

2. Referencial Teórico

Este capítulo é iniciado com uma breve abordagem da narrativa social e administrativa pós-industrial, para a contextualização das atuais mudanças organizacionais. Em seguida são apresentados dois movimentos de reestruturação que ganharam espaço nas organizações nas últimas duas décadas: o *downsizing* e a terceirização. Na terceira parte, encontram-se descritas as principais características das novas relações de trabalho e as dinâmicas do mercado com as quais os trabalhadores têm que lidar. No tópico seguinte, é tratada a relação dos indivíduos com as organizações neste novo contexto, a partir das teorias de comprometimento, de multiplicidade de vínculos de trabalho e de contrato psicológico. Por fim, algumas das principais características do perfil do profissional de TI são apresentadas.

2.1. O Período Pós-Industrial

A narrativa pós-industrial/pós-fordista ganhou maior expressão durante as décadas de 1960, 1970 e 1980, quando se notou que o mercado de trabalho estava entrando em um novo processo de transição.

O conceito de sociedade pós-industrialista constituiu-se paralelamente às mudanças nas estruturas sociais, no modo como a economia vinha se transformando e no conseqüente redesenho do sistema ocupacional. O discurso deste período pode ser dividido em duas fases. A primeira, de teorias pós-industrialistas, emergiu durante as décadas de 1960 e 1970. A segunda fase, de teorias pós-fordistas/flexibilidade, surgiu durante a década de 1980. Diferentemente do industrialismo, ambas as fases deste discurso são constituídas por uma coleção de narrativas que possuem origens e intenções divergentes (RANSOME, 1999).

A 1ª Fase: O Pós-Industrialismo

A sociedade daquele período – décadas de 60 e 70 – pôde ser considerada menos industrial, na medida em que se verificou um aumento do número de empregados no setor de serviços. Houve também uma mudança na

estrutura interna das organizações as quais, de maneira cada vez mais intensa, associavam-se à pesquisa científica e à inovação tecnológica em suas indústrias. Neste período, ainda, o mercado foi caracterizado pelo aumento da dinâmica de competição.

Para Bell (1974, *apud* Ransome 1999), o conceito de pós-industrialismo engloba um conjunto de fatores que caracterizam as transformações da época, incluindo mudança do foco nos bens de produção para uma economia de serviços, a preeminência de uma classe de profissionais e técnicos voltados para os setores produtivos emergentes, a centralização do conhecimento teórico como fonte de inovação e o controle da tecnologia.

Ransome (1999) ressalta que, apesar das importantes mudanças que ganharam espaço no mercado de trabalho nos últimos cem anos ou mais, as características básicas que definem o industrialismo se mantiveram praticamente as mesmas: divisão do trabalho, valorização dos especialistas e processo decisório baseado em hierarquia.

A 2ª Fase: O Pós-Fordismo

Enquanto a fase anterior preocupou-se com a descrição das mudanças que estavam ocorrendo, a teoria relacionada ao período Pós-Fordista – anos de 1980 e 1990 – aborda e analisa os fatores propulsores dessas mudanças. Encontra-se na literatura deste período uma grande quantidade de temas sobre a inovação tecnológica e flexibilidade (RANSOME, 1999).

O principal debate da época traz a idéia da flexibilidade no processo produtivo, na qual a indústria manufatureira direcionar-se-ia para uma produção de produtos especializados, em vez da produção em massa. A mudança na produção implicaria uma mudança por toda a organização – conceito de organização flexível – e atingiria o nível da gerência estratégica, argumentando-se que empregadores introduziriam políticas que objetivavam a segurança para um núcleo altamente qualificado a executar tarefas essenciais; enquanto isso, tarefas menos qualificadas seriam dadas a empregados casuais, com poucas habilidades – os chamados empregados periféricos. Este tipo de gestão permitiria aos empregadores uma flexibilidade na mão-de-obra para atender às demandas da produção, de acordo com a necessidade imposta pelo mercado.

O desenvolvimento da tecnologia – eletrônica, microeletrônica e computação – foi um fator essencial que possibilitou a flexibilização, tanto na produção, pela introdução de equipamentos automatizados no chão de fábrica,

quanto na administração, pela utilização de computadores para o processamento e armazenamento de informações. Os novos sistemas de informação e de produção também influenciaram a relação entre empresas, por possibilitarem a melhoria do fluxo de informações e produtos com fornecedores e clientes.

Para as organizações, ainda, um dos pontos mais marcantes deste período foi a intensificação dos movimentos de reestruturação.

2.2. As reestruturações Organizacionais

Acompanhadas pelo discurso de flexibilização e transformação, as décadas de 1980 e 1990 foram marcadas por uma série de novas práticas gerenciais. Na década de 1980, os gestores eram julgados pela sua habilidade de reestruturar, alavancar e diminuir a hierarquia organizacional (PRAHALAD E HAMEL, 1990). Entre tais práticas, podem ser destacados o *downsizing* e a terceirização.

2.2.1. Downsizing

No Brasil, a prática de *downsizing* tornou-se comum no período das privatizações, na década de 1990. De acordo com Wetzel (2000):

“*Downsizing* tem sido definido como uma eliminação planejada de postos de trabalho e de cargos. Poderia significar demissão de pessoas e poderia significar, também, uma reorganização do trabalho em que funções, níveis hierárquicos e mesmo unidades fossem eliminadas.” (WETZEL, 2000, p. 21)

Ao estudar a percepção daqueles que participaram de um processo de *downsizing*, Wetzel (2000) retratou a mudança em algumas empresas brasileiras. Entre as estratégias usadas para esta prática, a autora cita Fleury (1997, *apud* Wetzel 2000), que identificou três categorias de ajustamento: enxugamento, racionalização e modernização. O enxugamento seria um movimento defensivo, com o objetivo de redução de despesas. A racionalização, por sua vez, além da redução dos custos, teria como objetivo aumentar a eficiência organizacional. Finalmente, a modernização seria uma implementação de natureza qualitativa, com mudanças gerenciais ou tecnológicas. Esta última teria como objetivo melhorar a capacidade competitiva, ao invés de reduzir despesas.

Na literatura também se encontra a classificação dos sujeitos envolvidos neste processo: os executores, que operacionalizam o *downsizing* (COURA,

2004); os sobreviventes (ou remanescentes), que permanecem na empresa após os cortes de pessoal; e as vítimas (ou desligados), que são os funcionários demitidos (WETZEL, 2000).

A mudança provocada por um processo de *downsizing* implica uma série de reações emocionais tanto para o grupo dos sobreviventes quanto para o grupo de trabalhadores desligados. Para este último grupo, o apego emocional à empresa é objeto de reações negativas (SCHIRATO, 2002, *apud* COURA 2004). O sofrimento maior dos funcionários demitidos dar-se-ia pela perda do significado que a empresa possui na vida deles.

Segundo Koeber (2002, *apud* Coura 2004), subjetivamente, o *downsizing* muda as expectativas sobre as relações com os empregadores e, mesmo quando a demissão não incorre em danos materiais, ela faz com que os indivíduos voltem o foco para as suas carreiras. Logo, o uso extensivo desta prática traz inúmeras conseqüências para as relações de trabalho.

Depois das primeiras reestruturações, o aumento da prática de terceirização também contribuiu para a continuidade dos *downsizings*.

2.2.2. Terceirização

Na década de 1990, foram as teorias de *core competences* e a prática de *outsourcing* – terceirização – que ganharam espaço nas organizações.

Core competences ou competências essenciais são um conjunto de habilidades e tecnologias que dão resultado ao apontar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa (RUAS, 2005). Segundo Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais podem ser identificadas através de três requisitos. Em primeiro lugar, elas devem prover um acesso potencial para uma grande variedade de mercados; em segundo, uma competência essencial precisa fazer uma contribuição significativa para a percepção do cliente, quanto aos benefícios trazidos ao produto final; e em terceiro, tais competências não podem ser facilmente imitadas.

Com a terceirização das atividades não essenciais, as empresas poderiam concentrar seus esforços em suas atividades principais, atingindo, assim, melhores resultados.

