

4. Resultados

A discussão dos resultados inicia-se abordando a relação dos indivíduos com as organizações. Conforme mencionado no capítulo de metodologia, cada conjunto de empresas – contratante e contratada – foi tratado em um estudo de caso diferente, totalizando três estudos de caso. Em cada um foi analisado como o profissional constrói o seu contrato psicológico e a sua relação de trabalho com as duas empresas às quais ele está vinculado.

As empresas que contrataram o serviço de terceirização em TI são chamadas de “Contratantes”, as empresas contratadas para prestar o serviço são chamadas de “Consultorias”, ou são identificadas pelos pseudônimos descritos no capítulo 3. Os indivíduos prestadores de serviço são chamados de “Profissionais de TI”.

Em seguida, é analisada a relação dos indivíduos com o mercado de trabalho. Por fim, é analisado o perfil do profissional de TI no contexto atual.

4.1. Caso A

PYXIS, a contratante, é uma empresa de grande porte no setor de telefonia celular. Ela possui atuação nacional e está no país desde 1998. Sua matriz administrativa localiza-se no Rio de Janeiro. APUS, a consultoria, é uma empresa internacional que presta serviços em tecnologia da informação para clientes de grande porte. Esta empresa atende ao contrato nas áreas de operações e desenvolvimento de TI da PYXIS.

De 1998 a 2001, a PYXIS atuava através de filiais regionais; em 2001 a *Holding* estabeleceu-se no Rio de Janeiro com o objetivo de fazer a integração das filiais sob uma única gestão nacional. Em 2002, iniciaram-se as atividades comerciais da *Holding* – *start-up* – seguidas do planejado processo de integração. Como o estudo de caso foi realizado na *Holding*, o setor de TI analisado é relativamente novo, com apenas cinco anos de existência. Seus funcionários mais antigos vieram das regionais, tendo no máximo oito anos de empresa.

A estrutura organizacional de TI da PYXIS é composta por vários setores, entre eles, operações, projetos, qualidade de serviço e segurança da informação.

O setor de operações de TI é, em sua maior parte, terceirizado. Para atender a cada uma de suas áreas – *help desk*, produção e suporte, desenvolvimento – a empresa possui contratos de terceirização com diferentes empresas de grande porte e bem conceituadas no mercado de TI.

Segundo o gerente da PYXIS, ao escolher as empresas para contratação, o que se espera é que estas possam dar aos seus profissionais todo o suporte necessário nos aspectos organizacionais.

“Uma garantia de ter profissionais que tenham uma casa, que tenham uma origem definida e que a partir dessa origem, eles tenham um plano de carreira, que eles tenham um plano de motivação, de premiação, de mérito etc.” (PYXIS_Gerente).

Quando indagado sobre a temática do comprometimento, o gerente da PYXIS afirma que considera essencial o comprometimento dos profissionais terceirizados com o trabalho, para a obtenção de resultados satisfatórios. Segundo ele, este comprometimento seria demonstrado pelo atingimento de métricas pré-estabelecidas, e seria influenciado pelos vínculos organizacionais estabelecidos entre os profissionais e as empresas contratadas.

“Há expectativa total. Expectativas em relacionamentos profissionais têm que ser traduzidas em métricas. [...] Para que essas métricas sejam atingidas, que normalmente são desafiadoras tanto para terceiro [prestador de serviço pela consultoria] como para funcionário [próprio da contratante], é totalmente claro que depende do funcionário [da consultoria] ser motivado, do funcionário ter uma boa remuneração, de um funcionário ter acesso a treinamento...” (PYXIS_Gerente).

Enfim, a expectativa é a de que a empresa contratada se preocupe com a gestão dos recursos humanos dos prestadores de serviço.

“Eu não posso chamar a empresa e dizer, olha o funcionário tal está triste, o funcionário tal apresenta desmotivação, olha, será que você não pode dar um aumento ao funcionário... isso não nos compete. Administrativamente nós não temos interferência, não queremos ter.” (PYXIS_Gerente).

É importante ressaltar que a gerência, durante todo o seu depoimento, associou o comprometimento como uma consequência da gestão de recursos humanos – de responsabilidade das empresas contratadas – sem considerar a influência da natureza do trabalho executado.

O contrato objeto de estudo é o que abrange, no setor de operações, as áreas de produção e suporte. Ele foi iniciado há 2 (dois) anos junto à empresa APUS, e é renovado anualmente. Ele tem o formato de *bodyshop*, no qual a gestão das atividades técnicas dos profissionais terceirizados fica sob responsabilidade da empresa contratante. A empresa de consultoria disponibilizou em torno de 70 profissionais de TI, entre PJ e funcionários, para atender ao projeto na PYXIS. O tipo de vínculo empregatício destes trabalhadores com a empresa de consultoria é transparente para a PYXIS, isto é, ela considera que todos são funcionários da APUS.

No início do contrato, uma das exigências feitas pela PYXIS foi a de que todos os prestadores de serviço de diferentes consultorias até então contratadas deveriam ser absorvidos pela APUS. Houve negociação direta entre os profissionais e a APUS, e a maioria dos trabalhadores se manteve prestando serviço para a PYXIS por intermédio da APUS, o que demonstra um grau de comprometimento destes profissionais com a empresa contratante. Eles preferiram mudar de intermediadora para continuar prestando serviço na PYXIS.

Segundo o gerente da PYXIS, o formato deste contrato não é ideal para a empresa. A sua utilização fez-se necessária, porém, devido às características da área de operações de TI naquele momento.

“Houve mudanças de rumos da empresa, que tiveram que mudar todas as plataformas, muitas mudanças até na própria estrutura administrativa da empresa, dos objetivos estratégicos etc., a gente acabou, nos últimos dois anos, trabalhando de uma forma extremamente acelerada, característica de *start up*, né?” (PYXIS_Gerente).

As constantes mudanças do trabalho executado, o aumento da área e sua nova estruturação impediam que os controles pré-estabelecidos para a prestação do serviço pela empresa terceirizada fossem seguidos. Esta situação dificulta o estabelecimento de um padrão de controle pela PYXIS e também a cobrança junto à empresa APUS, pois a indefinição dos níveis de *performance* não dão referenciais para ações corretivas.

Na PYXIS, a gestão dos profissionais terceirizados é diretamente relacionada com a gestão feita pelos coordenadores e gerentes de TI. Os prestadores de serviço compartilham o mesmo local de trabalho, participam em equipes mistas e realizam tarefas semelhantes, que são delegadas pela mesma coordenação. As competências individuais são valorizadas. O que deveria ser um “recurso” externo passa a ter nome, características pessoais, habilidades e conhecimentos específicos para a realização do trabalho cotidiano.

A realização constante de novos projetos na PYXIS traz a necessidade de treinamentos para operacionalização da nova tecnologia. Estes são oferecidos pelos fornecedores dos equipamentos e realizados tanto pelos funcionários quanto pelos profissionais terceirizados. Observa-se que a empresa contratante acaba fazendo a gestão do conhecimento dos prestadores de serviço.

Uma das conseqüências da forma como o contrato foi estabelecido e gerenciado foi a diminuição da flexibilidade de mão-de-obra, pretendida com a terceirização:

“Essas pessoas, esses pequenos grupos, acabaram se tornando indispensáveis. O conhecimento ficou distribuído de uma forma um pouco desequilibrada, a gente não consegue ter a mesma flexibilidade de não focar no indivíduo, o que a gente tem nos outros dois contratos. Então, esse contrato é um contrato que acabou se baseando em expertise individualizada de grupos.” (PYXIS_Gerente).

Outra conseqüência foi a forte influência na identificação dos profissionais terceirizados com a empresa contratante e com seus funcionários:

“Então isso acabou criando uma estrutura mista, mesclada, onde é difícil você diferenciar o profissional [entende-se funcionário] do terceiro. Entendeu? Então, acabou se criando isso. E isso gera alguns problemas, não só fogem ao objetivo da terceirização, do objetivo primordial da terceirização normal nesse caso, como criam alguns conflitos até de entendimento pelo profissional terceirizado, da identidade dele.” (PYXIS_Gerente).

Conforme os dados apresentados anteriormente, os referenciais de comprometimento medidos por métricas em outros contratos, não podem ser aplicados neste, dada a impossibilidade de estabelecer níveis de serviço. A gestão dos profissionais terceirizados, que deveria focar no serviço prestado, é baseada nas habilidades individuais; enfim, o que é considerado como exceção nos outros contratos tornou-se regra neste.

A situação atual não é a requerida pela PYXIS e estaria em processo de correção para os contratos futuros. Entretanto, apesar desta transitoriedade, a duração da relação entre as empresas (dois anos) e a imprevisibilidade do futuro desta relação são fatores suficientes para influenciar a percepção do indivíduo quanto ao seu contrato psicológico com as duas empresas.

Apesar de ter sido acordado entre as empresas que a gerência administrativa seria da empresa APUS e a gerência técnica seria da PYXIS, os limites de atuação das empresas não são percebidos com clareza pelos entrevistados.

“É, então, esse contrato tem uma série de pontos de interrogação. Você não sabe quem é que está, eu acredito que a APUS deveria bancar treinamento, bancar outras coisas já que a APUS está colocando pessoas dentro de uma empresa. E a PYXIS não tem essa, a PYXIS terceirizou.” (CASO A_PROFSSIONAL 3).

Eles acreditam haver falta de comunicação entre as gerências e se sentem diretamente afetados por esta situação, principalmente, quando se trata de questões relativas ao trabalho cotidiano. Um exemplo ocorrido recentemente foi um comunicado da APUS dizendo que seus profissionais não poderiam exceder um número *x* de horas extras. Entretanto, como a metodologia de trabalho é ditada pela PYXIS, para atender à demanda de serviço, um grande de número de trabalhadores normalmente já excedia este número *x* de horas:

“A PYXIS precisa que eu faça hora-extra, vocês não vão me pagar, quem vai me pagar? Não, não pode. Pode, não pode. E fica aquela briga. Você, peão, funcionário [da consultoria] tem que se meter em briga de gerência porque você tem que resolver a sua vida porque é você que vai receber esse dinheiro. Só que lá em cima fica aquele oba-oba, a PYXIS precisa que você faça, lógico que vão falar, você tem que fazer.” (CASO A_PROFSSIONAL 4).

Para os entrevistados, a relação entre as empresas deveria ser transparente e benéfica para ambas para que as suas próprias condições sejam boas:

“Quando a conta [com o cliente] é uma conta que não dá lucro, fica mais difícil de você investir no profissional porque ele não tem um retorno.” (CASO A_PROFSSIONAL 2).

“Quando você tem um contrato que está muito instável e você não sabe se vai dar pra renovar ou não, você não tem como contratar um profissional como CLT porque você não tem uma perspectiva pra ele, devido ao contrato. Você não tem uma perspectiva pro contrato.” (CASO A_PROFSSIONAL 2).

4.1.1.O Contrato Psicológico com a APUS

Todos os entrevistados consideram o seu relacionamento com a APUS muito deficiente ou quase até inexistente:

“Nós somos órfãos.” (CASO A_PROFSSIONAL 4).

“A APUS nem sabe por quê que eu estou aqui.” (CASO A_PROFSSIONAL 1).

É interessante observar que o primeiro depoimento foi feito por uma funcionária da APUS, o que ilustra – pois o mesmo depoimento foi dado informalmente por outros funcionários da empresa de consultoria – que a atenção dada pela empresa é a mesma para todos os profissionais deste projeto, seja funcionário ou PJ.

As narrativas mostram, portanto, que a administração dos recursos humanos da empresa limita-se aos aspectos pontuais e transacionais, sem uma preocupação de construção de uma relação de médio ou longo prazo:

“E agora eles estão mais envolvidos em diminuir a quantidade de hora do que propriamente administrar o pessoal.” (CASO A_PROFSSIONAL 1).

“Eu tinha conversado com a APUS e falei que estava insatisfeito, falei que estava com uma defasagem de quase 30% no salário em dois anos. Então, eles simplesmente falaram, vai pro mercado, não está contente, vai embora.” (CASO A_PROFSSIONAL 3).

