

5. Conclusões e Sugestões para Estudos Futuros

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o contrato psicológico de profissionais de TI terceirizados com as organizações com as quais eles estavam envolvidos – empresas contratante e contratada, bem como a percepção sobre a sua condição profissional diante da nova dinâmica do mercado. Seguindo esta orientação, chegou-se a algumas considerações importantes que serão tecidas neste capítulo.

Entre as motivações para a terceirização, apontadas por Prado e Takaoka (2001), identificou-se, neste estudo, como principais motivos: o acesso ao conhecimento, a gestão de recursos humanos e a prestação de serviços para a melhoria da produtividade. Observou-se que a redução de custos não apareceu como motivador em qualquer das empresas focalizadas nesse estudo.

Os principais problemas decorrentes da terceirização apontados por Bernstoff (2000) – construção de um relacionamento de parceria, comprometimento e relacionamento interpessoal – também se apresentaram nos casos estudados. Constatou-se, ainda, que não somente estes problemas foram identificados, como também os desafios apontados por Silva *et al* (2001) sobre a gestão de pessoas em empresas em rede, conforme listado a seguir: planejamento integrado, comunicação e negociação entre empresas, diferença na política de benefícios, clareza na definição de responsabilidades, gestão da carreira dos terceiros e problemas de identificação.

Percebe-se, no entanto, diferenças de como estes fatores estavam presentes em cada um dos casos. Dos três contratos analisados, o **Caso C** representa uma relação de parceria e, também, um exemplo no qual os desafios de gestão apontados por Silva *et al* (2001) parecem contornados. Neste mesmo caso, observou-se que as expectativas organizacionais dos indivíduos estavam claramente direcionadas para a empresa com a qual eles possuem o vínculo empregatício – a consultoria.

No **Caso A** – o acordo com maior grau de ambigüidade – as gerências não conseguiram se sobrepôr aos desafios de gestão, e os profissionais envolvidos apresentaram os maiores conflitos de identificação e de canalização das expectativas organizacionais. O **Caso B** demonstra uma relação que não

conseguiu se ater ao seu propósito inicial, pois a rigidez nas negociações, as mudanças nas organizações envolvidas e a forte diferença cultural não permitiram uma adaptação do acordo feito cinco anos antes. Neste último caso, a diferença cultural e de processos é intensamente percebida pelos profissionais terceirizados que, por serem na sua maioria ex-funcionários, têm mais critérios de comparação entre as duas empresas. Vale ressaltar que, além da citada comparação, a maior identificação com uma das empresas é, em grande parte, decorrente da gestão da contratante, a qual se preocupa em criar um senso de identidade “PERSEUS”. Se, por um lado, essa ação ajuda a estimular o comprometimento dos trabalhadores com os resultados das atividades executadas para a organização, por outro pode criar um conflito nos profissionais que sentem vontade de maior afiliação, mas têm seu envolvimento limitado pelos contratos de trabalho (CAPPELLI, 1999).

Os dados mostraram a importância de uma boa relação entre as duas empresas e o estabelecimento de um bom contrato para o benefício de todos – empresas e trabalhadores. Para a eficiência deste relacionamento, não basta um acordo claro, bem compreendido; ele precisa ser adaptável às partes envolvidas, isto é, manter uma dada flexibilidade. Por outro lado, não pode ser “solto” – sem uma gestão eficaz –, a ponto de gerar dúvidas quanto às responsabilidades no processo.

A gestão dos contratos e dos profissionais envolvidos nestes é um ponto que deve ser ressaltado. Conforme indicado por Cappelli (1999), para lidar com as novas relações de trabalho, novas competências têm que ser desenvolvidas e, entre elas, está a habilidade de gerência de contratos. Nos casos estudados, duas das consultorias focalizavam mais no resultado do negócio proporcionado pelo contrato do que efetivamente a gestão dos profissionais. Nas contratantes, por outro lado, a gestão dos contratos ficava sob responsabilidade das gerências executivas, as quais não podiam dedicar-se exclusivamente a esta questão. Logo, o presente estudo identificou a necessidade de que as consultorias não apenas façam a gestão de negócios, de forma bem definida, mas também se preocupem efetivamente com a gestão de pessoas. Observa-se, também, a necessidade das contratantes tanto terem, internamente, habilidades de gerência de diversos contratos quanto poderem acompanhar a forma como os profissionais terceirizados estão sendo gerenciados.

Os dois tipos de contrato encontrados no mercado, *outsourcing* e *bodyshop*, apresentaram grandes diferenças nos limites da gestão dos

profissionais terceirizados, com suas vantagens e desvantagens e desafios particulares.

