



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ISIS RAQUEL MACIEL DUARTE

**CULTURA DE APRENDIZAGEM E TERCEIRIZAÇÃO: ESTUDO EM EMPRESA
DE SANEAMENTO BÁSICO**

**FORTALEZA
2016**

ISIS RAQUEL MACIEL DUARTE

**CULTURA DE APRENDIZAGEM E TERCEIRIZAÇÃO: ESTUDO EM EMPRESA
DE SANEAMENTO BÁSICO**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará – UFC, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Tereza Cristina Batista de Lima.

**FORTALEZA
2016**

ISIS RAQUEL MACIEL DUARTE

**CULTURA DE APRENDIZAGEM E TERCEIRIZAÇÃO: ESTUDO EM EMPRESA
DE SANEAMENTO BÁSICO**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará (UFC), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Tereza Cristina Batista de Lima.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Tereza Cristina Batista de Lima (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Ms. Elidihara Trigueiro Guimarães
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Dr^a. Suzete Suzana Rocha Pitombeira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Aos meus pais, Jacqueline e Célio, por todo amor, carinho e dedicação na minha criação. Também por todo o esforço a minha educação e apoio às minhas decisões. E por serem meus orgulhos e inspiração de vida.

AGRADECIMENTO

Aos meus pais que com todo amor e dedicação sempre estiveram ao meu lado e deram todo apoio necessário em todas as minhas decisões, além de, nunca terem me deixado faltar nada.

À minha orientadora Tereza Cristina Batista de Lima, que com toda sua sabedoria, paciência e confiança acreditou no desenvolvimento desta monografia.

Aos funcionários da empresa de saneamento, em especial a gestora Simone Arrais, por todas as suas sugestões e apoio para divulgação do questionário da pesquisa para realização deste trabalho.

A todos meus amigos pelo carinho, compreensão e por se prontificarem em ajudar neste trabalho.

À minha cunhada Ana Rita, por toda dedicação, apoio e sugestões ao desenvolvimento deste estudo.

Ao meu amigo Eduardo Brandão, que com toda paciência se prontificou em ajudar, dando todo suporte necessário ao desenvolvimento deste estudo.

As professoras, Elidihara Trigueiro Guimarães e Suzete Suzana Rocha Pitombeira, por aceitarem participar da banca examinadora desta monografia e por contribuírem com suas críticas e sugestões para melhoria deste estudo.

RESUMO

Este trabalho objetivou identificar as percepções dos funcionários efetivos e terceirizados, da Companhia de saneamento na cidade de Fortaleza/CE, em relação à cultura de aprendizagem e suas dimensões. A base teórica foram as dimensões definidos por Marsick e Watkins (2003), para identificar as dimensões da cultura de aprendizagem que são predominantes entre os funcionários da organização. Para isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa de natureza descritiva, utilizando a técnica *survey* para a coleta de dados, em que foram aplicados 165 questionários junto aos funcionários de uma empresa no setor de saneamento. O questionário utilizado na pesquisa foi dividido em: dados sócios demográficos e o modelo Questionário de Dimensões da Organização de Aprendizagem – DLOQ-A, versão reduzida desenvolvido por Yang (2003). Para análise dos dados, além da estatística descritiva, usou-se a análise multivariada de dados e o teste de diferenças das médias. A comparação da percepção entre os funcionários efetivos e os terceirizados apresentou diferença significativa no fator de criação de oportunidades para a aprendizagem contínua. Este resultado pode indicar que os funcionários efetivos têm maior oportunidade para aprender e desenvolver-se no trabalho em relação aos terceirizados.

Palavras-chave: Cultura de aprendizagem. Aprendizagem Organizacional. Cultura Organizacional. Terceirização.

ABSTRACT

This study aimed to identify the perceptions of effective and outsourced employees, the sanitation company in the city of Fortaleza / CE, regarding the culture of learning and its dimensions. The theoretical basis were the dimensions defined by Marsick and Watkins (2003), to identify the dimensions of learning culture that are prevalent among employees of the organization. For this, a quantitative survey of a descriptive nature was carried out using the technical survey for collecting data, which were applied 165 questionnaires from employees of a company in the sanitation sector. The questionnaire used in the survey was divided into: demographic data partners and Dimensions Questionnaire model of the Learning Organization - DLOQ-A reduced version developed by Yang (2003). For data analysis, in addition to descriptive statistics, we used multivariate analysis of data and the mean differences test. Comparing the perception among permanent employees and outsourced significant difference in creating opportunities for continuous learning factor. This result may indicate that permanent employees have more opportunity to learn and develop the work in relation to third parties.

Keywords: Learning Culture. Organizational learning. Organizational culture. Outsourcing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 –	Definições de construções para as dimensões da cultura de aprendizagem em organizações.....	25
Quadro 2 –	Vantagens competitivas da terceirização.....	31
Quadro 3 –	Dimensões da cultura de aprendizagem.....	42
Tabela 1 –	Confiabilidade da escala dos fatores.....	44
Tabela 2 –	Grau de escolaridade dos respondentes.....	45
Tabela 3 –	Idade dos respondentes.....	46
Tabela 4 –	Estado civil dos respondentes.....	46
Tabela 5 –	Médias das dimensões de cultura de aprendizagem na percepção dos funcionários efetivos.....	47
Tabela 6 –	Médias das dimensões de cultura de aprendizagem na percepção dos terceirizados.....	48
Tabela 7 –	Comparação de médias entre funcionários efetivos e terceirizados.....	49

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AO	Aprendizagem Organizacional
DLOQ/DLOQ -A	<i>Dimensions of The Learning Organization Questionnaire</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DE APRENDIZAGEM.....	14
2.1	Cultura organizacional.....	14
2.2	Cultura de aprendizagem.....	18
2.2.1	<i>Aprendizagem organizacional.....</i>	<i>19</i>
2.2.2	<i>Dimensões da cultura de aprendizagem.....</i>	<i>24</i>
3	TERCEIRIZAÇÃO.....	27
3.1	Contextualização sobre terceirização.....	27
3.2	Vantagens e desvantagens da terceirização.....	31
3.3	Terceirização no serviço público.....	34
4	METODOLOGIA.....	40
4.1	Tipo de pesquisa.....	40
4.2	Universo de estudo e amostra.....	40
4.3	Instrumento e coleta de dados.....	41
4.3.1	<i>Questionário das dimensões da organização que aprende (DLOQ).....</i>	<i>42</i>
4.4	Tratamento da amostra coletada.....	43
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	45
5.1	Perfil da amostra.....	45
5.2	Dimensões da cultura de aprendizagem na perspectiva dos funcionários efetivos.....	46
5.3	Dimensões da cultura de aprendizagem na perspectiva dos terceirizados.....	48
5.4	Comparação da percepção dos funcionários efetivos e terceirizados sobre a Cultura de aprendizagem.....	49
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
	REFERÊNCIAS.....	53
	APÊNDICES.....	60
	Apêndice A – Questionário da Pesquisa (Word).....	60

Apêndice B – Questionário da Pesquisa (Eletrônico).....	62
--	-----------

1 INTRODUÇÃO

Devido ao crescimento de mercados cada vez mais flexíveis, as organizações demandaram a necessidade de adaptação constante e tornou essencial o desenvolvimento da capacidade de aprender. Além de também desencadear a análise das interfaces da aprendizagem com diversos aspectos organizacionais, tais como a cultura (SILVA; BAPTISTA, 2009).

Os conceitos de cultura e aprendizagem são vistos como indissociáveis, visto que as pessoas aprendem dentro de contextos culturais decisivos na própria natureza do que é aprendido (COOK; YANOW, 1993).

A cultura voltada para a aprendizagem é uma forma de, segundo Rebelo (2006), melhorar o desempenho organizacional, sendo definida como aquela orientada para a promoção e facilitação de aprendizagens dos seus membros, bem como para a partilha e disseminação do aprendido.

Rebelo e Gomes (2008) enfatizam que a cultura de aprendizagem é um fator facilitador ou mesmo uma condição essencial para promover e apoiar a aprendizagem nas organizações. Segundo Santos (2010), a aprendizagem organizacional é vista como pré-requisito para a sobrevivência das organizações.

Para Isidro-Filho (2010), a aprendizagem atua como facilitadora do processo de adequação ao ambiente, e para compreender esse processo e seus resultados tornou-se um tema que vem recebendo atenção de pesquisadores, acadêmicos e consultores nos últimos anos.

Dessa forma, uma cultura de aprendizagem deve acreditar no poder da aprendizagem e exigir uma habilidade para aprender, buscando e aceitando *feedback* e mostrando flexibilidade de resposta à medida que as condições se modificam (SILVA, 2012).

Porém, sabe-se que, quando tarefas passam a ser responsabilidade de uma empresa contratada, pode ocorrer que a consecução dos objetivos das partes envolvidas venha a colocar em choque as diferenças culturais, devido a percepção de que cada funcionário tem em relação ao sistema de normas e valores especificados pela organização, buscando nortear o comportamento esperado (RIOS, 2002).

As organizações, por sua vez, buscam utilizar mecanismos de terceirização como forma de reduzir custos, com o objetivo de entrar no mercado mundial de forma competitiva, sem perda de qualidade no produto e sem a precarização nas relações de trabalho (CASTRO, 2002). A estratégia da terceirização torna-se, portanto, o recurso administrativo no qual as

atividades secundárias passam a ser exercidas por terceiros, permitindo à empresa concentrar esforços na atividade principal (QUELHAS; PINTO, 2008).

Isso traz mudanças para a organização, e a maioria destas mudanças é refletida na redução de pessoal, e nas novas relações que surgem com as empresas que prestam os serviços terceirizados. Ou seja, essas mudanças podem estar diretamente relacionadas com as pessoas ligadas à organização, e as relações existentes entre elas. Os impactos causados pelo processo de terceirização podem estar relacionados a fatores como cultura organizacional (SOUZA *et al.*, 2008).

Sendo assim, compreender como ocorrem as interações nos espaços organizacionais e como as pessoas simultaneamente transformam a cultura organizacional e são transformadas por essa mesma cultura é um dos grandes desafios em tempos de incertezas (SARMENTO, 2015).

Diante desse cenário, emergiu o seguinte questionamento: *Qual a percepção de funcionários efetivos e terceirizados quanto à cultura de aprendizagem na empresa de saneamento?*

Para responder a esta questão norteadora, este estudo teve como objetivo geral investigar a diferença entre as percepções de funcionários efetivos e terceirizados sobre a cultura de aprendizagem na organização. Ligados a este objetivo, estão os três objetivos específicos, que foram: i) identificar os fatores da cultura de aprendizagem mais recorrentes na organização na percepção dos funcionários efetivos públicos; ii) verificar os fatores da cultura de aprendizagem mais recorrentes na organização na percepção dos terceirizados; e iii) comparar os graus dos componentes da cultura de aprendizagem dos terceirizados e efetivos.

Para este estudo, utilizou-se a metodologia quantitativa, mediante o preenchimento de questionário pelos funcionários da organização. Posteriormente, foram realizados modelos estatísticos para tratamento dos dados coletados.

A empresa estudada neste trabalho foi uma companhia no ramo de saneamento básico do estado do Ceará, com 4.639 funcionários efetivos e terceirizados, por ter sido considerada uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil em 2015, segundo o Guia Você S/A – Exame, da Editora Abril.

Este estudo teve como base teórica as pesquisas de Rios (2002), Fernandes e Carvalho Neto (2005) e Souza *et al.* (2008) que relacionam a terceirização com a cultura organizacional, pois pouco tem sido pesquisado em relação ao modo como a terceirização

afeta os laços e vínculos entre funcionários e organizações e, em especial, a cultura de aprendizagem.

Nesse sentido, o resultado de um estudo nesta área permite gerar conhecimento científico sobre a cultura de aprendizagem de sujeitos sob diferentes contratos de relação de trabalho, além de auxiliar no desenvolvimento de ações para maior comprometimento dos funcionários nas organizações.

Com o intuito de atingir os objetivos propostos, o trabalho foi estruturado em seis capítulos. Nesta introdução, foram apresentados os seguintes tópicos: justificativa, objetivos geral e específicos e estrutura do trabalho. O segundo capítulo discutiu conceitos de cultura de aprendizagem organizacional, apresentando o instrumento *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ) ou questionário das dimensões da organização que aprende, proposto por Marsick e Watkins (2003) e buscando aprofundar questões centrais relativas ao processo de aprendizagem na organização.

O terceiro capítulo tratou sobre conceito, vantagens e desvantagens da terceirização e elementos dessa estratégia no serviço público. O quarto capítulo expôs a metodologia da pesquisa, identificando o período de aplicação, descrevendo o instrumento utilizado na coleta de dados, o universo de estudo (organização onde a pesquisa foi aplicada), assim como os resultados obtidos, caracterizando-os quanto as dimensões da cultura de aprendizagem.

No quinto capítulo foram discutidos os resultados da pesquisa de acordo com os objetivos deste estudo. O último capítulo apresenta as considerações finais acerca deste trabalho.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DE APRENDIZAGEM

Este capítulo foi subdividido nos seguintes temas: Cultura organizacional; Aprendizagem organizacional; e a Cultura de aprendizagem. O primeiro tema tratou das origens e conceitos da cultura organizacional. O segundo contém as definições e os níveis de aprendizagens nas empresas e a relação de interdependência da cultura em relação a aprendizagem nas organizações. O terceiro tema versa acerca das dimensões da cultura de aprendizagem, definidas por Marsick e Watkins (2003).

2.1 Cultura organizacional

O primeiro conceito de cultura foi definido cientificamente no século XIX por Tylor (1871) em sua obra *Primitive culture* (GEERTZ, 1989). Na visão de Tylor (1871), os indivíduos adquirem, como membro de uma sociedade, um conjunto complexo de conhecimentos, que incluem desde a linguagem, as crenças, as leis, os costumes, a moral, a arte, a religião e todo um leque de ações humanas.

Para Geertz (1989), a cultura é uma forma de interpretar a realidade ao redor, podendo dar significado às experiências cotidianas. É um conjunto de significados partilhados pelas sociedades na forma de símbolos, que são utilizados para se comunicar, decifrar o mundo à sua volta e transmitir seu conhecimento para gerações futuras.