A pesquisadora levantou a possibilidade de que as contradições vivenciadas pelos indivíduos deste caso fossem consequência de um contrato do tipo *bodyshop*, porém os entrevistados que vivenciaram este tipo de contrato anteriormente relatam ter tido outro tipo de experiência:

“Eu até eu já vivi uma situação, eu já, eu estava atrás da Compacto, então, eu tinha a Compacto do meu lado, então quando eu tinha um problema, tinha alguma coisa, eu tinha eles. Falava com as pessoas e elas me ajudavam e tudo. É muito diferente do que você prestar serviço pra uma APUS. A APUS, ela pegou e jogou a gente aqui dentro. A Inter também não era assim. Eu era como uma pessoa da Compacto, representando a Compacto dentro do cliente. Hoje a APUS, a gente está aqui, é cada um por si e a APUS contra todos. É essa a sensação.” (CASO A_PROFSSIONAL 3).

Todos os depoimentos sobre a APUS, no projeto que atende a PYXIS na área de operações, mostram uma gestão de recursos humanos fraca, sem a preocupação da construção de um sentimento de identidade ou de uma relação de longo prazo com os profissionais gerenciados por ela.

4.1.2.O Contrato Psicológico com a PYXIS

Todos os profissionais entrevistados relatam gostar da empresa, principalmente, pelo fato de ela estar sempre investindo em novas tecnologias, o que a diferencia do resto do mercado:

“A tecnologia, o parque, o investimento que você está sempre aprendendo coisas novas. Você está sempre vendo o que há de mais moderno no mercado, então isso profissionalmente é muito bom e você aprende muito. Você cresce muito. Isso é uma vantagem. Hoje são poucas as empresas que investem o que a PYXIS investe. Isso é legal.” (CASO A_PROFSSIONAL 2).

Parte dos entrevistados também se identifica com a empresa por seus aspectos culturais:

“Eu gosto muito da PYXIS , gosto mesmo. [...] é, bem latina, para uma multinacional [...] Você vê aquela confusão danada. Mas você vê que vai sair lá na frente, né?” (CASO A_PROFSSIONAL 1).

Quando analisados os depoimentos dos profissionais sobre a convivência de grupos com diferentes vínculos de trabalho, percebe-se que a interação cotidiana dentro das equipes (mistas) não gira em torno da identidade “funcionário ou terceiro”, e sim da forma como o grupo trabalha:

“Eu nunca trabalhei numa equipe tão boa, tão unida, a gente tem sincronia. É, a gente, um leva o outro e vai. Tanto é que a gente, como te falei, a gente sabe o caminho e vai. Tem pouca interferência de coordenação, de gerência, a gente sabe o que tem que fazer e faz e acabou. E foi muito bom, até, o pessoal é muito gente fina.” (CASO A_PROFSSIONAL 3).

“Minha equipe nunca foi unida. A equipe que eu trabalhei sempre houve união parcial. Você nunca teve um grupo.” (CASO A_PROFSSIONAL 4).

Entretanto, no aspecto geral, que vai além do trabalho cotidiano, todos percebem que há uma diferenciação no tratamento dado aos terceiros:

“Se você é terceiro, é, você só é tratado como, entre aspas, funcionário na hora de você apresentar teu trabalho. Você tem que ter responsabilidade, maturidade, profissionalismo, só que na hora de você participar das descontrações, vamos dizer assim, que tem bastante coisas aqui que a PYXIS promove, os terceiros não existem.” (CASO A_PROFSSIONAL 4).

Ainda, segundo os depoimentos, esta diferenciação ocorreria tanto por parte da PYXIS, quanto por parte dos seus funcionários, por causa das diferenças de remuneração entre estes dois grupos – alguns terceiros recebem mensalmente um valor bem alto mais do que os funcionários. Esta maior remuneração pode ser atribuída a um “aluguel de lealdade” sugerido por Wright, *apud* kalleberg (2003), pago para induzir à cooperação e ao esforço durante a vigência do contrato.

De qualquer modo, há uma comparação entre os dois grupos – funcionários e terceiros – porém, esta pesquisa não dispõe de dados suficientes

para analisar o quanto esta percepção influencia o comportamento dos trabalhadores.

O formato do contrato e a forma com que a PYXIS gerencia o trabalho dos profissionais de TI terceirizados podem agilizar a execução de atividades cotidianas. Todavia, quando as regras do contrato não são bem definidas e não há uma presença forte da empresa de consultoria, os profissionais terceirizados tendem a se identificar mais com os elementos que convivem diariamente – a empresa contratante e seus funcionários. O resultado disso é um conflito interno, pois, ao mesmo tempo em que eles são considerados iguais na execução das atividades, eles não fazem parte da instituição em um contexto mais amplo.

Dentro da contradição vivida pelos terceiros, alguns profissionais têm, mesmo sem se dar conta, uma expectativa de receber benefícios da PYXIS que são direcionados para seus funcionários. Este sentimento mostrou-se evidente no depoimento de um dos entrevistados sobre um importante processo de mudança que a PYXIS está passando: a maior parte do setor de TI irá para outra cidade – Santo André, em São Paulo. Para os funcionários da PYXIS, alguns benefícios foram oferecidos para esta transferência de cidade. E alguns dos profissionais terceirizados receberam proposta de contratação como funcionários já na nova localidade:

“Assim, não chegamos a ter uma negociação em virtude de ser uma transferência. E aí, ingrata. O que que eu chamaria de uma transferência ingrata? A empresa queria te contratar mas já te contratando para um outro estado na qual você iria pra um novo estado, vamos botar assim, com uma mão na frente outra atrás. Não te dando talvez hospedagem, te dando tempo para você procurar apartamento. Não, olha, eu só vou te manter empregado.” (CASO A_PROFSSIONAL 2).

Observa-se neste relato que o entrevistado considera a contratação como sendo uma transferência, esperando os mesmos benefícios oferecidos aos atuais funcionários.

No geral, com relação a esta mesma mudança, o que todos esperavam era uma transparência quanto à situação futura deles, um sentimento normal em qualquer processo de mudança. Entretanto, esta expectativa que deveria estar sobre os rumos do contrato já estabelecido ou sobre a APUS, encontra-se sobre a PYXIS. Isto se deve, entre outros fatores, ao fato de existir uma forte influência da gestão direta para aprovar ou não as contratações, transferências e mudanças de área. Os critérios são baseados na subjetividade com a qual estes gestores vêem o profissional:

“E nas conversas que eu tive, a resposta que eu recebi foi a seguinte: olha, eu não posso te prometer nada.” (CASO A_PROFSSIONAL 1).

A análise dos dados obtidos mostrou que as expectativas da relação de trabalho destes profissionais estão mais voltadas para a PYXIS. A partir dos depoimentos dos entrevistados foram identificados elementos muito particulares de como cada um construía este relacionamento. Por esse motivo, antes da análise final do grupo, a percepção de cada profissional sobre a PYXIS será apresentada separadamente.

O Profissional de TI 1

Este profissional está no mercado de informática há quinze anos, trabalhando os últimos doze anos como PJ. Ele presta serviço para PYXIS como PJ pela APUS há um ano.

Na parte inicial de seu discurso, o entrevistado demonstra ter uma postura autônoma conforme descrito por Hakim (1994) e Atkinson (2002). Ele declara que sua identidade profissional não estaria relacionada com nenhuma empresa, sendo a relação com elas estritamente profissional, uma relação cliente-fornecedor:

“Vejo todos, vejo a APUS e a PYXIS como os meus clientes. [...] vestir a minha camisa? Não, eu visto a minha camisa, porque quem paga os meus impostos sou eu, quem cuida do meu fundo de garantia sou eu, quem cuida do meu INSS sou eu, então, e eu tenho que vestir a minha camisa.” (CASO A_PROFSSIONAL 1).

Em um segundo momento, entretanto, ele declara não gostar da situação em que se encontra. Ele demonstra querer ter “alguém” que cuide das questões profissionais dele. Ele gostaria de ser identificado com a figura do funcionário de uma corporação, não com a de um profissional que está sempre sozinho face-a-face com o mercado. Quando perguntado qual seria o maior benefício em ser funcionário:

“Olha, pra mim tem vários benefícios, alguns são mais psicológicos do que palpáveis, né? [...] eu gosto de fazer parte de um corpo. [...] No geral, você tem a corporação por você” (CASO A_PROFSSIONAL 1).

Ele associa a idéia de funcionário como a de uma condição que proporciona maior segurança, uma identidade de grupo e principalmente a possibilidade de estabelecer uma relação de longo prazo:

“Agora eu gostaria de ter uma relação duradoura, né? Essa promiscuidade de relacionamento. Eu tenho condições de manter um relacionamento, de casamento de 18 anos, de trabalho, também, entendeu? E eu gostaria... Eu tenho inveja quando meu pai, por exemplo, trabalhou 30 anos, 35 anos, nessa casa aí, numa mesma empresa, entendeu? e isso é legal. E ele nunca deixou de se envolver, como pessoa interessada nos problemas da empresa porque ele tinha 20 anos, 18 anos, entendeu? Então eu gostaria de ter essa oportunidade.” (CASO A_PROFSSIONAL 1).

Durante toda a entrevista, ele demonstrou interesse em ser contratado pela PYXIS, ou de negociar ser funcionário da APUS.

O discurso deste profissional é interessante, por mostrar que ele procura ter uma postura profissional autônoma, de acordo com o que é exigido pelo mercado, mas na realidade o que ele gostaria mesmo é de estabelecer um vínculo próximo ao formato tradicional de trabalho.

O Profissional de TI 2

Este profissional entrou no mercado de trabalho em 1999. Está como prestador de serviço na PYXIS há três anos e meio, sendo que há 2 dois pela APUS.

Durante toda a entrevista, quando levantados os temas sobre os benefícios das relações de trabalho, o profissional focava sempre nos aspectos transacionais: remuneração, possibilidade de aprendizagem, empregabilidade. Ele demonstrou ter dificuldade em ver os aspectos relacionais de um contrato de trabalho, mesmo quando as perguntas eram repetidas enfatizando estes elementos. Ele mostra-se cético quanto às relações de longo prazo:

“A relação de longo prazo, no início, ela, eu acho que é ilusória. Você não pode, por falar em Brasil, você não pode pensar, infelizmente, que daqui a cinco anos eu vou estar na mesma empresa empregado. Porque muda muito. A empresa hoje está bem financeiramente, pode ser amanhã que ela esteja em dificuldades financeiras e precise fazer cortes. E aí quando ela corta, você é um número, você é uma estatística. Então, quando você investe numa empresa, você investe no quê que ela pode te trazer de benefícios. A curto, médio e longo prazo também.” (CASO A_PROFSSIONAL 2).

Como ele não acredita que uma empresa possa proporcionar um retorno no longo prazo, ele também não crê que deva investir em uma relação dessa natureza. Este indivíduo representaria o grupo de jovens que têm dificuldade em acreditar em algo parecido com o modelo antigo (SPARROW, 2000), talvez o único modelo de longo prazo que ele tenha como referência.

Para este profissional, a principal vantagem que o vínculo com uma grande empresa pode proporcionar é o “peso” no *curriculum*. Isto é, a relação seria benéfica por aumentar a empregabilidade do profissional, na medida em que a associação com uma empresa de boa reputação pode servir como um bom sinalizador para o mercado:

“Porque as grandes empresas, elas procuram saber do teu passado. Aonde você trabalhou. [...] e você começa a dar nomes de empresa de peso, as pessoas te olham de uma certa maneira. Quando você começa a falar assim: eu trabalhei no escritório do Joãozinho, eu trabalhei no escritório da Maria. As pessoas te olham..., mas que que você faz naquele escritório do Joãozinho? O nome da PYXIS já, na hora do cara, que não te conhece, selecionar, ele seleciona pelo peso do curriculum.” (CASO A_PROFSSIONAL 2).

Este entrevistado entrou no mercado recentemente e representa o grupo de jovens trabalhadores que só vivenciou o novo formato das relações de trabalho e tem dificuldade em acreditar que uma relação de longo prazo é possível. É provável que ele até queira viver este tipo de relação, mas a vê com desconfiança.