Outro aspecto que também deve receber atenção na gestão dos terceirizados é a tendência de segmentação da força de trabalho. Em todos os casos ela ocorreu em algum grau de intensidade. O problema não é haver uma distinção de grupos; a questão é saber o quanto isso influencia a cooperação entre os trabalhadores. Percebeu-se que quando os referenciais de identidade organizacional estão bem definidos, a segmentação se dá de acordo com essa identidade, facilitando uma possível amenização dos seus efeitos. Porém, quando estes referenciais não são claros, a tendência é que cada indivíduo construa a sua identificação baseando-se em critérios muito particulares, tornando muito mais complexa de ser administrada a dinâmica das relações entre os grupos.

Os dados analisados nos três casos mostram, de maneira nítida, que todos os indivíduos estavam vivenciando o novo contrato psicológico, do qual algumas importantes características foram identificadas por Kissler (1994, *apud* Maguire 2002). O principal elemento identificado em todos os relatos foi o discurso do tipo “primeiro eu, depois a empresa”. Na verdade, os indivíduos se mostraram comprometidos e envolvidos, mas sempre levaram em consideração os seus interesses pessoais, em detrimento dos organizacionais. Não há uma lealdade cega.

Mesmo para aqueles que se identificavam com a organização, que gostavam do trabalho que executavam e do ambiente de trabalho, em qualquer hipótese de mudança, os interesses pessoais sempre eram os fatores derradeiros para suas decisões.

Observou-se um intenso fluxo das relações de trabalho – uma “dança das cadeiras” nas contratações –. A grande maioria dos entrevistados, nos últimos cinco anos, passou por duas empresas ou mais. Essa movimentação pode ser vista como saudável por alguns autores. Entretanto, o estabelecimento contínuo de relações por demais transitórias impede a construção de uma perspectiva futura para o indivíduo e para as relações de trabalho, que podem se tornar, assim, cada vez mais voláteis, sem acréscimo para as partes envolvidas.

No mercado de trabalho, os profissionais que passaram por várias empresas, apesar de colocá-las no *currículum*, não têm a sua identidade profissional associada a qualquer uma delas. A identidade de “profissional de TI” mostrou-se acima da identidade destas empresas.

A pesquisadora definiu, na metodologia, o grupo objeto de estudo como sendo os *Pooled Workers* (ROUSSEAU, 1995). Ela observou, porém, que o grupo de profissionais de TI terceirizados possui habilidades facilmente transferidas para outras organizações e também focaliza o mercado para garantir a sua empregabilidade. Isto faz com que alguns deles possam ter um comportamento parecido com o que foi definido pela Rousseau (1995) como 'Carreiristas', mesmo sem ter o vínculo empregatício padrão com as empresas por onde passam.

Observou-se que, para poderem se lançar no mercado, é importante que os profissionais tenham confiança em si mesmos e nos conhecimentos que possuem, de modo a se adaptarem aos desafios que lhes são impostos. E precisam, também, saber criar condições para obter informações certas sobre o mercado, de maneira a poderem se movimentar nele com maior segurança. Dentro da nova dinâmica das relações de trabalho, os profissionais movimentam-se no mercado de trabalho, ou por buscarem novas oportunidades ou para, simplesmente, manterem-se trabalhando.

Notou-se, também, que apesar da postura profissional mais autônoma adotada por alguns trabalhadores, parte deles ainda pode ter expectativas afetivas em relação as empresas – exemplo: vontade de afiliação – e não gostaria de estar na situação atual. Logo, conclui-se que, além dos quesitos de confiança em si mesmos, obtenção de informação e adoção de uma postura autônoma, para vivenciar plenamente as novas relações de trabalho e internalizar suas principais vantagens, os indivíduos devem ter podido optar por estar nesta condição, o que exige uma dada maturidade afetiva e capacidade interna de lidar com relações fluidas.

Um outro ponto tratado pela literatura é o estímulo ao comprometimento com a equipe ou com o projeto (CAPPELLI, 1999). Este tipo de engajamento é muito importante para relações transacionais, mas, para relações que tendem a uma duração maior, o comprometimento com a equipe pode até aumentar o custo de saída, quando o profissional não sabe o que lhe aguarda em uma outra proposta de trabalho. Entretanto, diante de uma nova oportunidade, na qual ele sabe que irá para uma situação melhor, não seria este tipo de comprometimento que o manteria na empresa atual.

Muitos entrevistados associaram a idéia de comprometimento a profissionalismo. O trabalhador, mesmo vendo-se em desvantagem no acordo feito, executaria suas tarefas, atenderia às normas organizacionais e talvez até recusasse uma outra proposta de trabalho, não por um comprometimento

afetivo, mas pelo sentimento de responsabilidade profissional – um comprometimento normativo.

