

## **Casos de terceirização e a influência sobre o contrato psicológico de profissionais de TI**

Cases of subcontracting and the influence on IT professionals' psychological contract

Ana Luiza Szuchmacher Verissimo Lopes  
PUC-Rio  
José Roberto Gomes da Silva  
PUC-Rio

### **Resumo**

O crescimento da terceirização tornou-se uma das características mais marcantes das relações de trabalho nas últimas décadas. Entre os trabalhadores mais qualificados, a categoria dos profissionais de Tecnologia da Informação – TI – foi, talvez, uma das mais afetadas por esta prática, uma vez que muitas organizações passaram a considerar as atividades destes profissionais como não pertencentes ao seu *core business*. Uma das modalidades de terceirização mais popularizadas em TI é aquela em que os trabalhadores são contratados por meio de uma empresa prestadora de serviços, mas atuam fisicamente localizados nas instalações da empresa contratante. Sob a ótica dos indivíduos, torna-se relevante entender, então, como eles compreendem a relação dupla de trabalho que se constitui em tais situações. O presente artigo aborda esta questão, investigando como essa dupla relação influencia o contrato psicológico desses profissionais. O artigo focaliza três casos de terceirização, utilizando-se de entrevistas com profissionais subcontratados e gestores de seus contratos. As conclusões obtidas por meio da análise dos casos possibilitaram a proposição de um quadro conceitual representativo da dinâmica de formação e manutenção dos contratos psicológicos dos indivíduos que atuam neste tipo de modalidade.

**Palavras-chave:** contrato psicológico; terceirização; profissionais de TI; relações de trabalho.

**Abstract**

The increasing practice of subcontracting has been one of the most remarkable characteristics of work relations in recent decades. Among the workers' categories with higher qualification, that of Information Technology – IT specialists has been, perhaps, one of the most affected by such kind of practice, as many organizations has considered that these professionals' activities are not related to their core business. One of most popular types of subcontracting is the one in which the IT workers are employees of a service enterprise but stay physically allocated in the contractor company installations. In individuals' point of view, it is relevant, therefore, to observe how they understand the double work relation that they face in such situations. This paper assumes this issue, by investigating how this double relation influences such individuals' psychological contracts. The paper focuses on three cases of outsourcing, studied by means of interviews with some subcontracted professionals and their contract managers. The conclusions generated from the cases' analysis enhanced the proposition of a conceptual framework representing the psychological contracts' dynamics of formation and continuity, considering individuals involved in this subcontracting modality.

**Keywords:** psychological contract; subcontracting; IT workers; work relations.

## Introdução

É notório o nível de transformação ocorrido nas relações de trabalho nas últimas décadas. Sparrow (2000) observa, no entanto, que as crenças sobre os possíveis efeitos destas mudanças para as organizações e para os indivíduos superam, ainda, as evidências empíricas obtidas por meio de estudos sistematizados. Entre os tipos de constatações que têm sido evidenciadas nos estudos sobre o tema, o autor destaca: a elevação do número de trabalhadores contingenciais; o aumento do estresse no trabalho; a redução do grau de fidelidade às organizações; as mudanças no comportamento das novas gerações de trabalhadores, que buscam menos estabilidade e demonstram maior apego às carreiras; a síndrome dos sobreviventes das mudanças organizacionais; a tendência dos indivíduos a não mais aceitar o adiamento de recompensas e a buscar maior qualidade de vida.

O presente artigo se insere em uma linha de pesquisa que visa a identificar como os indivíduos lidam com essas mudanças nas relações de trabalho, em termos de suas identidades, sua subjetividade, sua capacidade de lidar com as novas configurações de espaço e tempo, suas perspectivas de carreira e sua convivência em contextos com maior diversidade. Este artigo, em especial, observa situações de terceirização, particularmente no caso de profissionais ligados às atividades de TI – Tecnologia da Informação, com o objetivo de analisar aspectos que influenciam o contrato psicológico de tais indivíduos com as empresas às quais estão vinculados, seja a contratante ou a empregadora.

No novo contexto do trabalho, proliferam diversas formas de contrato, com variados graus de comprometimento entre empregado e organização (ROUSSEAU, 1995). O emprego em tempo integral, de longo prazo e com carteira assinada passa a coexistir com acordos alternativos tais como terceirização, trabalhos temporários e em tempo parcial. Autores como Allan (2000) e Rubery *et al.* (2003) têm tentado observar os efeitos desta diversidade de relações para organizações e indivíduos. Outros, como Giosa (1993) e Prado e Takaoka (2001), têm verificado as diversas naturezas dos contratos constituídos nestas situações.

Sparrow (2000) chama a atenção, entretanto, para a necessidade de se recorrer a conceitos alternativos àqueles que eram tradicionalmente utilizados nos estudos sobre a gestão das relações de trabalho, de modo a se dar conta da complexidade dessa nova realidade. O autor assevera, ainda, que é preciso ter cuidado na generalização de análises sobre o comportamento dos indivíduos nestas novas relações, ilustrando com a seguinte questão: como explicar que trabalhadores com contratos menos formais, possam ter o mesmo grau de satisfação com o trabalho que outros com empregos mais sólidos?

Um conceito importante para que se entendam as novas relações de trabalho é o de contrato psicológico, definido por Rousseau (1995) como a crença individual, moldada pela organização, sobre os termos de um acordo de trocas entre indivíduos e a organização à qual estão vinculados. Nas relações de trabalho tradicionais, o contrato psicológico tendia a ser baseado na expectativa de uma relação duradoura (WETZEL, 2000), na qual a reciprocidade entre indivíduo e organização era, em grande parte, pactuada por um contrato formal e reafirmada nas interações cotidianas de um contexto que tendia a ser estável.

Percebe-se que, ainda hoje, o foco principal da gestão de pessoas concentra-se nos indivíduos com contratos de trabalho formais e duradouros, deixando de lado os profissionais com outros tipos de vinculação, como, por exemplo, os terceirizados. Esses tendem a ser vistos como uma mão-de-obra sem expectativas pessoais e cujas necessidades não são um problema da empresa. Adicione-se a isso o fato de que em alguns tipos de atividades, como a TI, esse grupo tende a se sobrepor, em número, aos que possuem o vínculo tradicional.

Diante desse cenário, algumas questões tornam-se relevantes: Seria o conceito de contrato psicológico algo que só faz sentido no caso dos que têm uma relação formal de trabalho? Como seria a lógica de formação deste contrato, no caso de indivíduos que mantêm relações com diferentes empresas? Essas são questões do presente estudo. A compreensão sobre tais questões é importante para que se tente entender parte das inconsistências entre o discurso e a prática das organizações atuais que, segundo Cappelli (1999) e Grey e Garsten (2001), ao mesmo tempo em que enfraquecem os vínculos com os trabalhadores, reforçam um discurso de reconhecimento da importância das pessoas para o seu sucesso.

