

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA SÃO PAULO

**TIAGO MARTINS PIFFER**

A CULTURA CORPORATIVA NO PROCESSO DE  
TERCEIRIZAÇÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

São Paulo

2017

TIAGO MARTINS PIFFER

A CULTURA CORPORATIVA NO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DE  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

**Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia - Campus São Paulo, para aprovação no curso de Lato Sensu de Especialização em Gestão da Tecnologia da Informação.**

Orientador: Doutor Domingos Bernardo Gomes Santos

São Paulo

2017

X000x Piffer, Tiago Martins.  
Impactos da cultura corporativa no processo de  
terceirização de tecnologia da informação / Tiago Martins  
Piffer - São Paulo, 2017.  
000x

Monografia (Especialização em Gestão da  
Tecnologia da Informação) – Instituto Federal de Educação  
Ciência e Tecnologia de São Paulo.

SP/IFSP/BC

CDU: 000

**TIAGO MARTINS PIFFER**

**A CULTURA CORPORATIVA NO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO  
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia - Campus São Paulo, como parte das exigências para a obtenção do título de Especialista em Gestão da Tecnologia da Informação.

São Paulo, 22 de junho de 2017

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Doutor Domingos Bernardo Gomes Santos

---

Prof. Me. André Evandro Lourenço

---

Prof. Especialista Cesar Lopes Fernandes

Veni, vidi, vici (em português: "Vim, vi, venci").  
Júlio César

Dedico este trabalho à Deus e a minha família, pois foi graças ao apoio incondicional deles que consegui subir mais um degrau da minha vida acadêmica.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado força e sabedoria nos momentos mais difíceis da elaboração deste trabalho e, em especial à minha família, pelo apoio e ajuda de todas as formas possíveis para que hoje este trabalho acadêmico fosse entregue.

Aos meus amigos e em especial ao Professor Doutor Domingos Bernardo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, pela orientação e me guiado durante a elaboração deste trabalho.

Ressalto a participação fundamental dos professores Fernando Carvalho, José Braz de Araújo, Antônio Palladino e Domingos Bernardo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo pois, como a missão deles vai muito além de um professor, são verdadeiros mestres: souberam despertar a minha admiração de um modo único, e se tornaram uma inspiração.

## RESUMO

Cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização, constituindo o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma empresa. A terceirização de atividades empresariais, caracterizada pelo processo de deixar de produzir internamente um bem ou serviço, pode gerar vantagens como a redução de custos e a possibilidade de manter o foco em seu negócio, mas também, pode gerar desvantagens como a insegurança quanto ao suprimento de serviços, perda de sinergia interna e da cultura corporativa. Assim sendo, quando estes fatores se juntam, o processo de terceirização poderá gerar perda de identidade nos funcionários da empresa contratante dos serviços e, quanto mais distante do negócio principal da empresa for a atividade terceirizada, menores e pouco significativos serão os problemas para a gestão do processo. Neste trabalho acadêmico aborda-se a importância do alinhamento cultural nas relações interorganizacionais e no sucesso das parcerias.

**Palavras Chaves:** Cultura Organizacional; Outsourcing; Tecnologia da Informação.

## **ABSTRACT**

Corporate culture is the set of habits and beliefs established by norms, values, attitudes and expectations shared by all members of the Organization, as the institutionalized way of thinking and acting that exists in an organization. The outsourcing of business activities, characterized by the process of ceasing to produce internally a good or service, can generate benefits such as cost reduction and the possibility to keep the focus on your business, but also, can generate disadvantages as insecurity regarding the supply of services, loss of internal synergy and the corporate culture. When these factors come together, the outsourcing process can generate loss of identity in contractor staff and services, the more distant from the main business of the company is the outsourced activity, smaller and less significant are the problems for the management of the process. This monograph discusses the importance of inter-organizational relations and cultural alignment on the success of partnerships.

**Keywords:** Organizational Culture; Outsourcing; Information technology.



## LISTA DE ABREVIATURAS

**CEO:** *Chief Executive Officer*. Em português, Diretor Executivo

**LTDA:** Sociedade Limitada

**OCP:** *Organizational Culture Profile*. Em português, Perfil de Cultura Organizacional

**S/A:** Sociedade Anônima

**TI:** Tecnologia da Informação

## Índice de Figuras:

Figura 1 – Diagnósticos da Cultura Organizacional .....	18
Figura 2 – Impacto da Congruência da Relação Interorganizacional .....	29
Quadro 3 – Metodologia de diagnóstico da cultura organizacional (FLICK, 2004) .....	37
Figura 4 – Valores mais Presentes na Cultura Organizacional da Qualicorp. Fonte: Elaborada pelo autor .....	46
Figura 5 – Valores menos Presentes na Cultura Organizacional da Qualicorp. Fonte: Elaborada pelo autor .....	46
Figura 6 – Pontos mais presentes na Cultura Organizacional da T-Systems. Fonte: Elaborada pelo autor.....	48
Figura 7 – Valores mais presentes na Cultura Organizacional da T-Systems. Fonte: Elaborada pelo autor .....	48
Figura 8 – Fatores presentes na cultura organizacional – Qualicorp e T-Systems - Histograma. Fonte: Elaborada pelo autor.....	49
Figura 9 – Fatores presentes na cultura organizacional – Qualicorp e T-Systems - Radial. Fonte: Elaborada pelo autor.....	49
Figura 10 – Como você classificaria a performance, de maneira geral, dos serviços prestados pela T-Systems para a Qualicorp? Fonte: Elaborada pelo autor .....	51
Figura 11 – A T-Systems oferece um relacionamento confiável? Fonte: Elaborada pelo autor .....	51
Figura 12 – A T-Systems valoriza a Qualicorp como cliente? Fonte: Elaborada pelo autor .....	52
Figura 13 – Perfil da T-Systems com forte orientação ao cliente. Fonte: Elaborada pelo autor.....	52
Figura 14 – A T-Systems têm cumprido os prazos acordados em contrato para a prestação dos serviços? Fonte: Elaborada pelo autor.....	53
Figura 15 – A T-Systems têm executado os serviços contratados, de acordo com meus padrões de qualidade? Fonte: Elaborada pelo autor.....	53
Figura 16 – A T-Systems têm solucionado falhas rapidamente? Fonte: Elaborada pelo autor.....	54
Figura 17 – A T-Systems oferece soluções que atendem às necessidades funcionais de minha empresa? .....	54
Figura 18 – A T-Systems tem contribuído para a Qualicorp melhorar a economia de escala em recursos humanos? Fonte: Elaborada pelo autor .....	55
Figura 19 – A T-Systems tem contribuído para a Qualicorp melhorar a economia de escala em recursos tecnológicos? Fonte: Elaborada pelo autor.....	55
Figura 20 – A T-Systems tem contribuído para a Qualicorp reduza o risco de obsolescência tecnológica? Fonte: Elaborada pelo autor.....	56
Figura 21 – Qual o nível de relacionamento de trabalho entre as empresas? Fonte: Elaborada pelo autor .....	56

## **Índice de Quadros e Tabelas:**

Quadro 1 - Características Conceituais dos Valores Organizacionais (KLENKE, 2005) .....	26
Quadro 2 - OCP Revisado - Dimensões e Valores (COOPER; DENSTEN; GRAY; SARROS, 2005).....	34
Quadro 3 – Benefícios da Metodologia-Q.....	35
Tabela 4 – Tamanho da Amostra. Fonte: Elaborada pelo autor .....	43
Tabela 5 – Gênero dos Colaboradores. Fonte: Elaborada pelo autor.....	43
Tabela 6 – Nível Hierárquico. Fonte: Elaborada pelo autor .....	43
Tabela 7 – Tempo de Empresa. Fonte: Elaborada pelo autor .....	44
Tabela 8 – Questionário - Diagnóstico da Cultura Organizacional. Fonte: Elaborada pelo autor .....	44
Tabela 9 – Dados Quantitativos – Cultura Organizacional da Qualicorp. Fonte: Elaborada pelo autor.....	45
Tabela 10 – Dados Quantitativos – Cultura Organizacional da T-Systems. Fonte: Elaborada pelo autor.....	47

## Sumário

1	INTRODUÇÃO .....	16
1.1	Objetivo e Questões Norteadoras desta Pesquisa.....	17
1.2	Delimitação do Estudo .....	19
1.3	Estrutura .....	20
1.3.1	Revisão da Literatura .....	20
1.3.2	Método de Pesquisa.....	20
1.3.3	Resultados da Investigação e Discussão .....	20
1.3.4	Conclusão .....	20
1.3.5	Referências Bibliográficas .....	20
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	21
2.1	Cultura Organizacional .....	21
2.1.1	Origem da Cultura Organizacional.....	21
2.1.2	Definição de Cultura Organizacional .....	22
2.1.3	A importância da cultura organizacional para as organizações.....	24
2.1.4	Modelos propostos para diagnóstico da cultura organizacional .....	25
2.2	Valores Organizacionais .....	25
2.3	Congruência Cultural .....	28
2.4	Terceirização .....	29
2.5	Parceria Interorganizacional na Terceirização .....	31
2.6	Modelos de diagnósticos da Cultura Organizacional.....	32
2.6.1	O modelo de Perfil de Cultura Organizacional (OCP) original.....	32
2.6.2	O modelo de Perfil de Cultura Organizacional (OCP) revisado .....	33
2.7	A Metodologia-Q e a Técnica Q-sort.....	35
3	MÉTODO DE PESQUISA .....	37
3.1	Definição e Tamanho da Amostra.....	38
3.2	Seleção dos indivíduos da amostra .....	39
3.3	Instrumentos e Coleta dos Dados.....	39
3.4	Tratamento dos Dados .....	41
3.5	O Relatório Final.....	41
4	RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO E DISCUSSÃO.....	42
4.1	Dados Demográficos.....	43
4.2	Dados da Cultura Empresarial .....	44
4.3	Dados do Desempenho.....	50
4.3.1	Sobre o relacionamento com o provedor dos serviços contratados.....	50
4.3.2	Sobre a Qualidade dos Serviços Prestados pela T-Systems para a Qualicorp.....	53
4.3.3	Sobre o processo de Terceirização contratado pela Qualicorp.....	55
5	CONCLUSÃO .....	57
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	59
7	ANEXOS.....	63

# IMPACTOS DA CULTURA CORPORATIVA NO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

## 1 INTRODUÇÃO

O Hay Group, empresa global de consultoria de gestão de negócios presente em 47 países, realizou um estudo intitulado “Lições perigosas: Fusões e Aquisições: O Jogo da Integração” (em inglês: "*Dangerous Lessons: Mergers and Acquisitions: The Integration Game*") o qual revelou que o choque entre diferentes culturas organizacionais foi responsável por 90% dos resultados ruins nos processos de terceirização de serviços ocorridos na Europa nos últimos três anos. Este estudo analisou as operações de 200 empresas realizadas em 2006 e que foram responsáveis por um volume de negócios de US\$ 3,6 trilhões (GIARDINO, 2007).

O Jornal Valor Econômico publicou uma entrevista com o consultor Claude Dion onde abordou-se a pesquisa realizada por ele com a finalidade de avaliar os bens intangíveis de uma empresa. Como resultado desta pesquisa teve-se que 22% dos CEOs fazem uma avaliação dos aspectos relacionados a liderança, capital humano e cultura organizacional (GIARDINO, 2007).

Conforme abordado pela Dra. Maria Fleury em seu livro “Uma discussão sobre cultura organizacional”, a terceirização acarreta mudanças significativas para a organização, refletida na redução de pessoal e nas novas relações que surgem com as empresas que prestam os serviços terceirizados, ou seja, as mudanças trazidas pela terceirização estão diretamente relacionadas com as pessoas ligadas à organização. Portanto, os impactos causados pelo processo de terceirização estão relacionados a fatores como cultura e clima organizacional, e também com as relações de poder existentes (SAMPAIO; FLEURY, 2002).

Um aspecto importante ao analisar as mudanças organizacionais causadas pela terceirização é o clima organizacional presente na empresa. O clima organizacional não pode ser confundido com a cultura da organização, pois o clima organizacional reflete uma situação momentânea, que pode inclusive ser alterada, vivida entre a pessoa e a empresa enquanto a cultura organizacional está relacionada com as origens da organização e seus valores (SAMPAIO; FLEURY, 2002).

A cultura organizacional, por ser uma variável organizacional intangível, como abordado por Giuseppe Russo, não tem despertado o interesse de muitas organizações quanto ao seu impacto nas terceirizações, apesar do fato que 55% das parcerias falham em atingir seus objetivos e em 35% não alcançam o resultado esperado. Nesse sentido, a cultura organizacional

tem sido citada como responsável por muitos dos resultados indesejáveis das terceirizações (RUSSO, 2010).

Historicamente, a motivação pela terceirização tem sido explicada com base nos benefícios estratégicos, econômicos e tecnológicos, resultando no aumento significativo das organizações que optaram por esta modalidade de serviço. Em função destes benefícios, muitas organizações passaram a terceirizar com mais intensidade ao longo das últimas duas décadas (CHUNG; KIM, 2003).

De maneira a complementar os estudos frente à terceirização focados nas teorias sociais, pesquisadores começaram a realizar pesquisas visando identificar os modelos que possam explicar os motivos do sucesso e insucesso das terceirizações. Da mesma forma que as variáveis intangíveis têm sido testadas para explicar o sucesso da terceirização, os modelos aplicados mostram que cada vez mais, vem ocorrendo uma transição dos modelos estratégicos e econômicos para modelos sociais (HENDERSON, 1990).

As teorias sociais apontadas por Henderson demonstram que, em qualquer relacionamento de terceirização, a interação entre o contratante e a contratada vai além das regras estabelecidas no contrato. A elaboração de contratos cada vez maiores e com maior riqueza de detalhes não têm melhorado o relacionamento entre as partes: a interação transcende o contrato formal. Como existem fatores comportamentais que, por exemplo são intangíveis, acabam não sendo especificados no contrato (HENDERSON, 1990).

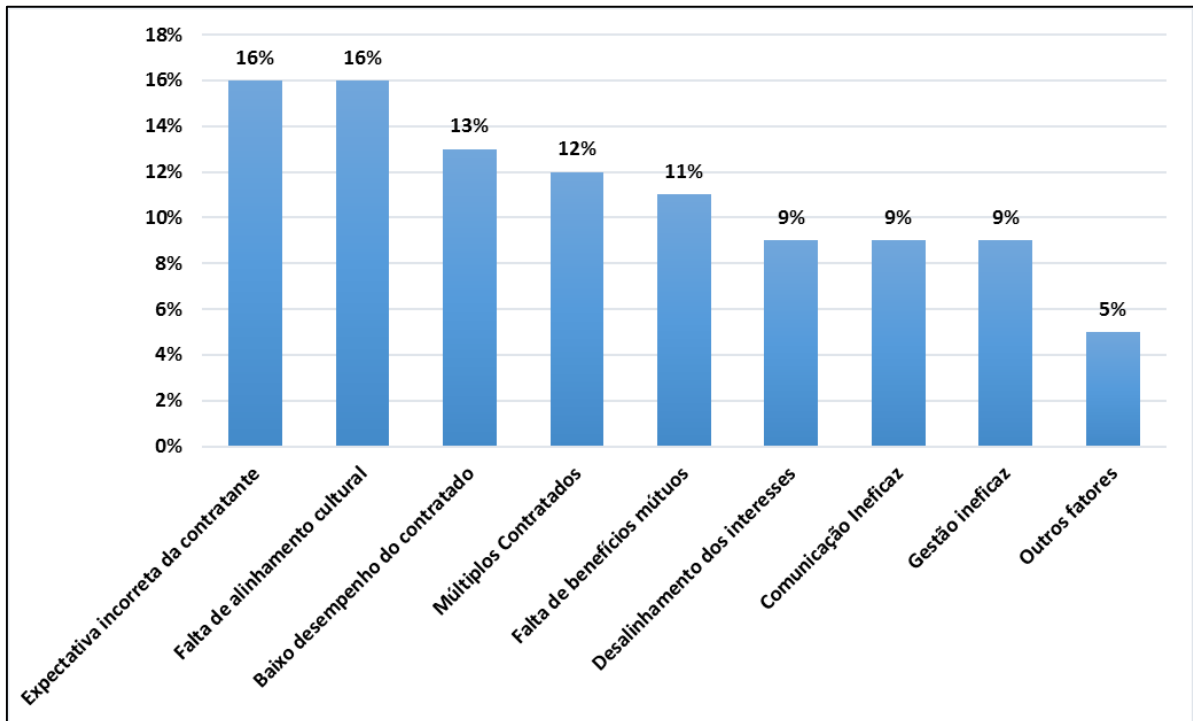
Visto que a cultura organizacional e terceirização são temas amplos e constantemente discutidos nas organizações e faculdades, neste trabalho acadêmico aborda-se a importância do alinhamento cultural nas relações interorganizacionais e no sucesso das parcerias.

## **1.1 Objetivo e Questões Norteadoras desta Pesquisa**

A terceirização, cada vez mais é adotada por um maior número de empresas e, se por um lado é uma ferramenta que pode permitir redução de custos, aumento de desempenho e ajuste da atividade essencial, por outro lado, algumas iniciativas não são bem-sucedidas como abordado anteriormente neste trabalho.

