

MARIA JOSÉ DA CUNHA

**DESAFIOS PERCEBIDOS PELOS TERCEIRIZADOS
NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO: O CASO ALFA-BH**

Pedro Leopoldo

Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

2006

MARIA JOSÉ DA CUNHA

**DESAFIOS PERCEBIDOS PELOS TERCEIRIZADOS
NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:
O CASO ALFA-BH**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão e Competividade

Orientadora: Prof^a Dr^a Vera L. Cançado

Pedro Leopoldo

Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

2006

A Mariah, minha filha muito amada,
que me faz sonhar novos sonhos a cada dia
e que, com doçura e perseverança,
me acompanha na batalha para realizar cada um deles.

A minha mãe e meus irmãos,
que sempre representaram um porto seguro
para onde voltar se tudo desse errado
e, com isso, me ajudam a fazer com que tudo dê certo.

AGRADECIMENTOS

A minha orientadora, Profª Drª Vera L. Cançado, pela inestimável colaboração na construção deste estudo e, acima de tudo, na formação de mais uma profissional de administração.

À empresa e aos respondentes da pesquisa, pela valiosa cooperação.

Aos meus familiares e amigos, que souberam compreender minhas ausências e apoiaram-me durante todo o mestrado. Em especial minha irmã Carmen, que me mostrou o caminho que levava à Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo e à Profª Vera.

Agradeço, de forma especial, à “equipe de apoio”: George, pela construção do banco de dados para armazenamento das informações da pesquisa e Mariah, pela digitação de todas as respostas.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram para a construção deste sonho.

RESUMO

A formação das redes organizacionais, a terceirização e, em especial, a terceirização de TI, têm sido estratégias cada vez mais utilizadas pelas empresas na atualidade. A estrutura flexível criada por essas estratégias exigiu que se desenvolvesse ao máximo a capacidade de adaptação tanto das organizações quanto dos trabalhadores. As organizações se viram compelidas a rever conceitos convencionais de hierarquia, identidade organizacional e concorrência enquanto os trabalhadores precisaram tornar-se multifuncionais, polivalentes, versáteis e dispostos a interagir com o processo produtivo. Para atuar nesse contexto, a Alfa-BH, uma empresa de terceirização de serviços em tecnologia da informação, flexibilizou sua estrutura interna transformando-a em uma rede de equipes que são reformuladas de acordo com as necessidades de seu contratante - um grande cliente da área de Telecomunicações. Essa flexibilidade tem se refletido inclusive nos contratos de alocação de mão-de-obra, alterando as relações de trabalho a partir de novas modalidades de contratação e de remuneração. Para mapear e analisar os desafios percebidos e enfrentados pelos profissionais terceirizados da prestação de serviços de TI no setor de telecomunicações realizou-se o presente estudo, fundamentado em princípios teóricos que versaram, principalmente, sobre flexibilidade, cooperação, confiança, interação, interdependência, interconectividade e multiplicidade de vínculos. Esta pesquisa descritiva quantitativa aplicou questionário a 220 colaboradores da Alfa-BH, dos quais 146 foram adequadamente preenchidos. Os maiores desafios reconhecidos pelos respondentes concentraram-se, mais significativamente, na dimensão que agrupou fatores relacionados a diretrizes, padronização e confiança e na dimensão que tratou de planejamento interdependente, interação e interconectividade. Os menores desafios foram agrupados em dimensões que se referiram a questões de liderança, comprometimento e produtividade e adaptação. Essa classificação revelou que as questões relacionadas à atuação da empresa constituem desafios maiores que as questões relacionadas à atuação do colaborador. Ao se expressar livremente na questão aberta, a maioria dos respondentes apontou a atualização profissional como seu maior desafio. Além dos desafios, manifestaram-se sobre aspectos de sua vida profissional, que obtiveram melhorias e aspectos incentivados pela terceirização. As evidências apresentadas revelaram que as empresas e profissionais ainda estão aprendendo a lidar com os desafios inerentes a essas novas formas de organização e de relações de trabalho. Também revelaram progressos nesse aprendizado, na medida em que ficou demonstrado que os colaboradores já assimilaram a filosofia da nova estrutura e já conseguem se adaptar às mudanças. Entretanto, as empresas precisam incorporar de forma mais abrangente a valorização do profissional como principal responsável pelo sucesso da terceirização, em especial a terceirização de TI.

Palavras-chave: Redes organizacionais. Terceirização. Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

Organizational network, outsourcing, and specially IT outsourcing are strategies largely used by companies. These strategies have generated new organizational configurations such as flexible structures and the development of adaptive capabilities by both company and workers. Organizations have been compelled to review conventional concepts of hierarchy, organizational identity, and competition. Workers are becoming multifunctional, polyvalent, versatile, and willing to interact with the productive process. To face this context, Alfa-BH, a company of Information Technology outsourcing services, has transformed its internal structure into a network of teams. These teams reformulate themselves according to the needs of the contractor – an important company in the field of Telecommunications. Laboforce contracts and work relations have changed, implying new models of employment and payment. In order to understand this new configuration, this study seeks to identify and analyze the challenges faced by outsourced professionals of IT services in the field of telecommunications. It is based on theoretical concepts about flexibility, cooperation, trust, interaction, interdependence, interconnectivity, and multiplicity of ties. Also, it is based on an empirical research characterized as a descriptive and quantitative survey. A questionnaire was distributed to 220 employees of Alfa-BH, among which 146 were satisfactorily filled in. The results showed that issues related to the company's performance constitute bigger challenges than those regarding the employee's scope of action. The biggest challenges are those related to guidelines, patterning and trust; and factors related to interdependent planning, interaction, and interconnectivity. The smaller challenges, on the other hand, are related to hierarchy, commitment, productivity, and adaptation. Answers to the open question on the questionnaire indicated up-date professional qualifications as being the biggest challenge. Besides such challenges, Alfa-BH employees also mentioned that outsourcing have stimulated and improved their professional life. The evidences revealed that both companies and professionals are still learning to deal with the challenges regarding these new structures and work relations. They have also pointed out some progress in this learning process, as the employees have already assimilated this philosophy and changes. However, companies still need to incorporate the value of the employee as a source of success in outsourcing, especially IT outsourcing.

Key words: Organizational Network. Outsourcing. Information Technology.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
FGTS	Fundo de garantia por tempo de serviço
SINDPD/SP	Sindicato dos trabalhadores em processamento de dados e empregados de empresas de processamento de dados do estado de São Paulo
TI	Tecnologia da informação

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1- A organização de rede inteligente.....	28
Figura 2 - Esquema de pesquisa.....	69
Figura 3 - Relacionamento Alfa-BH <i>versus</i> empresa principal.....	70
Figura 4 - Processo de validação de uma escala.....	73

Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição da amostra segundo o gênero.....	99
Gráfico 2 - Distribuição da amostra segundo a faixa etária.....	100
Gráfico 3 - Distribuição da amostra segundo a escolaridade.....	101
Gráfico 4 - Distribuição da amostra segundo o tempo de permanência na empresa...	103
Gráfico 5 - Distribuição da amostra segundo a posição no organograma da empresa	104
Gráfico 6 - Distribuição da amostra segundo as atividades desenvolvidas.....	105
Gráfico 7 - Distribuição da amostra segundo a carga horária diária.....	107
Gráfico 8 - Opinião dos respondentes sobre o ambiente de trabalho.....	109
Gráfico 9 - Opinião sobre as instalações físicas da empresa.....	110

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadros

Quadro 1 - Tipos de vínculos segundo a jornada e o tempo de trabalho.....	62
Quadro 2 - Tipos de vínculos segundo o contrato.....	63
Quadro 3 - Dimensões obtidas para os desafios.....	84
Quadro 4 - Dimensões obtidas para as melhorias na vida profissional proporcionadas pela terceirização.....	87
Quadro 5 - Dimensões obtidas para os aspectos da vida profissional incentivados pela terceirização.....	88
Quadro 6 - Maiores desafios enfrentados.....	117
Quadro 7 - Menores desafios enfrentados.....	126
Quadro 8 - Testes estatísticos.....	128
Quadro 9 - Maiores desafios da gestão de pessoas.....	136

Tabelas

Tabela 1 - Consistência interna do questionário.....	80
Tabela 2 - Faixa etária <i>versus</i> posição no organograma.....	101
Tabela 3 - Escolaridade <i>versus</i> posição no organograma.....	102
Tabela 4 - Atividades desenvolvidas <i>versus</i> posição no organograma.....	106
Tabela 5 - Alocação física.....	107
Tabela 6 - Tipo de contratação.....	107
Tabela 7 - Tipo de vínculo de trabalho.....	108
Tabela 8 - Ambiente de trabalho <i>versus</i> tempo de empresa.....	111
Tabela 9 - Ambiente de trabalho <i>versus</i> escolaridade.....	112
Tabela 10 - Ambiente de trabalho <i>versus</i> atividades desenvolvidas.....	112
Tabela 11 - Média, desvio padrão e intervalo de confiança - seção I – Desafios.....	114
Tabela 12 - Maiores desafios - seção IV.....	123
Tabela 13 - Correlação entre variáveis de caracterização da amostra e índice geral de desafio.....	129
Tabela 14 - Comparação índice de desafios <i>versus</i> tempo de permanência na empresa	129
Tabela 15 - Comparação índice de melhorias <i>versus</i> carga horária diária.....	131
Tabela 16 - Média, desvio-padrão e intervalo de confiança - seção II - Melhorias.....	132
Tabela 17 - Média, desvio-padrão e intervalo de confiança - seção III - Incentivos.....	134
Tabela 18 - Matriz fatorial - Desafios.....	164

Tabela 19 - Matriz fatorial - Melhorias.....	166
Tabela 20 - Matriz fatorial - Incentivos.....	167

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Organização em rede.....	20
2.1.1 A cadeia produtiva global.....	20
2.1.2 A lógica da cadeia produtiva global.....	23
2.1.3 Caracterização das redes.....	25
2.1.4 A contribuição da tecnologia da informação.....	31
2.2 A estratégia da terceirização.....	34
2.3 A terceirização em tecnologia da informação (TI).....	43
2.4 Múltiplos vínculos.....	55
3 METODOLOGIA.....	66
3.1 Caracterização da pesquisa.....	66
3.2 Esquema da pesquisa.....	68
3.3 Unidade de análise e de observação.....	70
3.4 Técnicas de levantamento de dados.....	72
3.5 Tratamento e análise dos dados.....	75
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	79
4.1 Validação do questionário.....	79
4.2 Alfa-BH: uma organização em rede.....	89
4.3 Caracterização da amostra.....	98
4.4 O ambiente pesquisado, segundo os respondentes.....	109
4.5 Percepção sobre os desafios enfrentados pelos profissionais da terceirização de tecnologia da informação.....	112
4.5.1 Resultados gerais.....	113
4.5.2 Percepção sobre os maiores desafios enfrentados pelos profissionais da terceirização de tecnologia da informação.....	117
4.5.3 Percepção sobre os menores desafios enfrentados pelos profissionais da terceirização de tecnologia de informação.....	127
4.6 Percepção sobre os desafios, conforme características principais da amostra.....	128

4.7 Interferências da terceirização na vida profissional dos terceirizados - melhorias.....	132
4.8 Os incentivos proporcionados pela terceirização.....	134
4.9 Comparação dos resultados da empresa Alfa-BH com a pesquisa realizada por Fernandes <i>et al.</i> (2001).....	137
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	141
REFERÊNCIAS.....	155
APÊNDICES.....	160

1 INTRODUÇÃO

O cenário empresarial contemporâneo tem se caracterizado por um considerável acirramento da competitividade, assim como da complexidade dos relacionamentos. Essas mudanças vêm alterando de forma significativa tanto a vida das instituições quanto das pessoas, determinando adaptações e evolução frente à inovação (FERNANDES, 2003).

Para garantir sua participação nesse mercado globalizado e excessivamente competitivo, as empresas se vêem compelidas a empreender uma profunda reformulação de suas estratégias de atuação, buscando alternativas que garantam mais eficiência e agilidade em sua capacidade produtiva (CASTELLS, 1999).

A constante busca pela redução de custos, por mais flexibilidade produtiva e pela ampliação do grau de competitividade incentiva empresas dos mais variados setores a buscar parcerias. Além disso, a necessidade de adaptação às exigências do mercado fez com que inúmeras organizações se conectassem umas às outras, formando uma rede de cooperação capaz de garantir acesso mais rápido ao mercado, agilidade de produção, redução de custos e perdas, aquisição de habilidades que antes não possuíam, bem como o acompanhamento de inovações tecnológicas (DUPAS, 2001; CÂNDIDO; ABREU, 2004).

Essa estrutura de rede tem sido projetada para funcionar de forma flexível, adaptando-se às exigências do cliente e do mercado, buscando a eficiência coletiva e programando a produção de acordo com a demanda (MILES; SNOW, 1986; PECI, 1999; CANÇADO *et al.*, 2002).

A flexibilidade é conquistada, então, à medida que a organização deixa de executar todas as suas atividades em seu interior, comprando de outra empresa a execução de algumas delas. Esse processo de repasse de atividades para execução por terceiros, ficando a empresa concentrada em sua atividade-fim, é definido por Giosa (1997) como terceirização.

O principal atrativo da terceirização tem sido a idéia de que essa estratégia proporciona potenciais reduções de custo, permite adaptação mais veloz às constantes mudanças do ambiente competitivo, viabiliza o acesso à mão-de-obra especializada e amplia de forma considerável a capacidade empresarial de atuar de forma mais flexível (OLIVEIRA, 1994; HENDRY, 1997; DAVENPORT, 2005).

Inicialmente, a terceirização compreendia apenas as atividades periféricas e os serviços de apoio, mas rapidamente estendeu-se a todas as funções da empresa, inclusive as estratégicas. Com isso, as organizações passaram a buscar empresas mais bem qualificadas para desenvolver suas atividades, uma vez que fornecedores especializados podem oferecer custos mais baixos, além de inovação, modernização, inventividade e competência na busca por melhores resultados (OLIVEIRA, 1994; HENDRY, 1997; JAMIL, 2001; BERGAMASCHI, 2004).

A terceirização em tecnologia da informação (TI) também apresenta, como alguns de seus principais motivadores, a redução de custos, o foco no negócio principal, o aumento da receita, a melhoria da qualidade e dos prazos e a resposta a um mercado excessivamente exigente. Entretanto, nesse contexto, a promoção da inovação e a busca por uma combinação eficiente entre a perícia e experiência dos fornecedores e o conhecimento dos contratadores aparecem com mais ênfase. Essa estratégia também exigiu que esses fornecedores assumissem mais responsabilidades, promovendo mudanças significativas na parceria.

Apesar de oferecer especialização, eficiência, eficácia e inovação, a terceirização de TI também traz riscos que precisam ser considerados. Os custos ocultos da terceirização, contratos inadequados, desconhecimento da importância do papel da TI na organização e a qualidade do serviço oferecido pelas prestadoras são alguns desses riscos e, para o sucesso da parceria, é preciso que sejam levados em consideração.

A formação das redes de atuação e a terceirização viabilizaram a conquista de flexibilidade e competitividade organizacionais, mas trouxeram como consequência a necessidade de se desenvolver ao máximo a capacidade de adaptação tanto das organizações quanto de seus profissionais. Surge uma exigência cada vez maior de equipes altamente especializadas e com alto grau de desempenho, o que implica a necessidade premente de se desenvolverem novas competências (CANÇADO *et al.*, 2002).

Além disso, a interação das organizações e dos profissionais e a flexibilização das fronteiras exigem que o relacionamento entre pessoas e instituições seja pautado pela cooperação e co-responsabilidade (TERRA, 2005). É necessário que todos os membros da cadeia produtiva estejam dispostos a compartilhar valores e metas, respeitar a independência de cada participante e manter a interligação de forma voluntária para garantir a convergência de objetivos e evitar que a excelência individual das organizações seja comprometida (LIPNACK; STAMPS, 1994).

A arquitetura de rede demanda a reformulação dos conceitos de hierarquia e identidade empresarial, principalmente num ambiente caracterizado pela existência de múltiplas organizações e diversos vínculos empregatícios. Essa diversidade impõe a concepção de novos parâmetros e práticas de relacionamento, aparecendo como desafio constante, pois a nova estrutura faz com que, em um mesmo contexto, convivam: empregados da empresa central; empregados de empresas terceirizadas, sem vínculos diretos com a empresa central; autônomos, especialistas e consultores, contratados para demandas específicas; temporários; estagiários; membros de cooperativas; entre outros (CANÇADO *et al.*, 2002).

Os profissionais da terceirização passaram a ter entendimento mais amplo e participação mais ativa no processo de produção, incorporando um número maior de atribuições, inclusive no que diz respeito a tomadas de decisão (TENÓRIO, 2000). Cumprir

metas, assumir responsabilidades, prezar a qualidade e se comprometer, exige deles uma adaptação à nova dinâmica organizacional, só possível na medida em que os desafios são enfrentados e os obstáculos vencidos.

No que diz respeito à gestão, a pesquisa empreendida por Fernandes *et al.* (2001) junto a gerentes de empresas no Brasil aferiu que os principais desafios da gestão de pessoas em ambientes com diferentes tipos de vínculo de trabalho são: a composição e manutenção de uma equipe qualificada, o cumprimento de metas, a justa definição de responsabilidades por problemas, a pressão por resultados e a garantia de satisfação do cliente.

Essa mesma pesquisa detectou que as principais queixas dos colaboradores em relação à terceirização e multiplicidade de vínculos são: falta de perspectivas profissionais, diferenças de remuneração e benefícios entre a empresa central e a terceirizada, sentimento de estar em segundo plano, dificuldade em lidar com culturas diferentes, entre outras (FERNANDES *et al.*, 2001).

O aparecimento dessas queixas pode indicar que a nova dinâmica organizacional também representa desafio para o terceiro, que se vê inserido em um ambiente que prioriza a qualidade, a produtividade e a ênfase na figura do cliente.

Num momento em que as relações de produção e de trabalho vêm se alterando tão significativamente, é preciso investigar como o indivíduo tem se comportado nesse contexto voltado para a busca por flexibilidade, qualidade, diferencial competitivo e alto desempenho.

A empresa Alfa-BH encontra-se inserida nessa terceirização de serviços de TI, atendendo a um importante cliente da área de telecomunicações. Isso faz com que seu ambiente de atuação esteja sujeito à dupla urgência: a urgência inerente à área de tecnologia da informação e a que rege o mercado de telecomunicações. A Alfa-BH se estrutura de forma a atender às necessidades desse cliente em termos de novos produtos e manutenção de

produtos já existentes. Por deter significativo volume de conhecimento em seu interior, atua também como suporte e consultoria no negócio de telecomunicações.

A contratadora dos serviços da Alfa-BH é uma empresa de grande porte e de grande representatividade no cenário brasileiro e internacional de telecomunicações. Ela segmentou suas atividades e adotou a estrutura de terceirização de serviços há alguns anos e desde então vem se dedicando ao negócio de telecomunicações, delegando a terceiros as atividades periféricas e da área de tecnologia da informação e sistemas.

Sua estrutura de terceirização é composta, então, de várias terceirizadas, sendo que na área de tecnologia da informação as atividades são distribuídas entre seis contratadas, sendo uma delas a Alfa-BH, detentora oficial do contrato de prestação de serviços em TI. As demais recebem atividades que passaram pelo crivo da Alfa-BH e que, por motivos diversos, são direcionadas para a execução em uma delas.

Com isso, para sustentar o controle e o conhecimento necessários ao seu negócio, a empresa contratante manteve em seu quadro uma equipe reduzida de profissionais da área de informática e negócios. São esses profissionais que organizam e administram o repasse de atividades às terceirizadas, atuando não só como profissionais experientes da área de TI, mas também como gestores de projetos e equipes.

Para que sua atuação nesse ambiente seja mais efetiva e mais condizente com as necessidades do cliente, a Alfa-BH desloca profissionais para trabalhos no interior da empresa cliente, da mesma forma que aloja profissionais do cliente em seu interior. Suas equipes muitas vezes são formadas por um misto de profissionais ligados às empresas terceirizadas e à empresa principal. Muitas vezes, também, as equipes deslocadas atuam sob dupla gestão, ou seja, encontram-se subordinadas a uma gerência ou liderança formal, oficialmente designada pela Alfa-BH, e uma ocasional, representada por um profissional do cliente.

Diante disso, é fundamental entender e conhecer esse ambiente sob a ótica do colaborador, o que gera a questão central deste projeto:

Quais são os principais desafios percebidos pelos profissionais que atuam como terceirizados na prestação de serviços de TI?

Visando responder à questão norteadora deste trabalho e avançar no conhecimento sobre o tema, tomou-se desafio como “situação ou grande problema a ser vencido ou superado; tarefa difícil de ser executada” (HOUAISS; VILLAR, 2001) e estabeleceu-se o seguinte objetivo principal: analisar os desafios enfrentados por profissionais da área de tecnologia da informação num cenário de terceirização de serviços de TI do setor de telecomunicações, com foco na empresa terceirizada Alfa-BH. Como objetivos secundários, buscou-se:

- a) conceituar e descrever o ambiente de redes onde se insere a empresa Alfa-BH;
- b) conceituar e descrever a terceirização de serviços de TI na empresa Alfa-BH;
- c) descrever a multiplicidade de vínculos presentes no ambiente de terceirização de serviços de TI da empresa Alfa-BH; e
- d) identificar os desafios percebidos pelos profissionais da Alfa-BH na terceirização de serviços de TI, na área de telecomunicações.

Para alcance desses objetivos, foi realizada uma pesquisa descritiva, tipo *survey*, na empresa Alfa-BH, especialista na prestação de serviços em tecnologia da informação. Os profissionais vinculados a essa empresa vivenciam a rotina da terceirização de serviços e a convivência em ambiente caracterizado pela multiplicidade de vínculos de trabalho, representando um expressivo contexto a ser pesquisado.

Além do contato com um ambiente caracterizado pelas especificidades da terceirização de serviços e da tecnologia da informação, os profissionais da empresa pesquisada encontram-se imersos no dinâmico e urgente contexto das telecomunicações. Um

ambiente que pode ser especialmente caracterizado pela exigência de constante e imediata atualização tecnológica e pelo uso da inovação e da criatividade como respostas rápidas ao mercado.

Partindo de tal evolução contextual, justificou-se a realização do presente estudo para que fosse possível oferecer informações que contribuíssem para o melhor delineamento do âmbito da terceirização. Essas informações podem ser úteis para o detalhamento da participação do terceirizado nas estratégias de terceirização de serviços de TI e podem significar, para a empresa pesquisada, a orientação de táticas de gerenciamento, de contratação e de manutenção de equipes de trabalho. Conhecer os desafios que os colaboradores terceirizados vêm enfrentando no dia-a-dia da prestação de serviços de TI pode, também, ser de grande importância para o sucesso da gestão de pessoas, do profissional e, sobretudo, para o alcance dos objetivos das organizações.

A fundamentação teórica utilizada para embasar este estudo, focando principalmente flexibilidade, cooperação, confiança, interação, interdependência, interconectividade e multiplicidade de vínculos, é apresentada no capítulo 2.

O capítulo 3 descreve a metodologia, apresentando o esquema de pesquisa proposto, os construtos e variáveis, os procedimentos metodológicos, os instrumentos de coleta de dados e os métodos de análise dos dados aplicados sobre a amostra.

No capítulo 4 são apresentados os resultados e a análise das informações coletadas pela pesquisa assim como o tratamento estatístico aplicado a essas informações.

Finalmente, o capítulo 5 mostra as conclusões obtidas com o presente estudo assim como sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo é dividido em quatro seções: a primeira situa a estrutura de redes de organizações, ressaltando suas principais características; a segunda delinea a terceirização, exibindo suas peculiaridades; a terceira trata a terceirização na área de tecnologia da informação (TI), destacando seus aspectos mais relevantes; e a quarta aborda a questão da multiplicidade de vínculos de trabalho.

2.1 Organizações em rede

2.1.1 A cadeia produtiva global

Os últimos anos têm se caracterizado por uma revolução nas relações organizacionais, que alterou significativamente a vida tanto das pessoas quanto das instituições. A necessidade de atuar em ambiente mais complexo e mais competitivo tem levado as organizações a uma profunda reformulação, mediante a busca de alternativas que possam garantir sua inserção no mercado, assim como possibilitar o desenvolvimento de sua estratégia e seu negócio.

Durante a década de 70, enormes companhias hierarquizadas e verticalmente integradas dominavam o cenário empresarial. Mas, a globalização e o ritmo acelerado das mudanças tecnológicas promoveram o crescimento da competitividade, transformando a inovação contínua em uma necessidade para a sobrevivência das organizações. Paralelamente, a diversificação do mercado foi compelida por um consumidor que buscava cada vez mais qualidade e que definia quantidade de acordo com as necessidades do momento. Essa elevação do nível de exigência e a flutuação na demanda determinaram o emprego de novas

estratégias de atuação pelas organizações (MILES; SNOW, 1986; CASTELLS, 1999; PECCI, 1999).

A crise econômica ocorrida nesse período sinalizou o esgotamento do sistema taylorista-fordista de produção demasiadamente rígido para atender às características da nova economia. Com isso, a primeira tendência da evolução organizacional foi a transição da produção em série para uma produção mais flexível, orientada pela demanda, evoluindo-se do fordismo ao pós-fordismo, cuja característica principal é a flexibilidade e a capacidade de inovação e customização (CASTELLS, 1999).

A antiga estrutura organizacional vertical deu lugar a estruturas aptas a responder com flexibilidade às mudanças contínuas do mercado, enfrentando a incerteza causada pelas transformações do ambiente econômico, institucional e tecnológico da empresa (MILES; SNOW, 1986; OLIVEIRA, 1994; CASTELLS, 1999).

Essa revolução fez nascer uma nova organização produtiva capaz de flexibilizar os volumes da produção e controlar custos, viabilizando o incremento da produtividade e da competitividade. Esse novo modelo se apóia na flexibilidade que, no ambiente em formação, se estendia aos processos e aos mercados de trabalho, assim como aos produtos e aos padrões de consumo. Produzir o que é necessário, na quantidade necessária e quando necessário passou a ser a diretiva das novas formas organizacionais, que abandonaram a tradicional produção em massa para investir na conquista de produção mais diversificada e integrada (MILES; SNOW, 1986; CASTELLS, 1999; TENÓRIO, 2000; RYNGELBLUM, 2004).

A competição presente no ambiente passou a demandar inovações constantes e contínuas em produtos, serviços e processos, derivando daí a necessidade de incrementar a capacidade produtiva da empresa de forma a garantir sua participação no mercado (OLIVEIRA, 1994; CASTELLS, 1999; JAMIL, 2001).

Outro desafio para as organizações era atender a preferência dos clientes, levando-as a concentrar investimentos no relacionamento com os consumidores e na inovação de produtos (PENNO, 2002). Do mesmo modo, fatores como a complexidade da tarefa combinada com a pressão temporal; habilidade de adaptação a flutuações drásticas de demanda ou variações não antecipadas de tecnologia, produtos e mercados; e necessidade de contínuo acesso a conhecimentos e recursos também determinavam adaptações e evolução organizacional (PECI, 1999).

As grandes empresas generalistas, cujas vantagens competitivas baseavam-se em tamanho, reputação e integração gradativamente estavam sendo suplantadas pelas vantagens apresentadas pelas empresas especialistas, como criatividade, velocidade e flexibilidade. Essa superação de gigantes organizacionais por pequenas empresas, ágeis e altamente especializadas, transformou-se em mais um estímulo para a adoção de novas opções de atuação, inclusive com a reformulação da estrutura até então vigente em estruturas de redes e teias de empresas, estabelecendo-se uma série de relações organizacionais fora da organização central (PECI, 1999; PENNO, 2002).

Envolvendo tanto organizações quanto pessoas, grupos de pessoas, empresas de um mesmo conglomerado ou não e até mesmo empresas concorrentes, a cadeia produtiva se transformou em um cenário que conta com relacionamentos colaborativos entre seus membros a fim de garantir sua subsistência e sucesso (SILVA, 2002; TERRA, 2005).