O Profissional de TI 3

Este profissional está há dois anos como prestador de serviço na PYXIS, no último ano e seis meses por intermédio da APUS, como PJ. O entrevistado está em processo de contratação pela PYXIS. Ele declara que, além de gostar do ambiente corporativo, identifica-se com a cultura da empresa.

Os motivos que o levaram a aceitar esta contratação vão além dos benefícios trazidos pelo estabelecimento de um vínculo CLT.

Foi identificado pela pesquisadora, também, que diante da mudança de localidade da PYXIS, tornar-se funcionário foi a melhor alternativa encontrada pelo referido profissional para garantir a sua permanência nesta empresa. Além disso, a contratação, em um momento em que suas habilidades são reconhecidas e valorizadas, lhe permitiu uma negociação com maior poder de barganha.

“O meu medo é que se eu ficar pela APUS, ou [n]a empresa que ganha essa nova licitação é que quando você acabar de levar tudo pra lá, você fica na situação, oh, lá você pode ser, pô, tem uma vaga de operador pra você lá, aqui não tem nada, e aí aceita? [...] enquanto isso nesse espaço de tempo, a PYXIS colocou pessoas lá, já colocou, colocou já uma pessoa, mais uma,

mais duas e nesse tempo a pessoa vai adquirindo conhecimento daquilo e você não se torna mais tão necessário.” (CASO A_PROFSSIONAL 3).

Ele relata que abriu mão de outras propostas de trabalho em outras empresas, e de um certo retorno financeiro em curto prazo para aceitar esta proposta. Isto sugere que ele está disposto a trocar algo de uma relação Transacional pelo estabelecimento de uma relação mais próxima do tipo Relacional:

“A minha idéia seria até de longo prazo. Eu assim, eu já, como que eu diria, assim, eu estou procurando um lugar pra trabalhar, saber que eu ter aquele lugar pra trabalhar todo dia, Ter uma rotina. Diferente de você virar ah, consultor, continuar a ser PJ, ah, não, agora você vai nesse projeto, semana que vem você vai no outro. E então, não ter um ritmo, não ter a rotina.” (CASO A_PROFSSIONAL 3).

Segundo seu discurso, o entrevistado procura uma certa constância, pelo menos manter um vínculo com uma única empresa. Ele gostaria de abrir mão dos desafios de estar exposto ao mercado e dedicar-se somente aos desafios na sua área de conhecimento técnico.

E, por fim, o fator derradeiro para a sua decisão foi a proximidade com a família:

“Quando eu penso em São Paulo eu penso assim em minha irmã, que ela mora em São Paulo. Essa volta é boa por causa do reencontro com a minha família. Vai ter o convívio de novo, apesar de não estar distante e tal você se afasta um pouco, né? voltando pra São Paulo eu vou estar no dia-a-dia” (CASO A_PROFSSIONAL 3).

Aqui, pode-se observar a influência dos aspectos pessoais na tomada de decisão do indivíduo. Esta contratação pela empresa para a localidade de São Paulo é mais do que meramente fazer parte da PYXIS, ela representa um retorno para casa, seja pelo reencontro com a família, seja pelo início do estabelecimento de um vínculo de longo prazo com a empresa.

O Profissional de TI 4

Esta profissional está há onze anos no mercado de informática, há sete como funcionária da APUS e há três anos prestando serviço para a PYXIS.

Por ter passado por outros projetos antes de ser alocada na PYXIS, ela possui uma visão um pouco mais clara da sua relação com a empresa de

consultoria. Uma demonstração disso foi o fato de, durante toda a entrevista, ela ter chamado o gestor da consultoria de “meu gerente” e o gestor da contratante de “gerente da área”.

Entretanto, apesar de a profissional ter clareza quanto às responsabilidades das duas empresas, seu discurso demonstra uma grande influência da gestão direta – gerente da área – no seu contexto profissional atual:

“Já pedi transferência interna mesmo, aqui com o próprio gerente da minha área [...] E a resposta que eu recebo, ah, é complicado porque pra você ir, alguém tem que ir pro seu lugar então, assim, acaba não rolando.” (CASO A_PROFSSIONAL 4).

A abordagem deste aspecto em seu depoimento é relevante por mostrar que a ausência da APUS, somada à gestão por habilidades individuais pelo gestor da área, aumentam o poder de decisão da gestão direta até em relação à sua movimentação dentro da empresa. Mesmo ela questionando sua mudança com o gerente da consultoria, a decisão final é fortemente influenciada pelos gestores da PYXIS.

A entrevistada não tem interesse em ser funcionária da PYXIS, principalmente por causa da diferença salarial em relação ao que recebe hoje, mas gostaria de continuar prestando serviço para a empresa em outra área. Isto é, ela se identifica com a empresa, mas não a ponto de abrir mão de um retorno imediato para afiliar-se a ela.

4.1.3. Considerações Finais sobre o Caso A

Os dados analisados no Caso A mostram que a relação estabelecida entre as empresas apresenta características de transitoriedade. Uma das possíveis causas do contrato ter estas características é devido à impossibilidade da PYXIS em fazer planos de longo prazo devido às constantes mudanças na área de operações. A forma como o contrato é gerenciado demonstra características de uma situação tradicional de terceirização – desconfiança, ganhos de curto prazo, postura reativa – definida por Giosa (1993).

É importante ressaltar que as duas empresas possuem outros contratos que podem apresentar um padrão diferente daquele que foi estudado; considera-se ainda o dado de que, em um âmbito organizacional, elas possam manter uma relação mais próxima com o formato de parceria. Ressalta-se, no entanto, que o contrato aqui estudado não representa esta realidade.

Os profissionais dentro do referido contrato sofrem diretamente as conseqüências desta relação falha, por não terem clareza sobre o que esperar de cada empresa.

A gestão da PYXIS, por considerar que a motivação dos profissionais é decorrente de uma ação eficaz de recursos humanos – RH –, espera que a gerência da consultoria trate destes fatores. A APUS, entretanto, é ausente com os profissionais deste projeto. Por este motivo, os profissionais terceirizados, apesar de vinculados à APUS, aparentam prestar serviço diretamente à PYXIS – como se fossem PJ, sem nenhuma empresa intermediária. O papel da consultoria só é levado em consideração quando os profissionais que são funcionários da APUS pensam em romper o vínculo com a PYXIS, não antes.

A ausência das empresas nos aspectos organizacionais somada a uma forte influência da gestão direta dos profissionais têm, como conseqüência, uma canalização de expectativas dos trabalhadores para os aspectos transacionais e para os elementos do trabalho cotidiano – atividades, relações interpessoais, reconhecimento. Alguns até se identificam com a cultura da empresa, mas o que é unânime é a oportunidade do contato com tecnologias de ponta, o que demonstra também um interesse voltado para o mercado.

Vale ressaltar, também, que apesar da condição de falta de apoio organizacional, todos os profissionais demonstraram-se comprometidos com o trabalho.

A relação com a APUS para três dos entrevistados pode ser classificada com sendo Transicional – ambigüidade e incerteza, instabilidade – conforme classificação identificada por Rousseau (1995). A quarta entrevistada, por estar há mais tempo na consultoria, tem uma relação mais próxima ao contrato Balanceado identificado por Rousseau (1995), mas suas características não se manifestam enquanto ela está dentro deste contrato.

A relação dos profissionais com a PYXIS apresenta-se sem prazo definido para terminar, sem especificação de *performance*, com oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento de habilidades “vendáveis” no mercado. Estes são elementos presentes no tipo de contrato classificado como Balanceado por Rousseau (1995) ou de Nível 2 por Maguire (2001).

Todos os entrevistados cogitaram, alguma vez, tornarem-se funcionários da PYXIS. Para alguns, porém, os interesses pessoais e os benefícios em curto prazo foram fatores decisivos para a não afiliação.

4.2. Caso B

A PERSEUS, contratante, é uma empresa de comunicações atuando nas áreas de entretenimento e jornalismo. Ela está no mercado, com atuação nacional, há 40 (quarenta) anos. A ANTILA é uma empresa americana e está presente no Brasil há mais de 80 (oitenta) anos. Ela atua na área de tecnologia, produzindo equipamentos e prestando serviços na área de Tecnologia da Informação. A estrutura de TI da PERSEUS é quase totalmente terceirizada, somente os gerentes e diretores de cada área são funcionários.

O contrato de terceirização do setor de TI com a ANTILA tem duração de dez anos e iniciou-se em 2000. Seu formato é de *outsourcing*, isto é, a gerência das atividades fica sob responsabilidade da empresa contratada. Neste ano, o quinto do contrato, haverá uma renegociação entre as duas empresas com respeito ao escopo do projeto.

Para a gerência da PERSEUS, a contratação de uma empresa especializada em TI para prover e gerenciar estas funções teria como objetivo a melhoria da qualidade do serviço prestado pelo setor.

Segundo o diretor da PERSEUS, o contrato foi elaborado levando em consideração as características do departamento de TI naquele momento. No decorrer dos últimos cinco anos, entretanto, o aumento da complexidade dos negócios, o desenvolvimento de novas tecnologias e o crescimento do departamento fizeram com que o atendimento proporcionado pela ANTILA ficasse limitado. Como solução para atender às novas demandas, a PERSEUS optou por duas alternativas: contratar por fora do contrato serviços da própria ANTILA e contratar outros prestadores de serviço.

Logo, hoje dentro do departamento de TI da empresa contratante, além dos profissionais terceirizados através da ANTILA – funcionários ou PJ –, existem outras empresas prestadoras de serviço e também profissionais diretamente terceirizados, sem passar por empresas intermediárias.

Um ponto importante ressaltado é a insatisfação com o serviço prestado pela ANTILA. A gerência relata que a estrutura de atendimento não atende às necessidades de velocidade da empresa. Uma das conseqüências apontadas sobre este fato é o problema que alguns funcionários da consultoria enfrentam, por desejarem fazer com que o serviço seja feito de acordo com a necessidade do cliente, mas terem que agir conforme procedimentos e limitações da sua empresa:

“Então, as nossas alterações PERSEUS eram muito rápidas. Tudo acontecia muito dinamicamente. E hoje não, passou a ser lenta, pela carga de excesso de documento que a ANTILA exige. Hoje uma alteração que você como funcionário PERSEUS você fazia em meia hora, você hoje como funcionário da ANTILA você faz em um dia. Só de documentação que você tem que preencher.” (CASO B_PROFIOSSIONAL 1).

Um aspecto importante para a efetivação deste processo de terceirização foi a necessidade de fazer um *downsizing* no setor de TI. Nesta mudança ocorrida em 2000, parte dos profissionais permaneceu como funcionário da PERSEUS e parte passou a ser funcionário da ANTILA, sendo que a maioria deste segundo grupo continuou prestando serviço para a PERSEUS.

“E aí como é que foi o processo? Tipo: a gente se reunia, tipo, olha, para você ter uma equipe de 12, você tem que cortar oito pessoas e ficar com quatro.” (PERSEUS_Gerente).

Para todos os profissionais, o processo de mudança foi longo e bastante tenso. Os relatos mostram que, pela falta de informação do que aconteceria no futuro, todos tinham receio da demissão.

“Isso durou aí um, eu acho que durou uns seis meses, foi um processo muito... Foi tortura. [...] Ficou um clima de insegurança, de desconfiança, auto-estima lá embaixo” (PERSEUS_Gerente).

Apesar de os profissionais escolhidos para o corte saberem que seriam contratados pela empresa de consultoria, muitos consideravam esta condição o mesmo que o descarte. E, mesmo sabendo que a empresa contratada era uma empresa especializada em TI, de atuação internacional e com benefícios compatíveis com a PERSEUS, os profissionais não se motivaram com a mudança:

“Não, ninguém via vantagem de ser terceirizado. A ANTILA me apresentou até um plano de benefícios maior, mas as pessoas estavam satisfeitas aqui.” (PERSEUS_Gerente).

Ao fim do processo, no momento da transição, os depoimentos mostram que houve uma preocupação do RH das duas empresas em dar suporte aos profissionais que foram terceirizados.

