim “sabe aquela linha lá, tal, não sei o que“, então o cara fala “olha, faz o seguinte, eu vou passar na administração.“, então as pessoas tentavam evitar o máximo de mais gente ficar sabendo, então eu já... Por isso mesmo que eu usava mais o celular, Porque as vezes tem que explicar, Eu já explicava, ele já entendia e não precisava nem vir aqui. O rádio não, o rádio era mais gente usando e as pessoas que eu tratava não gostava muito de ficar discutindo alguma coisa pelo rádio, era só mais para localização.

Pergunta intermediária: E isso aqui na japonesa e nas outras que você trabalhou, teve algum... Tinha algum problema assim, de comunicação que vocês viam “poxa, esse problema sempre dar na obra, no operacional ou no administrativo, porque falta setores e conversarem ou documentação fica sempre incompleta“, tinha algum caso assim ou não?

Não.

Pergunta intermediária: nem na nacional, Petrobras?

Não, não tinha. Eles estão... Eu vou falar, a Petrobras, eles têm normas para tudo, para tudo eles têm uma resolução né, para qualquer coisa, para fazer uma escada eles têm normas deles, “olha, essa aqui pode comprar, é norma Petrobras“. Então é uma coisa que facilitava muito, então as instituições e as empreiteiras que trabalhavam dentro da Petrobras, eles já sabiam de quase tudo, se você falava “aqui está o desenho e tal“, eles vêm e apta o desenho Eles faziam sabendo em cima da norma já, que tinha que ser feito daquele jeito isso facilitava muito.

Pergunta intermediária: Mas, mesmo que tivesse um erro embutido? Mesmo que tivesse um erro embutido, eles faziam sem problema, é muito diferente, trabalhar numa firma assim, é tudo documentado assim, tudo certinho também, mas é aquela velha história, é... como eu vou falar, são estatais e onde tem estatais, tem as pessoas que carregam o mundo e tem pessoas que não está nem aí pra nada né, se ele anda numa rodinha de petroleiro e, eles não estavam falando, eles não estavam discutindo, porque a escada saiu aqui, porque tem que fazer uma escada ali, não. Estavam discutindo aposentadoria entendeu? Era meio complicado assim, mas foi um lugar assim que... Serviu de muitos exemplos ali para mim, de normas, de experiência.

Pergunta intermediária: E para resumir assim Eduardo, o que você falaria para mim que... das empresas que você já trabalhou tanto como CLT e pelo que você, hoje sente sendo um terceiro, O que mais te marcou no quesito cultural, que você teve que se adequar aí, e no quesito de comunicação, o que te incomodou, o que te fez olhar?

Em termos cultural?

Pergunta intermediária: Igual você deu o exemplo ai, de relacionamento, de posição ou essa questão até mesmo da... um faz de mais outro faz de menos.

Então, eu no ponto de vista na Prestadora, eu tenho que estar sempre fazendo o melhor né... que eu vi, a gente sabe como é aqui dentro, a gente vai aprendendo no dia a dia, a cultura que é a firma japonesa, então a gente procura se encaixar, abaixar a cabeça e trabalhar né, falar “pô...”, então essa foi uma cultura que eu ensaiei bastante né, eu as vezes acho que até exagero, eu brinco muito, eu gosto de ficar tirando sarro, cutucando, brincando, então... Mas, se eu estivesse sentado do lado de um japonês né, eu acho que eu tinha me ferrado já, mas como eles estão longe, a brincadeira é só entre a gente, mas... e outras culturas cara, é... ah mas é isso, não tem muito.

Pergunta intermediária: e na comunicação assim, o que você fala “poxa, isso jamais pode acontecer” ou essa cultura é exemplar no quesito de comunicação?

Tem a cultura de falar pouco, quanto mais você falar, mais chance você tem de se ferrar, eu acho, não sei, eu acho que tudo é, sei lá...comunicação? comunicação mais direta assim né, mais específica.

Pergunta intermediária: Só mais uma dúvida, como você lida muito com o operacional né, como que você vê assim, que o nível de instrução influencia no entendimento, tanto na posição, de postura cultural hoje da tomadora japonesa né, quanto a questão de entendimento do processo, na execução, como você vê isso? Você sente uma influencia ou não?

Influencia? Eu não vejo, no meu caso é muito específico, eu cuido do meu trabalho como eu cuidaria em outra firma qualquer, é a mesma coisa né.

Pergunta intermediária: Mas e na relação com os setores, você sente que no administrativo é mais fácil do que no operacional ou não? Pelo nível de instrução.