Para a definição da atividade de terceirização da TI, Lacity *et al.* (1996, *apud* Prado e Takaoka 2001) classificaram as diferentes possibilidades de relacionamento que uma organização pode ter com o fornecedor externo. Assim, os contratos de fornecimento podem ser categorizados em duas dimensões –

por tipo de aquisição ou por foco de aquisição, resultando em quatro tipos de contrato específicos:

- Compra simples: as organizações compram para atender a uma necessidade temporária;
- Compra com fornecedor preferencial: essa estratégia conduz a uma abordagem de compra simples, porém com maior duração, ou seja, a organização desenvolve um relacionamento estreito com um determinado fornecedor, com o objetivo de ter acesso a recursos para as suas atividades;
- Contratar fora: aqui o fornecedor é responsável pelo resultado das atividades;
- Contratar com fornecedor preferencial: as organizações realizam contratos de longo prazo com fornecedores para ajudar a mediar riscos; o fornecedor, neste caso, é responsável pelo gerenciamento e execução das atividades.

Para os Lacity *et al.* (1996, *apud* Prado e Takaoka 2001), somente os tipos de contrato Contratar Fora e Contrato com Fornecedor Preferencial representariam contratos de terceirização.

Giosa (1993) descreve 4 (quatro) tipos de terceirização:

- Tipo 1: processos ligados à atividade fim da empresa. Ex: produção, distribuição, operação;
- Tipo 2: processos não ligados à atividade fim da empresa. Ex: limpeza, manutenção, contabilidade;
- Tipo 3: atividades de suporte à empresa. Ex: treinamento, seleção, pesquisas;
- Tipo 4: substituição de mão-de-obra direta, por mão-de-obra indireta ou temporária.

Inicialmente, ainda segundo Giosa, o processo de terceirização limitava-se à contratação de serviços de baixa qualificação (Tipo 2). Ao longo do tempo, a abrangência da terceirização expandiu-se para áreas críticas como projeto, fabricação, distribuição e sistemas de informação (Tipo 1). O papel da terceirização também passou a ter um valor estratégico, visto que o resultado do serviço realizado pelas contratadas passou a influenciar no resultado da empresa.

Para Giosa, a terceirização só poderia dar certo se as empresas contratantes tivessem ao seu lado prestadoras de serviços alinhadas e integradas às suas necessidades. Mais do que um relacionamento de contratante-contratado, a relação deveria ser de parceria. Este o autor define parceria como:

“Uma nova visão de relacionamento comercial, onde o fornecedor migra de sua posição tradicional, passando a ser o verdadeiro sócio do negócio, num regime de confiança plena junto ao cliente, refletindo a sua verdadeira e nova função de parceiro.” (GIOSA, 1993, p.15)

As diferenças no relacionamento com os fornecedores são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1: Mudanças no Relacionamento com Fornecedores

Situação Tradicional	Parceria
Desconfiança/medo dos riscos	Confiança
Levar vantagem em tudo	Política do "ganhar aos poucos"
Ganhos de curto prazo	Economia de escala
Pluralidade de fornecedores	Fornecedor único para a atividade terceirizada
O preço que decide	Enfoque na qualidade
Antagonismo	Cooperação
Postura reativa	Postura criativa
Fornecedor como adversário	Fornecedor como sócio

Fonte: Giosa 1993, p.40.

2.2.3. Terceirização e o Universo de TI

A literatura existente sobre TI enfatiza a importância estratégica desta unidade para o ganho de vantagem competitiva das organizações.

Segundo a definição de Bernstorff (2000), as unidades de TI têm como objetivo assegurar a satisfação das necessidades de soluções tecnológicas da organização, através do fornecimento de produtos, serviços e soluções relativas a sistemas de informação, automação de processos, *hardware*, *software* e telecomunicações.

Quando surgiram as primeiras tecnologias de informação, estas foram introduzidas nas organizações como uma ferramenta para melhorar as

atividades operacionais, agilizando o processamento, a transferência e o armazenamento de dados e informações. O foco era o aumento da eficiência com a redução dos custos.

Com a necessidade de organizações mais flexíveis, a TI possibilitou um crescimento antes inimaginável através de integração, *outsourcing* e diversificação. A informação – por servir como sustentação para as tomadas de decisão – passou a ser aclamada como um dos recursos mais importantes para o diferencial competitivo das empresas no mercado (MORESI, 2000).

Fazendo uma projeção, o desenvolvimento da TI permite, ainda, a formação de alianças entre corporações, estendendo seus limites de atuação e mudando a forma de as empresas fazerem negócio (CLARKE, 1994).

Nesta perspectiva, os sistemas de informação ganham maior importância, pois devem garantir maior fluxo e disponibilização de dados estratégicos de forma otimizada. As organizações precisam ter uma administração compatível com essa realidade.

Para Bernstorff (2000), apesar de as unidades de informática serem consideradas estratégicas, algumas de suas atividades não fazem parte da competência primordial e podem ser terceirizadas.

Prado e Takaoka (2001) realizaram uma pesquisa no setor industrial de São Paulo, com o objetivo de identificar os principais fatores que motivam a terceirização em TI. Nos resultados do trabalho foram identificados sete fatores principais:

- Redução de custos: abrange a redução do custo da mão-de-obra, aquisição e manutenção de *hardware* e *software*, redução de investimentos e melhor previsão de custos;
- Acesso ao conhecimento e à tecnologia: introdução de uma evolução tecnológica na área de TI;
- Gestão de recursos humanos: algumas organizações têm dificuldade em atrair recursos qualificados para atuarem na área;
- Atividades rotineiras: referem-se às atividades repetitivas e rotineiras executadas pela área de TI;
- Prestação de serviços: fator ligado à melhoria da produtividade da área e à maior agilidade dos processos internos, traduzidos por um desejo de mais efetiva descentralização;
- Flutuação de mão-de-obra: gestão das demandas variáveis de mercado, agregando custo somente quando houver demanda;

- Atividades com alto grau de particularidade: reúne atividades de alta particularidade e baixa frequência, não justificando a manutenção de um quadro de pessoal para a sua execução.

Na terceirização de mão-de-obra em TI, são encontrados no mercado dois tipos básicos de contrato. O primeiro tipo é chamado de *bodyshop*, no qual a gestão dos serviços prestados pelos profissionais fica sob responsabilidade da empresa contratante. O segundo é chamado de *outsourcing*, no qual a gestão é feita pela empresa contratada para prestar serviço.

Bernstorff (2000) ressalta a necessidade de um controle, ou critério de avaliação eficaz em relação ao serviço/recurso terceirizado para a obtenção dos resultados esperados – redução dos custos, flexibilização de suas atividades, maior acesso a novas tecnologias e obtenção de melhores recursos, incluindo os humanos. O autor fala também sobre a importância das estruturas informais resultantes das interações pessoais e aponta para a necessidade da utilização de novas formas de controle organizacional. Ao analisar pesquisas realizadas sobre os problemas gerados pela terceirização, o autor ainda destaca o fato de os principais problemas estarem vinculados às questões de relacionamento interpessoal, comprometimento e parceria.

Silva *et al* (2001) fizeram uma pesquisa em uma empresa nacional com o objetivo de identificar os desafios da gestão de pessoas em empresas em rede. Os autores definem empresas em rede como empresas que operam de forma interligada ao longo da cadeia produtiva, transpondo as fronteiras organizacionais convencionais. O estudo levou em consideração a coexistência de diversos vínculos empregatícios em um mesmo ambiente de trabalho, isto é, funcionários e terceiros.

Entre os desafios identificados pelo estudo estão: planejamento integrado, comunicação e negociação entre empresas, diferença na política de benefícios, clareza na definição de responsabilidades, gestão da carreira dos terceiros – nem sempre os gestores da empresa fornecedora estão presentes para avaliação e reconhecimento – e problemas de identificação. Os autores ressaltam a importância do senso de identidade e necessidade de reconhecimento para que haja comprometimento dos trabalhadores com os resultados organizacionais.

O estabelecimento de novas formas de relacionamento entre as organizações representam as transformações e desafios da atualidade. Este processo, iniciado pelas transições tais como fusões, privatizações e

reestruturações, impactou não só as organizações, bem como as relações de trabalho (JANSSENS, SELS e BRANDE, 2003).