Logo após a mudança, a ANTILA fez todo um trabalho de conscientização da nova condição destes profissionais. Alguns foram remanejados para outros projetos e outros permaneceram prestando serviço para a PERSEUS:

“Mas o que a ANTILA fez muito foi sempre chamar a gente pra conversar, ó, você hoje não é funcionário da PERSEUS, você tem que agora vestir a camisa da ANTILA. Você agora. Oh, aquele teu amigo de trabalho, hoje em dia ele é teu cliente. A sua postura tem que ser diferente. Não é mais um amigo seu. É como se tentasse fazer com você uma lavagem mental, né? mas aquilo só vai com tempo, né? que você vai...” (CASO B_PROFSSIONAL 1).

Com a terceirização, a gestão de RH e das atividades dos profissionais terceirizados passou a ser feita pela empresa de consultoria. Entretanto, a gerência da PERSEUS acredita que para um bom desempenho e obtenção de comprometimento dos prestadores de serviço, o reconhecimento da execução de um bom trabalho e a conquista da afetividade dos profissionais terceirizados são ações essenciais por parte da empresa contratante:

“Eu costumo dizer aqui pro meu gerente, oh, não importa se a pessoa é um terceiro ou da PERSEUS, o que importa é a forma como você gerencia. Então se você gerenciá-lo ou tratá-lo de uma forma igual, eles vão se sentir parte da PERSEUS.” (PERSEUS_Diretor).

“Em abril teve o aniversário de 40 anos da PERSEUS. A PERSEUS deu uma camisa e aquilo era um marco. Olha, que eu tive, eu tive que arrumar duzentas e tantas camisas porque os terceiros queriam. Eles queriam usar aquilo no momento, e a gente combinou todos os funcionários naquele dia, tinha que vir com a camisa, então as pessoas chegavam aqui e vestiam a camisa. E ficou, ficaram todos os funcionários naquele dia, em todos os lugares do Brasil, com a camisa. Ora, os terceiros, que se sentiam parte dessa história, queriam vestir a camisa.” (PERSEUS_Diretor).

O diretor de TI acredita que são ações como estas que fazem a diferença na gestão, por abrangerem aspectos subjetivos não encontrados nos contratos. Para os ex-funcionários que permaneceram como terceirizados na empresa contratante, a situação é um pouco mais delicada:

“Eles vivem um grande conflito, alguns deles porque eles se sentem mais valorizados pela ex-empresa do que pela atual. Eles foram absorvidos por uma empresa tão grande ou maior que a PERSEUS. Então, a relação de benefícios, ela é compatível. Os conflitos que eles vivem são mais questões não tangíveis.” (PERSEUS_Diretor).

Apesar dos conflitos de identificação afetiva, e do penoso processo de transição, todos os entrevistados demonstraram ter clareza quanto aos limites de atuação das empresas envolvidas. Tanto que, segundo os dados, as relações de trabalho cotidianas são balizadas pelos contratos, principalmente quando estes esbarram no escopo de atuação da ANTILA, que é a principal contratada. O fato da gestão da PERSEUS valorizar os profissionais e do estabelecimento de

novos contratos com fornecedores menores ajudam a construir um clima com relações mais fluidas. Entretanto, nos casos de divergência, o que prevalece são os limites impostos pelos contratos.

4.2.1. O Contrato Psicológico com a ANTILA

No início do processo de terceirização, a tarefa da ANTILA de “trazer” os ex-funcionários para dentro de sua cultura foi um trabalho árduo, principalmente pelo fato da maioria destes profissionais continuar no mesmo ambiente de trabalho:

“A gente foi para uma outra empresa que é muito ligada, por ser uma empresa americana, né? muito ligada a processos, procedimentos, processos, coisa que a PERSEUS não tinha muito. Então dentro da ANTILA é todo, tem toda uma burocracia que você tem que seguir, então tem todo um planejamento, né? tem toda uma metodologia. Então, no início, você toma um impacto, né? Por isso vieram os gerentes de transição para também mostrar pra gente que que era a ANTILA e como era o trabalho.” (CASO B_PROFIOSSIONAL 4).

Os relatos dos dois entrevistados que são funcionários da ANTILA – e ex-funcionários da PERSEUS – sugerem que eles, com o passar do tempo, compreenderam bem a natureza da nova relação e a cultura de empresa de consultoria. Isto não significa, no entanto, que eles tenham se identificado com esta mais do que com a empresa que trabalhavam anteriormente.

Hoje, as vantagens que eles vêem em estar na ANTILA são relacionadas aos benefícios de estar em uma empresa de informática que pode lhes dar oportunidades de trabalho que não dependem da PERSEUS.

“E você não tem só a PERSEUS, né? E você tem a PERSEUS e tem N clientes com possibilidades de fazer treinamento, ter um convívio com outras pessoas de Informática para poder abrir o seu leque de conhecimento. Você tem uma infra-estrutura que, quando teus recursos estão limitados, você tem como escalar internamente e procurar outras pessoas com conhecimento mais especializado para poder resolver os teus problemas.” (CASO B_PROFIOSSIONAL 4).

Mas, apesar das oportunidades de carreira, eles acreditam que a gestão dos profissionais alocados no projeto é pouco voltada para os aspectos humanos:

“O que o gerente hoje tem dentro da PERSEUS que é da ANTILA, ele está vendo é os negócios. Você atendeu bem o cliente? Que bom.” (CASO B_PROFIOSSIONAL 1).

Um dos entrevistados é terceirizado por intermédio de uma empresa diferente da ANTILA. Os seus relatos mostram uma relação deficiente, o que fortalece a influência da gestão direta e a identificação com a empresa contratante, conforme visto no Caso A.

“Eles estão só no meio do caminho ganhando dinheiro” (CASO B_PROFSSIONAL 3).

No geral, todos os entrevistados, sendo da ANTILA ou não, mostraram-se mais identificados afetivamente com a empresa contratante do que com as empresas intermediárias.

4.2.2. O Contrato Psicológico com a PERSEUS

As relações interpessoais no ambiente de trabalho também foram alteradas após o processo de *outsourcing*. Os entrevistados relataram a dificuldade de adaptação das relações profissionais dentro da nova realidade:

“E está conversando com um ex-amigo seu, que conhece o seu potencial, conhece o que você faz, mas ali ele já está te dando ordem, ele não está mais trabalhando contigo” (CASO B_PROFSSIONAL 1).

Os depoimentos também demonstram uma percepção de artificialidade nas novas relações. Alguns descrevem até mesmo que estas se tornaram “mais frias”:

“Até porque de um dia pro outro você é fornecedor e de um dia pro outro ele é agente de negócios [...] e também pra própria pessoa que ficou na PERSEUS era difícil.” (CASO B_PROFSSIONAL 1).

“Eu, por exemplo, eu nunca poderia me imaginar dizendo para uma pessoa, uma outra pessoa, olha, isso aqui assim, assim, assado não faz parte do meu escopo.” (CASO B_PROFSSIONAL 2).

Outro aspecto também citado foi uma certa divisão do setor em subgrupos, de acordo com o tempo de empresa ou tipo de vínculo empregatício:

“Você vê mais grupos assim, pessoas que são mais antigas que têm mais relacionamento com as mais antigas, as mais novas já ficam com as mais novas. E não há uma integração como havia antigamente [...] Eu acho que hoje em dia está um pouco mais estanque.” (CASO B_PROFSSIONAL 2).

Observa-se que este depoimento foi feito por profissionais que passaram por todo o processo de mudança. Outro profissional, com menos tempo na empresa, tem outra visão:

“A relação com a equipe é, eu vou dizer assim, que é uma coisa assim extraordinária” (CASO B_PROFSSIONAL 2).

Esta diferença de depoimentos pode mostrar como um profissional terceirizado que não passou pelo processo de *downsizing* e que está lá por outra empresa pode ter outra percepção. Entretanto, os dados não são suficientes para afirmar que estas características que o distinguem dos outros são o motivo da percepção diferenciada.

Quanto ao comprometimento com a PERSEUS, a gerência acredita que os profissionais mais engajados são os ex-funcionários. O gerente entrevistado julga que a maioria dos novos terceiros prestando serviço por intermédio da ANTILA são profissionais que não apresentam comprometimento ou identificação com a empresa:

“Eles são reativos. Eles têm que atender? Está dentro do contrato ou não está dentro do contrato? Você às vezes tem que discutir É, qualquer coisa tipo assim, ó, tem que fazer. Ih, esse sistema aqui integra com esse outro, manda esse dado, mas esse daqui não está na nossa relação.” (PERSEUS_Gerente).

É interessante observar que o gerente não atribui estas características aos terceirizados pelas empresas diferentes da ANTILA, o que ratifica a insatisfação da relação estabelecida com esta consultoria.

Um dos depoimentos exemplifica a referida identificação através do comprometimento afetivo demonstrado por aqueles que já trabalharam na condição de funcionários na PERSEUS. Segundo este relato, apesar das diversas mudanças ocorridas nos últimos cinco anos, uma parcela significativa das pessoas do quadro original da TI da PERSEUS está hoje na empresa, só que com diversos vínculos empregatícios.

“A PERSEUS é muito sortuda nessa questão. (...) [as pessoas] foram e voltaram. É uma grande família.” (CASO B_PROFSSIONAL 1).

É interessante observar ainda um detalhe: que a entrevistada atribui à sorte o fato de as pessoas retornarem ou se manterem na empresa, e não ao comprometimento afetivo.

Em geral, a análise dos dados obtidos mostrou que as expectativas da relação de trabalho destes profissionais apresentam elementos muito particulares de como cada um construía o seu relacionamento com ambas as empresas. Por esse motivo, antes da análise final do grupo, a percepção de cada profissional sobre a PERSEUS será apresentada separadamente.

O Profissional de TI 1

A primeira entrevistada está no mercado de TI há mais de quinze anos. Trabalhou na PERSEUS como funcionária durante seis anos. Depois da terceirização passou por outros projetos mas, nos últimos cinco anos, permaneceu a maior parte do tempo como prestadora de serviço na PERSEUS.

A entrevistada relata não ter ficado decepcionada com a PERSEUS pelo processo de terceirização e não ter tido o seu sentimento pela empresa alterado. Seu discurso, entretanto, mostra que as mudanças pelas quais ela passou tornaram-na um pouco cética quanto à construção de uma relação de trabalho “de duas vias” com as organizações:

“Porque era como se você tivesse numa dupla, estava você e a empresa, agora não, você está preservando o seu nome. Eu quero fazer um bom trabalho que a ANTILA está nas minhas costas, ou a PERSEUS está nas minhas costas. Quem fez o trabalho fui eu, independente de que empresa em que eu esteja. Sou eu que estou fazendo. E antes, não, você fazia pela empresa. Você gostava de trabalhar na empresa.” (CASO B_PROFSSIONAL 1).

A profissional, apesar de mostrar plena consciência da sua relação com as duas empresas, demonstra, em seu depoimento, um alto grau de identificação com a PERSEUS e também um conflito entre sua personalidade e a cultura da ANTILA:

“Eu sou considerada mão na massa, produzo muito, muito rápido.” (CASO B_PROFSSIONAL 1).

“As coisas querem melhorar, e você não pode por que não pode ser dessa maneira. Tem que dar uma volta, para dar uma valorizada, isso me cansa. [...] às vezes eu falo assim, olha, a melhor solução não é essa... Não, mas vai ser essa porque rende mais, vai ganhar mais tempo, vai ganhar mais valor. E você acaba fazendo uma coisa que você não concorda.” (CASO B_PROFSSIONAL 1).

A entrevistada também se demonstra insatisfeita com a gestão de pessoas realizada pela ANTILA no contrato com a PERSEUS. Ela diz receber

reconhecimento da empresa cliente, mas não vê o reconhecimento da sua empresa:

“Mas o que também satisfaz é o outro reconhecimento da empresa que te paga, né? Porque quando se você for pedir aumento, você não vai pedir aumento pra PERSEUS, você vai pedir aumento para ANTILA. Aí só que pra você vai pedir aumento, não é esse gerente que está aqui te acompanhando. É o outro que devia estar sendo copiado das notas que você recebeu e que nunca está sendo copiado.” (CASO B_PROFSSIONAL 1).