Resultante de uma pesquisa realizada pelo *The Outsourcing Institute* (INSTITUTE, 2015), identificou-se as principais causas de fracasso das terceirizações, ilustrado na Figura 1. Observou-se que 16% do fracasso nas terceirizações realizadas são derivadas de falta de

alinhamento cultural entre empresa contratante e contratada, seguida pela expectativa incorreta da contratante (16%) e baixo desempenho da empresa contratada (13%).



**Figura 1 – Diagnósticos da Cultura Organizacional**

Frente à aderência cada vez maior das empresas em realizar a terceirização dos serviços de Tecnologia da Informação e os fatores de riscos pontuados na pesquisa realizada The Outsourcing Institute, realizou-se uma pesquisa acadêmica com o viés de identificar os pontos presentes no processo de terceirização dos serviços de Tecnologia da Informação.

Uma vez que serão abordados os pontos intangíveis do processo de terceirização, deparou-se com questões, tais como:

- ✓ Choque cultural e relacionamento entre os funcionários terceiros e os funcionários da empresa contratante;
- ✓ Disparidade entre as necessidades e expectativas da contratante frente ao oferecido pela empresa contratada.
- ✓ Dificuldade em estabelecer uma relação de parceria entre as empresas e funcionários.
- ✓ Perda da identidade cultural da empresa, a longo prazo, por parte dos funcionários.
- ✓ Agilidade na execução e melhoria dos serviços prestados aos usuários em geral.

## 1.2 Delimitação do Estudo

A literatura utilizada para discorrer sobre o tema apresentado neste trabalho acadêmico e apresentada no capítulo 2, foi identificada através de consultas realizadas em repositórios de dissertações acadêmicas tais como IEEE Xplore e CAPES, leitura de livros citados em teses e monografias, revistas e sites.

A investigação e pesquisa acadêmica foi realizada nas empresas Qualicorp Administradora de Benefícios S/A, contratante de serviços de Tecnologia da Informação, e na T-Systems do Brasil LTDA, provedora de serviços terceirizados. Pelo fato do escopo delimitar-se apenas a estas duas empresas e o reduzido número de profissionais entrevistados, recomenda-se aumentar o campo de pesquisa, diversificando as empresas e profissionais, e não generalizar os resultados obtidos.

A T-Systems é uma empresa multinacional, provedora de serviços de Tecnologia da Informação, fornecendo soluções de Outsourcing de TI e Telecomunicações. Atualmente, está presente em mais de 20 países, contando com 50 mil colaboradores mundialmente, 182 mil clientes e faturamento superior a 9,5 bilhões de euros em 2013 (T-Systems, 2016).

No Brasil, possui 1.600 clientes, aproximadamente 2 mil funcionários e onze filiais instaladas em oito cidades, ofertando serviços de Consultoria, Infraestrutura de TI e Telecomunicações, desenvolvimento e manutenção de aplicativos (T-Systems, 2016).

A Qualicorp, empresa brasileira fundada em 1997 é a maior administradora brasileira de planos de saúde coletivos por adesão e outros benefícios para os segmentos de grupos de afinidade, definidos em função da profissão ou área de atuação, em parceria com entidades de classe. A empresa também presta serviços de consultoria e gestão de planos de saúde coletivos empresariais e outros benefícios para empresas nacionais e multinacionais, dos mais variados portes (Qualicorp, 2016).

Pioneira na estruturação dos planos de saúde coletivos por adesão no Brasil, um modelo que reúne as pessoas em grupos a partir de sua profissão ou área de atuação, em parceria com entidades de classe. Com a escala dessa coletividade, a Qualicorp negocia junto às operadoras planos em condições e preços diferenciados (Qualicorp, 2016).

Atualmente, conta com uma carteira de 5,2 milhões de Beneficiários, 530 entidades de classe, 3,2 mil empresas clientes e 34 operadoras parceiras (Qualicorp, 2016).



### **1.3 Estrutura**

Esta monografia foi organizada em capítulos que cobrem as fases da análise sobre a cultura corporativa no processo de terceirização de Tecnologia da Informação. A seguir, uma descrição dos capítulos que se seguem neste trabalho acadêmico.

#### **1.3.1 Revisão da Literatura**

O capítulo reuniu o material coletado através do processo de busca e análise referente às questões norteadoras deste trabalho, compreendendo todo o material tais como livros, artigos de periódicos, artigos de jornais, teses e dissertações.

#### **1.3.2 Método de Pesquisa**

Documentou-se o procedimento sistemático adotado para a descrição e a explicação de fatos ocorridos no processo de terceirização de TI da Qualicorp. Esse procedimento consistiu em realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas, fundamentando-se nas teorias existentes.

#### **1.3.3 Resultados da Investigação e Discussão**

O capítulo apresenta os resultados da pesquisa e dados obtidos sobre alinhamento cultural nas relações interorganizacionais e parceria existente entre a Qualicorp e a T-Systems.

#### **1.3.4 Conclusão**

O capítulo resume as principais conclusões da pesquisa sobre as implicações destas para a prática e além disso, reitera as limitações da pesquisa e sugere áreas para futuras pesquisas.

#### **1.3.5 Referências Bibliográficas**

O capítulo apresenta a listagem da literatura referenciada neste estudo.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Estão disponíveis, seja através de mídia digital ou impressa, diferentes literaturas e artigos que abordam a cultura organizacional, valores organizacionais, congruência cultural e terceirização.

Sendo assim a seguir, serão apresentadas as literaturas que mais se adaptam ao assunto abordados neste trabalho, com enfoque em terceirização e na congruência cultural entre empresas.

### **2.1 Cultura Organizacional**

A seguir, serão detalhados os conceitos relacionados à cultura organizacional, tal como a origem do termo, sua definição e importância, dentre outros pontos cruciais para este trabalho acadêmico.

#### **2.1.1 Origem da Cultura Organizacional**

O termo cultura organizacional foi criado no final do século XVIII com a finalidade de sintetizar a gestão do pensamento e comportamento humano e somente passou a ser efetivamente utilizado no século XIX, como uma maneira de comparar a conduta humana de forma normativa (BAUMAN, 2004).

A primeira experiência realizada nas organizações com a finalidade de entender o tema cultura organizacional ocorreu no início de 1930, durante os estudos realizados na Western Electric Company, nos Estados Unidos. Os pesquisadores Elton Mayo e William Warner verificaram, através de observações e entrevistas, que as culturas dos grupos de trabalho afetavam o comportamento e a produtividade do trabalhador em um ambiente de trabalho (BEYER; TRICE, 1993).

A partir de 1950, as pesquisas passaram a possibilitar o estudo sobre cultura organizacional como a conhecemos atualmente, apresentando características muito mais descritivas e comparativas. Em 1952, Elliot Jaques utilizou pela primeira vez o termo “cultura da empresa” em sua publicação com o título de “*The cultural change of the factory*”, definindo a cultura como sendo “o modo habitual de pensar e agir”, modo este que deve ser “aprendido e

aceito” e que seria “mais ou menos compartilhado por todos os empregados da empresa” (AKTOUF, 1994).

Desde então, muitos escritores passaram a estudar e escrever sobre o tema. Com a finalidade de mostrar a evolução dos estudos realizadas, algumas definições publicadas serão destacadas a seguir.

Conforme escreveu o psicólogo Edgar Henry Schein, cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – padrão este que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e, conseqüentemente, ensinados aos novos membros como o correto modo de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas (SCHEIN, 1992)

Andrew Pettigrew, professor sociólogo e antropólogo britânico, define cultura como um sistema de significados aceito, pública e coletivamente, operando para um dado grupo em um dado tempo. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretaria para estas pessoas as suas próprias vivências e situações (PETTIGREW, 1979).

Taylor Cox define cultura como um sistema de valores, crenças, significados compartilhados, normas e tradições que distinguem um grupo de pessoas do outro onde, a cultura de um grupo é manifestada na maneira dos membros deste grupo de pensar, acreditar, entender e agir (COX, 1994).

Por fim, George Gordon define a cultura organizacional como produto de uma bem sucedida adaptação da empresa ao ambiente (GORDON, 1991).

### **2.1.2 Definição de Cultura Organizacional**

Como observado no subtítulo anterior, as definições mais utilizadas pelos autores sobre o termo cultura organizacional apresentam diversos significados em comum, como costumes, valores, crenças e modo de agir, entre outros.

Autores como Kilmann, Saxton e Serpa, definem a cultura como “as filosofias, ideologias, pressupostos, expectativas, atitudes e normas compartilhados, que mantêm a comunidade unida” (KILMANN; SAXTON; SERPA, 1985).

Os valores passaram a ser destacados como fatores que exercem forte influência sobre a maneira como são conduzidos o trabalho e os negócios, como abordado no “*Journal of Management Studies*” e descritos como invisíveis para os componentes das organizações, mas exercem grande impacto sobre seus pensamentos e ações (DITOMASO; GORDON; LORSCH, 1992).

Segundo Schein (SCHEIN, 2001), o conceito de cultura organizacional é:

"Cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas."

Os valores corporativos passam a ser internalizados e acabam se tornando inconscientes a ponto de passarem a ser considerados naturais. O conceito mostra que a cultura é coletiva, sendo compartilhada por um grupo, surgindo da vida prática como resposta aos problemas específicos encontrados.

Conforme abordado por Schein (SCHEIN, 2001), a cultura é representada pelos valores que são aprendidos em conjunto, compartilhados e aceitos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso. Sua abordagem demonstra que os valores que compõem o núcleo da cultura organizacional são desconhecidos pelos membros da organização, dificultando a sua decifração. A relevância de decifrar os padrões culturais consiste no fato de que eles podem ajudar a prever ou explicar comportamentos.

A cultura organizacional também é citada na literatura como um conjunto de valores compartilhados entre os membros da organização e definida como “uma configuração única de normas, valores, crenças e comportamentos que caracterizam a maneira como os grupos e os indivíduos combinam para realizar as coisas”. Ressaltam que os valores organizacionais representam mais do que somente um dos componentes da cultura organizacional, constituindo o elemento central ao redor do qual outros elementos organizacionais evoluem (CROMBIE; ELDRIDGE, 1974).

A cultura organizacional pode ser definida como um sistema bem desenvolvido, profundamente enraizada e, quando adequadamente gerenciada, estimula os membros da organização a produzirem mais esforço, criatividade e melhor desempenho organizacional, representada pelos valores compartilhados entre os membros da organização provê, para esta última, uma identidade (QUINN; MINTZBERG, 1991).

Pettigrew expressa que “a cultura organizacional é um fenômeno que existe numa variedade de níveis diferentes” onde, “no nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios”. Esses pressupostos e crenças são apresentados externamente por meio de “estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização” (PETTIGREW, 1996).

Uma forma de entendermos a cultura organizacional é compará-la como uma cebola, modelo proposto por Trompenaars onde, em sua proposição, nos níveis externos da cebola cultural, encontram-se os aspectos visíveis da cultura. Os valores representam as camadas internas e são mais difíceis de identificar (TROMPENAARS, 1994).

A cultura organizacional pode ser considerada um padrão referencial em que todos na organização podem apoiar-se para que se posicionem diante de determinadas situações sendo que, quando a maioria de seus membros agem de acordo com a cultura dominante, verifica-se o que se pode chamar de identidade organizacional, que a diferencia com relação às outras.

### **2.1.3 A importância da cultura organizacional para as organizações**

Reconhecer a cultura organizacional e identificar seus atributos é essencial para a gestão empresarial de alto desempenho, uma vez que a estratégia, objetivos, a forma de gestão da empresa e o comportamento dos colaboradores são influenciados pelo perfil cultural (SCHEIN, 2001).

Schein aponta que, “se quisermos tornar uma organização mais eficiente e eficaz, deveremos entender o papel da cultura na vida organizacional” (SCHEIN, 2001) A cultura organizacional exerce influência significativa no comportamento, na missão e metas organizacionais necessitando assim estarem alinhados.

Por este fator, a cultura organizacional conduz a empresa à uma direção, sendo esta adequada ou não, dando consistência à organização e aos seus colaboradores, provendo ordem e estrutura para o desenvolvimento das atividades e estabelece o padrão de como as pessoas se relacionam (SCHNEIDER, 1996).

### **2.1.4 Modelos propostos para diagnóstico da cultura organizacional**

A identificação da cultura organizacional e a sua compreensão são ações complexas. Um método científico apropriado, frequentemente usado para a análise e a identificação da cultura organizacional, é a construção de modelos cuja finalidade de construir estes modelos (teóricos e baseados na experiência) é poder classificar, esclarecer e definir as características típicas de um fenômeno pesquisado (ERANKOVA; LUKASOVA; SURYNEK, 2006).

O modelo de diagnóstico da cultura organizacional utilizado neste trabalho acadêmico para identificar os valores organizacionais e assim, evoluir na análise proposta, denominado *Organizational Culture Profile* (OCP), foi desenvolvido numa versão revisada por James Sarros e outros autores (COOPER; DENSTEN; GRAY; SARROS, 2005). Entre os modelos encontrados nas literaturas, o OCP foi o que apresenta maior aplicabilidade decorrente de sua abrangência, pois abrange maior número de dimensões organizacionais do que outros e sua aplicação é mais prática.

## **2.2 Valores Organizacionais**

Valores Organizacionais estão entre os conceitos sociológicos e psicológicos que passaram a ser adotados com sucesso pelas disciplinas de gestão e definidos como crenças organizacionais generalizáveis e duradouras sobre o desejo pessoal e social de modos de conduta. Tratam-se de alicerce para a geração de comportamentos que se adequam às necessidades dos grupos, nos quais diferentes valores têm graus de importância diferenciados para cada indivíduo (KLENKE, 2005).

Possuem uma natureza geral e aplicável a vários níveis, como nações, grupos e indivíduo, existindo em redes organizadas e servindo como guia, especificando, por exemplo, modos de comportamento que são socialmente aceitos. Por este modo, os valores são conceitos importantes para entender e antecipar as reações afetivas e desempenho individual no trabalho, compondo a base da cultura organizacional (KLENKE, 2005).

Se faz necessário realizar a distinção entre valores individuais e organizacionais: valores individuais são aqueles implícitos à cada indivíduo e os organizacionais aos compartilhados entre os membros de uma organização sendo estes, em alguns casos, espelho das práticas organizacionais e revelam o que as pessoas acreditam que a organização é, o que gostariam que a organização fosse ou que poderia ser. Embora sejam conceituados de maneiras diferentes, os

valores organizacionais possuem determinadas características que são comuns entre as definições existentes e apresentadas no periódico “*International Journal of Manpower*” na “Características Conceituais dos Valores Organizacionais”, como observado no Quadro 1 (KLENKE, 2005):

**Características Conceituais dos Valores Organizacionais:**

- São construções latentes envolvidas na avaliação de atividades ou resultados. Têm uma natureza mais geral do que específica.
- Podem ser aplicados em múltiplos níveis.
- São duradouros e transcendem situações específicas.
- Proveem senso de propósito para o comportamento individual.
- São a base para a geração de comportamentos adequados às necessidades dos grupos.

**Quadro 1 - Características Conceituais dos Valores Organizacionais (KLENKE, 2005)**

Como exemplo da importância dos valores organizacionais, esta concepção tem sido abordada em muitos clássicos: em 1933, “*Os Problemas Humanos de uma Civilização Industrial*”, de Elton Mayo; em 1960, “*O Lado Humano da Gerência*”, de Douglas McGregor; em 1961, “*Novos Padrões de Gerenciamento*”, de Rensis Likert; e, em 1964, “*Integrando o Indivíduo e a Organização*”, de Chris Argyris.

Os valores organizacionais também foram definidos como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa” (MENDES; PAZ; TAMAYO, 2000). Assim, expressam opções da organização por determinadas estratégias, condutas ou metas organizacionais, guiando e orientando a vida das organizações, apesar de nem sempre serem explicitados claramente como as normas e de não terem força imperativa explícita. Revelam uma espécie de modelo mental que o empregado tem da organização.

Valores organizacionais não são os valores pessoais dos indivíduos, mas constituem os valores das pessoas no que se refere ao funcionamento da organização, ressaltando o que um grupo dominante considera ideal, aos princípios que devem orientar as ações organizacionais, na perspectiva desse grupo (MENDES; PAZ; TAMAYO, 2000).

“O sistema de valores existente em uma organização forma a pedra fundamental da cultura organizacional, produzindo senso de direção para todos e guia para o comportamento diário dos membros”, onde são “perspectivas intrínsecas e duradouras do que é fundamentalmente certo ou errado” (BHARGAVA; MATHUR, 2002).

Ao considerar que “os valores são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso”, chega-se à conclusão que estes representam a motivação tanto para a tomada de decisões como para a execução das ações. Os valores direcionam atitudes, julgamentos e comportamentos, tornando mais fácil de prever o comportamento dos colaboradores quando se compartilham valores semelhantes e levando a terem um consenso maior sobre os comportamentos importantes no ambiente de trabalho. Uma vez que os colaboradores possuem valores semelhantes, o conflito associado ao trabalho em conjunto deve ser reduzido e, dessa maneira, a satisfação, o desempenho e a comunicação aumentam (ADKINS; MEGLINO; RAVIN, 1996).