Os primeiros tópicos do artigo são dedicados à revisão de parte do referencial teórico sobre: o contexto das recentes estruturas organizacionais e terceirizações na área de TI; a maneira como este novo contexto tende a afetar os tipos de relações de trabalho, o contrato psicológico e o comprometimento dos indivíduos. Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados e os resultados da análise de três casos de terceirização estudados. Finalmente, nas conclusões, busca-se construir um aprendizado, acerca dos casos, que possa trazer luz ao entendimento do fenômeno da terceirização, além de enriquecer as propostas da agenda de pesquisa sobre as novas relações de trabalho.

## **O contexto das reestruturações organizacionais e das terceirizações**

Impregnadas pelo discurso de flexibilização dos mecanismos de produção (KUMAR, 1997), as últimas décadas foram marcadas pela intensificação de uma série de práticas gerenciais. Nos anos 1980, os gestores eram julgados pela habilidade de reestruturar, alavancar negócios e reduzir a hierarquia (PRAHALAD E HAMEL, 1990). Entre tais práticas, destacavam-se o *downsizing* e a terceirização. Wetzel (2000) define *downsizing* como "uma eliminação planejada de postos de trabalho e de cargos" (p.21). Segundo a autora, as razões do *downsizing* nas empresas brasileiras teriam sido variadas, envolvendo enxugamento, racionalização, modernização e redução de despesas, entre outras motivações.

Também na década de 1990, as teorias de *core competences* e as práticas de terceirização ganharam mais espaço nas organizações. *Core competences* ou competências essenciais são um conjunto de habilidades e tecnologias que dão resultado, ao apontarem um diferencial fundamental para a competitividade da empresa (RUAS, 2005). Segundo Prahalad e Hamel (1990), uma competência essencial pode ser identificada por três critérios: prover acesso potencial para uma variedade de mercados; contribuir significativamente para a percepção do cliente quanto aos benefícios trazidos ao produto final; não poder ser imitada facilmente. Com a terceirização das

atividades não essenciais, as empresas poderiam concentrar seus esforços nas atividades principais, atingindo, assim, melhores resultados.

Giosa (1993) descreve quatro tipos de terceirização: tipo1– processos ligados à atividade fim da empresa (ex: produção, distribuição, operação); tipo2– processos não ligados à atividade fim da empresa, tais como limpeza, manutenção e contabilidade; tipo3– atividades de suporte à empresa, como treinamento, seleção e pesquisas; tipo4 – substituição de mão-de-obra direta por mão-de-obra indireta ou temporária. Inicialmente, diz Giosa, o processo de terceirização limitava-se à contratação de serviços de baixa qualificação (tipo2). Posteriormente, sua abrangência expandiu-se para áreas críticas como projeto, fabricação, distribuição e sistemas de informação (tipo1). Além disso, a terceirização passou a ter valor estratégico, visto que o resultado do serviço realizado pelas contratadas influencia o resultado da empresa. Para Giosa, a terceirização só é positiva, porém, se as empresas contratantes têm, a seu lado, prestadoras de serviços alinhadas com suas necessidades. Mais do que um mero contrato, a relação deveria ser de parceria. O autor define parceria como (GIOSA, 1993):

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

Ainda segundo Giosa, o relacionamento tradicional com fornecedores tendia a seguir uma política de desconfiança e medo dos riscos, “levar vantagem”, buscar ganhos de curto prazo, privilegiar uma pluralidade de fornecedores, decidir em função de preço, antagonismo, vendo o fornecedor como adversário e comportamento reativo. No relacionamento de parceria, a lógica tende a ser de: confiança; “ganhar aos poucos”; busca de economias de escala; fornecedor único; enfoque na qualidade; cooperação; comportamento criativo.

Allan (2000) observa que a literatura que aborda a terceirização e outras alternativas de contrato de trabalho tem olhado mais para as vantagens do que para as desvantagens decorrentes de sua adoção. Entre as principais vantagens para a organização, o autor destaca o maior aproveitamento do tempo dos trabalhadores e a redução da taxa de absenteísmo e dos custos com encargos e benefícios. Quanto às desvantagens, o autor aponta: maiores custos administrativos de manutenção, pagamento, supervisão, treinamento e recrutamento; alto *turnover*; aumento dos custos de equipamentos e espaço físico; problemas de comprometimento, motivação, comunicação, e confidencialidade; dificuldade de retenção de habilidades; reação contrária dos empregados formais, criando problemas nas políticas de RH.

No caso da TI, Bernstorff (2000) observa que, apesar de ser muitas vezes vista como uma atividade importante para a construção de estratégias, ela não é considerada, em geral, uma competência essencial das organizações, o que tem levado empresas a terceirizarem sua operação. Entre os motivos que têm levado à terceirização em TI, Prado e Takaoka (2001) apontam: a possibilidade de redução de custos de mão-de-obra, aquisição e manutenção de *hardware* e *software*, redução de investimentos e melhor previsão de custos; a chance de acesso mais rápido ao conhecimento sobre as evoluções tecnológicas; o fato de contemplar algumas atividades rotineiras ou repetitivas; a possibilidade de agregar custo somente quando há demandas; o fato de

reunir atividades de alta particularidade e baixa frequência, não se justificando a manutenção de um quadro de pessoal para a sua execução.

Lacity *et al.* (1996, *apud* Prado e Takaoka, 2001) classificaram as diferentes possibilidades de relacionamento que uma organização pode ter com o fornecedor externo, na terceirização de TI. Os contratos de fornecimento podem ser categorizados em duas dimensões, por tipo de aquisição ou por foco de aquisição, resultando em quatro perfis: *compra simples*, no qual as organizações contratam para atender a uma necessidade temporária; *compra com fornecedor preferencial*, que seria uma abordagem de compra simples, porém com maior duração; *contratar fora*, quando o fornecedor seria o responsável pelo resultado das atividades; *contratar com fornecedor preferencial*, quando as organizações realizariam contratos de longo prazo com fornecedores para ajudar a mediar riscos. Nesse último tipo, o fornecedor seria responsável pelo gerenciamento e execução das atividades. Segundo esses autores, somente as modalidades *contratar fora* e *contrato com fornecedor preferencial* representariam terceirizações. Nas práticas de terceirização em TI, são encontrados no mercado brasileiro dois tipos básicos de contrato: *bodyshop*, quando a gestão dos serviços prestados pelos profissionais fica sob responsabilidade da empresa contratante; *outsourcing*, quando a gestão é feita pela empresa contratada para prestar serviço.

Em termos das dificuldades inerentes a esses tipos de contratos em TI, Bernstorff (2000) atenta para aspectos relativos ao controle, à seleção de critérios eficazes para a avaliação do serviço e a questões de relacionamento interpessoal e de comprometimento dos profissionais. Loogman *et al.* (2004) também observam que o alto e variado grau de qualificação exigido, combinado com a dinâmica da flexibilidade dos vínculos de trabalho, torna a gestão dos profissionais de TI um desafio para as empresas, já que aponta para um tipo de perfil de pessoa independente que tende a não aceitar adiar recompensas, o que, segundo Sparrow (2000) corresponderia a um perfil de profissional mais característico das novas gerações.