O dados levantados por esta pesquisa mostraram-se ricos por trazerem informações sobre as diferentes formas como os trabalhadores constroem os seus contratos psicológicos. Quatro grupos distintos foram identificados:

1º) **Desiludidos.** Os profissionais que já vivenciaram o antigo acordo e que, depois de terem passado por alguma reestruturação organizacional, passaram a não acreditar mais na sua viabilidade;

2º) **Ambivalentes.** Os profissionais que querem acreditar em uma relação de longo prazo, mas, por estarem imersos em um contexto em que as relações tendem a ser mais transacionais, têm dificuldade em acreditar que ela é possível de ser estabelecida; estes indivíduos vivem um constante conflito interno;

3º) **Céticos.** Os profissionais que não acreditam em uma relação sólida com as organizações e não têm perspectivas em estabelecer qualquer relação dessa natureza;

4º) **Crédulos.** Os profissionais que nunca tiveram uma relação de longo prazo com as organizações, mas querem acreditar que ela é possível e investem nela; este último grupo divide-se em dois subgrupos – os **crédulos tradicionais**, que apostam no estabelecimento de uma relação tradicional e os **crédulos inovadores**, que apostam em uma relação de longo prazo, mas já com um novo formato, de interdependência, conforme indicado por Hakim (1994).

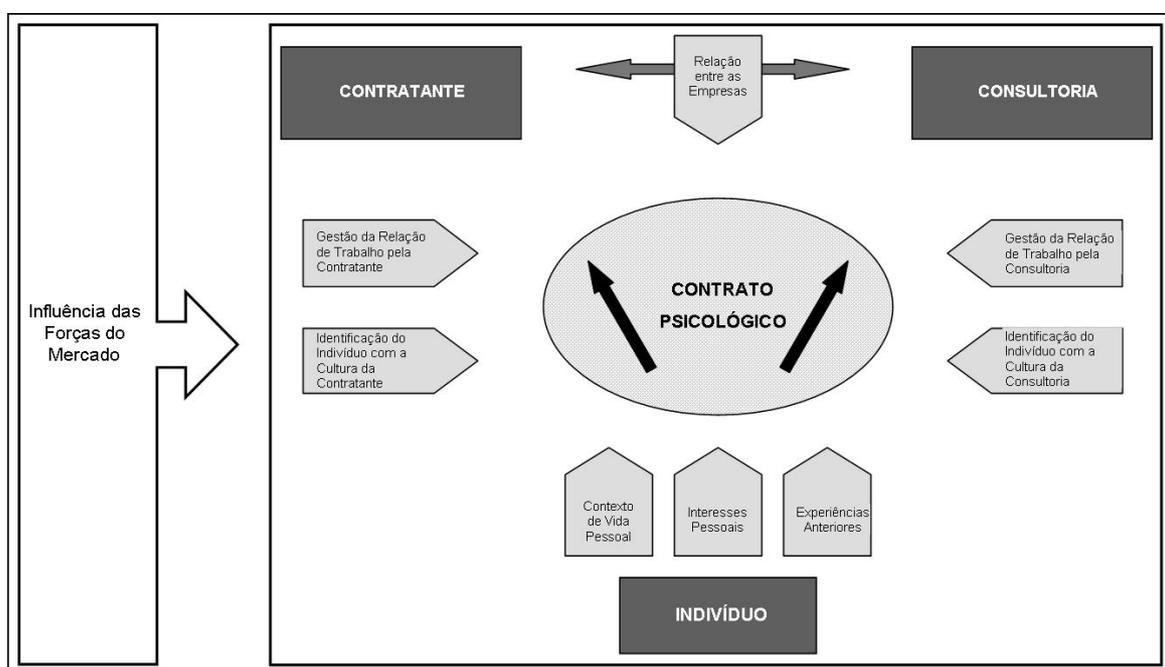
Foram identificados, ainda, fatores que influenciam na construção do contrato psicológico dos indivíduos: contexto de vida pessoal; necessidades afetivas projetadas no trabalho; experiências anteriores; forças do mercado; identificação com a cultura, com o ambiente de trabalho, com as tarefas executadas e com as pessoas; bom relacionamento do indivíduo com as empresas e também entre elas.