A importância dos valores é grande visto que exercem grande influência na estruturação e funcionamento das organizações, influenciando na escolha das questões prioritárias, na definição de qual informação será mais seriamente considerada, na delimitação das possibilidades de ascensão dos membros da organização e, inclusive, na comunicação ao mundo externo sobre o que se pode esperar da organização, a qualidade, a inovação, enfim aquilo que possa apresentar vantagens competitivas (ADKINS; MEGLINO; RAVIN, 1996).

Os valores foram utilizados também para descrever similaridades entre organizações em termos de cultura organizacional. Os estudos realizados por Das e Teng verificaram a importância de compartilhar os valores porque permitem a criação de um espírito de grupo, no qual o sentido de pertencer à mesma equipe pode promover a solução de conflitos e a confiança, baseando-se no argumento que as culturas semelhantes podem promover o ajuste organizacional entre parceiros e, suas similaridades de cultura organizacional, podem conduzir ao desenvolvimento da confiança (DAS; TENG, 2001).

As definições sobre cultura organizacional podem diferir em vários aspectos, mas tendem a um consenso com respeito ao fato de que os valores organizacionais constituem um importante componente da cultura organizacional onde, valores organizacionais compõem os principais elementos de diagnóstico da cultura organizacional (MENDES; PAZ; TAMAYO, 2000).



### 2.3 Congruência Cultural

A *Social Exchange Theory*, também conhecida como Teoria das Relações Interpessoais) é uma perspectiva sociológica e psicológica que explica a mudança social e estabilidade como um processo de trocas negociadas entre as partes, teoria esta que tem raízes na economia, psicologia e Sociologia (GAINEY, 2000).

A finalidade da *Social Exchange Theory* é ilustrar que, numa relação de parceria, pode existir dependência de uma parte sobre a outra, gerando risco de um comportamento oportunista, a qual pode ocorrer em função de investimentos financeiros ou diferenças no tamanho das organizações. Em outra perspectiva, as partes podem desenvolver um relacionamento de trabalho favorável que melhore os resultados esperados decorrente do relacionamento, onde a terceirização pode se tornar mais vantajosa para ambas às partes (GAINEY, 2000).

Conforme explana Gainey (2000), com o desenvolvimento e amadurecimento do relacionamento, os comportamentos oportunistas são menos raros de acontecer, mesmo com a existência de vulnerabilidade pois, como a premissa da *Social Exchange Theory* é que numa parceria, cada uma das partes deve prover à outra parte recursos e, ambas, devem ver a troca como equitativa onde os objetivos individuais não podem ser atingidos individualmente (GAINEY, 2000).

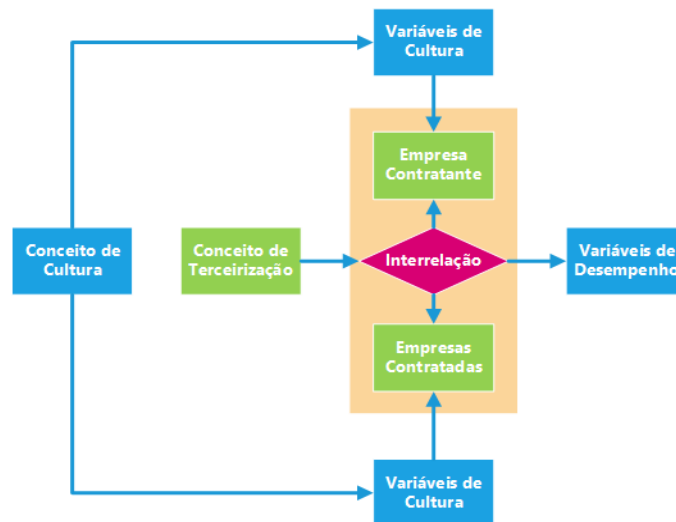
A *Social Exchange Theory* foi utilizada para explicar os motivos das organizações entrarem em parcerias interorganizacionais, tendo em vista que esta teoria vê o relacionamento como um processo dinâmico com múltiplas interações no qual as partes realizam atividades entre si e trocam recursos que agregam valor (LEE, 2001).

Assim sendo, o relacionamento fica mais intenso ao passo que as partes estabelecem um ambiente compartilhado de normas e crenças que tornam o relacionamento a opção mais desejada. Quando estas crenças são compartilhadas e os objetivos gerais e de troca estão atrelados aos valores compartilhados, estes passam a formar o que se chama de congruência da cultura organizacional entre as partes (GAINEY, 2000).

Quando as partes envolvidas no processo não compartilham os mesmos valores sociais e culturais, problemas no relacionamento podem ocorrer. Como afirmam Kern e Willcocks, independentemente do tempo de relacionamento interorganizational, a cultura organizacional de cada empresa permanece distinta e separada, mas no entanto, os inter-relacionamentos

sociais nas terceirizações permitem as partes se adaptarem as práticas pessoais e peculiares de cada um, possibilitando a sustentação e o fortalecimento do relacionamento, devido a fatores culturais que podem afetar o seu desempenho (KERN; WILLCOCKS, 2000).

A Figura 2 ilustra a influência da cultura organizacional no relacionamento de duas organizações no que tange ao impacto da congruência da relação interorganizacional no desempenho da parceria. O conceito apresentado por Freitas de que “os valores são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso”, busca demonstrar o impacto da cultura organizacional nas inter-relações organizacionais existentes (FREITAS, 1991).



**Figura 2 – Impacto da Congruência da Relação Interorganizacional**

Os valores agem como um mecanismo de racionalização do comportamento, implicando que os valores podem impactar diretamente na relação contratual de duas organizações. Assim como à similaridade dos valores tem impacto significativo no processo de confiança entre dois indivíduos, os valores organizacionais podem provocar impacto nos relacionamentos interorganizacionais (CARTER; GHORBANI, 2004).

## 2.4 Terceirização

A origem do termo “terceirização” surgiu no século XII na Europa. A terceirização, segundo descrito por Landes no livro *The Wealth and Poverty of Nations*, é uma derivação das tentativas de se reduzir o controle dos artesãos nas cidades e usar a abundante e econômica mão de obra feminina e infantil disponível no campo (JONES; KIERZKOWSKI, 2005).

Existem várias conceituações de terceirização, dentre as quais se destacam (GIOSA, 1997):

- ✓ Tendência de transferir para terceiros as atividades que não fazem parte do negócio principal da organização.
- ✓ Tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando para terceiros as complementares.
- ✓ Processo de gestão no qual algumas atividades são repassadas para terceiros, estabelecendo uma relação de parceria permitindo a organização contratante em se concentrar apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

A terceirização é o ato pelo qual a organização contratante, mediante contrato, entrega à contratada determinada tarefa, atividades ou serviços não incluídos nos fins sociais da organização contratante, para que esta a realize habitualmente, consistindo “na contratação, por determinada organização, de serviços de terceiros, para suas atividades-meio” (GIOSA, 1997).

A incorporação à maneira de operação de novos paradigmas, fez as relações interorganizacionais “se conscientizarem das restrições impostas pela estrutura de negócios tradicional” (TREACY, 1995), levando organizações a repensarem suas estruturas com o objetivo de reduzir a verticalização e buscarem a criação de valor, provocando um aumento na demanda por novas conexões corporativas na forma de terceirizações.

Pelas experimentações espontâneas de novos modelos foi possível observar que "a integração por uma rede de terceirizados se provou inerentemente mais rápida, mais precisa e capaz de transmitir informações mais úteis do que as disciplinas da hierarquia. Com a terceirização, as empresas transferem uma área desse processo de criação de valor, do controle burocrático para o controle do mercado, aumentando assim a inteligência do sistema" (PINCHOT, 1994).

A motivação pela terceirização tem base nos benefícios estratégico, econômico e tecnológico decorrente da concentração das organizações no que é estratégico aos seus negócios, transferindo de forma planejada parte de suas atividades (CHEON; GROVER; TENG, 1996). O benefício estratégico teve início principalmente na década de 1980, quando as organizações passaram a dar foco em sua atividade-fim. O benefício econômico, tem relevância quando a organização apresenta redução de custos em função de economia de escala com pessoas ou tecnologia e utilização de know-how (conhecimento) de terceiros, contratualmente

acordado e o benefício tecnológico refere-se à possibilidade de a organização ter acesso à tecnologia de ponta, sem a necessidade de grandes investimentos e evitando o risco da obsolescência em função das mudanças constantes, principalmente na área de tecnologia.

Lee e Kim documentaram que diversas pesquisas começaram a analisar os benefícios e relacioná-los com o sucesso, ou não, da terceirização onde, o foco principal para esse fim, foi a análise das várias etapas realizadas antes e após a implantação da terceirização. Propuseram um modelo de processo que foi testado em várias organizações de tecnologia, cujo modelo proposto, tinha como objetivo analisar se as organizações possuíam um processo formal de terceirização (LEE; KIM, 1997).

A primeira etapa proposta nesse modelo é a tomada de decisão para realizar a terceirização, em que a organização deve analisar as vantagens e desvantagens e os benefícios e riscos existentes. A última etapa avalia o desempenho do contrato, analisando os resultados da terceirização contra o que havia sido contratado e, baseando-se nesta análise, utiliza estas informações para tomada de decisão sobre a perpetuação ou no cancelamento do contrato (LEE; KIM, 1997).

## **2.5 Parceria Interorganizacional na Terceirização**

Em um processo de terceirização, as empresas (contratantes e contratadas) precisam ter claro que o conceito de parceria merece atenção, uma vez que:

"Uma relação de parceria é aquela em que nenhuma das partes leva vantagem sobre a outra, mas ambas ganham o máximo disponível, repartindo-o numa irmandade, partindo do pressuposto de que as partes estão dispostas a buscar em conjunto uma solução que maximize o resultado de ambas, de que essa busca é um compromisso recíproco, de que cada parte não está preocupada apenas em resolver o seu problema, mas tem também a ver com o problema do outro" (OLIVEIRA, 1994).

Durante a fase de escolha do prestador de serviços é fator importante ter em mente que a elaboração de contratos mais completos e complexos não garante a boa relação entre o contratante e a contratada, uma vez que a interação entre eles ultrapassa o contrato formal. Neste contexto, se faz presente elementos de confiança, comprometimento e interesse mútuo que são intangíveis e difíceis de serem contemplados no contrato (LEE; KIM, 2005).

A alteração dos modelos de atuação durante um contrato de terceirização, de uma visão estratégica e econômica apenas para um modelo social, direciona a terceirização para uma parceria (MCFARLAN; NOLAN, 1995). Assim sendo, é possível verificar que um relacionamento fundamentado na perspectiva do contratante e do contratado é essencial para sustentar uma parceria de alta qualidade durante o contrato firmado entre as partes, tendo como fundamental para o sucesso desse relacionamento social a confiança.

A realização de uma parceria entre contratante e contratada possibilita criar uma sinergia competitiva que cada organização não poderia obter individualmente, contato com a cooperação e esforço conjunto afim de obter objetivos comuns e conhecer os processos de cada parceiro. Essas ações propiciam retorno dos investimentos maior, em nível de desempenho do negócio e satisfação do usuário (LEE; KIM, 2005).

Quanto culturas organizacionais semelhantes acontecem numa parceria, maiores chances de ocorrer a predisposição de se confiar nos parceiros, ocorrendo o inverso quando as culturas são discrepantes. Conseqüentemente, a existência de um ajuste cultural entre os parceiros pode levar ao maior desempenho da parceria, criando um aumento da confiança e do compromisso, assim como maior compartilhamento dos benefícios e riscos do negócio (LEE; KIM, 2005).

## **2.6 Modelos de diagnósticos da Cultura Organizacional**

Existem diversos modelos na literatura, para diagnósticos da Cultura Organizacional. Neste trabalho foram abordados os modelos mais utilizados e com maior aderência evidenciando os motivos que levaram a escolha pelo Perfil de Cultura Organizacional (OCP) revisado.

### **2.6.1 O modelo de Perfil de Cultura Organizacional (OCP) original**

O modelo de Perfil de Cultura Organizacional (OCP) original foi desenvolvido por Charles O'Reilly, Jennifer Chatman e David Caldwell para examinar o alinhamento entre os valores individuais e organizacionais e visa confirmar a importância do ajuste da pessoa à organização no recrutamento e na seleção de pessoal. Tal foco sugere que os valores agrupados (fatores) do OCP original refletiriam um padrão de relacionamentos entre eles, com base em interesses individuais (como, por exemplo apoio, ênfase no reconhecimento, orientação para

equipes, decisão) e organizacionais (como, por exemplo inovação, atenção a detalhes, orientação para resultados, agressividade) (PARSONS; CABLE, 2001).

Os valores organizacionais surgiram de um consenso realizado por acadêmicos e escritores especialistas em valores e cultura organizacional. Em seguida, 38 chefes de departamento de escolas de negócio e todos os professores de quatro universidades de negócios dos Estados Unidos verificaram a existência de redundância, irrelevância e dificuldade de compreensão num conjunto inicial de 110 valores organizacionais. Após diversas interações, um conjunto final de 54 valores organizacionais foi testado cientificamente (PARSONS; CABLE, 2001).

A versão original do modelo de Perfil de Cultura Organizacional foi desenvolvida usando a análise de fator exploratória para estabelecer oito fatores da cultura organizacional: inovação, atenção ao detalhe, orientação para resultado, agressividade, apoio, ênfase em recompensas, orientação da equipe e decisão sendo nomeados de forma que combinassem melhor com as descrições na literatura de cultura e valores organizacionais daquele tempo e que eram fáceis de compreender.

O OCP original usou a técnica Q-sort (método de pesquisa usado em psicologia e em ciências sociais para estudar a subjetividade da população, ou seja, seu ponto de vista) para a coleta dos dados, buscando identificar os valores que caracterizavam as empresas pesquisadas e o alinhamento dos respondentes para aquela configuração particular de valores. Esta técnica Q-sort tem sido utilizada na compreensão de que não há nenhuma maneira melhor de compreender os significados compartilhados da cultura organizacional do que explorando as estruturas conceituais e os significados subjetivos e subjacentes dessa cultura.

### **2.6.2 O modelo de Perfil de Cultura Organizacional (OCP) revisado**

Sarros testou os 54 valores organizacionais apresentados no modelo proposto por O'Reilly e identificou que muitos eram redundantes, resultando em resultados inadequados, e, portanto, foram excluídos. Os cálculos foram revalidados e não apresentou diferença significativa entre as amostras aleatórias selecionadas, resultando numa versão do OCP revisado com 28 valores organizacionais que foram agrupados em sete fatores, os quais serão apresentados no Quadro 2 (COOPER; DENSTEN; GRAY; SARROS, 2005).

<b>Fatores</b>	<b>Valores</b>
<b>Competitividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Foco na realização</li> <li>✓ Ênfase em qualidade</li> <li>✓ Distinção - ser diferente das outras empresas</li> <li>✓ Ser competitiva</li> </ul>
<b>Responsabilidade Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser reflexiva/cautelosa sobre suas ações</li> <li>✓ Boa reputação</li> <li>✓ Ser socialmente responsável</li> <li>✓ Clara filosofia de orientação</li> </ul>
<b>Apoio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Foco em equipes</li> <li>✓ Compartilha informações livremente</li> <li>✓ Foco em pessoas</li> <li>✓ Colaboração</li> </ul>
<b>Competitividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Foco na realização</li> <li>✓ Ênfase em qualidade</li> <li>✓ Distinção - ser diferente das outras empresas</li> <li>✓ Ser competitiva</li> </ul>
<b>Responsabilidade Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser reflexiva/cautelosa sobre suas ações</li> <li>✓ Boa reputação</li> <li>✓ Ser socialmente responsável</li> <li>✓ Clara filosofia de orientação</li> </ul>
<b>Inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inovação</li> <li>✓ Rapidez em obter vantagem das oportunidades</li> <li>✓ Correr riscos/ousar</li> <li>✓ Assumir responsabilidade individual</li> </ul>
<b>Reconhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Justiça</li> <li>✓ Oportunidade para crescimento profissional</li> <li>✓ Maior remuneração para alto desempenho</li> <li>✓ Reconhecimento para alto desempenho</li> </ul>
<b>Desempenho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expectativa por desempenho</li> <li>✓ Entusiasmo para o trabalho</li> <li>✓ Foco em resultados</li> <li>✓ Ser muito organizada</li> </ul>
<b>Estabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estabilidade/constância</li> <li>✓ Ser calma</li> <li>✓ Garantia de emprego</li> <li>✓ Baixo conflito</li> </ul>

**Quadro 2 - OCP Revisado - Dimensões e Valores (COOPER; DENSTEN; GRAY; SARROS, 2005)**

Esta revisão visou permitir o uso do OCP em grandes amostras, em virtude de o OCP original requerer a participação de um facilitador junto aos respondentes, em função do uso da técnica Q-sort. Os autores aplicaram os valores organizacionais utilizando como instrumento de pesquisa o questionário com a escala de Rensis Likert (escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, largamente usada em pesquisas de opinião) (COOPER; DENSTEN; GRAY; SARROS, 2005).