Aplicando-se o conceito de cultura dentro das organizações, Pettigrew (1979) em sua obra *On studying organizational cultures*, define a cultura como sendo o conjunto de interpretações ou significados compartilhados por um grupo de pessoas, aceitos publicamente e coletivamente operados em um determinado período.

Já Smircich (1983), utilizou-se de metáforas comparando as organizações a máquinas e também a organismos vivos. O autor afirma que as organizações podem ser consideradas estruturas sociais que produzem bens e serviços e, que também produzem seus próprios artefatos culturais, tais como ritos, mitos, histórias, símbolos, linguagem e cerimônias próprias.

O termo cultura organizacional surgiu a partir da década de 1970, devido ao Japão ter sido considerado potência econômica, encorajando os pesquisadores a se interessarem em compreender a cultura nas organizações (SOUZA, 2000).

Na concepção de Schein (2009), a cultura organizacional é relacionada ao processo de aprendizagem de um determinado grupo para lidar com seus problemas de

adaptação ao ambiente organizacional. Esses aprendizados devem ser compartilhados pelos membros do grupo, que criariam lendas, rituais, mitos e valores, e em seguida assimilados na forma de premissas inconscientes.

O autor desenvolveu o conceito de três diferentes níveis por meio dos quais a cultura de uma organização pode ser analisada: artefatos, valores de suporte e pressuposições básicas.

a) Nível dos artefatos visíveis: este nível se constitui do ambiente construído, arquitetura, layout, vestuário, padrões de comportamento visíveis e documentos. Pode-se descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros, porém frequentemente não se consegue compreender a lógica do comportamento do grupo. Esse nível de cultura é mais facilmente observado, entretanto é dificilmente interpretado;

b) Nível dos valores: os valores direcionam o comportamento das pessoas. Eles são conteúdos conscientes que definem o modo de agir frente a determinadas situações, ou seja, são idealizações ou racionalizações e as razões subjacentes que geraram determinado comportamento permanecem inconscientes;

c) Nível dos pressupostos básicos: é o inconsciente que determina como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Quando certos valores compartilhados pelo grupo levam a determinados comportamentos e se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente.

Seguindo a mesma visão de Schein (2009), para Mintzberg *et al.* (2010) não há cultura particular, as atividades podem ser individuais, mas o seu significado será sempre coletivo, por isso, associam cultura organizacional com cognição coletiva que se reflete nas crenças comuns, tradições, hábitos, manifestações, histórias, símbolos, sedes físicas e produtos.

Dias (2013) acrescenta que a cultura tem como objetivo facilitar o enfrentamento de problemas diários e faz com que as pessoas consigam se adaptar e se desenvolver no ambiente onde está inserido.

Por outro lado, embora as organizações possam ser vistas como ambientes coletivos, estas se constituem de indivíduos que levam seus valores e experiências de vida ao trabalho (FREITAS, 2000).

Corrêa *et al.* (2013), acrescenta que o indivíduo traz consigo sua cultura ao ingressar na organização, e conseqüentemente enriquece as organizações, porém pode também comprometer o ambiente por quaisquer conflitos que se instalem devido ao choque

cultural. Por isso, não se pode pensar que o funcionário deve ser moldado e preparado de acordo com os interesses da empresa.

Em uma concepção diferente das anteriores, Hofstede (2001) traz para a discussão de cultura organizacional o conceito de cultura nacional e a sua influência sobre a forma de agir dos funcionários de uma determinada organização. Para o autor, a cultura de uma organização deve ser analisada se considerando a cultura nacional de onde essa organização está inserida.

Percebe-se que a mesma empresa com filiais em outros estados ou países, também, pode ter estilos diferentes de gerenciamento e cultura organizacional (INAZAWA, 2009).

Dessa forma, segundo Hofstede (2011), a cultura é uma programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra. O autor identifica a cultura por seis dimensões:

a) Distância de poder: a questão fundamental envolvida nesta dimensão é como a sociedade lida com o fato de que as pessoas são desiguais. A distância de poder nas organizações está fortemente relacionada à autoridade hierárquica, ou seja, é a extensão a que membros menos poderosos de uma organização esperam e aceitam que o poder é distribuído desigualmente. Sendo assim, esta dimensão é explicada mais pelos valores do sistema do que pelo poder dos membros, pois o modo como o poder é distribuído geralmente é explicado a partir do comportamento dos líderes;

b) Aversão às incertezas: esta dimensão significa o grau de ameaça percebido por membros de uma cultura em situações incertas ou desconhecidas. Demonstra o sentimento de desconforto que as pessoas sentem ou a insegurança com situações de riscos. Por outro lado, organizações que assumem riscos com bastante facilidade e que são relativamente tolerantes com comportamentos e opiniões diferentes das suas, são denominadas como fraca aversão à incerteza;

c) Individualismo *versus* coletivismo: na dimensão individualismo se encontra sociedades em que os laços entre os indivíduos são muito soltos. O indivíduo é suposto para cuidar de seu próprio interesse, agindo individualmente. Já na dimensão coletivismo, encontra-se sociedades em que os laços entre os indivíduos são muito apertados, ou seja, as pessoas nascem em coletividades ou em grupos, que ser considerado a família, a sua tribo, ou a sua aldeia, onde todos cuidam do mesmo interesse e têm as mesmas opiniões e crenças do grupo. Está relacionado às sociedades em que uma pessoa é fortemente integrada a grupos coesos, os quais se protegem em troca de lealdade incontestável;

d) Dimensões masculinas *versus* femininas: esta dimensão envolve a questão sobre a divisão de papéis entre os gêneros dentro sociedade. O homem possui um comportamento mais agressivo e competitivo e quando negociam estão mais interessados nos resultados e na justiça, enquanto as mulheres possuem mais compaixão;

e) Orientação de longo prazo *versus* curto prazo: se refere ao quanto uma sociedade é orientada para ações de longo ou curto prazo. A orientação de longo prazo é percebida em sociedades cujos valores são orientados para o futuro, como poupanças e persistência, enquanto nas sociedades com tendência a curto prazo são percebidos valores orientados para o passado e o presente, como respeito pela tradição e cumprimento de obrigações sociais e geralmente apresentam baixa propensão à formação de poupança para o futuro, mantendo o foco em resultados rápidos. Nas sociedades com orientação de longo prazo ocorre o inverso;

f) Indulgência *versus* restrição: a sexta e última dimensão está relacionada com a gratificação *versus* controle de desejos humanos básicos, relacionados com a forma de aproveitar a vida. Indulgência significa uma sociedade que permite a gratificação relativamente livre dos desejos humanos básicos e naturais relacionados a aproveitar a vida e se divertir. Restrição está ligado a uma sociedade que controla a satisfação de necessidades e é regulada por meio de normas sociais rígidas.

Na visão de Inazawa (2009), se não houver uma cultura organizacional que estimule as pessoas a desenvolverem relacionamentos e a socializarem seus conhecimentos, a probabilidade de guardarem para si seus conhecimentos será maior. Por isso, é necessário realizar reuniões de trabalho, reduzindo a conexão entre as pessoas e a exteriorização do conhecimento.

Observa-se que a liderança tem influência sobre a cultura, assim, a cultura de uma organização pode ser gerenciada por seus líderes, desde que estejam cientes da importância do seu papel como inspiradores e condutores das interpretações da cultura (SCHEIN, 2009).

O autor explica que a cultura é constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regra e normas que orientam e restringem o comportamento.

Corrêa *et al.* (2013) acrescentam que é necessário percebermos a história e rituais de uma organização, para compreendermos a cultura imposta pelos gestores. Os autores explicam que a partir do momento que tivermos o retrato da cultura da organização ficará mais fácil compreender sua essência, uma vez, que a organização está diretamente ligada aos

interesses de seus proprietários e gestores, cabendo aos funcionários consumirem e integralizá-la em seu dia a dia.

Outro ponto a ser observado pelos gestores é a divisão do trabalho em uma organização, pois ao reunir pares com formações similares pode levar a emergir diferentes estruturas periféricas ou subculturas, que correspondem aos setores geograficamente diferenciados da organização, diferentes ocupações de seus membros, ou até mesmo pela existência de culturas profissionais. Quando ocorre a negação da cultura organizacional por uma subcultura, chama-se de contracultura (DIAS, 2013; ZAGO, 2013).

Entretanto, quando os funcionários estão mais envolvidos com a cultura organizacional, aumenta-se o seu sentimento de pertencer ao ambiente e lhes permite o cultivo da organização. Isso é transmitido aos demais membros, norteando o comportamento dos funcionários ao que é esperado e o que é diferente às práticas estabelecidas passa a ser rejeitado (MAGRINELLI *et al.*, 2014).

Panagiotis *et al.* (2014) argumentam que a cultura organizacional ajuda os membros de uma organização a desenvolverem um senso de identidade, que por sua vez leva a um senso de compromisso com algo maior que simplesmente o interesse individual. Faz, também, com que estes passem a acreditar que a organização que eles pertencem é diferente das outras, com características particulares e distintas das outras.

Após uma melhor compreensão dos conceitos apresentados sobre cultura organizacional, conclui-se que a cultura organizacional é definida como as características de uma organização que podem facilitar a aprendizagem dos funcionários. Quando essas características são compartilhadas, permitem que os membros de um grupo dividam os mesmos pensamentos e se comportem da maneira que é esperada pela organização.

Percebe-se que a cultura possa estar implicitamente ligada a aprendizagem. Dessa forma, o próximo subcapítulo apresenta a relação entre os temas cultura organizacional e aprendizagem organizacional.

2.2 Cultura de Aprendizagem

Este subcapítulo inicialmente apresenta um breve histórico sobre o que é a aprendizagem organizacional, comenta a aprendizagem em nível individual, grupal e organizacional, e relaciona os termos aprendizagem organizacional e cultura organizacional.

Em seguida, explora alguns conceitos acerca do termo cultura de aprendizagem. E finaliza apresentado o modelo *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* – DLOQ adotado na coleta de dados deste estudo.

2.2.1 Aprendizagem organizacional

Os pesquisadores foram atraídos pela ideia de Aprendizagem Organizacional (AO) na década de 1960. Porém, só no final da década de 1970, que uma corrente de artigos e livros começou a fluir (PRANGE, 2001).

Geraram-se vertentes sociológicas e filosóficas com diferentes disciplinas disputando o domínio do que seria o modelo correto de AO (EASTERBY-SMITH *et al.*, 2001).

O termo aprendizagem organizacional se refere ao processo em que as ações organizacionais passam por melhoria e desenvolvimento mediante a obtenção de novos conhecimentos e de melhores compreensões (FIOL; LYLES, 1985).

Corroborando ao conceito anterior, Huber (1991) salienta que uma organização só aprende se a amplitude de seu comportamento potencial sofrer alteração devido o processamento de informações.

Cardoso (2000) comenta que a aprendizagem pode criar um ambiente na qual os seus membros sentem orgulho no trabalho que desenvolvem e buscam constantemente melhorar o seu desempenho conjunto. Segundo o autor, a AO permite: o desenvolvimento e a mudança do sistema de valores e de conhecimento, a melhoraria das capacidades de ação e de resolução de problemas, e a alteração do quadro comum de referências dos indivíduos pertencentes a organização.

Na visão de Bitencourt (2004), a AO é baseada em uma perspectiva processual, na qual refere-se à forma como a aprendizagem acontece por meio dos processos de construção e utilização do conhecimento.

Já Antonelle (2005) traz em seu conceito uma relação entre aprendizagem e mudança. O autor destaca que a AO tem sido vista como a busca para manter e desenvolver competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incerto.

Dessa forma, conclui-se que a aprendizagem é vista como um processo de mudança que resulta de práticas ou experiência anterior, podendo se manifestar em uma mudança significativa de comportamento (FLEURY; FLEURY, 2006).

Os autores afirmam que o processo de aprendizagem em uma organização além de elaborar novos mapas cognitivos que possibilitem a compreensão do que está ocorrendo nos ambientes externo e interno, também, envolve a definição de novos comportamentos que comprovem a efetividade do aprendizado.

Entendido os conceitos anteriores, observa-se duas grandes vertentes integrantes do campo da aprendizagem nas organizações: a da aprendizagem organizacional, representada basicamente por pesquisadores acadêmicos; e a das organizações de aprendizagem ou que aprendem, desenvolvida especialmente por consultores e pesquisadores orientados para a transformação organizacional (BASTOS *et al.*, 2004).

Embora se utilizem essas duas vertentes, em termos conceituais ambas têm definições distintas. A aprendizagem organizacional descreve e compreende processos e comportamentos. Já as organizações de aprendizagem buscam desenvolver um estado ideal, um conjunto de recomendações baseado em experiências de empresas de consultoria sobre as melhores práticas para se criar uma organização que aprende (STEIL, 2000; PERIN *et al.*, 2006).

Na década de 1990, Senge (1990) definiu as organizações que aprendem como organizações em que as pessoas melhoram continuamente as suas capacidades de criar os resultados que verdadeiramente desejam, onde novos e abrangentes modelos de pensamento são criados, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas estão continuamente a aprender como aprender em conjunto.

Já para Silva (2001), a diferença entres os dois conceitos consistem em: a aprendizagem organizacional se constitui no ato ou efeito das pessoas adquirirem e transferirem conhecimentos e habilidades em uma organização; e o conceito de organização de aprendizagem está ligado um tipo particular de organização com características e mecanismos próprios que promovem, diluem e transferem a aprendizagem independentemente de pessoas específicas (SILVA, 2001).

Em suma, o objetivo da organização de aprendizagem está voltado para os sistemas, princípios e características da organização vista como uma entidade coletiva. Já a aprendizagem organizacional refere-se às habilidades e aos processos de aquisição, construção e utilização do conhecimento (MENESES; RIBEIRO; ZAGO, 2006).

A aprendizagem também pode ser considerada um fenômeno interpessoal, como explicam Antonello e Godoy (2011), pois deve ser realizada a partir da análise de seu nível grupal ou organizacional ou se considerando as ligações entre os vários níveis de análise.