Nesta pesquisa notou-se também que, além da mudança no contrato psicológico, das diferentes formas de como este pode ser vivenciado e dos fatores que influenciam o seu processo de construção, o indivíduo pode

estabelecer vários tipos de contrato com as diversas instituições às quais está vinculado. E nem sempre a maior intensidade do contrato psicológico está relacionada com o vínculo empregatício. Observou-se, ainda, que os citados fatores que influenciam na construção do contrato psicológico também exercem influência no direcionamento das expectativas dos profissionais: para a empresa contratante, para a consultoria ou até para a relação entre as duas.

A identificação destes fatores e de suas influências possibilitou a construção de um quadro de referência proposto na Figura 6.

Figura 6: Fatores que Influenciam o Contrato Psicológico dos Profissionais Terceirizados



Fonte: Elaborado pela autora.

As relações de trabalho e o contrato psicológico mostram-se fluidos, devido à dinâmica dos elementos que os influenciam. Em um dado momento, as organizações possuíam mecanismos que amortizavam a influência do mercado na relação empresa-trabalhador. Agora o mercado faz parte do dinamismo dentro das organizações. As **forças do mercado** funcionam como um contexto que exerce influência em todos os elementos das relações de trabalho, principalmente em momentos de mudança.

Entre os **fatores individuais**, destacam-se os interesses pessoais, relacionados às motivações internas do indivíduo, que podem estar ou não sintonizados com os objetivos organizacionais.

O **contexto de vida pessoal** – exemplo: relação com a família e amigos, problemas de saúde, canalização das necessidades afetivas – o qual não depende, necessariamente, da vontade dos indivíduos, mas das situações e relações estabelecidas e vividas por ele, e que podem mudar com o tempo, influencia as expectativas da relação de trabalho.

A influência das **experiências anteriores** se dá pela expectativa criada pelo histórico do indivíduo na própria organização, isto é, a sua percepção da relação esforço *versus* recompensa, a partir de méritos anteriores. Quando há experiências em outras organizações, existe também a comparação de benefícios entre as empresas. Outro registro importante para alguns indivíduos é o histórico dos formatos das relações de trabalho e sua influência no modo do trabalhador pensar a relação: assim como um indivíduo que sempre teve um contrato do tipo Relacional terá dificuldades em compreender as regras de um contrato Transacional, a recíproca, no grupo estudado, é verdadeira.

A identificação do indivíduo com a **cultura das empresas** – incluindo a estruturação dos processos e tarefas, o clima organizacional e as relações sociais estabelecidas no ambiente de trabalho – e o modo como é feita a **gestão direta** dos trabalhadores pelas duas empresas – seja a gestão de tarefas ou de pessoas –, tudo influencia na maior ou menor canalização de expectativas para cada uma das organizações envolvidas. Muitas empresas intermediárias não dão a devida atenção à gestão da relação de trabalho com seus profissionais, o que faz com que eles assumam uma postura autônoma, ou projetem suas expectativas sobre a empresa contratante. Este último caso pode ser acentuado quando as empresas contratantes estimulam uma identificação maior com elas, o que vai além dos aspectos transacionais previstos para este tipo de relação.

A **relação entre as duas empresas** mostrou-se um fator bastante relevante para a construção de contrato psicológico do indivíduo com as duas empresas. Os pontos positivos e negativos do contrato de terceirização não são percebidos somente pelas gerências, mas também pelos trabalhadores que, a partir desta percepção, criam as suas expectativas para a relação trabalhador-empresas. Dois dos entrevistados, por terem suas expectativas emocionais direcionadas para uma empresa e de crescimento profissional para outra, chegam a ter um alto grau de dependência da relação entre as duas para a manutenção da estabilidade do seu contrato psicológico.

A análise dos casos mostra, ainda, que a relação de trabalho passa a ser constantemente renegociada, o que ficou nítido quando o tema de mudanças foi abordado nas entrevistas. As pessoas mudam e as empresas também, ou seja,

as expectativas são fluidas e não estáticas. Logo, os acordos também são mutáveis.

Apesar de alguns entrevistados mostrarem-se mais céticos quanto às relações de trabalho que envolvam aspectos não-transacionais, a pesquisadora percebeu que estes profissionais ainda possuem alguma expectativa de estabelecer relações que englobem trocas mais relacionais, sendo que estas seriam projetadas de acordo com o contexto de vida de cada um.

Um dos entrevistados pode ter usado a palavra que define a relação trabalhador-empresa da forma mais próxima às possibilidades atuais: parceria. Parceria no sentido de troca, confiança, respeito, benefícios e crescimento mútuo.

Mas, antes de tudo, para que este tipo de relacionamento ocorra, as partes envolvidas precisam estar dispostas a acreditar na sua viabilidade, para que assim dêem uma chance a este tipo de vínculo.