## 2.7 A Metodologia-Q e a Técnica Q-sort

A Metodologia-Q, desenvolvida por William Stephenson em 1953 e estudada extensivamente, caracteriza-se por integrar técnicas qualitativas (com a entrevista durante a coleta de dados) e quantitativas (na análise dos dados). O objetivo principal da metodologia é a tentativa de compreender o comportamento humano, a partir da percepção dos indivíduos. Assim, a metodologia é importante para compreender a subjetividade do entrevistado e se ele pertence a algum grupo social. A subjetividade, por sua vez, pode ser entendida como um sistema complexo formado por valores. Nesse sentido, a Metodologia-Q permite tornar tangível a subjetividade do entrevistado e as relações existentes na comunidade de que ele participa (THOMAS; WATSON, 2002).

O Quadro 3, destaca os benefícios da Metodologia-Q:

<b>Benefícios</b>
<b>Meio de estudo em profundidade para pequenas amostras</b>
<b>Auxilia na investigação exploratória</b>
<b>Captura a subjetividade com a mínima interferência do investigador</b>
<b>Os participantes da amostra não precisam ser selecionados aleatoriamente</b>
<b>Pode ser aplicada pela internet</b>

**Quadro 3 – Benefícios da Metodologia-Q**



A técnica Q-sort demanda a utilização da hierarquização de valores organizacionais que compõem o OCP revisado. Por isso, não utiliza a escala de Likert tendo, como maior vantagem, por determinar a hierarquização, induz o respondente a considerar o problema como um todo, ao contrário do método tradicional que opera questão a questão. Assim, os valores organizacionais são ordenados em conjunto de acordo com a sua importância. A escala de Likert tem o inconveniente de o respondente olhar para cada variável individualmente e não como um todo relacionado. Ao considerar cada variável isoladamente, torna-se muito difícil ponderar a sua importância relativa de acordo com a escala, tendendo a atribuir, no caso dos valores organizacionais, avaliações extremas. O método tradicional produz muitas repetições entre as variáveis, o que não é desejável, dado que o objetivo é produzir uma lista ordenada de acordo com as importâncias relativas dos valores organizacionais (THOMAS; WATSON, 2002).

A técnica Q-sort pode ser utilizada em pequenas amostras, sendo de 30 até 50 respondentes o suficiente para a análise de opinião. Da mesma maneira, essa técnica pode ser aplicada a uma pequena amostra de respondentes pelo seu conhecimento (THOMAS; WATSON, 2002).

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Os modelos de diagnóstico da cultura organizacional são predominantemente qualitativos. Sendo assim, a metodologia apresentada representa uma integração do método qualitativo com o quantitativo visando potencializar o resultado do diagnóstico da cultura organizacional, aumentando sua assertividade e exatidão.

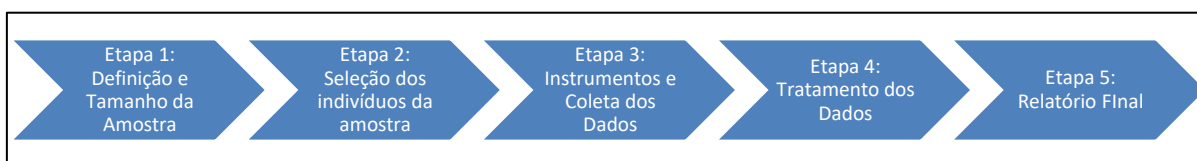
O uso dos métodos quantitativo e qualitativo em conjunto permite “a compensação das deficiências e dos pontos obscuros de cada método isoladamente” (FLICK, 2004). Conforme Flick (2004), a combinação dos métodos pode ser muito sinérgica pois as evidências quantitativas podem indicar relacionamentos que não são aparentes e também distanciar o pesquisador das impressões muitas vezes falsas dos dados qualitativos. Por outro lado, os dados qualitativos são muito importantes para entender o racional não revelado pelos dados quantitativos.

Qualquer modelo de diagnóstico da cultura organizacional é fundamental que possua três premissas, a saber:

- Válido: ser fundamentado em teoria sólida e ter sido testado empiricamente;
- Fidedigno: buscando reproduzir aplicações realizadas por outros pesquisadores;
- Confiável: refletindo o modelo utilizado.

Quanto ao diagnóstico do desempenho dos serviços de terceirização, utiliza-se, com maior frequência, o grau de satisfação do contratante. "A satisfação do contratante ocorre quando o desempenho percebido da terceirização se assemelha às expectativas" (CHUNG; KIM, 2003).

A população ou universo de uma pesquisa representa o conjunto de elementos a partir do qual a amostra será retirada. No caso de uma empresa, a população são todos os seus funcionários. Essa população pode ser expandida para os *stakeholders* da empresa, dependendo dos objetivos da análise.



**Quadro 3 – Metodologia de diagnóstico da cultura organizacional (FLICK, 2004)**

No Quadro 3 são informadas todas as etapas que, após o mapeamento e a escolha dos elementos participantes, iniciam o diagnóstico de cultura organizacional.

### **3.1 Definição e Tamanho da Amostra**

Nesta fase, define-se o tamanho amostra que representa a empresa que será analisada conceitualmente. Tem-se, como conceito que: “a amostra é um grupo de indivíduos ou objetos retirados de uma população de tal forma que possam servir de modelo para ela, com possibilidade de generalização a um determinado grau de confiança (FLICK, 2004).

Para o diagnóstico de cultura organizacional, a primeira etapa é a identificação do número de empregados da empresa. Em seguida, ajusta-se o número de empregados, excluindo os afastados (doença, acidente, gravidez, por exemplo), os analfabetos funcionais (e se possível os iletrados), os que estão de férias e até aqueles em viagem de longa duração e de difícil acesso. Assim, é possível identificar o número efetivo da população da empresa.

Para o diagnóstico do desempenho da terceirização, a primeira etapa é a identificação do gestor do contrato e usuários dos serviços prestados. Apesar do gestor do contrato ser definido como o responsável por aceitar os serviços da contratada e garantir que estes atendam à operação do contratante de forma eficiente e efetiva no longo prazo, não há como priorizar qualquer um deles (LEE; KIM, 2005).

Como descrito por Kim e Chung (2003), “busca-se identificar o grau de satisfação do contratante em relação ao contratado como uma efetiva forma de mensuração” (CHUNG; KIM, 2003). A satisfação do contratante tem sido amplamente utilizada como uma medida de desempenho em estudos de relacionamento interorganizacional, como a terceirização.

Neste estudo de caso, as organizações que compuseram a amostra foram escolhidas por conveniência e, após consulta aos departamentos de marketing representados pelos gerentes responsáveis, aceitaram a participar deste trabalho acadêmico. A pesquisa documental foi realizada pessoalmente, com base em documentos acessíveis ao público em geral, publicado em livros, teses e documentação interna da empresa Qualicorp.

Os colaboradores da Qualicorp (contratante) quanto da T-Systems (contratada), foram contatados por telefone ou pessoalmente, sendo convidados para participar desta pesquisa acadêmica.

Os nomes dos colaboradores que participaram desta entrevista não foram divulgados visando manter sigilo das suas percepções e idoneidade, permitindo assim aos participantes responderem ao questionário sem causar-lhes um desconforto.

### **3.2 Seleção dos indivíduos da amostra**

Conhecendo o tamanho da população efetiva da amostra, o próximo passo é a seleção dos indivíduos que irão compor a amostra. Nesta fase, é importante que a seleção seja realizada de forma probabilística para permitir a generalização do resultado na empresa a um determinado grau de confiança da amostra (GATTI; MALUFE, 1987).

Portanto, deve-se elaborar uma amostra aleatória estratificada por níveis hierárquicos permitindo a análise com maior grau de detalhes e ao mesmo tempo abrangente (com o maior número de influenciadores). Após a seleção dos indivíduos, é necessário saber se todos estão efetivamente disponíveis na empresa e se não existe qualquer outro impedimento para a participação deles no diagnóstico (GATTI; MALUFE, 1987).

Neste estudo de caso, para a avaliação da cultura organizacional, identificou-se em cada empresa (contratante e contratada) um conjunto de colaboradores que interagem diariamente entre si.

Apesar de alguns pesquisadores considerarem que a cultura organizacional é um fenômeno de cima para baixo, em que somente os gestores presentes nos primeiros níveis da estrutura organizacional podem significativamente influenciar a cultura organizacional, outros demonstram que os respondentes em diferentes partes e níveis da organização tendem a realizar avaliações da cultura organizacional de forma semelhante às realizadas pela liderança. Sendo assim, os participantes da amostra, estão enquadrados em todos os níveis hierárquicos das empresas (COOPER; DENSTEN; GRAY; SARROS, 2005).

### **3.3 Instrumentos e Coleta dos Dados**

Os instrumentos para coleta de dados referem-se aos questionários, roteiros para entrevista estruturados ou semiestruturados, entre outros tipos de instrumentos menos utilizados.

Sempre que possível, recomenda-se que a entrevista seja realizada pessoalmente com o empregado, de maneira metódica, com o objetivo de obter informações do entrevistado sobre determinado assunto. Uma das vantagens da utilização desta técnica de coleta de dados é a maior oportunidade para avaliar atitudes e condutas, podendo o entrevistado ser observado tanto a respeito do conteúdo de suas respostas quanto com relação às suas ações e seus gestos (LAKATOS, 1991).

A coleta de dados com entrevista permite garantir o índice de resposta necessário para a amostra da população em estudo, evita a inaptidão de alguns respondentes no uso do instrumento da pesquisa quantitativa e possibilita corrigir enganos dos respondentes na interpretação das questões (GATTI; MALUFE, 1987). A combinação da entrevista com o questionário é bem-sucedida na obtenção de taxas de respostas, ao mesmo tempo que permite à respondente privacidade no preenchimento do questionário (GATTI; MALUFE, 1987).

Para mensurar o diagnóstico de cultura organizacional, os principais instrumentos que podem ser utilizados na pesquisa quantitativa são os questionários de valores organizacionais, práticas organizacionais, dimensões da cultura organizacional e comprometimento. Para a pesquisa qualitativa, devem ser formuladas questões alinhadas às variáveis dos questionários para validar e exemplificar as respostas (COOPER; DENSTEN; GRAY; SARROS, 2005).

Decorrente do receio que alguns entrevistados possam ter devido à incerteza sobre o que será realizado com o resultado da pesquisa, o entrevistador deverá explicar os objetivos da entrevista e tirar as dúvidas iniciais do entrevistado. Importante que, todas as explicações devem ser fornecidas, de maneira semelhante, a cada um dos entrevistados (COOPER; DENSTEN; GRAY; SARROS, 2005).

Para coletar os dados desta pesquisa, foi utilizado um questionário contendo as variáveis de cultura organizacional e questões para avaliação do desempenho da parceria. Este questionário foi elaborado baseado na observação e entrevistas realizadas com alguns dos gestores de contratos da Qualicorp visando obter os dados mais relevantes, para a Qualicorp, numa parceria Cliente-Fornecedor.

Foi explicado aos colaboradores selecionados o objetivo, a relevância e a metodologia da pesquisa. A coleta de dados (contratante e contratadas) ocorreu de forma presencial nas empresas, em seus sites principais, de forma individual e em sala reservada, através do questionário em anexo neste trabalho acadêmico contendo os valores organizacionais.

Foi assegurado aos respondentes total sigilo das informações e as informações foram transcritas para uma planilha eletrônica para possibilitar a geração de gráficos. A coleta dos valores organizacionais no formato de entrevista contribuiu para evitar vieses potenciais do entrevistador e transmitir mais segurança aos respondentes que, no anonimato, puderam se sentir mais à vontade e expressar a opinião com mais precisão.

Para coletar a percepção sobre o desempenho da empresa contratante, a coleta de dados foi realizada no mesmo formato e através do mesmo questionário.

### **3.4 Tratamento dos Dados**

Após a coleta dos dados por meio de questionários, deve-se tabular e transcrever para analisá-los. Os dados provenientes dos questionários são, em geral, tratados estatisticamente e os resultantes das entrevistas por meio de técnica qualitativa.

Para a pesquisa qualitativa, utiliza-se a entrevista para identificar os aspectos subjetivos da cultura organizacional das empresas pesquisadas e o desempenho das parcerias. A técnica mais adequada é a “entrevista centralizada no problema” (FLICK, 2004) e deve ser planejada de forma semiestruturada, com um único entrevistado de cada vez e com o menor grau possível de intervenção e direcionamento exercido pelo entrevistador.

Decorrente da amostra ser pequena, tomou-se o cuidado ao final das entrevistas, de garantir que todas as perguntas houvessem sido completamente respondidas pelos colaboradores.

As respostas às perguntas sobre valores e desempenho foram tabuladas e serão apresentadas no capítulo 4 deste trabalho.

### **3.5 O Relatório Final**

O diagnóstico da cultura organizacional deve ser apresentado de modo mais detalhado possível, mas simultaneamente conciso para evitar que o leitor perca o foco, utilizando-se de gráficos, figuras e tabelas que auxiliem na leitura e compreensão dos resultados (FLICK, 2004).

#### **4 RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO E DISCUSSÃO**

Entre os dias 24 de abril e 4 de maio de 2017, foi realizada uma pesquisa anônima com 75 colaboradores das empresas T-Systems e Qualicorp. Foi explicado aos colaboradores selecionados o objetivo, a relevância e a metodologia da pesquisa. A coleta de dados (contratante e contratada) ocorreu de forma presencial nas empresas, em seus sites principais, de forma individual e em sala reservada, através do questionário em anexo neste trabalho acadêmico contendo os valores organizacionais.

Esta pesquisa foi dividida em 3 blocos:

- 1) Questionário demográfico, com a finalidade de mapear o gênero (masculino ou feminino), tempo de serviço e nível hierárquico (operacional ou gerencial) dos colaboradores participantes;
- 2) Diagnóstico da Cultura Organizacional identificando quais são as características mais e/ou menos presentes do OCP revisado de cada empresa. Foram utilizados os 28 valores apontados no OCP revisado para diagnóstico da cultura organizacional. Os valores organizacionais foram agrupados em sete dimensões que representam as principais características da cultura organizacional;
- 3) Desempenho da Terceirização com a finalidade de identificar desvios sobre a percepção de cada colaborador frente aos serviços prestados pela T-Systems, como provedora de serviços terceirizados;

Uma vez que não existe modelo de cultura organizacional certo ou errado, mas que cada organização ao longo do seu ciclo de vida identifica qual a hierarquia de valores que melhor se adapta ao seu padrão: comportamento, estratégia e desempenho e, baseando-se no material teórico, os valores organizacionais existem em redes organizadas, como as empresas, e servem como guia para os modos de comportamento que são socialmente aceitos. Os valores organizacionais, quando compartilhados entre os empregados das empresas, compõem a base da cultura organizacional.

#### 4.1 Dados Demográficos

Em primeiro lugar, foram listados os colaboradores da Qualicorp que atuam na gestão do contrato de prestação de serviços e os colaboradores técnicos da T-Systems que prestam atendimento a este contrato. Destes, foram selecionados os colaboradores que tiveram disponibilidade para participar da pesquisa presencialmente.

Na Tabela 4, foram explicitados a quantidade de colaboradores que atuam na gestão ou prestação de serviços, a quantidade de colaboradores que possuíam disponibilidade para participar e a quantidade de colaboradores que participaram desta pesquisa.

Empresa	Colaboradores com atuação direta	Tamanho da Amostra	Respondentes
Qualicorp	74	42	31
T-Systems	138	53	44

**Tabela 4 – Tamanho da Amostra. Fonte: Elaborada pelo autor**

Observou-se que a participação dos colaboradores selecionados foi alta: 74% dos colaboradores da empresa Qualicorp e 83% da T-Systems participaram desta pesquisa.

Na Tabela 5, foram detalhados o gênero dos colaboradores que responderam à pesquisa: dos 31 colaboradores da Qualicorp, 27 eram homens e 4 mulheres. Na T-Systems, os 44 respondentes eram compostos por 35 homens e 9 mulheres.

Empresa	Masculino	Feminino	Total
Qualicorp	27	4	31
T-Systems	35	9	44

**Tabela 5 – Gênero dos Colaboradores. Fonte: Elaborada pelo autor**

Com a finalidade de mapear o nível hierárquico dos colaboradores, na Tabela 6 tem-se que 48% dos participantes da Qualicorp possuíam cargo gerencial (equivalentes a coordenadores, gerentes e/ou diretores) e, na T-Systems foi de 11%.

Empresa	Operacional (Analista, Técnico)	Gerencial (Coordenador, Gerente, Diretor)	Total
Qualicorp	16	15	31
T-Systems	39	5	44

**Tabela 6 – Nível Hierárquico. Fonte: Elaborada pelo autor**



Ao observar o tempo de permanência de cada participante em suas respectivas empresas, tem-se o grau de maturidade e adaptação a política e cultura organizacional. Observou-se que da mostra selecionada, conforme Tabela 7, 55% dos colaboradores da Qualicorp e 57% da T-Systems possuíam mais de 6 anos de permanência em suas empresas.

Empresa	Até 5 anos	De 6 à 10 anos	De 11 à 15 anos	Acima de 16 anos	Total
Qualicorp	14	11	6	-	31
T-Systems	19	17	6	2	44

**Tabela 7 – Tempo de Empresa. Fonte: Elaborada pelo autor**

#### 4.2 Dados da Cultura Empresarial

Os colaboradores da Qualicorp foram entrevistados no período de 24 a 28 de abril de 2017, em sala disponibilizada no prédio denominado Evolution situado na Alameda Xingu em Barueri. A empresa T-Systems cedeu uma sala no prédio denominado T-Center localizado na Alameda Araguacema em Barueri e seus colaboradores foram entrevistados no período de 2 a 4 de maio de 2017.