Assim, para obterem acesso mais rápido ao mercado, agilidade de produção, redução de custos e perdas, aquisição de habilidades que não possuem e acompanhamento da velocidade das inovações tecnológicas, empresas do mundo todo têm recorrido a estratégias de colaboração capazes de superar suas fronteiras (CASTELLS, 1999; DUPAS, 2001; CÂNDIDO; ABREU, 2004).

Essas estratégias, segundo Miles e Snow (1986), Peci (1999) e Cançado *et al.*, (2002) resultam em uma nova arquitetura organizacional, estruturada em rede e projetada para funcionar de forma flexível, por meio de adaptação às exigências do mercado, permanecendo mais próximas do cliente, buscando atender suas necessidades de forma eficaz e programando a produção de acordo com a demanda.

2.1.2 A lógica da cadeia produtiva global

O ingresso em uma dessas redes de atuação demanda recursos significativos, sejam eles financeiros, tecnológicos ou mesmo o fato de já possuir uma participação no mercado. Outra forma de participar de uma rede é através da interligação com uma empresa já participante (CASTELLS, 1999).

Essas interligações realizam-se sob a forma de alianças, fusões, aquisições, *joint ventures* e acordos tecnológicos ou consórcios de empresas e têm sido especialmente importantes nos setores de alta tecnologia, onde a inovação constitui a principal arma competitiva (OLIVEIRA, 1994; DUPAS, 2001). Nesse setor, os custos com pesquisa e desenvolvimento aumentam constantemente e o acesso a informações estratégicas torna-se cada vez mais difícil, compelindo as organizações a buscar parcerias que supram as necessidades existentes a custo mais baixo e mais velocidade (CASTELLS, 1999).

Assim como as grandes empresas buscam parcerias que as fortaleçam e as tornem mais competitivas, as pequenas também precisam se unir a outras para ganhar novos mercados. Apesar de apresentarem mais flexibilidade, elas também correm o risco de não sobreviver quando trabalham isoladamente (PECI, 1999). Essas empresas são inseridas na cadeia produtiva a partir da contratação de seus serviços pelas empresas maiores.

O processo inicia-se com a fragmentação das atividades nas grandes empresas e o repasse de algumas delas às empresas menores. Essa negociação é promovida por meio de processos de franquias, terceirizações, subcontratações e parcerias (CASTELLS, 1999; DUPAS, 2001). Por um lado, as grandes empresas mantêm a produção a custo mais baixo através de sua fragmentação; por outro, a flexibilidade das pequenas e médias empresas traz para a rede a inovação e a abertura de novas fontes de emprego (CASTELLS, 1999).

As grandes empresas representam o topo de uma vasta rede de contratações e relacionamentos que, por propagação, envolvem também suas subcontratadas (CASTELLS, 1999). A mão-de-obra presente no topo é altamente qualificada e valorizada e as negociações de trabalho se dão por contratos formais que oferecem boa remuneração e benefícios aos trabalhadores (DUPAS, 2001).

As pequenas e médias empresas encontram-se na base da cadeia produtiva e, nesse espaço, tanto a informalidade quanto a flexibilidade no emprego ocorrem com mais frequência. Embora estejam integradas à cadeia produtiva, elas se encontram subordinadas às decisões das grandes empresas, numa relação de interação e interdependência.

Essa pirâmide organizacional pode ser caracterizada como uma cadeia que “seleciona, reduz, qualifica e exclui no topo, enquanto inclui, na base, trabalhadores com salários baixos e contratos de trabalho flexíveis, às vezes até informais” (DUPAS, 2001, p. 28). Porém, segundo Castells (1999, p. 184), as empresas da base têm liberdade para “diversificar seus clientes e protegerem-se, enquanto absorvem tecnologia e informação para uso próprio”.

Entretanto, é exigência dessa estrutura que não existam grandes rupturas ao longo do processo produtivo, uma vez que esse tipo de atuação estratégica forma uma rede global de cooperação que, além de viabilizar o alcance dos objetivos individuais e coletivos, reforça a resistência à pressão ambiental a que as organizações são submetidas. Essa união gera cada

vez mais incentivos e responsabilidades para os membros da cadeia, mas mantém a independência e a força de cada elemento em termos de poder organizacional, capacidade produtiva e inovação tecnológica (CASTELLS, 1999; CÂNDIDO; ABREU, 2004).

2.1.3 Caracterização das redes

Na sua essência, as redes representam um modelo que se caracteriza pela fluidez de fronteiras e pela complementaridade e se distingue pela interação entre diferentes organizações que despendem esforços coletivos em direção a um objetivo comum, ao planejamento interdependente e ao sentido de equipe (COCCO, 1998; SILVA, 2002). Além disso, a rede tem sido a oportunidade das organizações de conquistarem mais alto valor agregado para os produtos e serviços que desenvolvem (MILES; SNOW, 1986; OLIVEIRA, 1994; SILVA, 2002; FERNANDES, 2003).

O aumento da lucratividade e da competitividade representa o verdadeiro impulso para o crescimento dessa nova estrutura e, segundo Castells (1999) e Fernandes (2003), aliados a esses propósitos ainda estão:

- a) a busca pela produtividade - relacionada ao novo perfil dos trabalhadores, com conhecimentos distintos, capazes de entender melhor o cliente, de trabalhar em times multidisciplinares e de enfrentar desafios inéditos;
- b) a busca pela qualidade - exigência de mais qualidade do produto e do serviço;
- c) a necessidade de aumentar a capacidade de resposta empresarial aos desafios do mercado; e
- d) a globalização dos mercados e o acirramento da concorrência.

De fato, o mercado empresarial contemporâneo exige das organizações um constante aumento de sua competitividade e o acompanhamento da velocidade da inovação requerida. Entretanto, essas organizações não precisam ser onipotentes para enfrentar e vencer esses desafios. A participação em uma estrutura de redes permite que as capacidades existentes em determinadas organizações sejam utilizadas por outras, num processo de colaboração que agrega valor tanto à empresa em particular quanto à cadeia produtiva formada (TERRA, 2005).

Através da rede é possível extrair valor de um ativo, seja ele processo, serviço ou produto, sem deter sua propriedade privada e exclusiva (CASTELLS, 1999). Isso faz com que a cooperação e o conhecimento tornem-se os principais regentes de parcerias envolvendo diferentes empresas e pessoas atuando em ambientes distintos (OLIVEIRA, 1994; TERRA, 2005).

São várias as diferenças existentes entre a configuração em rede e as demais arquiteturas organizacionais. Da compilação das idéias de diversos autores, Fernandes (2003) destaca:

- a) a flexibilidade para responder às oportunidades, entrar em novos mercados, expandir a base de produtos e serviços e investir no futuro;
- b) a ausência de fronteiras internas e externas à organização;
- c) a independência e interdependência entre os membros da rede; e
- d) a presença simultânea de cooperação e competição em vários âmbitos.

A flexibilidade tem se mostrado a chave do modelo das redes de organizações que precisam se adaptar à geometria variável da economia global. Bahrami¹ (1992 *apud* PECCI, 1999, p. 10), conceituou flexibilidade na esfera organizacional como a “habilidade de

¹ BAHRAMI, Homa. **The emerging flexible organization**. California Management Review. California, v. 34, n. 4, p.33-52, Summer 1992.

precipitar mudanças intencionais, de responder continuamente às mudanças não antecipadas e de adaptar-se às conseqüências inesperadas das mudanças previstas”. Assim, por força de sua natureza mutável, a rede molda a si mesma segundo as especificidades do meio, podendo ser construída, reproduzida e alterada em função das demandas do mercado e das ações exercidas pelas empresas que a compõem.

Essa flexibilidade pode também ser considerada um conjunto de capacidades e atribuições que possibilitam a adaptação a mudanças ou mesmo o conjunto de qualidades ofensivas e defensivas de uma organização. É uma propriedade que permite que empresas grandes ou pequenas ou mesmo suas redes de equipes internas se juntem para alcançar metas que seriam inatingíveis se atuassem isoladamente (CASTELLS, 1999; FERNANDES, 2003).

A interação entre as organizações acontece como resultado dos arranjos estabelecidos e não está delimitada por fronteiras nem por “grupos ou categorias formais, alocação geográfica ou foco nos mercados específicos” (PECI, 1999, p. 9). É essa interação aliada à flexibilidade da rede que produz a característica de volatilidade que permeia toda a cadeia produtiva.

Para que a convivência entre desconstrução e construção contínuas seja harmônica, essa teia de relacionamentos organizacionais possui vários princípios que a orientam. Dentre eles, Lipnack e Stamps (1994) destacaram:

- a) propósito unificador - valores partilhados e objetivos comuns;
- b) independência dos participantes (pessoas, grupos ou empresas) - preservação da soberania dos participantes e utilização de suas competências específicas para alcançar o objetivo compartilhado;
- c) sistema voluntário de interligação - liberdade para optar pela participação na rede;
- d) multiplicidade de líderes - liderança disposta a assumir responsabilidades específicas e situacionais; e

- e) disposição para a interação - abolição das fronteiras hierárquicas e interação entre as organizações.

A FIG. 1 representa a estrutura de rede inteligente e ilustra esquematicamente as interligações e interações existentes entre as empresas da cadeia produtiva, tanto em termos de comunicação quanto em termos de integração de valor.

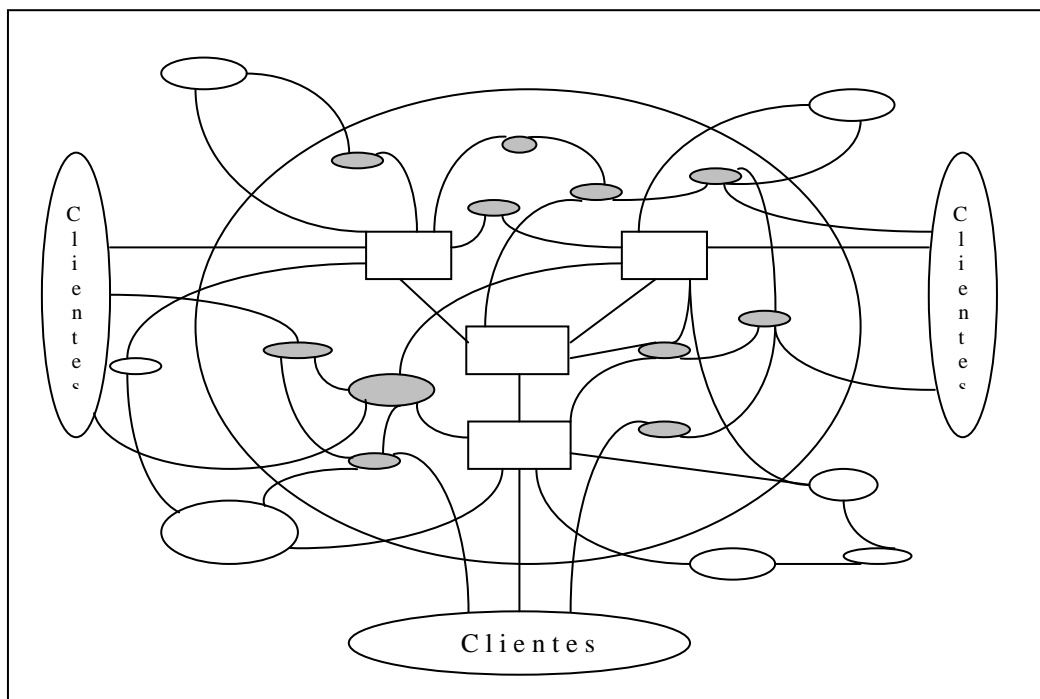


FIGURA 1 – Organização de rede inteligente.

Fonte: Pinchot (1996, p. 62).

Nesse tipo de rede, as empresas adquirem serviços umas das outras, numa relação caracterizada principalmente pela interdependência. As organizações representadas pelos retângulos compram serviços tanto das empresas internas, representadas pelas elipses sombreadas, quanto das empresas externas, representadas pelas elipses claras (CANÇADO *et al.*, 2002).

As empresas participantes da estrutura de redes são classificadas por Sefertzi (2000) em dois tipos: centrais, ou empresas-mãe, e fornecedoras. As empresas-mãe são de grande porte, cuja flexibilidade está diretamente condicionada ao grau em que sua produção é executada por outras empresas. As fornecedoras são de pequeno e médio porte e têm sua participação na rede condicionada às necessidades das empresas-mãe. Naturalmente flexíveis, elas atuam no desenvolvimento de produtos e serviços. Inicialmente, sua participação mostrava-se restrita à execução de tarefas que não fossem essenciais às empresas-mãe, mas, com a evolução do mercado, passaram a ter participação mais abrangente, inclusive em atividades estratégicas (CANÇADO *et al.*, 2002).

Apesar e em função da estreita cooperação que precisa permear a rede, a empresa-mãe deve se abster das funções de gestão de outros membros da cadeia produtiva. O relacionamento entre os membros deve ser ancorado na reciprocidade, na confiança e na ausência de comportamentos individualistas e oportunistas. Tais atitudes negativas para a rede podem comprometer o desenvolvimento das atividades e o alcance dos objetivos comuns. Assim, é importante que cada participante da rede procure sustentar sua independência e características particulares, mas que um núcleo comum de regras e interesses seja mantido para orientar atitudes e decisões (PECI, 1999).

Contudo, nesse emaranhado de relacionamentos, nenhuma empresa pode se considerar completamente independente e auto-suficiente. Tais características não fazem sentido onde impera o compartilhamento de tarefas e responsabilidades.

Compartilhando recursos, pessoas e tecnologias, entre outros, as empresas são, ao mesmo tempo, autônomas e dependentes em relação à rede, desenvolvendo negócios em conjunto, numa atuação interativa e integrada. Elas podem, inclusive, fazer parte de mais de uma rede, dependendo de sua capacidade, seus interesses e seus objetivos. Com isso, as relações colaborativas que congregam essas organizações atuam como agentes de

transformação das percepções individuais e coletivas sobre competição (CASTELLS, 1999; PECI, 1999).

Fernandes (2003, p. 29) afirmou que “assiste-se à busca por um delicado equilíbrio entre competição e cooperação”, em um processo que não se refere à simples transferência de responsabilidades. Cada componente da rede deve comportar-se como complementar e não como competidor, tornando possível a criação de estratégias de enfrentamento de situações complexas, assim como o ajustamento rápido às mudanças do ambiente competitivo (MILES; SNOW, 1986). Além disso, é necessário cultivar tanto a habilidade de trabalhar em equipes formadas por membros de diferentes organizações como a disciplina para desenvolver princípios que permitam um relacionamento onde todos saiam ganhando (TERRA, 2005).

Da mesma forma que essa configuração permite a distribuição de receitas e lucros às empresas ao longo da cadeia, ela também aumenta as incertezas e faz com que as empresas fiquem mais vulneráveis aos problemas de seus parceiros (PENNO, 2002). Castells (1999) advertiu que mesmo se apresentando como a única possibilidade de dividir custos e manter-se em dia com a informação constantemente renovada, a cooperação e a estrutura de redes também dividem riscos. Silva (2002, p. 12-13) reforçou essa idéia:

o modelo rompe o conceito de independência e soberania das organizações e introduz o conceito de interdependência. As políticas adotadas por uma empresa repercutem na outra. O planejamento das metas tem que ser negociado face a face. A paralisação da produção da empresa central, a greve em uma empresa na parte final da cadeia de valor, por exemplo, produzem impacto em toda a cadeia produtiva (SILVA, 2002, p.12-13).

Além disso, a descentralização de processos e a interconectividade peculiares a essa estrutura podem aumentar os riscos de erros e o seu reflexo ao longo da cadeia.

A redução do impacto causado por decisões e articulações errôneas pode depender de dois fatores fundamentais para a rede: “conectividade, ou seja, capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes, e coerência, isto é, à medida que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus componentes” (CASTELLS,

1999, p. 191). Esses fatores reforçam que a criação de um canal aberto de comunicação para que toda a cadeia produtiva seja orquestrada segundo interesses e objetivos comuns é fundamental à sobrevivência e sucesso das organizações que a compõem (OLIVEIRA, 1994; CASTELLS, 1999; JAMIL, 2001).

2.1.4 A contribuição da tecnologia da informação

A tecnologia é insubstituível no novo contexto empresarial, pois atua como promotora da globalização, aproximando o mundo. A revolução tecnológica foi uma das principais motivadoras e facilitadoras e ainda é o suporte principal desse processo. Para garantir a eficiência e o sucesso dos relacionamentos estabelecidos, é necessário um aparato tecnológico que possibilite o acompanhamento e a participação desde a produção até o gerenciamento, com canais abertos de comunicação e tráfego de informações fundamentais à convivência nesse contexto (CASTELLS, 1999; JAMIL, 2001).

Os avanços qualitativos em TI permitiram, entre outras coisas, o surgimento de processos flexíveis de gerenciamento totalmente interativos, envolvendo a cooperação simultânea entre as diferentes empresas da rede (CASTELLS, 1999). A TI, oriunda do progresso científico-técnico, significa a interação da eletrônica, da informática e da telecomunicação (TENÓRIO, 2000). A descentralização do processo decisório exige novas formas de gestão que alcancem os membros da rede de forma rápida e eficiente e, através da TI, pode-se contar com uma infra-estrutura de comunicação capaz de abranger todos os elementos da rede (PECI, 1999; FERNANDES *et al.*, 2001).

Apoiadas nessa tecnologia, as redes tornam-se capazes de formar-se e expandir-se por toda a economia global. Enquanto as grandes empresas se tornaram dependentes dos recursos tecnológicos para lidar com a complexa teia de alianças estratégicas e

subcontratações que haviam estabelecido, as de pequeno e médio porte viram sua capacidade de se conectarem a uma rede cada vez mais condicionada à habilidade de lidar com as novas tecnologias. O novo paradigma resultante da revolução tecnológica também permite que as fronteiras convencionais das empresas sejam ultrapassadas com a mesma facilidade com que se promove a integração ao longo da cadeia de valor (CASTELLS, 1999; CANÇADO *et al.*, 2002).

A flexibilidade, a comunicação e a interação promovidas pela tecnologia permitem a expansão da rede, remodelando seu formato, excluindo ou adicionando empresas de sua teia. A formação de redes de atuação, potencializada pela evolução tecnológica, viabilizou a conquista de flexibilidade e competitividade organizacionais, mas trouxe, como consequência, a necessidade de se desenvolver ao máximo a capacidade de adaptação tanto das organizações quanto de seus profissionais (CASTELLS, 1999; FERNANDES *et al.*, 2001; CANÇADO *et al.*, 2002; TERRA, 2005).

Se por um lado essa configuração tecnológica permite que os ajustes para atender diferentes demandas de serviços ou produtos sejam feitos em um curto espaço de tempo, para Tenório (2000), também traz consequências negativas. Entre elas estão o aviltamento do trabalho, a desqualificação dos trabalhadores e a diminuição e/ou extinção de postos de trabalho, provocando o desemprego e as consequências sociais dele decorrentes.

Entretanto, a despeito da enorme importância da tecnologia como veículo e dos sistemas de informação como depósitos de conhecimento de uma organização, são as pessoas que, através da cooperação, criam, aprendem, retêm e transmitem o conhecimento mais importante para o sucesso de uma empresa (TERRA, 2005).

O papel das pessoas tornou-se, então, fundamental ao funcionamento dessas redes, aumentando a necessidade de potencializar o indivíduo comum. Com isso, a própria empresa teve que se converter em rede e dinamizar cada elemento de sua estrutura interna, inclusive o

trabalhador, oferecendo a ele os meios necessários à construção de uma identidade grupal que encoraje seus esforços no sentido de conquistar os objetivos empresariais (CASTELLS, 1999; PECCI, 1999; FUKUYAMA, 2000).

Para atuar nessa esfera, muitas vezes é preciso que o trabalhador possua mais escolaridade e interaja seu conhecimento com os conhecimentos existentes no meio, adquirindo, assim, mais autonomia, autocontrole e criatividade. A nova estrutura exige que esse trabalhador seja multifuncional, polivalente, versátil e em interação constante com o processo produtivo. Ele passa a ter entendimento mais amplo e participação mais ativa no processo de produção, incorporando um número mais alto de atribuições, inclusive no que diz respeito a tomadas de decisão (TENÓRIO, 2000).

Toda essa transformação só aumenta a necessidade de comunicação entre organizações e pessoas. Através da internet é possível que essa comunicação aconteça de forma mais ágil e eficiente, unificando o fluxo de informações produzidas ao longo da cadeia produtiva e difundindo tais informações de “um-para-muitos e muitos-para-muitos”. A internet é caracterizada como “grupo de protocolos de conectividade, interoperabilidade e apresentação, que permitem a comunicação eficiente de pessoas com pessoas, pessoas com máquinas ou máquinas com máquinas” (TERRA, 2005, p. 1-2).

O ininterrupto desenvolvimento de novas tecnologias de transmissão de dados a grande velocidade tem impulsionado cada vez mais a utilização das redes (PENNO, 2002). Tais tecnologias, quando baseadas nos padrões da internet, facilitam a troca de informações e fortalecem a cooperação entre as organizações e as pessoas, independentemente de localização física. Além de melhorar a comunicação, a internet tem permitido a integração e coordenação mais efetiva da rede de organizações (TERRA, 2005).

As empresas que vêm se dispondo a trabalhar numa rede de associações e colaborações utilizando o potencial da internet têm conquistado cada vez mais vantagens

competitivas. Essa nova forma de relacionamento tem afetado a interação humana e o desenvolvimento, tanto da sociedade quanto do meio empresarial. Para as empresas, em especial, a internet representa uma forma de dinamizar seus negócios, adquirindo mais produtividade e mais vantagem competitiva (TERRA, 2005).

2.2 A estratégia da terceirização

Nos últimos anos, a terceirização tem sido uma das mais fortes tendências das organizações. Especialmente a partir do final do século XX, a idéia de terceirizar processos e capacidades consagrou-se como forma de conquistar mais benefícios empresariais mais rapidamente (OLIVEIRA, 1994; DAVENPORT, 2005). Segundo Leiria (1993, p. 24),

a estratégia de contratar serviços de terceiros surgiu nos Estados Unidos, antes da Segunda Guerra Mundial, e consolidou-se como técnica de administração empresarial a partir da década de 50, com o desenvolvimento acelerado da indústria. No Brasil, a rotina da terceirização foi introduzida pelas fábricas multinacionais de automóveis que, tendo a agilidade como meta, nada mais são que montadoras, intencionalmente dependentes da produção de peças entregues a inúmeras outras empresas.

As grandes estruturas organizacionais das décadas de 50 e 60 tornaram-se dispendiosas, uma vez que o custo de uma produção realizada em seu interior era muito mais alto que a contratação dessa mesma produção no mercado. Com isso, as organizações foram atraídas pela idéia de que a terceirização proporcionaria potenciais reduções de custo. A contratação da produção fora da empresa também permitiria adaptação mais veloz às constantes mudanças do ambiente competitivo, além de viabilizar o acesso à mão-de-obra especializada e à ampliação da capacidade de atuar de forma mais flexível (OLIVEIRA, 1994; HENDRY, 1997; DAVENPORT, 2005).

Assim, a busca pela redução de custos, por mais flexibilidade produtiva e pela ampliação do grau de competitividade incentivou empresas dos mais variados setores a buscar parcerias. Adotando essa linha de ação, a organização se habilita a redefinir suas operações,

podendo reduzir e flexibilizar a dimensão de suas estruturas (CANÇADO *et al.*, 2002; VALENÇA; BARBOSA, 2002).

Handy (1995, p. 113) utilizou a imagem de um trevo de para explicar como a empresa atual se compõe. Segundo o autor, a empresa Trevo progrediu à medida que as empresas percebiam que não era necessário “empregar todas as pessoas ao mesmo tempo para fazer o trabalho”. De acordo com Handy (1995, p. 99), “cada folha do trevo possui um tipo diferente de responsabilidade para com a empresa, uma situação contratual e conjunto de expectativas diferentes”. Juntas, formam um leque contratual que envolve tanto empresas quanto indivíduos e essas empresas podem, também, se desdobrar em outras três folhas de um outro trevo.

A primeira folha do trevo representa o núcleo formado pelos trabalhadores da empresa central, onde circula o conhecimento que distingue a empresa das demais. É composto de profissionais qualificados, difíceis de substituir e que possuem relação de empenho e dependência com a empresa.

A segunda folha é representada por profissionais contratados fora da empresa para o desenvolvimento de trabalhos não essenciais. Esses profissionais especializaram-se em certos tipos de tarefas e podem executá-las de forma mais eficiente, com mais qualidade e menos custo.

Já a terceira folha é composta de um corpo flexível de profissionais que atuam em regime de trabalho temporário ou meio expediente, que são solicitados para suprir necessidades com horas extraordinárias e fluxo inesperado de demanda (HANDY, 1995).

A habilidade de remodelar suas estruturas de forma rápida pode significar uma importante vantagem competitiva, já que as empresas que adotam a terceirização tornam sua cadeia de valor mais elástica e sua estrutura mais flexível. Com isso, a flexibilização também pode ser considerada uma das principais metas da terceirização, visto que a partir dela a

organização se torna apta a atender ao mercado através de formas mais criativas de atuação (LEIRIA, 1993; GOTTFREDSON; PURYEAR; PHILLIPS, 2005).

O primeiro critério a ser considerado quando uma empresa avalia os prováveis prestadores é o custo e seu principal objetivo é a redução desses custos. Contudo, para efetuar a terceirização de seus processos, as organizações precisam considerar o conjunto de atividades oferecidas pelos provedores e como acontecerá o fluxo daquelas que forem terceirizadas. É preciso verificar, questionar e, muitas vezes, definir padrões para que esse fluxo ocorra de forma fácil e eficiente (LEIRIA, 1993; OLIVEIRA, 1994; HENDRY, 1997; DAVENPORT, 2005).

As organizações precisam também utilizar processos padrão de gerenciamento para melhor acompanhar a qualidade e a efetividade apresentadas pela terceirização. A ausência de padrões tem sido apontada como um dos maiores causadores de insatisfação das empresas em relação à terceirização (DAVENPORT, 2005).

Em pesquisa realizada junto a grandes organizações de Minas Gerais, Valença e Barbosa (2002) definiram oito fatores que influenciam as decisões sobre a terceirização:

- a) agir estrategicamente, concentrando-se na atividade-fim;
- b) reduzir custos;
- c) simplificar o processo operacional;
- d) incrementar a capacidade produtiva da empresa utilizando os recursos disponíveis em terceiros;
- e) utilizar melhor o tempo e a energia do pessoal da empresa;
- f) utilizar fornecedores especializados na atividade;
- g) obter respostas mais rápidas às variações de demanda; e
- h) suprir indisponibilidades de competências técnicas.

Outro dos principais fatores a avaliar é se a capacidade empresarial será melhorada com a terceirização de algumas das atividades desenvolvidas internamente. É fundamental identificar que atividades a empresa desenvolve melhor e de forma mais barata que seus concorrentes, deixando que as demais se candidatem à terceirização. Essa prática multiplica as oportunidades de ampliação da eficiência e da eficácia, possibilitando a concentração do maior esforço em sua atividade-fim ou naquilo que a empresa faz melhor (OLIVEIRA, 1994; GIOSA, 1997; HENDRY, 1997; DUPAS, 2001; JAMIL, 2001; CANÇADO *et al.*, 2002; DAVENPORT, 2005; GOTTFREDSON; PURYEAR; PHILLIPS, 2005).

Entretanto, nem todas as empresas que optam por concentrar-se em um leque menor e mais especializado de atividades, migrando da estrutura tradicional verticalizada para a terceirização, atingem o sucesso desejado. Por isso, antes de adotar-se essa nova estrutura, é fundamental que as empresas avaliem suas funções e capacidades de forma rigorosa, a fim de determinar em quais são capazes de produzir escala e diferenciação e quais poderiam ser desenvolvidas de forma mais eficiente por outras empresas (GOTTFREDSON; PURYEAR; PHILLIPS, 2005).