2.3. As Novas Relações de Trabalho

Historicamente, o formato “tradicional” da relação de trabalho pode ser considerado um fenômeno relativamente novo. No início do século, a maioria dos empregados industriais eram essencialmente “temporários”, isto é, trabalhavam por contratos ou eram dispensados em um curto espaço de tempo. A necessidade de coordenar organizações complexas e garantir a presença das habilidades necessárias a elas trouxe a força de trabalho para uma relação de longo prazo com as empresas. Segundo Cappelli (1999), o formato deste tipo de gerência tinha três propósitos: primeiro, facilitar investimento em treinamento, a compreensão dos sistemas organizacionais e processos; segundo, a segurança oferecida produzia lealdade e comprometimento, essenciais pela dificuldade de mensurar *performance* individual; terceiro, a possibilidade de promoção é um fator motivacional a um custo relativamente baixo.

As mudanças atuais nas relações de trabalho, que começaram a ocorrer no início dos anos 80, representaram a quebra do antigo acordo. Tais mudanças significariam uma redução da estabilidade de emprego, declínio do desenvolvimento interno de carreira, diminuição da lealdade e do comprometimento e aumento dos riscos que o empregado deveria assumir (ATKINSON, 2002).

Dentre os fatores que esvaziaram os benefícios, para as empresas, da relação “tradicional” de trabalho, são encontrados na literatura (CAPPELLI, 1999; MUMFORD, 1995; WETZEL, 2000):

- O mercado mais competitivo, e com mudanças aceleradas, fez com que os investimentos de longo prazo sejam problemáticos, devido à tendência de se tornarem obsoletos mais rapidamente;
- A tecnologia da informação otimizou as funções de monitoração e coordenação, afetando diretamente a gerência média que exerce esta função e possibilitou a terceirização de uma série de funções antes exercida pela força de trabalho;
- Novos arranjos financeiros em direção aos interesses dos *stakeholders*, caracterizaram uma pressão para redução de custos, principalmente os fixos;

- Novas técnicas de gerência – unidade de negócio, *bechmarking*, competências essenciais – trouxeram para a firma as pressões do mercado.

Logo, o redesenho nas práticas internas de gerência ocorreu, principalmente, devido ao aumento do poder e da influência do mercado de trabalho. Os novos acordos vieram como resposta a um mercado de produtos mais volátil, o que incluía a dificuldade em financiar investimentos de longo prazo, como empregados com vínculo empregatício vitalício.

Diante deste contexto de mudanças, as empresas não podem mais garantir o futuro de seus empregados, pois não podem garantir o seu próprio sucesso no mercado ou a longevidade de sua existência (HANDY, 1995). Hoje, o discurso é de que cada um é responsável pela sua empregabilidade (HAKIM, 1994). Isso faz com que os trabalhadores foquem a sua atenção para o mercado e não mais somente para o atual empregador (CAPPELLI, 1999). Ao mesmo tempo, dentro das organizações, aumenta a exigência sobre o profissional; isto é, as empresas não só esperam que o empregado seja responsável pela sua excelência pessoal – desenvolvendo suas habilidades – como também que ele seja comprometido e tenha foco no cliente.

No que se refere ao desenvolvimento interno de habilidades, pesquisas apontam a queda dos investimentos em treinamento. As empresas preferem cada vez mais contratar no mercado um profissional com a habilidade requerida já desenvolvida, mesmo que pagando mais para isso. Neste contexto, uma fonte importante de recrutamentos são as empresas concorrentes (CAPPELLI, 1999; MUMFORD, 1995).

Observa-se, então, que as empresas continuam empregando, enquanto demitem, porque elas estão se desfazendo de trabalhadores com habilidades obsoletas, enquanto contratam novos com as habilidades demandadas no momento (CAPPELLI, 1999). O desafio para este tipo de gestão está em identificar quais habilidades são obsoletas e quais são necessárias, além de ter meios para mantê-las ou se desfazer delas, de acordo com a necessidade.

O trabalhador, convivendo em um ambiente competitivo e instável passa a ter como única conexão direta para a segurança de emprego, o nível de habilidade que ele pode oferecer. Enquanto aqueles com habilidades essenciais para uma empresa ou com habilidades “vendáveis” no mercado apresentam relativa segurança, aqueles com habilidades intermediárias e baixas não a possuem (RANSOME, 1999).

Em contrapartida, as empresas teriam dificuldade em conseguir com que seus empregados investissem em habilidades específicas para a organização, quando estas não fossem valorizadas pelo mercado. Pois, os indivíduos, quando investem no desenvolvimento de suas habilidades, acabam investindo naquelas que são valorizadas no mercado para, dessa forma, garantirem a sua empregabilidade, seja na empresa atual ou fora dela. Algumas organizações já tiveram experiências de significativa falta de habilidades internas, justo no momento em que mais precisavam delas (SPARROW, 2000).

O contexto do mercado ainda exerce forte influência sobre o poder de barganha nas negociações entre empregados e empregadores. Em mercados competitivos, como o de sistemas de informação, empresas já estão lidando com a falta de lealdade dos empregados e com a dificuldade de retê-los quando novas oportunidades aparecem. As empresas ainda não estão preparadas para assegurar a permanência de seus empregados. “O esforço mais óbvio para reter os empregados é simplesmente pagar para eles ficarem” (CAPPELLI, 1999, p. 185). Para alguns indivíduos este é um fator convincente para a permanência no atual trabalho. Para outros, a busca de um novo desafio, de um melhor ambiente de trabalho ou ainda do estabelecimento de um vínculo afetivo maior com a equipe de trabalho ou com o empregador podem ser motivadores suficientes para a saída da empresa. Para os profissionais com menor poder de barganha, o medo do desemprego e da demissão faz com que eles fiquem vulneráveis, impedindo que saiam ou manifestem sua insatisfação (MUMFORD, 1995).

De acordo com estes conceitos, o benefício que os trabalhadores podem tirar da sua relação com a empresa depende, então, das características de suas habilidades, se estas são transferíveis para outras atividades ou para outras empresas. Profissionais com perfil “vendável” são mais prováveis de terem uma relativa estabilidade no mercado de trabalho, embora não necessariamente com o mesmo empregador. Segundo Handy (1995), estes profissionais acharão que suas perspectivas de trabalho estão realçadas dentro do novo sistema orientado pelo mercado.

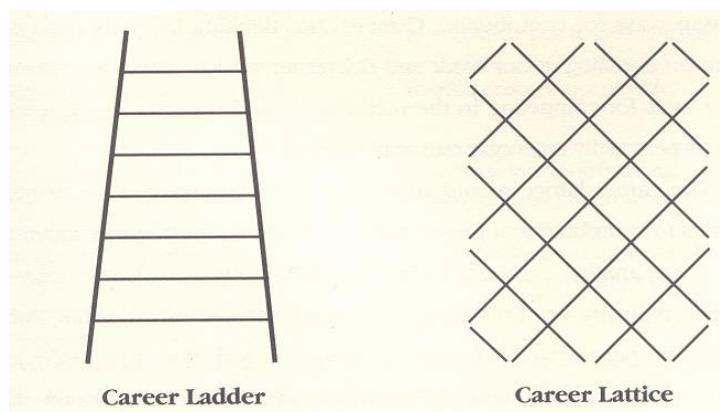
Existe também um grupo de empregados com baixa qualificação que executa atividades manuais e que geralmente possui o tipo de vínculo escolhido pelo empregador. Estes trabalhadores têm pouca estabilidade de emprego e também pouca oportunidade de movimentação interna ou no mercado. “A necessidade é crítica para aqueles que possuem menos habilidade” (HANDY, 1995, p.173) e também para aqueles com menos recursos para obtê-las (CAPPELLI, 1999).

Se o indivíduo não busca – ou não tem condições de buscar – as habilidades necessárias para que, desta forma, tenha condições de influenciar suas opções de vida, ele será levado pelas condições gerais, sejam estas boas ou não. Em um determinado momento, a organização tinha uma série de opções e oportunidades a oferecer ao seu corpo funcional. Em troca de uma lealdade cega, o empregado tinha alguém que tomasse conta dele. Hoje este modelo não é condizente com a realidade organizacional. As melhores oportunidades serão dadas àqueles que possuem as habilidades certas, na hora certa. Ninguém dirá qual é o “mapa da mina”, cada indivíduo é responsável por obter a formação necessária e sinalizar para o mercado quando convier.