Finalmente, Janssens, Sels e Brande (2003) identificam também o fato de que a terceirização, a exemplo dos diversos tipos de alianças que vêm se construindo a partir das fusões, aquisições e reestruturações dos últimos tempos, traz também a complexidade inerente à gestão do relacionamento entre empresas distintas que têm seus próprios objetivos.

### **As mudanças nos vínculos empregatícios e o Contrato Psicológico**

Para atender aos seus novos desafios de competitividade, as empresas estabelecem com os trabalhadores uma variedade de relações que não seguem o padrão de emprego tradicional (KALLEBERG, 2003). Atikson e Meager (1986, *apud* Ransome 1999) ilustram a diversidade de tipos de relação de trabalho que convivem neste contexto, por meio de um modelo que pode ser denominado como *core-periphery*. Neste modelo, o grupo interno à organização é representado como altamente flexível, com múltiplas habilidades – flexibilidade funcional – e é classificado como *core* ou central. Ele seria cercado por dois ou mais grupos de empregados periféricos, que são externos à organização, temporários, eventuais e pouco treinados. Estes últimos seriam contratados e demitidos de acordo com a demanda, caracterizando uma flexibilidade numérica.

Além destes dois grupos, existiriam outras categorias de trabalhadores não diretamente empregados pela firma, cujos serviços são “comprados” na base de contratos.

Kalleberg (2003) observa, porém, a necessidade de se desenvolver um olhar mais atento para a heterogeneidade de situações que podem ocorrer com cada um destes grupos. Podem ser classificados como trabalhadores periféricos, por exemplo, não somente os profissionais pouco qualificados e mal remunerados, pois há muitos profissionais qualificados e bem pagos que mantêm relações de trabalho contingenciais com as empresas. A autora pondera também que o que define, verdadeiramente, se um empregado pode ser chamado de *core* não é o fato de ter um contrato de trabalho duradouro, mas sim de estar mais envolvido no processo decisório, ter competências essenciais compatíveis com aquelas requeridas pela estratégia da empresa e estar integrado e identificado com os valores e crenças da organização.

Outra forma de classificar as relações de trabalho foi proposta por Rousseau (1995). Seu modelo acrescenta, à dimensão do grau de internalização ou externalização do indivíduo na organização, a dimensão da duração da relação, que pode ser de longo ou de curto prazo. Segundo a autora, o grau de envolvimento do indivíduo com a organização representaria o seu nível de internalização. As empresas internalizam trabalhadores que possuem habilidades essenciais para obtenção de vantagem competitiva e utilizam os recursos externos para obter habilidades necessárias em um dado momento, mas que não são essenciais ou são muito caras para serem desenvolvidas internamente.

Nas relações de trabalho tradicionais, os funcionários eram altamente internalizados, envolvidos com a organização em uma relação de longo prazo e limitados às suas fronteiras legais e administrativas. Os vínculos de longo prazo, com alto grau de internalização, e os de curto prazo, com alto grau de externalização, não são novos e têm existido por séculos. A inovação estaria na existência dos vínculos de curto-prazo com internalização e nos de longo prazo com externalização (ROUSSEAU, 1995). Partindo destas premissas, Rousseau identifica quatro tipos principais de perfis de trabalhadores: os centrais ou fixos, os carreiristas, os *pooled workers* e os independentes ou autônomos.

Funcionários centrais ou fixos são os trabalhadores internos com um relacionamento de longo prazo. Eles seriam importantes para a continuidade da empresa, por meio de suas habilidades essenciais, da assimilação da cultura e valores organizacionais. Espera-se desse grupo alto grau de comprometimento com a organização e que tenham a vida profissional como um interesse central. Cappelli (1999) lembra, porém, que, em um mercado caracterizado por mudanças constantes, tanto as habilidades essenciais quanto o foco dos negócios podem mudar, tornando complexa a gestão desses trabalhadores centrais.

Rousseau classifica como carreiristas os empregados que esperam fazer carreira em um nicho do mercado e não necessariamente na mesma empresa. Contratados para executar trabalhos que exijam conhecimentos específicos, estes indivíduos ficam associados a uma organização por um curto período. Seu trabalho é monitorado por resultado, sem necessidade de assimilação da cultura organizacional. Eles esperam que o mercado permita a continuidade desses curtos vínculos em várias instituições e que não tenham que estabelecer contratos de longo prazo com nenhuma empresa em particular. A presença desse grupo seria importante, pois proveria a flexibilidade necessária para a sobrevivência da organização no mercado.

*Pooled workers* seriam indivíduos externos contratados para trabalhar por um período determinado na empresa. Porém, como os contratos são renovados periodicamente, podem ficar vinculados à contratante por anos consecutivos. Ainda assim, o término da relação é mais rápido e menos oneroso para ela. Esses trabalhadores podem executar funções similares às dos centrais ou fixos. Wright, citado por Kalleberg (2003), observa que alguns chegam a receber salários até mesmo maiores do que os trabalhadores fixos, como um “aluguel de lealdade” pago para induzi-los à cooperação e ao esforço durante a vigência do contrato.

Finalmente, Rousseau classifica como independentes ou autônomos os trabalhadores temporários que estabelecem um contrato de curto prazo, exercendo atividades bem específicas, como projetos mais curtos. Podem estar ligados a tarefas que exigem baixa qualificação ou ser profissionais mais qualificados, tais como contadores e consultores.

Uma característica do contexto atual das relações de trabalho, conforme destacam Inkson, Hansing e Rousseau (2001), é o fato de que os indivíduos podem migrar de uma configuração para outra, no que se refere aos diferentes tipos de contrato.

Rubery *et al.* (2003) também observam serem cada vez mais comuns as situações em que diferentes tipos de contrato convivem em um mesmo ambiente. Estes autores apontam alguns tipos de dificuldades decorrentes da co-existência de funcionários próprios e terceirizados: os critérios de subcontratação nem sempre são fundamentados em uma análise mais apurada das competências requeridas para a vantagem competitiva da organização; os indivíduos precisam negociar os seus papéis e sua ação (e, conseqüentemente, seu contrato psicológico) com diferentes indivíduos e entidades; o ambiente tende a formar múltiplas identidades de grupos e torna mais difícil a coordenação e a cooperação; as relações de supervisão e subordinação tendem a ser múltiplas e transcendem as fronteiras organizacionais; as políticas que norteiam as relações de emprego (políticas de RH) tendem a ser mais expostas e comparáveis, gerando novas demandas internas para as organizações.