Abrangendo, inicialmente, as atividades periféricas e os serviços de apoio, a terceirização se estendeu rapidamente a todas as funções da empresa, alterando a forma de encararem-se a organização estrutural, a cadeia de valor e a posição e capacidade competitivas (OLIVEIRA, 1994; HENDRY, 1997; JAMIL, 2001).

Essa estratégia tem se tornado tão sofisticada que mesmo as atividades principais estão sendo direcionadas para a execução por fornecedoras (JAMIL, 2001; GOTTFREDSON; PURYEAR; PHILLIPS, 2005). Isso fez com que as organizações desafiassem um dos maiores princípios da estratégia empresarial, que é manter a capacidade estratégica dentro da própria empresa. Com isso, a decisão de compartilhar ou não informações estratégicas e vitais para a empresa tornou-se uma das questões mais críticas da terceirização, principalmente porque o

processo, por si, já se mostra arriscado, uma vez que empresas externas muitas vezes também atendem aos concorrentes (PINCHOT, 1996; GOTTFREDSON; PURYEAR; PHILLIPS, 2005).

Assim, a confiabilidade da terceirizada é um requisito fundamental na decisão sobre a terceirização. As empresas que decidem terceirizar têm, então, a necessidade imperiosa de conquistar e manter um nível aceitável de lealdade da terceirizada. É preciso, também, estar consciente de que essa medida pode se transformar em uma fonte potencial de corrupção tanto na contratante quanto na fornecedora (OLIVEIRA, 1994; HENDRY, 1997; VALENÇA; BARBOSA, 2002).

A pesquisa conduzida por Valença e Barbosa (2002) em grandes empresas de Minas Gerais mostrou que a maioria dos problemas existentes na terceirização é relativa à instituição de uma parceria satisfatória, na qual todos os envolvidos estejam preparados para atuar na terceirização. Como principais problemas os autores apontaram:

- a) o distanciamento entre as solicitações da empresa e o resultado oferecido pela terceirizada;
- b) a dificuldade em estabelecer relação de parceria com os terceiros;
- c) o dispêndio de muito tempo e energia na gestão da rede de fornecedores e terceirizados;
- d) a deficiência na capacidade técnica dos terceiros;
- e) o choque cultural entre profissionais da empresa central e das fornecedoras; e
- f) a dificuldade no relacionamento entre profissionais da empresa central e das prestadoras.

Para Hendry (1997, p. 89), no entanto, o maior desafio que a terceirização apresenta é a conquista do “equilíbrio dinâmico da organização, um equilíbrio que lhe permita

atingir os objetivos do momento e responder ao longo do tempo às novas situações e circunstâncias”.

Esse equilíbrio pode ser conquistado por meio do balanceamento entre a busca pela eficiência e o aprendizado. A eficiência é uma das principais metas da terceirização. É essencial para o sucesso e a sobrevivência em curto prazo, além de significar redução, mesmo que indireta, de custos. O aprendizado é fundamental para a sobrevivência e a prosperidade em longo prazo. Contudo, por depender da cultura e da comunidade, fica comprometido, à medida que o conhecimento se encontra distribuído por diferentes empresas e cada uma delas possui sua própria cultura.

O conhecimento compartilhado faz parte da cultura corporativa e permeia toda a organização. É nele que se baseia a vantagem competitiva que não pode ser imitada, que diferencia uma organização das demais. A terceirização quebra a efetividade dessa base de conhecimento, seja pela centralização da mesma na empresa contratadora, seja pela disseminação entre as fornecedoras (HENDRY, 1997).

É preciso buscar formas de resgatar esse conhecimento através da facilidade e da abrangência dos sistemas de comunicação informais. Todavia, essa comunicação informal normalmente acontece num mesmo ambiente, numa mesma cultura, ou seja, está limitada ao interior das empresas, correndo o risco de perder-se na terceirização de atividades (HENDRY, 1997).

Além do resgate do conhecimento compartilhado, a terceirização precisa basear-se em relações firmemente amparadas em respeito e confiança, centradas em objetivos empresariais bem definidos e que não se descuidem dos profissionais envolvidos no processo (LEIRIA, 1993; CANÇADO *et al.*, 2002; VALENÇA; BARBOSA, 2002). Precisa também se mostrar um processo que beneficie a todos os envolvidos. Para a empresa contratadora, ela precisa ser uma solução que ofereça custos mais competitivos e pessoal melhor qualificado;

para a empresa fornecedora, precisa representar a oportunidade de participar de um mercado novo, um ambiente de circulação de grandes empresas; e, para os trabalhadores, precisa trazer novas oportunidades de emprego (REISDORFER, 2000).

Na perspectiva de Leiria (1993, p.25), a “terceirização jamais diminui o número de empregos numa comunidade. Ao contrário, a criação de novas empresas, com livre atuação, estimula cada vez mais a necessidade de mão-de-obra especializada e, portanto, melhor remunerada”.

No entanto, os postos de trabalho que surgem muitas vezes não oferecem a seus ocupantes garantias legais e contratuais e muito menos os mesmos padrões de benefícios e remuneração desfrutados pelos profissionais da empresa contratadora (COSTA, 2005).

Também os treinamentos e os processos de qualificação de mão-de-obra não recebem investimentos, pois onerariam o valor dos serviços prestados. O aprendizado ocorre com a prática cotidiana e cada profissional é responsável por sua própria formação (BICUDO, 2003).

Configura-se, assim, a precarização das condições de trabalho, que surge como uma das mais evidentes conseqüências da terceirização, em conjunto com a queda da qualidade, a perda da tecnologia, a fragmentação sindical, o aumento da exclusão social, a ausência de perspectivas de crescimento, entre outras (RIFKIN, 1995; VALENÇA; BARBOSA, 2002; SILVA, 2002; BICUDO, 2003; COSTA, 2005).

Essa precarização evidencia-se, sobretudo, por: salários e auxílios-alimentação com valores inferiores aos recebidos pelos empregados da empresa principal; não pagamento de férias, aposentadorias e licenças médicas; ausência de planos de assistência médica; falta de organização e participação na Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA); treinamentos inadequados e por vezes inexistentes; e não recebimento de rescisão contratual, fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS) e seguro desemprego (RIFKIN, 1995;

BICUDO, 2003). Além de não terem acesso aos benefícios concedidos aos trabalhadores da empresa contratadora, os terceirizados também sofrem a constante ameaça da perda do emprego, pois freqüentemente o vínculo com a empresa terceirizada tem a duração do serviço a ser prestado. Do mesmo modo, sob a aparência de flexibilização, as organizações procuram profissionais que estejam sempre disponíveis para realocação em diferentes empresas e tarefas, assim como para assumir riscos, ou seja, aceitar contratos de trabalho com riscos iminentes de rompimento (COSTA, 2005).

A mobilidade inerente à terceirização não permite que o trabalhador crie vínculos e construa uma história de vida e carreira linear. Cada mudança de posto de trabalho exige adequação a conhecimentos, comportamentos e relações sociais particulares de cada nova lógica de funcionamento empresarial. Também dificulta o estabelecimento de relacionamentos em longo prazo, estáveis e bem sedimentados, bem como a criação de laços de lealdade e segurança (COSTA, 2005).

Historicamente, a relação de emprego sempre foi caracterizada pela lealdade e exclusividade, pelo menos no que diz respeito ao empregado, representando a conquista de segurança e realização profissional, além de alimentar expectativas de se constituir em uma relação duradoura e até mesmo vitalícia. A terceirização trouxe a necessidade de se pensar em um relacionamento mais impessoal, contratual e profissional (OLIVEIRA, 1994).

O relacionamento entre empregador e empregados também sofreu mudanças. Na tradicional estrutura empresarial brasileira, ele sempre esteve pautado na reciprocidade emocional e afetiva, mas na terceirização esse relacionamento foi substituído por uma relação estritamente comercial estabelecida entre empresas, não mais se considerando o indivíduo (OLIVEIRA, 1994).

Mesmo dimensões como espaço físico e noção de território constituem elementos importantes na atuação do profissional terceirizado. O espaço físico, porque se constitui dos

espaços utilizados no cotidiano do trabalho (salas, corredores, trajetos, etc.) e reconhecido como identificador dos indivíduos na estrutura a que pertencem. Também funcionam como garantia de proximidade entre os profissionais, favorecendo a interação, o senso de pertencimento e o desempenho individual e do grupo. A noção de território, porque designa um lugar ocupado por um indivíduo ou por um grupo, estabelecendo relação de propriedade especialmente significativa, porém, profundamente comprometida na vida dos terceirizados, que normalmente atuam em espaços cuja propriedade não é de seu contratador direto (SILVA, 2002).

Contrastando com a volatilidade do ambiente de terceirização, o senso de pertencimento equilibra o indivíduo e alimenta os relacionamentos interpessoais. A demarcação de um espaço próprio, a noção de se ter um posto de trabalho e pertencer a determinada estrutura cria um processo contínuo de socialização e de aprendizagem coletiva que viabiliza o crescimento pessoal e organizacional (SILVA, 2002).

A empresa que oferece alto nível de apoio material e emocional aos seus profissionais gera um senso de comunidade e entrosamento que estimula o melhor serviço e mais comprometimento (HENDRY, 1997).

A terceirização, no entanto, cria uma situação cultural onde as pessoas envolvidas não fazem parte da vida da organização principal. O fato de atuarem em funções consideradas periféricas, de terem contratos de trabalho diferenciados e não contarem com a segurança e proteção normalmente presentes nas empresas contratadoras provoca a diminuição da motivação e do comprometimento dos terceirizados.

Apesar de estar relacionada a dinamismo, inovação, eficácia e energia, a terceirização também traz para os profissionais, especialmente os terceirizados, o sentimento de insegurança em relação à sua estabilidade, provocando erros e inibindo questionamentos e, conseqüentemente, o aprendizado (HENDRY, 1997).

É importante que a empresa represente um projeto de vida para seus membros, conquistando, assim, sua lealdade. Essa relação precisa também se estender à empresa contratadora, pois é ela o provedor da empresa terceirizada e, por extensão, dos profissionais terceirizados.

2.3 A terceirização em tecnologia da informação (TI)

A evolução das organizações em rede está ligada à revolução tecnológica e, graças à disponibilidade proporcionada pela tecnologia, a flexibilidade organizacional e o desempenho empresarial foram conquistados. A difusão dos computadores foi amplamente impulsionada pela necessidade de estruturação das organizações em redes de atuação. Assim, a nova estruturação organizacional, aliada ao rápido desenvolvimento tecnológico, fez com que as estratégias de terceirização fossem estendidas das atividades periféricas às atividades principais e táticas, incluindo-se a tecnologia da informação (TI), considerada estratégica e imprescindível para a competitividade organizacional (CASTELLS, 1999; JAMIL, 2001; CANÇADO *et al.*, 2002; BERNSTORFF, 2003).

A terceirização de TI não é um fenômeno novo no âmbito da informática. Ela vem acontecendo desde os anos 60 e 70, quando empresas compartilhavam tempo e recursos computacionais, alocavam mão-de-obra profissional da área e/ou contratavam pacotes de programas que ofereciam serviços financeiros e de apoio (MCFARLAN; NOLAN, 1995; BERGAMASCHI, 2004).

Durante os anos 80 e 90, as organizações passaram a ser pressionadas por novos concorrentes que muitas vezes se valiam de táticas mais arrojadas, inclusive no que diz respeito à utilização de recursos tecnológicos. A terceirização de serviços na área de TI surgiu, então, como opção para o enfrentamento do novo ambiente competitivo. A partir daí,

essa nova estratégia ganhou força e as organizações passaram a utilizá-la de forma cada vez mais ampla (JAMIL, 2001; BERGAMASCHI, 2004).

A terceirização da tecnologia da informação pode ser definida como “entregar a terceiros o gerenciamento de ativos, recursos e/ou atividades de TI para atingir resultados requeridos” (PRADO; TAKAOKA, 2002, p.133). Ela passou a ser uma opção viável e atraente para muitas organizações, pois é possível se beneficiar do patrimônio de outras empresas sem se responsabilizar pelas despesas geradas pela propriedade desse patrimônio (HAGEL III, 2003).

Conforme Chatterji² (1996 *apud* BERNSTORFF, 2003), o aumento do interesse pela terceirização na área tecnológica tem origem em um mercado cada vez mais exigente, que faz com que produtos e serviços tenham seu ciclo de vida reduzido em função da constante inovação. Com isso, para obter flexibilidade e inovar com qualidade e rapidez, as organizações recorrem a novas tecnologias e recursos especializados, disponíveis no mercado através de empresas fornecedoras (MCFARLAN; NOLAN, 1995; BERNSTORFF, 2003).

Executado dentro ou fora dos limites de uma organização, o trabalho com TI é, em essência, de difícil interrupção, propenso a erros, economicamente dispendioso e grande consumidor de tempo (JAMIL, 2001; DAVENPORT, 2005). Como a noção de tempo como vantagem competitiva sempre esteve presente no mundo dos negócios, até mesmo organizações com áreas de TI bem estruturadas e eficientes passaram a buscar os processos de terceirização, uma vez que fornecedores especializados são capazes de gerenciar tarefas de TI de forma mais ágil, adequada e a custo mais baixo (DAVIDOW; MALONE, 1993; AUGUSTE *et al.*, 2004; BERGAMASCHI, 2004).

Atualmente, a terceirização da tecnologia da informação representa muito mais do que a redução de custos. Ela consegue, além de cortar gastos excedentes, agregar valor à

² CHATTERJI, Deb. Accessing External Sources of Technology. **Research Technology Management**, v. 39, n. 2, p. 48-56, March/April, 1996.

empresa e servir de ferramenta estratégica e determinante de produtividade e eficiência. A meta das organizações que adotam essa estratégia tem sido combinar a inovação com o conhecimento, a perícia e a experiência dos fornecedores na busca por melhores resultados (JAMIL, 2001; PRADO; TAKAOKA, 2002; BERGAMASCHI, 2004; MARODIN; VARGAS, 2004).

Antes de terceirizar, porém, as organizações precisam analisar suas capacitações e verificar se é possível adquirir alguma outra através da terceirização. É muito importante que os fornecedores sejam capazes de agregar o valor que a contratante não consegue (AUGUSTE *et al.*, 2004). O desenvolvimento, a manutenção e a operação de sistemas, o gerenciamento de redes e telecomunicações, o suporte ao usuário final, o planejamento e gerenciamento de sistemas e a manutenção de *hardware* são algumas das funções habitualmente terceirizadas (PRADO; TAKAOKA, 2002; BERGAMASCHI, 2004).

Todavia, a expansão desse leque de serviços terceirizáveis de TI provocou mudanças nos relacionamentos entre empresas, fazendo com que se transformassem em parcerias, nas quais tanto riscos quanto resultados poderiam ser compartilhados (BERGAMASCHI, 2004). Os fornecedores passaram a assumir mais responsabilidades, enquanto as contratantes se conscientizaram cada vez mais de que utilizar os serviços de outras empresas reduz o risco financeiro e fornece a rapidez e a competência necessárias ao ingresso em novos mercados e à reação às constantes mudanças tecnológicas e mercadológicas (MCFARLAN; NOLAN, 1995; HAGEL III, 2003).

Os dois tipos de terceirização de TI mais comuns no mercado brasileiro são: de serviços e de projetos. Na terceirização de serviços, a fornecedora contrata e disponibiliza a mão-de-obra para a contratante, sem assumir responsabilidades. O lucro da fornecedora é definido pela diferença entre o recebido da contratante e o repassado aos trabalhadores,

havendo uma tendência a que a empresa tente maximizar seu lucro, diminuindo o valor do repasse (GUEDES; GUADAGNIN, 2003).

Nessa modalidade, o custo pela inadequação dos profissionais fica completamente sob a responsabilidade da contratante, além do que a tendência a se pagar menos ao profissional para garantir mais lucro à fornecedora faz com que a mão-de-obra não se fixe ou mesmo dificulta a contratação de profissionais melhor qualificados (GUEDES; GUADAGNIN, 2003).

Já na terceirização de projetos, a fornecedora é contratada para desenvolver determinada atividade pré-definida. A gestão do projeto fica a cargo da fornecedora ou é compartilhada com a contratante. O pagamento normalmente é feito com base em um cronograma negociado entre as partes. Essa modalidade é caracterizada pela dificuldade em se definir de forma clara e precisa o escopo dos projetos. Muitas vezes a causa dessa inabilidade é o fato de o cliente não saber exatamente o que quer ou não saber expressar sua necessidade. A comunicação e a definição clara do escopo do projeto são importantes para um bom atendimento da contratante e para a preservação da fornecedora, garantindo atendimento adequado, com qualidade, criatividade e no prazo desejado. Além disso, podem evitar problemas, como a descrença dos clientes em relação às competências e atitudes do fornecedor e a intervenção na atuação da fornecedora (JAMIL, 2001; GUEDES; GUADAGNIN, 2003).

Mesmo terceirizada, a principal função da TI continua sendo a investigação e a busca por soluções eficientes e inventivas para o negócio. É preciso saber utilizar com um cliente as inovações desenvolvidas ao atender um outro, buscando sempre adicionar um predicativo a mais. É a diversidade de clientes e a variedade de situações enfrentadas que permitem aos fornecedores implementar sua competitividade. Quanto maior a especificidade de seus clientes e mais amplo o escopo do atendimento, mais alto o valor que poderão agregar

a quem os contrata. No longo prazo, os fornecedores não só devem gerar ganhos de escala, como também ganhos de capacitação (AUGUSTE *et al.*, 2004; FRANCESCHINI *et al.*, 2004).

A empresa contratante deve estar apta a programar e distribuir atividades a todas as fornecedoras como se fossem partes de sua estrutura interna, exercendo coordenação efetiva e eficaz dos elementos espalhados ao longo da cadeia de valor. Manter um registro detalhado e atualizado do desempenho de cada uma delas pode favorecer a distribuição das atividades, assim como oferecer informações capazes de auxiliar as fornecedoras a melhorar seu desempenho (HAGEL III, 2003).

Para a alta administração de organizações do setor industrial de São Paulo, pesquisadas por Prado e Takaoka (2002), a terceirização de TI é estratégica para:

- a) responder à rápida movimentação do mercado de negócios;
- b) aumentar o retorno sobre os investimentos;
- c) manter a atualização em termos de tecnologia;
- d) apresentar diferenciação diante de competidores; e
- e) suprir a falta de profissionais qualificados na área de TI.

Os motivos que aumentam a possibilidade de terceirização variam muito de uma organização para outra (MCFARLAN; NOLAN, 1995). O estudo realizado por Prado e Takaoka (2002), assim como trabalhos desenvolvidos por McFarlan e Nolan (1995); Leite (1997); Bernstorff e Cunha (1999); Guedes e Guadagnin (2003); Bergamaschi (2004) definiram os principais fatores capazes de mobilizar uma organização em direção à terceirização de TI:

- a) reduzir custos operacionais;
- b) focar os negócios essenciais;

- c) criar estrutura de custos variável;
- d) preservar capital;
- e) aumentar a receita da organização;
- f) aumentar o acesso ao conhecimento e à tecnologia;
- g) aumentar o acesso a novos recursos humanos especializados;
- h) promover a inovação;
- i) adquirir mais agilidade, flexibilidade, autonomia e adaptabilidade;
- j) melhorar a qualidade;
- k) melhorar o atendimento ao cliente e ao usuário;
- l) melhorar o controle sobre prazos;
- m) melhorar o tempo de resposta ao mercado;
- n) automatizar atividades rotineiras;
- o) contornar a flutuação de mão-de-obra;
- p) contornar a obsolescência precoce dos equipamentos; e
- q) efetivar atividades com alto grau de particularidade.

Outra pesquisa realizada por Leite (1997) junto a 125 empresas sediadas no Brasil concluiu que 80% delas já haviam experimentado a terceirização da informática. Utilizando essa estratégia, as empresas conquistaram benefícios, como: focalizar a atividade-fim, prever gastos, objetivar as análises de custos e benefícios, agilizar a implementação de soluções, objetivar a definição de prioridades, reduzir custos, definir prazos mais precisos, entre outros.

Entretanto, a terceirização de TI também apresenta riscos para as organizações. O estudo realizado por Bergamaschi (2004) junto a 228 empresas sediadas no Brasil identificou quatro riscos mais significativos. O primeiro deles é a falta de conhecimento sobre os custos ocultos da terceirização de TI, que incluem a busca, seleção e contratação da empresa

fornecedora, a transposição das atividades para o novo fornecedor, o gerenciamento e a transição após o término do contrato de terceirização.

O segundo risco se refere a contratos inadequados. No cenário competitivo atual, contratos rígidos, estruturados e com duração muito longa trazem inconvenientes para a maioria das organizações. Para McFarlan e Nolan (1995), as constantes mudanças inerentes ao ambiente pedem contratos mais flexíveis, com espaço para renegociações periódicas que permitam manter ganhos tanto para a contratante quanto para a fornecedora. A possibilidade de renovar ou interromper determinado contrato é que garante à organização contratante a agilidade estratégica necessária ao mercado (BERNSTORFF; CUNHA, 1999; JAMIL, 2001).

Como alternativa a uma abordagem centrada unicamente em contratos, cláusulas e punições, a gestão da terceirização evoluiu para um relacionamento que, não dispensando a formalização contratual, transformou-se em parceria entre as organizações contratadoras e fornecedoras de serviços (BERGAMASCHI, 2004).

Em terceiro lugar está o risco embutido no desconhecimento ou na falta de compreensão e valorização do papel representado pela TI dentro da organização (BERGAMASCHI, 2004).

Por último está o risco apresentado pela qualidade do serviço prestado. Muitas vezes a avaliação dessa qualidade é feita por meio da comparação entre as expectativas da contratante e os resultados apresentados pela fornecedora. Porém, os diferentes grupos envolvidos na terceirização, especialmente de serviços de TI, possuem visões bastante diferenciadas a respeito do mesmo. Essa disparidade certamente influencia a percepção e a satisfação quanto aos serviços realizados.

Em outras situações, a qualidade do serviço prestado pode estar relacionada aos problemas que a terceirização tem enfrentado junto a organizações e indivíduos. Lacity e

Hirschheim³ (1993 *apud* BERGAMASCHI, 2004) relataram que ela pode ser comprometida pelos seguintes fatores:

- a) a fornecedora não detém pessoal adequadamente qualificado e de qualidade;
- b) as expectativas de serviço e resposta não são atendidas adequadamente;
- c) o serviço prestado é pior que o existente anteriormente;
- d) as tecnologias não são atualizadas conforme o esperado; e
- e) há perda do controle sobre a entrega dos serviços com qualidade e prazo.

Bernstorff e Cunha (1999) complementaram que os principais problemas enfrentados pela terceirização de TI são:

- a) falta de qualificação e capacitação da fornecedora;
- b) dificuldades de relacionamento entre pessoal da contratante e da fornecedora, comprometendo a qualidade;
- c) resistência interna do pessoal técnico, comprometendo os custos;
- d) resistência interna dos usuários, comprometendo os prazos;
- e) falta de idoneidade da fornecedora; e
- f) mau planejamento de metas.

De forma análoga, Leite (1997) argumentou que as empresas fornecedoras de serviços de TI também enfrentam problemas diversos que acarretam perda para ambos os lados:

- a) dispor de um quadro de profissionais diversificado e altamente qualificado;
- b) manter elevado ritmo de reciclagem e atualização de conhecimentos e habilidades;

³ LACITY, Mary C.; HIRSCHHEIM, Rudy. **Information Systems outsourcing: myths, metaphors and realities.** Chichester: John Wiley & sons, 1993.

- c) conviver com avaliação de serviços baseada unicamente em preço, não levando em consideração a inovação, a qualidade, a flexibilidade, entre outros;
- d) não conseguir definições suficientes e precisas sobre a atividade a ser desenvolvida;
- e) conviver com pressões políticas vindas do cliente;
- f) conviver com o excesso de expectativas do cliente; e
- g) ser visto pelo cliente como um intruso, um inimigo a ser boicotado.

Uma das justificativas para os problemas com a qualidade é a maneira como os *softwares* (produtos de TI) são desenvolvidos. Normalmente construídos de forma artesanal, não existe padronização automatizada para sua abordagem, definição e construção. Com isso, a terceirização do desenvolvimento de *softwares* muitas vezes resulta em atrasos e aumento de custos. A presença no mercado de várias empresas de desenvolvimento de *software* também ocasiona expressiva variação no grau de qualidade dos produtos. Algumas possuem métodos e ferramentas que padronizam e facilitam o desenvolvimento de seus produtos. Do mesmo modo, a qualificação dos profissionais do desenvolvimento de *softwares* é igualmente variável. Alguns são mais produtivos e oferecem mais qualidade que outros (DAVENPORT, 2005).

No entanto, grande parte dos problemas que acontecem tem suas raízes na atuação da contratante. Da mesma forma que existem fornecedoras incapazes de desenvolver as atividades a que se propõem, também existem clientes “imatuross, com excesso de expectativas e falta de comprometimento” e que não querem colaborar para o sucesso dessa relação bilateral (LEITE, 1997, p. 66-67).

Outro fator que também poderia representar riscos para a organização contratante é a dependência estratégica. A empresa está passando o controle sobre uma importante parte de seu negócio a um terceiro. Isso é preocupante, especialmente se a inovação em TI é vital para

o sucesso da empresa (MCFARLAN; NOLAN, 1995). Conforme Bergamaschi (2004, p.38), ela pode “perder o controle de elementos importantes do seu negócio e a experiência acumulada ser lentamente transferida para seu fornecedor”, criando uma relação de dependência em lugar da necessária cooperação.

Da mesma forma que a contratante, a empresa fornecedora também corre riscos com a terceirização. O desgaste institucional de uma relação mal sucedida que repercute no mercado pode comprometer irremediavelmente a imagem construída pela empresa. Uma alternativa para minimizar essa tensão é ampliar a base de clientes, minimizando riscos e ampliando as oportunidades de crescimento e diversificação (LEITE, 1997).

Apesar do aperfeiçoamento de processos ser uma das vantagens apresentadas pela terceirização, quando essa estratégia é utilizada de forma inadequada as empresas envolvidas podem perder conhecimentos e habilidades imprescindíveis à sua sobrevivência e, na sua maioria, de recuperação muito difícil (FRANCESCHINI *et al.*, 2004).

Por ser um ambiente de trabalho desafiador, competitivo e dinâmico, a terceirização de TI exige dos profissionais uma qualificação multidisciplinar, embora a remuneração, o reconhecimento e a melhoria da qualidade de vida, muitas vezes, não acompanhem o nível do trabalho executado. Além disso, os profissionais muitas vezes se vêem envolvidos em tarefas diversas, com cargas horárias mais longas que o normal e atividades absorventes, das quais é difícil desconectar-se (JAMIL, 2001; MARODIN; VARGAS, 2004).

A atuação desse novo profissional agrega valor aos produtos e serviços gerados, pois os trabalhadores de TI são o ativo humano, fruto de investimentos próprios e da organização, cujo conhecimento é transformado em soluções e diferenciação. É preciso que eles sejam conscientizados de sua integração aos meios de produção e seu deslocamento do âmbito operacional para o tático e estratégico da empresa. É fundamental que a organização

invista no desenvolvimento e qualificação de profissionais, no compartilhamento e criação de conhecimento e na implementação de inovações. Além do conhecimento relativo à área de atuação, o profissional de TI precisa ter o hábito e o comprometimento de se atualizar. É preciso desenvolver suas habilidades com experiência e exercício do conhecimento. Profissionais atualizados e competitivos, cientes de suas possibilidades e do valor da TI na empresa encontram muito mais oportunidades de crescimento (JAMIL, 2001; MARODIN; VARGAS, 2004).

Uma gestão voltada para o aprendizado, captura e reuso de experiências pode alcançar vantagens significativas na competição por clientes. Outra estratégia é a utilização de mecanismos de estímulo, tais como incentivos, planos individuais de metas e programas de treinamento para desenvolver nos profissionais tanto habilidades técnicas quanto comportamentais (MARODIN; VARGAS, 2004).