Para Kim (1993), a aprendizagem é um requisito essencial para a sustentação da existência de toda organização. Ele afirma que a aprendizagem organizacional é sinônimo da aprendizagem individual apenas no início da existência de uma organização, porém a medida que a organização cresce e se diferenciam, surge um sistema para a captura da aprendizagem de seus membros individuais.

Ainda segundo Kim (1993), a aprendizagem organizacional é mais complexa e dinâmica do que a aprendizagem individual, visto que a complexidade se alarga quando passamos de uma perspectiva individual para uma perspectiva coletiva.

A aprendizagem no nível organizacional, segundo Cook e Yanow (1993), refere-se a capacidade de uma organização para aprender a fazer o que faz, onde o que aprende não é possuído por cada um dos membros da organização, mas pela agregada em si. Ou seja, quando um grupo adquire o *know-how* que permite para realizar as suas atividades coletivas.

Crossan *et al.*, (1999) concluem que para compreender o processo de aprendizagem nas organizações é relevante aprender o processo por meio do qual os grupos aprendem e como os esquemas de significados individuais são interpretados e integrados ao estruturar uma orientação compartilhada traduzida pela missão e estratégia organizacionais.

Os modelos de aprendizagem individual são apoiados por dois modelos teóricos: modelo behaviorista e o modelo cognitivista (FLEURY; FLEURY, 1997). De acordo com os autores, o modelo behaviorista ou comportamental tem seu foco no comportamento, podendo ser observável e mensurável. O modelo cognitivo se propõe a ser mais abrangente do que o behaviorista, explicando melhor os fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e solução de problemas. Faz uso de dados objetivos, comportamentais e dados subjetivos, além de levar em consideração as crenças e percepções dos indivíduos que influenciam seu processo de apreensão da realidade.

Após esses conceitos, Crossan *et al.*, (1999) criaram, em seus estudos, o modelo 4Is, em que afirmam que o processo de AO deve envolver os três níveis seguintes: individual, grupal e organizacional.

Segundo os autores, estes três níveis se relacionam por meio de quatro processos que constituem o modelo 4Is: intuição, interpretação, integração e institucionalização. No nível individual, ocorrem os processos de intuição e interpretação. No nível grupal, ocorrem os processos de interpretação e integração. No nível organizacional, ocorrem os processos de integração e institucionalização. Conjuntamente, estes processos constituem o elo que mantém a estrutura unida.

Embora o significado da palavra aprendizagem permaneça na essência com o mesmo sentido quando tratamos de aprendizagem individual ou coletiva, a compreensão desse processo se torna fundamentalmente diferente no nível organizacional (SILVA, 2001).

Diante disso, Marsick e Watkins (2003) criaram o modelo *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ), contemplando os níveis de aprendizagem individual, grupal e organizacional. Esse modelo apresenta nove variáveis ao todo, sete variáveis abordando a cultura de aprendizagem e duas variáveis abordando o desempenho organizacional, que será desenvolvido na subcapítulo 2.2.2.

As organizações aprendem por meio dos indivíduos, mas a aprendizagem organizacional não é a soma das aprendizagens individuais, pois na organização ocorre o compartilhamento das aprendizagens e há conhecimentos que precisam ser retidos na organização (SCHIKMANN, 2003).

É importante ter presente que a aprendizagem organizacional é resultado não só das aprendizagens individuais, mas também das dinâmicas estabelecidas entre os indivíduos nas organizações. O conhecimento movimenta-se nas organizações, sendo trocado, comprado, descoberto, criado e aplicado ao trabalho (SEQUEIRA, 2008).

Como elementos que podem afetar a existência do aprendizado, Fiol e Lyles (1985) enfatizaram que a organização deve possuir: uma cultura corporativa favorável à aprendizagem; a estratégia que permite uma certa flexibilidade; uma estrutura organizacional que permite tanto a capacidade de inovação novos *insights*; e o próprio meio ambiente. Estes quatro elementos têm uma relação circular com aprendizagem em que eles criam e reforçam a aprendizagem.

Para Antonacoupoulou (2001) as culturas organizacionais construtivas encorajam as pessoas a adotar atitudes positivas em relação à aprendizagem, assim como reconhecer a necessidade de aprender, de superar suas próprias resistências à mudança, perceber e entender melhor suas deficiências como aprendizes e se colocarem de forma mais aberta às experiências de maneira a aprender com elas.

A cultura não é uma variável independente pura, que de forma mecânica, determina o processo de aprendizagem organizacional. Ao contrário, o processo de interação entre cultura e aprendizagem organizacional é dinâmico, sendo uma via de duas mãos. A aprendizagem abstraída da resolução de problemas vai ao longo do tempo firmando modos considerados certos de sentir, pensar e agir. Por sua vez, as novas formas de aprendizagem, ou mesmo aquelas que já não surtem os efeitos obtidos no passado, remetem ao questionamento dos padrões culturais até então consolidados (SILVA, 2001).

Antonello (2005) identificou, por meio de revisão da literatura, seis ênfases para abordar a AO: socialização da aprendizagem individual, processo-sistema, cultura, gestão do conhecimento, melhoria contínua e inovação, que estão envolvidos por uma perspectiva mais ampla da noção de mudança.

Especificadamente no caso da cultura, a autora explica que por meio da comunicação entre os trabalhadores, ocorre uma assimilação dos valores, normas e procedimentos. Outro aspecto realçado é que as organizações têm processos formais, informais e estruturas para obter, utilizar e compartilhar conhecimentos e práticas, de forma sistêmica ou não, dependendo da organização e de seus empregados.

Para Rebelo (2006), a forma mais utilizada para relacionar cultura organizacional e aprendizagem, é a que aborda a cultura como um fator que influencia a aprendizagem em organizações. Para a autora, a aprendizagem, ao ser moldada pela cultura, pressupõe a existência de diferentes formas de aprender, diferentes resultados e admite, igualmente, a noção de que a aprendizagem de uma dada cultura orienta os comportamentos e os objetivos dos indivíduos.

Segundo Schein (2009), quando se dá mais importância ao processo de aprendizagem do que de qualquer solução particular de um problema, os líderes se tornam mais dependentes sobre outras pessoas para gerar mais soluções e que é mais provável aprovar novas soluções de membros envolvidos no processo de aprendizagem.

É importante destacar também que os significados culturais adquiridos não são os mesmos para todas as pessoas de determinada comunidade, pois eles dependem das posições que elas ocupam e dos conhecimentos e experiências que possuem, ou seja, de suas histórias de vida. As aprendizagens significativas que os indivíduos adquirem em suas vidas e em seus locais de trabalho não devem, portanto, ser separadas do contexto específico em que ocorreram (FERREIRA, 2010).

Assim, a partir dessa ideia é que se geram abordagens teóricas com o intuito de descrever características internas e externas às organizações que incentivam a aprendizagem (SANTOS, 2011). Segundo Denison (2012), cultura é o fruto de aprendizagem coletiva que é construída ao longo do tempo através da convivência e das lições que são aprendidas enquanto se adaptam e sobrevivem nos ambientes organizacionais.

Em suma, constata-se que a aprendizagem organizacional é o processo pelo qual os funcionários obtêm novos conhecimentos para se adaptarem às organizações. Sendo assim, a cultura pode ser vista como facilitadora da aprendizagem, pois encorajam as pessoas a adotar atitudes positivas em relação à aprendizagem.

Entendido o conceito de aprendizagem, o próximo subcapítulo evidencia o conceito de cultura de aprendizagem e suas dimensões. E, também, apresenta o instrumento utilizado como base para realização da pesquisa.

2.2.2 Dimensões da cultura de aprendizagem

Marsick e Watkins (2003) afirmam que a cultura de aprendizagem suporta a aprendizagem permanente, integrada com as rotinas diárias, por meio de políticas e práticas especificamente desenhadas para este propósito.

Na mesma linha, Yang (2003) acrescenta que a cultura de aprendizagem é um conceito que reflete o comportamento organizacional da perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento.

O termo cultura de aprendizagem vem sendo estudado desde a década de 1990 (ISIDRO-FILHO, 2006). Para Rebelo (2006), a cultura de aprendizagem é definida como aquela orientada para a promoção e facilitação de aprendizagens dos seus membros e para a partilha e disseminação do aprendido, com objetivo de obter melhor desempenho organizacional. A cultura de aprendizagem envolve um ambiente em que as pessoas se comportam como aprendizes em soluções de problemas.

E para conseguir aprendizagem é necessário obter *feedback* e dedicar tempo para refletir, analisar e assimilar as implicações do que o *feedback* tem comunicado. Outra alternativa é ter a habilidade de gerar novas respostas, tentar novos meios de fazer as coisas e obter *feedback* dos resultados do novo comportamento (SCHEIN, 2009).

Marsick e Watkins (2003) ao caracterizar a cultura de aprendizagem em organizações, asseguram que a cultura organizacional é central nos processos de aprendizagem e de mudança, e também pode assumir uma postura facilitadora.

As autoras elaboraram um instrumento chamado de *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ) ou, em português, questionário das dimensões da organização que aprende. Ele avalia clima, cultura, sistemas e estruturas que influenciam como os indivíduos aprendem.

Esse instrumento serve para medir os fatores da cultura de aprendizagem em organizações e tem como objetivo identificar o quanto a cultura auxilia a aprendizagem em organizações. O modelo é composto por 55 itens, sendo 43 relacionados à cultura de aprendizagem e 12 ao desempenho organizacional, a fim de estudar a relação entre esses dois

construtos. Porém, apenas a relação com a cultura de aprendizagem, será contemplada neste estudo.

Segundo Santos (2011), dentre as perspectivas teóricas do construto, a mais estudada é a de Marsick e Watkins (2003). As autoras definem as sete características de uma cultura orientada para a aprendizagem: a criação de oportunidades para aprendizagem contínua, a promoção de investigação e diálogo, incentivo a colaboração e aprendizagem em equipe, criação de sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem, capacitação as pessoas para uma visão coletiva, a conexão da organização com seu ambiente, e a provimento de liderança estratégica para a aprendizagem (Quadro 1).

Quadro 1 - Definições de construções para as dimensões da cultura de aprendizagem em organizações

Dimensões relacionadas com a cultura de aprendizagem em organizações	
Dimensão	Definição
Criação de oportunidades para a aprendizagem contínua	A aprendizagem é projetado para o trabalho de modo que as pessoas podem aprender no trabalho. Essas oportunidades são fornecidos para educação contínua e crescimento.
Promoção da investigação e do diálogo	As pessoas adquirem habilidades de raciocínio produtivos para expressar seus pontos de vista e a capacidade de ouvir e perguntar a opinião dos outros. A cultura é mudada para apoiar o questionamento, o <i>feedback</i> e a experimentação.
Incentivo a colaboração e aprendizagem em equipe	O trabalho é projetado para usar os grupos para acessar diferentes modos de pensar. Espera-se que os grupos aprendam e trabalhem juntos. A colaboração é valorizado pela cultura e recompensada.
Criação de sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	Os sistemas de alta e baixa tecnologia para compartilhar aprendizagem são criados e integrados com o trabalho; o acesso é fornecido; sistemas são mantidos.
Capacitação das pessoas para uma visão coletiva	As pessoas são envolvidas na criação, posse e implementação de uma visão conjunta; a responsabilidade é distribuída na tomada de decisão para que as pessoas sejam motivadas a aprender aquilo de será de sua responsabilidade.
Conexão da organização ao seu ambiente	As pessoas são adjudadas para ver o efeito do seu trabalho em toda a empresa, examinam o ambiente e usam as informações para ajustar as práticas no trabalho. A organização está ligada à sua comunidades.
Provimento de liderança estratégica para a aprendizagem	Os líderes modelo, que apresentam imagem de campeões e que apoiam a aprendizagem de seus liderados. A liderança usa aprendizagem estrategicamente para obter resultados nos negocios.

Fonte: Adaptado de Marsick e Watkins (2003).

Marsick e Watkins (2003) dividiram a cultura de aprendizagem em sete dimensões confirmadas em estudos realizados nos mais variados contextos. O fator de cultura organizacional é dividido em três níveis: individual, grupal e organizacional. O nível individual é composto pelas variáveis: oportunidades para a aprendizagem contínua; promoção da investigação e do diálogo. O nível grupal é composto pela variável colaboração e aprendizagem em equipe. O nível organizacional é composto pelas seguintes variáveis: sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem; capacitação das pessoas para uma visão coletiva; conexão da organização ao seu ambiente; estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem.

Uma versão simplificada do DLOQ de Marsick e Watkins, foi proposta por Yang (2003) que criou o instrumento *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ-A). Esse instrumento utiliza apenas três itens por dimensão, totalizando 21 itens para a cultura de aprendizagem. Segundo o autor, a cultura de aprendizagem reflete o comportamento a partir da perspectiva da aprendizagem e do desenvolvimento organizacional, sendo um construto que representa uma variável abstrata que pode ser derivada tanto da teoria como da observação.

Yang (2003) salienta que é importante contar com ferramentas que possam ajudar a diagnosticar os comportamentos correntes de aprendizagem das organizações e identificar os passos estratégicos para a construção de uma organização de aprendizagem, tendo em vista que a variável “cultura de aprendizagem organizacional” é abstrata, intangível e difícil de mensurar, podendo ser derivada tanto da teoria quanto da prática.

Porém, apesar de a cultura ser entendida como um conceito abstrato, o instrumento DLOQ tem comprovado sua validade com o uso do modelo de equações estruturais, mostrando um efeito estatístico significativo sobre os resultados organizacionais (YANG, 2003).

O fator cultura de aprendizagem no nível individual é composto por três variáveis e possui o total de nove questões. No nível grupal é composto por uma variável e três questões. E no nível organizacional, composto por três variáveis e nove questões, compreendendo ao todo 21 questões, conforme proposto por Marsick e Watkins (2003).