Com relação às questões relativas às identidades de grupos, Kalleberg (2003) observa o risco de que a utilização da estratégia de flexibilização numérica e funcional leve à segmentação da força de trabalho entre os *insiders* (os que possuem relação de trabalho padrão) e os *outsiders* (os que mantêm outros tipos de relação), diminuindo a cooperação e dificultando o trabalho em equipe. A autora aponta também que os empregados tendem a operacionalizar a noção de justiça relativa aos seus contratos de trabalho, por meio da comparação com os outros. As comparações mais importantes seriam feitas com indivíduos em situação similar (ex: mais próximos fisicamente ou em termos de trabalho executado). Quando o contexto envolve múltiplos tipos de vínculos, com atividades que requerem habilidades similares, tal comparação se torna ainda mais propícia. Soma-se a isto o maior acesso que o indivíduo tem, hoje, a informações sobre a situação do mercado de trabalho.

Autores como Mumford (1995) e Sparrow (2000) destacam que as experiências que os empregados vêm vivenciando nos últimos anos apontam para a adoção de novos elementos na constituição de seus contratos psicológicos. Algumas dessas experiências seriam: a participação em contextos que envolvem indivíduos com múltiplos tipos de vínculos e a migração do próprio indivíduo entre modalidades diferentes de contrato.

Rousseau (1995) lembra que o contrato psicológico não é apenas baseado em promessas formais ou documentos escritos, mas também em outras formas de expressão de comprometimento e intenção futura, tais como a tradição e a cultura. Pesariam também na formação e manutenção deste contrato, segundo Guest (2004), características e condições de vida pessoal dos indivíduos (ex: idade, sexo, formação, situação familiar), além das experiências anteriores em outros contextos de sua trajetória profissional.

Por serem baseados em percepções individuais, os limites cognitivos, de informação e de referências fazem com que as pessoas possam ter interpretações diferentes dos termos acordados, ao comporem os seus contratos psicológicos. Neste sentido, as classificações anteriormente apresentadas, acerca dos diferentes tipos de vínculos, teriam limites muito tênues, pois as visões dos indivíduos sobre tais relações são influenciadas por percepções subjetivas e expectativas não descritas nos contratos de trabalho. Autores como Gold e Fraser (2002) e Hakim (1994), por exemplo, observam que a maneira como o indivíduo define sua condição profissional está mais relacionada com as suas interpretações subjetivas sobre esta condição do que à real situação de seus contratos formais de trabalho. Essas considerações sugerem, portanto, que um profissional que participa de um contexto de terceirização é capaz de manter um contrato psicológico com a empresa contratante, diferente, no entanto, daquele que ele mantém com a sua empregadora de fato, neste caso a contratada.

Na visão de Inkson *et al.* (2001) e Sparrow (2000), uma das características mais marcantes das mudanças nos contratos psicológicos dos indivíduos, diante da flexibilização dos vínculos de trabalho, é a tendência a se migrar de uma perspectiva relacional para outra mais transacional. Para Rousseau (1995) os termos transacionais e relacionais são básicos para a maioria dos contratos de trabalho. Os acordos ditos transacionais são caracterizados por trocas monetárias pela prestação de serviços e com prazo determinado para acabar. Os acordos relacionais focalizam uma alta expectativa de longo prazo de associação com a empresa, demandam investimento mútuo na relação e um envolvimento emocional manifestado por lealdade e apoio. Em um modelo de matriz 2x2, a autora expandiu esta classificação, adicionando as variáveis de tempo e requisitos de desempenho. O tempo refere-se à duração da relação entre empregado e empregador – de prazo curto/limitado ou de prazo longo/aberto. Os requisitos de desempenho envolveriam as especificações de performance como condição para o vínculo empregatício. Dessa forma, a autora identificou quatro tipos de contratos psicológicos: transacionais, transitórios, relacionais e balanceados.

Os *contratos transacionais* têm prazo limitado e de curta duração, baseados em trocas monetárias, de acordo com termos de desempenho bem especificados. O envolvimento seria baixo e a violação deste por qualquer uma das partes é o suficiente para o seu término. Trabalhadores temporários se encaixariam neste perfil de contrato. Os *contratos transitórios*, por sua vez, seguiriam a condição de “sem garantias”. Têm prazo limitado e são de curta duração. O envolvimento seria baixo e a empresa não se comprometeria com o empregado, devido às incertezas do ambiente externo. Haveria pouca ou nenhuma especificação de níveis de performance. Já os *contratos relacionais* seriam associados às relações de longa duração e sem prazo para terminar. Haveria alto envolvimento, investimentos emocionais e econômicos de ambas as partes e a violação do contrato por uma delas não significaria o rompimento da relação. Os

requisitos de performance seriam incompletos ou ambíguos. Finalmente, os *contratos balanceados* seriam caracterizados por uma relação sem prazo para terminar. Ambas as partes desejariam continuar com o vínculo, porém a organização não teria como definir as especificações de performance. O empregado dedicar-se-ia à empresa e esta comprometer-se-ia a utilizar suas habilidades e incentivar seu desenvolvimento.

Maguire (2001) propõe o modelo *three-tier* para analisar o contrato psicológico. Neste modelo, em um primeiro nível mais baixo, os empregados assumiriam contribuir com níveis razoáveis de responsabilidade – horas de dedicação à empresa, autonomia, controle de suas tarefas e gerenciamento do excesso da carga de trabalho – em troca de níveis apropriados de retorno – pagamento, boas condições de trabalho e oportunidade de demonstrar competência. Esses termos podem ser associados ao tipo de contrato *transaccional* identificado por Rousseau (1995). No segundo nível de contrato psicológico estariam os aspectos de carreira. Nesse caso o empregado teria uma atitude de comprometimento, não com a organização, mas com o trabalho, com o seu departamento, com a equipe e, em troca, esperaria desenvolver parte de sua carreira no atual empregador e a possibilidade de desenvolver suas habilidades, durante sua permanência, para aumentar a empregabilidade no mercado. A descrição desse nível pode ser associada ao tipo de contrato *balanceado* identificado por Rousseau (1995). O terceiro nível incorpora os aspectos de contrato do tipo *relacional*, já abordado anteriormente.

A contribuição de Maguire à classificação proposta por Rousseau está no fato de acrescentar à análise do contrato psicológico o comprometimento do indivíduo com a carreira, seu trabalho, sua equipe. Ou seja, apesar de o empregado não estar envolvido com a instituição, ele pode identificar-se com outros elementos existentes na sua relação de trabalho.

Comprometimento organizacional pode ser definido como um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos com a organização. Presume-se que pessoas comprometidas se empenham mais na realização do seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais (REGO, 2002). Meyer e Allen (1991) classificam o comprometimento organizacional em três tipos: afetivo, de continuação e normativo. O afetivo refere-se ao quanto o indivíduo se identifica com a organização. O de continuação está relacionado à necessidade de o indivíduo de manter-se trabalhando para a organização, levando em conta o custo de saída. O normativo estaria ligado ao sentimento de obrigação dos indivíduos, de agir de acordo com as normas organizacionais.

Observando a realidade das empresas na configuração de redes, nas quais coexistem diversos tipos de vínculos empregatícios em um mesmo ambiente de trabalho, Silva *et al.* (2001) identificam como principais desafios para a gestão de pessoas, de modo a se obter comprometimento dos trabalhadores: planejamento integrado, comunicação e negociação entre empresas, diferença na política de benefícios, clareza na definição de responsabilidades, gestão da carreira dos terceiros (pois nem sempre os gestores da empresa fornecedora estão presentes para avaliação e reconhecimento) e problemas de identificação.