Os dados referentes à cultura empresarial de cada empresa, foram coletados através de questionário em escala Likert, utilizando-se os 28 valores apontados no OCP revisado.

Foi solicitado aos participantes que lesse atentamente todos os valores que se encontravam no questionário e, após, assinalasse com “X” as características em categorias que variavam de: máximo (+3) para as que mais se apresentam, até mínimo (-3) para as que menos se apresentam. Ressaltou-se também a quantidade máxima permitida de valores selecionados por coluna, conforme Tabela 8.

Número máximo de itens em cada coluna	1	3	6	8	6	3	1
Categorias / Escala →	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
Valor 1							
Valor “n”							

**Tabela 8 – Questionário - Diagnóstico da Cultura Organizacional. Fonte: Elaborada pelo autor**

Os dados contabilizados referentes aos questionários sobre a cultura empresarial preenchidos pelos 31 colaboradores da Qualicorp entrevistados, foram descritos na Tabela 9.

<b>Grau de Características da Empresa Qualicorp</b>	<b>+3</b>	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>
Foco na realização	7	2	11	9	2		
Ênfase na Qualidade		3	4	4	11	8	1
Distinção		1	9	8	8	4	1
Competitiva		4	12	13			2
Cautelosa sobre as ações		3	7	6	7	7	1
Boa reputação	6	8	13	4			
Ser socialmente responsável		4	1	17	3	5	1
Clara filosofia de orientação		1	2	4	17	5	2
Foco em equipes		3	9	11		6	2
Compartilha informações		3		7	14	5	2
Foco em pessoas	1	4	6	13	3	4	
Colaboração	1	6		14	4	5	1
Inovação	1	2		12	9	4	3
Rapidez em obter vantagens das oportunidades		2	2	6	11	6	4
Ousadia	1	1	3	9	14	1	2
Responsabilidade individual		2	4	12	9	3	1
Justiça	1	1	10	15	4		
Oportunidade para crescimento profissional		2	5	6	15	1	2
Maior remuneração para alto desempenho	3	2	8	10	8		
Reconhecimento por alto desempenho		6	14	7	2	1	1
Alta expectativa por desempenho		8	17	6			
Entusiasmo para o trabalho	1	2	7	13	6	2	
Foco em resultados		5	21	5			
Organizada	1	3		13	8	5	1
Estabilidade	6	10	12	3			
Calma				7	19	5	
Garantia de Emprego	2	5	9	5	3	5	2
Baixo conflito				9	9	11	2

**Tabela 9 – Dados Quantitativos – Cultura Organizacional da Qualicorp. Fonte: Elaborada pelo autor**

Após contabilizar as pesquisas respondidas pelos colaboradores da Qualicorp, aplicou-se os pesos referentes a cada coluna selecionada (escala de importância) e obteve-se os pontos mais presentes na cultura Qualicorp como observado na Figura 4.

Para 18,7 % dos entrevistados, a Qualicorp é referência de “Estabilidade Profissional”, seguido por “Boa Reputação” (17,5 %) e “Foco na Realizações” (12,7 %).

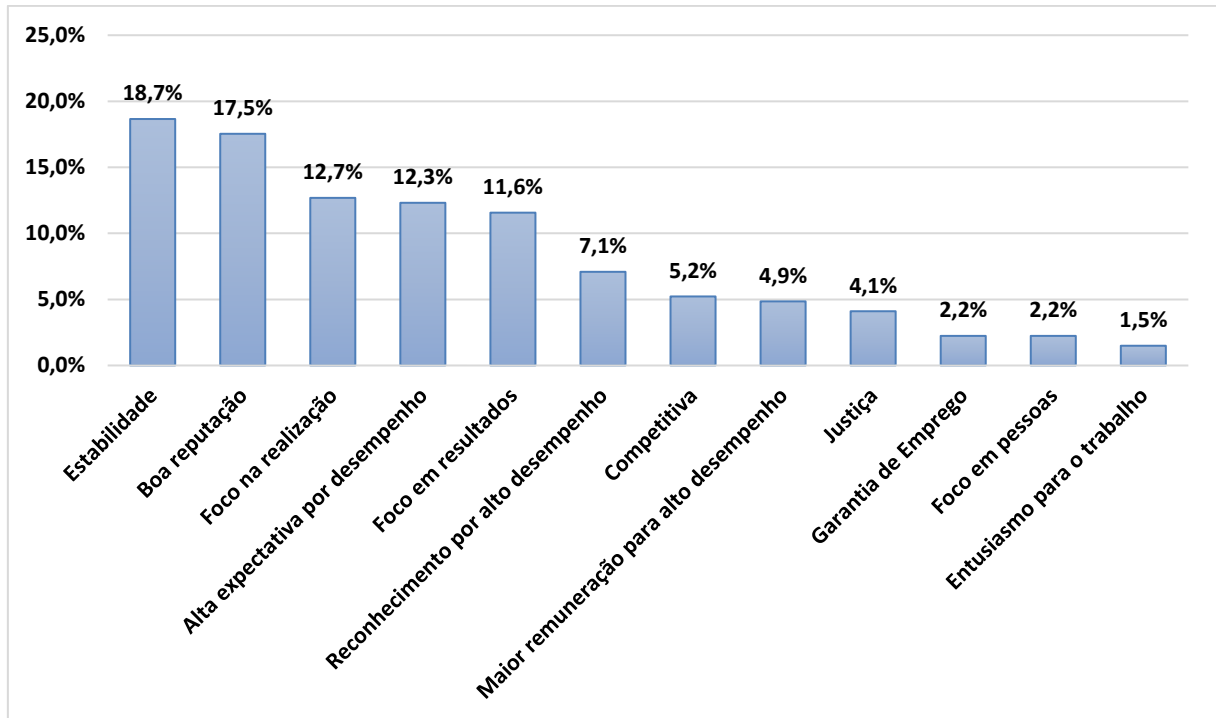


Figura 4 – Valores mais Presentes na Cultura Organizacional da Qualicorp. Fonte: Elaborada pelo autor

Sobre os valores menos presentes, para 9,3 % dos colaboradores, a Qualicorp não possui um ambiente com “Baixo Conflito”, não possui “Rapidez em Obter Vantagens das Oportunidades de Mercado” (8,8 %) e não tem “Clara Filosofia de Orientação” para 8,3 % dos entrevistados, conforme Figura 5.

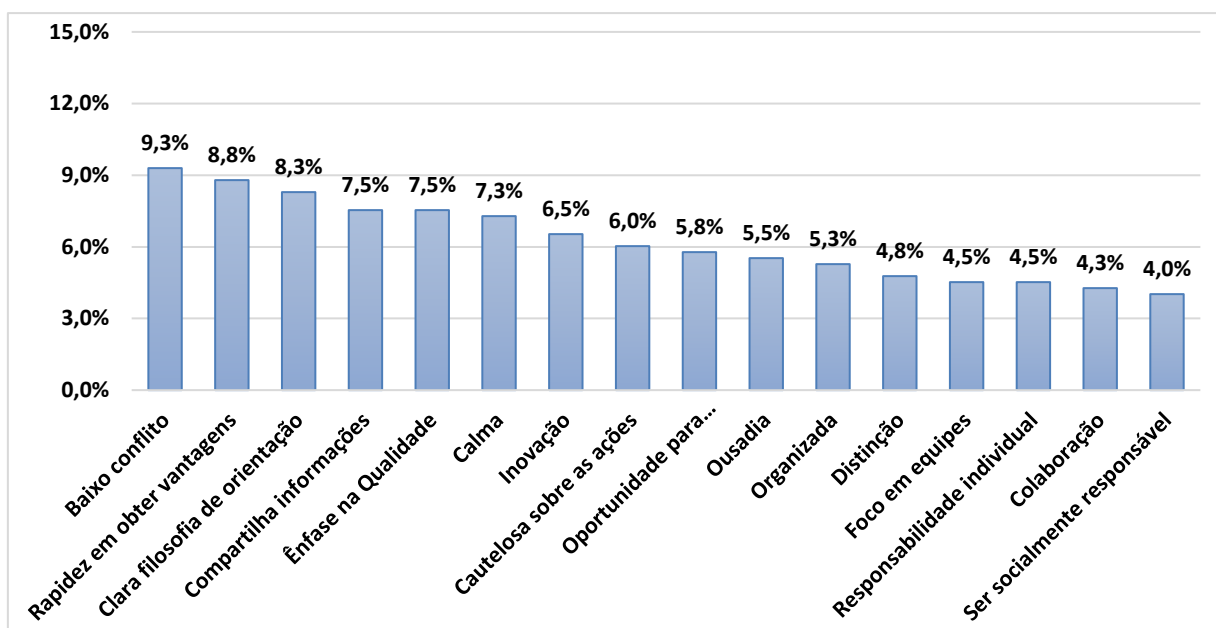


Figura 5 – Valores menos Presentes na Cultura Organizacional da Qualicorp. Fonte: Elaborada pelo autor

Referente à empresa T-Systems, os 44 colaboradores entrevistados apontaram as características da cultura empresarial detalhadas na Tabela 10.

<b>Grau de Características da Empresa T-Systems</b>	<b>+3</b>	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>
Foco na realização	9	8	12	2			
Ênfase na Qualidade	4	4	6	8	4	5	
Distinção		5	3	13	9		1
Competitiva			3	18	9		1
Cautelosa sobre as ações		5	7	13	2	3	1
Boa reputação			3	18	10		
Ser socialmente responsável		1	13	17			
Clara filosofia de orientação			3	2	18	8	
Foco em equipes	5	8	13	1	3		1
Compartilha informações			1	2	15	12	1
Foco em pessoas	1		5	12	11	2	
Colaboração		14	8	7	1	1	
Inovação		1		3	8	19	
Rapidez em obter vantagens das oportunidades			2	1	17	7	4
Ousadia		1	2	5	14	8	1
Responsabilidade individual		7	8	10	5	1	
Justiça		11	14	6			
Oportunidade para crescimento profissional			4	12	12	2	1
Maior remuneração para alto desempenho			2	11	4	9	5
Reconhecimento por alto desempenho				7	13	4	7
Alta expectativa por desempenho		5	8	15		2	1
Entusiasmo para o trabalho			15	12	3		1
Foco em resultados			7	12	10		2
Organizada		5	9	12		4	1
Estabilidade			14	9	7		1
Calma	1	5	11	9	4	1	
Garantia de Emprego	11	13	7				
Baixo conflito			6	11	7	5	2

**Tabela 10 – Dados Quantitativos – Cultura Organizacional da T-Systems. Fonte: Elaborada pelo autor**

Após contabilizar as pesquisas respondidas pelos colaboradores da T-Systems, aplicou-se os pesos referentes a cada coluna selecionada (escala de importância) e obteve-se os pontos mais presentes na cultura T-Systems como observado na Figura 6.

Para 20,2 % dos entrevistados, a T-Systems é referência de “Garantia de Emprego”, seguido por “Foco na Realização” (16,8 %) e “Foco em Equipes” (11,6 %).

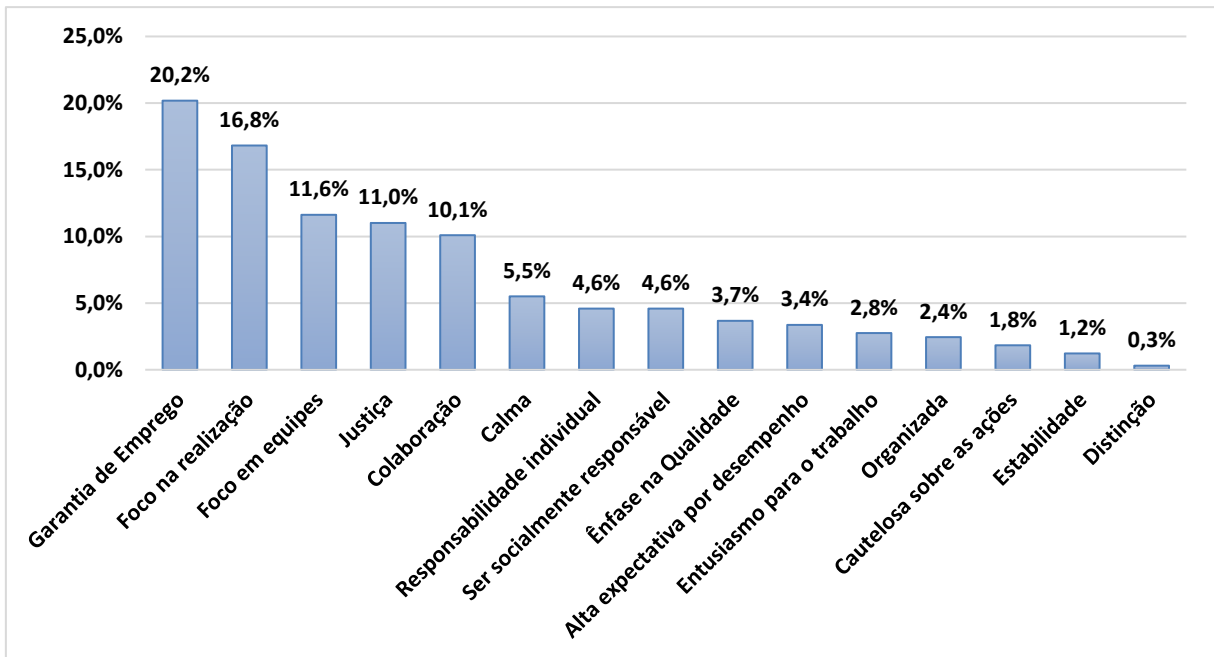


Figura 6 – Pontos mais presentes na Cultura Organizacional da T-Systems. Fonte: Elaborada pelo autor

Sobre os valores menos presentes, para 12,4 % dos colaboradores, a T-Systems não possui um ambiente que propicie “Inovação”, não possui “Rapidez em Obter Vantagens das Oportunidades de Mercado” (11,6 %) e não “Compartilha Informações” para 11,3 % dos entrevistados, conforme Figura 7.

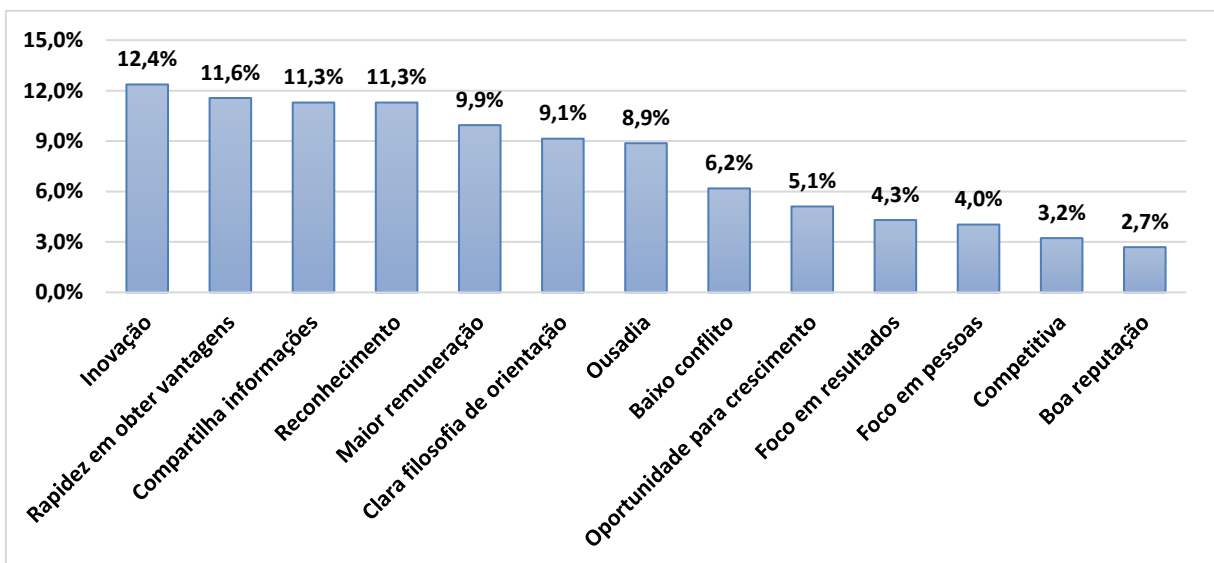
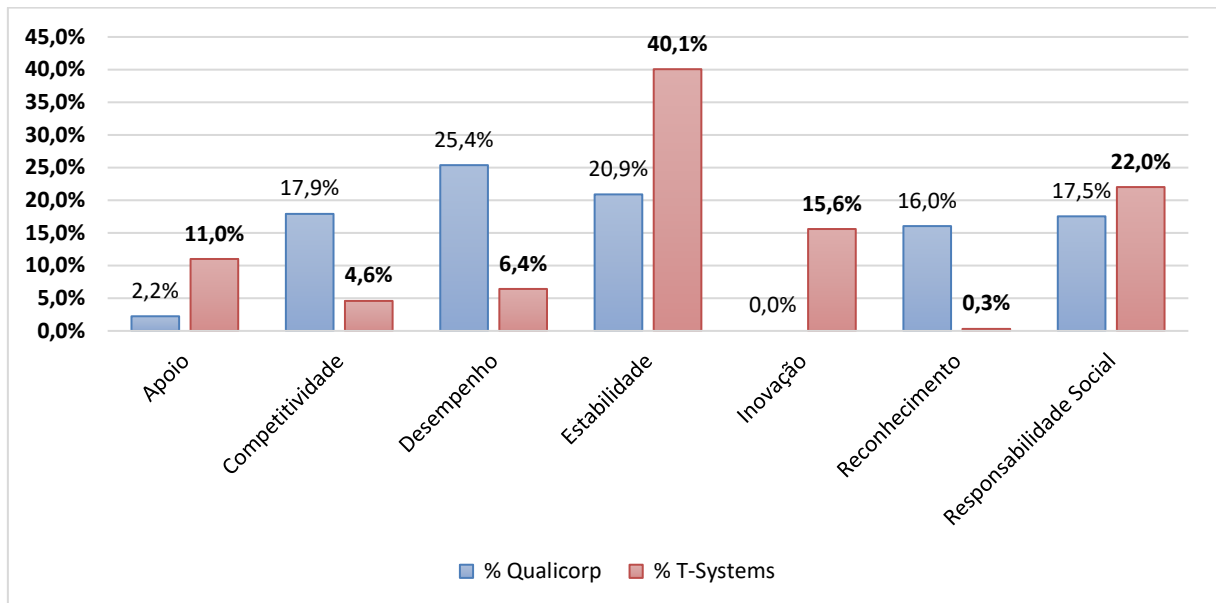