O formato das carreiras também sofreu transformações. Hakim (1994) observa que nas organizações atuais, mais lineares, há uma diminuição do crescimento através dos níveis hierárquicos dentro de uma mesma instituição. Para o autor, no modelo antigo de carreira – *ladder career* – o movimento permitido seria só para cima, ou para baixo. Este modelo era autocrático, baseado em promoções, com recompensas baseadas em lealdade e títulos e com competição restrita ao ambiente interno da organização.

O modelo que representaria a nova realidade de carreira seria a *lattice career* que permitiria uma movimentação flexível – não só para cima e para baixo, mas também a movimentação lateral. As recompensas são por mérito e os fatores externos exercem grande influência. Os objetivos de competitividade são estabelecidos pelos trabalhadores. A Figura 1 ilustra esta discussão de Hakim.

Figura 1: Os Formatos de Carreira – *Ladder x Lattice*



Fonte: Hakim (1994, p.51).

Sullivan (1999, *apud* Loogman *et al* 2004) denomina este novo padrão de carreira como *boundaryless careers* e identifica alguns dos elementos que a caracterizam:

- As carreiras não se limitam mais a uma organização, expandindo-se para um percurso entre organizações;
- O novo acordo é baseado na empregabilidade e na responsabilidade do empregado ao invés de estabilidade;
- A importância do *networking*, rede social de amigos e colegas de trabalho, que provêm informação e suporte para as oportunidades de trabalho;
- A movimentação lateral envolvendo socialização em novas equipes de trabalho e culturas diferentes.

E como, agora, o indivíduo passa a ter responsabilidade por gerenciar sua carreira, um aspecto que se torna relevante é o de onde encontrar informações confiáveis sobre as oportunidades existentes e quais são as habilidades reconhecidas no mercado.

No caso de um trabalhador querer mudar de carreira, ele dificilmente encontrará todo o suporte necessário para esta mudança dentro da organização. Além disso, o fato de os empregados passarem cada vez menos tempo em uma determinada empresa, diminui a oportunidade de mudar de carreira dentro da mesma organização. Logo, quanto mais os empregados trocam de empresas – o que está mais próximo da realidade atual – maior probabilidade de se manterem na mesma ocupação. É mais provável mudar de empregador do que de carreira (CAPPELLI, 1999).

Diante da dificuldade de mudar de carreira com o apoio dos empregadores, os profissionais que desejarem aprender outras habilidades têm que fazê-lo com iniciativa e recursos próprios.

Cappelli (1999) faz uma analogia da nova relação com as agências de profissionais de esportes ou de trabalho temporário, nas quais os empregados pulam de empregador em empregador, fazendo essencialmente o mesmo trabalho e se movendo sempre que surja uma proposta melhor. Porém, este formato restringir-se-ia às atividades que podem ser executadas de modo similar em diferentes organizações. Posições gerenciais não se encaixariam neste modelo, pois suas atividades são específicas para cada organização, além de,

neste nível, ser necessário um comprometimento mútuo e uma relação de confiança.

Dentre as habilidades destacadas na literatura para este novo ambiente estão as pessoais, tais como autogerenciamento, persistência e resiliência, além das habilidades interpessoais como a facilidade em manter um bom relacionamento com outros profissionais (ATKINSON, 2001; CAPPELLI, 1999; HAKIM, 1994). Para os trabalhadores contratados e contingenciais, com outras habilidades aparentemente equivalentes, os empregadores optariam pela pessoa com melhor relacionamento interpessoal (CAPPELLI, 1999).

2.4. O Indivíduo e a Organização

Os princípios de reciprocidade e comprometimento a longo prazo, promoção e desenvolvimento internos, práticas estas que amortizavam as relações com os empregados das pressões externas, não são mais uma realidade nas organizações. O fim da lealdade do empregado é substituído por um maior apego às carreiras. A chamada empregabilidade empurra a responsabilidade pelas carreiras para os empregados, enquanto as empresas continuam exigindo altos níveis de desempenho destes. As organizações estão demandando mais e oferecendo menos em troca (CAPPELLI, 1999).

A nova postura exigida do empregado é que ele aja como um contratado independente e tenha um perfil flexível (ATIKSON, 2002). Alguns autores atuais preferem até não utilizar o termo empregado, mas colaborador ou trabalhador, por sugerirem maior independência ao indivíduo.

Segundo o estudo de Peiró *et al* (2002) – sobre como os mais jovens lidam com a flexibilidade – as novas gerações seriam menos resistentes em aceitar possíveis mudanças no trabalho ou trabalhar como auto-empregados. Cappelli (1999) acrescenta, ainda, que os mais novos, por não terem vivenciado formato tradicional de trabalho, adaptar-se-iam melhor à nova realidade das relações. As constantes reestruturações causaram um rompimento forçado na relação entre os indivíduos e as empresas. Esta mudança causou grande sofrimento para os profissionais que acreditavam nesta relação. Sparrow (2000) afirma que a geração dos filhos destes profissionais seria influenciada pela vivência negativa dos seus pais e questionaria uma suposta estabilidade que o modelo tradicional de trabalho pudesse oferecer.

Hakim (1994) afirma que o acordo antigo era baseado na dependência e hoje o acordo teria como elementos centrais a independência e a

interdependência: independência porque cada trabalhador deve ter consciência de suas habilidades, valores e atitudes; interdependência baseada na colaboração, a qual se refere à habilidade de compartilhar conhecimento e integrar informações. Para isso, seria necessária uma nova consciência pessoal e organizacional, uma nova visão sobre trabalho e trabalhar.

Cappelli (1999) cita os principais problemas trazidos para os empregadores, com o novo contexto das relações de trabalho: dificuldade de reter os funcionários-chave, necessidade de comprometimento e necessidade de desenvolver as habilidades nos empregados, particularmente aquelas que são essenciais para a organização naquele momento.

A gestão de variáveis como motivação e comprometimento dos empregados torna-se bem mais complexa. Como estes fatores podem ser estimulados, se uma série de benefícios nos quais eles se baseavam no passado não são mais providos pelas empresas? Como os empregadores poderão influenciar as atitudes de seus empregados mais do que o mercado?

2.4.1. Comprometimento

Comprometimento organizacional pode ser definido como um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos com a organização. Presume-se que pessoas comprometidas empenham-se mais na realização do seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais (REGO, 2002).

Segundo Meyer e Allen (1997, *apud* McDonald e Makin 1999), o comprometimento organizacional pode ser classificado em três tipos: afetivo, de continuação e normativo. O afetivo refere-se ao quanto o indivíduo se identifica com a organização. O de continuação está relacionado à necessidade do indivíduo de manter-se trabalhando para a organização – o custo de saída seria muito alto para o trabalhador. O normativo está ligado ao sentimento de obrigação dos indivíduos, de agir de acordo com as normas organizacionais.

A maioria dos empregadores atuais aponta a dificuldade que eles têm em estabelecer um comprometimento de longo prazo com seus empregados, ao mesmo tempo em que enfatizam a necessidade de os empregados se manterem atualizados (CAPPELLI, 1999).

No passado, a necessidade de comprometimento refletia, em parte, o fato de que era muito difícil monitorar a qualidade do trabalho que alguém estava executando. O desenvolvimento de uma série de ferramentas de gerência tornou possível medir, com maior grau de precisão, o desempenho individual dos

empregados. Uma vez que essas medidas são possíveis, o desempenho pode ser ligado a compensações contingenciais, alinhando os objetivos materiais dos indivíduos com os da organização.

Em alguns casos, as compensações materiais são o suficiente para a obtenção de boa *performance* – atendendo à principal preocupação dos empregadores em obter o comprometimento. Para outros indivíduos o trabalho tem um significado maior, que abrange outros interesses humanos, como a necessidade de estabelecer vínculos sociais e afetivos e a realização pessoal (MORIN, 2001). Para estes trabalhadores uma simples conquista de bens materiais não seria o suficiente para se sentirem comprometidos.