## Metodologia

A pesquisa que deu origem ao presente artigo pode ser classificada como de natureza descritiva (VERGARA, 2003). Com o objetivo de identificar aspectos que influenciam os contratos psicológicos dos indivíduos em contextos de terceirização em TI, optou-se pela análise de três estudos de caso. Cada caso representava um contrato de terceirização de mão-de-obra firmado entre duas empresas. As empresas que contrataram o serviço foram chamadas de “Contratante” e as empresas contratadas para prestar o serviço foram chamadas de “Consultoria”. Para preservar as empresas, seus nomes foram substituídos por nomes de constelações, conforme o Quadro 1. Para facilitar a distinção entre os dois grupos, os nomes das contratantes iniciam-se sempre com “P” e os nomes das consultorias com “A”.

Quadro 1: Casos de terceirização analisados

	Contratante	Consultoria	Quantidade de Entrevistas
CASO A	PYXIS	APUS	4 profissssionais e 1 gerente
CASO B	PERSEUS	ANTILA	4 profissionais, 1 gerente e 1 diretor
CASO C	PICTOR	AQUILA	4 profissionais e 1 gerente

Conforme indicado no Quadro 1, os dados de análise foram coletados principalmente por meio de entrevistas com gerentes dos contratos e com profissionais que, como empregados ou prestadores de serviço pela consultoria, atuavam em tempo integral nas instalações da contratante. Todos os profissionais entrevistados trabalhavam na área de TI e estavam prestando serviço para a empresa contratante havia pelo menos um ano. De acordo com o referencial teórico, este grupo, sob a ótica da empresa contratante do serviço, corresponde à categoria de Periféricos com *high skill*, identificado por Kalleberg (2003), ou *pooled workers*, de acordo com Rousseau (1995). As entrevistas com eles focalizavam suas percepções quanto à sua situação de trabalho, sua relação com as duas empresas (contratante e consultoria) e suas expectativas profissionais. As entrevistas com os gerentes visavam a coletar dados sobre o tipo de contrato de terceirização e a estrutura de TI sob este contrato.

Foram realizadas, no total, 16 entrevistas, entre novembro e dezembro de 2005, todas gravadas e com duração entre 30 e 90 minutos. Utilizou-se um roteiro semi-estruturado, com poucas questões, de modo a deixar maior liberdade de expressão aos participantes. Antes de cada entrevista, os objetivos da pesquisa eram explicados, assim como era garantida a confidencialidade aos participantes e às empresas. As gravações foram transcritas para documentos em Word e, com auxílio do software Atlas Ti.4.2., o conteúdo foi analisado e categorizado por temas, de acordo com os aspectos abordados no referencial teórico. Nas análises a seguir, os gerentes são identificados com a nomenclatura Ger\_[nome da empresa em que atua como gerente] e os profissionais como Profx\_[nome da empregadora].

A seguir, cada um dos casos é apresentado e, na seqüência, são tecidas considerações finais acerca do estudo, bem como proposições para a continuidade da agenda de pesquisa.

### **Caso A entre PYXIS e APUS: relações ambíguas e contratos psicológicos à deriva**

PYXIS, a contratante, é uma empresa multinacional de grande porte no setor de telefonia celular. APUS, a consultoria, é uma empresa internacional que presta serviços em tecnologia da informação para clientes de grande porte. O contrato objeto de estudo abrange, no setor de operações, as áreas de produção e suporte. Ele foi firmado entre as empresas dois anos antes da realização deste estudo, é renovado anualmente e tem o formato *bodyshop*.

Segundo o gerente da PYXIS, a empresa considera essencial o comprometimento dos terceirizados com o trabalho, para a obtenção de resultados satisfatórios. Esse comprometimento seria demonstrado pelo atingimento de métricas pré-estabelecidas, e influenciado pelos vínculos organizacionais construídos entre estes profissionais e as suas empregadoras (contratadas pela PYXIS). 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?"* (Ger-PYXIS).

Na PYXIS, os prestadores de serviço compartilham com os empregados efetivos o mesmo local de trabalho, realizam tarefas semelhantes em equipes mistas e têm suas atividades técnicas geridas pela mesma coordenação.

Para acompanhar a implementação constante de novos projetos na PYXIS, treinamentos são oferecidos pelos fornecedores dos equipamentos e freqüentados tanto pelos funcionários quanto pelos terceirizados. Observa-se que a Contratante acaba fazendo a gestão do conhecimento dos prestadores de serviço. As competências individuais são valorizadas.

Uma das conseqüências da forma como o contrato foi estabelecido e vem sendo gerido foi a redução da flexibilidade de mão-de-obra pretendida com a terceirização. O que deveria ser um "recurso" externo passa a ter nome, características pessoais, habilidades e conhecimentos específicos no trabalho cotidiano. Outra conseqüência foi a forte identificação dos profissionais terceirizados com a empresa contratante e com seus funcionários.

Apesar de ter sido acordado que a gerência administrativa dos terceirizados 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 [...]. E a PYXIS não tem essa [obrigação]... a PYXIS terceirizou. (Prof3\_APUS).

Os profissionais acreditam, ainda, que falta comunicação entre as duas empresas e se sentem diretamente afetados por esta situação de ambigüidade, principalmente quando se trata de questões relativas ao trabalho cotidiano, como, por exemplo, o pagamento de horas-extras.

Todos os entrevistados consideram sua relação com a APUS muito deficiente: "*Nós somos órfãos*" (Prof4\_APUS); "*A APUS nem sabe porque que eu estou aqui*" (Prof1\_APUS). As narrativas mostram que a gestão de recursos humanos da empresa limita-se a aspectos pontuais e transacionais, sem preocupação de construir uma relação de médio ou longo prazo: "*E agora eles estão mais envolvidos em diminuir a quantidade de horas do que propriamente administrar o pessoal*" (Prof1\_APUS). Isso faz com que nenhum dos entrevistados revele forte identificação com essa empresa que é, de fato, a sua empregadora.

Por outro lado, todos os entrevistados demonstram se identificar com PYXIS, a contratante, e relatam gostar da empresa, principalmente, pelo fato de ela estar sempre investindo em novas tecnologias, o que a diferencia do restante do mercado. Outra fonte importante de identificação desses profissionais com a PYXIS parece ser a cultura da empresa, apontada por eles como *forte*, bem como a convivência humana que ocorre no dia-a-dia. Percebe-se, ainda, que a interação cotidiana, dentro das equipes mistas, não gira em torno das identidades de "funcionário" ou "terceiro", e sim da forma como o grupo trabalha: "*Eu nunca trabalhei numa equipe tão boa, tão unida, a gente tem sincronia*" (Prof3\_APUS).