A atuação na terceirização de TI exige do profissional habilidades, como: saber trabalhar em equipe; estar atualizado com o mercado em termos individuais e empresariais; aplicar a tecnologia com conhecimento e padronização; gerar e difundir experiência; ter criatividade; ser pró-ativo; e contribuir para a base de conhecimento da empresa (JAMIL, 2001).

Além do desenvolvimento e manutenção de profissionais capacitados, do estabelecimento de contratos que tragam vantagens para todos os envolvidos e da construção de relacionamentos baseados em cooperação e confiança, existem ações que podem atuar de forma decisiva na superação das dificuldades da terceirização de TI. São medidas preventivas e corretivas que, segundo Leite (1997), em sua maioria, estão relacionadas à atuação do contratante:

- a) investir no comprometimento do cliente, seja estimulando um sentimento de coresponsabilidade, seja demonstrando o que realmente está em jogo numa terceirização;

- b) cultivar a transparência no relacionamento, não ocultando problemas e buscando a superação de obstáculos em conjunto;
- c) mostrar ao cliente os benefícios alcançados, fazendo-o testemunhar a evolução dos processos;
- d) estimular o relacionamento social entre as equipes da terceirizada e da contratante, visando à maior aproximação e à possível eliminação de disputas;
- e) identificar e conquistar aliados dentro da contratante;
- f) estimular a qualificação do cliente;
- g) entender o ciclo decisório do cliente; e
- h) evitar envolvimento político, mesmo que isso seja bastante difícil.

A importância do relacionamento entre contratante e fornecedora não pode ser subestimada. Primeiro, porque terceirizar implica delegação de responsabilidades ao terceirizado e, segundo, porque envolve discussões, acertos e acordos em vários setores das empresas. Nos setores mais altos, discutem-se questões ligadas à política e estruturação contratual, enquanto nos mais baixos é preciso existir mecanismos para identificar e tratar questões mais operacionais e táticas (MCFARLAN; NOLAN, 1995).

Terceirizar TI aumenta consideravelmente a complexidade dos relacionamentos que, por sua vez, influenciam diretamente o sucesso do processo de terceirização. Assim, é fundamental o estabelecimento de uma relação de respeito e cooperação entre as empresas durante todas as atividades da terceirização. Relacionamentos de alta qualidade sustentam a dedicação e o comprometimento, incentivando e facilitando o melhor desempenho da fornecedora e proporcionando tranquilidade e bons resultados à contratante (MCFARLAN; NOLAN, 1995; BERGAMASCHI, 2004; FRANCESCHINI *et al.*, 2004).

2.4 Múltiplos vínculos

A palavra de ordem dos atuais sistemas organizacionais é flexibilizar, o que significa ajustar-se às condições do mercado, inovando sempre para competir. Por meio da flexibilização de suas estruturas, de processos em redes de atuação, incluindo a terceirização de atividades, as organizações reduziram o tamanho de sua força de trabalho diretamente empregada e aumentaram sua agilidade no atendimento às demandas do mercado (REISDORFER, 2000).

Os novos desenhos organizacionais favorecem a flexibilidade, mas também provocam a convivência entre diferentes organizações, com distintas culturas e diferentes profissionais. Essa multiplicidade traz novos desafios para as empresas, pois além das mudanças nos conceitos convencionais de hierarquia, identidade empresarial, concorrência, remuneração fixa, entre outras, implica a coexistência de relações de trabalho distintas, presentes nas diversas empresas formadoras da rede (FERNANDES *et al.*, 2001).

Para absorver os benefícios da flexibilidade das redes, a própria organização precisou tornar-se uma rede e dinamizar cada elemento de sua estrutura interna, reformulando suas equipes de trabalho para que atuassem de forma maleável, podendo ser reorganizadas de acordo com a necessidade do momento. Essa fluidez tem se refletido inclusive nos contratos de alocação de mão-de-obra, trazendo para a vida, tanto das empresas quanto dos trabalhadores, novas modalidades de contratação e de remuneração (PASTORE, 1994; CASTELLS, 1999; FERNANDES *et al.*, 2001; FERNANDES, 2003).

O próprio conceito de trabalho passa por modificações, pois, num ambiente tão diversificado, fica mais difícil perceber quanto de valor ele agrega à cadeia produtiva e ao trabalhador. O sentido do trabalho também se modificou e tem sido questionado em três de suas principais características (OLIVEIRA *et al.*, 2004):

- a) variedade das tarefas - possibilidade de utilização de competências variadas;
- b) identidade do trabalho - percepção do processo como um todo, visualizando desde sua concepção até sua finalização, inclusive os resultados; e
- c) significado do trabalho - representação do impacto do trabalho na vida das pessoas, seja na empresa ou na sociedade.

O contrato tradicional de trabalho, garantidor da segurança no emprego, tem cedido lugar a uma relação em que o profissional é responsável não só pela sua permanência no mercado através de seu desempenho, mas também pelo seu aprendizado e aperfeiçoamento. A própria carreira passa a ser flexível e essa flexibilidade somente é garantida pela atualização constante de conhecimentos e habilidades e também pela disposição para acompanhar o ritmo das mudanças organizacionais. Os novos contratos de trabalho passaram a se apoiar na jornada de trabalho necessária, nas competências do contratado, na capacidade tecnológica da empresa e nas especificidades da atividade a ser desenvolvida. Alternativas como flexibilização de horário e contratação por demanda têm sido utilizadas com frequência. Com isso, foi possível obter-se melhor aproveitamento da força de trabalho, adequando-a ao projeto em curso, ao momento da organização e à necessidade de inovação e resposta à pressão competitiva (PETTINGER, 1998; FERNANDES, 2003).

O vínculo empregatício estabelecido por meio de contratações tradicionais também vem passando por diversas transformações e tem se tornado cada vez mais ausente dos ambientes de terceirização (CALDAS, 2000). Castells (1999) referenciou que a quantidade de pessoas trabalhando em projetos variáveis tem crescido rapidamente em todos os lugares do mundo. Aproximadamente 25% da população empregada dos países industrializados não

trabalham mais sob o modelo clássico de trabalho, com horário integral e regular. Pettinger (1998) atribuiu essa evolução rumo à flexibilização a uma série de fatores:

- a) variedade das tarefas - possibilidade de utilização de competências variadas;
- b) necessidade de se estabelecer jornadas de trabalho compatíveis com a demanda, promovendo a adequação das formas tradicionais de ocupação do trabalhador;
- c) ampliação da expectativa dos trabalhadores por recompensas imediatas em detrimento de um possível reconhecimento futuro;
- d) utilização de profissionais e especialistas contratados para atividades específicas em substituição à força de trabalho permanente;
- e) necessidade de se terem trabalhadores atuando em regime de meio expediente;
- f) aumento dos novos padrões de emprego, fortalecendo a difusão de trabalhos no domicílio e subcontratação; e
- g) falta de diferenciação entre os direitos garantidos pelos padrões de atuação em horário integral e meio expediente.

Estruturar e manter uma efetiva força de trabalho flexível requer o planejamento criterioso da empresa, de forma a estabelecer ações que preservem a fidelidade e a coesão de sua força de trabalho. Uma estratégia adequada de gestão precisa estar alinhada com os objetivos organizacionais e voltada para os profissionais, independentemente de vínculo empregatício. O trabalho precisa ser atraente e satisfatório para que os trabalhadores se sintam comprometidos e busquem aprimorar seu desempenho tanto através da empresa quanto por seus próprios meios. Fernandes (2003, p.55) considerou importante ressaltar que

aspectos como identidade e comprometimento com a empresa e com o trabalho, integração e cooperação com os colegas, sentimento de pertencer à equipe e participação no processo de aprendizagem organizacional só serão possíveis se houver uma adequada preparação da empresa, gestores e trabalhadores para a integração dos diferentes tipos de vínculos contratuais.

As práticas de flexibilidade, porém, não têm estimulado os profissionais a investir em seu próprio desenvolvimento, aumentando sua empregabilidade. Tampouco têm facilitado o exercício da cidadania e garantido a sua seguridade social. Muitas vezes, sua adoção tem acontecido apenas por uma questão de mudança no estilo gerencial e de estratégia de mercado, que visa a melhorar tanto custos quanto a posição da empresa frente à concorrência, não se preocupando com o desenvolvimento do capital humano (PASSERI; GUILHERME, 2000).

Em algumas situações, a organização busca proporcionar meios para o desenvolvimento dos profissionais, mas nem sempre esse apoio é estendido a todos os trabalhadores participantes do processo produtivo, privilegiando apenas aqueles vinculados à empresa central. Os demais profissionais, responsáveis pela condução das próprias carreiras, precisam internalizar a premissa de que desenvolver novas competências significa aumentar a capacidade competitiva individual. Além disso, devem adotar postura de aprendizado contínuo e investimento em seu próprio crescimento, pois é o desenvolvimento profissional que permite a aspiração por melhores colocações no mercado (FERNANDES, 2003).

A forma incessante com que a sociedade organizacional busca alternativas de trabalho faz com que os trabalhadores se sintam inseguros e vulneráveis. Daí a sua submissão a contratações que oferecem renda e condições inferiores de trabalho, além de enfraquecerem a confiança que o profissional deposita na empresa. Muitos efeitos colaterais são identificados na flexibilização do trabalho, como o desemprego, a precarização das relações de trabalho, o declínio dos benefícios oferecidos, o enfraquecimento dos sindicatos e a cobrança cada vez maior da qualificação do trabalhador (RIFKIN, 1995; REISDORFER, 2000; FERNANDES, 2003; TOLFO *et al.*, 2004).

Segundo Novelli (2002), as organizações não têm conseguido prover o ambiente organizacional de recursos favoráveis e adequados ao trabalho de profissionais com diferentes

vínculos contratuais. Entretanto, a flexibilização das relações de trabalho aparece de maneira atraente a muitos trabalhadores. Ela representa a possibilidade de se livrar do trabalho rotineiro, tedioso, insípido e mal pago das organizações, onde vigoram formas de trabalho baseadas no taylorismo-fordismo. Porém, eles têm consciência de que essa modalidade de atuação trará conseqüências, entre elas a flexibilização das relações formais de trabalho. Reconhecem, também, que o estímulo ao auto-investimento no desenvolvimento profissional é menos freqüente, pois as oportunidades de crescimento são maiores quando se encontram inseridos no cenário empresarial. Para eles, existe uma interdependência entre o vínculo formal de trabalho e o desenvolvimento profissional (PASSERI; GUILHERME, 2000).

Para que a flexibilização possa ser transformada em estratégia que agregue valor ao trabalhador, é preciso considerar alguns parâmetros enumerados por Demo (1999):

- a) os indicadores econômicos devem estar subordinados aos sociais;
- b) os fins éticos do desenvolvimento devem ser colocados acima das injunções de mercado;
- c) o desenvolvimento deve ser o ponto de encontro dos fins e da questão ética;
- d) a pobreza política deve ser reconhecida como um problema mais profundo que a carência material;
- e) o conhecimento é fundamental para a intervenção na realidade e a educação é fundamental para cidadania;
- f) a formação de uma consciência crítica é fundamental;
- g) a organização política coletiva deve ser coerente o suficiente para transformar a consciência crítica em competência humana; e
- h) o desenvolvimento humano deve acontecer de forma integral, tendo o econômico como instrumental básico e o político como horizonte ético dos fins.

Em termos de gestão de um ambiente com múltiplos vínculos, existem aspectos que se apresentam como desafios a vencer (SILVA *et al.*, 2001). Tais aspectos dizem respeito à vida profissional de todos os trabalhadores que estão nessa situação, independentemente de ocuparem cargos ligados à gestão:

- a) hierarquia - nova visão e entendimento dos níveis de subordinação e da linha de comando na nova arquitetura organizacional;
- b) normas - atuação de equipes sob a orientação de diferentes normas de diferentes empresas;
- c) carreira e remuneração - diferenças entre terceiros e empregados da empresa central em termos de salários, benefícios e perspectivas de carreira;
- d) planejamento - existência de diretrizes e metas e integração do planejamento das diferentes empresas;
- e) atribuição de responsabilidades - definição das responsabilidades sobre cada etapa do processo produtivo, assim como dos limites de atuação de cada empresa;
- f) motivação e comprometimento - incentivo à ampliação do nível de envolvimento dos profissionais no processo de trabalho;
- g) atuação gerencial - postura diante dos diferentes vínculos e diferentes sindicatos participantes do cenário;
- h) relação entre contratante e contratada - busca por metas, valorização, cultivo da confiança no relacionamento e promoção da comunicação;
- i) relação com clientes - satisfação do cliente com os serviços terceirizados;
- j) padrão e qualidade - padronização dos serviços e processos com manutenção e incremento da qualidade;
- k) contrato - definição clara de critérios e participação do líder no processo de contratação das terceirizadas; e

- 1) segurança - promover a prevenção de acidentes entre os profissionais.

Ainda segundo Demo (1999), de forma geral os trabalhadores não conseguem visualizar com clareza uma estrutura de trabalho que seja adequada às suas necessidades e aspirações e também atendam os objetivos organizacionais.

Sintetizando o trabalho de diversos autores, Fernandes (2003) desenvolveu dois quadros que exibem os variados tipos de vínculos de trabalho que povoam o ambiente organizacional. O QUADRO 1 enfatiza os tipos de vínculos de acordo com a jornada e o tempo de trabalho. O QUADRO 2 representa os tipos de vínculos de acordo com o contrato estabelecido entre empresa e profissional.

QUADRO 1

Tipos de vínculos segundo a jornada e o tempo de trabalho

Tipo de Vínculo	Conceituação
Trabalho por tempo indeterminado	Trabalho contratado sem tempo determinado para encerrar, mais comum em trabalhadores <i>full-time</i> , podendo abranger profissionais contratados direta ou indiretamente pela empresa.
Trabalho por tempo determinado	Trabalho contratado com período determinado para encerrar, com prazo de início e fim das atividades, podendo abranger profissionais contratados direta ou indiretamente pela empresa.
Contrato por horas anuais	Contrato que estabelece entre o indivíduo e a organização o número de horas trabalhadas.
Trabalho <i>full-time</i>	Contratado por tempo em geral indeterminado, na maioria das vezes com todas as garantias legais, melhores benefícios e condições de trabalho, incluindo salários superiores. Há casos de contrato por tempo determinado.
Trabalho <i>part-time</i>	Contratado por tempo determinado ou indeterminado, trabalhando menos tempo que o exigido em turno integral, geralmente com condições de salário e trabalho piores que os <i>full-time</i> .
Horário flexível	Períodos compulsórios por dia, por determinados períodos ou, ainda, por determinados dias, permitindo que os empregados escolham o horário mais adequado, em que são mais produtivos.
Trabalho por turno (<i>Shiftworking</i>)	Situação em que o trabalhador ou grupo de trabalhadores, tendo completado uma jornada normal de trabalho, é substituído por outro(s) trabalhador(es) cobrindo todo o período de 24 horas.
<i>Continental shifts</i>	Quando o trabalho é realizado em determinados padrões de dias preestabelecidos, como quatro dias de trabalho e um de folga ou três de trabalho e dois de folga.
<i>Twilight shifts</i>	Trabalho realizado entre 17.30 e 22.30h, propiciando conciliar interesses pessoais.
Trabalho condensado	Quando o trabalho é mais comprimido, em número menor de dias por semana - exemplo: 10 horas/dia por quatro dias, no lugar de oito horas/dia por cinco dias.
<i>Hours to suit</i>	Quando as demandas do trabalho são conciliadas com a preferência de tempo dos empregados, mais livremente.

Fonte: Fernandes (2003, p. 47).

QUADRO 2

Tipos de vínculos segundo o contrato

Tipo de Vínculo	Conceituação
Terceirização	Contratação de pessoas ou empresas para a realização de atividades diversas de uma outra organização.
Quarteirização	Contratação de pessoas ou empresas para a realização de atividades diversas de uma organização que atua como terceirizada de uma outra.
Subcontratados	Terceirizados que atuam na empresa-central em regime <i>full-time</i> , <i>part time</i> ou <i>flexitime</i> , sob a supervisão direta do gestor dessa empresa central, que define todos os termos do contrato individual.
Contratados autônomos	Prestadores de serviços contratados como autônomos, <i>free-lancers</i> , consultores, mantendo relação individualizada com a empresa. Podem variar desde apoio administrativo até especialistas utilizados para aumentar a performance organizacional, não sendo substitutos para <i>expertises</i> regulares, pois atuam mais pontualmente.
Contratados pessoa jurídica	Prestadores de serviços constituem uma empresa individual e estabelecem contrato de prestação de serviços entre esta empresa e a empresa terceirizada.
Compartilhamento de tarefas	Quando um determinado posto de trabalho é dividido entre duas ou mais pessoas.
Teletrabalhador	Trabalhador que executa suas atividades profissionais em sua própria casa, usando os recursos tecnológicos disponíveis, tais como PC, celular, <i>notebook</i> , internet, etc.

Fonte: adaptado de Fernandes (2003. p. 48).

Além desses tipos de vínculos, serão ainda caracterizados os contratos CLT Full⁴- Trabalhador contratado por tempo indeterminado, com carteira assinada, com todas as garantias legais e benefícios assegurados pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT); e CLT Flex⁵- Trabalhador contratado por tempo indeterminado, com carteira assinada, com todas as garantias legais e benefícios assegurados pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) com parte do salário negociado registrado em carteira e parte recebido como reembolso de despesas.

⁴ Regime de contratação adotado pela empresa pesquisada, a Alfa-BH. O detalhamento das características dessa modalidade de contratação é feito no capítulo 4, item 4.2 Alfa-BH: uma organização em rede.

⁵ Idem 4.

A partir dos conceitos levantados, conclui-se que os múltiplos vínculos de trabalho aparecem como consequência da flexibilização que, por natureza, provoca a convivência entre diferentes empresas e profissionais. Para atuar nesse ambiente, a organização precisou tornar-se uma rede e dinamizar cada elemento de sua estrutura interna. As equipes adquiriram caráter maleável, podendo ser reorganizadas de acordo com as necessidades do momento. Para manter essa dinâmica, os contratos de trabalho também foram modificados, criando uma diversidade de contratações que viabilizam a manutenção dessa flexibilidade (CASTELLS, 1999; FERNANDES, 2003).

Dessa forma, empresas conduzidas por leis distintas e com culturas diferentes passam a atuar na conquista de objetivos comuns enquanto profissionais regidos por acordos contratuais diversificados, sejam eles caracterizados pela modalidade contratual ou pela duração da atividade, se vêem convivendo em um mesmo ambiente (CASTELLS, 1999; FERNANDES, 2003).

No seu cerne, as redes de organizações representam um modelo caracterizado pela fluidez de fronteiras, pela complementaridade, pela interdependência e pela diversidade (OLIVEIRA, 1994; FERNANDES, 2003). Além da multiplicidade de vínculos, conceitos como flexibilidade, interação, interdependência, interconectividade, cooperação, comunicação e confiança também caracterizam o ambiente.

Flexibilidade é a característica que permite que empresas adaptem-se às exigências do mercado, buscando atender às necessidades dos clientes de forma eficaz, programando a produção de acordo com a demanda. Ela reflete-se tanto na definição da estrutura empresarial e dos processos de trabalho quanto no quadro de profissionais, incluindo a localização física desses profissionais (PECI, 1999; CANÇADO *et al.*, 2002; FERNANDES, 2003).

Já a interação, a interconectividade e a interdependência podem ser consideradas características marcantes da relação que se estabelece entre empresa principal e terceirizadas

em função dos laços de cooperação e compartilhamento que a terceirização impõe. A interligação entre organizações, pessoas, recursos e tecnologias define e determina a sobrevivência e o sucesso, dependendo fortemente da comunicação e do grau de confiança estabelecidos no relacionamento (LEIRIA, 1993; OLIVEIRA, 1994; CASTELLS, 1999; PECI, 1999; DUPAS, 2001; CÂNDIDO; ABREU, 2004; TERRA, 2005).

Dentre os principais desafios trazidos pela rede, encontram-se a busca pelo equilíbrio entre competição e cooperação (FERNANDES, 2003); a conquista da colaboração e interação entre empresas e profissionais; o cultivo da habilidade de trabalhar em equipe (TERRA, 2005); a preservação da independência dos participantes; a convivência com múltiplas lideranças (LIPNACK; STAMPS, 1994); a busca por objetivos comuns (OLIVEIRA, 1994; CASTELLS, 1999; JAMIL, 2001); a valorização do indivíduo dentro e fora da organização (OLIVEIRA, 1994; CANÇADO *et al.*, 2002); a padronização de processos (DAVENPORT, 2005) e a conquista do equilíbrio entre atuação imediata e prevenção do futuro (HENDRY, 1997).

Atuar nesse ambiente tem exigido habilidades cada vez mais arrojadas, desafiando tanto empresas quanto profissionais. A diversidade de opções e tratamentos concedidos aos profissionais e à forma de desenvolver seu trabalho tem impelido os trabalhadores da contemporaneidade a se reeducarem para construir uma nova concepção da realidade organizacional, suas ofertas e suas limitações. Segundo Demo (1999), o que esses trabalhadores vêm percebendo é que haverá cada vez menos empregos quanto mais conhecimento houver e que só permanecerão no mercado aqueles que forem capazes de inventar trabalho ou que conseguirem modelar sua característica individual a partir da nova característica organizacional.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo é dividido em seis seções. A primeira descreve a pesquisa realizada, caracterizando-a e descrevendo seus objetivos. A segunda exhibe o esquema adotado para a realização do estudo em questão. A terceira detalha a empresa e a unidade objetos deste estudo, assim como a composição da amostra pesquisada. A quarta seção relata as técnicas utilizadas no levantamento de dados e a quinta aborda o tratamento aplicado aos dados coletados.

3.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa teve como principal objetivo analisar os desafios enfrentados por profissionais da área de tecnologia da informação num cenário de terceirização de serviços de TI do setor de telecomunicações, com foco na empresa terceirizada Alfa-BH (nome fictício).

Alinhando-se ao objetivo principal, determinaram-se os seguintes objetivos secundários:

- a) conceituar e descrever o ambiente de redes onde se insere a empresa Alfa-BH;
- b) conceituar e descrever a terceirização de serviços de TI na empresa Alfa-BH;
- c) descrever a multiplicidade de vínculos presentes no ambiente de terceirização de serviços de TI da empresa Alfa-BH;
- d) validar a escala utilizada na realização da pesquisa; e
- e) identificar os desafios percebidos pelos profissionais da Alfa-BH na terceirização de serviços de TI, na área de telecomunicações.

De acordo com seus objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois possui como objetivo fundamental a descrição das características de determinados fenômenos a partir de sua observação, registro, análise, classificação e interpretação. Além disso, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados (questionários e análise de documentação), buscou-se descobrir a intensidade e frequência com que um fenômeno ocorre, assim como suas relações com outros fenômenos (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Segundo Collis e Hussey (2005, p. 24), pesquisas descritivas delineiam o comportamento dos fenômenos, sendo utilizadas “para identificar e obter informações sobre características de um determinado problema ou questão”.

Quanto ao método adotado, a pesquisa pode ser classificada como quantitativa, pois apresenta foco na mensuração de elementos, permitindo a quantificação e dimensionamento do universo pesquisado. Esse tipo de investigação procura identificar os fatos ou as causas dos fenômenos sociais, aplicando à pesquisa lógicas de raciocínio capazes de substituir experiências e intuição por precisão, objetividade e rigor. Os dados coletados podem, então, ser considerados altamente específicos e precisos, uma vez que a pesquisa quantitativa enfatiza a exatidão da mensuração (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A *survey* é uma metodologia de pesquisa na qual uma amostra representativa de uma população (ou a população em sua totalidade, quando esta é pequena) é estudada para que, a partir dela, façam-se inferências sobre a população. Essa amostra precisa ser válida, ou seja, precisa ser escolhida aleatoriamente e ser grande o suficiente para atender à investigação. Já os instrumentos a utilizar nesse tipo de pesquisa, normalmente entrevistas ou questionários, precisam ser elaborados de forma estruturada para que seja possível extrair da amostra respostas confiáveis que demonstrem como o grupo pesquisado age, reage, pensa ou sente. A pesquisa descritiva é um dos principais tipos de *survey* e sua função é “identificar e contar a

frequência de uma população específica em um determinado momento” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p.71).

A partir da conceituação exposta, é possível qualificar este estudo como pesquisa tipo *survey* descritiva, pois a avaliação dos produtos gerados pela análise estatística dos dados coletados pelo questionário permitiu que se delineasse a percepção dos profissionais de TI quanto aos desafios enfrentados no ambiente de terceirização de serviços.

3.2 Esquema da pesquisa

O esquema de pesquisa elaborado para o presente trabalho teve como base a organização de rede inteligente construída por Pinchot (1996) e buscou-se representar um cenário caracterizado pela flexibilidade, interação, interdependência, interconectividade, cooperação, comunicação, confiança e múltiplos vínculos.

A partir desse esquema de pesquisa, foram investigados os desafios enfrentados pelos profissionais inseridos em um ambiente de rede e terceirização de serviços de TI. É preciso salientar que, apesar da dimensão da rede se estender a várias empresas e vários profissionais, a pesquisa se limitou à terceirizada Alfa-BH e seus colaboradores e às relações construídas em seu interior e com a empresa principal.

A FIG. 2 mostra as especificidades da rede e, de forma particular, a terceirização. Nela está esquematizado o relacionamento existente entre empresas contratadoras e seus diversos fornecedores. Os retângulos representam as empresas contratantes, enquanto as elipses sombreadas representam as empresas que oferecem serviços em TI para a empresa principal, entre elas a Alfa-BH. As elipses claras são empresas que prestam outro tipo de serviços para as contratantes.

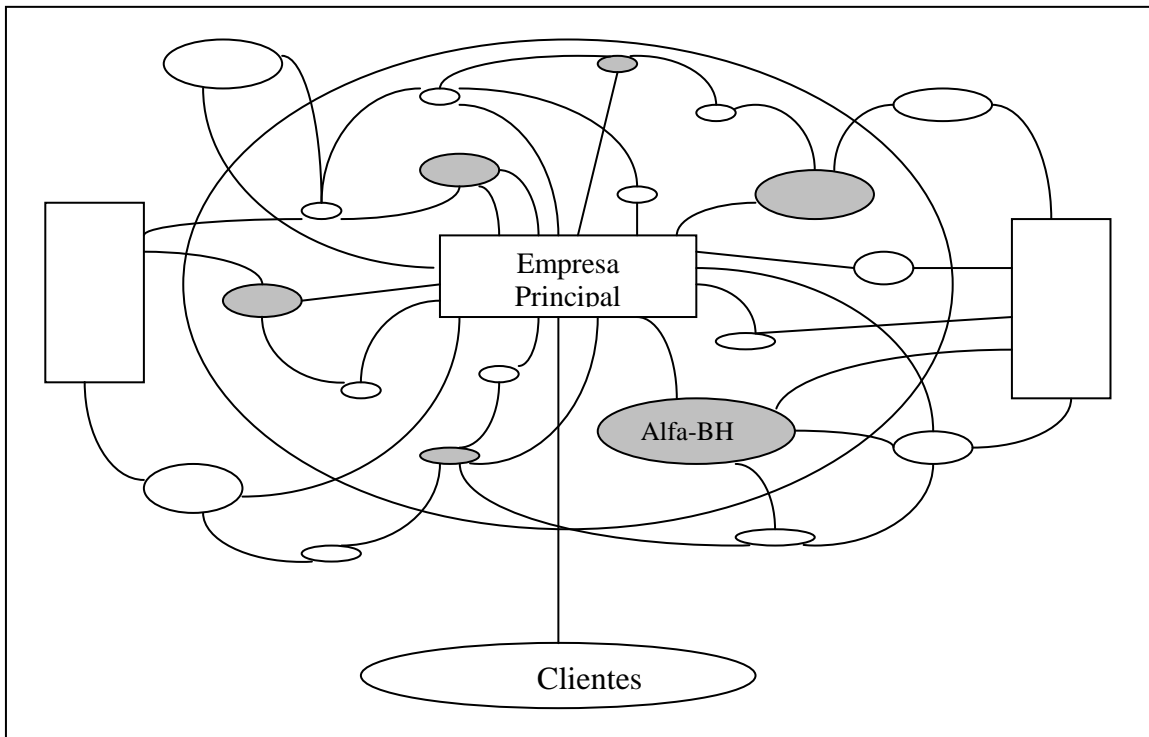


FIGURA 2 - Esquema de pesquisa.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Pinchot (1996, p.62).