A forma como as organizações têm tratado seus trabalhadores nas últimas décadas deixou marcas nas gerações que acreditaram e investiram em relações de longo prazo com elas. Este fato afetou não só estas gerações, como também as seguintes.

As transformações nas relações foram muito rápidas e ainda estão muito recentes. Nos novos acordos já se observa uma postura mais defensiva e cética dos trabalhadores quanto às organizações. E estas, por outro lado, na sua infinita luta por depender cada vez menos de sua mão-de-obra, estão se tornando cada vez mais dependentes de características únicas dos indivíduos. A tentativa de padronizar as habilidades por níveis de qualidade, considerando os trabalhadores como simples recursos, pode ser muito prática. Entretanto, para superar estes níveis e fazer a diferença em qualquer ambiente competitivo, são justamente as variáveis humanas destes “recursos” que permitem o salto qualitativo tão almejado pelas empresas.

As novas relações de trabalho ainda estão sendo moldadas e algumas de suas características já foram identificadas por vários autores. O seu rumo definitivo, porém, depende do tom dado pela geração atual de gestores e trabalhadores.

O formato tradicional de trabalho, apesar de ser mais previsível e seguro, era restrito pela relação de dependência na qual este se baseava. Tal acordo representava um contrato social do tipo:

“Nós lhe concedemos segurança, dizem eles, contanto que vocês nos concedam obediência.” (Rousseau, J.J., 2003, p. XIII).

Todavia um novo formato pode, ao mesmo tempo, ser mais libertador ou aprisionante. Em um acordo em que as responsabilidades profissionais são exclusivas dos trabalhadores, seja em um contexto de mercado fraco, seja para aqueles com poucas habilidades, o contrato social estabelecido pode ser do tipo descrito por Jean-Jaques Rousseau como:

“As palavras escravidão e direito são contraditórias; seja de homem para homem, de um homem para um povo, este discurso há de ser sempre igualmente insensato. Faço contigo uma convenção em que fica tudo a teu encargo e tudo em meu proveito, que observarei enquanto me aprouver, e que tu observarás enquanto isso me agradar.” (Rousseau, J.J., 2003, p. 18).

Vários autores, entretanto, concordam que, apesar das incertezas desta época, vive-se um período de novas possibilidades, no qual existe a chance de se obter inúmeras liberdades. Se os benefícios das oportunidades atuais não forem expansíveis para toda a sociedade, pelo menos aqueles – organizações e indivíduos – que estiverem dispostos a correr os riscos necessários, abrindo-se para uma nova forma de relacionamento, poderão aproveitar as liberdades proporcionadas pelas mudanças nas relações de trabalho.

“Ora, agir livremente com o outro significa estabelecer com ele um contrato em que ambos se comprometem” (Rousseau, J.J., 2003, p. XIV).

Logo, o relacionamento do novo contrato psicológico, por exigir mais responsabilidades, pode prover maiores liberdades para ambas as partes envolvidas. Por isso mesmo, para poder exigir uma postura mais “autônoma” de seus profissionais, as empresas também devem assumir novas responsabilidades, ter algo para dar em troca ao indivíduo e assim conseguir manter uma boa relação com aqueles que as ajudem a crescer. O comprometimento está no crescimento mútuo, independente do vínculo empregatício, da duração da relação ou do futuro desta.

Pelo exposto, esta dissertação teve a intenção de ser mais um trabalho que aborda um tema em desenvolvimento na atualidade, visando à sua melhor compreensão e buscando levantar outros questionamentos sobre as novas relações de trabalho.

Algumas perspectivas de pesquisas futuras foram identificadas no decorrer deste estudo. Uma delas seria o aprofundamento de como a relação entre as

empresas pode influenciar a percepção dos indivíduos quanto ao seu contrato psicológico – um exemplo seria a diferença da gestão dos contratos de *bodyshop* e *outsourcing*. Também seria importante a abordagem da influência da terceirização no contrato psicológico dos funcionários das contratantes. No nível do indivíduo, seria interessante um aprofundamento nos fatores pessoais sobre o assunto, como por exemplo, um estudo de quanto os traços de personalidade influenciam na postura profissional.

Outro ponto relevante a ser desenvolvido seria o estudo da coexistência de múltiplos vínculos de trabalho nas dinâmicas das equipes de trabalho. Indo um pouco além desta última sugestão, como as novas composições das relações de trabalho implicam na coexistência não só de diversos vínculos, mas também de diversas culturas e identidades, por um período relativamente curto, um enfoque de estudo promissor seria a identificação de elementos que possam proporcionar maior sinergia na interação entre os indivíduos de modo a obter-se uma fluidez na execução de trabalhos em equipe.