Entretanto, no aspecto geral, que vai além do trabalho cotidiano, todos percebem que há uma diferenciação no tratamento dado aos terceiros: "*você só é tratado como, entre aspas, funcionário na hora de apresentar teu trabalho (...), só que na hora de você participar das descontrações, (...) os terceiros não existem*" (Prof4\_APUS). Segundo os depoimentos, essa diferenciação ocorreria tanto nas ações corporativas da PYXIS, quanto na atitude de alguns de seus funcionários, por causa das diferenças de remuneração entre os dois grupos – alguns terceiros recebem mensalmente um valor bem mais alto do que os funcionários, conforme observado por Wright (*apud* Kalleberg, 2003).

O formato do contrato e a maneira como a PYXIS gerencia o trabalho dos terceirizados parecem tornar mais ágil a execução de atividades cotidianas. Todavia, como 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, 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.

Pode-se depurar das entrevistas que o relacionamento entre as duas empresas apresenta características de transitoriedade, com fraca visão de parceria de longo prazo. Como conseqüência, a gestão do contrato apresenta características de uma situação tradicional de terceirização, tais como aquelas identificadas por Giosa (1993): desconfiança, preocupação com ganhos de curto prazo, postura reativa. 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. Essa não é, no entanto, a realidade do contrato observado neste estudo.

No referido contrato, os profissionais sofrem diretamente as conseqüências desta relação falha, por não terem clareza sobre o que esperar de cada empresa. A gestão da PYXIS espera que a consultoria cuide das ações de RH dos profissionais terceirizados. A APUS, entretanto, é ausente neste sentido. Por isso, os entrevistados, apesar de vinculados à APUS, aparentam prestar serviço diretamente à PYXIS, como se fossem PJ e não houvesse intermediação. A articulação entre as duas empresas só parece ocorrer quando um terceirizado cujo trabalho seja considerado importante tenta romper o seu vínculo com o contrato.

Outra conseqüência dessa falta de articulação entre as empresas é a canalização de expectativas dos trabalhadores para os aspectos transacionais e para os elementos do trabalho cotidiano – atividades, relações interpessoais, reconhecimento. Alguns até mesmo se identificam com a cultura da contratante, mas o que é unânime é a oportunidade do contato com tecnologias de ponta, o que demonstra também um interesse voltado para o mercado. Mas todos os profissionais demonstraram-se comprometidos com o trabalho.

A relação com a APUS, para três dos entrevistados, pode ser classificada como *transacional* – marcada por ambigüidade, incerteza e instabilidade – conforme a classificação de Rousseau (1995). A quarta entrevistada, por estar a mais tempo na consultoria, tem uma relação mais próxima ao contrato do tipo *balanceado* (Rousseau, 1995), mas suas características não se manifestam enquanto ela está dentro desse contrato.

Já 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. Esses são elementos que caracterizam o tipo de contrato classificado como Balanceado por Rousseau (1995), ou de Nível 2 por Maguire (2001).

Todos os entrevistados cogitaram, alguma vez, a possibilidade de se tornarem funcionários da PYXIS. Para alguns, porém, os interesses pessoais e os benefícios no curto prazo foram fatores decisivos para a não afiliação.

### **Caso B entre PERSEUS e ANTILA: conflito e contrato psicológico dividido**

A PERSEUS, contratante, é uma empresa de comunicações nas áreas de entretenimento e jornalismo. ANTILA, a contratada, é uma multinacional que atua na fabricação de equipamentos e na prestação de serviços na área de TI. O contrato objeto de estudo tem duração de dez anos, iniciou-se em 2000 e, no período das entrevistas, estava prestes a se renegociado. Seu formato é de *outsourcing*.

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 para os seus clientes internos. 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 não mais cumprisse plenamente as expectativas da contratante, levando essa última a fazer uso também dos serviços de outros prestadores. Esse estremecimento na relação entre as duas empresas é sentido, em parte, pelos entrevistados, uma vez que consideram que as restrições do contrato de terceirização criam dificuldades para que eles pudessem atender plenamente as necessidades de seus clientes.

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

Para os entrevistados, o processo de mudança foi longo e bastante tenso. Pela falta de informação do que aconteceria no futuro, todos tinham receio da demissão: "*Foi tortura. [...] ficou um clima de insegurança, de desconfiança, auto-estima lá embaixo*" (Ger\_PERSEUS). 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.

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

A gestão de RH e das atividades dos profissionais terceirizados passou a ser feita pela consultoria, a ANTILA. A PERSEUS acredita, entretanto, que, para um bom desempenho e obtenção de comprometimento dos prestadores de serviço, o reconhecimento e a conquista da afetividade dos profissionais terceirizados devem ser também de responsabilidade da contratante: "*não importa se a pessoa é um terceiro ou da PERSEUS, (...) se você gerenciá-lo ou tratá-lo de uma forma igual, eles vão se sentir parte da PERSEUS*" (Dir\_PERSEUS). Esse diretor acredita que são ações como essas que fazem a diferença na gestão, por abrangerem aspectos subjetivos não encontrados nos contratos. Mas percebe que para os ex-funcionários que permaneceram como terceirizados, a situação é, entretanto, 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 (...) são mais questões não tangíveis (Dir\_PERSEUS).

Apesar dos conflitos de identificação afetiva, e do penoso processo de transição, todos os entrevistados parecem ver com clareza os limites de atuação das duas empresas envolvidas. As relações de trabalho cotidianas são balizadas pelos termos do contrato de terceirização, principalmente quando esses esbarram no escopo de atuação da ANTILA. O fato de a gestão da PERSEUS valorizar os profissionais e de ter diversificado os contratos com fornecedores menores ajudou a construir um clima com relações mais fluidas. Entretanto, em casos de divergência, prevalecem os limites impostos pelos contratos.

Os relatos de 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 sua antiga empregadora. Hoje, as vantagens que eles vêem em estar na ANTILA são relacionadas aos benefícios de estarem em uma empresa de informática que pode lhes dar oportunidades de trabalho que não dependem da PERSEUS. 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 que hoje tem dentro da PERSEUS, que é da ANTILA, ele está vendo é os negócios. Você atendeu bem o cliente? Que bom."* (Prof1\_ANTILA).

Quanto às relações interpessoais, os entrevistados relataram a dificuldade de adaptação das relações profissionais dentro da nova realidade. Os depoimentos também demonstram uma percepção de artificialidade nas novas relações. Alguns descrevem que elas se tornaram "mais frias": *"de um dia pro outro você é fornecedor e de um dia pro outro ele é agente de negócios [...] pra própria pessoa que ficou na PERSEUS era difícil."* (Prof1\_ANTILA). Outro aspecto também citado foi uma certa divisão do setor em subgrupos, de acordo com o tempo de empresa ou tipo de vínculo empregatício.

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 que prestam serviço por meio da ANTILA não apresenta comprometimento ou identificação com a Contratante: *"Eles são reativos. Eles têm que atender? Está dentro do contrato ou não está dentro do contrato? Você às vezes tem que discutir"* (Ger\_PERSEUS). Vale observar que o gerente não atribui tais características aos terceirizados pelas empresas diferentes da ANTILA, ratificando a insatisfação da relação estabelecida com ela.