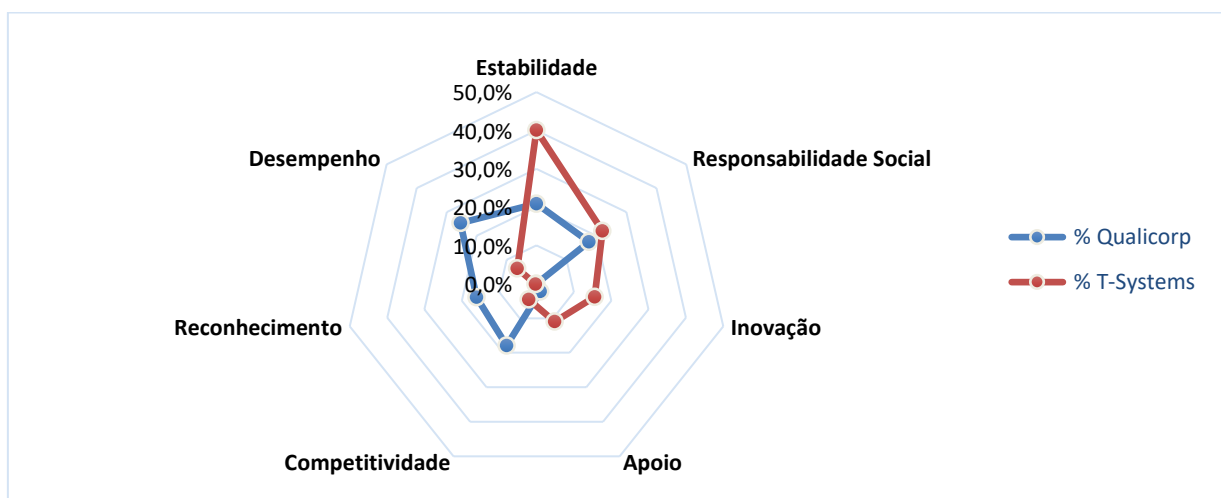
Figura 7 – Valores mais presentes na Cultura Organizacional da T-Systems. Fonte: Elaborada pelo autor

O resultado da comparação entre a percepção de todos os respondentes, agrupando-os pelos Fatores apontados no OCP revisado (apresentados na Tabela 2), estão ilustrados na figura 8. Importante ressaltar que, enquanto o fator “Estabilidade” é o mais presente na cultura organizacional da T-Systems, “Desempenho” é o mais evidente na Qualicorp. Seguindo a mesma linha, “Competitividade” e “Inovação” aparecem como os fatores menos presentes na T-Systems e Qualicorp, respectivamente.



**Figura 8 – Fatores presentes na cultura organizacional – Qualicorp e T-Systems - Histograma. Fonte: Elaborada pelo autor**

Na Figura 9, podemos observar através de um gráfico radial, o quão diferente é o perfil cultural das empresas T-Systems e Qualicorp.



**Figura 9 – Fatores presentes na cultura organizacional – Qualicorp e T-Systems - Radial. Fonte: Elaborada pelo autor**

### **4.3 Dados do Desempenho**

O questionário aplicado também visava obter a percepção dos entrevistados sobre o desempenho da T-Systems, como prestador de serviços de Tecnologia da Informação para a Qualicorp.

Para efeito de comparar, se a percepção dos colaboradores das empresas é igual, cada pergunta foi tabulada separadamente comparando o ponto de vista dos colaboradores das duas empresas.

As respostas foram agrupadas em 3 blocos, seguindo o seguinte critério:

Bloco 1: Perguntas sobre o relacionamento com o provedor dos serviços contratados;

Bloco 2: Perguntas sobre a qualidade do serviço prestado;

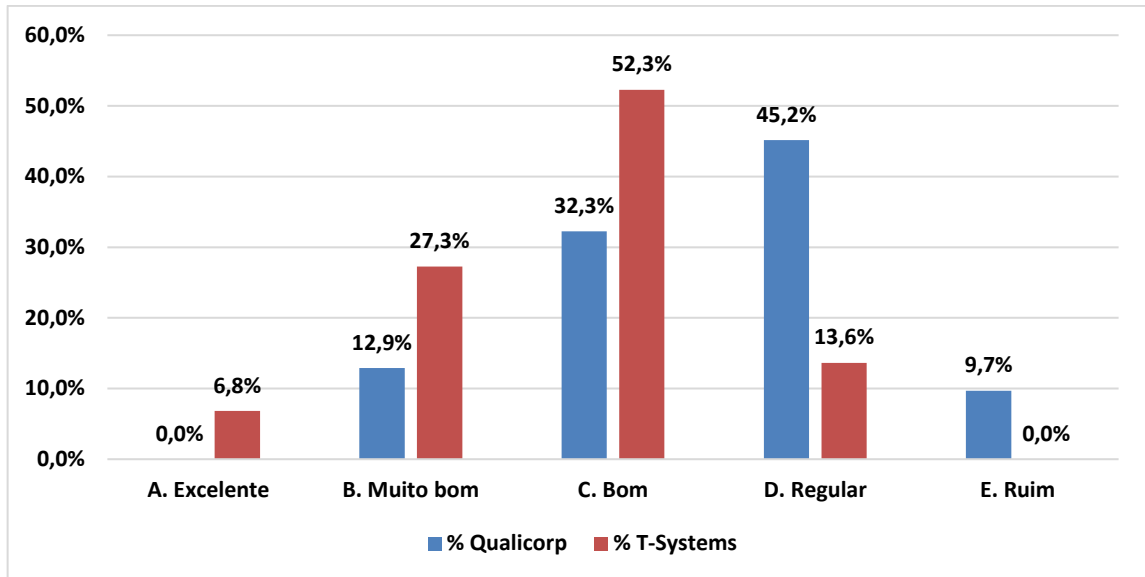
Bloco 3: Perguntas sobre o processo de terceirização de serviços de Tecnologia da Informação contratado pela Qualicorp.

#### **4.3.1 Sobre o relacionamento com o provedor dos serviços contratados**

Com a finalidade de medir a percepção dos colaboradores sobre o nível do relacionamento entre Qualicorp e T-Systems, foram realizadas 4 perguntas aos entrevistados.

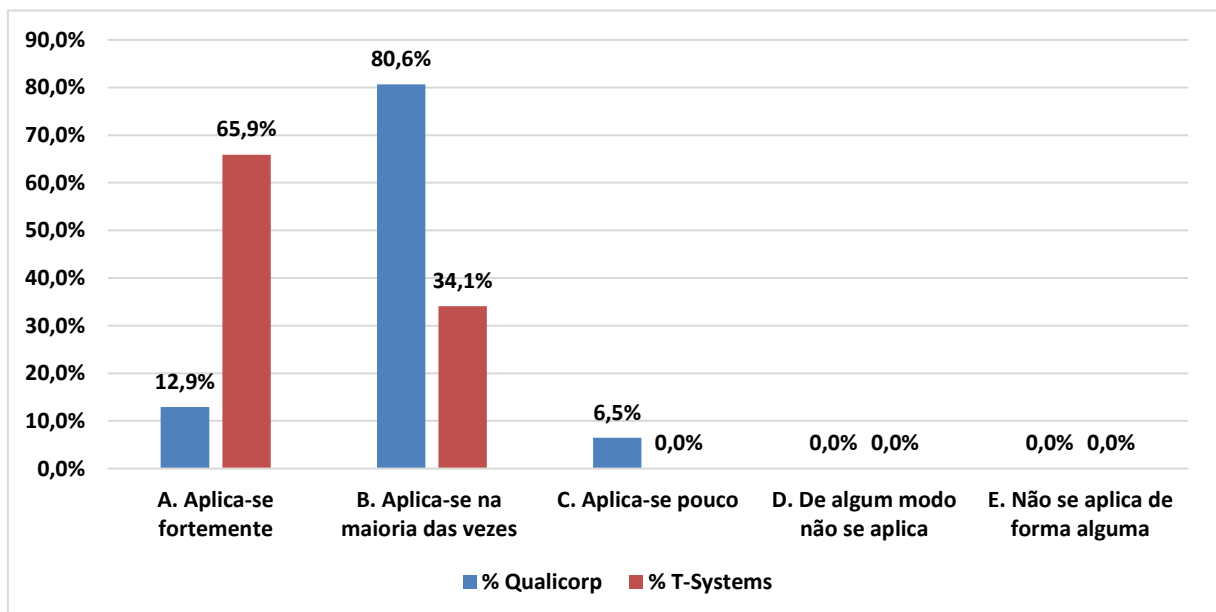
Na primeira pergunta, foi solicitado aos entrevistados que respondessem “Como você classificaria a performance, de maneira geral, dos serviços prestados pela T-Systems para a Qualicorp? ”.

Conforme Figura 10, enquanto 52,3 % dos colaboradores da T-Systems classificou como “Bom”, 45,2% dos colaboradores da Qualicorp classificou a performance como “Regular”.



**Figura 10 – Como você classificaria a performance, de maneira geral, dos serviços prestados pela T-Systems para a Qualicorp? Fonte: Elaborada pelo autor**

Na segunda pergunta, os entrevistados foram consultados se “A T-Systems oferece um relacionamento confiável?”. Conforme Figura 11, enquanto 80,6 % dos colaboradores da Qualicorp classificou como “Aplica-se na maioria das vezes”, 65,9 % dos colaboradores da T-Systems classificou como “Aplica-se Fortemente” a oferta de um relacionamento confiável pela contratante.



**Figura 11 – A T-Systems oferece um relacionamento confiável? Fonte: Elaborada pelo autor**



Na próxima pergunta, os participantes responderam sobre a percepção da “T-Systems valorizar a Qualicorp como cliente”. Na Figura 12, observou-se que a maioria dos colaboradores Qualicorp (58,1 %) respondeu que “Aplica-se pouco”, enquanto para a T-Systems a percepção é completamente inversa, onde apenas 6,8% tem esta opinião.

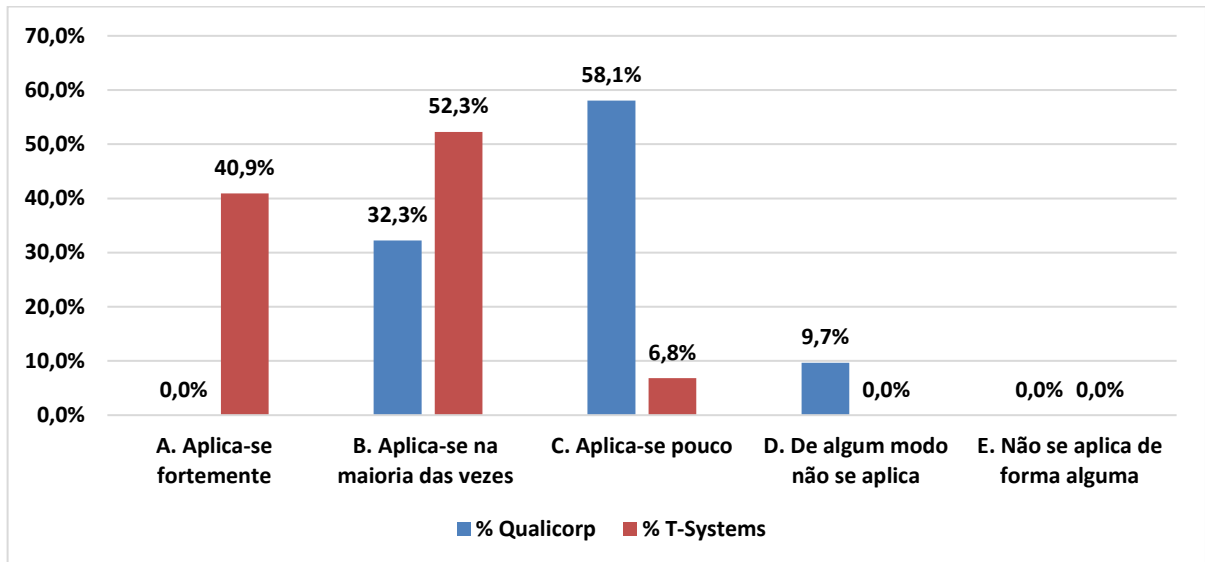


Figura 12 – A T-Systems valoriza a Qualicorp como cliente? Fonte: Elaborada pelo autor

Na última pergunta deste bloco, foi solicitado aos entrevistados que selecionassem até três opções que façam parte do perfil da T-Systems e voltado para orientação ao cliente. Conforme Figura 13, 43,1 % da Qualicorp classifica a T-Systems como “Conciliadora” enquanto para a T-Systems, ela “Apoia a Qualicorp a ser bem-sucedida” (33,9%).

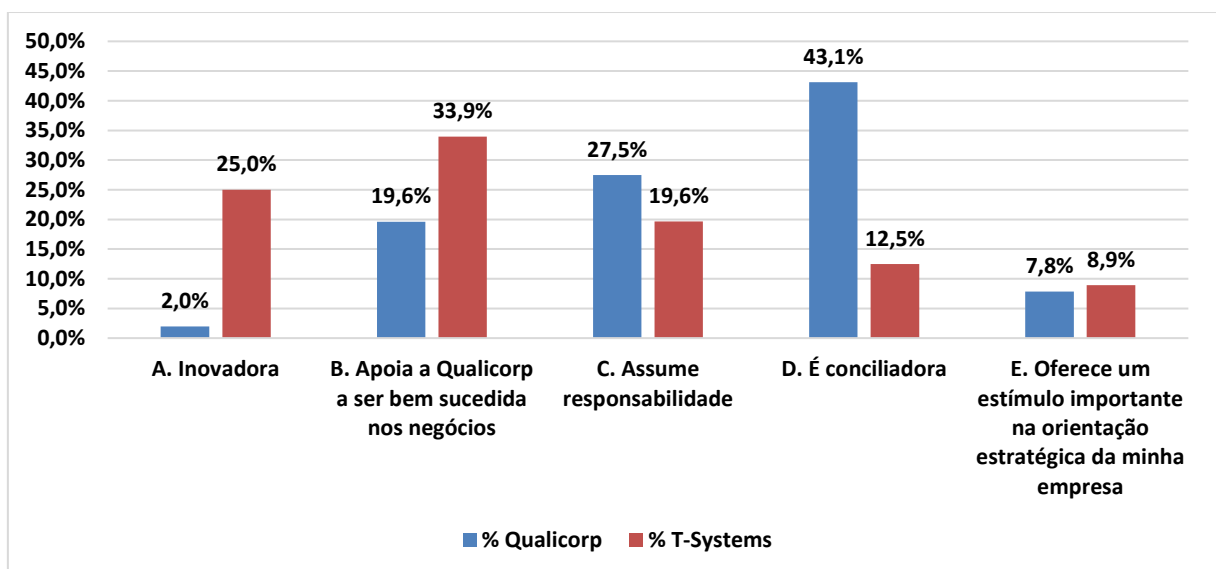


Figura 13 – Perfil da T-Systems com forte orientação ao cliente. Fonte: Elaborada pelo autor

#### 4.3.2 Sobre a Qualidade dos Serviços Prestados pela T-Systems para a Qualicorp

Com a finalidade de medir a percepção dos colaboradores sobre a qualidade dos serviços propiciados pela T-Systems, foram realizadas 4 perguntas aos entrevistados.

Na primeira pergunta, foi solicitado aos entrevistados que informassem se a T-Systems tem cumprido os prazos acordados em contrato para a prestação dos serviços.

Conforme Figura 14, 52,3 % dos colaboradores da T-Systems classificou como “Aplica-se na maioria das vezes” e 64,5 % dos colaboradores da Qualicorp classificou a como “Aplica-se pouco”.