A empresa principal contrata serviços de TI da Alfa-BH, mas também de outras empresas. A Alfa-BH fornece serviços para a empresa principal, mas também atende outras contratantes.

O estreito relacionamento de prestação de serviços construído entre a Alfa-BH e a empresa principal está expresso, de forma mais detalhada, na FIG. 3. Nela, o traçado irregular das linhas demonstra que as fronteiras não são rígidas e podem ser remodeladas de acordo com a necessidade.

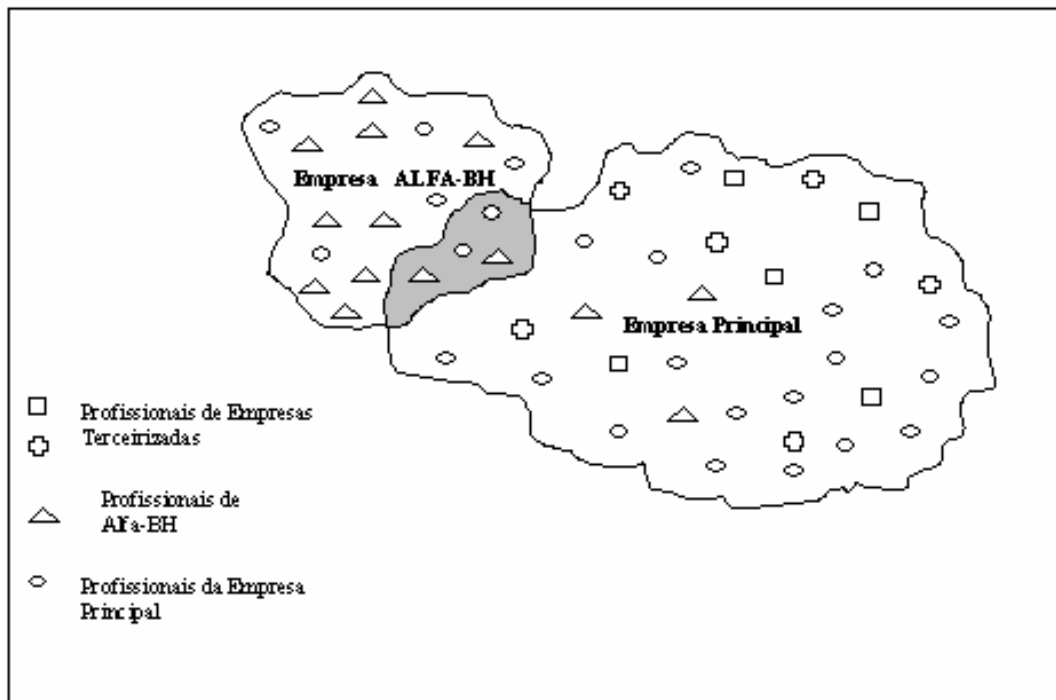


FIGURA 3 – Relacionamento Alfa-BH *versus* empresa principal.

Fonte: elaborado pela autora.

A área sombreada demonstra um dos principais desafios da terceirização, pois representa um espaço onde profissionais da empresa principal e da Alfa-BH atuam em conjunto, muitas vezes fazendo parte de uma mesma equipe. A FIG. 3 também sugere a participação de profissionais de uma empresa no interior da outra, criando um ambiente complexo tanto em termos de cultura quanto de relacionamentos.

3.3 Unidade de análise e de observação

A empresa avaliada, denominada Alfa para preservar sua identidade, atua no setor de terceirização de serviços em tecnologia da informação. A opção por empreender tal pesquisa na Alfa se deu pelo fato de a mesma fazer parte de uma ampla rede de prestação de serviços na área de TI e também por se mostrar disponível e aberta à participação nesse tipo de trabalho acadêmico.

Fundada em 1992, foi inicialmente criada para comercializar equipamentos de informática, mas evoluiu o suficiente para, em meados dos anos 80 e 90, instalar uma das primeiras “fábricas de *software*” do Brasil. Seu significativo desenvolvimento promoveu sua inserção no mercado global de TI.

Para o pleno desenvolvimento de seus negócios, a Alfa estabelece os mais diversos tipos de relacionamentos: clientes, colaboradores, parceiros, fornecedores, governo e comunidades. Suas ações se estendem também aos concorrentes, às entidades de classe e ao meio ambiente, abrangendo também o comprometimento com a responsabilidade social.

Seus clientes são basicamente grandes organizações de diferentes ramos da economia, tais como rede bancária, telecomunicações, supermercados, etc. Para reforçar sua posição como parceira tecnológica preferencial das empresas brasileiras mantendo um atendimento que enfatiza a prestação de serviços com alto valor agregado, a Alfa está presente em oito estados brasileiros, na Argentina (Buenos Aires) e nos Estados Unidos (Flórida). Possui mais de 2.000 profissionais distribuídos pelos *sites* da matriz e de oito filiais, cinco fábricas de *software*, 18 centros de atendimento técnico e sistemas instalados em mais de 150 cidades. A matriz e duas das filiais localizam-se no estado de São Paulo, enquanto as demais filiais estão em Salvador-BA, Rio de Janeiro-RJ, Porto Alegre-RS, Florianópolis-SC, Curitiba-PR, Brasília-DF e Belo Horizonte-MG.

A unidade de observação desta pesquisa foi o grupo de profissionais da Alfa alocado na filial Belo Horizonte, aqui chamada Alfa-BH. Essa filial foi escolhida por representar com bastante precisão a interdependência existente entre contratante e prestador de serviços – o esquema de prestação de serviços adotado permite a alocação temporária de profissionais da Alfa-BH dentro das instalações da contratante da mesma forma que permite trazer para o interior da Alfa-BH profissionais da empresa contratante. Foi escolhida também em função da facilidade de acesso, uma vez que a pesquisadora trabalha na Alfa-BH. O

principal cliente da Alfa-BH é uma das maiores empresas de telecomunicações do País, o que torna imprescindível que seu corpo de profissionais possua formação intensamente fundamentada em tecnologia da informação e telecomunicações.

3.4 Técnicas de levantamento de dados

Para coletar informações que permitissem delinear a percepção dos colaboradores da empresa Alfa-BH quanto aos desafios enfrentados por eles num ambiente de terceirização de serviços em TI, optou-se pelo levantamento de dados primários por meio da aplicação de questionário e pelo levantamento de dados secundários através da análise de documentos da empresa⁶, tais como histórico da organização, identidade, unidades, estrutura organizacional, descrição de cargos e fábrica de *software*.

Para validar o instrumento de pesquisa e demonstrar sua fidedignidade, baseou-se nas etapas do modelo proposto por Bandeira; Marques; Veiga (1999), apresentado na FIG. 4:

⁶ Os documentos da empresa foram consultados através do site da mesma, na internet, em 12/05/2006.

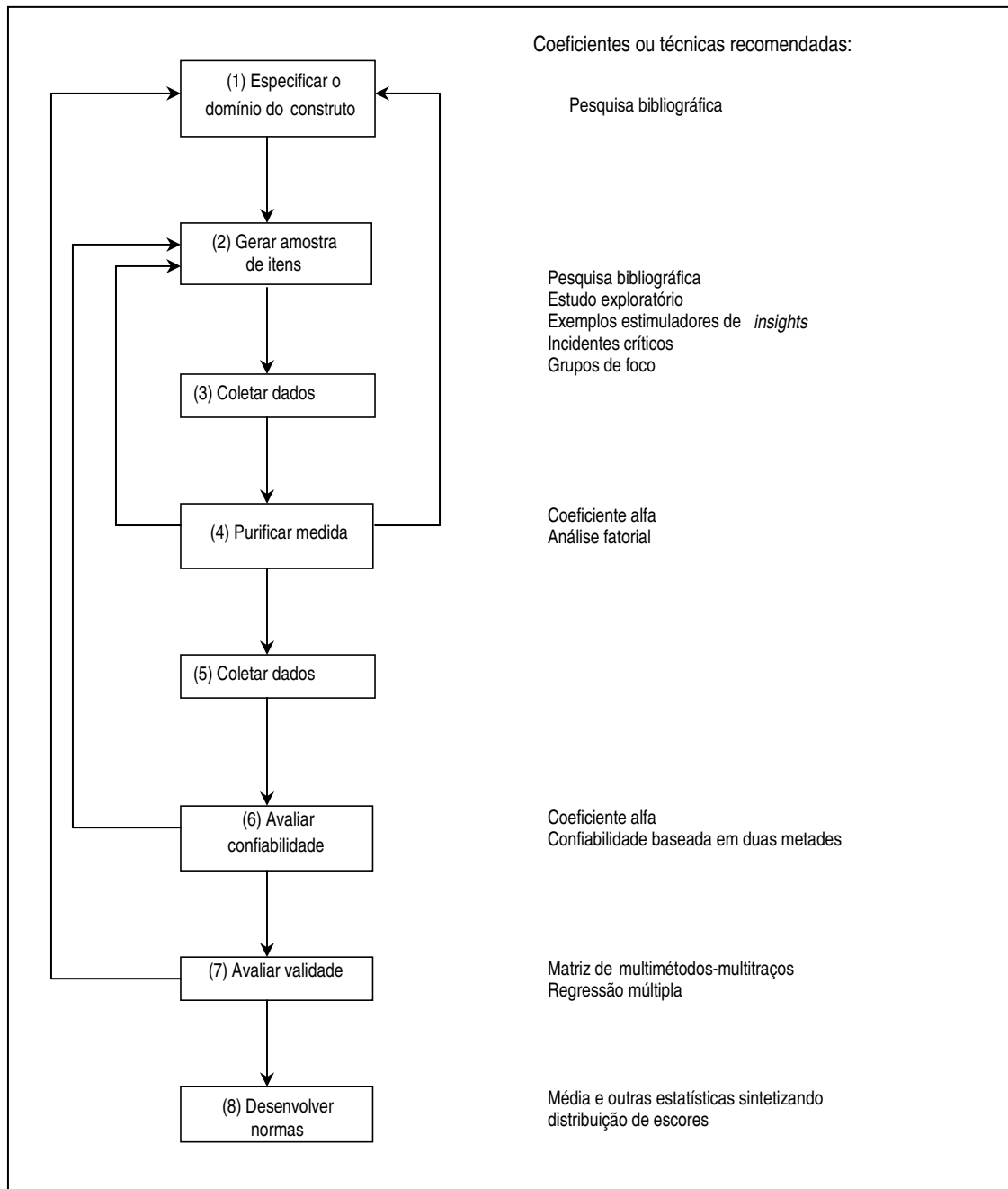


FIGURA 4 - Processo de validação de uma escala.

Fonte: Bandeira; Marques; Veiga (1999, p.4).

Há de se observar a que o Coeficiente alfa apresentado na figura anterior refere-se a um teste estatístico, não está relacionado ao nome da empresa pesquisada. O domínio do construto foi determinado a partir da revisão bibliográfica e elaboração do referencial teórico. A formulação das questões (geração de amostra de itens) baseou-se em autores citados,

especialmente no questionário aplicado por Fernandes *et al.* (2001) a gestores de 349 empresas atuantes no Brasil e nos aspectos referentes a múltiplos vínculos de trabalho.

Levando-se em consideração que o público pesquisado na Alfa-BH não se restringia somente a gestores, questões que se referiam unicamente a gerenciamento foram retiradas do questionário. A versão adaptada do questionário constou de duas partes. A primeira continha 12 questões de informações gerais sobre o respondente e a segunda três seções compostas de questões relativas a desafios, melhorias e incentivos e uma quarta seção apresentando espaço aberto para que o respondente indicasse seu maior desafio na atuação como terceirizado de serviços de TI.

As seções I, II e III da segunda parte utilizaram escala tipo Likert para registrar a opinião dos profissionais a respeito das afirmativas apresentadas. A utilização dessa escala permitiu que se obtivesse a graduação quantificada dessas questões, o que viabilizou o cálculo de um índice para cada uma delas (MARCONI; LAKATOS, 1990). A seção I continha 46 afirmativas que indicavam desafios percebidos e/ou enfrentados por profissionais terceirizados em que as respostas deveriam indicar o grau de desafio, variando de zero para “não desafia” e 10 para “alto grau de desafio”. A seção II apresentou 18 afirmativas que expressavam aspectos da vida do profissional que poderiam ter sido influenciados pela terceirização, a serem classificadas entre zero para “piorou muito” e 10 para “melhorou muito”. A seção III compôs-se de 15 afirmativas expressando aspectos que poderiam ter sido incentivados positiva ou negativamente pela terceirização, que deveriam ser respondidas com graus variando de zero para “não incentivou” a 10 para “incentivou muito”.

Para validação semântica do questionário, optou-se por realizar um teste-piloto com cinco profissionais representantes das equipes de proposta, projetos, produtos, manutenção e suporte. Esses profissionais foram selecionados em função do alto grau de interatividade existente entre sua equipe e a empresa contratante. O objetivo deste teste-piloto

foi avaliar a clareza e a adequação da linguagem, a facilidade de entendimento das questões, a facilidade de preenchimento, a aceitação do volume de questões a responder, o tempo necessário para responder ao questionário, entre outras.

A empresa Alfa-BH apresenta como característica peculiar de seus profissionais a preferência por trabalhar com questionários impressos. Assim, após a realização dos ajustes necessários, o questionário final foi formatado, impresso e entregue em mãos de cada profissional para resposta (APÊNDICE A).

O universo para aplicação do questionário foi a totalidade dos profissionais presentes na empresa em janeiro de 2006, o que representou 220 questionários entregues. Foram recebidos 146 adequadamente preenchidos, constituindo 66% dos distribuídos, o que pode ser considerado amostra representativa da população.

3.5 Tratamento e análise dos dados

Os dados coletados nos questionários foram codificados e inseridos em base de dados *Access* a partir de aplicativo especialmente desenvolvido para esse fim. Dessa base, os dados foram migrados para o *Statistic Package for Social Science - SPSS* (versão 12.0 *for Windows*) e tratados pela estatística descritiva e analítica.

A consistência interna do questionário foi comprovada pelo cálculo do coeficiente alfa de Cronbach, demonstrando o quanto as sentenças da escala estavam inter-relacionadas. Esse coeficiente retrata o grau de confiabilidade da escala, ou seja, o quanto ela produz resultados consistentes ao se fazerem medições repetidas de determinada característica.

O tratamento estatístico dos resultados da pesquisa envolveu ainda a análise fatorial dos desafios, incentivos e melhorias. Essa técnica analisa a existência de relações entre as variáveis e explicita as dimensões latentes formadas pelos grupos de variáveis com

carga fatorial semelhante. Assim, através de sua aplicação é possível determinar de que forma as variáveis se inter-relacionam e que grupos se formaram pela afinidade das respostas (MALHOTRA, 2001; HAIR *et al.*, 2005).

A análise fatorial foi aplicada utilizando componentes principais como método de extração e a rotação varimax. A definição do número de fatores foi feita de acordo com o critério da raiz latente (autovalores maiores que 1), em conjunto com o critério do teste *scree* (gráfico das raízes latentes em relação ao número de fatores em sua ordem de extração).

Os resultados da análise fatorial foram demonstrados em termos da matriz fatorial, apresentando as cargas fatoriais e as comunalidades. Carga fatorial é a correlação entre as variáveis originais e os fatores, sendo a chave para o entendimento da natureza de um fator em particular. As comunalidades indicam quão bem (em quantidade de variância) cada variável é explicitada pelos fatores (HAIR *et al.*, 2005).

As respostas da parte I - Informações gerais - forneceram dados que permitiram o delineamento do perfil dos profissionais da Alfa-BH. Essas respostas foram tabuladas e, por meio de distribuição de frequência, foi possível definir as principais características da amostra.

A definição e análise dos maiores e menores desafios, melhorias e incentivos percebidos pelos terceirizados foram feitas a partir do cálculo da média, do desvio-padrão e do intervalo de confiança para o grau de desafio de cada uma das questões apresentadas. Os intervalos de confiança estão associados a um grau de confiança, ou seja, a uma medida de certeza de que o intervalo contém o verdadeiro valor do parâmetro populacional (TRIOLA, 2005). Os intervalos de confiança utilizados foram de 95%, o que garante 95% de certeza de que o intervalo em questão contém a média da opinião da amostra.

Para verificação da existência de diferenças estatísticas entre os itens das questões de caracterização (parte I – Informações gerais) e os índices gerais de desafio, melhoria e

incentivo, foram utilizados testes estatísticos paramétricos e não-paramétricos. O valor-p menor que 0,05 foi considerado estatisticamente significativo, ou seja, determinou a existência de diferenças estatísticas expressivas para os grupos formados (MALHOTRA, 2001; TRIOLA, 2005).

Os testes paramétricos exigem informações mais precisas sobre a natureza ou forma da população envolvida. Além disso, as amostras devem ser originárias de uma população distribuída normalmente, com variâncias conhecidas, ou precisam ser comprovadamente iguais ou independentes. Já os testes não-paramétricos não exigem que as populações estejam distribuídas normalmente e podem ser utilizados sob condições mais gerais, em suposições menos restritivas (TRIOLA, 2005).

As alternativas paramétricas utilizadas foram: a Análise da Variância (ANOVA) – exige que as populações envolvidas possuam distribuições normais com variâncias aproximadamente iguais e considera a hipótese que as diferenças de médias entre várias amostras são significativas; e o teste t-Student - utilizado para amostras relativamente pequenas, com desvio-padrão desconhecido e cuja população original possui distribuição essencialmente normal (TRIOLA, 2005).

As alternativas não-paramétricas foram o teste de Kruskal-wallis, em substituição à ANOVA e o teste de Mann-Whitney, alternativa que substitui o teste t-Student. O teste de Kruskal-wallis não exige distribuições normais e considera a hipótese que diferentes amostras aleatórias e independentes provêm da mesma população ou de populações idênticas enquanto o teste de Mann-Whitney verifica se duas amostras independentes provêm de populações idênticas, sem pressupor que as populações originárias possuam distribuições normais (TRIOLA, 2005).

As respostas à questão aberta foram codificadas, tabuladas e agrupadas segundo fatores significativos no contexto da terceirização de TI, tais como: atualização profissional,

flexibilidade, adaptação, padronização, qualidade, carreira, motivação, comprometimento, relacionamento, planejamento, entre outros. Os resultados derivados desses procedimentos foram confrontados com as respostas às questões fechadas no intuito de confirmar as percepções dos terceirizados, assim como complementar as informações de delineamento da terceirização de serviços de TI.

De posse das principais características dos respondentes, dos maiores e menores desafios, melhorias e incentivos percebidos, foram construídos relacionamentos que permitiram delinear as peculiaridades da empresa pesquisada em relação ao referencial teórico. Ao final, foi elaborado um estudo comparativo com os resultados coletados por Fernandes *et al.* (2001) nos setores de tecnologia e computação e telecomunicações.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo inicia-se com a apresentação da empresa Alfa-BH, caracterizando-a como uma organização em rede e conceituando e descrevendo a terceirização de serviços de TI. Seguem-se a validação do instrumento de pesquisa utilizado e a apresentação dos resultados dos 146 questionários respondidos pelos profissionais da Alfa-BH em janeiro de 2006. Esses resultados retratam as características da amostra pesquisada e os principais desafios percebidos e/ou enfrentados pelos respondentes. Além disso, demonstram aspectos da vida dos respondentes, que apresentaram evolução negativa ou positiva em função da atuação como terceirizados, o que pode ter sido incentivado por essa atuação e pelas características da terceirização, que representam o maior desafio enfrentado por eles.

4.1 Validação do questionário

O questionário aplicado foi validado em termos teóricos e semânticos, seguindo-se os procedimentos de validação propostos por Bandeira; Marques; Veiga (1999), discutidos no capítulo 3 do presente trabalho. A análise da consistência interna do referido instrumento de pesquisa utilizou o cálculo do coeficiente alfa de Cronbach que garante a precisão instrumental ao apresentar um coeficiente igual a 1. Para Hair *et al.* (2005), o limite inferior para o alfa de Cronbach geralmente aceito é de 0,70, porém, quanto mais próximo estiver do valor ideal 1, melhor será sua precisão. Esse resultado significa que os itens avaliados são homogêneos em sua mensuração e produzem uma variância semelhante, caracterizando a segurança necessária para a medida do fenômeno que se quer avaliar.

Assim, a partir dos resultados obtidos com esse cálculo, foi possível verificar o quanto as sentenças da escala utilizada estavam inter-relacionadas e, conseqüentemente, o

quanto essa escala se mostrou confiável. A TAB. 1 demonstra como os resultados do coeficiente alfa de Cronbach encontraram-se acima de 0,90 para todas as subescalas (desafios = 0,9710, melhorias = 0,9344 e incentivos = 0,9426) e todas as questões, valor bem superior ao recomendado. Foi possível concluir que o instrumento de pesquisa tem consistência interna satisfatória. Aliado ao confronto com a teoria e à validação semântica, confirma-se, assim, a confiabilidade da escala utilizada.

TABELA 1
Consistência interna do questionário

Subescala	Alpha	Questão da Escala	Alpha sendo item deletado
Desafios	0,9710	01 Reconhecer a hierarquia a ser respeitada	0,9708
		02 Reconhecer a liderança	0,9707
		03 Reconhecer diretrizes da terceirizada	0,9704
		04 Reconhecer diretrizes da contratante	0,9705
		05 Reconhecer a confiança existente entre as empresas	0,9706
		06 Alimentar a confiança existente entre as duas empresas	0,9705
		07 Estabelecer comunicação adequada dentro da terceirizada	0,9705
		08 Estabelecer comunicação adequada com a contratante	0,9705
		09 Interagir com a contratante	0,9706
		10 Interagir com as equipes internas da terceirizada	0,9703
		11 Conciliar orientações vindas da terceirizada com as da contratante	0,9701
		12 Planejar ações em conjunto	0,9702
		13 Estabelecer metas em conjunto (alinhar metas da terceirizada e da contratante)	0,9703
		14 Definir os limites de atuação entre terceirizada e contratante	0,9705
		15 Definir os limites de atuação dentro da terceirizada	0,9703
		16 Trabalhar em equipe	0,9702
		17 Identificar os responsáveis pelas etapas do trabalho	0,9702
		18 Evitar “jogo de empurra” de responsabilidades	0,9702

Continua TAB. 1

Subescala	Alpha	Questão da Escala	Alpha sendo item deletado
		19 Assumir responsabilidades sobre problemas	0,9702
		20 Garantir cumprimento de prazos e metas	0,9703
		21 Manter a padronização dos procedimentos	0,9701
		22 Documentar procedimentos	0,9702
		23 Acompanhar um processo do início ao fim	0,9701
		24 Comprometer-se com a terceirizada	0,9701
		25 Comprometer-se com a contratante	0,9700
		26 Garantir a qualidade dos serviços	0,9698
		27 Garantir a inovação	0,9699
		28 Adaptar-se às mudanças (flexibilidade de atuação nas diversas situações de trabalho)	0,9703
		29 Conviver com as constantes realocações	0,9702
		30 Incorporar atribuições	0,9702
		31 Ser pró-ativo	0,9704
		32 Trabalhar com as ferramentas disponíveis	0,9703
		33 Repassar conhecimento	0,9705
		34 Receber conhecimento	0,9702
		35 Entender as solicitações	0,9704
		36 Conviver com o excesso de expectativas do cliente	0,9699
		37 Conviver com a qualificação da contratante	0,9700
		38 Reconhecer perspectivas de crescimento profissional	0,9702
		39 Manter-se atualizado - grau de escolaridade	0,9708
		40 Participar de treinamentos	0,9709
		41 Manter-se qualificado para o desenvolvimento das atividades	0,9706
		42 Administrar o próprio tempo	0,9702
		43 Conviver com a resistência interna	0,9701
		44 Conviver com a resistência do contratante	0,9701
		45 Ser visto como inimigo / intruso	0,9711
		46 Conviver com exigências da área de TI	0,9704
Melhorias	0,9344	01 Plano de carreira	0,9311
		02 Empregabilidade	0,9296
		03 Auto-investimento	0,9306
		04 Relações de Trabalho	0,9294
		05 Oportunidades de crescimento	0,9297
		06 Mobilidade profissional	0,9307
		07 Senso de pertencimento	0,9303
		08 Formação de consciência crítica	0,9314
		09 Reconhecimento do profissional pelo trabalho desempenhado	0,9285
		10 Rotatividade de profissionais dentro das equipes	0,9324

Continua TAB. 1

Subescala	Alpha	Questão da Escala	Alpha sendo item deletado
		11 Autonomia para tomada de decisão	0,9322
		12 Capacidade de adaptação	0,9307
		13 Desenvolvimento de habilidades multifuncionais	0,9314
		14 Capacidade de comprometimento	0,9306
		15 Criação de laços com os colegas	0,9321
		16 Remuneração	0,9305
		17 Cobrança com o nível de qualificação profissional	0,9309
		18 Cobrança com o nível de desempenho	0,9318
Incentivos	0,9426	01 Oportunidade no mercado	0,9413
		02 Atualização profissional	0,9391
		03 Estabilidade	0,9412
		04 Realização profissional	0,9358
		05 Realização pessoal	0,9362
		06 Investimento no crescimento pessoal	0,9369
		07 Capacidade e habilidade para questionar	0,9395
		08 Qualidade de vida	0,9393
		09 Reconhecimento profissional	0,9369
		10 Deslocamento do nível operacional para o estratégico	0,9379
		11 Reutilização de experiências	0,9400
		12 Geração e difusão de experiências	0,9398
		13 Investimento em qualificação profissional na área	0,9383
		14 Investimento em qualificação profissional fora da área	0,9406
		15 Investimento na aquisição de multifuncionalidades	0,9385

Fonte - questionários de pesquisa

Por meio da aplicação da análise fatorial foram construídas matrizes fatoriais para cada uma das seções do questionário (seção I - Desafios; seção II - Melhorias; e seção III - Incentivos), contemplando-se todas as suas questões (APÊNDICE B). A partir dessas matrizes, foi possível verificar a existência de inter-relacionamento entre as questões componentes de cada seção e construir as dimensões definidas por elas.

As dimensões obtidas da análise fatorial dos desafios confirmam algumas das principais características presentes no ambiente de rede e de terceirização, discutidas no Referencial Teórico. A partir dessa reflexão, nomeou-se cada uma das dimensões:

- a) dimensão 1 - comprometimento e produtividade - reuniu questões relativas a cooperação, comprometimento e autonomia;
- b) dimensão 2 - diretrizes, padronização e confiança - além das questões relativas ao planejamento, compreendeu questões sobre padronização de procedimentos, cumprimento de prazos e metas e conquista e manutenção de uma relação baseada em confiança;
- c) dimensão 3 - planejamento interdependente, interação e interconectividade - abordou questões pertinentes ao relacionamento e à comunicação inter e intra-empresas;
- d) dimensão 4 - adaptação - agrupou questões que dizem respeito à capacidade e necessidade de adaptação à flexibilidade e aos múltiplos vínculos;
- e) dimensão 5 - desenvolvimento profissional - reuniu as questões relacionadas ao investimento e valorização profissional; e
- f) dimensão 6 - liderança - abrangeu questões relacionadas ao reconhecimento de hierarquias e lideranças.

O QUADRO 3 demonstra, para os desafios, essas dimensões e o agrupamento das questões relativas a cada uma delas.