As duas empresas, quando começaram o relacionamento, tinham a intenção de estabelecer uma relação de parceria, tal como classificado por Giosa (1993). Porém, a adaptação necessária para a manutenção desse tipo de relação não aconteceu, levando a uma falta de sincronia entre elas. Um exemplo é a grande diferença cultural entre a PERSEUS e a ANTILA, provocando conflitos internos para os terceiros ex-funcionários, por seu apego emocional à antiga empresa e pelas divergências sobre como o trabalho deve ser direcionado.

O contrato psicológico dos funcionários da ANTILA encontra-se um pouco dividido. A PERSEUS dá ao profissional oportunidades de aprender e de mostrar competência, retribuindo com reconhecimento. Esses 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). No geral, todos os entrevistados mostraram-se mais identificados afetivamente com a empresa contratante do que com a consultoria.

### **Caso C entre PICTOR e AQUILA: parceria e contrato psicológico mais consciente**

PICTOR, a empresa contratante, é uma financeira de grande porte com atuação nacional. 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 TI.

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. 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. Os profissionais ficavam lotados no prédio da PICTOR, em uma sala reservada para a empresa de consultoria.

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"* (Ger\_AQUILA).

A gerência da consultoria relata, ainda, que executa um programa de acompanhamento, relativo a motivação, satisfação e *performance* do funcionário. A AQUILA também se preocupa com a identificação dos profissionais com ela: *"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?"* (Ger\_AQUILA).

Esse trabalho torna-se mais delicado em relação aos profissionais que foram absorvidos da empresa contratante no processo de terceirização. Há, ainda, um esforço da gerência para que o terceirizado veja vantagens em ser funcionário da consultoria, em vez 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."* (Ger\_AQUILA).

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

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. [...] a gente procura fazer um trabalho de cliente-fornecedor, lógico, né?"* (Prof1\_AQUILA).

É interessante observar que o relato apresentado acima foi feito por um indivíduo que já foi funcionário da PICTOR. Pela sua experiência com as duas empresas, ele poderia ter maior dificuldade em fazer essa 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 de suas condições profissionais para a essa empresa.

De especial interesse é o fato de que a distinção que pode ocorrer entre os grupos de terceirizados e funcionários (KALLEBERG, 2003) e que, a princípio, se observa 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 quarteirizadas, então a tendência é que eu fosse me relacionar com quem? Com essas pessoas que eram quarteirizadas. (Prof4\_AQUILA).

Segundo o entrevistado, o que, de início, poderia ser algo negativo, tornou-se positivo, na medida em que os elementos culturais trazidos pelos trabalhadores quarteirizados, com o tempo, melhoraram o ambiente de trabalho. O fato de todos trabalharem como prestadores de serviço para a PICTOR serviu como um referencial de identidade único para todo o grupo.

As expectativas da relação empregado-empregador destes profissionais estão mais voltadas para a empresa prestadora de serviços – AQUILA. Apesar de um maior ou menor grau de identificação com a PICTOR, todos sabem claramente que ela é uma empresa cliente. Os depoimentos sobre a PICTOR demonstram que os elementos que regem essa relação são baseados nos vínculos sociais estabelecidos com as pessoas com quem se trabalha cotidianamente e no reconhecimento do trabalho executado por projeto, não com a empresa:

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 (...). Porque a PICTOR que são os nossos amigos. (Prof2\_AQUILA).

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). 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 sobre a AQUILA têm características de contrato psicológico do tipo Balanceado, próximo ao Nível 2, proposto por Maguire. Porém, contêm elementos de um contrato Transacional, como especificação de *performance*, bem como outros de um contrato Relacional, como plano de carreira. A relação tende a ser de longo prazo - o empregado se dedica à empresa e essa 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.

## **Conclusões**

O principal aspecto ressaltado na análise dos três casos é a influência que a atitude das empresas (contratantes e consultorias) com os terceirizados parece exercer sobre a maneira como eles orientam seus contratos psicológicos. Além disso, percebe-se que a relação *entre* as empresas também parece afetar tais orientações, na medida em que, entre outros aspectos, podem ser geradoras de conflitos internos para os indivíduos, tal como ocorrido no Caso B.

Entre as motivações para a terceirização, identificaram-se, no estudo, algumas daquelas apontadas por Prado e Takaoka (2001): acesso ao conhecimento, gestão de recursos humanos e prestação de serviços para a melhoria da produtividade. A redução de custos não apareceu como motivadora em nenhum dos casos. Revelaram-se também algumas dificuldades e desafios de gestão apontados por Bernstoff (2000) e Silva *et al.* (2001), sobretudo no que diz respeito à construção de visão de parceria entre as empresas, à obtenção de comprometimento dos indivíduos com os objetivos do contrato e ao desenvolvimento das relações, em um contexto em que pessoas com diferentes tipos de vínculos convivem cotidianamente.

Percebem-se, porém, diferenças sobre como esses fatores estavam presentes em cada um dos casos. Dos três contratos analisados, o Caso C representa uma relação de parceria e, também, um exemplo em que os desafios de gestão apontados por Silva *et al.* (2001) parecem contornados. Nesse caso, observou-se que as principais expectativas dos indivíduos estavam dirigidas para a empresa com a qual eles possuem o vínculo de emprego: a consultoria.

No Caso A – o acordo com maior grau de ambigüidade – as gerências não conseguiram se sobrepor 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. Nesse 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).

As características da gestão dos contratos e dos profissionais envolvidos é outro ponto a ser ressaltado. Conforme indica Cappelli (1999), para lidar com as novas relações de trabalho, novas competências têm que ser desenvolvidas e, entre elas, está a habilidade de gerir contratos. Duas das consultorias focalizavam mais o resultado do negócio proporcionado pelo contrato do que efetivamente a gestão dos profissionais. Nas contratantes, por outro lado, a gestão ficava sob responsabilidade das gerências executivas que não podiam se dedicar exclusivamente a esta questão.

Outro aspecto que merece 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 que, segundo Kalleberg (2003), pode afetar a cooperação. No Caso A, por exemplo, apesar de considerarem haver um bom clima de trabalho, os terceirizados percebem um nível de discriminação no contexto do contrato, o que parece incomodá-los.