Resumidamente, o conceito de cultura de aprendizagem está ligado a facilitação de obter e, posteriormente, compartilhar a aprendizagem, objetivando melhorar o desempenho organizacional. Para este estudo foi utilizado o questionário DLOQ por ser simples e atender ao objetivo deste estudo, que é investigar a diferença entre as percepções de funcionários efetivos e terceirizados, de acordo com a cultura de aprendizagem na organização.

3 TERCEIRIZAÇÃO

Este capítulo traz, inicialmente, algumas abordagens e conceitos teóricos sobre terceirização. Em seguida, discutiu-se sobre as vantagens e desvantagens das organizações terceirizarem suas atividades. Por fim, foi abordado a terceirização no serviço público, ao qual serve de suporte às análises estabelecidas nesta pesquisa.

3.1 Contextualização sobre terceirização

Há alguns anos as empresas do primeiro mundo e do Brasil veem praticando a contratação, via prestação de serviços, de empresas especializadas em atividades específicas. Atividades que não cabem ser desenvolvidas no ambiente interno da organização (GIOSA, 1994).

A terceirização se originou na década de 1940, quando os Estados Unidos se aliaram aos países europeus para combater as forças nazistas e, posteriormente, o Japão. Porém, só ganhou relevância ao longo da Segunda Guerra Mundial, quando as indústrias bélicas americanas precisavam melhorar sua capacidade produtiva. Assim, as indústrias optaram em transferir para terceiros atividades que não se demonstravam estratégicas para o seu negócio principal. Ainda, descobriu-se que algumas atividades como, limpeza, vigilância e alimentação, poderiam ser passadas a outras empresas prestadoras de serviços (GIRARDI, 2006).

Na década de 1990, a terceirização passou a ser vista como uma técnica moderna de administração baseada no processo de gestão, que envolve mudanças de cultura, procedimentos, sistemas e controles capitalizando toda a malha organizacional. Quando adotado o processo de terceirização, a empresa concentra todos os seus esforços e energia da para a sua atividade principal para atingir seu único objetivo de melhores resultados (GIOSA, 1994).

A prática da terceirização é vista como um instrumento de gestão inovador, capaz de alterar a performance das organizações, trouxe uma série de mudanças estruturais, sistêmicos e comportamentais que acabaram refletindo numa eficácia administrativa considerável (GIOSA, 1994).

Dentre os conceitos de terceirização, Brasil (1993) a define como o processo de transferência de funções ou serviços, por parte de uma organização, que possam ser executados por outras empresas e que incluem atividades de apoio ou aquelas diretamente

relacionadas com o processo fim da empresa. Amato Neto (1995) completa afirmando que a empresa contratante deixa de realizar algumas atividades cumpridas com seus próprios recursos (pessoal, instalações, equipamentos, etc.) para delegar à empresa contratada.

Para Queiroz (1998), a terceirização é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas, que é a sua atividade-fim, a terceiros, permitindo a estas se concentrarem no objetivo final da organização. Segundo o autor, existem algumas preocupações na relação entre tomadores de serviços e prestadores de serviços:

a) Para os tomadores de serviços, as principais preocupações são: eventuais ocorrências físicas e trabalhistas; necessidade de investimento em treinamento do terceiro; resistências internas às mudanças; pressão sindical; adaptação das culturas empresariais; prestador de serviço com qualidade deficiente; receio na transferência da tecnologia, que poderá cair em mãos da concorrência, ou o prestador de serviços pode tornar-se competidor.

b) Entre os prestadores de serviços, destacam-se as seguintes questões: a intenção do tomador de serviços em apenas reduzir custos com mão-de-obra, sem interessar-se pela qualidade, especialidade e competência do parceiro; manter a sua atividade sem se submeter aos interesses econômicos do cliente; surgimento de concorrentes mais modernos; interferência do cliente nos serviços do prestador e tentativa de supervisão das atividades; solicitação de serviços fora de sua especialidade; falta de reconhecimento no desenvolvimento de suas atividades, sem avaliação da qualidade dos resultados e *feed-back*.

A terceirização sugere não somente a disponibilidade de serviços ou produtos para as empresas envolvidas, mas implica também comprometimento com a qualidade do produto ou serviço que se está oferecendo. Ela é uma das formas encontradas pelas organizações para lidar com a questão da globalização dos mercados (CASTRO, 2002).

Segundo o autor, o processo de terceirização é adotado em empresas que realizam as mais diversas atividades: processos ligados a atividades não ligadas à atividade-fim da empresa: produção, distribuição, operação, vendas e outros; processos não ligados à atividade-fim da empresa: publicidade, limpeza, manutenção, serviço jurídico e outros; substituição de mão-de-obra direta por mão-de-obra indireta ou temporária.

A terceirização requer o enxugamento da estrutura, pois muitas vezes as empresas vivem afogadas em unidades, rotinas e pessoas que poderiam ser destinadas a outras atividades, ou desligadas e, até mesmo, a repassadas a outras empresas, pela transferência a

terceiros. Assim, a terceirização incentiva a organização a focar em o que realmente é fundamental para a sua existência (ARAÚJO, 2006).

Dessa forma, a terceirização é vista como uma fonte de estratégia, de organização e de métodos da atividade empresarial, tratando-se, assim de um processo de gestão e uma técnica de organização empresarial (MARTINS, 2011). Segundo o mesmo autor, através da terceirização as empresas lucram, pois têm oportunidade de fazerem apenas aquilo em que se especializaram, não ficando com atividades intermediárias, que não são ligadas à sua atividade principal.

Por outro lado, as maiores contestações na terceirização estão baseadas no fato de que o terceirizado não absorve as conquistas trabalhistas e salariais do trabalhador efetivo, mesmo ambos exercendo as mesmas atividades. Além dos reflexos imediatos no nível de emprego, num longo prazo, as maiores consequências são a deterioração das condições de trabalho, a queda do nível de renda e da qualidade de vida dos trabalhadores (COSTA, 1994).

Segundo Bernstorff (1999), a terceirização deve ser vista não só pelo seu aspecto econômico financeiro para a empresa, mas como uma solução para questões sociais. Assim, deve contribuir para a distribuição de renda e a questão do desemprego.

Pois, em organizações em declínio, fadadas a extinção por motivos diversos, geralmente causada por má administração e falta de visão estratégica, o processo de demissão será desencadeado com ou sem terceirização. Um dos principais trunfos da terceirização está no ganho da competitividade empresarial, no alcance da qualidade de vida para todos os envolvidos e no desenvolvimento de parcerias, em que todos ganham (CASTRO, 2002).

Do ponto de vista do empregado, a terceirização tende a levar: a fragilização nas relações de trabalho; a condições de empregos múltiplos; ao recebimento de salários inferiores e abaixo do mercado; a trabalhos sem formalização contratual e sem benefícios; a atuação em condições de pressão acima da média; e ao aumento da produtividade e outros (SARSUR *et al.*, 2002).

No Brasil, a terceirização foi gradativamente implantada com a vinda para o nosso país das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas, que, sendo montadoras, intencionalmente dependem da produção de peças, entregue a várias outras empresas, guardando para si a atividade fundamental da montagem dos veículos (GIRARDI, 2006).

Porém, não sabe ao certo quanto ao início exato da terceirização no Brasil. A primeira noção desta conduta veio com a abertura do mercado interno às multinacionais na década de 1950 que, influenciadas pelas recentes tendências industriais (taylorismo e

toyotismo), focalizavam os objetivos e princípios da empresa e convergiam todos os esforços para o êxito do negócio (ALVES, 2008).

Contudo, percebe-se que a crise de 1929 ocasionou no Brasil um processo bastante semelhante: cafeicultores que viram como única saída para o problema investir o restante de seu capital em indústrias, empregando terceiros para execução de tarefas secundárias no intuito de poupar a verba destinada a mão-de-obra (ALVES, 2008).

Inicialmente, a terceirização era aplicada apenas para reduzir os custos de mão-de-obra, não se pensava em gerar ganhos de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade. Dessa forma, as empresas prestadoras não tinham a preocupação em melhorar seus serviços, nem buscavam especialização, melhoria da qualidade e competitividade (GIRARDI, 2006).

Depois, analisou-se que a terceirização deve ser baseada em um contrato que deve conter cláusulas de proteção para a contratante e o contratado (OLIVEIRA, 2009). Segundo o autor, existem sete etapas que devem ser seguidas antes do processo de contratação de terceiros:

- a) Plano Estratégico: é o momento em que é decidida a opção de terceirizar;
- b) Conscientização: é a primeira etapa do processo. Conscientizar os envolvidos e prepará-los para a mudança;
- c) Decisões e critérios gerais: todos os aspectos devem ser estudados – legais, financeiros, tecnológicos e outros;
- d) Projeto de terceirização: é a etapa de adoção de um projeto piloto, a elaboração de um cronograma das atividades e estabelecimento de pontos de avaliação ao longo da implantação;
- e) Programa de apoio: deve ser feito junto ao projeto de terceirização. Consiste em preparar um programa de desenvolvimento profissional para os funcionários que possuem perfil empreendedor e para futuros prestadores de serviço e futuros fabricantes de bens;
- f) Auditoria: etapa de acompanhamento permanente do processo;
- g) Avaliação de Resultados: avaliar resultados encontrados na auditoria.

Segundo o autor, essas etapas servem para facilitar o processo de terceirização na organização, tendo-se conhecimentos de todos os aspectos que envolvem esse processo, evitando, assim, que ocorram problemas na contratação.

Assim, conclui-se que a terceirização é uma relação entre a empresa e a contratada, baseada em um contrato de proteção para que a empresa se concentre no seu foco

do negócio passando as atividades para a empresa terceira e que se obtenha comprometimento com a qualidade do produto ou serviço que se está oferecendo.

A seguir serão apresentadas as vantagens e desvantagens da implantação da terceirização nas organizações.

3.2 Vantagens e desvantagens da terceirização

Giosa (1994) discrimina uma série de itens que se caracterizam como vantagens competitivas da terceirização, conforme quadro 2.

Quadro 2 – Vantagens competitivas da terceirização

Vantagens	Definições
Desenvolvimento econômico	A criação de novas empresas ofertando mão-de-obra de diferentes qualificações leva ao aumento de nível de emprego e consequentemente aumento de receita para o Estado.
Especialização	Para que ocorra o aprimoramento na gestão e a obtenção de lucros, as empresas contratam serviços operacionais especializados.
Competitividade	A busca por especialização por segmento torna as empresas cada vez melhor em relação aos seus concorrentes, estimulando o aumento da competitividade.
Busca da qualidade	O instrumento de gestão da terceirização deve ser a busca constante da qualidade dos serviços para a excelência empresarial.
Controle adequado	As empresas tomadoras de serviços devem estabelecer controles adequados da qualidade, através de critérios e sistemas de avaliação junto aos prestadores destes serviços, reforçando os parâmetros definidos nos contratos de parceria.
Aprimoramento do sistema de custeio	Deve se ter claro o custo de cada atividade internamente desenvolvida, desta forma, este dado de custeio será fundamental para se comparar com o custo dos serviços prestados pelos terceiros.
Esforço de treinamento e desenvolvimento profissional	Podendo constar como uma cláusula do contrato entre as partes, o maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional para os empregados das empresas prestadoras de serviço e como um processo de transferência de tecnologia para os funcionários das empresas contratantes.
Diminuição do desperdício	Otimização os recursos e o enfoque na atividade principal para a empresa ter lucratividade.
Valorização dos talentos humanos	Aumenta o compromisso com a organização para a busca de resultados mais concretos e de metas tangíveis.

Agilidade das decisões	Aprimora-se as relações interdepartamentais e os sistemas de comunicação com a revisão estrutural, assim os processos fluem com mais adequacidade.
Menor custo	A contratação de serviços de terceiros tem menor custo de operação em relação aos custos praticados em serviços internos.
Maior lucratividade e crescimento	As empresas são estimuladas a cumprirem sua missão reforçando sua atividade principal.

Fonte: Adaptado de Giosa (1994).

De acordo com o quadro 2, Giosa (1994) aponta que o contrato de serviços de terceiros tem menor custo de operação e traz qualidade para os serviços, pois a empresa tem como preocupação apenas sua atividade principal.

A terceirização tem como vantagem gerar a desburocratização na estrutura organizacional da empresa e, também a diminuição de encargos trabalhistas e previdenciários (MARTINS, 2005).

Araújo (2006) acrescenta como outros benefícios da terceirização: as razões de ordem tecnológica, ou seja, a contratada disponibiliza à contratante todas as inovações tecnológicas que surgem no mercado; e a competência no negócio, onde a procura de maior competência no negócio justifica a entrega de funções de apoio, que pouco ou nenhuma intimidade têm com os negócios da empresa, caracterizando o mais forte benefício.

Entretanto, segundo Oliveira (2009), a terceirização também pode trazer problemas se não for empregada de forma criteriosa. A razão principal para adotá-la não pode ser a redução de custo, essa será alcançada por meio do aumento da qualidade, da produtividade e da focalização naquilo que a empresa faz de melhor. O autor explica que devesse evitar de achar que aquela atividade não essencial irá custar tão pouco que não é viável repassá-la para outra empresa.

Na percepção de Leiria (1992), os aspectos que podem ser observados como negativos no processo de terceirização são: custos de demissões na fase inicial; mudança da estrutura do poder; aumento do risco a ser administrado, caso ocorra uma escolha errada dos parceiros; problemas na relação com sindicatos; falta de parâmetros para definição dos preços nas contratações iniciais; má administração do processo; e aumento da dependência de terceiros.

Para Giosa (1994), dentre os aspectos mais significativos que dificultam a implantação da terceirização podem ser destacados: desconhecimento sobre o assunto; resistências e conservadorismo (a resistência ao novo, caracterização da cultura de algumas

empresas); dificuldade de se encontrar a parceria ideal (parceria que atenda as condições de qualidade e produtividade exigidas para determinadas atividades); risco de coordenação dos contratos; falta de parâmetro de custos internos (comparar com os preços das contratadas); custo de demissões; conflito com os sindicatos; desconhecimento da legislação trabalhista.