Mas, em uma relação em que é difícil para as empresas estimularem uma ligação do empregado com elas, como este vínculo afetivo pode ser estabelecido? Talvez, neste momento, as organizações, não possam exigir o comprometimento dos indivíduos, mas podem dar subsídios para que o empregado crie laços através do trabalho que está executando no empregador atual.

“O que é requerido, provavelmente é simples como o comprometimento com os colegas, com o trabalho em equipe, ou com o projeto. Comprometimento é mais fácil de ser estabelecido com outros indivíduos do que com uma entidade abstrata como a corporação” (CAPPELLI, 1999, p.218).

“Cada vez mais profissionais pensam em si como parte de um contrato temporário com uma empresa. A lealdade vai primeiro para a equipe ou projeto, depois para a profissão ou disciplina e, somente em terceiro lugar para a empresa em que suas habilidades são praticadas” (HANDY, 1995, p.127).

As empresas podem, a partir do estímulo aos vínculos sociais estabelecidos dentro de sua instituição, ter outros elementos – não mais a estabilidade de emprego oferecida na relação “tradicional” – para construir o comprometimento dos empregados, seja com a equipe de trabalho, seja uma maior identificação com a organização.

Outro ponto discutido na literatura é o fim do vínculo vitalício entre empregador e empregado. Apesar de as relações estarem sendo estabelecidas sem garantias de estabilidade, isso não significaria impossibilidade de relações no longo prazo. A questão é que, no novo acordo, a relação não seria mais definida por parâmetros internos, mas estaria sempre sendo revista e redefinida de acordo com as forças do mercado.

“É muito mais parecido com uma relação de mercado em que a gerência é fora da firma, no mercado. Isso não significa que a relação tem que ser de curto prazo. Relações de longo prazo também podem ser gerenciadas pelo mercado. Fornecedores e clientes podem ter uma relação para a vida toda, os preços cobrados e as características do acordo mudam dependendo do poder de barganha, que é determinado pelo mercado” (CAPPELLI, 1999, p.33).

As reestruturações e o novo formato das relações de trabalho são moldados pelo discurso pós-fordista de flexibilidade – firma flexível, produção flexível, mão-de-obra flexível – como meio de adaptação às mudanças do mercado.

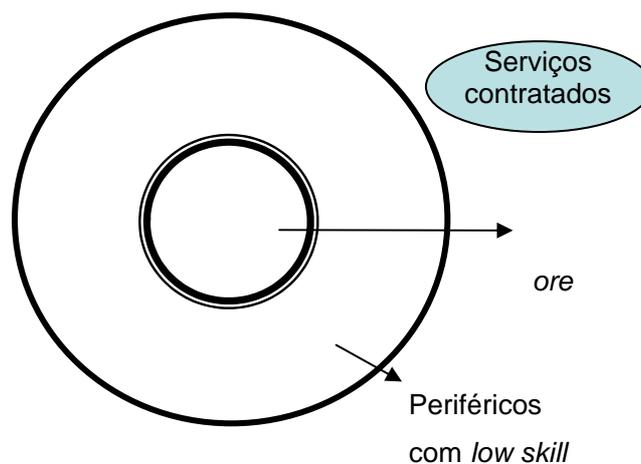
2.4.2. Os Vínculos Empregatícios

Para atender às flutuações de demanda do mercado, as organizações buscam trabalhadores com relações de trabalho que não seguem os padrões de contratação usuais – funcionários próprios (KALLEBERG, 2003).

O modelo *core-periphery* elaborado por Atikson e Meager (1986, *apud* Ransome 1999) também trata da flexibilização da força de trabalho. Neste modelo, o grupo interno à organização é altamente flexível, com múltiplas habilidades – flexibilidade funcional – e é classificado como *core* ou centrais. Este grupo seria cercado por dois ou mais grupos de empregados periféricos, que são externos à organização, temporários, eventuais e pouco treinados. Estes últimos seriam contratados e demitidos de acordo com a demanda, caracterizando uma flexibilidade numérica. Além destes dois grupos, existiriam outras categorias de trabalhadores que não estariam diretamente empregados pela firma, cujos serviços são “comprados” na base de contratos.

Com a utilização de trabalhadores contingentes, as empresas teriam uma alternativa para reduzir os custos fixos, evitar pressões excessivas de legislação e permitir flexibilidade necessária nas operações e na administração. Este modelo é ilustrado na Figura 2.

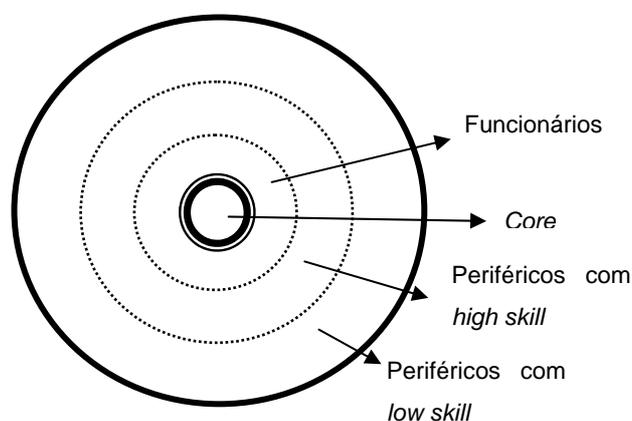
Figura 2: Ilustração do Modelo *core-periphery*



Fonte: Inspirado em Atikson e Meager (1986, *apud* Ransome 1999).

Para Kalleberg (2003) os trabalhadores periféricos constituem um grupo heterogêneo, não sendo este composto somente por profissionais pouco qualificados que recebem baixa remuneração, mas também por profissionais altamente qualificados e bem pagos. Quanto ao grupo de funcionários, a autora analisa que o fato de o empregado ter um vínculo de trabalho padrão, isto é, ser funcionário, não significa que ele seja classificado como *core*, pois muitos autores assumem que os trabalhadores *core* devem estar envolvidos no processo decisório, ter competências essenciais compatíveis com as da organização, além de estarem bem integrados e identificados com os valores e crenças da organização. A Figura 3 ilustra a classificação que foi proposta pela autora.

Figura 3: Ilustração da Classificação de Kalleberg



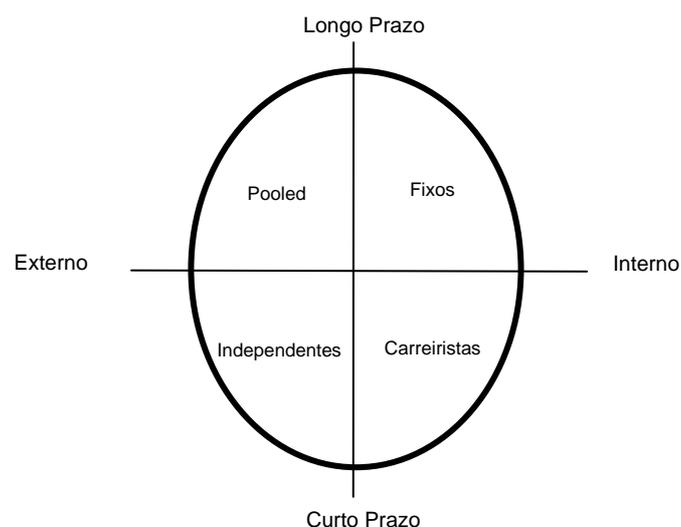
Fonte: Inspirado em Kalleberg (2003).

Uma outra forma de classificar as relações de trabalho foi proposta por Rousseau (1995). Seu modelo acrescenta à dimensão do grau de internalização ou externalização do indivíduo na organização a dimensão da duração da relação, a qual pode ser de longo ou de curto prazo. Segundo a autora, o grau de envolvimento do indivíduo com a organização representaria o seu grau de internalização. No presente estudo, os funcionários são considerados internos e os trabalhadores terceirizados são considerados externos à organização.