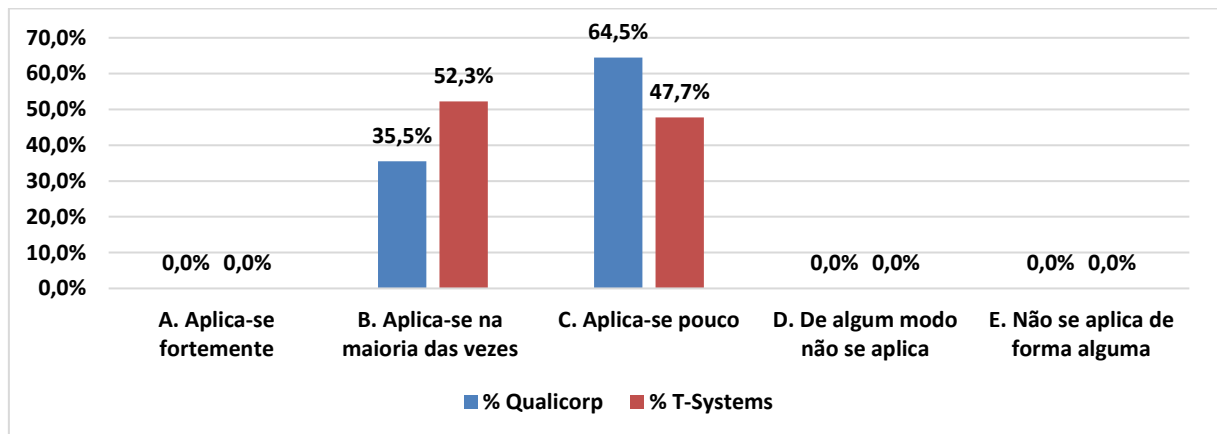


Figura 14 – A T-Systems têm cumprido os prazos acordados em contrato para a prestação dos serviços?  
Fonte: Elaborada pelo autor

Na segunda pergunta, a maioria dos colaboradores possuem a mesma opinião, onde mais de 70 % informou que na “maioria das vezes” a T-Systems tem cumprido os prazos acordados em contrato para a prestação dos serviços (Figura 15).

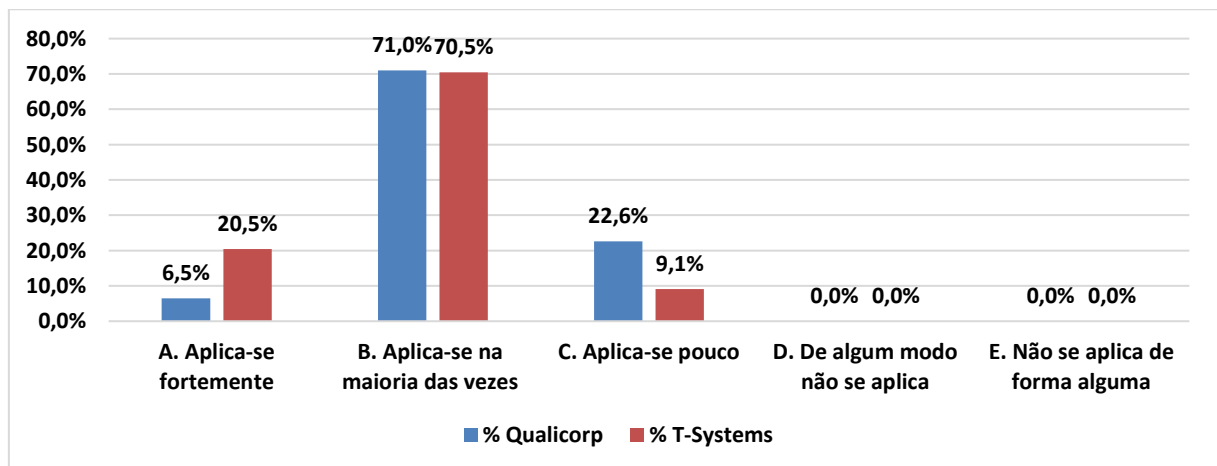
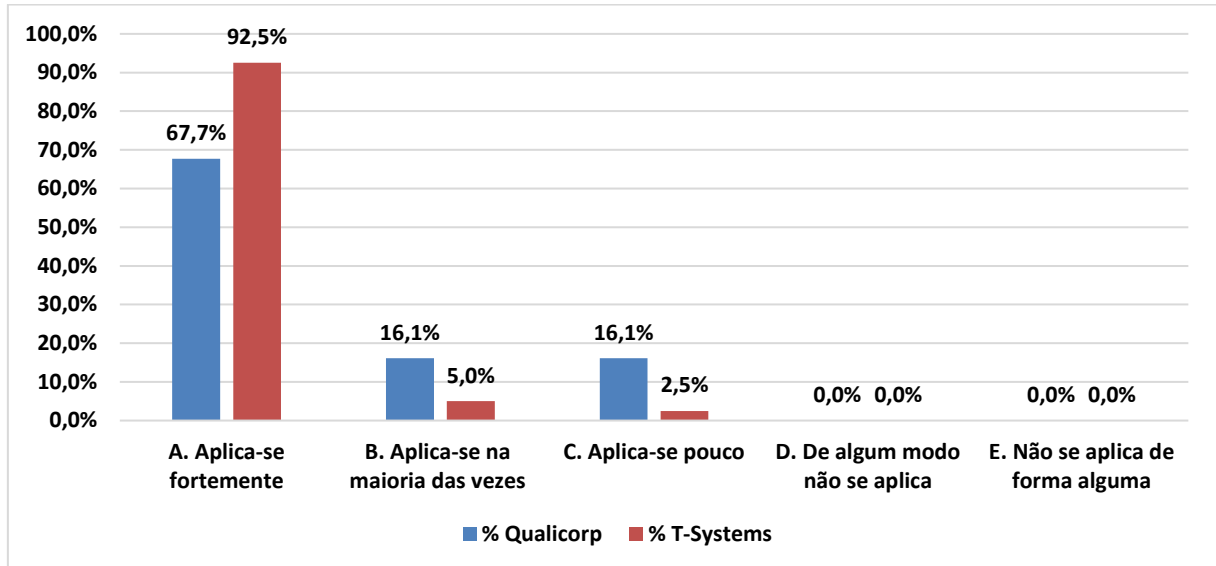


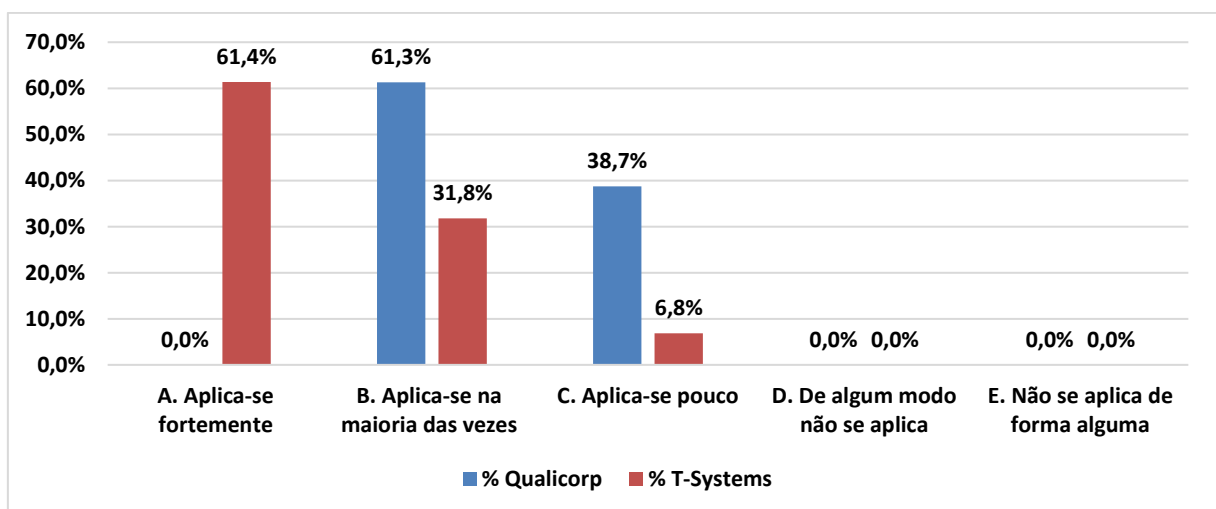
Figura 15 – A T-Systems têm executado os serviços contratados, de acordo com meus padrões de qualidade? Fonte: Elaborada pelo autor

Na próxima pergunta, foi respondido pelos entrevistados se a T-Systems tem solucionado falhas rapidamente. Conforme Figura 16, a maioria dos colaboradores de ambas as empresas concorda que a T-Systems tem solucionado falhas rapidamente.



**Figura 16 – A T-Systems têm solucionado falhas rapidamente? Fonte: Elaborada pelo autor**

Na última pergunta deste bloco, os entrevistados foram consultados se “A T-Systems oferece soluções que atendem às necessidades funcionais de minha empresa?”. Conforme Figura 17, enquanto a Qualicorp considera que na maioria das vezes a T-Systems atende as necessidades funcionais (61,3 %), para a T-Systems 61,4 % considera como “Aplica-se fortemente”.



**Figura 17 – A T-Systems oferece soluções que atendem às necessidades funcionais de minha empresa?**

### 4.3.3 Sobre o processo de Terceirização contratado pela Qualicorp

Com a finalidade de medir a percepção dos colaboradores sobre o processo de Terceirização dos serviços propiciados pela T-Systems, foram realizadas 4 perguntas.

Na primeira pergunta, foi perguntado “A T-Systems tem contribuído para a Qualicorp melhorar a economia de escala em recursos humanos?”. Conforme Figura 18, 81,8 % dos colaboradores da T-Systems classificou como “Aplica-se na maioria das vezes” e 48,4 % dos colaboradores da Qualicorp classificou a como “Aplica-se pouco”.

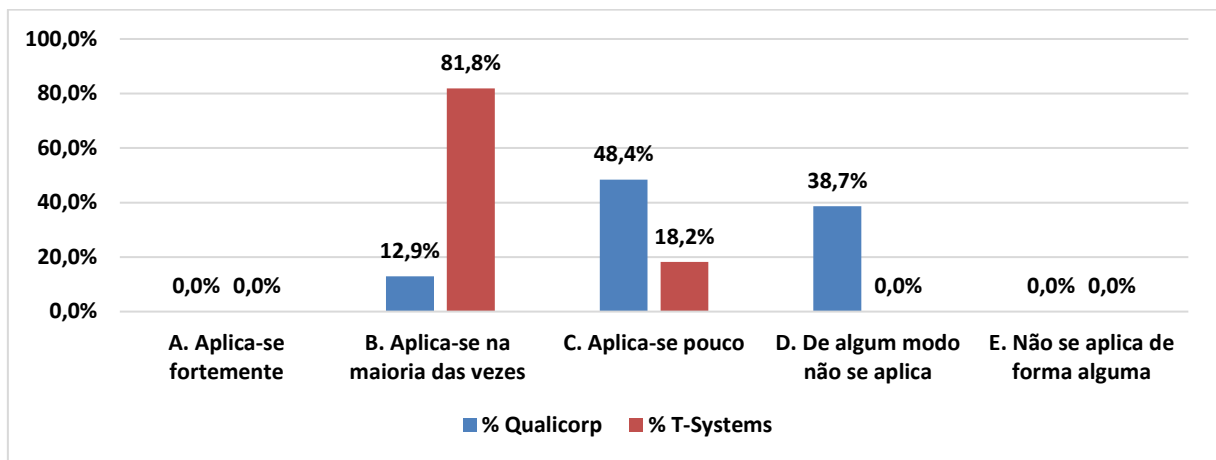


Figura 18 – A T-Systems tem contribuído para a Qualicorp melhorar a economia de escala em recursos humanos? Fonte: Elaborada pelo autor

Na próxima pergunta, os entrevistados responderam se a T-Systems tem contribuído para a Qualicorp melhorar a economia de escala em recursos tecnológicos? Conforme figura 19, a maioria dos colaboradores de ambas as empresas concorda que a T-Systems tem propiciado reduzir os custos em recursos tecnológicos.

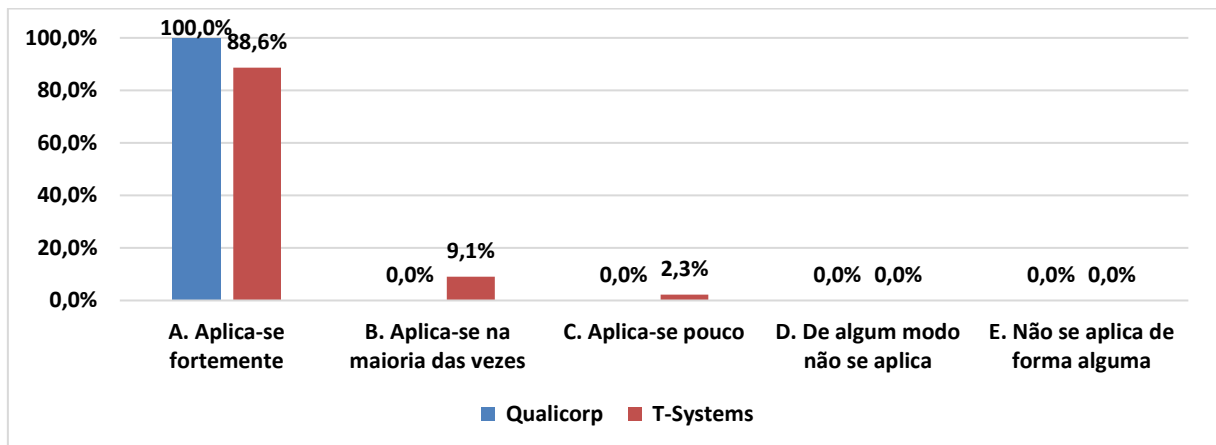
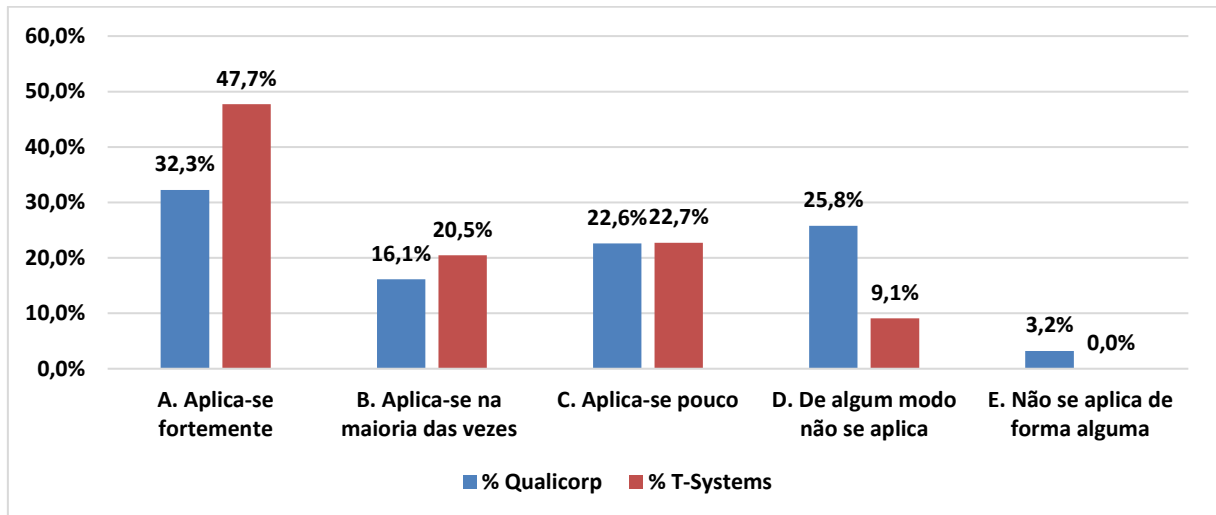


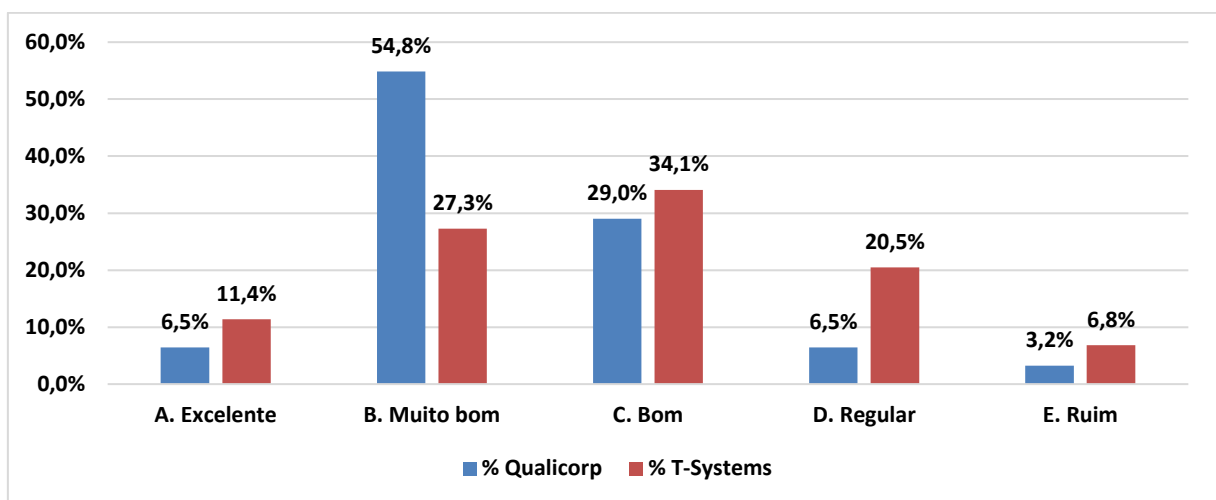
Figura 19 – A T-Systems tem contribuído para a Qualicorp melhorar a economia de escala em recursos tecnológicos? Fonte: Elaborada pelo autor

Na próxima pergunta, os entrevistados foram consultados se “A T-Systems tem contribuído para a Qualicorp reduza o risco de obsolescência tecnológica?”. Para 32,3% dos colaboradores Qualicorp e 47,7% da T-Systems, “aplica-se fortemente” este conceito (Figura 20).