Araújo (2001) resume os principais fatores inibidores para a adoção da terceirização: a cultura da empresa em manter a atividade-meio, a necessidade de revisão constante do contrato, o receio quanto à contratação de empresa pouco habilitada, a perda de infraestrutura em tecnologia, barreiras culturais concernentes à aceitação de um prestador de serviços, a falta de critérios para avaliação do projeto de terceirização, o custo das demissões, o insucesso de projetos de terceirização anteriores, achar que a terceirização representa um risco desnecessário, estrutura de controle, dinheiro e problemas legais.

Barros (2002) acrescenta que ocorre um impacto na empresa, causado por colaboradores descontentes com a empresa em que trabalham ou com o tratamento recebido do contratante ainda que esteja lutando contra as mudanças simplesmente por não ter sido informadas de maneira adequada.

Segundo o autor, a principal queixa que temos identificado dos colaboradores que passam por esse processo diz respeito ao sentimento de perda de status, reforçado pela mudança de comportamento dos antigos colegas de trabalho, que passam a tratá-los como terceiros, isto é, pessoas que pertencem a uma categoria supostamente menos valorizada, que perdeu privilégios e direitos.

Os terceirizados não têm a mesma remuneração que os funcionários da empresa que contrata os serviços ou produtos. Além da questão salarial, percebe-se a diminuição do número de vagas, com boa remuneração ou, com remuneração compatível com aquela atividade, em função de trabalhadores terceirizados com menores salários (CASTRO, 2002).

Sendo assim, a terceirização se caracterizou por aspectos como: repasse de atividades indesejáveis, menor remuneração, prazos mais curtos, redução de benefícios e direitos, aumento da jornada de trabalho e falta de negociação equilibrada entre as partes (SARSUR *et al.*, 2002).

Bicudo (2003), em pesquisa sobre as dificuldades no processo de terceirização da Petrobrás, estudou três categorias de sujeitos: os gerentes, os sindicalistas e os terceirizados, que identificaram que o processo de terceirização traz prejuízos durante a sua implementação na organização.

De acordo com o autor, os principais problemas foram decorrentes: do extravio dos históricos de equipamentos; da deficiência na qualificação e treinamento da mão-de-obra;

dos indicadores elevados de acidentes de trabalho; dos índices rebaixados de vínculos afetivos e compromissos profissionais com a organização; da redução ou perda dos direitos trabalhistas e sociais, com elevado grau de diferenciação entre trabalhadores efetivos e terceirizados.

Já as desvantagens percebidas para o trabalhador, segundo Martins (2005), pode ser: a perda do emprego, tendo que iniciar um processo de incerteza que somente poderá ser extinto quando conseguir se estabelecer novamente em algum trabalho; e a perda dos benefícios sociais que recebia em função das normas coletivas da categoria.

Também pode ocorrer de que terceirizados passem a trabalhar em estruturas que não condizem com a sua situação anterior, inclusive, com o oferecimento de salários inferiores em condições precárias, em tempo parcial e até mesmo ocasional. E ainda, estes podem vir a ser contratados por empresas que não cumprem com suas obrigações, correndo o risco de ficar em dificuldades financeiras (GIRARDI, 2006).

Em suma, a terceirização era vista, inicialmente, como redução de custos. Depois se percebeu que a mesma pode atrair outras vantagens para a empresa, como por exemplo, parceria e qualidade no serviço prestado. Porém, se não for empregada de forma criteriosa, a terceirização também pode trazer problemas, por isso é necessário que a contratante encontre a parceria ideal que atenda as condições de qualidade e produtividade exigidas para determinadas atividades.

3.3 Terceirização no serviço público

Segundo Giosa (1994), a terceirização na administração pública trouxe mudanças de posturas com um processo de gestão que permitiu a modernização das máquinas administrativas, condições otimizadas de gerenciamento, estímulo a criatividade, redução de custos, e por consequência, uma melhoria dos serviços públicos ao atendimento da sociedade.

A terceirização é vantajosa para o serviço público, tanto no que diz respeito a aquisição e manutenção de veículos e equipamentos, quanto pela facilidade de adequação dos funcionários ao serviço, possibilitando maior flexibilidade para a administração (RIOS, 2002).

Martins (2005) destaca que quando o Estado se libera das atividades de suporte aumenta as possibilidades de: agilizar seus serviços, pois tende a reduzir a burocracia; liberar recursos financeiros e humanos para se dedicarem com maior presteza às atividades principais; otimizar seus custos administrativo e trabalhistas; tentar reduzir investimentos em

estoques, máquinas, equipamentos, dentre outros; promover a geração de novos empregos, de novas empresas e gerar impostos que irão se reverter em benefício da comunidade.

O autor afirma que quando o Estado terceiriza suas atividades, a tentativa é a de se reduzir a burocracia estatal, se dedicando a desenvolver com maior eficiência as atividades fundamentais, transferindo assim atividades passíveis de serem exercidas por terceiros. Porém, a administração pública não pode terceirizar os serviços da justiça, segurança pública, fiscalização e diplomacia, ou todos aqueles que se apresentarem como característicos ao serviço público.

Sendo assim, só se pode terceirizar tudo aquilo que não pertence ao foco do negócio da organização. Dessa forma, as representações governamentais fazem uso do serviço de terceiros para atender na construção de estradas, na coleta de lixo, no transporte público, no recolhimento de taxas e impostos, na prestação de serviços de saúde, dentre outros (GIRARDI, 2006).

As empresas deixam completamente a gestão centralizada e burocrática e adotam processos participativos de gestão administrativa e operacional, mantendo sob sua gestão apenas o que é desígnio do seu negócio (MAGALHÃES, 2008).

Na Administração Pública, a terceirização ou locação de serviços é disciplinada pela Lei nº 8.666/93 - Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública. Compõe-se na prática pela qual o Estado busca parceria com o setor privado para a realização de suas atividades. Assim, as atividades de apoio ou meramente instrumentais à prestação do serviço público são repassadas para empresas privadas especializadas, a fim de que o ente público possa melhor desempenhar suas competências institucionais (SILVA, 2011).

Deverá ser controlado e fiscalizado qualquer serviço ou atividade estatal de responsabilidade da administração direta, autarquia ou das pessoas governamentais é passado para um terceiro. Esse poder de controlar e fiscalizar é natural do Estado, que tem função de apenas outorgar a execução dos serviços ou atividades (GIOSA, 1994).

O contrato de terceirização sempre envolverá pessoas jurídicas. De um lado, a tomadora ou contratante, e, do outro, a executora das atividades ou contratada. Salienta-se que a contratante não pode ter qualquer tipo de ingerência em relação aos recursos humanos da contratada, pois os trabalhadores envolvidos na atividade são diretamente subordinados a ela, a contratada, que é a legítima empregadora (SILVEIRA *et al.*, 2002).

Observa-se que os elementos presentes no contrato de serviços terceirizados se referem, principalmente, ao objeto do contrato, ao valor do contrato, prazos, formas de controle e obrigações das partes envolvidas. A literatura dificilmente aborda questões

referentes à qualificação e comprometimento dos empregados terceirizados (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005).

Na contratação se tem a exigência da concorrência pública como fator inibidor da corrupção. Porém, ainda pode ser constatado no Brasil que alguns empresários acabam desenvolvendo projetos de terceirização se preocupando única e exclusivamente com os ganhos econômicos imediatos, visam assim, a desobrigação ou a redução dos encargos legais sociais, redução dos benefícios concedidos aos empregados e a redução salarial. Sendo assim, não possuem como objetivo a modernização, parceria, especialização, ou o ganho de qualidade e produtividade. Isto pode causar danos concretos à estrutura organizacional e social da empresa (MARCHALEK, 2005).

No Brasil, um fato a ser analisado na questão da terceirização na administração pública consiste em se defrontar com o princípio da legalidade onde o administrador público somente pode fazer o permitido em lei. Toda compra de bens ou serviços no setor público deve se dar por meio de licitação pública, basicamente na forma das Leis 8.666/93 e 9.854/99, sendo assegurado a todos os participantes igualdade de condições (GIRARDI, 2006).

Assim, as obrigações dos órgãos públicos vão desde a escolha da empresa prestadora de serviço à fiscalização destas quanto ao cumprimento da lei trabalhista. Inicialmente, abre-se licitação para estudar detalhadamente cada possibilidade para a escolha da empresa e obtenção de menor custo. Nesta etapa, verifica-se se os funcionários que irão exercer os ofícios delimitados, se têm todos os direitos trabalhistas respeitados. Para isso, o órgão pode organizar uma comissão para inspecionar documentos e dados da empresa na tentativa de garantir a legitimidade das informações. Por fim, caminha-se para o fechamento de contrato segundo a concessão, permissão ou autorização (ALVES, 2008).

Em caso de desrespeito do órgão público com qualquer uma das normas impostas no contrato, ocorre-se a anulação do mesmo, punição da autoridade responsável e multa. Já para a empresa privada é punida com o fim do contrato e com a retenção de 11 % de seu faturamento. Este preceito é válido também para os órgãos que passam a ver a terceirização como um substituinte dos concursos públicos, pois os concursos públicos continuam sendo exigidos em caso de contratação de mão-de-obra destinada a atividade-fim (ALVES, 2008).

O autor explica que para os órgãos que descumpriram a finalidade da terceirização, descentralizando serviços característicos de suas atividades próprias do quadro, o Tribunal de Contas da União determinou a substituição dos funcionários terceirizados por outros aprovados em concurso público.

Porém, nem sempre a terceirização é feita de forma apropriada, uma vez que muitas empresas vêm contratando prestadores de serviço incapazes de oferecer serviços com a qualidade inferior (GIOVANELA; HAERTHEL, 2009).

Por outro lado, segundo Novelli (2002), o que acaba dificultando o comprometimento com os objetivos e metas, a obtenção da qualidade esperada de produtos e serviços, bem como a qualificação adequada dos terceirizados, é quando as empresas não propiciam ambiente organizacional, recursos favoráveis e adequados ao trabalho dos terceirizados.

Rios (2002) afirma que se sacrifica o bem-estar dos empregados em favor da produtividade e a lucratividade, expansão e crescimento, pela sobrevivência e continuidade.

Já Castro (2002) defende a ideia de que terceirização representa uma agressão às conquistas dos trabalhadores, pois desarticula-os em relação aos sindicatos e provoca a flexibilização dos contratos de trabalho, representando perdas de direitos trabalhistas e salariais para os empregados terceirizados.

Devido às mudanças estruturais nas organizações, que vieram aderidas à terceirização, como por exemplo, a rotatividade de serviço, o trabalho temporário, a incerteza da garantia de direitos trabalhistas são alguns dos problemas que podem afetar a relação de comprometimento do trabalhador com a empresa em que trabalha. Pode não ocorrer o *feedback*, que é uma das principais características do comprometimento (CASTRO, 2002).

As organizações para sobreviverem necessitam de novos valores em sua cultura, como a inovação e flexibilidade e mecanismos de transmissão, de aprendizagem e de controle dessa cultura por meio de seus próprios ambientes. Principalmente em épocas de crises, exige-se dos administradores maior perspicácia e conhecimento para recrutar e gerir funcionários propensos a produtividade, garantindo um mínimo de satisfação no trabalho, visando o equilíbrio organizacional (RIOS, 2002).

Um dos maiores desafios para o sucesso organizacional e para a terceirização como estratégia é buscar maior adaptabilidade e sintonia entre todos os membros participantes da cadeia produtiva com a personalidade da organização, pois cada uma tem seu estilo, crenças e valores próprios voltados para sua missão (CASTRO, 2002).

Na administração pública, busca-se a qualidade do serviço contando com a lealdade e obediência, mas não pela capacidade do funcionário e sim pela sua cooperação. Porém, a gestão de terceirizados requer a necessidade de uma maior participação dos trabalhadores em todo o ciclo do processo produtivo, com encorajamento da responsabilidade

e de formas mais cooperativas, flexíveis e participativas de produção (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005).

Segundo os autores, será necessário estabelecer mecanismos que promovam participação, troca, aprendizagem mútua e contínua, poder de decisão e autonomia dos terceirizados. Isto demanda um maior grau de confiança nas relações para que as práticas de gestão de terceirizados tenham sucesso.

Para Ussem e Harder (2000), é necessário que o gestor desenvolva competências que possibilitem engajar os trabalhadores, criando condições para o aprendizado contínuo e compartilhado, para além das fronteiras organizacionais.

Entretanto, os terceirizados não participam de treinamento e desenvolvimento devido aos principais motivos: descrença das empresas nos benefícios daí advindos, impacto direto nos custos ou, ainda, dificuldade gerada por aspectos legais, ou seja, receio de estabelecer vínculo empregatício (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005).

Dessa forma, parece que não só o aumento da diversidade dos trabalhadores está longe de trazer os benefícios esperados pelas empresas, como também estas estão longe de fornecer aos gestores as condições necessárias ao desenvolvimento e aplicação das novas competências e capacidades que lhe são requeridas para lidar com os complexos desafios de gerir trabalhadores em tão diversos vínculos contratuais (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005).

As organizações estão preocupadas em identificar os vínculos que os seus empregados mantêm com as mesmas (SOLDI, 2006). Porém, a prática de terceirização envolve a gestão de profissionais que muitas vezes estarão diretamente subordinados às empresas contratantes, inclusive alocados fisicamente na própria empresa. Isto faz com que a empresa passe a ter profissionais empregados e terceirizados convivendo no mesmo ambiente e em várias ocasiões com regras muito diferentes (PINTO; QUELHAS, 2008).

O processo de terceirização impacta e é impactado por políticas organizacionais, padrões a serem alcançados, comportamento de funcionários e condições de trabalho (OLIVEIRA, 2009).

Na pesquisa publicada pelo DIEESE no ano de 2011, foram identificadas quatro situações que ocorrem com maior incidência quando se trata de formas de contratação terceirizada. Em primeiro, lugar destacaram-se algumas empresas terceirizadas que subitamente fecham as portas deixando os trabalhadores em condições precárias.