As empresas procuram internalizar os trabalhadores que possuem habilidades essenciais para obtenção de vantagem competitiva da organização e utilizam os recursos externos para adquirir competências disponíveis no mercado. Esses, por sua vez, possuiriam habilidades necessárias naquele momento, mas que não fossem essenciais, ou que fossem muito caras para serem desenvolvidas internamente.

Nas relações de trabalho tradicionais, os funcionários eram altamente internalizados, envolvidos com a organização em uma relação de longo prazo e limitados às fronteiras legais e administrativas desta. Os vínculos de longo prazo, com alto grau de internalização, e de curto prazo, com alto grau de externalização, não são novos e têm existido por séculos. A inovação estaria na existência dos vínculos de curto-prazo com internalização e nos de longo prazo com externalização (ROUSSEAU, 1995). Os grupos resultantes destas duas dimensões estão representados na Figura 4.

Figura 4: Tipologia das Relações de Trabalho



Fonte: Rousseau (1995 p.105).

Funcionários Centrais (Fixos) são os trabalhadores internos com um relacionamento de longo prazo. Seus membros estão permanentemente na empresa garantindo a sua continuidade através das suas habilidades essenciais, da assimilação da cultura e valores organizacionais. Espera-se deste grupo um alto grau de comprometimento com a organização e que, ainda, tenham a vida profissional como o interesse central de suas vidas.

Em um mercado caracterizado por mudanças constantes e incertezas, um grande desafio para as empresas é a definição e o gerenciamento, no longo prazo, do grupo de funcionários centrais. O que é visto como habilidade essencial hoje pode ser considerado periférico amanhã (CAPPELLI, 1999). O foco do negócio pode mudar para um novo ramo de atuação, exigindo novas habilidades do corpo funcional. A identificação de um indivíduo com a cultura de uma organização pode, após uma aquisição, tornar-se um empecilho para a nova gestão.

Carreiristas são empregados que esperam fazer carreira em um nicho do mercado e não necessariamente na mesma empresa. Funcionários contratados para executar trabalhos que exijam conhecimentos específicos, estes indivíduos ficam associados a uma organização por um curto período. Seu trabalho é monitorado por resultado, sem que haja, a princípio, a necessidade de assimilação da cultura organizacional. Eles esperam que o mercado permita a continuidade destes curtos vínculos em várias instituições e que não tenham que estabelecer contratos de longo prazo com nenhuma empresa em particular.

A presença deste grupo seria importante, pois proveria a flexibilidade necessária para a sobrevivência da organização no mercado.

Pooled workers são indivíduos externos contratados para trabalhar por um período determinado na empresa. Porém, como os contratos são renovados periodicamente na mesma organização, eles podem ficar vinculados a ela por anos consecutivos.

Muitas vezes os trabalhadores terceirizados, no caso de *pooled workers*, executam funções similares às dos funcionários, sejam estes contratados por possuírem habilidades necessárias para organização naquele momento (*high skill*) ou trabalhadores que executam tarefas manuais (*low skill*). Entretanto, o término da relação com a empresa é mais rápido e menos oneroso para a mesma.

Wright, citado por Kalleberg (2003), sugere que alguns dos trabalhadores externos à organização recebem maiores salários, dado o “aluguel de lealdade” que é pago para induzir à cooperação e ao esforço durante a vigência do

contrato com o empregador. Por isso, apesar de alguns dos arranjos de trabalho temporário não preverem benefícios como plano de saúde e previdência, alguns trabalhadores estão em condições de trabalho melhores do que os próprios funcionários por terem, por exemplo, remuneração relativamente mais alta.

Temporários e independentes (autônomos) são trabalhadores temporários que estabelecem um contrato de curto prazo exercendo atividades bem específicas, como curtos projetos, geralmente tarefas que exigem baixa qualificação. Os independentes seriam profissionais que trabalham por conta própria e vendem serviços específicos para a empresa, por exemplo, os consultores e contadores.

Inkson, Hansing e Rousseau (2001) afirmam que algumas formas de emprego podem atravessar os diversos tipos de classificação, burlando seus limites, tanto no início da relação, quanto no seu desenvolvimento ao longo do tempo.

Uma possível consequência negativa da utilização da estratégia de flexibilização numérica e funcional, ao mesmo tempo, poderia ser a segmentação da força de trabalho entre os *insiders* (relação de trabalho padrão) e os *outsiders* (relação de trabalho não padrão), diminuindo cooperação e dificultando o trabalho em equipe (KALLEBERG, 2003).

Outros estudos sugerem, ainda, que os empregados tendem a operacionalizar a noção de justiça ou igualdade através da comparação com os outros. As comparações mais importantes seriam feitas com os empregados em situação similar, isto é, mais próximo em termos de trabalho executado, de estarem na mesma organização ou localizados próximos fisicamente.

Este aspecto torna-se bem mais relevante pela facilidade do trabalhador em ter acesso a informações sobre a situação de sua carreira no mercado, além do indivíduo estar inserido em um ambiente de trabalho com a coexistência de múltiplos vínculos empregatícios e, às vezes, até exercendo atividades que exigem habilidades similares.

A flexibilização da mão-de-obra traz diversas facilidades para as mudanças necessárias nas organizações, mas também acarreta maior complexidade para a gestão. A administração da convivência, em um mesmo ambiente, de indivíduos com diferentes tipos de contrato de trabalho é mais uma das questões que surgem com o novo desenho das relações de trabalho.

A classificação da força de trabalho apresenta, na prática, limites muito tênues, pois as relações são influenciadas por percepções subjetivas e expectativas não descritas nos contratos de trabalho. Para Sparrow (2000), as

experiências que os empregados vêm vivenciando nos últimos anos apontam para a adoção de novos elementos no contrato psicológico.

2.4.3. Contrato Psicológico

Enid Mumford (1995) faz uma revisão sobre os tipos de contrato e seu conceito. Segundo o autor, a lei romana trata um contrato como um acordo de duas partes e pode ser classificado em quatro tipos:

- *Contractus re*, envolve uma *performance* efetiva como, por exemplo, realizar alguma tarefa em conjunto;
- *Contractus litteris*, refere-se a um acordo escrito;
- *Contractus verbus*, refere-se a um acordo explícito oralmente;
- *Contractus consensus*, envolve um acordo tácito como a aceitação de um benefício.

Mumford cita Hegel que separa os contratos, informais ou formais, e em contratos de doação ou de troca. É pressuposto que ambas as partes possuam algo valioso para os dois lados no início do processo de negociação. Ao longo do tempo o desempenho resultante do acordo pode variar, o que faz com que se inicie um processo de renegociação do contrato.

Segundo Cappelli (1999), os contratos seriam acordos voluntários baseados em promessas sobre o comportamento futuro das partes.

Nos contratos organizacionais, os acordos de troca estabelecidos entre os empregados e empregadores podem ser escritos, por meio de comunicações orais (promessas explícitas), bem como através de outras formas de expressão de comprometimento e intenção futura, tais como a tradição e a cultura (ROUSSEAU, 1995).

Além da abordagem formal, os acordos informais, contratos sociais e psicológicos merecem destaque no estudo organizacional, pelas suas implicações nos aspectos comportamentais dos indivíduos.

Rousseau (1995) define contrato psicológico como a crença individual, moldada pela organização, sobre os termos de um acordo de trocas entre indivíduos e a organização à qual estão vinculados. Estes contratos são criados por promessas, confiança, aceitação e uma percepção de mutualidade. Entretanto, por serem baseados em percepções individuais, os limites cognitivos, de informação e de referências fazem com que as pessoas possam ter interpretações diferentes dos termos acordados.

Estudos apontam que os contratos psicológicos são feitos pelos empregados, entre eles e a organização e não com um agente específico desta – um gerente, por exemplo. Neste sentido, a organização assume uma identidade antropomórfica para o empregado (MORRISON e ROBINSON, 1997).

Para Rousseau (1995) os termos transacionais e relacionais são básicos para a maioria dos contratos de trabalho. Os acordos ditos Transacionais são caracterizados por trocas monetárias pela prestação de serviços e com prazo determinado para acabar. Os acordos ditos Relacionais focam em uma alta expectativa de longo prazo de associação com a empresa, demandam investimento mútuo na relação e um envolvimento emocional manifestado por lealdade e apoio.