As contradições vividas pela profissional de TI demonstram a sua dificuldade em assimilar a cultura da consultoria, visto que ela se identifica mais com a contratante. Sua percepção representa um grupo de trabalhadores que vivenciou uma relação no formato tradicional e tem dificuldade em aceitar o novo formato das relações de trabalho. Esta profissional simplesmente adaptou-se. Seus conflitos internos acabam refletindo em falta de motivação para executar as atividades na empresa cliente.

O Profissional de TI 2

Este entrevistado está no mercado há mais de trinta anos. Ele está na PERSEUS há vinte anos, sendo que nos quinze primeiros anos era funcionário, e depois passou a ser prestador de serviço – sem empresas intermediárias. Ele possui contratos com outras empresas além da PERSEUS.

No período da terceirização, ocupava um cargo gerencial e, entre outros motivos, por não concordar com a forma como o processo estava sendo direcionado, negociou com a empresa a sua saída e recontração como prestador de serviços. Suas responsabilidades foram reduzidas ao âmbito técnico e não mais administrativo.

O entrevistado se identifica bastante com a empresa e relata que, no período em que era funcionário, dedicava-se muito a ela – uma dedicação não só de tempo, mas também emocional:

“Ah, na PERSEUS a gente sacrifica muito, muito [a família]. Nossas oito horas são doze, nove, dez, onze.” (CASO B_PROFSSIONAL 2).

Com base no depoimento do entrevistado, a pesquisadora acredita que a mudança do vínculo empregatício foi uma forma com que o profissional encontrou em manter-se na empresa, porém abrindo mão de um investimento afetivo e emocional e ficando somente com os elementos mais transacionais da

relação – execução do trabalho técnico com escopo bem definido e com a convivência profissional permitida pelo ambiente de trabalho:

“A responsabilidade é bem menor, apesar de eu ajudar muito em muitas áreas, tipo dando alguma informação, ou participando de alguma coisa que me pedem, mas não com a responsabilidade em si. É uma diferença grande.” (CASO B_PROFIOSSIONAL 2).

Quanto ao seu contrato com a empresa, o próprio entrevistado define a sua situação como sendo muito particular, pois ele possui bastante conhecimento dos sistemas da empresa e não tem a necessidade (financeira) de permanecer nela. Entretanto, o fato de ele gostar da sua gerência direta e do trabalho que executa são fatores suficientes para que continue prestando serviço para a PERSEUS:

“No fundo, no fundo é isso, eu não preciso mais trabalhar. Eu tinha pensado em parar no fim desse ano, né? Mas aí, sou muito amigo do gerente de anos, né? Ele falou, pô, continua mais um ano. Então, tá bom.” (CASO B_PROFIOSSIONAL 2).

Porém, em uma situação de escolher entre os seus interesses e os da PERSEUS, a primeira opção prevalece:

“Hoje eu já sou, eu sou sócio de uma empresa, eu não sou mais um camisa PERSEUS, né? Entendeu? Então, teria que pensar realmente mais na minha empresa. Espero que isso não aconteça.” (CASO B_PROFIOSSIONAL 2).

Apesar de ter passado a maior parte da sua vida profissional como empregado de alguma empresa, o entrevistado demonstrou o tempo todo uma postura de trabalhador autônomo. Ele atribui esta atitude ao exemplo que teve do seu filho:

“Eu vi que não é nenhum bicho-de-sete-cabeças. É difícil às vezes porque você não foi criado assim. No fundo, no fundo, meus pais me criaram para ser empregado de alguém, para ser funcionário de alguém. [...] a melhor coisa da vida era um bom emprego, você ter um bom emprego.” (CASO B_PROFIOSSIONAL 2).

Neste caso, é interessante observar a influência que ele recebeu da geração atual sobre a nova atitude perante o mercado de trabalho.

A situação deste profissional é bastante confortável, pela sua experiência e pelo conhecimento adquirido, porém ele possui um forte comprometimento afetivo com a PERSEUS.

O Profissional de TI 3

Este entrevistado trabalha como prestador de serviço para a PERSEUS há quatro anos. Ele está vinculado como PJ por intermédio de outra empresa contratada pela PERSEUS.

O profissional relata gostar muito do ambiente de trabalho, da equipe e da gerência direta. Ele também se identifica muito com a empresa contratante, sentindo-se valorizado por esta:

“Eu sinto funcionário pelo tratamento, pelo meu dia-a-dia, pelo amor que eu tenho pela empresa” (CASO B_PROFISSIONAL 3).

Seu depoimento reflete a postura da gerência em “cativar” os terceiros. Já houve situações em que a sua empresa queria que ele mudasse de projeto e ele não quis ir. Entretanto, apesar do alto grau de identificação com a empresa, o profissional não gostaria de ser funcionário da PERSEUS, por causa da diminuição que teria em seu salário. O entrevistado também diz que, no momento em que não estiver mais satisfeito em trabalhar no cliente, ele muda de empresa:

“Vou falar assim, pô, para sair da PERSEUS, eu não quero. Deixa eu aqui quietinho também, entendeu? Eu me sinto feliz. Isso é que eu te falei, a partir do momento que eu perder a felicidade, a vontade de trabalhar aqui aí vou procurar outra coisa. Mas enquanto você está bem, aquela história do time está ganhando e você não precisa mexer.” (CASO B_PROFISSIONAL 3).

Observa-se, então, que este entrevistado identifica-se com a empresa, o que faz com que o custo de saída seja alto, mas os fatores transacionais ainda pesam mais em uma decisão de afiliação.

O Profissional de TI 4

Este entrevistado, desde que entrou no mercado de trabalho, está na PERSEUS. Durante dezessete anos foi funcionário e nos últimos cinco anos está como terceirizado pela ANTILA.

Mesmo só tendo trabalhado para a PERSEUS, sem ter passado por outros projetos pela ANTILA, este profissional demonstra clareza quanto à sua relação com as duas empresas e até identifica-se com a cultura da empresa de consultoria. Durante toda a entrevista seu discurso transparecia a postura de um

prestador de serviço representando sua empresa no cliente. Entretanto, ele mostra que tem um vínculo afetivo maior com a empresa contratante:

“Dizem que a primeira namorada a gente nunca esquece. O meu primeiro emprego praticamente foi na PERSEUS. Então, tudo o que eu tenho na vida, tudo, ou financeiramente, ou por patrimônio, ou por conhecimento eu devo à PERSEUS. É uma contrapartida, né? Eu estava aqui trabalhando, mas eu acho que ela me deu muito mais coisas do que eu dei pra ela. Então, eu tenho um caso de amor com a PERSEUS.” (CASO B_PROFSSIONAL 4).

Ele se sente mais seguro, entretanto, em saber que está vinculado a uma outra empresa que pode lhe oferecer diferentes oportunidades de trabalho.

Este profissional tem um forte vínculo afetivo com a empresa contratante e, além disso, qualquer mudança de projeto pela empresa acarretaria uma mudança de estado de residência. Logo, para ele é interessante a manutenção da sua situação atual, porém esta depende do contrato entre as duas empresas. Ele tem algumas opiniões próprias sobre este acordo, mas aguarda o resultado da renegociação que ocorrerá neste ano.

4.2.3. Considerações Finais sobre o Caso B

De acordo com os dados apresentados, as duas empresas, quando começaram o relacionamento, tinham a intenção de estabelecer uma relação de parceria – segundo classificação de Giosa (1993). Entretanto, a adaptação necessária para a manutenção deste tipo de relação não foi realizada, levando a uma falta de sincronia entre elas. Agora, as duas empresas encontram-se com o desafio de renegociar o contrato e redefinir qual será o futuro desta relação.

Um elemento observado foi a grande diferença cultural entre a PERSEUS e a ANTILA, fato este que provoca conflitos nos terceiros ex-funcionários e divergências no modo como o trabalho deve ser direcionado.

Identificou-se que o *downsizing* realizado na PERSEUS, apesar de não incorrer em perdas materiais, causou sofrimento, devido ao apego emocional que o grupo tinha com a empresa – reação apontada por Schirato (2002, *apud* Coura, 2004); além disso, fez com que os trabalhadores focassem mais em suas carreiras, conseqüência apontada por Koeber (2002, *apud* Coura, 2004).

É interessante observar como cada um vê este movimento de se adaptar ao novo contrato psicológico. Uma profissional parou de canalizar sua energia para o trabalho e desmotivou-se da relação empresa-trabalhador. Pelo seu relato, sabe-se que ela, há pouco tempo, adotara uma criança, o que sugere um

deslocamento de foco do âmbito profissional para o pessoal. Outro, por sua vez, inspirou-se no filho e adotou uma postura de auto-empregado. E o último assimilou a cultura da empresa de consultoria, para com ela construir uma relação de longo prazo.

Vale ressaltar que todos os entrevistados demonstraram um alto grau de identificação com a PERSEUS.

O contrato psicológico dos funcionários da ANTILA encontra-se um pouco dividido. A PERSEUS dá oportunidade de aprendizagem e de que o profissional demonstre competência, retribuindo com reconhecimento. Estes são elementos presentes no tipo de contrato classificado como de Nível 1 por Maguire (2001). A ANTILA provê aos seus funcionários algo mais próximo de um contrato Relacional, identificado por Rousseau (1995), ou de Nível 3 proposto por Maguire (2001). Entretanto, a afetividade está toda voltada para a PERSEUS.

Pode-se afirmar, portanto, sobre o entrevistado que é contratado direto, que este tem um contrato Transacional, porém também com alto grau de envolvimento afetivo com a empresa contratante.

O entrevistado contratado por outra empresa de consultoria apresenta o contrato psicológico com a PERSEUS semelhante à classificação dos trabalhadores do caso A – do tipo Balanceado, identificado por Rousseau (1995) ou Nível 2, apontado por Maguire (2001). A sua relação com a consultoria, porém, aproxima-se mais de um contrato Transacional.

4.3. Caso C

PICTOR, a empresa contratante, é uma financeira de grande porte com atuação nacional. Ela possui 300 filiais, sendo a matriz no Rio de Janeiro. A AQUILA é uma empresa internacional que atua nas áreas de gerência, tecnologia e *outsourcing*. No Brasil, a PICTOR é uma de suas empresas clientes na área de Tecnologia da Informação.

A estrutura de TI da PICTOR é quase totalmente terceirizada. Somente os gerentes de tecnologia são funcionários, eles fazem o intercâmbio entre as consultorias e os usuários dos sistemas. O *outsourcing* da área de desenvolvimento de sistemas da PICTOR para a AQUILA é um projeto de dez anos. Iniciado em 1997, o contrato é renovado a cada cinco anos, passando por negociações anuais. Este contrato representa 80% dos sistemas da empresa cliente. A manutenção dos outros 20% dos sistemas é feita por empresas menores.

É importante ressaltar que, no momento da transição no setor de TI da empresa, algumas pessoas que eram funcionárias da contratante passaram a ser funcionárias da consultoria. Isto é, continuavam exercendo suas funções de desenvolvimento de sistemas para a PICTOR, porém sob a gestão da AQUILA.

O tipo de relação entre as empresas é definido pela gerente da AQUILA como sendo um contrato de parceria:

“Isso tudo é muito discutido, criados os modelos, os indicadores, e aí a confiança da parceria que leva, né? você ter um contrato de dez anos e poder ir levando isso no dia-a-dia sem controle.” (AQUILA_Gerente).

Para atender a este cliente, a AQUILA alocou 55 trabalhadores no ano de 2005. Eles ficam lotados no prédio da PICTOR, em uma sala reservada para a empresa de consultoria. Deste número, 90% são funcionários, os outros 10% dos trabalhadores foram contratados como PJ por um período determinado para ajudar a atender a picos de demanda de alguns projetos específicos. Para a PICTOR, esta proporção é transparente, isto é, para ela todos são da AQUILA, não importando o vínculo empregatício.

Como o tipo de contrato de terceirização é o chamado *outsourcing*, a gestão de pessoas é de responsabilidade de empresa contratada, neste caso, da AQUILA.

A gerência da consultoria relata que executa um programa de acompanhamento, relativo a motivação, satisfação e *performance* do funcionário. A empresa também se preocupa com a identificação dos profissionais com a empresa de consultoria:

“Porque essa relação também é diferente, ele bota o crachá do cliente, ele se senta na cadeira e na mesa do cliente, ele vive o cliente o tempo inteiro. Então, qual é a identidade dele?” (AQUILA_Gerente).