Segundo o autor, o segundo fator foi com relação à saúde e segurança no trabalho, em que os maiores índices de acidentes graves e fatais de trabalho ocorrem entre

trabalhadores terceirizados. O terceiro fator foi o ataque aos direitos trabalhistas analisados no setor bancário, no qual o salário médio e o auxílio-refeição são bem abaixo nas empresas terceirizadas. Por fim, o último efeito, é a questão do preconceito e discriminação sobre os trabalhadores terceirizados, o preconceito sofrido porque o trabalhador subcontratado é visto como trabalhador/cidadão de segunda classe.

Criam-se nos locais de trabalho uma distinção entre trabalhadores diretos e terceiros seja porque o tipo de trabalho desenvolvido pelo terceirizado é considerado menos importante, e as desigualdades de salário, qualificação, jornada e condições de trabalho, reforçam essa percepção (DIEESE, 2011).

Resumidamente, o processo de terceirização em serviço público é regido por lei e as atividades só podem ser passadas para aquilo que não pertence ao foco do negócio da organização. Onde as obrigações dos órgãos públicos vão desde a escolha da empresa prestadora de serviço à fiscalização destas quanto ao cumprimento da lei trabalhista.

Sendo assim, as organizações devem tomar todas as providencias necessárias para que a implantação da terceirização seja realizada de forma correta, para que assim, tragas benefícios. Porém, requer a necessidade de uma maior participação dos trabalhadores em todo o ciclo do processo produtivo e aprendizagem para que as práticas de gestão de terceirizados tenham sucesso.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo foram evidenciados quatro itens relacionados à metodologia deste estudo, que são: tipo de pesquisa, universo de estudo e a amostra, instrumento de coleta de dados, universo de estudo e tratamento da amostra coletada.

4.1 Tipo de pesquisa

Para realização desse estudo, foi utilizada a abordagem quantitativa para análise, porque se tratou de prever a mensuração das variáveis em questão e estabelecer a relação entre as mesmas, de acordo com a percepção dos funcionários. Apresentou uma análise dos dados obtidos através da aplicação do questionário para encontrar as respostas para o objetivo geral e os objetivos específicos definidos no início desse trabalho.

Quanto aos meios a pesquisa pode ser classificada como pesquisa de campo e bibliográfica. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica com base em livros, artigos, dissertações, revistas e sites, para embasamento teórico. Segundo Vergara (2014), a pesquisa de campo é realizada no local onde ocorre o estudo e pode ser investigado através de entrevistas, aplicação de questionário, testes e observação.

Quanto aos fins, foi utilizada abordagem de natureza descritiva, por considerar ser a mais adequada para realização desse estudo. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também esclarecer correlações entre variáveis e definir uma natureza (VERGARA, 2014).

4.2 Universo de estudo e amostra

A empresa do presente estudo é atualmente uma referência nacional no segmento de saneamento básico. Foi criada em 20 de julho de 1971 através da Lei 9.499 sob forma de Empresa de Economia Mista, pessoa jurídica de Direito Privado, com a participação do Poder Público e de particulares no seu capital e na sua administração. A empresa é considerada de grande porte e tem como negócio o desenvolvimento de soluções em saneamento básico do estado brasileiro do Ceará, com sede localizada na cidade de Fortaleza.

A empresa de saneamento atua em 151 dos 184 municípios do Ceará. Destes, um total de 304 localidades são beneficiadas com sistema de abastecimento de água. Já com sistema de esgotamento sanitário, a Companhia atende 73 cidades cearenses e 86 localidades. O índice de cobertura de abastecimento de água é de 98,14% em todo o Estado, atendendo mais de cinco milhões de cearenses. Já com relação ao esgotamento sanitário chega a 40,09%

no Estado, representando mais de dois milhões de habitantes atendidos. Foi considerada no ano de 2015, como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, segundo o Guia Você S/A – Exame, da Editora Abril.

É considerada uma empresa de grande porte, pois sua receita bruta de água e esgoto anual é de R\$ 899,23 milhões. Esse valor ultrapassa o limite de R\$ 300 milhões imposto para empresas de médio-grande porte de acordo com a classificação utilizada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

A Companhia de saneamento tem 4.639 empregados ativos no Ceará, sendo 1.275 concursados e 3.364 terceirizados. Embora haja mais funcionários terceirizados do que efetivos, apenas para os concursados existe um Plano de Cargos e Remuneração formal divulgado internamente. Os terceirizados não recebem diversos benefícios que são dados aos funcionários efetivos e, algumas vezes, desempenham funções semelhantes.

A cultura organizacional formal da empresa em estudo é focada em dois pilares: qualidade do serviço prestado à sociedade e foco no novo conceito de eficiência do serviço público. Para sustentar o pilar de qualidade, a empresa deu início em 96 ao programa de 5S em toda sua estrutura e em 2005 criou um sistema de gestão da qualidade que tem como referência a norma NBR ISO 9001.

Foram enviados questionários virtuais, via formulário do Google, para todas as gerências localizadas em Fortaleza, visto que a capital representa mais de 60% do total de funcionários, em torno de 2.851 efetivos e terceirizados. Deste total, a pesquisa foi enviada apenas para 1.450 funcionários que tem acesso ao *email* corporativo no computador. A amostra desse estudo é composta por 165 indivíduos.

4.3 Instrumento e coleta de dados

Nesta pesquisa, para a coleta de dados foi utilizado o método *survey*, através da aplicação de um questionário de perguntas de múltipla escolha estruturado em duas partes, disponibilizado na forma impressa e eletrônica (APÊNDICE A e B, respectivamente).

Para Hair Jr. *et al.* (2005), o *survey* é um meio para coleta de dados primários a partir de indivíduos, que podem variar entre crenças, opiniões, atitudes e estilos de vida até informações gerais sobre a experiência do indivíduo, tais como gênero, idade, educação e renda, bem como as características de uma empresa, como lucro e número de funcionários.

A primeira parte do instrumento foi composta por características demográficas dos respondentes tais como: sexo, idade, escolaridade, estado civil e tempo de empresa. A

segunda parte consistiu em coletar dados referentes a cultura de aprendizagem através do instrumento validado pelas autoras Marsick e Watkins (2003), que será apresentado no subitem a seguir.

A coleta de dados foi do tipo transversal. Hair Jr. *et al.* (2005) conceitua estudos transversais como os dados que foram coletados em um único ponto no tempo e sintetizados estatisticamente. Os dados para esta pesquisa foram coletados entre os dias 14 e 30 de Dezembro de 2015, totalizando desta forma, 17 dias.

4.3.1 Questionário das Dimensões da Organização que aprende (DLOQ)

Para este estudo foi utilizada a versão simplificada, DLOQ-A, validada por Yang (2003). Esse instrumento é composto por sete dimensões, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Dimensões da cultura de aprendizagem

Dimensão/ Fator	
Criação de oportunidades para a aprendizagem contínua	1. Na empresa, as pessoas se ajudam a aprender.
	2. A empresa libera o funcionário para aprender.
	3. As pessoas são recompensadas quando aprendem.
Promoção da investigação e do diálogo	4. As pessoas dão feedback aberto e honesto umas às outras.
	5. Na empresa, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.
	6. As pessoas desenvolvem confiança nos outros.
Incentivo a colaboração e aprendizagem em equipe	7. Equipes e grupos de trabalho da empresa têm liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades.
	8. As equipes avaliam sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados.
	9. As equipes acreditam que a empresa seguirá suas recomendações.
Criação de sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	10. A empresa usa sistema para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado.
	11. A empresa disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os funcionários.
	12. A empresa mede os resultados do tempo e investimento usados para treinamento.
Capacitação as pessoas para uma visão coletiva	13. A empresa reconhece as pessoas por suas iniciativas.
	14. A empresa permite às pessoas o controle sobre os recursos de que precisam para realizar seu trabalho.
	15. A empresa apoia as pessoas que assumem riscos calculados.

Conexão da organização ao seu ambiente	16. A empresa encoraja as pessoas a pensar com uma perspectiva global.
	17. A empresa trabalha em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas.
	18. As pessoas são estimuladas a obter respostas de outras partes da empresa quando precisam resolver problemas.
Provisão de liderança estratégica para a aprendizagem	19. Os gerentes orientam e treinam seus colaboradores.
	20. Os gerentes procuram constantemente oportunidades de aprendizagem.
	21. Os gerentes garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da empresa.

Fonte: Adaptado de Yang (2003).

O instrumento utilizado apresenta 27 perguntas fechadas, sendo 21 itens relacionados à cultura de aprendizagem e 6 itens relacionados ao desempenho organizacional. Ressalta-se que a relação com o desempenho organizacional não será contemplada no presente estudo, pois não se constitui objetivo da pesquisa.

Trata-se de instrumento que identifica o quanto a cultura é propícia para a aprendizagem em organizações. Uma escala do tipo *Likert* de seis pontos, de “quase nunca” a “quase sempre”, foi usada para identificar a percepção do funcionário em cada item da escala. A escala *Likert* pretende registrar o nível de concordância ou discordância com uma declaração dada.

Assim, os participantes desta pesquisa responderam a um questionário de 21 itens, dividido em sete dimensões, já expostas anteriormente, sendo 3 itens para cada dimensão. Cada item é medido em uma escala que vai de 1 a 6. O valor 1 é atribuído para as que nunca acontecem e o valor 6 para as ações que sempre acontecem.

4.4 Tratamento da Amostra Coletada

Para atingir os objetivos propostos neste estudo, foi utilizado a estatística descritiva e o teste de diferenças das médias. Assim, para tratamento dos dados foi desenvolvido em quatro partes.

Na primeira parte do questionário foram trabalhados os dados correspondentes à caracterização dos respondentes quanto às variáveis de (gênero, estado civil, faixa etária, grau de escolaridade e tempo de serviço). Na segunda e terceira parte, foram identificados dados sobre cada dimensão da cultura de aprendizagem referente à percepção dos funcionários públicos e depois dos terceirizados. Na terceira parte foram calculadas as médias de cada

dimensão, tratadas na fase anterior, para comparação das respostas dos funcionários efetivos e terceirizados.

Foi aplicado o teste de Mann-Whitney para amostras independentes. O nível de significância adotado neste estudo foi de 5%, nesse caso, se o nível de significância for menor que 0,05 a hipótese nula é rejeitada, ou seja, indica que há diferença estatística entre as médias das respostas entre os funcionários efetivos e os terceirizados.

Para tratamento dos dados dessas três partes, foi aplicada a estatística descritiva, através do cálculo de médias das respostas apresentadas. Para tabulação de dados e apuração de resultados foi utilizado o programa *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*.

Ressalta-se que as respostas dos questionários foram validadas através do teste de confiabilidade Alfa de Cronbach, nesse sentido, os resultados do teste para cada um dos fatores são apresentados na Tabela 1. Segundo Hair *et al.* (2005), esse teste tem como medida os valores 0,6 a 0,7 para limites inferiores aceitáveis e tem como valores de referência de 0 a 1.

Tabela 1 – Confiabilidade da escala dos fatores

Variável	Fatores	Alfa de Cronbach
Cultura de Aprendizagem	Criação de oportunidades para a aprendizagem contínua	0,71
	Promoção da investigação e do diálogo	0,83
	Incentivo a colaboração e aprendizagem em equipe	0,87
	Criação de sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	0,75
	Capacitação as pessoas para uma visão coletiva	0,79
	Conexão da organização ao seu ambiente	0,85
	Provimento de liderança estratégica para a aprendizagem	0,87

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

De acordo com os resultados aceitáveis da tabela 1, no próximo capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa de acordo com os objetivos desse estudo.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo foram apresentados os resultados da análise dos dados de acordo com os objetivos deste trabalho. E, foi subdividido nas seguintes etapas: perfil dos respondentes, identificação das dimensões da cultura de aprendizagem na perspectiva dos funcionários efetivos, identificação das dimensões da cultura de aprendizagem na perspectiva dos terceirizados e comparação entre os resultados dos funcionários efetivos e terceirizados.

5.1 Perfil da amostra

Encontram-se, a seguir, resultados das variáveis sociodemográficas (sexo, idade, escolaridade, estado civil, e tempo de empresa) dos respondentes, identificando a frequência absoluta das respostas e suas respectivas proporções.

Dentre os 165 participantes da pesquisa, 50,3% são funcionários efetivos e 49,7% são terceirizados, totalizando 83 e 82 funcionários, respectivamente. Verifica-se a predominância do gênero feminino com um percentual 58,2%, enquanto o gênero masculino apresenta o percentual de 41,8%. Participaram da pesquisa 96 mulheres e 69 homens.

Referente ao tempo de serviço dos pesquisados na empresa, foram contabilizadas apenas médias de 163 respondentes, pois 2 participantes ignoraram o item de tempo de serviço na resposta do questionário. Assim, o tempo de empresa dos respondentes está entre 1 e 39 anos, com média de 9,56.

A Tabela 2 mostra o grau de escolaridade dos respondentes. Esses dados indicam que o maior percentual foi de ensino superior com 38,2%. Para o ensino fundamental o percentual foi de 0%.

Tabela 2 – Grau de escolaridade dos respondentes

Escolaridade	Frequência Absoluta	Proporção (%)
Ensino Médio	47	28,5
Ensino Superior	63	38,2
Especialização	38	23
Mestrado	17	10,3

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Na Tabela 3, quanto à faixa etária dos funcionários pesquisados, predomina a idade entre 32 e 38 anos com percentual de 24,8%. A última faixa está representada por

participantes com idade acima de 60 anos com um percentual pouco significativo o que corresponde a 2,4%.

Tabela 3 – Idade dos respondentes

Idade	Frequência Absoluta	Proporção (%)
18 a 24 anos	26	15,8
25 a 31 anos	33	20
32 a 38 anos	41	24,8
39 a 45 anos	31	18,8
46 a 52 anos	15	9,1
53 a 59 anos	15	9,1
Acima de 60	4	2,4

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A Tabela 4 corresponde ao estado civil. Os dados demonstram que quase a metade dos respondentes se encontra na categoria dos casados com um percentual de 49,7%.

Tabela 4 – Estado civil dos respondentes

Estado Civil	Frequência Absoluta	Proporção (%)
Casado	82	49,7
Solteiro	70	42,4
Viúvo	4	2,4
Separado	5	3
Outro	4	2,4

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

De acordo com as com essas características, os respondentes são na maioria do sexo feminino, casados, graduados, com idade entre 32 e 38 anos e com tempo de empresa médio de mais de 9 anos.