**Figura 20 – A T-Systems tem contribuído para a Qualicorp reduza o risco de obsolescência tecnológica?**  
Fonte: Elaborada pelo autor

Na última pergunta desta pesquisa, foi solicitado aos entrevistados qual o nível de relacionamento de trabalho entre as empresas? Enquanto para a Qualicorp é “Muito Bom” o nível de relacionamento (54,8%), para 34,1% dos colaboradores da T-Systems o nível de relacionamento é “Bom”.



**Figura 21 – Qual o nível de relacionamento de trabalho entre as empresas?** Fonte: Elaborada pelo autor

## 5 CONCLUSÃO

Visto que a cultura organizacional é definida como o conjunto de valores, normas e hábitos que são compartilhados por grupos e indivíduos dentro de uma organização e a qualidade da cultura organizacional de uma empresa pode ser percebida através da exaltação entre esta e seus colaboradores, a liberdade de expressar opiniões e ideias, o estabelecimento de metas em comum, o nível de comprometimento dos trabalhadores, é muito importante desenvolver uma cultura organizacional desde que esta contribua para a integração dos colaboradores para as organizações e permita realizar melhorias notáveis na produtividade e capacidade de resolver conflitos.

O conceito de diagnóstico aplica-se ao processo analítico que permite conhecer a situação real frente para uma instituição. O propósito de fazer é detectar problemas no funcionamento da organização para corrigi-los e descobrir as áreas de oportunidade que podem ser exploradas. Assim, o diagnóstico é apresentado não como um fim em si, mas como um primeiro passo essencial melhorar o desempenho dentro da organização para promover o clima adequado para atinja seus objetivos.

Sendo assim, na fase de seleção do parceiro que proverá a o serviço é recomendável que se aplique o OCP Revisado com a finalidade de identificar qual fornecedor possui mais pontos em comum com a sua empresa, promovendo assim o melhor resultado no contrato de terceirização. Uma vez que, em um relacionamento de terceirização a interação entre a contratante e a contratada vai além das regras estabelecidas no contrato, existindo variáveis intangíveis, ou seja, não especificadas em contrato (LEE; KIM, 2005), caso os parceiros não possuam uma cultura organizacional alinhada, o relacionamento pode influenciar na prestação do serviço contratado.

A análise individual das empresas permitiu identificar os valores essenciais e a comparação destes. Como observado, não ocorre uma congruência entre as empresas. Uma possibilidade é que os valores culturais distintos podem estar associados com a dinâmica do mercado de cada uma delas: enquanto a T-Systems comercializa serviços de TI, a Qualicorp administra benefícios, como planos de saúde, seguro automotivo, etc.

Uma vez que a importância dos valores organizacionais na gestão da cultura organizacional é inquestionável, os gestores das empresas aqui retratadas necessitam estar

qualificados para identificar e corrigirem o alinhamento da cultura organizacional, visando convergir os objetivos das empresas.

O OCP revisado é uma ferramenta muito útil para o diagnóstico da Cultura Organizacional uma vez que permite diagnosticar e comparar a cultura organizacional de uma ou mais empresas, sensibilizando o gestor para a complexidade do diagnóstico da cultura organizacional, estabelecendo a cultura organizacional como modelo de gestão estratégica, ilustrando o poder dos valores organizacionais para a gestão empresarial, expondo as dificuldades e aumentando a possibilidade de sucesso nas relações de parceria.

A concepção deste trabalho visou contribuir para a transição que vem ocorrendo do modelo de mensuração econômica (tangível) para o modelo social (intangível), tendo em vista que, nos relacionamentos de terceirização, a interação entre o contratante e a contratada vai além das regras estabelecidas no contrato.

A análise dos impactos da terceirização na cultura organizacional de uma empresa passaram a ser estudados com mais veemência mas ainda restam diversos pontos a serem explorados, uma vez que o alinhamento cultural entre a contratante e a contratada exerce influência positiva no desempenho da organização e, sendo assim, a preocupação constante de se realizar um contrato de terceirização que siga as melhores práticas e que tenha alinhamento cultural entre os valores organizacionais do contratante e da contratada é essencial para o maior desempenho organizacional.

Um ponto adicional relevante a este contexto é que, neste trabalho, não se considerou questões jurídicas relativas aos contratos de trabalho existentes. Esta linha de pesquisa, visto a relevância do tema, é pertinente ser explorada em pesquisas acadêmicas futuras.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADKINS; MEGLINO; RAVIN. (1996). Value congruence between co-workers and its relationship to work outcomes. Em ADKINS; MEGLINO; RAVIN, *Value congruence between co-workers and its relationship to work outcomes* (pp. vol. 21 - pp. 439-460). Group & Organization Management.
- AKTOUF, O. (1994). *O Simbolismo e a Cultura da Empresa: Dos arcabouços conceituais às lições Empíricas*. São Paulo: Editora Atlas.
- BAUMAN, Z. (2004). Culture and Management. Em Z. Bauman, *Culture and Management* (pp. vol.10, 63-72). Parallax.
- BEYER; TRICE. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs: Pearson.
- BHARGAVA; MATHUR. (2002). An empirical study on transforming 21st century organizations through values. *8,h Bi-Annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values*.
- CARTER; GHORBANI. (2004). Towards a Formalization of Value-Centric Trust in Agent Societies. *Web Intelligence and Agent Systems: An international journal*, v.2, p.167–183.
- CHEON; GROVER; TENG. (1996). The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions. *Journal of Management Information System*, pp. 89-116.
- CHUNG; KIM. (2003). Critical success factors for is outsourcing implementation from an interorganizational relationship perspective. *The Journal of Computer Information Systems*, vol. 43, n.4.
- COOPER; DENSTEN; GRAY; SARROS. (2005). The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective. *Australian Journal of Management*, vol. 30, n. 1, pp. 159-182.
- COX, T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. Berrett-Koehler .
- CROMBIE; ELDRIDGE. (1974). *Sociology of Organizations*. London: George Allen and Unwin.



- DAS; TENG. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework. Em DAS; TENG, *Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework* (pp. vol. 22, n. 2, pp. 251-283). Organization Studies.
- DITOMASO; GORDON; LORSCH. (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, vol. 29, n. 6, pp. 783-797.
- ERANKOVA; LUKASOVA; SURYNEK. (2006). Organizational culture of Czech manufacturing companies: An empirical typology. *Journal for East European Management Studies*, vol. 11, n. 4, pp. 349-472.
- FLICK, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- FREITAS, M. E. (1991). *Cultura Organizacional: Formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron.
- GAINNEY, T. W. (2000). Determinants of Satisfaction with External Training Providers: an integration of transaction cost economics and social exchange theory. *Universidade da Carolina do Sul*.
- GATTI; MALUFE. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- GIARDINO, A. (14 de Novembro de 2007). *Fonte Valor Economico*. Fonte: Fonte Valor Economico: [http://www.difference.com.br/midias/choque\\_cult\\_ameaca.pdf](http://www.difference.com.br/midias/choque_cult_ameaca.pdf)
- GIOSA, L. (1997). *Terceirização: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Pioneira.
- GORDON, G. (1991). Industry Determinants of Organizational Culture . Em G. GORDON, *Industry Determinants of Organizational Culture* (pp. Vol 16, No 2, 396-415). Academy of Management Review.
- HENDERSON, J. (1990). Plugging into Strategic Partnership: The critical is connection. *Sloan Management Review*, vol. 31, n. 3, pp 7-18.
- INSTITUTE, T. O. (04 de Outubro de 2015). *Training and Development Outsourcing*. Fonte: The Outsourcing Institute: [www.outsourcing.com](http://www.outsourcing.com)
- JONES; KIERZKOWSKI. (2005). International Fragmentation and the New Economic Geography. *The North American Journal of Economics and Finance*, vol. 16, n. 1, pp. 1-10.

- KERN; WILLCOCKS. (2000). Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, v.9, n.4, p.321-350.
- KILMANN; SAXTON; SERPA. (1985). *Five key issues in understanding and changing culture*. São Francisco: Jossey-Bass.
- KLENKE, K. (2005). Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviors. *International Journal of Manpower*, vol. 26, n. 1, pp. 50-68.
- LAKATOS. (1991). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- LEE, J. (2001). The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success. *Information & Management*, v.38, n.5, p.323-335.
- LEE; KIM. (1997). Information Systems Outsourcing Strategies for Affiliated Firms of the Korean Conglomerate Groups. *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 6, pp. 203-229.
- LEE; KIM. (2005). Understanding Outsourcing Partnership: A compaction of three theoretical perspectives. *IEEE Transactions on Engineering Management.*, pp. vol. 52, n. 1.
- MCFARLAN; NOLAN. (1995). How to Manage an IT Outsourcing Alliance. *Sloan Management Review*, vol. 36, n. 2, pp. 9-23.
- MENDES; PAZ; TAMAYO. (2000). Inventário de Valores Organizacionais. *Estudos de Psicologia*, vol. 5, n. 2, pp. 289-315.
- OLIVEIRA. (1994). Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas. Em OLIVEIRA, *Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas*. (p. 50). São Paulo: Nobel.
- PARSONS; CABLE. (2001). Socialization Tactics and Person-organization Fit. *Personnel Psychology*, 1 -23.
- PETTIGREW. (1979). On Studying Organizational Cultures. Em PETTIGREW, *On Studying Organizational Cultures* (pp. 570-581). Administrative Science Quarterly.
- PETTIGREW. (1996). A Cultura das Organizações é Administrável? Em FISCHER; FLEURY, *Cultura e Poder das Organizações*. (p. 2a ed.). São Paulo: Atlas.
- PINCHOT, G. (1994). *O poder das pessoas*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier.

- Qualicorp Administradora de Benefícios S/A. (11 de Setembro de 2016). *Sobre a Qualicorp*.  
 Fonte: Qualicorp:  
<http://www.qualicorp.com.br/qualicorp/ecp/comunidade.do?app=portalsobrequalicorp&view=sobrequalicorp&drauzio=home&menu=sq>
- QUINN; MINTZBERG. (1991). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice-Hall.
- RUSSO, G. M. (2010). *Diagnóstico da Cultura Organizacional – O impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações*. São Paulo: Editora Campus.
- SAMPAIO; FLEURY. (2002). Uma discussão sobre cultura organizacional. Em J. SAMPAIO, & M. FLEURY, *Uma discussão sobre cultura organizacional* (pp. 283-294). São Paulo: Editora Gente.
- SCHEIN, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. São Francisco: Jossey-Bass.
- SCHEIN, E. (2001). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- SCHEIN, E. (2001). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- SCHEIN, E. (2001). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- SCHNEIDER, W. (1996). *Uma alternativa à reengenharia: um plano para fazer a cultura atual da sua empresa funcionar*. Rio de Janeiro: Record.
- THOMAS; WATSON. (2002). Q-Sorting and MIS Research: A Primer. *Communications of the Association for Information Systems*, 141-156.
- TREACY, M. (1995). A disciplina dos líderes de mercado. Em M. TREACY, *A disciplina dos líderes de mercado*. (p. 234.). Rio de Janeiro: Rocco.
- TROMPENAARS, F. (1994). *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Educator.
- T-Systems do Brasil LTDA. (11 de Setembro de 2016). *T-Systems – Perfil Corporativo*. Fonte: T-Systems: <http://www.t-systems.com.br/sobrea-a-t-systems/empresa/541166>

## 7 ANEXOS

### **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo**

#### **Trabalho acadêmico sobre a “Cultura Corporativa no Processo de Terceirização de Tecnologia da Informação”**

Prezado (a) participante.

Em primeiro lugar, agradeço a participação no preenchimento desta pesquisa que será utilizada como conteúdo do trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão de Tecnologia da Informação.

Esta pesquisa é dividida em blocos e visa obter informações sobre seu perfil e identificar sua percepção sobre a Cultura Organizacional de sua empresa e a qualidade nos serviços prestados ou recebidos.

Ressalto que esta pesquisa é anônima: as informações coletadas não serão associadas ao respondente e, portanto, peço-lhe que não coloque a sua identificação em nenhuma das folhas nem assinar o questionário.

#### **Características do Entrevistado**

Por favor, assinale apenas uma opção:

**1. Sexo:**

Masculino

Feminino

**2. Função exercida:**

Operacional (Analista, Técnico)

Gerencial (Coordenador, Gerente, Diretor)

**3. Tempo de Empresa:**

Até 5 anos

De 6 a 10 anos

De 11 a 15 anos

Acima de 16 anos

### Diagnóstico da Cultura Organizacional

Para preencher o questionário a seguir, basta marcar com “X” as características em categorias que variam de: máximo (+3) para as que mais se apresentam, até mínimo (-3) para as que menos se apresentam.

Importante: no topo do questionário está descrito o número máximo de características que podem ser alocadas em cada coluna. Portanto, em cada coluna você não pode marcar com “X” mais que o número indicado.

Número Máximo de Itens em Cada Coluna	1	3	6	8	6	3	1
Categorias / Escala →	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
Foco na realização							
Ênfase em Qualidade							
Distinção – Ser diferente das outras empresas							
Ser competitiva							
Ser reflexiva / Cautelosa sobre suas ações							
Boa reputação							
Ser socialmente responsável							
Clara filosofia de orientação							
Foco em equipes							
Compartilha informações livremente							
Foco em pessoas							
Colaboração							
Inovação							
Rapidez em obter vantagem das oportunidades							
Correr riscos / ousar							
Assumir responsabilidade individual							
Justiça							
Oportunidade para crescimento profissional							
Maior remuneração para alto desempenho							
Reconhecimento para alto desempenho							
Alta expectativa por desempenho							
Entusiasmo para o trabalho							
Foco em resultados							
Ser muito organizada							
Estabilidade							
Ser calma							
Garantia de emprego							
Baixo conflito							

### **Avaliação sobre o Desempenho da Terceirização (Contratada)**

Para preencher o questionário a seguir, basta marcar com “X” em cada uma das perguntas.

**1.** Como você classificaria a performance, de maneira geral, do seu provedor atual de serviços terceirizados de TI?

- Excelente                       Bom                                       Ruim  
 Muito Bom                       Regular

**2.** A contratada oferece um relacionamento confiável?

- Aplica-se fortemente       Aplica-se pouco                       Não se aplica  
 Na maioria das vezes       De algum modo não se aplica

**3.** A contratada valoriza a contratante como cliente?

- Aplica-se fortemente       Aplica-se pouco                       Não se aplica  
 Na maioria das vezes       De algum modo não se aplica

**4.** Selecione até 3 opções, dentre os itens abaixo, que façam parte do perfil da contratada que, em sua opinião, tenham forte orientação ao cliente:

- Inovadora                       Assume responsabilidade                       Oferece estímulo importante  
 Apoio para ser bem-sucedida       Conciliadora                                      na orientação estratégica

**5.** A contratada tem cumprido os prazos acordados em contrato para a prestação dos serviços?

- Aplica-se fortemente       Aplica-se pouco                       Não se aplica  
 Na maioria das vezes       De algum modo não se aplica

**6.** A contratada tem executado os serviços contratados, de acordo com meus padrões de qualidade?

- Aplica-se fortemente       Aplica-se pouco                       Não se aplica  
 Na maioria das vezes       De algum modo não se aplica

**7.** A contratada tem solucionado falhas rapidamente?

- Aplica-se fortemente       Aplica-se pouco       Não se aplica  
 Na maioria das vezes       De algum modo não se aplica

**8.** A contratada oferece soluções que atendem às necessidades funcionais de minha empresa?

- Aplica-se fortemente       Aplica-se pouco       Não se aplica  
 Na maioria das vezes       De algum modo não se aplica

**9.** A contratada tem contribuído para a contratante melhorar a economia de escala em recursos humanos?

- Aplica-se fortemente       Aplica-se pouco       Não se aplica  
 Na maioria das vezes       De algum modo não se aplica

**10.** A contratada tem contribuído para a contratante melhorar a economia de escala em recursos tecnológicos?

- Aplica-se fortemente       Aplica-se pouco       Não se aplica  
 Na maioria das vezes       De algum modo não se aplica

**11.** A contratada tem contribuído para a contratante reduzir o risco de obsolescência tecnológica?

- Aplica-se fortemente       Aplica-se pouco       Não se aplica  
 Na maioria das vezes       De algum modo não se aplica

**12.** Qual o nível de relacionamento de trabalho entre as empresas?

- Excelente       Bom       Ruim  
 Muito Bom       Regular