Em seu modelo de matriz 2x2, a autora expandiu sua classificação, adicionando as variáveis de tempo e requisito de desempenho. O tempo refere-se à duração da relação entre empregado e empregador – de prazo curto/limitado ou de prazo longo/aberto. Os requisitos de desempenho envolveriam as especificações de *performance* – bem especificadas ou não – com uma condição para o vínculo empregatício.

Quadro 2: Contrato Psicológico – Modelo 2 x 2

		Termos de desempenho	
		Específicos	Não específicos
Curto prazo	Transacional (por exemplo, empregados no varejo contratados para a época de Natal) <ul style="list-style-type: none"> • baixa ambigüidade • saída fácil/ alta rotatividade • baixo comprometimento • liberdade para assumir outros contratos • pouca aprendizagem • integração/identificação fraca 	Transicional (por exemplo, experiências de empregados durante uma retração da empresa, ou após um fusão ou aquisição) <ul style="list-style-type: none"> • ambigüidade e incerteza • instabilidade • alta rotatividade 	
Longo-prazo	Balanceado (por exemplo, equipes de alto envolvimento) <ul style="list-style-type: none"> • comprometimento elevado e contínuo • alta integração/identificação • desenvolvimento contínuo • suporte mútuo • dinamismo 	Relacional (por exemplo, membros de uma empresa familiar) <ul style="list-style-type: none"> • comprometimento elevado e contínuo • elevado comprometimento afetivo • alta integração/identificação • estabilidade 	

Fonte: ROUSSEAU (1995).

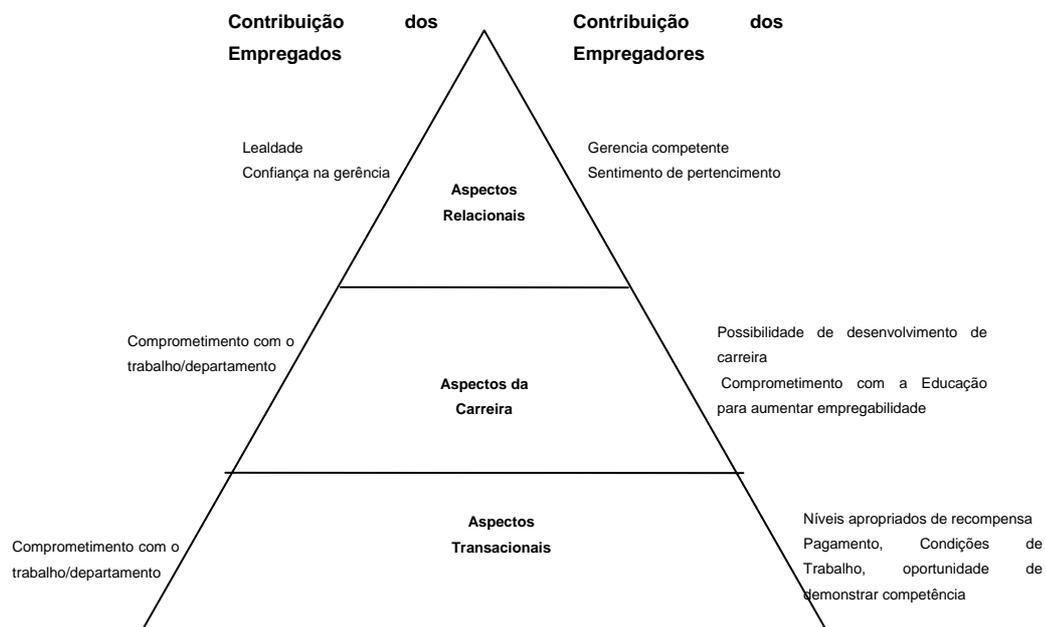
Contratos Transacionais têm prazo limitado e de curta duração, baseados em trocas monetárias de acordo, com os termos de desempenho bem especificados. O envolvimento seria baixo e a violação deste por qualquer uma das partes é o suficiente para o seu término. Trabalhadores temporários se encaixam neste perfil de contrato.

Contratos Transicionais seguiriam a condição de “sem garantias”. Têm prazo limitado e são de curta duração. O envolvimento seria baixo e a empresa não se comprometeria com o empregado, devido às incertezas do ambiente externo. Haveria pouca ou nenhuma especificação de níveis de *performance*. Como o próprio nome diz, seria uma situação transitória tanto para empresa quanto para o empregado.

Contratos Relacionais seriam associados às relações de longa duração e sem prazo para terminar. Haveria um alto envolvimento, investimentos emocionais e econômicos de ambas as partes na relação. A violação do contrato por uma das partes não significaria o rompimento da relação. Os requisitos de *performance* neste tipo de contrato seriam incompletos ou ambíguos.

Contratos Balanceados seriam caracterizados por uma relação de longo prazo e sem prazo para terminar. Ambas as partes desejam continuar com o vínculo, porém a organização não teria como definir as especificações de *performance*. O empregado dedicar-se-ia à empresa e esta comprometer-se-ia a utilizar suas habilidades e a incentivar seu desenvolvimento.

Maguire (2001) propõe o modelo *three-tier* para analisar o contrato psicológico, conforme a Figura 5:

Figura 5: Contrato Psicológico – Modelo *three-tier*

Fonte: Maguire (2002)

No modelo proposto por Maguire, no nível mais baixo, os empregados assumiriam contribuir com níveis razoáveis de responsabilidade – horas de dedicação à empresa, autonomia, controle de suas tarefas e gerenciamento do excesso da carga de trabalho – em troca de níveis apropriados de retorno – pagamento, boas condições de trabalho e oportunidade de demonstrar competência. Estes termos podem ser associados ao tipo de contrato Transacional proposto por Rousseau (1995).

No segundo nível de contrato psicológico estariam os aspectos de carreira. Neste caso o empregado teria uma atitude de comprometimento, não com a organização, mas com o trabalho, com o departamento no qual trabalha, com a equipe e, em troca, esperaria desenvolver parte de sua carreira no atual empregador e a possibilidade de desenvolver suas habilidades durante a sua permanência para aumentar sua empregabilidade no mercado. A descrição deste nível pode ser associada ao tipo de contrato Balanceado proposto por Rousseau (1995).

O terceiro nível incorpora os aspectos de contrato do tipo Relacional, já abordado anteriormente.

A contribuição de Maguire à classificação proposta por Rousseau está no fato de acrescentar à análise do contrato psicológico o comprometimento do

indivíduo com a carreira, seu trabalho, sua equipe. Esta abordagem mostra que, apesar de o empregado não estar envolvido com a instituição com a qual tem um vínculo empregatício, ele pode identificar-se com outros elementos existentes na sua relação de trabalho.

A expansão das classificações dos contratos psicológicos reflete a mudança nas relações de trabalho. Estas, por sua vez, apresentam uma multiplicidade de vínculos e uma variedade de expectativas do relacionamento trabalhador-organização.

Conforme tratado anteriormente, as relações tradicionais de trabalho eram baseadas em dependência, mutualidade, segurança e lealdade – algo próximo ao contrato psicológico do tipo Relacional. Estes atributos tornam-se mais difíceis de serem mantidos em um contexto de rápidas mudanças organizacionais (MAGUIRE, 2002).

Sparrow (2000) cita alguns autores que sugerem uma intensificação de contratos Transacionais e a erosão dos fundamentos das expectativas relacionais. Ainda, para aquele autor, altos níveis de instabilidade estariam associados com uma mudança para maior aceitação de recompensas mais imediatas e menor tolerância a adiamentos de gratificações.

Kissler (1994, *apud* Maguire 2002) identifica algumas distinções entre os contratos psicológicos “tradicional” e “novo”, as quais são apresentadas no Quadro 3. As diferenças, entre outras, estariam relacionadas à diminuição das práticas paternalistas, à substituição do conceito de valorização da organização para a valorização do “eu” e ao decréscimo da importância do tempo de permanência na empresa.