5.2 Identificação das dimensões da Cultura de aprendizagem na perspectiva dos funcionários efetivos

A seguir serão apresentados médias das respostas em cada dimensão da cultura de aprendizagem referentes às percepções dos funcionários efetivos, aqueles que têm vínculo empregatício e são originários de concurso público.

De acordo com a Tabela 5, percebe-se que, dentre as sete dimensões do DLOQ, as que apresentaram maiores resultados foram: a criação de oportunidades para a aprendizagem

contínua e a conexão da organização ao seu ambiente, com médias de 4,10 e 4,04, respectivamente.

Tabela 5 – Médias das dimensões de cultura de aprendizagem na percepção dos efetivos

Fatores	Médias
Criação de oportunidades para aprendizagem contínua	4,1004
Promoção da investigação e do dialogo	3,5382
Incentivo a colaboração e aprendizagem em equipe	3,8313
Criação de sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	3,5743
Capacitação das pessoas para uma visão coletiva	3,4498
Conexão da organização ao seu ambiente	4,0402
Provimento de liderança estratégica para a aprendizagem	3,8153

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A dimensão criação de oportunidades para a aprendizagem contínua destaca-se dentre as outras dimensões, de acordo com a tabela 5. Marsick e Watkins (2003) explicam que nesta dimensão a aprendizagem é fornecida no trabalho para que as pessoas tenham oportunidades de educação contínua e crescimento.

Além de uma política de formação contínua, a empresa em estudo conta com um setor especializado em treinamento e desenvolvimento para os funcionários efetivos detenham novos conhecimentos e possam desenvolver suas atividades no trabalho.

A relevância de um processo permanente de aprendizagem é tratada por Ussem e Harder (2000) que destacam a necessidade do desenvolvimento de competências que possibilitem engajar os funcionários, criando condições para o aprendizado contínuo e compartilhado, para além das fronteiras organizacionais.

A dimensão capacitação das pessoas para uma visão coletiva apresentou o menor resultado das respostas dos funcionários efetivos, com média de 3,44.

Segundo Marsick e Watkins (2003), essa dimensão consiste no envolvimento das pessoas em estabelecer, ter e implementar uma visão coletiva, onde a responsabilidade é distribuída na hora de tomar decisões para motivar as pessoas a aprender aquilo que será de sua responsabilidade.

Na visão dos funcionários efetivos, a criação e compartilhamento de uma visão coletiva é o aspecto menos observado. Considerando que se reconhece que a empresa oferece oportunidades de formação contínua, esse indicador sugere a necessidade de a empresa gerar atividades que desenvolvam essa visão coletiva entre seus funcionários, ou seja, criar e

compartilhar uma visão coletiva e obter o feedback dos seus membros sobre o estado atual e a nova visão.

5.3 Identificação das dimensões da Cultura de aprendizagem na perspectiva dos terceirizados

Na Tabela 6, pode-se observar as médias atribuídas a cada dimensão da cultura de aprendizagem na percepção dos terceirizados. Os terceirizados são aqueles que trabalham para uma empresa, porém prestam serviços a uma outra empresa.

Tabela 6 – Médias das dimensões de cultura de aprendizagem na percepção dos terceirizados

Fatores	Médias
Criação de oportunidades para aprendizagem contínua	3,7317
Promoção da investigação e do dialogo	3,3049
Incentivo a colaboração e aprendizagem em equipe	3,6707
Criação de sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	3,6829
Capacitação das pessoas para uma visão coletiva	3,5691
Conexão da organização ao seu ambiente	3,9024
Provimento de liderança estratégica para a aprendizagem	3,8333

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Observa-se na tabela 6, que todas as dimensões tiveram valores bem próximos. Porém a dimensão conexão da organização ao seu ambiente se destaca dentre as outras dimensões com a maior média de 3,90. Na percepção dos terceirizados, a organização contribui para a sua aprendizagem, ajudando as pessoas a verem o impacto do seu trabalho em todo o negócio.

Segundo Marsick e Watkins (2003), nesta dimensão, as pessoas examinam o ambiente e usam essas informações para ajustar as práticas no trabalho. Indica que a organização procura, de certa forma verificar se os resultados do seu trabalho atendem aos anseios da comunidade em que esta inserida.

A dimensão promoção da investigação e do diálogo apresentou o menor resultado das respostas, com média igual a 3,30. Nessa dimensão, segundo Marsick e Watkins (2003), as pessoas desenvolvem habilidades de raciocínio produtivo para expressar seus pontos de vista e capacidade para ouvir e perguntar a opinião dos outros. Na organização, a cultura é modificada para apoiar o questionamento, o *feedback* e a experimentação.

Porém na visão dos terceirizados, de acordo com os resultados, o que menos ocorre na organização como incentivo a aprendizagem é o apoio ao questionamento, o *feedback* e a experimentação. Esse resultado reforça o aspecto destacado por Fernandes e Carvalho Neto (2005) de que, no serviço público, busca-se mais a lealdade e a obediência dos terceirizados do que formas cooperativas e participativas de produção.

Segundo os autores, é necessário estabelecer mecanismos que promovam participação, troca, aprendizagem mútua e contínua, poder de decisão e autonomia dos terceirizados. Assim, tem-se um maior grau de confiança nas relações em toda a organização.

Dessa forma, a empresa contratante deverá desenvolver atividades para que os terceirizados sejam chamados a pensar em novas formas, criticamente e de forma colaborativa por meio do diálogo com o outro sobre o trabalho e que, assim, sintam-se relacionados e incluídos no processo produtivo.

5.4 Comparação das percepções dos funcionários efetivos e terceirizados sobre a cultura de aprendizagem

Os terceirizados são funcionários de uma empresa, porém prestam serviço a outra empresa em que, geralmente, tem-se a carga horária maior, menor salário e maior risco de demissão ou saída do que os funcionários efetivos. Dessa forma, esse estudo propõe investigar a diferença entre as percepções de funcionários efetivos e terceirizados sobre a cultura de aprendizagem em uma empresa de saneamento.

A seguir, a Tabela 7 descreve a comparação das médias correspondentes as dimensões da cultura de aprendizagem, comparando resultados de funcionários efetivos e terceirizados.

Tabela 7 – Comparação de médias entre efetivos e terceirizados.

Fatores	Média dos efetivos	Média dos terceirizados	Sig.
Criação de oportunidades para aprendizagem continua	4,1004	3,7317	0,024**
Promoção da investigação e do dialogo	3,5382	3,3049	0,141
Incentivo a colaboração e aprendizagem em equipe	3,8313	3,6707	0,477
Criação de sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	3,5743	3,6829	0,715
Capacitação as pessoas para uma visão coletiva	3,4498	3,5691	0,465

Conexão da organização ao seu ambiente	4,0402	3,9024	0,525
Provimento de liderança estratégica para a aprendizagem	3,8153	3,8333	0,788

Nível de significância ** para 5%.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Marsick e Watkins (2003) explicam que nesta dimensão a aprendizagem é incorporada ao trabalho para que as pessoas possam aprender no local de trabalho. Existem oportunidades para educação e crescimento permanentes.

Nesta dimensão, os funcionários efetivos possuem média de 4,1 enquanto os terceirizados apresentam média de 3,7. Isso implica que os funcionários efetivos apontam terem maior aproximação com a aprendizagem no trabalho por meio de educação continuada.

É possível perceber, muitas vezes, a existência de tratamento diferenciado entre os funcionários efetivos da empresa e os prestadores de serviço das empresas terceirizadas (BARROS, 2002).

Assim, esse resultado pode ser relacionado a um aspecto trazido pelo estudo de Fernandes e Carvalho Neto (2005) em que destacam que a adoção de treinamento e desenvolvimento para terceirizados é pouco praticada por três motivos: impacta diretamente nos custos das organizações; as empresas não acreditam que sejam advindos benefícios; e a dificuldade gerada por aspectos legais, ou seja, receio de estabelecer vínculo empregatício.

Uma outra questão relevante suscitada por este resultado refere-se à natureza das atividades realizadas. Segundo o DIEESE (2011), o trabalho terceirizado por não estar ligado à atividade finalística da empresa, é considerado menos importante, com a consequente desigualdade de qualificação. As empresas investiriam, sobretudo, em atividades que consideram mais relevantes.

As outras dimensões a seguir não obtiveram resultados significativos na comparação das médias de terceiros e efetivos: promoção da investigação e do diálogo; incentivo a colaboração e aprendizagem em equipe; criação de sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem; capacitação as pessoas para uma visão coletiva; conexão da organização ao seu ambiente; e provimento de liderança estratégica para a aprendizagem.

Porém observa-se que as médias dos funcionários próprios e efetivos foram bastante próximas, ou seja, os funcionários da empresa possuem percepções aparentemente parecidas sobre sua cultura de aprendizagem, à exceção da dimensão criação de oportunidades para a aprendizagem contínua.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral investigar a diferença entre as percepções de funcionários efetivos e terceirizados sobre a cultura de aprendizagem na organização. Ligados a este objetivo, estão os três objetivos específicos, que são: i) identificar os fatores da cultura de aprendizagem mais recorrentes na organização na percepção dos funcionários efetivos; ii) verificar os fatores da cultura de aprendizagem mais recorrentes na organização na percepção dos terceirizados; e iii) comparar os graus dos componentes da cultura de aprendizagem dos terceirizados e efetivos.

A empresa escolhida para o presente estudo é uma Companhia considerada de grande porte que tem como negócio o desenvolvimento de soluções em saneamento básico do estado brasileiro do Ceará, com sede localizada na cidade de Fortaleza. Além de um forte engajamento social, foi considerada no ano de 2015, como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, segundo o Guia Você S/A – Exame, da Editora Abril.

Para atender os objetivos deste estudo, a análise dos resultados foi dividida em cinco partes: em perfil dos respondentes, identificação das dimensões da Cultura de aprendizagem na perspectiva dos funcionários e comparação das médias dos fatores da cultura de aprendizagem. Antes de serem analisados os dados, foi aplicado o teste de normalidade nas amostras e registraram resultados satisfatórios.

No que se diz respeito ao perfil dos respondentes, os funcionários que participaram desta pesquisa são na maioria do sexo feminino, casados, graduados, com idade entre 32 e 38 anos, com tempo de empresa médio de mais de 9 anos e são todos da localidade de Fortaleza.

Quanto a identificação das dimensões da Cultura de aprendizagem na perspectiva dos funcionários, teve-se como resultados mais relevantes os fatores: Criação de oportunidades para a aprendizagem contínua e Conexão da organização ao seu ambiente.

Segundo os funcionários efetivos, a empresa quase sempre cria oportunidades para a aprendizagem contínua, ou seja, desenvolve atividades para aprendizagem no trabalho. E, segundo os terceirizados, a empresa é mais conectada ao seu ambiente, ou seja, as pessoas examinam o ambiente e usam as informações para ajustar as práticas no trabalho.

A comparação da percepção dos dois grupos apresentou diferença significativa, apenas na dimensão “Criação de oportunidades para a aprendizagem contínua”. Ou seja, os funcionários efetivos têm maior aproximação com a aprendizagem no trabalho por meio de educação contínua e crescimento do que os funcionários terceirizados.

Isso pode estar relacionado à natureza menos finalística da atividade terceirizada e ao fato de a empresa disponibilizar treinamento apenas aos funcionários efetivos, pois tem receio de estabelecer vínculo empregatício com os terceirizados.

No que se refere às demais dimensões, a comparação da percepção dos dois grupos não apresentou diferença significativa, apesar de, na maioria das dimensões, o grupo de funcionários efetivos atribuíram valores um pouco maiores que grupo de terceirizados.

Com reconhecimento da importância das pessoas, a empresa contratante deve procurar eliminar ou minimizar eventuais diferenciações de tratamento. Isso ocorrerá por meio de uma gestão de pessoas que identifique em que pontos pode atuar para que os terceirizados, apesar de legalmente estarem ligados a outra empresa, possam se identificar com a empresa contratante e dar um retorno satisfatório em desempenho e produção.

O estudo traz como limitação o fato de serem pesquisados apenas profissionais da cidade de Fortaleza, por causa de dificuldades tecnológicas quanto ao envio dos questionários de pesquisa, na plataforma *online*, aos funcionários das unidades das demais cidades onde a Companhia atua. Por conta disso, os 165 respondentes, ou seja, 100% dos respondentes foram da localidade de Fortaleza – CE.

A variável cultura de aprendizagem se trata de um assunto novo, por esse motivo o estudo apresenta limitações quanto a ampliação da pesquisa em outras empresas públicas. Dessa forma, mais pesquisas são necessárias para este estudo a ser generalizado em diferentes contextos culturais e organizacionais. Sugere-se para futuras pesquisas ampliar a amostra, que permita incluir pesquisados de outras regiões, bem como de outras categorias profissionais.

REFERÊNCIAS

- ALVES, O. N. **Terceirização de Serviços na Administração Pública**. 2008. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0ADB957176F6&inline=1>> Acesso em: 13 jun. 2016.
- AMATO NETO, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, mar./abr. 1995.
- ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem. *In*: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, p.263-292, 2001.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. *In*: RUAS, R.; ANTINELLO, C.; BOFF, L. H. (Org.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- ANTONELLO, C. S; GODOY, A. S. e colaboradores. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ARAÚJO, L. C. G de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- AZEVEDO, J. R. Contribuições de Hofstede para o estudo da cultura organizacional. *In*: XIII SIMPEP, 2006, Bauru. **Anais...**São Paulo, nov. 2006.
- AYAS, K. Estruturação de projetos para a Aprendizagem e a inovação: lições com a pesquisa-ação em uma companhia manufatureira de aeronaves. *In*: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 217-236.
- BARROS, L. Gerenciamento do trabalho terceirizado. *In*: BOOG, G; BOOG, M. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. Editora Gente, 2002. p. 625-639.
- BASTOS, A.V.B.; GONDIM, S.M.G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional *versus* organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **RAUSP Revista de Administração**, São Paulo, v.39, n.3, 2004.
- BERNSTORFF, V. H. Terceirização: Problema ou Solução. *In*: 23º REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO, 1999, **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999.
- BICUDO, V. R. Terceirização na Petrobrás: implicações sociais, gerenciais e políticas. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003. **Anais...**Atibaia: São Paulo,2003.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Rev. adm. empres.**, vol.44, n.1, p.58-69, mar. 2004.