Talvez uma das observações mais relevantes na análise dos casos seja a de que, ao falarem da condição de terceirizados, os indivíduos revelam contratos psicológicos dirigidos às duas empresas com que estão envolvidos: a Contratante e a Consultoria. O conteúdo e a força destes

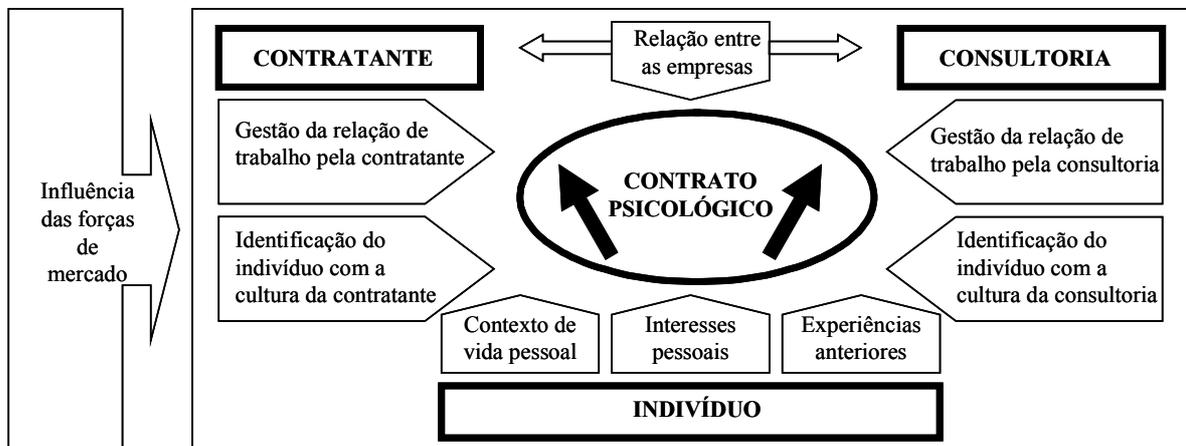
dois lados do contrato psicológico é que podem diferir, influenciados pelas percepções dos indivíduos sobre as ações de gestão e as culturas das duas empresas.

Nas entrevistas, além dos aspectos inerentes ao relacionamento do indivíduo com as duas empresas e do relacionamento entre elas, outros fatores se revelaram também importantes na constituição dos contratos psicológicos, tais como as experiências profissionais anteriores, o contexto de vida e as características e interesses pessoais, confirmando as observações de Guest (2004). Por fugirem ao escopo deste artigo, em especial, esses dados não foram analisados em profundidade, na descrição dos casos, constituindo-se como objeto de discussão de um artigo futuro.

Outro fator revelado nas entrevistas e que, no entanto, por motivo de delimitação, também não foi objeto de análise aprofundada neste artigo, é o quanto as ações das empresas com relação ao contrato de terceirização e as percepções manifestadas pelos indivíduos são influenciadas pelas características e pressões do mercado das empresas contratantes, bem como do mercado de prestação de serviços em TI, tanto no que diz respeito à concorrência entre Consultorias, quanto às oportunidades de trabalho que os profissionais encontram.

Finalmente, a Figura 1 sintetiza todas essas considerações sobre os aspectos que se mostraram influenciadores dos contratos psicológicos dos terceirizados em TI, levando-se em conta as relações que eles mantêm com a empresa contratante e com a consultoria.

Figura 1: Fatores que Influenciam o Contrato Psicológico dos Profissionais Terceirizados



Futuros estudos podem aprofundar as dimensões apresentadas na Figura 1 e não abordadas no foco deste artigo, a saber: a influência das forças de mercado e os aspectos relativos aos indivíduos (parte inferior do quadro). Seriam importantes também comparações destes resultados com outras situações de terceirização em TI ou envolvendo outras categorias profissionais.

## Referências

- ALLAN, C. The Hidden Organisational Costs of Using Non-Standard Employment. **Personnel Review**, v.29, n.2, 2000, p.188-206.
- BERNSTORFF, V.H. Eficácia na Terceirização da Tecnologia da Informação: Aspectos de Controle. In: XXV Encontro Anual da ANPAD, 2001, Campinas SP. **Anais**. ANPAD 2001.
- CAPPELLI, P. **The New Deal at Work**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999.
- GIOSA, L.A. **Terceirização: Uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- GREY, C. GARSTEN, C. Trust, Control and Post-bureaucracy. **Organization Studies**, v.22, n.2, 2001, p.229-250.
- GOLD, M. FRASER, J. Managing Self-management: successful transitions to portfolio careers. **Work, Employment and Society**, v.16, n.4, 2002, p.579-597.
- GUEST, D. The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. **Applied Psychology**, v. 54, n.4, 2004, p. 541-555.
- HAKIM, C. **We Are All Self-Employed: The New Social Contract for Working in a Changed World**. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers,1994.
- INKSON, K., HEISING, A., ROUSSEAU, D.M. The interim manager: prototype of the 21st-century worker? **Human Relations**, v.54, n.3, 2001, p.259-284.
- JANSSENS, M., SELS, L., BRANDE, V. Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution. **Human Relations**, v.56, n.11, 2003, p.1349-1378.
- KALLEBERG, A.L. Flexible Firms and labor Segmentation. **Work and Occupation**, v.30 n.2, 2003, p.154-175.
- KUMAR, K, Fordismo e Pós-fordismo. **Da Sociedade Industrial à Pós-Moderna: novas teoria sobre o mundo corporativo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997, p.48-77.
- LOGGMAN, K., UMARIK, M., VILU R. Identification-flexibility dilemma of IT specialists. **Carrer Development International**, v.9 n.2, 2004, p. 323-348.
- MAGUIRE, H. Psychological contracts: are they still relevant? **Carrer Development Internacional**, v. 7, n.3, 2002, p.167-180.
- MEYER, J.P. ALLEN, N. J. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**, n.1, 1991, p.61-98.
- MUMFORD, E. Contracts, Complexity and Contradictions. **Personnel Review**, v.24, n.8, 1995, p.54-70.
- PRADO, E.P.V., TAKAOKA, H. Os Fatores Que Motivam a Adoção da Terceirização da Tecnologia de Informação: uma Análise do Setor Industrial de São Paulo. In: XXV Encontro Anual da ANPAD, 2001, Campinas SP. **Anais**. ANPAD 2001.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, May - June, 1990.
- RANSOME, P. **Sociology and the Future of Work: Contemporary Discourses and Debates**. UK Aldershot: Ashgate, 1999.
- REGO, A. Comprometimento Afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6 n.2, maio-agosto 2002.
- ROUSSEAU, D.M. **Psychological Contract on Organizations: understanding written and unwritten agreements**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

RUAS, R. Gestão por Competência: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R., ANTONELLO, C.S. BOFF, L. H (org.). **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUBERY, J. COOKE, F.L. EARNSHAW, J. MARCHINGTON, M. Inter-organizational Relations and Employment in a Multi-employer Environment. **British Journal of Industrial Relations**, v.42, n.2, 2003.

SILVA G. A. V. CANÇADO, V. L. FERNANDES, M. E. R. STEUR, R. S. Desafios na Gestão de Pessoas em Ambientes com Diferentes Tipos de Vínculos de Trabalho. In: XXV Encontro Anual da ANPAD, Campinas SP. **Anais**. ANPAD 2001.

SPARROW, P.R. New Employee Behaviour, Work Designs and Forms of Work Organization. **Journal of Managerial Psychology**, v.15, n.3, 2000. p. 202-218.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

WETZEL, U. **Processo de Downsizing em empresas privatizadas: A Percepção dos Participantes**. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2000.