Este trabalho torna-se mais delicado em relação aos profissionais que foram absorvidos da empresa contratante no processo de terceirização. E, ainda, há um esforço da gerência para que o profissional, ao trabalhar na condição de terceirizado, veja vantagens em ser funcionário da consultoria ao invés de fazê-lo como pessoa jurídica:

“O funcionário ele tem que sentir que ele está dentro de um guarda-chuva porque senão ele começa a não ver a vantagem em ser CLT e ser PJ.” (AQUILA_Gerente).

A AQUILA espera comprometimento do funcionário e oferece oportunidades para desenvolvimento de carreira do profissional, neste e em outros projetos.

4.3.1.O Contrato Psicológico com a AQUILA

Nos dados analisados, todos os entrevistados demonstraram ter clareza da sua relação profissional com a empresa de consultoria e com a empresa contratante:

“Faço o meu trabalho que eu tenho que fazer pela AQUILA e não pela PICTOR. Então, é aquele negócio, tenho respeito pelas duas empresas [...] a gente procura fazer um trabalho de cliente-fornecedor, lógico, né?” (CASO C_PROFSSIONAL 1).

É interessante observar que o relato apresentado acima foi feito pelo indivíduo que já foi funcionário da PICTOR. Pela sua experiência com as duas empresas, este indivíduo poderia ter maior dificuldade em fazer esta distinção, mas mostrou uma percepção clara da relação entre ambas.

A preocupação da gerência da AQUILA em ter um “guarda-chuva” sobre os seus funcionários parece fazer com que eles realmente canalizem suas expectativas relativas à gestão organizacional para a AQUILA. Observa-se que até alguns benefícios proporcionados pela empresa são usados como critério de comparação entre os trabalhadores:

“As pessoas... eu senti um pouco a relutância das pessoas porque eu cheguei com o nível E e tinha muita gente com o nível F. Porque aqui é por níveis, né?” (CASO C_PROFSSIONAL 2).

De especial interesse é o fato que a distinção que pode ocorrer entre grupo de terceirizados e funcionários (KALLEBERG, 2003) – que a princípio observa-se no ambiente da contratante – também ocorre no âmbito da empresa contratada:

"Entrei aqui, e junto comigo vieram pessoas, tinham várias pessoas também que eram de fora e que eram terceirizadas, então a tendência é que eu fosse me relacionar com quem? Com essas pessoas que eram terceirizadas." (CASO C_PROFSSIONAL 4).

Segundo o entrevistado, o que a princípio poderia ser algo negativo, tornou-se algo positivo, na medida em que os elementos culturais trazidos pelos

trabalhadores quarteirizados, com o tempo, melhoraram o ambiente de trabalho. De acordo com o relato, o fato de todos trabalharem como prestadores de serviço para a PICTOR serviu como um referencial de identidade único para todo o grupo:

"E hoje, hoje eu vejo as pessoas da AQUILA completamente diferentes de que eu vi quando eu entrei aqui. Eu vejo que as pessoas estão fluindo mais, estão mais relaxadas, mais tranquilas, aquela idéia mesmo da terceirização, entendeu? somos terceiros, estamos juntos no mesmo barco." (CASO C_PROFIOSSIONAL 4).

A abordagem da dinâmica da relação entre os grupos feita aqui é somente para ressaltar que os referenciais de identificação organizacional destes indivíduos são ditados pela gestão da AQUILA e não aparentam ter influência da PICTOR. Para uma compreensão efetiva deste fenômeno, um estudo focando o tema deve ser realizado separadamente.

A análise dos dados obtidos mostrou que as expectativas da relação empregado-empregador destes profissionais estão mais voltadas para a empresa prestadora de serviços – AQUILA. A partir dos depoimentos dos entrevistados foram identificados elementos muito particulares de como cada um construía este relacionamento. Por esse motivo, antes da análise final do grupo, a percepção de cada profissional sobre a AQUILA será apresentada separadamente.

O profissional de TI 1

Este profissional é ex-funcionário da PICTOR, trabalha lá há quinze anos, sendo que há dez anos como terceirizado pela AQUILA. O entrevistado relata esta mudança através dos elementos positivos que vê na sua relação com cada uma delas:

"Talvez eu tivesse sentido essa perda, no início, se eu tivesse trocado de projeto. Mas como eu não troquei, eu estou aqui há 15 anos, então, pra mim continua tudo igual, entendeu? [...] a AQUILA me deu oportunidade de chegar aonde eu cheguei." (CASO C_PROFIOSSIONAL 1).

Este depoimento mostra que a transição de empresas foi menos traumática por manter as condições de trabalho prévias, além de dar ao trabalhador maiores oportunidades de crescimento em sua carreira. Logo, o

indivíduo percebe que a manutenção dos benefícios da sua situação atual depende não só da sua relação com cada uma das empresas, mas também do bom relacionamento entre elas:

“Mas na verdade eu acho que as duas empresas são muito ligadas, né? Estão muito ligadas, assim, não é que um dia uma quando sair ..., não vai acontecer isso..., mas eu acho que hoje existe uma ligação muito forte.” (CASO C_PROFSSIONAL 1).

O profissional relata gostar das atividades que executa, do ambiente e dos vínculos sociais estabelecidos no trabalho. Quando abordado sobre as expectativas futuras e a possibilidade de mudança, ele afirma que pretende continuar com o vínculo empregatício com a AQUILA, e preferencialmente no atual projeto. Isto ratifica a sua vontade de manter a situação atual.

Todavia, caso haja a necessidade de uma mudança, o indivíduo decidiria pela opção que melhor se adaptasse com os seus interesses próprios, e não necessariamente, com os interesses das empresas às quais está vinculado hoje:

“Na área de informática é pra ficar na AQUILA, né? A não ser que apareça uma oportunidade numa empresa dessas J.J. [...] é óbvio que ninguém é bobo, de repente, sairia, né?” (CASO C_PROFSSIONAL 1).

“E se eu tiver que sair daqui, ir pra São Paulo, eu talvez não queira ir para PICTOR, talvez eu queira mudar e ir pra outro projeto.” (CASO C_PROFSSIONAL 1).

O discurso deste entrevistado mostra que ele acredita na sua relação com cada uma das empresas, tanto quanto ele acredita na relação entre elas. Seria quase uma divisão do seu contrato psicológico. Da AQUILA ele espera uma relativa segurança, oportunidade de crescimento e desenvolvimento, algo próximo a um contrato psicológico Balanceado definido por Rousseau (1995). E, pelo fato de estar na PICTOR há quinze anos, os seus vínculos afetivos e sociais já estarem estabelecidos, ele se enxerga continuando na empresa. Esta relação aponta para um comprometimento de continuação, na qual o custo de saída é alto. Tanto que, se for para haver uma mudança contra a sua vontade, ele tem a intenção de ir para outra empresa.

O profissional de TI 2

Esta profissional tem em torno de 15 (quinze) anos de mercado, já trabalhou em vários lugares, com vários tipos de vínculo empregatício. Está na AQUILA e na PICTOR há 4 (quatro) anos.

Ela define a relação empregador-empregado da seguinte forma:

"Eu, pra AQUILA, assim, hoje em dia qualquer profissional eu acho que é um recurso." (CASO C_PROFIOSSIONAL 2).

Esta afirmação tem como pano de fundo a crença de que as relações entre as empresas e seus funcionários tendem a ser mais contingenciais, como em um contrato psicológico Transaccional.

Mas apesar desta percepção, ela vê vantagens em ser funcionária da AQUILA, pelas oportunidades de carreira, segurança oferecida e possibilidade de trabalhar em outros projetos, principalmente, no exterior.

Esta perspectiva relativa à AQUILA é contrastada por uma maior identificação com a PICTOR:

"A gente se sente bem mais PICTOR que AQUILA, né? porque a gente fica tanto aqui dentro. Não tem a vivência muito do que é AQUILA mesmo, é mais mesmo PICTOR." (CASO C_PROFIOSSIONAL 2).

Vários podem ser os elementos que influenciam esta identificação, mas um percebido pela entrevistada foi o bom relacionamento com as pessoas e o reconhecimento do trabalho executado.

"Aqui eles reconhecem nosso trabalho, gostam da gente" (CASO C_PROFIOSSIONAL 2).

Outro aspecto relevante encontrado na entrevista foi a influência dos aspectos pessoais, em casos de tomada de decisão pela entrevistada. Ela mesma, durante a entrevista, define-se como: "Assim, eu sou meio itinerante, eu gosto de aventuras." O seu histórico profissional – com trabalhos como pessoa jurídica no exterior, o afastamento voluntário do mercado de trabalho por um ano, sem receio de não conseguir trabalho quando voltasse – comprovam isso. No momento, a entrevistada relata estar passando por muitas transformações na

vida pessoal e que, neste período, ela prefere manter certa constância na vida profissional e, no caso de ser convidada para ser funcionária na PICTOR:

“É, numa situação dessas, talvez eu ficasse aqui porque seria mais cômodo, né?”. (CASO C_PROFIONAL 2).

Mas assim que sua vida pessoal estivesse mais estável, não ficaria com a opção escolhida anteriormente.

"Mas se ano que vem pintar, pra ir pra Portugal, para ir para qualquer lugar, eu vou, entendeu?" (CASO C_PROFIONAL 2).

O exposto exemplifica, mais uma vez, que a mudança no contexto de vida do indivíduo afeta diretamente a sua expectativa em relação à vida profissional e aos vínculos empregatícios e sociais estabelecidos nela. Esta é uma influência na relação de trabalho tão importante quanto as forças do mercado sugeridas por Cappelli (1999).

O profissional de TI 3

O entrevistado tem seis anos e meio de mercado e está há cinco anos na AQUILA e há um pouco mais de um ano trabalhando no projeto da PICTOR.

Este profissional se mostra confuso quanto às suas expectativas em relação à AQUILA. Em um momento ele demonstra acreditar que as relações de trabalho estão se tornando cada vez mais transacionais:

“Ah, eu penso primeiro em mim, para depois pensar na empresa. Isso aí eu não tenho, não tenho muito. É, sim, eu trato exatamente do jeito que as empresas tratam os funcionários. Eu acho que a empresa, a empresa, enquanto está bom pra empresa, o funcionário está bom pra empresa, está bom pra ela, quando não está mais, eles te dispensam, né? Eu trabalho assim também. Tá bom? tá bom. Quando a empresa começar a não me dar, não me deixar feliz, eu paro.” (CASO C_PROFIONAL 3).

Em outro momento ele demonstra que aquilo o qual ele espera da empresa é algo parecido com o estabelecido em um contrato Relacional:

“Primeiro, crescimento profissional. Eu acho que é uma empresa, uma multinacional, uma empresa americana. Dá oportunidades tanto no Brasil quanto fora, plano de carreira e um bom salário, benefícios, tudo que uma grande empresa fornece.” (CASO C_PROFIONAL 3).

Apesar de o entrevistado ser relativamente novo no mercado de trabalho e não ter vivido o formato tradicional de trabalho, ele conhece alguns dos benefícios que uma relação neste formato pode proporcionar, mas, por outro lado, tendo como referência o mercado atual, ele tende a não acreditar nesta relação:

“Na AQUILA tem níveis de carreira, por exemplo, esse ano, eu tive avaliações acima da média e não tive a minha promoção. Isso foi frustrante... me deixa mais aberto a outras oportunidades.” (CASO C_PROFSSIONAL 3).

“Sair da AQUILA. Sair da AQUILA. Tem empresas no mercado que são tão boas quanto a AQUILA e que de repente pagam melhor.” (CASO C_PROFSSIONAL 3).

Ele pretende que o outro lhe dê perspectivas futuras, sem precisar abdicar de algo no presente. Logo, ele quer os benefícios de uma relação do tipo Relacional, só que a curto prazo, demonstrando o que Sparrow (2000) fala sobre a menor tolerância no adiamento de gratificações.