BRASIL, H. G. A empresa e a estratégia de terceirização. **Revista administração de empresas**, São Paulo, v.33, n. 2, p. 6-11., mar./abr. 1993.

CARDOSO, L. Aprendizagem Organizacional. **Psicologica**, v. 23, p. 95-117, 2000.

CASTRO, R. R. S. **Comprometimento de trabalhadores terceirizados em um estudo de caso em duas empresas de prestação de serviços**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.

COOK, S. D. N.; YANOW D. Culture and organizational Learning. **Journal of Management In quiry**, vol. 2, n. 4, dec. 1993.

CORRÊA, M. L.; DANDARO, F.; MORAES, F. Gestão da cultura e do comportamento organizacional para o desenvolvimento regional. **Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos** (ISSN: 0486-6266), v. 05, n. 2, p. 74-94, jul./dez. 2013.

COSTA, M. S. Terceirização: parceria e suas implicações no âmbito Jurídico-Sindical. *In: ERA*. São Paulo, v.34, n. 1, p. 6-11, jan./fev. 1994.

COSTA, F. J. L.; SANTO, I. H. E. Terceirização de serviços públicos e reforma gerencial – o caso da Secretaria da Fazenda de Pernambuco. **Revista Adm. Made**, v. 18, n. 2, p. 28-48, 2014.

CROSSAN, M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **The Academy of Management Review**, v. 24, n.3, p. 522-537, jul., 1999.

DENISON, D. **A força da cultura organizacional nas empresas globais: como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégia e cultura**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

DIEESE. **Terceirização e desenvolvimento, uma conta que não fecha: dossiê sobre o impacto da terceirização sobre os trabalhadores e propostas para garantir a igualdade de direitos**. São Paulo, 2011.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

FERNANDES, M. E. R.; CARVALHO NETO, A. M. As práticas gerenciais frente aos principais desafios apontados pelas maiores empresas brasileiras na gestão de terceirizados. *In: ENANPAD*, 2005, Brasília. **Anais...Brasília: ANPAD**, 2005.

FERREIRA, J. F. **O processo de aprendizagem e as culturas organizacionais em restaurantes étnicos**. 2010. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2010, 234 f.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational Learning. **Academy of Management Review**, v.10, n.4, p. 803-813, 1985.

FLAUZINO, D. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. **Rev. Adm. Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 253-73, mar./abr., 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacionais**: as experiências do Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2.º Ed. São Paulo/SP: Atlas, 2006.

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional**: identidade, sedução e carisma? 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2000.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GIOVANELA, A.; HAERTHEL, S. M. Terceirização: vantagens e desvantagens. Percepção dos colaboradores e gestores na empresa de tecnologia de informação (TI). **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.488-511, 2009.

GIOSA, L. A. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 5 ed., 1997.

GIRARDI, D. **A terceirização como estratégia competitiva nas organizações**. Gelre coletânea. Série estudos de Trabalho, 2006.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B., MONEY, A. A. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences**: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations, 2001.

_____. Dimensionalizing Cultures: the hofstede model in context. **Online Readings in psychology and culture**, 2(1), 2011.

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. **Organizational Science**, 2(1), p. 88-115, 1991.

INAZAWA, F. K. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspect. ciênc. Inf.**, v.14, n.3, p. 206-220, 2009.

ISIDRO-FILHO, A. **Mecanismos e cultura de aprendizagem em organizações: análise de suas relações com a liderança em uma organização financeira**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação - FACE, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

_____. Escala de Valores de Aprendizagem em Organizações: validação de um instrumento de medida. **Revista Eletrônica da Ciência Administrativa**, Campo Largo, 9(2), p. 157-167, nov. 2010.

KIM, D. H. The Link Between Individual and Organizational Learning. **Sloan Management Review**. Boston, 1993.

LEIRIA, J. S. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. 5 ed. Porto Alegre: Sagra: DC Luzzatto, 1992^a.

MAGRINELLI, C. *et al.* Clima e Cultura Organizacionais: um estudo de caso sobre suas possíveis influências na performance do colaborador. *In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2014. **Anais...SEGET**, 2014.

MARCHALEK, C. R. L. **Estudo das lacunas de percepção no relacionamento empresa-terceirizado**. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2005.

MARSICK, V. J.; WALKINS, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n. 2, p. 132-151, 2003.

MARTINS, S. P. **A terceirização e o direito do trabalho**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MENESES, M. de F. T. de; RIBEIRO, K. L. L. de M.; ZAGO, C. C. Aprendizagem organizacional e competências organizacionais: duas faces da mesma moeda? **Rev. Cent. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 12, n. 1, p.54-61, ago. 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NOVELLI, J. G. N. O valor do valor em recursos humanos. *In: ENANPAD,XXVI*, 2002, Salvador. **Anais...Rio de Janeiro: ANPAD**, 2002.

OLIVEIRA, E. S. S. **Terceirização e satisfação com o trabalho**. 2009. Dissertação (Mestrado apresentada à EBAPE) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

PANAGIOTIS, M. *et al.* Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The case of the City of Zagrafou. **Procedia Economics and Finance**, v. 14, p. 415-424, 2014.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias?. *In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, p. 41-63, 2001.

PERIN, M. G. *et al.* Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 2, art. 14, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=205114652005>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quartely**, v.24, n.4, p. 570-581, 1979.

QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de Terceirização:** onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STS, 1998.

QUELHAS O. L. G.; PINTO M. F. F. Funcionários terceirizados: estudo da sua relevância para a organização brasileira. **Rev. FAE**, Curitiba, v.11, n.2, p. 51-58, jul./dez. 2008.

REBELO, T. M. M. S. D. **Orientação Cultural para a Aprendizagem nas Organizações:** Condicionantes e Consequentes. Tese (Doutorado em Psicologia do Trabalho e das Organizações) – Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2006.

REBELO, T. M.; GOMES, A. D. Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future. **The Learning Organization**, v. 15 n. 4, p. 294 –308, 2008.

RIOS, T. S. M. Terceirização e cultura organizacional: um estudo de caso. **FACEF Pesquisa**, Franca, v.5, n.1, p.65-110, 2002.

SANTOS, A. F. B. **Aprendizagem organizacional e o desempenho.** 79f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde–ISCTE) –*Business School*, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2010.

SANTOS, A. P. dos. **Competências carreiras e contexto:** um estudo multinível na administração pública brasileira 2. 2011. Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, da Universidade de Brasília, 2011.

SARMENTO, E. S. S. **Cultura organizacional e liderança:** estudo de caso em uma instituição pública do setor bancário no Brasil. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Em Negócios) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.

SARSUR, A. M *et al.* Repensando as relações de trabalho: novos desafios frente aos múltiplos vínculos de trabalho. *In:* ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 26, 2002. Salvador/BA. **Anais...**Salvador/BA: ENANPAD,2002.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SCHIKMANN, R. **Características de uma Organização de Aprendizagem:** pesquisa em uma empresa brasileira. 2003. Dissertação (Mestrado) - Faculdade Getúlio Vargas São Paulo: EAESP/FGV, 2003.

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MIURA, I. K. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. **Rev. bras. orientac. prof.**, vol.12, n.2, p. 227-240, 2011.

SENGE, P. M. A. **Quinta disciplina:** arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SEQUEIRA, B. **Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento: uma abordagem multidisciplinar.** VI Congresso Português de Sociologia, Lisboa, jun. 2008.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, New York, v.28, n.3, p.339-358, 1983.

SILVA, A. **Cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional em emissoras de TV cearenses.** Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2012.

SILVA, L. M. T.; BAPTISTA, L. L. Aprendizagem Organizacional, Cultura e Estratégia: Uma Análise de suas Interações. *In: Encontro Anual da Anpad*, 33., 2009, São Paulo. **Anais...**São Paulo: ANPAD, 2009.

SILVA, N. As interseções entre cultura e aprendizagem organizacional. **Revista Convergência**, n. 26, p. 55-76, set./dez. 2001.

SILVA, P.P. Terceirização nos serviços públicos. **Rev. TST**, Brasília, v. 77, n.1, jan./mar. 2011.

SILVEIRA, A. D.; SARATT, N.; MORAES, R. P. **Um passo além da terceirização: a transferência de atividades e tecnologia.** Porto Alegre: Badejo Editorial, 2002.

SOLDI, R. M. **Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia.** 2006. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2006.

SOUZA, H. E. L. **Cultura organizacional: um estudo de caso do uso da tecnologia de informações intranet.** 2000. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2000.

SOUZA, S. *et al.* A Contextualização do Processo de Terceirização nas Culturas, nas Relações de Poder e no Clima Organizacional: um Estudo de Caso no Setor de Papel e Celulose. 2008. **SEGET – Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, 2008.

SOUZA, Y. S. de. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE electron.**, vol.3, n.1, 2004.

STEIL, A. V. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação.** 2002. 218p. Tese (doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

TYLOR, E. B. *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom.* Local: Murray, 1871. Disponível em:<https://play.google.com/books/reader?id=AucLAAAAIAAJ&printsec=frontcover&output=reader&hl=pt_BR&pg=GBS.PA2.w.1.0.0>. Acesso em: 23 abril 2016.

USEEM, M.; HARDER, J. Leading laterally in company outsourcing. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 41, n. 2, p. 25-36, 2000.

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

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ZAGO, C. C. Cultura Organizacional: Formação, Conceito E Constituição. **Sistemas & Gestão**, v. 8, n. 2, p. 106-117, 2013.

ZANELLI, J. C.; BORGES- ANDRADE J. E.; BASTOS A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

YANG, B. Identifying valid and reliable measures for dimensions of learning culture. **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n. 2, p. 152-162, 2003.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário da Pesquisa (Word)

Prezado (a) Funcionário (a),

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as diferentes percepções de funcionários efetivos e terceirizados sobre a Cultura de Aprendizagem na organização. Sua contribuição é de fundamental importância, pois além de contribuir para a minha formação em Administração na Universidade Federal do Ceará, fornecerá subsídios para melhoria dos serviços da empresa.

Ressalto que as respostas serão tratadas de forma confidencial.

Atenciosamente,

Isis Duarte

Funcionário:

Próprio Terceirizado

1. Idade: 18 a 24 anos 25 a 31 anos 32 a 38 anos 39 a 45 anos 46 a 52 anos 53 a 59 anos acima de 60 anos

2. Sexo: Masculino Feminino

3. Escolaridade: Ensino Fundamental Ensino Médio Ensino Superior Especialização Mestrado Doutorado

4. Estado Civil: Casado Solteiro Viúvo Separado Outro

5. Cidade local de trabalho: _____ **6. Lotação/ setor:** _____

7. Cargo/ Função: _____ **8. Tempo de empresa:** _____

9. Leia os itens abaixo e marque um “X” no número que melhor representa a sua opinião. Critérios:

1 - Quase nunca acontece

6 - Quase sempre acontece

1. Na empresa, as pessoas se ajudam a aprender.	1	2	3	4	5	6
2. A empresa libera o funcionário para aprender.	1	2	3	4	5	6
3. As pessoas são recompensadas quando aprendem.	1	2	3	4	5	6
4. As pessoas dão feedback aberto e honesto umas às outras.	1	2	3	4	5	6
5. Na empresa, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.	1	2	3	4	5	6
6. As pessoas desenvolvem confiança nos outros.	1	2	3	4	5	6
7. Equipes e grupos de trabalho da empresa têm liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades.	1	2	3	4	5	6
8. As equipes avaliam sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados.	1	2	3	4	5	6
9. As equipes acreditam que a empresa seguirá suas recomendações.	1	2	3	4	5	6
10. A empresa usa sistema para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado.	1	2	3	4	5	6
11. A empresa disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os funcionários.	1	2	3	4	5	6
12. A empresa mede os resultados do tempo e investimento usados para treinamento.	1	2	3	4	5	6
13. A empresa reconhece as pessoas por suas iniciativas.	1	2	3	4	5	6
14. A empresa permite às pessoas o controle sobre os recursos de que precisam para realizar seu trabalho.	1	2	3	4	5	6
15. A empresa apóia as pessoas que assumem riscos calculados.	1	2	3	4	5	6
16. A empresa encoraja as pessoas a pensar com uma perspectiva global.	1	2	3	4	5	6
17. A empresa trabalha em conjunto com a comunidade externa para	1	2	3	4	5	6

atender às necessidades mútuas.						
18. As pessoas são estimuladas a obter respostas de outras partes da empresa quando precisam resolver problemas.	1	2	3	4	5	6
19. Os gerentes orientam e treinam seus colaboradores.	1	2	3	4	5	6
20. Os gerente procuram constantemente oportunidades de aprendizagem.	1	2	3	4	5	6
21. Os gerentes garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da empresa.	1	2	3	4	5	6

Obrigada!

Apêndice B – Questionário da Pesquisa (Eletrônico)

The image shows a screenshot of a Google Forms questionnaire. The browser address bar shows the URL: <https://docs.google.com/forms/d/1Bop6nMimp92VPE92mytyklQZI-435CRvVDKIGWoFovE/viewform>. The search bar contains the word "Pesquisar".

The form title is "Questionário sobre Cultura de Aprendizagem".

The form content includes:

Prezado (a) Funcionário (a),

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as diferentes percepções de funcionários efetivos e terceirizados sobre a Cultura de Aprendizagem na organização. Sua contribuição é de fundamental importância, pois além de contribuir para a minha formação em Administração na Universidade Federal do Ceará, fornecerá subsídios para melhoria dos serviços da empresa.

Ressalto que as respostas serão tratadas de forma confidencial.

Atenciosamente,
Isis Duarte

***Obrigatório**

1. Funcionário: *

Próprio

Terceirizado

2. Idade: *