Eu acho que é mais fácil, por exemplo na empresa, o que mais existe? São pessoas recém formadas e as pessoas recém formadas é mais fácil de lidar, porque eles também têm aquele medo né, então você pode se comunicar melhor, se abrir mais, tem pessoas que não aceitam a sua opinião, você vai falar é não, eu quero assim e acabou, entendeu? Então eu acho que na empresa aqui, teve muita gente que é inexperiente, pelo menos nessa fábrica aqui né, eu não vi muita gente experiente trabalhando aqui, eram mais engenheiros recém formados e vem trabalhar, entendeu? Que não trabalhou, não esteve ai fora e eu falo, tem muita gente, muitos engenheiros, muita gente que eu conheci, que não trabalhava onde eu trabalhei 3 meses, não trabalhava e não trabalha, entendeu? Mas foi fácil, eu me impor, um pouco das minhas ideias né e sempre tentando ajudar, foi sempre tentando ajudar, mais foi fácil ali impor um pouco as ideias, aceitaram, viram, por quê? Porque a maioria das pessoas que estavam trabalhando aqui, não digo tecnicamente, teoricamente, eu digo assim, de... você se informa é bem diferente você ir trabalhar tá, faculdade no dia a dia né, é bem diferente, então essas pessoas não falam por elas, por experiência, vendo, realmente se encaixou, se encaixa né, mas eu não tive... foi fácil, para mim foi fácil, porque eu tive uma bagagem grande, uma bagagem grande, tanto é que eu estou ai ainda, então eu acho que foi... em termos de comunicação foi fácil me impor... meu pensamento foi para essa... ter do meu lado pessoas que não eram tão experientes.

Pergunta intermediária: Então as técnicas, elas foram mais informais, no tech a tech mesmo, de conversar, impor e falar e depois isso partia para o formal no documento, alguma coisa assim?

Sim.

Entrevistado: 4

Data: 24/07/2018

Horário: 13hs

Local: Sala de reunião – Prestadora D

Questão 1 – Como você diria que a imagem da Prestadora é vista hoje?

Profissional reconhecido no mercado, engajado com o negócio ao qual presta serviço tendo relação de parceria por longo tempo, prestadora especializada e atualizada de forma continua com as novas práticas de mercado na área de sua prestação de serviço. Participo de congressos cursos voltados a R&S e TSD principalmente desenvolvimento de lideranças. Numa das empresas que atuo depois de **3 anos** escuto dos gestores que se a consultoria Inaptar um candidato o gestor não questiona em virtude de exemplos anteriores onde ele discordou de pareceres contratou o candidato e depois de algum tempo o descritivo do comportamento se manifesta nas ações diárias de trabalho.

Questão 2 – Para se chegar na descrição de imagem citada como vê o trabalho de identidade ser trabalhado?

Essa prestação de serviço tem definido suas crenças e valores que se manifestam na forma de comportamento visível na prestação do serviço entre prestador de serviço e cliente.

Crenças e valores:

Respeito ao ser humano numa contratação o cuidado para não julgar e nem ser injusta, não levar em conta preconceitos pré concebidos todos tem o mesmo direito a concorrer uma vaga, olhar holístico para o ser humano.

Competência Técnica se atualizar constantemente em relação a novas práticas de mercado aplicando no dia a dia onde presto serviço, enviar materiais atualizados sobre os testes de R& de lançamentos e propor melhorias.

Questão 3 – Os empregados influenciam ou tem algum papel nessa formação?

Sim com ideias e sugestões de melhorias relatam o que está bom na prestação de serviço e o que pode ser melhorado para se fazer ajustes e atender a necessidade do cliente. São eles que me auxiliam não exercício prático e podem me auxiliar em melhorias. Eu tenho que trabalhar

em vários lugares com minha equipe desenvolvendo outras, necessariamente esse desenvolvimento precisa ser de acordo com a identidade e formação da Tomadora. Esse papel de respeito acaba formando a minha identidade também, da minha empresa.

Questão 4 – Em relação a terceirização, como você verificar o papel dos funcionários na construção dessa identidade? Eles fazem parte desse contexto?

Eles também são corresponsáveis para manter essa imagem no cliente a partir do momento que internalizam essas crenças e valores praticam esses comportamentos na relação de prestador de serviço com o cliente na relação direta de comunicação, tratativa e entrega do serviço solicitado.

Questão 5 – Na contratação de uma empresa terceirizadas, há possibilidades de que ela se vincule a essa identidade?

Sim, pois a identidade é o conjunto que norteia as ações práticas e isso facilita o processo de contratação tanto da parte da contratada como do contratante é esperado que essa identidade seja consistente para manter essa parceria de forma duradoura.

Questão 6 – E a comunicação com os funcionários dessa empresa, é diferente? Em qual contexto? Há uma comunicação específica com esse público?

A prestação de serviço demanda atender vários tipos de público concomitantemente devendo a comunicação ser nivelada a cada tipo de público.

Questão 7 – E pela atividade cotidiana realizada, acredita que haja a integração efetiva com esse público?

Sim, pois o dia a dia faz se criar uma relação de amizade amistosa entre esses vários públicos existentes da empresa ao qual presta serviço.

Questão 8 – Há algum canal para essa comunicação?

Email, comunicação verbal, comunicação não verbal, reunião apresentação de resultados, apresentação de relatórios de resultados.

Questão 9 – Quais seriam as maiores dificuldades do dia a dia que crê serem originadas da comunicação?

A interpretação de uma mensagem por parte da contratante podendo distorcer, ampliar dados causando desconforto no clima interno. Esse ponto precisa ser bem pensado e sempre falo para meus funcionários, pois isso pode acarretar em problemas de relacionamento que se arrastam. Assim, sempre manter o clima respeitado e ter prudência para conduzir o que precisa, fazendo seu trabalho, mas respeitando a cultura das empresas que está, pois ali há regras e elas precisam ser cumpridas.