Este indivíduo representa parte da nova geração vivenciando contradições internas quanto às suas relações de trabalho, ao contrário do afirmado por Cappelli (1999), quando diz que o jovem, por não ter vivenciado o Antigo Contrato, adaptar-se-ia mais facilmente ao novo mercado de trabalho. As contradições de expectativas quanto à relação de trabalho estão fortemente presentes na nova geração.

O Profissional de TI 4

O entrevistado está no mercado há dezesseis anos. Está há um ano e três meses no projeto na PICTOR. Nos sete primeiros meses ele trabalhou como PJ para a AQUILA e depois foi contratado pela mesma.

O histórico profissional do entrevistado mostra uma série de contratos do tipo Transacionais ao longo de sua carreira. Ele demonstra adaptar-se facilmente a qualquer ambiente de trabalho, sem apresentar comprometimento afetivo com as empresas nas quais trabalhou: "Eu troco de trabalho igual eu troco de camisa" (CASO C_PROFSSIONAL 4).

No início, o que incentivou o profissional a aceitar ser funcionário da AQUILA foi o mercado:

"O mercado pra terceirizado [entende-se aqui PJ] está horrível, o mercado de CLT está melhor, então eu vou pra onde está o melhor." (CASO C_PROFISSIONAL 4).

Mas, com o tempo, ele passou a ver benefícios em estar dentro da AQUILA. Ele entrou na relação por um objetivo pontual, mas enxerga que esta pode ser mais do que um vínculo contingencial:

"Eu aceitei. E não me arrependo, eu gostei, estou gostando pra caramba, eu acho que eu fiz a escolha certa. E agora, sim, eu já começo a ter a perspectiva, você já começa a pensar lá na frente. A evolução desse trabalho, dessa parceria agora com a AQUILA, de com o passar do tempo galgar" (CASO C_PROFISSIONAL 4).

É interessante observar que ele define a relação com a AQUILA como sendo uma parceria. Este profissional sempre teve uma postura autônoma. No momento em que é empregado de alguém, ele não se enxerga assim e se vê como parte de um acordo de troca, correspondendo à relação de interdependência identificada por Hakim (1994).

A segurança oferecida pelo estabelecimento do vínculo de CLT com a AQUILA permite que ele comece a vislumbrar algo a longo prazo, como visto em seu depoimento. Isto representa algo que, até então, para o indivíduo, era ausente na sua vida profissional. Observa-se o indivíduo aprendendo uma nova forma de ver seus vínculos de trabalho.

Outro ponto influenciado por esta relação é o aumento da postura flexível do profissional em relação à transferência de cidade. Conforme foi relatado, ele já recebeu diversas propostas das empresas nas quais trabalhava para mudar-se para São Paulo e todas as vezes recusou e desfez o vínculo estabelecido. Os novos elementos na relação empresa-trabalhador geram novas perspectivas:

"A situação é outra porque antes as oportunidades que eu tive pra ir pra lá, foi justamente em relação à terceirização. Agora, não, agora sou CLT, entendeu? Se eu mudar de cidade como CLT existe uma série de benefícios por lei que vão ter que serem passados pra mim, entendeu? então a história muda completamente, entendeu?" (CASO C_PROFISSIONAL 4).

Este depoimento reforça a teoria de Anell e Wilson (2000), de que os indivíduos, por projetarem necessidades psicológicas no trabalho, precisam de algo constante na vida deles para lidar com muitas mudanças. Neste caso, o vínculo empregatício seria o elemento constante.

4.3.2. O Contrato Psicológico com a PICTOR

Apesar de um maior ou menor grau de identificação com a PICTOR, todos os entrevistados sabem claramente que ela é uma empresa cliente. E todos também elogiam muito esta empresa como lugar para se estar trabalhando, além do que acham boa a receptividade dos funcionários da PICTOR, principalmente, quando comparada a experiências anteriores:

"Mas, assim, as pessoas do outro lado, né? elas não estavam assim tão receptivas, não eram tão assim, elas não envolviam tanto sem preconceito, como se envolve o pessoal da PICTOR." (CASO C_PROFSSIONAL 4).

A análise dos depoimentos sobre a PICTOR demonstra que os elementos que regem esta relação são baseados nos vínculos sociais estabelecidos com as pessoas com quem se trabalha cotidianamente e no reconhecimento do trabalho executado por projeto – características de uma relação do tipo Transacional:

"A gente vê tudo aqui feriadados, áreas. Por exemplo, tem a festa de final de ano. Tem da AQUILA e tem da PICTOR. Da AQUILA é legal, a gente vai, é maneiro. Mas a festa que a gente fica esperando o ano inteiro é a festa da PICTOR, entendeu? Porque a PICTOR que são os nossos amigos". (CASO C_PROFSSIONAL 2).

"Então hoje minha relação com a PICTOR, na parte da gerência, com os diretores que eu tenho contato direto é, assim, pra mim é bastante satisfatória. Tenho o respeito deles, tenho respeito dos meus usuários" (CASO C_PROFSSIONAL 4).

4.3.3. Considerações Finais sobre o Caso C

A relação entre as duas empresas, conforme definido pela gerente da AQUILA, seria uma relação de parceria – confiança, enfoque na qualidade, cooperação e postura criativa – de acordo com a classificação feita por Giosa (1993).

De acordo com os dados analisados previamente, o relacionamento com a contratante é baseado em um comprometimento afetivo, não com a empresa em si, mas com as pessoas, com as equipes e com o trabalho. Este é o tipo de comprometimento observado por Cappelli (1999) e Handy (1995), como presente nas novas relações de trabalho.

O formato de trabalho é baseado por projeto, com níveis pré-estabelecidos de *performance*. A PICTOR contribui com o reconhecimento e a oportunidade

de aprender e mostrar competência. Estes são elementos presentes no tipo de contrato classificado como de Nível 1 por Maguire (2001).

As expectativas organizacionais sobre a AQUILA apresentam características de contrato psicológico do tipo Balanceado, próximo ao Nível 2, proposto por Maguire. Porém, contêm alguns elementos de um contrato Transacional, tal como especificação de *performance*, bem como outros de um contrato Relacional, como plano de carreira.

A relação tende a ser de longo prazo, sem previsão de término. O empregado se dedica à empresa e esta incentiva o seu crescimento. Há um comprometimento com a equipe e com o trabalho, mas com a empresa só enquanto for interessante para o profissional.

4.4. Síntese dos Três Casos

De modo a facilitar uma visão comparativa sobre as situações expostas nos itens 4.1, 4.2 e 4.3, o Quadro 6, a seguir, faz um breve resumo dos três casos estudados.

Quadro 6: Quadro Resumo dos Casos Estudados

CASO A		
Empresas:		
PYXIS	Empresa Contratante	Atuante no segmento de telecomunicações
APUS	Empresa Contratada	Consultoria em TI
Entrevistados:		
Profissional de TI 1	Está no mercado de informática há 15 anos, trabalhando nos últimos 12 anos como PJ. Ele presta serviço para PYXIS como PJ pela APUS há um ano.	
Profissional de TI 2	Entrou no mercado de trabalho em 1999. Está como prestador de serviço na PYXIS há 3 anos e meio, sendo que há 2 pela APUS.	
Profissional de TI 3	Este profissional está há 2 anos como prestador de serviço na PYXIS, no último ano e seis meses por intermédio da APUS, como PJ.	
Profissional de TI 4	Esta profissional está há 11 anos no mercado de informática, há 7 como funcionária da APUS e há 3 anos prestando serviço para a PYXIS.	
Análise:		
Neste caso as expectativas do contrato psicológico dos profissionais apresentam-se direcionadas para a PYXIS.		

CASO B		
Empresas:		
PERSEUS	Empresa Contratante	Atuante no segmento de comunicações
ANTILA	Empresa Contratada	Consultoria em TI
Entrevistados:		
Profissional de TI 1	Está no mercado de TI há mais de 15 anos. Trabalhou na PERSEUS como funcionária durante 6 anos e depois foi contratada pela ANTILA.	

Profissional de TI 2	Está no mercado há mais de 30 anos. Há 20 na PERSEUS , sendo que nos 15 primeiros anos era funcionário, e depois passou a ser prestador de serviço.
Profissional de TI 3	Trabalha como prestador de serviço para a PERSEUS há 4 anos. Ele está vinculado como PJ por intermédio de outra empresa contratada pela PERSEUS.
Profissional de TI 4	Durante 17 anos foi funcionário da PERSEUS e nos últimos 5 anos está como terceirizado pela ANTILA.
Análise:	
Neste caso todos os entrevistados demonstraram uma forte identificação afetiva com a PERSEUS. Os profissionais terceirizados pela ANTILA têm suas expectativas de carreira direcionadas para esta.	

CASO C		
Empresas:		
PICTOR	Empresa Contratante	Atuante no setor financeiro
AQUILA	Empresa Contratada	Consultoria em TI
Entrevistados:		
Profissional de TI 1	Ex-funcionário da PICTOR, trabalha lá há 15 anos, sendo que há 10 anos como terceirizado pela AQUILA.	
Profissional de TI 2	Está no mercado há 15 anos de mercado, já trabalhou em vários lugares, com vários tipos de vínculo empregatício. Está na AQUILA e na PICTOR há 4 anos.	
Profissional de TI 3	Tem 6 anos e meio de mercado e está há 5 anos na AQUILA e há um pouco mais de um ano trabalhando no projeto da PICTOR.	
Profissional de TI 4	Está no mercado há 16 anos. Está há um ano e três meses no projeto na PICTOR, sendo que nos últimos 7 meses como funcionário da AQUILA.	
Análise:		
Neste caso as expectativas do contrato psicológico dos profissionais apresentam-se direcionadas para a AQUILA.		

4.5. O Indivíduo e o Mercado

Neste item é analisada a relação do profissional de TI com o mercado através dos principais elementos citados no referencial teórico: habilidades, empregabilidade e carreira.

Os depoimentos mostram uma diminuição do investimento em treinamento por parte das empresas. Nos casos estudados, as consultorias só investem em treinamento técnico se o lucro proporcionado pelo contrato permitir. Caso contrário, quando há investimento das consultorias, este é voltado somente para o desenvolvimento de habilidades interpessoais. Um fato muito comum é a disponibilização de material para aqueles que querem estudar por conta própria.

No geral, os profissionais são autodidatas, aprendendo o que é necessário para assumir novas funções ou atividades. Para se manterem atualizados, eles investem em cursos por conta própria, buscam conteúdo disponível na Internet e, principalmente, conforme anteriormente identificado por Loogman *et al* (2004), desenvolvem-se com o conhecimento proporcionado pelo dia-a-dia:

“O teu conhecimento, a tua base você cria a partir do convívio com as pessoas. Aprendizado é o dia-a-dia mesmo. Você segue sempre uma linha que envolve aquelas pessoas que estão ao teu lado. Aquela forma de conhecimento de quem convive com você. No momento em que você começa a trocar esse conhecimento com outras pessoas, essas outras pessoas também vão te dando, dentro dessa linha aqui outras informações, para agregar, para aumentar o leque do seu conhecimento.” (CASO C_PROFSSIONAL 4).

Logo, exercer uma atividade na qual se aprenda pouco não é interessante, pois não contribui para o conhecimento tácito. Outro aspecto importante é estar em um ambiente de trabalho que propicie a aprendizagem, seja pela troca com outros profissionais ou pelo contato com novas tecnologias. Alguns profissionais apontam que passar por várias empresas ajuda a enriquecer as habilidades profissionais.

Sobre as habilidades, vale ressaltar, ainda, que a busca de conhecimento pelo profissional fora do ambiente de trabalho é, na maioria das vezes, voltada para habilidades “vendáveis” no mercado; isto significa que nem sempre o investimento deles é direcionado para o que a empresa necessita, conforme observado por Cappelli (1999).

Quando analisados os relatos sobre empregabilidade, observa-se que conhecimentos e habilidades reconhecidos no mercado dão a segurança de não faltar trabalho (CAPPELLI, 1999; RANSOME, 1999).