QUADRO 3
Dimensões obtidas para os desafios

Dimensão	Descrição	Desafios
1	Comprometimento, produtividade	16. Trabalhar em equipe
		17. Identificar os responsáveis pelas etapas do trabalho
		18. Evitar “jogo de empurra” de responsabilidades
		19. Assumir responsabilidades sobre problemas
		23. Acompanhar um processo do início ao fim
		24. Comprometer-se com a terceirizada
		25. Comprometer-se com a contratante
		26. Garantir a qualidade dos serviços
		27. Garantir a inovação
		31. Ser pró-ativo
		32. Trabalhar com as ferramentas disponíveis
		33. Repassar conhecimento
		35. Entender as solicitações
36. Conviver com o excesso de expectativas do cliente		
37. Conviver com a qualificação da contratante		
2	Diretrizes, padronização, confiança	20. Garantir cumprimento de prazos e metas
		21. Manter a padronização dos procedimentos
		22. Documentar procedimentos
		03. Reconhecer diretrizes da terceirizada
		04. Reconhecer diretrizes da contratante
		05. Reconhecer a confiança existente entre as empresas
06. Alimentar a confiança existente entre as duas empresas		
3	Planejamento interdependente, interação, interconectividade	10. Interagir com as equipes internas da terceirizada
		11. Conciliar as orientações vindas da terceirizada com as da contratante
		12. Planejar ações em conjunto
		13. Estabelecer metas em conjunto (alinhar metas da terceirizada e da contratante)
		14. Definir os limites de atuação entre terceirizada e contratante
		15. Definir os limites de atuação dentro da terceirizada
		07. Estabelecer comunicação adequada dentro da terceirizada
		08. Estabelecer comunicação adequada com a contratante
		09. Interagir com a contratante
4	Adaptação	28. Adaptar-se às mudanças (flexibilidade de atuação nas diversas situações de trabalho)
		29. Conviver com as constantes realocações
		30. Incorporar atribuições
		43. Conviver com a resistência interna
		44. Conviver com a resistência do contratante
		45. Ser visto como inimigo / intruso
46. Conviver com exigências da área de TI		
5	Desenvolvimento profissional	34. Receber conhecimento
		38. Reconhecer perspectivas de crescimento profissional
		39. Manter-se atualizado – grau de escolaridade
		40. Participar de treinamentos
		41. Manter-se qualificado para o desenvolvimento das atividades
42. Administrar o próprio tempo		
6	Liderança	01. Reconhecer a hierarquia a ser respeitada
		02. Reconhecer a liderança

Fonte - questionários de pesquisa

A dimensão 1 congrega alguns dos principais aspectos inerentes à estrutura organizacional e física da Alfa-BH em função de sua atuação em rede. São aspectos relacionados à necessidade da própria empresa: transformar-se em rede e dinamizar cada elemento de sua estrutura interna, especialmente os trabalhadores, requerendo atuação pró-ativa e flexível, mas também oferecendo a eles a oportunidade de potencializar-se profissionalmente (CASTELLS, 1999; PECI, 1999; FUKUYAMA, 2000).

Esses aspectos encontram-se ligados ao comprometimento e à produtividade, requisitos necessários ao sucesso da rede intra-empresarial e à atuação do terceirizado como parte ativa da nova estrutura. A busca pela produtividade, em especial, está diretamente relacionada ao perfil do novo trabalhador, que possui conhecimentos distintos, é capaz de entender melhor o cliente, de trabalhar em times multidisciplinares e de enfrentar desafios inéditos. Já o comprometimento é uma das características que promovem tanto o sucesso das atividades desenvolvidas no interior da terceirizada quanto o sucesso e a satisfação no relacionamento com a empresa contratante (CASTELLS, 1999; FERNANDES, 2003).

A dimensão 2 reúne itens relativos ao cumprimento de metas, à padronização de procedimentos e à manutenção da confiança entre as empresas, que precisam ser cultivados para que o relacionamento entre os membros seja ancorado na reciprocidade e na confiança. Cada participante precisa agir de forma transparente, com diretrizes claras e bem definidas que sustentem sua independência e características particulares, mas precisa também seguir um núcleo comum de regras e interesses que visam a orientar atitudes e decisões. Além disso, é necessário garantir a padronização dos procedimentos para que as empresas tenham facilidade em desenvolver e/ou absorver os produtos finais, alimentando, assim, a confiança recíproca (PECI, 1999; DAVENPORT, 2005).

O planejamento interdependente, a interação e a interconectividade representados pela dimensão 3 englobam aspectos que demonstram a necessidade de um planejamento que

garanta a integração entre as empresas da rede na busca por objetivos comuns. Essa interação não está delimitada por fronteiras ou grupos formais, por isso a comunicação tem papel decisivo no sucesso do relacionamento. Além disso, os membros da cadeia produtiva devem estar dispostos a compartilhar valores e metas, respeitar a independência de cada participante e manter a interligação de forma voluntária (PECI, 1999; TERRA, 2005).

A dimensão 4 envolve tudo que se relaciona à capacidade de adaptação dos profissionais à nova dinâmica organizacional. Essa adaptação exige que eles desenvolvam mais habilidade de relacionamento com a terceirizada e com a contratante, mais capacidade de adaptação às constantes flutuações de demanda e novas competências a fim de atuar de forma multifuncional, polivalente e versátil (PECI, 1999; TENÓRIO, 2000; CANÇADO *et al.*, 2002).

Assim como a capacidade de adaptação, o desenvolvimento profissional também requer dedicação intensa dos terceirizados. No tocante às redes e à terceirização, eles passam a ser os responsáveis pela condução da própria carreira e precisam adotar o hábito e o compromisso de se atualizar, de investir em seu próprio crescimento, dentro e fora da empresa (FERNANDES, 2003). Os pontos relacionados a essa postura de atualização e investimento no crescimento profissional encontram-se agrupados na dimensão 5 - desenvolvimento profissional.

E, por último, a dimensão 6 - liderança - reúne as questões relativas à identificação de lideranças e da hierarquia existentes na nova arquitetura. Nas redes e na terceirização, é preciso desenvolver nova visão e entendimento dos graus de subordinação e das linhas de comando, pois, muitas vezes, a ausência de fronteiras provoca a convivência de lideranças da terceirizada e da contratante em um mesmo ambiente (SILVA *et al.*, 2001).

Repetindo os critérios estatísticos empregados para os desafios, utilizou-se a análise fatorial para construir as dimensões relativas à seção II - Melhorias - e à seção III – Incentivos - demonstradas nos QUADROS 4 e 5.

QUADRO 4

Dimensões obtidas para as melhorias na vida profissional
proporcionadas pela terceirização

Dimensão	Descrição	Melhorias
1	Investimento, oportunidades	01. Plano de carreira 02. Empregabilidade 03. Auto-investimento 05. Oportunidades de crescimento 16. Remuneração
2	Adaptação	08. Formação de consciência crítica 12. Capacidade de adaptação 13. Desenvolvimento de habilidades multifuncionais 14. Capacidade de comprometimento
3	Flexibilidade, exigências	06. Mobilidade profissional 10. Rotatividade de profissionais dentro das equipes 17. Cobrança com o nível de qualificação profissional 18. Cobrança com o nível de desempenho
4	Identidade, autonomia	04. Relações de trabalho 07. Senso de pertencimento 09. Reconhecimento do profissional pelo trabalho desempenhado 11. Autonomia para tomada de decisão 15. Criação de laços com os colegas

Fonte - questionários de pesquisa

QUADRO 5

Dimensões obtidas para os aspectos da vida profissional
incentivados pela terceirização

Dimensão	Descrição	Incentivos
1	Estabilidade, realização, mudanças	03. Estabilidade
		04. Realização profissional
		05. Realização pessoal
		07. Capacidade e habilidade para questionar
		08. Qualidade de vida
		09. Reconhecimento profissional
2	Investimentos	02. Atualização profissional
		06. Investimento no crescimento pessoal
		13. Investimento em qualificação profissional na área
		14. Investimento em qualificação profissional fora da área
		15. Investimento na aquisição de multifuncionalidades
3	Progressão, experiências	01. Oportunidade no mercado
		10. Deslocamento do nível operacional para o estratégico
		11. Reutilização de experiências
		12. Geração e difusão de experiências

Fonte - questionários de pesquisa

As dimensões formadas para as melhorias e para os incentivos também confirmam as principais características dos ambientes de rede e terceirização explorados no Referencial Teórico. Corroboram, principalmente, a idéia defendida por Hendry (1997) de que o sucesso da terceirização depende da conquista do equilíbrio entre a busca pela eficiência e o aprendizado.

O desenvolvimento profissional é fundamental ao sucesso da nova estrutura, da mesma forma que se constitui na base para garantir a estabilidade, mesmo em meio à volatilidade da rede. Assim, os profissionais envolvidos nesse tipo de processo sentem-se impelidos a manter o hábito e o comprometimento de se atualizar constantemente. É preciso investir no desenvolvimento de novas habilidades, aproveitando sua experiência e exercitando o conhecimento, pois, além de potencializar a organização, profissionais atualizados e competitivos, cientes de suas possibilidades, encontram muito mais oportunidades de crescimento. A qualificação profissional cria oportunidades, atende exigências e permite a

progressão do profissional que se conscientizou de seu novo papel, de sua integração aos meios de produção e de seu deslocamento do nível operacional para o nível tático e estratégico da empresa (JAMIL, 2001; MARODIN; VARGAS, 2004).

4.2 Alfa-BH: uma organização em rede

A empresa Alfa, com sede em São Paulo-SP, ao conquistar seu primeiro cliente em Minas Gerais, decidiu criar uma nova filial em Belo Horizonte, chamada Alfa-BH. Essa filial nasceu para atender a uma das maiores empresas do país no mercado de telecomunicações. Esse início aconteceu em outubro de 2001 e, para consolidar a formação da equipe, a Alfa designou alguns dos experientes profissionais da matriz e de outras filiais para nela atuar. Apesar de Alfa possuir um grupo de clientes bastante expressivo e diversificado, Alfa-BH continua atuando apenas no contrato de prestação de serviços para esse cliente de telecomunicações.

Essa peculiaridade conferiu a seu ambiente de trabalho características muito específicas, nem sempre positivas, pois aumenta os riscos inerentes à prestação de serviços e compromete a ampliação das oportunidades de crescimento e de diversificação. Além disso, a repercussão no mercado de uma relação mal sucedida afeta a imagem construída pela empresa, sem que haja outras relações para servirem de comparação e de atestado de competência e qualidade (LEITE, 1997).

Por deter o contrato de prestação de serviços para esse cliente de telecomunicações, a Alfa-BH possui certo controle sobre os serviços prestados por várias outras empresas terceirizadas por esse mesmo cliente. Assim, formou-se uma rede de atuação em que ela presta serviços para a empresa principal e também para outras terceirizadas que não podem, por força de contrato, realizar determinados tipos de atividades. Além disso,

quando se mostra conveniente, compra de outras empresas o desenvolvimento de algum produto ou projeto solicitado pela empresa principal.

Configurou-se, então, uma cadeia produtiva que repete o modelo da organização de rede inteligente construído por Pinchot (1996), no qual as empresas adquirem serviços umas das outras, numa relação caracterizada principalmente pela interdependência. Elas são, ao mesmo tempo, autônomas e dependentes em relação à rede, desenvolvendo negócios em conjunto, numa atuação interativa e integrada, podendo, inclusive, fazer parte de mais de uma rede, dependendo de sua capacidade, seus interesses e seus objetivos. Porém, cada componente da rede deve se comportar como complementar e não como competidor, tornando possível o atendimento aos mais diversos tipos de demanda e de clientes (MILES; SNOW, 1986; CASTELLS, 1999; PECI, 1999).

Como usualmente acontece na terceirização da tecnologia da informação, a Alfa-BH oferece a seu cliente uma combinação de inovação e conhecimento, perícia e experiência na busca por melhores resultados, organizando-se para desenvolver um gerenciamento de tarefas de TI de forma mais ágil e a custo mais baixo. Além disso, porque a estratégia da terceirização representa muito mais do que a redução de custos, a Alfa-BH busca agregar valor ao produto de seu cliente, atuando como ferramenta estratégica e determinante de produtividade e eficiência (DAVIDOW; MALONE, 1993; JAMIL, 2001; PRADO; TAKAOKA, 2002; AUGUSTE *et al.*, 2004; BERGAMASCHI, 2004; MARODIN; VARGAS, 2004).

Entre as vantagens oferecidas pela Alfa-BH na prestação de serviços, encontram-se alguns dos principais fatores capazes de atrair uma organização para a terceirização de TI: redução de custos operacionais; foco nos negócios essenciais; aumento do acesso ao conhecimento e à tecnologia; aumento do acesso a novos recursos humanos especializados; promoção da inovação; aquisição de mais agilidade, flexibilidade, autonomia e

adaptabilidade; melhorias na qualidade, no atendimento ao cliente e ao usuário, nos prazos e no tempo de resposta ao mercado; e desenvolvimento de atividades com alto grau de particularidade (MCFARLAN; NOLAN, 1995; LEITE, 1997; BERNSTORFF; CUNHA, 1999; PRADO; TAKAOKA, 2002; GUEDES; GUADAGNIN, 2003; BERGAMASCHI, 2004).

A Alfa-BH é formada, basicamente, por profissionais da área de TI, que possuem também conhecimentos em telecomunicações. Atualmente, a empresa conta com 281 profissionais distribuídos em sete equipes: uma equipe administrativa; uma de elaboração de propostas para os novos produtos a desenvolver; uma de desenvolvimento de novos produtos para o cliente; uma de desenvolvimento de projetos (projetos são, na verdade, produtos solicitados pelo cliente, que possuem grau de complexidade elevado e demandam tempo mais longo para sua concretização); uma de manutenção em produtos já implantados e em franca utilização pelo cliente; uma de *help desk*, que cuida do atendimento a solicitações do cliente relacionadas a problemas ocorridos em produtos já implantados; e uma de apoio técnico, que atua como suporte à área de tecnologia.

Em termos de cargos e funções, a equipe da Alfa-BH que atende ao cliente é formada por um gestor geral, 12 gerentes de projeto, 17 coordenadores, nove líderes de equipe, 47 analistas especialistas, 126 analistas de sistema, 52 programadores e 12 estagiários. Além deles, 15 profissionais desenvolvem atividades internas, atendendo à Alfa-BH e não à contratante. Algumas das funções⁷ desenvolvidas por esses profissionais são oficialmente descritas da seguinte forma:

- a) gestor geral deve desenvolver a estrutura e o processo de entrega de soluções, produtos ou serviços, assegurando qualidade e desempenho tais que caracterizem a

⁷ Informações retiradas do *site* da empresa pesquisada Alfa-BH em 12/05/2006.

- excelência da Alfa-BH na prestação de serviços. Deve assegurar também receitas, lucro e satisfação do cliente;
- b) gerentes de projeto devem garantir o desenvolvimento, implantação e manutenção dos projetos da área, seguindo as diretrizes estabelecidas pela empresa e observando as práticas e tendências do mercado de tecnologia da informação;
 - c) coordenadores e líderes de projeto devem coordenar, controlar e acompanhar as atividades de desenvolvimento e manutenção de sistemas, utilizando diversas tecnologias e seguindo as normas e níveis de serviço definidos, visando a atender às necessidades dos clientes com qualidade e dentro do prazo estipulado;
 - d) analistas de negócio devem identificar formas eficazes de desenvolver soluções de produto e de serviços de tecnologia, demonstrando conhecimento do negócio e das tendências do mercado, de modo a satisfazer as necessidades do cliente, conquistando sua confiança e elevando o volume de negócios da empresa;
 - e) analistas de sistemas devem desenvolver e implantar sistemas, dimensionando seus requisitos e funcionalidades, especificando sua arquitetura, definindo ferramentas de desenvolvimento, programas, aplicativos, seguindo as normas e níveis de serviços estabelecidos pela empresa junto ao cliente; e
 - f) programadores e estagiários de programação devem elaborar programas de computação, desenvolvendo *softwares* que permitam o tratamento automático de dados dos sistemas, apoiando-se em informações fornecidas pela equipe de análise e utilizando tecnologia compatível com o ambiente técnico e operacional do cliente.

Essa distribuição de atividades configura relações de dependência tanto em termos de hierarquia quanto no repasse de tarefas. Assim, gerentes de projeto coordenam as equipes e se reportam ao gestor geral; coordenadores e líderes de projeto atuam no mesmo nível

hierárquico, mantendo relação de dependência, também hierárquica, com os gerentes de projeto; analistas especialistas e analistas de sistemas atuam em conjunto numa relação de cooperação e não de dependência, sendo que, em termos hierárquicos, se reportam aos líderes de projeto e aos coordenadores; programadores e estagiários de programação hierarquicamente também se reportam a líderes de projeto ou coordenadores, mas, em relação às suas atividades, dependem das definições elaboradas pelos analistas de sistemas.

Da mesma forma que a participação em uma estrutura de redes permite que as capacidades existentes em determinadas organizações sejam utilizadas por outras, a rede interna, formada pelas equipes de uma organização, também permite esse compartilhamento de recursos. Através da rede é possível extrair valor de um ativo, seja ele processo, serviço ou produto, sem deter a propriedade privada e exclusiva do mesmo (CASTELLS, 1999; TERRA, 2005).

A Alfa-BH adota a peculiar linha de atuação das redes, dinamizando cada um dos elementos de sua estrutura interna para que seja possível atuar de forma maleável e reorganizar-se de acordo com as demandas próprias e do cliente. Cada profissional está oficialmente vinculado a uma equipe, mas a necessidade do momento pode determinar sua atuação em outra equipe ou mesmo seu deslocamento para atuação nas dependências e sob orientação direta do cliente. Além disso, diversas atividades são desenvolvidas por uma atuação em conjunto de mais de uma equipe. Parte da atividade desenvolvida por uma equipe (novos produtos) complementa o que foi desenvolvido por outra (projetos), formando, assim, o produto final que, ao ser concluído, passa a ser responsabilidade de uma outra equipe (manutenção). Muitas vezes, a equipe participante dessa cadeia produtiva pertence a uma outra empresa e foi contratada pela Alfa-BH para desenvolver parte do produto.

Assim, a rede Alfa-BH apresenta a mesma natureza mutável que qualquer outra rede demonstra. Ela molda a si mesma segundo as especificidades do meio, podendo ser

construída, reproduzida e alterada em função das demandas do cliente e das ações exercidas pelas equipes que a compõem. Essa flexibilidade permite que suas equipes internas se juntem para alcançar metas que seriam inatingíveis se atuassem isoladamente (OLIVEIRA, 1994; CASTELLS, 1999; FERNANDES, 2003; TERRA, 2005).

Para atender às necessidades da contratante, a Alfa-BH utiliza as modalidades definidas por Guedes e Guadagnin (2003) como terceirização de projetos e de serviços. O processo inicia-se com a manifestação do desejo ou a necessidade do cliente em relação a um novo produto ou serviço. A Alfa-BH é, então, acionada para conhecer e entender a necessidade do cliente. Nessa etapa, os gerentes de projeto reúnem-se com profissionais da contratante e definem o escopo da solicitação, a partir do qual é possível delinear o perfil dessa solicitação e definir o tipo de contratação conveniente: por projeto ou por serviço. Logo entram em ação os analistas de negócio e de sistemas, recrutados para atuar junto ao cliente na definição de todos os requisitos necessários à execução do pedido. Estabelecidos os requisitos, os processos são definidos e direcionados aos programadores para construção.

Na Alfa-BH, os profissionais atuam nos dois tipos de contratação, dependendo do momento e da necessidade da empresa. Geralmente, a experiência dos profissionais determina sua atuação na elaboração e desenvolvimento de determinado projeto ou na prestação de um serviço contratado. Assim, em determinada ocasião, um profissional pode ser designado para atuar em determinado projeto, conhecendo, elaborando e construindo um produto, enquanto outro profissional é encarregado de realizar, dentro da empresa-cliente, um serviço contratado, como, por exemplo, acompanhar a fase inicial de utilização de um novo produto desenvolvido. Em outra ocasião, o profissional que desenvolveu um projeto pode ser convocado a acompanhar a utilização de um produto, enquanto aquele que atuou no acompanhamento pode apresentar a experiência necessária à elaboração e construção de um novo produto.

Mesmo na terceirização de serviços, a Alfa-BH envolve, na maioria das vezes, profissionais que fazem parte de seu quadro permanente, o que impossibilita a maximização de lucros por meio da redução do valor dos salários pagos. Assim, a alternativa que a Alfa-BH encontra é negociar bons preços pelo que ela chama de *body shopping*, ou seja, disponibilizar profissionais para a execução de serviços pré-determinados, por tempo pré-determinado, recebendo da empresa principal por essa alocação.

Observa-se, então, que na terceirização de projetos praticada pela Alfa-BH, a empresa é contratada para desenvolver determinada atividade pré-definida, cuja gestão é compartilhada entre a fornecedora e a contratante. A definição do escopo do projeto é feita em conjunto com os profissionais da contratante e a partir dele elabora-se um cronograma contemplando todas as etapas do processo. Nesse tipo de terceirização, o pagamento pelos serviços normalmente está vinculado à conclusão de cada etapa definida no cronograma (JAMIL, 2001; GUEDES; GUADAGNIN, 2003). A terceirização de serviços da Alfa-BH difere ligeiramente da idéia exposta por Guedes e Guadagnin (2003) de que os profissionais são contratados e disponibilizados para a empresa principal sem que a empresa terceirizada assuma responsabilidades e que seus salários são reduzidos para maximizar o lucro da terceirizada.

Nas duas modalidades acontece a atuação de profissionais experientes tanto no negócio de telecomunicações quanto em tecnologia da informação. Com isso, a Alfa-BH oferece à sua contratante oportunidade de conjugar a inovação, a perícia e a experiência de seu pessoal na busca por melhores resultados. Nessa interação, os analistas de negócios trabalham na definição das regras do negócio, os analistas de sistemas definem as características técnicas da solução e os programadores a constroem. Juntos, os profissionais fazem testes e correções até que o produto esteja pronto para ser entregue à empresa principal.

A partir desse momento, a Alfa-BH passa a atuar na manutenção do produto, cuidando de alterações, adequações e/ou correções necessárias para sua plena utilização.

Todas as etapas do atendimento ao cliente envolvem profissionais efetivamente vinculados à Alfa-BH, independentemente do tipo de prestação de serviços estabelecido para o momento. Quando a solicitação exige um determinado profissional que não existe no quadro de colaboradores da Alfa-BH, é feita uma contratação por tempo determinado, com vínculo estabelecido até o término do processo.

Os 281 profissionais da Alfa-BH vinculam-se à empresa por meio de duas diferentes formas de contrato de trabalho. Os que ocupam cargos de confiança usualmente são contratados na modalidade que a empresa convencionou chamar *CLT Full*. Essa modalidade se caracteriza por um contrato de trabalho por tempo indeterminado registrado em carteira, com todas as garantias legais e benefícios assegurados pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

Os demais são contratados na modalidade *CLT Flex*, caracterizada também por um contrato de trabalho por tempo indeterminado registrado em carteira, com todas as garantias legais e benefícios assegurados pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Porém, nessa modalidade, o salário acordado entre a empresa e o profissional é composto de duas partes: o salário-contratual e o salário-utilidade. O salário-contratual é um salário convencional registrado no contrato firmado e na carteira de trabalho. O salário-utilidade é repassado aos profissionais sob a forma de reembolso de despesas previamente definidas pela empresa, mediante a apresentação dos recibos correspondentes ao valor reembolsável.

A modalidade *CLT Flex* é fruto de um acordo coletivo de trabalho realizado entre a Alfa e o Sindicato dos trabalhadores em processamento de dados e empregados de empresas de processamento de dados do estado de São Paulo (SINDPD/SP), em vigor desde 03 de maio de 2004. Esse acordo buscou estabelecer um modelo de estrutura que contemplasse o salário-

contratual e o salário-utilidade e teve fundamentação legal nas disposições contidas na Constituição Federal, em especial o artigo 7º, incisos VI e XXVI, na CLT, em seus artigos 457, § 2º e 458, § 2º, incisos II, III, IV, V, VI e na Lei nº 10.243/2001⁸.

Essa modalidade de contratação vem sendo cada vez mais freqüente entre as organizações da área de tecnologia da informação⁹, evidenciando o fato de que a flexibilidade e a fluidez das redes vêm se refletindo inclusive nas formas contratuais de alocação de mão-de-obra adotadas pelas empresas. O vínculo empregatício tradicional tem se tornado cada vez mais ausente dos ambientes de terceirização, cedendo lugar às novas modalidades de contratação e remuneração (PASTORE, 1994; CASTELLS, 1999; CALDAS, 2000; FERNANDES *et al.*, 2001; CANÇADO *et al.*, 2002; FERNANDES, 2003).

Em termos de tempo de prestação de serviços, os profissionais da Alfa-BH podem ser contratados por tempo determinado - trabalho contratado com prazo de início e fim das atividades; por tempo indeterminado - trabalho contratado sem tempo determinado para encerrar; esquema *part-time* - trabalho com menos tempo que o exigido em turno integral; e trabalho por turno - ao completar sua jornada, trabalhadores são substituídos por outros, cobrindo todo o período de 24 horas. As contratações por tempo determinado normalmente acontecem em função de projetos específicos, com duração prevista em contrato. Já nas contratações por tempo indeterminado, os profissionais passam a atuar em novo projeto tão logo um termine e outro comece.

A presença de diferentes modalidades de contratação e de remuneração na Alfa-BH confirma as transformações por que passam as contratações tradicionais. Alternativas como flexibilização de horário, contratação por demanda e negociação de remunerações paralelas, têm sido utilizadas com freqüência para que seja possível obter melhor aproveitamento da força de trabalho, adequando-a ao projeto em curso, ao momento da

⁸ Informações obtidas através de consulta aos profissionais da equipe de Gestão de RH da empresa Alfa-BH.

⁹ Idem 8.

organização e à exigência de inovação e resposta à pressão competitiva (PETTINGER, 1998; CALDAS, 2000; FERNANDES, 2003).

Assim, por possuir um cliente da área de telecomunicações que, como outras empresas do ramo, garantem seu diferencial competitivo por meio de inovação e flexibilidade, aliadas a qualidade e rapidez, a Alfa-BH procura atender esse cliente valendo-se de táticas arrojadas, especialmente no que diz respeito ao emprego de recursos tecnológicos. Utiliza, inclusive, a estratégia de construção e desconstrução de redes internas e externas, de acordo com as necessidades do momento. Sua prestação de serviços em TI mostra-se completa, envolvendo a execução de tarefas relacionadas ao planejamento, gerenciamento, desenvolvimento, manutenção e operação de sistemas, gerenciamento de projetos e redes de telecomunicações e suporte aos usuários da área de tecnologia, além do atendimento ao usuário final, sob a forma de *help desk*. Sua equipe de profissionais, qualificados e devidamente engajados ao esquema de terceirização de serviços, cria soluções eficientes e inventivas para o negócio, oferecendo ao cliente recursos para garantir seu diferencial competitivo.

4.3 Caracterização da amostra

Foram entregues 220 questionários aos profissionais da Alfa-BH em janeiro de 2006. Para a seleção dos questionários válidos, optou-se por considerar inadequados para o estudo aqueles que contivessem mais de uma questão das seções I, II ou III da segunda parte sem resposta. Assim, 146 foram considerados, pois estavam completamente respondidos ou continham apenas uma questão sem resposta. Dos 74 restantes, 52 não foram devolvidos e 22 não atendiam ao critério de validade definido.

Considera-se que a amostra composta por esses 146 questionários atende aos objetivos da pesquisa, pois evidencia a opinião de 66,36 % dos profissionais pesquisados, constituindo representação significativa de todas as áreas componentes da Alfa-BH.

Em relação ao gênero, 74% de respondentes são do sexo masculino e 26% do sexo feminino (GRAF. 1). Os valores entre parênteses correspondem à frequência absoluta.