Quadro 3: Características dos Contratos Psicológicos: Distinção entre o “velho” e o “novo”

Contrato Tradicional	Novo Contrato
A organização tem o papel de "pai" do empregado	Organização e empregados fazem parte de um contrato "adulto" que foca em benefícios mútuos
A identidade e valores dos empregados são definidos pela organização	A identidade e valores dos empregados são definidos por ele próprio
Aqueles que permanecem são bons e leais, os outros são maus e desleais	O fluxo regular de pessoas é saudável e deve ser celebrado
Empregados que executam aquilo que lhes é dito trabalharão até a aposentadoria	Emprego de longo prazo não é provável. São esperadas múltiplas relações de trabalho
O principal rota de crescimento é através de promoções	A principal rota de crescimento é o senso de realização pessoal

Fonte: Kissler's (1994), *apud* Maguire (2002, p. 177).

Para Sullivan (1999, *apud* Loogman *et al* 2004), o novo contrato psicológico envolve tanto aspectos positivos com um trabalho mais flexível e

desafiante, quanto também negativos para ambas as partes, como, por exemplo, falta de identificação com a empresa, subemprego dos trabalhadores e declínio dos programas de desenvolvimento providos pelas organizações.

2.4.4. O Ajuste nas Novas Relações

Assim como é exigido dos indivíduos, as empresas têm novos papéis a desempenhar e têm que se adaptar às limitações impostas pela nova realidade das relações de trabalho. Cappelli (1999) sintetiza alguns dos ajustes que podem ser feitos na gestão da força de trabalho:

- a) Motivação. Um fator importante para a motivação é como os trabalhos e as tarefas são estruturados. Formalização e transparência dos objetivos são importantes para o trabalho em equipe. Sempre que possível, o empregado deve ter um projeto próprio, em que possa exercer sua autonomia e controle sobre suas atividades. A estrutura de recompensas também é importante (ATKINSON, 2001).
- b) Substitutos para comprometimento. O comprometimento com algo da companhia e não necessariamente com a companhia em si. Um exemplo é o comprometimento com a equipe na qual se trabalha ou com o trabalho (HANDY, 1995).
- c) Novas competências. A habilidade de gerência de contratos ganha uma importância enorme neste novo contexto e deve ser desenvolvida nas empresas; isto engloba toda a negociação e especificação de *performance* dos contratos, além do controle dos resultados obtido a partir do que foi acordado. O bom empenho desta atividade é essencial para garantir o sucesso da prática de terceirização.
- d) Ajuste na natureza das tarefas. Assumindo a alta rotatividade, as empresas, ao escolherem um sistema de informação, por exemplo, devem escolher um padrão, pois as habilidades para operá-lo estarão sempre disponíveis. O estímulo ao trabalho em equipe e a realização de tarefas funcionais entre departamentos também ajudam a empresa a se ajustar à rotatividade, ao reduzir a sua dependência no indivíduo.
- e) O que as empresas oferecem em troca. As empresas podem ajudar os indivíduos a desenvolverem suas habilidades para o avanço de sua carreira. Elas devem demonstrar respeito pelo indivíduo, valorizando-o,

oferecendo trabalhos mais desafiantes e excitantes e dando recompensas por boa *performance* (ATKINSON, 2001).

f) Ambiente de Trabalho. Empregadores devem prover um ambiente de crescimento e aprendizagem (JANSSENS, SELS e BRANDE, 2003). E, ainda, atentar para os problemas no ambiente de trabalho, pois os mesmos podem direcionar seus empregados para os competidores.

g) Estabelecimento de vínculos. As empresas podem trabalhar para criar vínculos únicos com a organização, os quais não podem ser facilmente duplicados em outro lugar.

2.5. O Profissional de TI neste Contexto

Dentro deste contexto de incerteza, ambigüidade e insegurança, os profissionais de TI têm que lidar com uma carreira entre organizações, ter uma postura de auto-empregado e sofrer pressões por flexibilidade e desenvolvimento contínuo.

Loogma *et al* (2004), em seu artigo sobre os especialistas de TI na Europa, levantam as características que são esperadas pelos empregadores para este grupo de profissionais.

Entre as principais expectativas citadas pelos autores, é requerido que estes profissionais tenham um perfil com habilidades múltiplas e híbridas para atuação em diferentes tarefas e trabalhos. As habilidades valorizadas são: demonstrar confidencialidade; possuir conhecimento técnico e em línguas, além de noções de administração; apresentar habilidades em comunicação e trabalho em equipe; ter preparo para lidar com mudanças; fazer um desenvolvimento contínuo e ser capaz de lidar com situações de estresse. Para alguns empregadores, esta última seria uma parte inseparável do perfil técnico de um profissional de TI. Outra característica reconhecida foi a de ser autodidata, que não seria só uma habilidade adicional, mas também faria parte do pacote de atividades executadas pelo especialista em TI.

Entretanto, ainda segundo Loogma *et al*, em um mercado ausente de profissionais preparados, os que possuem habilidades técnicas fortes e de comunicação fracas não teriam problema em encontrar emprego. Porém, provavelmente, ocupariam cargos que não exigiriam o contato direto com os clientes.

Na pesquisa daqueles autores, muitos empregadores consideraram que as qualificações listadas acima são mais importantes para a seleção de um

profissional do que as qualificações formais – exemplo: faculdade, pós-graduações – por estas serem consideradas muito teóricas e não proporcionarem as habilidades práticas e o conhecimento necessário no cotidiano. Tanto empregadores quanto empregados reconheceram a importância do aprendizado no ambiente de trabalho, no dia-a-dia, na socialização com colegas de trabalho e através de redes de comunicação informal proporcionada por comunidades virtuais.

Neste mesmo estudo, os pesquisadores analisaram os significados que os entrevistados davam à Flexibilidade e à Mobilidade. A Flexibilidade foi relacionada às questões de tempo – longas horas de trabalho, trabalho no final de semana – e também à necessidade de execução de diferentes tarefas. A Mobilidade foi associada a mudanças geográficas e à movimentação dentro da carreira profissional.

O papel do profissional de TI exige um alto grau de flexibilidade, aprendizagem e mobilidade. Essas exigências, quando combinadas com o interesse no trabalho e com a busca de altos salários, desenham a carreira de uma pessoa nova e independente, podendo tornar-se incompatível com a vida pessoal e com uma estrutura familiar já estabelecida (LOOGMAN *et al*, 2004).

Anell e Wilson (2000) chamam as variáveis citadas anteriormente de tipos de flexibilidade individual. Os autores identificam sete tipos – mudança para quem se trabalha, nos horários, do ambiente do trabalho, nas tarefas, de localização, na resolução de problemas e o pensamento criativo. Logo, as exigências sobre estes profissionais demandam o cumprimento de todos os tipos de flexibilidade individual. Entretanto, os autores afirmam que, devido ao fato de alguns indivíduos projetarem necessidades psicológicas no trabalho – necessidade de afiliação, de realização –, eles precisam de algum nível de constância para obtê-las. Tal estabilidade pode ser proporcionada pelo vínculo de trabalho, pelo domínio de um conhecimento ou por manter os mesmos colegas de trabalho. Isto é, algum elemento deve ser constante para que o indivíduo consiga suprir as suas necessidades psicológicas e lidar com um trabalho muito fluido.

Algumas pessoas não projetam suas expectativas psicológicas na vida profissional. Desta forma, os fatores pessoais ganham maior importância na vida destes indivíduos.

Como as mudanças no setor de TI são mais freqüentemente relacionadas à imprevisibilidade da natureza do trabalho, face aos desenvolvimentos tecnológicos, os profissionais expressaram ansiedade sobre a impossibilidade de

prever o futuro da área técnica; isso faz com que seja impossível para eles projetarem o seu futuro profissional e as habilidades a serem desenvolvidas.

Vale ressaltar que Loogman *et al*/ escolheram os profissionais de TI para o referido estudo pelo fato de eles estarem inseridos em um grupo que representa um novo segmento de serviço no qual as relações de trabalho não estariam definidas há muito tempo. Isto, provavelmente, ajudaria a retratar um cenário mais próximo das novas relações de trabalho.

As diversas mudanças iniciadas neste período, assim como as que estão por vir, fazem parte da realidade atual das empresas e representam um grande desafio para a administração em todas as suas esferas de atuação, especialmente no âmbito de gestão de pessoas.