A situação dos profissionais com vínculo de CLT e daquele com vínculo PJ é percebida com diferenças pelos entrevistados. Quando eles compararam as vantagens e desvantagens das duas condições, quase todos afirmaram que, há alguns anos, a principal vantagem em ser PJ era a remuneração, que era bem mais alta. Porém, como atualmente esta diferença é cada vez menor, a maioria vê mais vantagens em ser CLT do que PJ. A diferença de remuneração não compensa a vulnerabilidade do vínculo de trabalho em um mercado com poucas oportunidades, nem a ausência dos benefícios básicos recebidos por funcionários, tais como, férias e décimo-terceiro.

Ainda, ser funcionário de uma empresa de consultoria proporciona uma relativa segurança, pela possibilidade de remanejamento para outros projetos, em outras empresas. Entretanto, como o mercado de trabalho para informática não está bom no Rio de Janeiro, para quase todos os entrevistados a saída do projeto atual significaria uma mudança de cidade, e muito provavelmente a ida para São Paulo:

“Têm clientes no Rio de Janeiro, têm clientes em São Paulo, você ir para um outro cliente em São Paulo, ou no Rio Grande do Sul ou em qualquer outra parte do país ou do mundo, implica em mudar a tua vida.” (CASO B_PROFIOSSIONAL 4).

Para aqueles que querem manter-se no Rio de Janeiro, as opções de trabalho são limitadas e o poder de barganha do profissional é reduzido. Em um mercado com poucas oportunidades, a flexibilidade proporcionada pelos novos formatos de carreira e pelo vínculo de terceirização tornam-se reduzidas e algumas pessoas decidem ficar onde estão, ou para evitar a mudança para outra cidade, ou até mesmo para não correr o risco de ficar sem trabalho:

“Eu acho esse sistema muito bom se você estiver num mercado estável (...) O nosso mercado, como não tem esse perfil, ele faz com que o cara fique tentando se agarrar ali com unhas e dentes àquilo que ele tem, né? É, o desafio bom é aquele desafio que você sabe, ah, isso aqui eu já aprendi tudo o que eu tinha que aprender aqui, eu vou dar a vaga para uma outra pessoa e tentar um novo horizonte. Mas sabendo que você não vai pular sem saber qual a largura do abismo, né? Essa é a grande questão, né?” (CASO A_PROFIOSSIONAL 1).

Nas carreiras dos profissionais entrevistados constatou-se uma intensa movimentação lateral. Nos últimos cinco anos quase todos, ou mudaram de empresa, ou mudaram de vínculo empregatício, ou ambos. Entretanto, os profissionais utilizam basicamente a mesma gama de habilidades nas oportunidades de trabalho em diferentes empresas, tipo de movimentação observada por Hakim (1994) e Sullivan (1999, *apud* Loogman *et al* 2004).

No caso de uma mudança em que as atividades exercidas demandem conhecimentos diferentes, a aprendizagem das novas habilidades fica, geralmente, por conta dos profissionais:

“Eu já cheguei, eu tive que aprender, quando eu mudei de área, há muito tempo atrás, na outra consultoria, eu tive que aprender um sistema em uma semana. Em duas eu tinha que estar fera. Eu fiz.” (CASO A_PROFIOSSIONAL 4).

Como as carreiras estão mais focadas para o mercado, a passagem por diversas empresas, além de ajudar a enriquecer o *curriculum*, aumenta naturalmente o *networking* dos profissionais. Identificou-se que mesmo os que estão satisfeitos com o trabalho atual e não têm planos de sair, mantêm a rede de contatos para “o dia em que precisar”:

“O que faz você ter uma boa relação com as pessoas no mercado, é justamente isso, é você manter sempre, sempre [a rede de conhecimentos]. Se você não fizer isso, já era. Você pode ser um excelente profissional, o melhor do mundo, mas se você não tiver ninguém para levantar a tua bandeira e diga esse cara é bom, pode confiar, pode trazer pra cá, acabou. Então isso hoje é fundamental.” (CASO C_PROFIOSSIONAL 2).

Como são as pessoas com quem se trabalhou no passado que ajudarão nas oportunidades futuras, torna-se essencial para o profissional deixar um bom registro por onde passa.

A maior movimentação lateral não significa que não haja oportunidades de crescimento dentro da hierarquia das empresas. Todas as gerências entrevistadas confirmaram a existência de um plano de carreira dentro das suas organizações. Entretanto, estas oportunidades são mais escassas e para ocupar cargos além do nível técnico – o nível gerencial – os profissionais têm que vestir a camisa da empresa e dedicar-se a ela. Como os resultados deste relacionamento são de longo prazo, muitos profissionais não estão dispostos a se arriscar neste investimento por terem dificuldade de acreditar em uma relação duradoura com as empresas. E ainda, como a empregabilidade para o profissional de TI está ligada ao seu conhecimento técnico prático, alguns profissionais acreditam que a execução de tarefas gerenciais deixá-los-ia defasados caso quisessem, depois, sair para o mercado.

“Por exemplo, amanhã, se pintar um curso de sics, eu vou querer fazer, óbvio. Apesar de eu não meter mais a mão na massa, mas eu vou fazer. É um desenvolvimento profissional pra mim também. Porque hoje eu sei, eu tenho consciência que eu estou hoje como coordenador, mas se eu mudar de projeto eu não vou ser coordenador, eu vou ser um analista” (CASO C_PROFIOSSIONAL 1).

É interessante observar, também, que o formato das relações de trabalho presentes nos casos permitiu, para alguns profissionais que eram ex-funcionários, um crescimento vertical na carreira dentro da empresa de consultoria o que talvez fosse inviável na antiga empresa.

“Não sei como seria na PICTOR, se eu teria as oportunidades que eu tive para chegar no cargo que eu estou hoje” (CASO C_PROFIOSSIONAL 1).

4.6. O Profissional de TI neste Contexto

Algumas características que traçam o perfil do profissional de TI, como a flexibilidade para executar diversas tarefas, a necessidade de se adaptar à mobilidade geográfica e de carreira e as dinâmicas de aprendizagem já foram

abordadas no item anterior. Neste, serão analisados outros elementos que definem o profissional de TI e sua relação com o trabalho.

A pesquisadora pediu para os entrevistados definirem o perfil ideal do profissional de TI. As características mais citadas foram: não ter medo de errar, ser criativo, gostar do que faz, ser proativo, ter “jogo de cintura” para lidar com os problemas técnicos e de relacionamento com o cliente, ser automotivado, estar sempre atualizado com as novas tecnologias, ter um bom conhecimento técnico teórico e prático, manter um bom relacionamento interpessoal e saber trabalhar em equipe, ser flexível em relação a tempo e lugar, ser capaz de se adaptar a vários ambientes, não querer reter o conhecimento para garantir o “seu reino” e ter sempre um bom *networking*. Um dos gerentes entrevistados frisou a importância de o trabalhador ter um conhecimento básico de administração e processos, além da necessidade do profissional de informática ter uma postura um pouco mais formal e política:

“[no passado em TI] Quem estava lá dentro era estúpido, maluco, nervoso, neurótico e isso não afetava de forma nenhuma a produtividade. Que era o padrão antigo do analista de suporte sisudo, detentor do conhecimento, e difícil de relacionamento, difícil de explicar, e que falava uma língua ininteligível para a maioria dos humanos, né? E hoje a operação não funciona dessa forma.” (CASO A_Gerente).

Quanto à mobilidade geográfica, alguns profissionais, mesmo sabendo que há mais oportunidades de trabalho em São Paulo, não têm pretensão de se transferir para a referida cidade, não só por causa da mudança provocada, mas por causa de um “amor” pelo Rio de Janeiro:

“O carioca é o contrário de algumas cidades do Brasil ele é muito mal acostumado. Porque ele tem as belezas naturais daqui que são um diferencial pra ele, é qualidade de vida mesmo. Só de ele poder ir pro trabalho, passando na praia num dia de sol e de verão, é algo que ele se morde todo, mas fala, pô, eu vi o mar, eu vi pessoas, é outra energia. Ao contrário, de que, eu já passei vários dias em São Paulo é só concreto pra um lado, concreto pro outro, tempo nublado, chuvas e trovoadas, então, é complicado.” (CASO A_PROFSSIONAL 2).

Outro ponto levantado, ainda sobre a flexibilidade de lugar, foi a da possibilidade do profissional exercer as atividades utilizando tecnologias que permitem um acesso remoto virtual aos equipamentos das empresas. Os profissionais que citam este ponto sabem das facilidades proporcionadas por este recurso, utilizam-no, mas reconhecem que o uso da ferramenta a ponto de mudar a gestão das pessoas ainda tem muito para evoluir:

“Eu tenho trinta e cinco anos, trabalho com TI e tudo o que eu faço pode ser feito remotamente, eu sou analista de suporte e tenho acesso remoto às máquinas. E a empresa me obriga a ficar enclausurado das 9:00 às 18:48, sem que eu tenha tempo livre para correr atrás das minhas coisas.” (PROFISSIONAL DE TI).

Um elemento sempre presente nos discursos dos entrevistados foi a necessidade de flexibilidade de tempo. Existe a demanda de intensa carga horária de trabalho sobre os profissionais de TI. Esta não se limita aos dias comerciais, mas também inclui o final de semana e a madrugada. E, por causa da natureza das atividades exercidas por estes trabalhadores, na maioria das vezes, não há uma programação prévia desses horários. Como consequência, alguns relatam problemas de estresse e de saúde e até conflitos familiares:

“O que irrita é sexta-feira, cinco horas da tarde, chegarem e falarem, amanhã eu quero todo mundo aqui, amanhã e domingo. Isso que estraga um pouco porque desregra a sua família.” (CASO C_PROFfSSIONAL 2).

“TI é uma coisa extremamente desgastante, vai envelhecendo rápido, vai te sugando até o final.” (CASO A_PROFfSSIONAL 3).

Sobre a satisfação em trabalhar com tecnologia da informação, a maioria dos entrevistados relatou que gosta muito do que faz. Entre os motivos que os fazem gostar de suas atividades, estão o processo criativo envolvido com o desenvolvimento de sistemas, a socialização proporcionada pelo interesse em comum pela tecnologia, o ambiente de trabalho e a realização pessoal ao ver o resultado de um trabalho ou ao solucionar um problema:

“Eu posso fechar os olhos e lembrar que eu subi as escadas assim, sabe quando você, sabe quando você dá um beijo no primeiro namorado que você ama? que você sobe assim... as escadas? Eu lembro de eu com um papel na mão, subindo as escadas toda contente por que eu tinha feito o sistema funcionar, né? então eu gosto muito disso, adoro, adoro o que eu faço.” (CASO C_PROFfSSIONAL 2).

Os profissionais mais interessados pela informática reclamam quando têm as suas habilidades subutilizadas. Para outros trabalhadores, o que interessa é o rápido retorno financeiro que o trabalho com informática pode proporcionar. Outros fatores de satisfação pessoal ficariam em segundo plano:

“Não, não gosto [do que faço]. Eu acho que é uma área que é bem remunerada, e que se eu estivesse trabalhando no que eu gostasse, não me pagaria tão bem quanto o que eu queria.” (CASO C_PROFfSSIONAL 3).

Quando perguntado sobre o futuro do trabalho no setor de TI, a grande maioria tentou imaginar, mas não conseguiu prospectar cenários para um futuro de médio prazo. Outros assumiram que realmente não conseguem imaginar o futuro, por causa da evolução tecnológica:

“A tecnologia está evoluindo muito, muito, muito, muito. Eu não consigo enxergar daqui a dez anos como é que vai estar a situação.” (CASO A_PROFSSIONAL 4).

Os entrevistados que fizeram alguma prospecção levantaram elementos como gestão não presencial e inteligência artificial.

Além das limitações impostas pela evolução tecnológica, a pesquisadora observou que todo o grupo analisado demonstrava não só a característica de pensar mais no aqui e agora, mas também uma certa dificuldade em fazer prospecções a longo prazo.

Conforme observado por Loogman *et al* (2004), a imprevisibilidade do futuro da tecnologia faz com que o profissional da área técnica tenha que lidar com a imprevisibilidade da sua própria carreira e, provavelmente, esta falta de projeção torna-se um obstáculo para o indivíduo construir suas perspectivas a longo prazo.

Os dados apresentados mostram, então, que muitas características do profissional de TI descritas no estudo de Loogman *et al* (2004) foram encontradas nesta pesquisa.