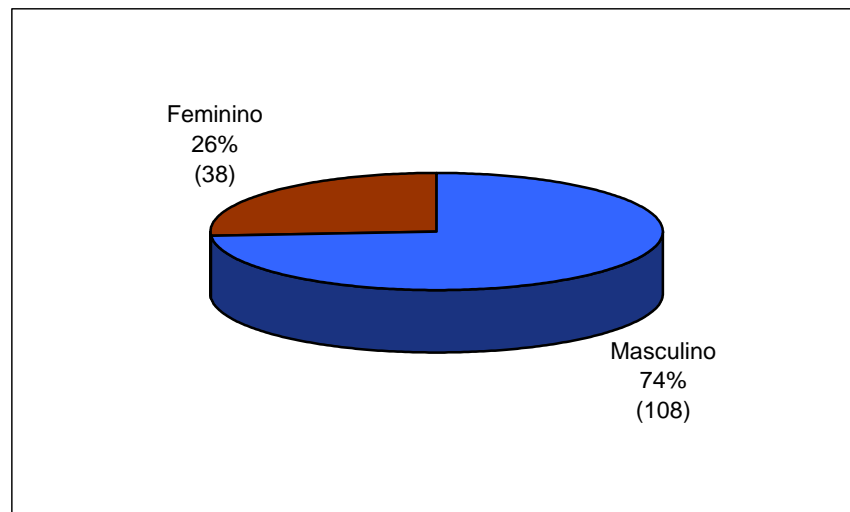


GRÁFICO 1 – Distribuição da amostra segundo o gênero.
Fonte: questionários de pesquisa.

Quanto à faixa etária, 15,8% de respondentes tinham idade inferior a 30 anos; 21,9% entre 30 e 39 anos; 34,9% entre 40 e 49 anos; 24,7% entre 50 e 59 anos; e 2,7% 60 anos ou mais. É interessante verificar a predominância de profissionais maduros, com idade variando de 30 a 59 anos. O GRAF. 2 representa essa frequência:

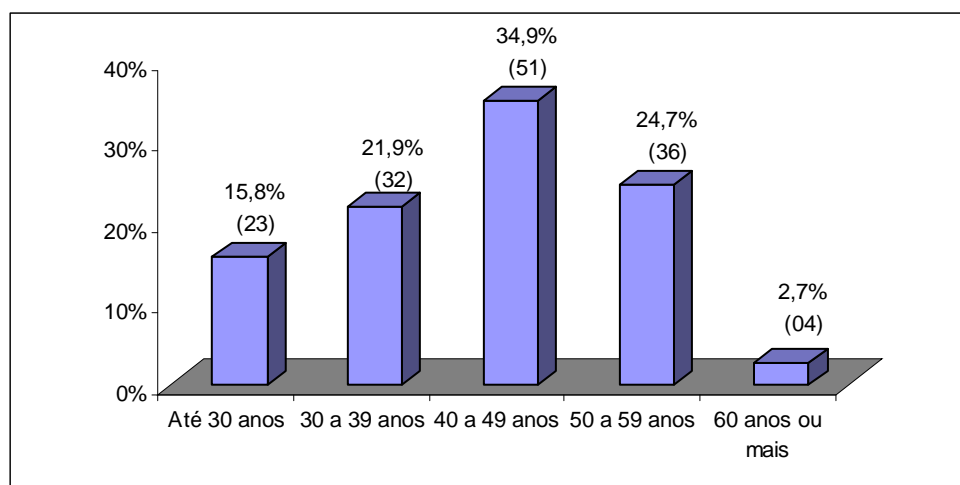


GRÁFICO 2 – Distribuição da amostra segundo a faixa etária.
Fonte: questionários de pesquisa.

A TAB. 2 apresenta o cruzamento entre as informações sobre faixa etária e a posição dos respondentes no organograma da empresa, demonstrando que existe predominância de profissionais na faixa etária média (40 a 49 anos) exercendo funções de gestão (33,3% e 61,5%, respectivamente) e de nível técnico (36,0% e 35,3%, respectivamente). Pode-se perceber, também, que os especialistas (55,6%) concentram-se numa faixa de idade um pouco mais avançada (50 a 59 anos), o que sugere que a experiência adquirida ao longo da vida profissional é hoje o instrumento de trabalho desses respondentes.

TABELA 2

Faixa etária *versus* posição no organograma

Faixa Etária	Geral	Posição no Organograma					Outros
		Gerência	Coordenação / supervisão / liderança	Especialista	Técnico Analista Sistemas	Técnico Programador	
Até 30 anos	15,8%				15,1%	41,2%	33,3%
30 a 39 anos	21,9%	33,3%	30,8%	16,7%	27,9%		
40 a 49 anos	34,9%	33,3%	61,5%	22,2%	36,0%	35,3%	11,1%
50 a 59 anos	24,7%	33,3%	7,7%	55,6%	18,6%	17,6%	55,6%
60 anos ou mais	2,7%			5,6%	2,3%	5,9%	
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Frequência	146	3	13	18	86	17	9

FONTE - Questionários de pesquisa

O grau de instrução apresentou percentual elevado de respondentes com terceiro grau (34,7%) e especialização (38,9%). Esse resultado pode confirmar a exigência de um nível de qualificação bastante elevado para atuação na área de TI (JAMIL, 2001; MARODIN; VARGAS, 2004) - (GRAF. 3).

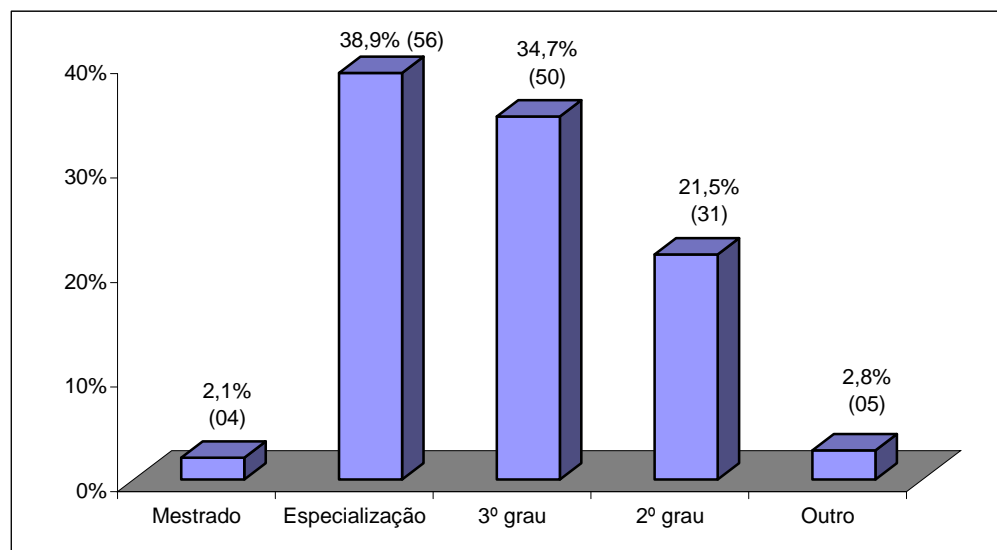


GRÁFICO 3 – Distribuição da amostra segundo a escolaridade.
Fonte: questionários de pesquisa.

Ao cruzar-se a escolaridade com a posição no organograma (TAB. 3), foi possível verificar o alto grau de escolaridade não só dos profissionais da gestão, como também dos profissionais de nível técnico, inclusive programadores, cuja exigência mínima para exercício da função é segundo grau completo. Mesmo os respondentes classificados como “outros”, em sua maioria estagiários, exibem formação elevada, principalmente se contrastada com o nível médio de instrução da população brasileira.

TABELA 3

Escolaridade *versus* posição no organograma

Escolaridade	Posição no Organograma						
	Geral	Gerência	Coordenação / supervisão / liderança	Especialista	Técnico - Analista Sistemas	Técnico - Programador	Outros
Mestrado	2,1%				3,5%		
Especialização	38,9%	100,0%	84,6%	11,8%	40,0%	23,5%	22,2%
3º grau	34,7%		15,4%	35,3%	41,2%	35,3%	11,1%
2º grau	21,5%			52,9%	12,9%	41,2%	44,4%
Outro	2,8%				2,4%	0,0%	22,2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Frequência	146	3	13	17	85	17	9

FONTE - Questionários de pesquisa

O tempo de vinculação à empresa é demonstrado no GRAF. 4. A maioria dos respondentes tem permanecido na empresa por um período que varia de um a cinco anos (47,9% e 24,0%), o que permite inferir que já estão familiarizados com sua cultura, forma de atuação e administração. Com isso, as respostas aos questionários desta pesquisa podem ser consideradas fontes seguras de informação.

Conjugando essa informação sobre a permanência dos profissionais na Alfa-BH com a abertura dessa filial em outubro de 2001, pode-se concluir que existe certa estabilidade no quadro de profissionais, pois 47,9% estão na empresa desde o início de suas atividades. É possível verificar, também, que a renovação do quadro vem acontecendo - 22,6% dos respondentes estão na empresa há menos de seis meses. Ressalte-se que aqueles que atuam há mais de quatro anos vieram para a Alfa-BH de outras filiais, quando do início de suas atividades em Minas Gerais.

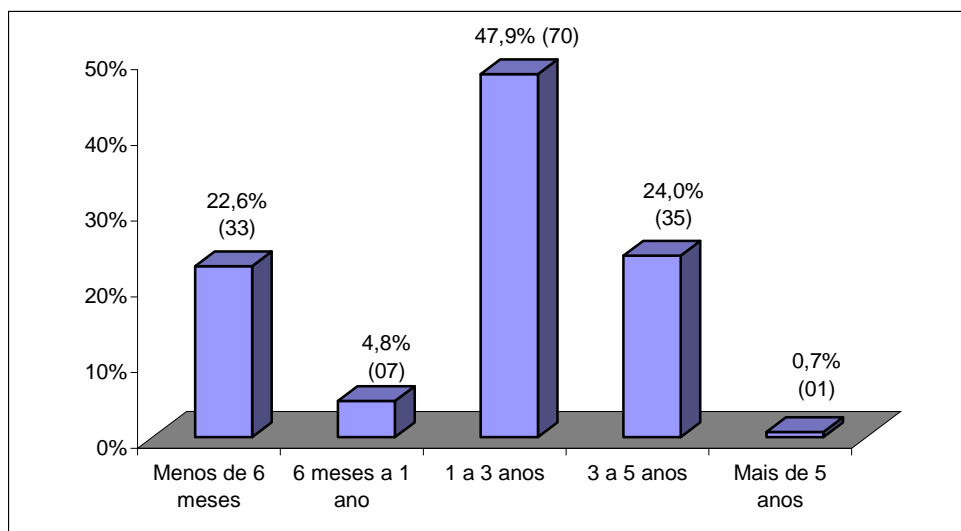


GRÁFICO 4 – Distribuição da amostra segundo o tempo de permanência na empresa.

Fonte: questionários de pesquisa.

Na amostra identificou-se que 58,9% dos respondentes ocupam cargo de analista de sistemas, enquanto apenas 11,6% atuam como programadores. Analisando-se esses percentuais com base nas descrições de cargos apresentadas na seção 4.2, verificou-se certa incoerência entre a quantidade de profissionais no exercício dessas duas funções, considerando-se que analistas de sistemas atuam como definidores de atividades a serem executadas pelos programadores. O GRAF. 5 exibe a distribuição de frequência por posição no organograma, sendo que os valores entre parênteses correspondem à frequência absoluta, evidenciando o desequilíbrio entre profissionais definidores e executores, o que pode se transformar em causa de desafios.

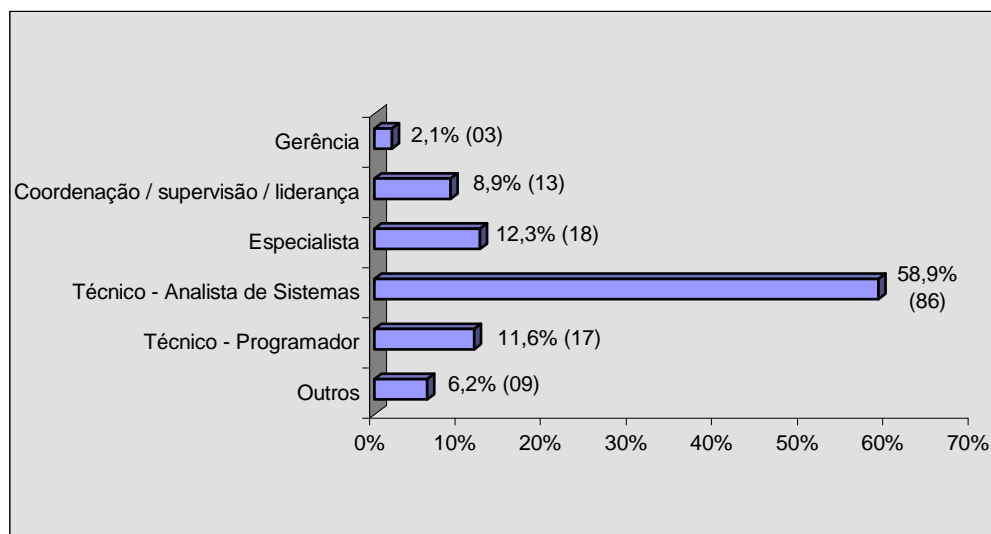


GRÁFICO 5 – Distribuição da amostra segundo a posição no organograma da empresa.

Fonte: questionários de pesquisa.

Como foi descrito anteriormente, a Alfa-Bh é dividida em sete equipes, cinco delas participantes da pesquisa: equipe de elaboração de propostas, de desenvolvimento de projetos, de desenvolvimento de novos produtos, de manutenção e de apoio. Vários tipos de atividades são desenvolvidos por elas, porém, cada uma tem o foco em um tipo específico: as equipes de propostas, projetos e novos produtos atuam no desenvolvimento; a equipe de manutenção provê a manutenção de produtos já disponibilizados para o cliente; e a equipe de suporte atua como apoio técnico da empresa. É preciso explicar, porém, que cada uma possui gestores que executam atividades administrativas como parte de seu escopo de atuação.

O GRAF. 6 retrata a distribuição dos respondentes de acordo com as atividades desenvolvidas por eles, independentemente da equipe a que pertencem. Foi possível verificar que 53% realizam atividades de desenvolvimento, 34% atividades de manutenção em produtos já disponibilizados para o cliente e 7% são suporte técnico.

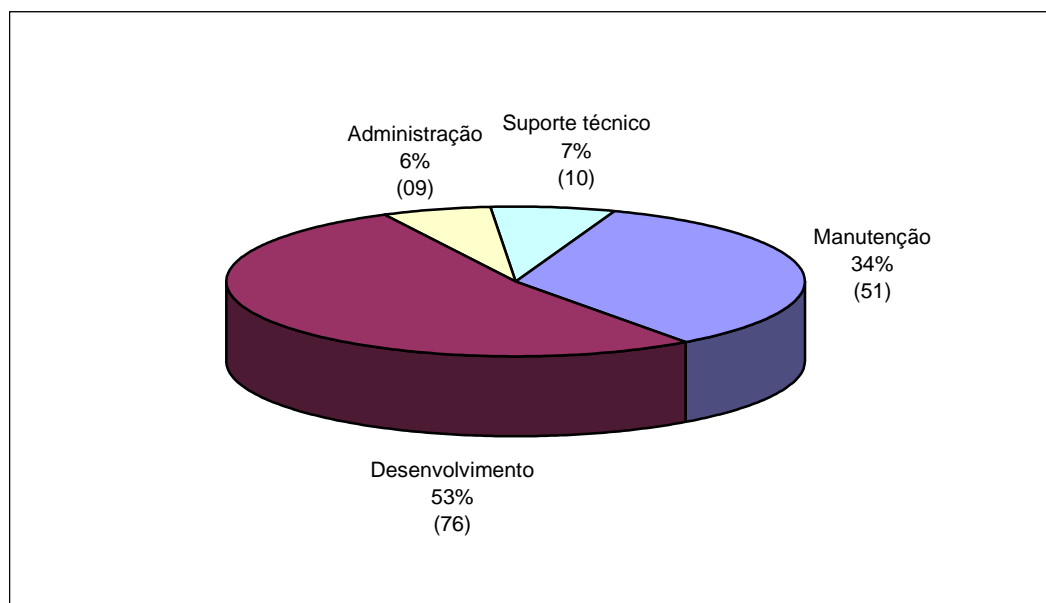


GRÁFICO 6 – Distribuição da amostra segundo as atividades desenvolvidas.
Fonte: questionários de pesquisa.

Ao correlacionar essas informações com a posição no organograma, comprovou-se que a totalidade das atividades de administração é desenvolvida por profissionais que atuam como gestores (gerentes, coordenadores, supervisores, ou líderes). É importante registrar, também, a tendência da Alfa-BH à criação de novas soluções em TI para a área de telecomunicações, comprovadas pela maior concentração de seus profissionais em atividades de desenvolvimento. Essa correlação está demonstrada na TAB. 4:

TABELA 4

Atividades desenvolvidas *versus* posição no organograma

Atividades Desenvolvidas	Posição no Organograma						
	Geral	Coordenação / Gerência	Coordenação / supervisão / liderança	Especialista	Técnico - Analista de Sistemas	Técnico - Programador	Outros
Manutenção				33,3%	42,4%	41,2%	11,1%
Desenvolvimento			46,2%	55,6%	52,9%	58,8%	55,6%
Administração		100,0%	46,2%				
Suporte técnico			7,7%	11,1%	4,7%		33,3%
Total		100%	100%	100%	100%	100%	100%
Frequência	145	3	13	18	85	17	9

FONTE - Questionários de pesquisa

A distribuição de frequência da amostra em relação à carga horária de trabalho diária demonstrou que 85% trabalham mais de oito horas diárias e que, desse grupo, 78,8% trabalham entre oito e 10 horas diárias (GRAF. 7). Esse alto percentual explica a sobrecarga de trabalho a que os profissionais participantes da pesquisa são expostos, já tendo Jamil (2001) e Davenport (2005) alertado para o fato de o trabalho com TI ser de difícil interrupção, propenso a erros e consumir muito tempo, confirmando, mais uma vez, o teor desafiante dessa área de atuação.

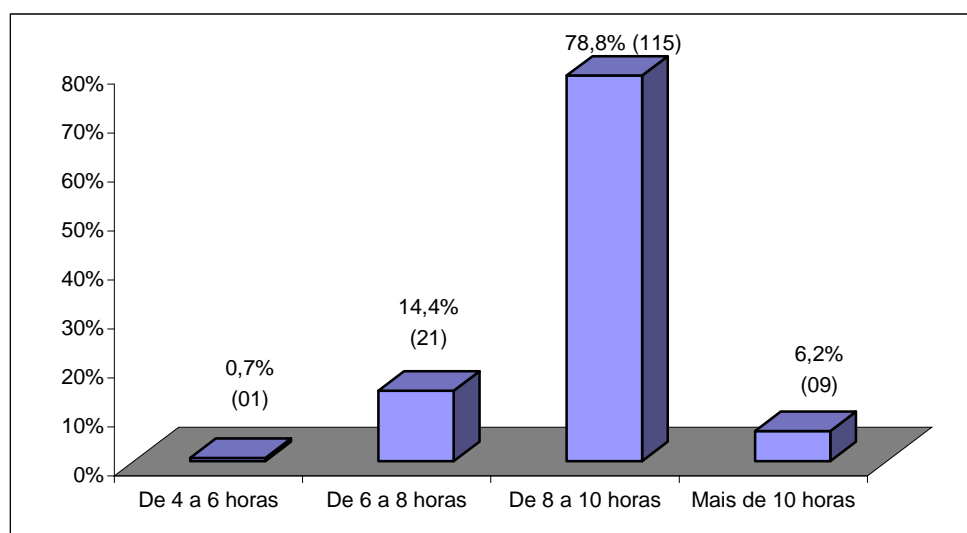


GRÁFICO 7 – Distribuição da amostra segundo a carga horária diária.
Fonte:questionários de pesquisa.

Neste estudo, percebeu-se que 93,8% dos respondentes encontram-se alocados no interior da empresa terceirizada, Alfa-BH e que 94% deles foram contratados por tempo indeterminado. As TAB. 5 e 6 mostram essas características.

TABELA 5

Alocação física

Alocação Física	Frequência	Percentual
No interior da terceirizada	137	93,8
No interior da contratante	9	6,2
Total	146	100

Fonte: questionários de pesquisa.

TABELA 6

Tipo de contratação

Tipo de contratação	Frequência	Percentual
Tempo determinado	8	5,5
Tempo indeterminado	138	94,5
Total	146	100

Fonte: questionários de pesquisa.

No que concerne ao tipo de vínculo de trabalho, 95,9% dos respondentes vinculam-se à empresa através da modalidade CLT *Flex*, 3,4% como CLT *Full* e 0,7% são quarteirizados, conforme demonstra a TAB. 7. Assim, para garantir a homogeneidade da amostra, foram retirados da base de respostas os questionários respondidos por cinco profissionais com vínculo CLT *Full* e um respondido por profissional quarteirizado. Dessa forma, passou-se a contar com 140 questionários respondidos, o que representa 63,63% dos profissionais pesquisados.

TABELA 7

Tipo de vínculo de trabalho

Tipo de vínculo	Frequência	Percentual
CLT <i>Full</i>	5	3,4
CLT <i>Flex</i>	140	95,9
Quarteirizado	1	0,7
Total	146	100

Fonte: questionários de pesquisa.

As informações que permitem a composição do perfil da amostra pesquisada demonstraram que os profissionais da Alfa-BH têm um nível educacional elevado, pois a maioria dos respondentes possui terceiro grau ou especialização, incluindo-se alguns colaboradores com mestrado. São profissionais maduros, com idade dentro da faixa etária delimitada por 30 e 59 anos. Encontram-se vinculados à empresa por um período igual ou superior a um ano e menor ou igual a cinco anos, demonstrando certa estabilidade no quadro de profissionais da empresa. A maior parte deles atua como analista de sistemas e possui atividades amplamente relacionadas ao desenvolvimento de sistemas. Complementando o perfil, as informações colhidas caracterizam a carga horária desses profissionais como acima da normalidade, pois excede as usuais oito horas diárias de trabalho.

4.4 O ambiente pesquisado, segundo os respondentes

As questões 11 e 12 da primeira parte do questionário registraram a opinião dos respondentes a respeito do ambiente de trabalho e das instalações físicas da Alfa-BH. A partir dos resultados da questão 11, foi possível avaliar o ambiente como “bom para se trabalhar”, pois a maioria (41,8%) o avaliou como bom e o segundo maior grupo de respondentes (29,5%) o avaliou como muito bom. Note-se que o percentual classificando o ambiente como razoável (20,5%) é menor que a metade do percentual que o classificou como bom. O GRAF. 8 demonstra essa distribuição de opiniões, sendo que os valores entre parênteses correspondem à frequência absoluta.

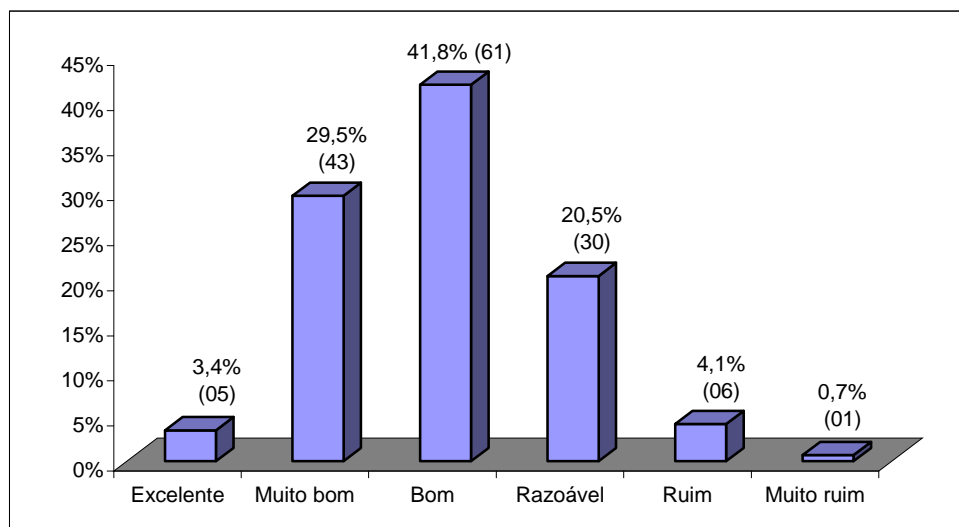


GRÁFICO 8 – Opinião dos respondentes sobre o ambiente de trabalho.

Fonte: questionários de pesquisa.

Da mesma forma, a questão 12 evidenciou que a opinião sobre as instalações físicas proporcionadas pela Alfa-BH variou de razoáveis a muito boas, apresentando as mesmas características das opiniões sobre o ambiente de trabalho. A maioria dos respondentes (49,3%) avaliou as instalações como boas, o segundo maior grupo (21,9%) avaliou como muito boas e o terceiro (20,5%) como razoáveis. Mais uma vez o grupo que considera as instalações físicas razoáveis foi bem menor que o grupo que as considera boas (GRAF. 9).

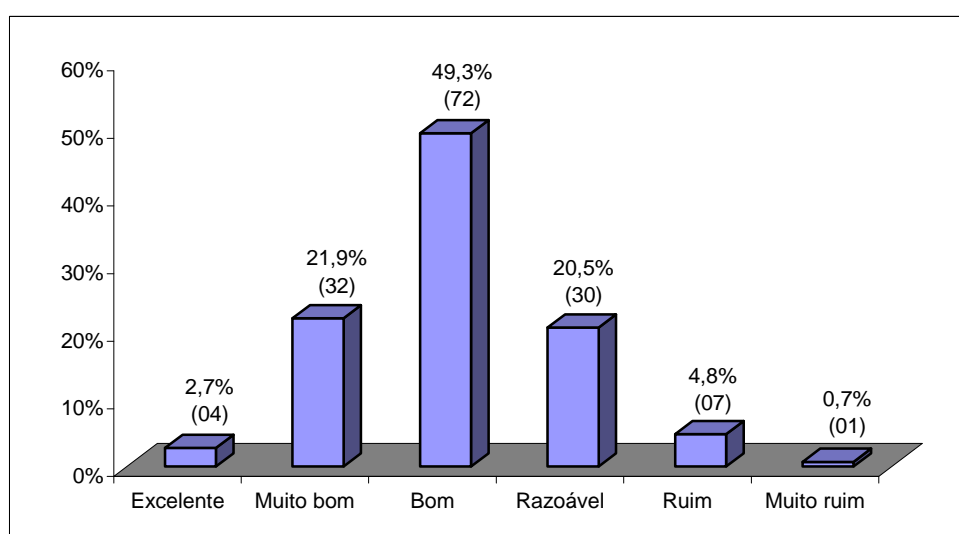


GRÁFICO 9 – Opinião sobre as instalações físicas da empresa.

Fonte: questionários de pesquisa.

Ao confrontar-se a opinião dos respondentes sobre o ambiente de trabalho da Alfa-BH com o tempo de permanência na empresa, verificou-se que o nível de satisfação cai à medida que aumenta o tempo de permanência dos profissionais na empresa. A maioria dos respondentes, com menos de seis meses de empresa, considerou o ambiente muito bom. Já os respondentes que se encontram na empresa por um período de seis meses a cinco anos julgaram o ambiente bom, enquanto a totalidade, com mais de cinco anos de empresa, considerou-o razoável. Vale frisar, porém, que é bastante significativa a constância do percentual de respondentes que avaliou o ambiente como bom (39,4, 42,9, 44,3 e 40,0%), podendo-se inferir, a partir dessa informação, que a Alfa-BH possui um bom ambiente de trabalho (TAB. 8).

TABELA 8

Ambiente de trabalho *versus* tempo de empresa

Ambiente de trabalho	Geral	Tempo de empresa				
		Menos de 6 meses	De 6 meses a 1 ano	De 1 a 3 anos	De 3 a 5 anos	Mais de 5 anos
Excelente	3,4%	3,0%	14,3%	4,3%		
Muito bom	29,5%	48,5%	28,6%	27,1%	17,1%	
Bom	41,8%	39,4%	42,9%	44,3%	40,0%	
Razoável	20,5%	6,1%	0,0%	21,4%	34,3%	100,0%
Ruim	4,1%	3,0%	14,3%	2,9%	5,7%	
Muito ruim	0,7%				2,9%	
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Frequência	146	33	7	70	35	1

FONTE - Questionários de pesquisa

Considerando-se a escolaridade dos respondentes, verifica-se que todos os profissionais cuja escolaridade é mestrado (100,0%), especialização (42,9%) ou terceiro grau (44,0%) classificaram o ambiente como bom. De forma análoga, quando analisado por atividade desenvolvida, verificou-se que, independentemente do tipo de atividade, a maioria

dos respondentes (34,0% da manutenção, 43,4% do desenvolvimento, 66,7% da administração, 50,0% do suporte técnico) também o avaliou como bom. Essas avaliações são demonstradas na TAB. 9 e TAB. 10, respectivamente:

TABELA 9

Ambiente de trabalho *versus* escolaridade

Ambiente de trabalho	Geral	Escolaridade				
		Mestrado	Especialização	3º grau	2º grau	Outro
Excelente	2,8%		1,8%	2,0%	6,5%	
Muito bom	29,2%		26,8%	28,0%	38,7%	25,0%
Bom	42,4%	100,0%	42,9%	44,0%	35,5%	25,0%
Razoável	20,8%		21,4%	22,0%	16,1%	50,0%
Ruim	4,2%		7,1%	4,0%		
Muito ruim	0,7%				3,2%	
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Frequência	144	3	56	50	31	4

FONTE - Questionários de pesquisa

TABELA 10

Ambiente de trabalho *versus* atividade desenvolvida

Ambiente de trabalho	Geral	Atividades Desenvolvidas			
		Manutenção	Desenvolvimento	Administração	Suporte técnico
Excelente	3,4%	4,0%	2,6%	0,0%	10,0%
Muito bom	29,0%	28,0%	31,6%	22,2%	20,0%
Bom	42,1%	34,0%	43,4%	66,7%	50,0%
Razoável	20,7%	26,0%	21,1%	11,1%	0,0%
Ruim	4,1%	8,0%	1,3%	0,0%	10,0%
Muito ruim	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%
Frequência	145	50	76	9	10

FONTE - Questionários de pesquisa

A comparação da opinião sobre o ambiente de trabalho com essas duas características da amostra, escolaridade e atividade desenvolvida, reforçou o juízo de que a Alfa-BH possui um bom ambiente de trabalho.

4.5 Percepção sobre os desafios enfrentados pelos profissionais da terceirização de tecnologia da informação

4.5.1 Resultados gerais

A análise e definição dos maiores e menores desafios propostos na seção I do questionário foram feitas a partir do cálculo da média, do desvio-padrão e do intervalo de confiança para o grau de desafio sugerido para cada uma das sentenças, considerando-se o intervalo de confiança 95%.

Especialmente em estudos quantitativos, a média calculada constitui boa representação do comportamento geral da amostra. Assim, o valor da média foi utilizado como base para classificação dos desafios, partindo-se do princípio de que a maior média representava o mais alto desafio e a menor média representava o mais baixo desafio. A partir dessa definição, as questões foram ordenadas de forma decrescente para permitir a visualização, em escala de alto para baixo, do que os respondentes consideram desafio (TAB. 11).

TABELA 11

Média, desvio-padrão e intervalo de confiança - seção I - Desafios

Classificação	Dimensão	Desafios	Média	Desvio-padrão	Intervalo 95% de confiança para a média	
					Limite inferior	Limite superior
01	3	14 Definir os limites de atuação entre terceirizada e contratante	6,193	2,687	5,744	6,642
02	2	20 Garantir cumprimento de prazos e metas	6,186	2,998	5,685	6,687
03	3	13 Estabelecer metas em conjunto (alinhar metas da terceirizada e da contratante)	6,007	2,708	5,555	6,460
04	2	22 Documentar procedimentos	5,964	3,080	5,450	6,479
05	2	04 Reconhecer diretrizes da contratante	5,879	2,993	5,378	6,379
06	2	21 Manter a padronização dos procedimentos	5,879	3,031	5,372	6,385
07	2	05 Reconhecer a confiança existente entre as empresas	5,871	2,871	5,392	6,351
08	2	06 Alimentar a confiança existente entre as duas empresas	5,793	3,033	5,286	6,300
09	4	44 Conviver com a resistência da contratante	5,750	2,639	5,309	6,191
10	5	38 Reconhecer perspectivas de crescimento profissional (*)	5,734	2,997	5,231	6,236
11	1	18 Evitar “jogo de empurra” de responsabilidades	5,693	3,121	5,171	6,214
12	3	12 Planejar ações em conjunto	5,621	2,763	5,160	6,083
13	1	23 Acompanhar um processo do início ao fim	5,586	2,963	5,091	6,081
14	1	27 Garantir a inovação	5,450	3,152	4,923	5,977
15	1	36 Conviver com o excesso de expectativas do cliente	5,407	2,774	4,944	5,871
16	4	43 Conviver com a resistência interna	5,407	2,671	4,961	5,854
17	2	03 Reconhecer diretrizes da terceirizada	5,379	3,064	4,867	5,891
18	3	11 Conciliar orientações vindas da terceirizada com as da contratante	5,364	2,723	4,909	5,819
19	3	08 Estabelecer comunicação adequada com a contratante	5,329	2,942	4,837	5,820
20	5	39 Manter-se atualizado - grau de escolaridade	5,307	3,020	4,802	5,812
21	3	15 Definir os limites de atuação dentro da terceirizada	5,257	2,531	4,834	5,680
22	5	40 Participar de treinamentos	5,229	3,281	4,680	5,777
23	3	09 Interagir com a contratante	5,150	2,899	4,666	5,634
24	5	42 Administrar o próprio tempo	5,014	2,844	4,539	5,489
25	3	07 Estabelecer comunicação adequada dentro da terceirizada	4,971	2,849	4,495	5,447
26	5	41 Manter-se qualificado para o desenvolvimento das atividades	4,900	2,958	4,406	5,394

Continua TAB. 11

Classificação	Dimensão	Desafios	Média	Desvio-padrão	Intervalo 95% de confiança para a média		
					Limite inferior	Limite superior	
27	1	26	Garantir a qualidade dos serviços	4,871	3,048	4,362	5,381
28	1	32	Trabalhar com as ferramentas disponíveis	4,821	3,087	4,306	5,337
29	1	37	Conviver com a qualificação da contratante	4,793	2,667	4,347	5,239
30	1	17	Identificar os responsáveis pelas etapas do trabalho	4,679	2,752	4,219	5,138
31	4	45	Ser visto como inimigo / intruso	4,629	3,273	4,082	5,175
32	5	34	Receber conhecimento	4,600	3,238	4,059	5,141
33	3	10	Interagir com as equipes internas da terceirizada	4,571	2,672	4,125	5,018
34	4	46	Conviver com exigências da área de TI	4,500	3,118	3,979	5,021
35	4	29	Conviver com as constantes realocações	4,471	2,789	4,005	4,937
36	1	35	Entender as solicitações	4,407	2,748	3,948	4,866
37	1	25	Comprometer-se com a contratante	4,179	2,917	3,691	4,666
38	4	28	Adaptar-se às mudanças (flexibilidade de atuação nas diversas situações de trabalho)	4,171	2,923	3,683	4,660
39	1	19	Assumir responsabilidades sobre problemas	4,093	2,979	3,595	4,591
40	4	30	Incorporar atribuições	4,093	2,625	3,654	4,531
41	1	16	Trabalhar em equipe	4,079	2,896	3,595	4,563
42	1	24	Comprometer-se com a terceirizada	3,964	2,804	3,496	4,433
43	1	31	Ser pró-ativo	3,664	2,673	3,218	4,111
44	1	33	Repassar conhecimento	3,657	2,998	3,156	4,158
45	6	01	Reconhecer a hierarquia a ser respeitada	3,543	3,156	3,015	4,070
46	6	02	Reconhecer a liderança	3,307	3,063	2,795	3,819

Fonte: questionários de pesquisa.

(*) n=139

A partir dos resultados expostos na TAB. 11, observou-se a existência de variação no valor das médias atribuídas aos aspectos abordados pelo questionário, assim como a diferença entre a maior e a menor média calculada. Essas diferenças atestam que, para os respondentes, todas as questões abordadas na seção I constituem desafios presentes no ambiente de terceirização de TI. Essa constatação, em conjunto com o teste alfa de Cronbach,

cujos resultados confirmaram a consistência interna das questões utilizadas, ratifica a adequação da escala utilizada.

Contudo, é importante frisar que os valores das médias concentraram-se entre 6,193 e 3,367, com variação pequena e relativamente constante, assim como uma pequena diferença entre a maior e a menor média. Essas diferenças demonstram que, para os respondentes, o grau de desafio apresentado pelos aspectos abordados é médio, ou seja, cada questão representa um desafio, não exageradamente alto. Outra forma de interpretar essa informação é inferindo que nenhum dos desafios foi considerado obstáculo sem solução.

Analisando os limites inferiores e superiores dos intervalos de confiança calculados para as sentenças, agruparam-se aquelas que possuem graus de desafio próximos, ou seja, encontravam-se dentro do mesmo intervalo. Com isso, surgiram grupos que abrigam em seu interior as sentenças cujo grau de desafio não varia de forma significativa, enquanto a variação expressiva aconteceu de grupo para grupo.

A aplicação desse procedimento aos dados coletados resultou na configuração de três grandes grupos de desafios. O primeiro reúne os 22 primeiros itens da classificação, que se encontram dentro do mesmo intervalo de confiança (5,744 a 6,642), o que indica que possuem graus de desafio muito próximos, podendo chegar à semelhança. O segundo contém os itens 23 a 37 (4,666 a 5,634) e o terceiro os itens 38 a 46 (3,683 a 3,818), sendo que, também nesse caso, os itens dentro de um mesmo grupo apresentam graus próximos de desafio.

Considerando-se que existem diferenças significativas no grau de desafio dos grupos formados e que as questões estão ordenadas do maior para o menor, pode-se concluir que o grau de desafio apresentado pelo primeiro grupo foi significativamente mais alto que o do segundo grupo que, por sua vez, foi significativamente mais alto que o do terceiro grupo.

Assim, na percepção dos respondentes, o primeiro grupo contém as questões que apresentam alto grau de desafio: definir os limites de atuação entre terceirizada e contratante, garantir cumprimento de prazos e metas, estabelecer metas em conjunto (alinhar metas da terceirizada e da contratante), documentar procedimentos, reconhecer diretrizes da contratante, manter a padronização dos procedimentos, reconhecer a confiança existente entre as empresas, alimentar a confiança existente entre as duas empresas, conviver com a resistência da contratante, reconhecer perspectivas de crescimento profissional, evitar “jogo de empurra” de responsabilidades, planejar ações em conjunto, acompanhar um processo do início ao fim, garantir a inovação, conviver com o excesso de expectativas do cliente, conviver com a resistência interna, reconhecer diretrizes da terceirizada, conciliar orientações vindas da terceirizada com as da contratante, estabelecer comunicação adequada com a contratante, manter-se atualizado, definir os limites de atuação dentro da terceirizada e participar de treinamentos.

Já o terceiro grupo, contém as questões que apresentam baixo grau de desafio: adaptar-se às mudanças (flexibilidade de atuação nas diversas situações de trabalho); assumir responsabilidades sobre problemas, incorporar atribuições, trabalhar em equipe, comprometer-se com a terceirizada, ser pró-ativo, repassar conhecimento, reconhecer a hierarquia a ser respeitada e reconhecer a liderança.

4.5.2 Percepção sobre os maiores desafios enfrentados pelos profissionais da terceirização de tecnologia da informação

O QUADRO 6 apresenta as questões avaliadas pelos respondentes como os maiores desafios enfrentados no ambiente de terceirização de TI e as dimensões dessas questões.

QUADRO 6

Maiores desafios enfrentados

Classificação	Desafios	Dimensão
01 14	Definir os limites de atuação entre terceirizada e contratante	3 - Planejamento interdependente, interação, interconectividade
02 20	Garantir cumprimento de prazos e metas	2 - Diretrizes, padronização, confiança
03 13	Estabelecer metas em conjunto (alinhar metas da terceirizada e da contratante)	3 - Planejamento interdependente, interação, interconectividade
04 22	Documentar procedimentos	2 - Diretrizes, padronização, confiança
05 04	Reconhecer diretrizes da contratante	2 - Diretrizes, padronização, confiança
06 21	Manter a padronização dos procedimentos	2 - Diretrizes, padronização, confiança
07 05	Reconhecer a confiança existente entre as empresas	2 - Diretrizes, padronização, confiança
08 06	Alimentar a confiança existente entre as duas empresas	2 - Diretrizes, padronização, confiança
09 44	Conviver com a resistência do contratante	4 - Adaptação
10 38	Reconhecer perspectivas de crescimento profissional (*)	5 - Desenvolvimento profissional
11 18	Evitar “jogo de empurra” de responsabilidades	1 - Comprometimento - produtividade
12 12	Planejar ações em conjunto	3 - Planejamento interdependente, interação, interconectividade
13 23	Acompanhar um processo do início ao fim	1 - Comprometimento - produtividade
14 27	Garantir a inovação	1 - Comprometimento - produtividade
15 36	Conviver com o excesso de expectativas do cliente	1 - Comprometimento - produtividade
16 43	Conviver com a resistência interna	4 - Adaptação
17 03	Reconhecer diretrizes da terceirizada	2 - Diretrizes, padronização, confiança
18 11	Conciliar orientações vindas da terceirizada com as da contratante	3 - Planejamento interdependente, interação, interconectividade
19 08	Estabelecer comunicação adequada com a contratante	3 - Planejamento interdependente, interação, interconectividade
20 39	Manter-se atualizado - grau de escolaridade	5 - Desenvolvimento profissional
21 15	Definir os limites de atuação dentro da terceirizada	3 - Planejamento interdependente, interação, interconectividade
22 40	Participar de treinamentos	5 - Desenvolvimento profissional

Fonte: questionários de pesquisa.

(*) n=139

Mostra, também, que os maiores desafios possuem concentração mais significativa em duas das dimensões definidas pela análise fatorial: a dimensão 2 - diretrizes, padronização, confiança - e a dimensão 3 - planejamento interdependente, interação, interconectividade.

A dimensão 2 reúne, além de questões relativas ao planejamento, questões sobre padronização de procedimentos, cumprimento de prazos e metas e conquista e manutenção de relação baseada em confiança. Essa dimensão é composta de sete questões e todas se encontram entre os maiores desafios reconhecidos pelos respondentes. Esse fato confirma que, na convivência entre a contratante e a terceirizada, esses aspectos destacam-se como os maiores desafios enfrentados pelos terceirizados da Alfa-BH.

A terceirização de serviços implica, naturalmente, programar e distribuir atividades para a execução em fornecedoras como se fossem parte da estrutura interna da contratante. Para que isso ocorra conforme o desejado, a contratante precisa coordenar de maneira efetiva e eficaz os elementos espalhados ao longo da cadeia de valor. Assim, padronizar e manter um registro detalhado e atualizado dos procedimentos e do desempenho de cada uma das empresas pode favorecer o acompanhamento e a distribuição das atividades pela contratante, assim como oferecer informações que podem auxiliar as fornecedoras a melhorar seu desempenho (HAGEL III, 2003).

Os resultados da presente pesquisa demonstraram que, na Alfa-BH, aspectos fundamentais ao sucesso do relacionamento com a contratante têm apresentado alto grau de desafio. O fato de o reconhecimento das diretrizes das empresas, a padronização e a formalização dos procedimentos adotados representarem desafios pode comprometer a qualidade e a agilidade do acompanhamento das demandas pela contratante. De forma análoga, a dificuldade em cumprir prazos e metas também pode interferir no relacionamento entre as empresas, provocando, muitas vezes, mais controle da contratante sobre a terceirizada. Com isso, criam-se situações que afetam de forma negativa a confiança, imprescindível à sustentação do relacionamento entre as empresas, prejudicando toda a estratégia de terceirização.

Analisando a questão do cumprimento de metas isoladamente, observou-se que ela se relaciona de forma significativa com as questões contidas na dimensão 3 - planejar e estabelecer metas em conjunto. São aspectos característicos do relacionamento interativo predominante no ambiente de redes, mas que ainda representam dificuldades para as organizações.

A dimensão 3 possui nove questões reunindo aspectos relativos ao relacionamento entre terceirizada e contratante, especialmente aqueles ligados ao planejamento de ações e metas comuns, definição de limites, comunicação e conciliação de orientações. Dessas nove, seis estão entre os maiores desafios percebidos pelos terceirizados da Alfa-BH. Essa disposição demonstra a dificuldade em concretizar uma das principais metas da terceirização: o compartilhamento de recursos, pessoas e tecnologias, entre outros, em diferentes organizações da cadeia, concentrando esforços coletivos em direção a um objetivo comum. Essa meta se transforma em desafio na medida em que as empresas encontram obstáculos em promover o planejamento interdependente, que depende da execução de negociações face a face, pois a atuação de uma empresa repercute diretamente na atuação das outras empresas da cadeia. Além disso, demandam a utilização de mecanismos de planejamento que contemplem tanto as metas individuais quanto as comuns (COCCO, 1998; CASTELLS, 1999; PECI, 1999; SILVA, 2002).

Nessa dimensão encontra-se o aspecto apontado pelos terceirizados da Alfa-BH como o maior desafio enfrentado por eles: a definição dos limites de atuação entre terceirizada e contratante. Essa classificação permite inferir que a flexibilidade e tenuidade das fronteiras de organizações que atuam em rede têm permitido a interferência da empresa contratante na atuação da terceirizada, atitude que, segundo adverte Peci (1999), pode trazer conseqüências negativas para a rede, comprometendo o desenvolvimento das atividades e o

alcance dos objetivos comuns. Para os terceirizados, essas intervenções provocam conflitos, tornando mais difícil a conciliação das orientações vindas da terceirizada e da contratante.

O fato de aspectos relacionados à interação característica do ambiente de redes apresentarem alto grau de desafio demonstra que as organizações contratantes precisam se abster de interferir nos demais membros da cadeia produtiva, construindo relacionamentos pautados em confiança, cooperação, co-responsabilidade e respeito à individualidade de cada elemento em termos de poder organizacional e capacidade produtiva. É importante, também, que cada participante da rede procure sustentar sua independência e características particulares, mas que um núcleo comum de regras e interesses seja mantido para orientar atitudes e decisões, o que demanda o reforço do conceito de interação e a reformulação do conceito de hierarquia (CASTELLS, 1999; PECCI, 1999; CÂNDIDO; ABREU, 2004; TERRA, 2005).

Apenas dois dos sete aspectos relacionados à dimensão 4 - adaptação - figuraram como alto desafio: conviver com a resistência da contratante e com a resistência interna. Esses dois desafios demonstram a dificuldade para instituir-se uma relação em que os componentes se aceitem e se comprometam a partilhar atividades e conhecimento, atuando como complementadores. Tanto na contratante como no interior da terceirizada, é preciso mostrar os benefícios alcançados com a terceirização, cultivando a transparência no relacionamento e a habilidade de trabalhar em equipes formadas por membros de diferentes organizações (MILES; SNOW, 1986; LEITE, 1997; TERRA, 2005).

Por outro lado, essa pequena concentração de questões relacionadas à adaptação entre os maiores desafios exhibe indícios de que os profissionais da Alfa-BH já conquistaram entendimento mais amplo e participação mais ativa no processo de produção, incorporando a filosofia de atuação da nova dinâmica organizacional.

A dimensão 5 - desenvolvimento profissional - concentrou 50% de suas questões entre os maiores desafios, demonstrando que os terceirizados da Alfa-BH têm encontrado dificuldades em se atualizar profissionalmente.

Os trabalhadores de TI são o ativo humano, fruto de investimentos próprios e da organização, cujo conhecimento é transformado em soluções e diferenciação. Apontar a atualização profissional como desafio pode significar que a organização ainda não investe o suficiente no desenvolvimento e qualificação de seus profissionais, correndo o risco de comprometer a qualidade e a inovação de seus produtos. Igualmente, pode significar que esses profissionais ainda não se conscientizaram da necessidade de adquirir o hábito e o comprometimento de se atualizar constantemente (JAMIL, 2001; MARODIN; VARGAS, 2004).

Em se tratando da organização, essa dificuldade apontada pelos terceirizados confirma e justifica dois dos principais problemas enfrentados pelas empresas fornecedoras de serviços de TI, citados por Leite (1997): a necessidade de dispor de um quadro de profissionais diversificado e altamente qualificado e a dificuldade em manter elevado ritmo de reciclagem e atualização de conhecimentos e habilidades de seus colaboradores.

Já no caso dos colaboradores, essa dificuldade pode estar relacionada ao fato de a remuneração e o reconhecimento profissional não acompanharem o nível de qualificação exigido, desestimulando o auto-investimento. Pode, também, estar associada à realidade dos profissionais que, muitas vezes, envolvem-se em tarefas diversas e absorventes, com cargas horárias mais longas que o normal, dificultando a dedicação a outros tipos de atividades de formação pessoal (JAMIL, 2001; MARODIN; VARGAS, 2004).

No contexto das redes e da terceirização, até mesmo a carreira passou a ser flexível, exigindo atualização constante de conhecimentos e habilidades, além de disposição para acompanhar o ritmo das mudanças organizacionais (PETTINGER, 1998; FERNANDES,

2003). Porém, a contrapartida ao investimento seria a perspectiva de crescimento dentro da organização, outro grande desafio enfrentado pelos profissionais da Alfa-BH. A partir dessas informações, percebe-se que, ao destacar a questão do reconhecimento de perspectivas de crescimento como um de seus maiores desafios, os respondentes da pesquisa justificaram o fato de a atualização profissional também apresentar alto grau de desafio.

Para complementar o cenário dos desafios na terceirização de serviços de TI, os profissionais da Alfa-BH informaram, na seção IV, em questão aberta, o aspecto que consideraram como o maior desafio enfrentado por eles. Os resultados dessa questão foram tabulados e agrupados em categorias que representaram o conteúdo expresso pelos desafios informados. Foram 84 desafios apontados por 64 respondentes (vários indicaram mais de um desafio), agrupados em 20 categorias diferentes, como demonstra a TAB. 12.

TABELA 12

Maiores desafios - seção IV

Classificação	Maior desafio	Percentual (*)
01	Atualização profissional	20,00%
02	Conviver com a instabilidade	16,90%
03	Obter reconhecimento profissional	15,40%
04	Prazo x qualidade x produtividade	10,80%
05	Atender contratante e terceirizada	10,80%
06	Promover mudanças comportamentais	9,20%
07	Plano de carreira	9,20%
08	Qualidade de vida	7,70%
09	Solidificar a parceria	7,70%
10	Gestão do conhecimento	7,70%
11	Manter-se apto para o mercado	6,20%
12	Ser terceirizado	6,20%
13	Remuneração	4,60%
14	Reconhecer-se como parte da empresa	4,60%
15	Limites de atuação da contratante	3,10%
16	Qualificação dos colegas	3,10%
17	Benefícios	1,50%
18	Falta de planejamento	1,50%
19	Conviver com constantes mudanças físicas	1,50%
20	Falta de padronização	1,50%

(*) O percentual de respostas múltiplas não totaliza necessariamente 100%.

Fonte: questionários de pesquisa.

Essa questão foi respondida livremente, sem que uma padronização de respostas fosse solicitada. Assim, todos expressaram sua opinião livre e não induzida a respeito dos desafios enfrentados por eles. Em função dessa liberdade de expressão, optou-se por não submeter essas respostas a tratamentos estatísticos, abrindo mão de análises mais formais, em função da preservação da originalidade e espontaneidade das opiniões expressas.

Uma análise individualizada das questões identificadas como maior desafio destaca a atualização profissional como o maior desafio para a maioria dos respondentes (20,00%). Isso pode ser encarado como a comprovação de que os respondentes sabem que cada profissional é responsável por sua própria formação. Estão conscientes, também, que para atuar no cenário de terceirização, muitas vezes é preciso que o trabalhador dedique atenção especial à sua atualização profissional, interagindo seu conhecimento com os

conhecimentos existentes no meio, adquirindo, assim, mais autonomia, criatividade e autocontrole (TENÓRIO, 2000; BICUDO, 2003).

O maior desafio confirma, também, que os treinamentos e os processos de qualificação de mão-de-obra não recebem investimentos, o que oneraria o valor dos serviços prestados, conforme salientou Bicudo (2003). Assim, é preciso ratificar a necessidade da terceirização basear-se em relações firmemente amparadas em respeito e confiança e centradas em objetivos comuns bem definidos e que não descuidem dos profissionais envolvidos no processo (LEIRIA, 1993; CANÇADO *et al.*, 2002; VALENÇA; BARBOSA, 2002).

A grande maioria dos desafios informados na questão aberta confirma os maiores desafios apurados com as questões fechadas do questionário. Entretanto, é importante ressaltar os aspectos que surgiram desses resultados e que não foram pesquisados diretamente nas questões fechadas.

O primeiro deles, mencionado por 16,90% dos respondentes na questão aberta, é o desafio de conviver com a instabilidade do ambiente de terceirização. Isso salienta uma das conseqüências da flexibilidade própria da terceirização que, apesar de promover dinamismo, inovação, eficácia e energia, também traz para os profissionais o sentimento de insegurança (HENDRY, 1997). Para 6,20% dos profissionais que responderam à questão aberta, somente o fato de ser terceirizado já representa o maior desafio enfrentado.

A manutenção de um nível mínimo de qualidade de vida também apareceu como o maior desafio enfrentado por 7,70% dos respondentes da questão. Essa colocação vem reforçar a idéia de que o ambiente de terceirização de TI compromete a qualidade de vida dos profissionais, pois as atividades desenvolvidas são absorventes, difíceis de serem desconectadas. Além disso, esse ambiente é considerado mais competitivo, desafiador e dinâmico, exigindo, entre outras coisas, qualificação multidisciplinar que permita o

desenvolvimento de tarefas diversas. Desenvolver tarefas diversas, por sua vez, freqüentemente acarreta carga horária de trabalho mais longa que o normal. Isso, certamente, compromete a qualidade de vida (JAMIL, 2001; MARODIN; VARGAS, 2004).

Outro ponto importante identificado por 4,60% dos respondentes da questão aberta foi o desafio de se reconhecer como parte da empresa. As constantes mudanças, fruto da flexibilidade do ambiente terceirizado, dificultam o desenvolvimento de um senso de pertencimento mais sólido. Na opinião de Silva (2002), esse instrumento equilibra o indivíduo e alimenta os relacionamentos interpessoais, pois possuir um posto de trabalho e pertencer a determinada estrutura cria identidade organizacional e um processo contínuo de socialização e de aprendizagem coletiva, que viabilizam o crescimento pessoal e organizacional.

Se o senso de pertencimento aparece como desafio para os respondentes, pode-se constatar que a empresa não está oferecendo a seus profissionais os meios necessários à construção de uma identidade organizacional, prejudicando a concentração de esforços na conquista dos objetivos empresariais (CASTELLS, 1999; PECCI, 1999; FUKUYAMA, 2000).

Por último, vale mencionar as questões sobre remuneração e benefícios, que 4,60 e 1,50% dos respondentes da questão consideram desafio. Os terceirizados da Alfa-BH percebem que não conseguiram manter os mesmos salários e benefícios que possuíam antes da terceirização ou que a remuneração e os benefícios recebidos são menores que os oferecidos pela contratante a seus funcionários. O surgimento desse aspecto como desafio confirma que os postos de trabalho da terceirização muitas vezes não oferecem a seus ocupantes os mesmos padrões de benefícios e remuneração desfrutados pelos profissionais da empresa principal (COSTA, 2005).

4.5.3 Percepção sobre os menores desafios enfrentados pelos profissionais da terceirização de tecnologia de informação

As questões avaliadas como menores desafios encontram-se no QUADRO 7.

QUADRO 7

Menores desafios enfrentados

Classificação	Desafios	Dimensão
38 28	Adaptar-se às mudanças (flexibilidade de atuação nas diversas situações de trabalho)	4 - Adaptação
39 19	Assumir responsabilidades sobre problemas	1 - Comprometimento - produtividade
40 30	Incorporar atribuições	4 - Adaptação
41 16	Trabalhar em equipe	1 - Comprometimento - produtividade
42 24	Comprometer-se com a terceirizada	1 - Comprometimento - produtividade
43 31	Ser pró-ativo	1 - Comprometimento - produtividade
44 33	Repassar conhecimento	1 - Comprometimento - produtividade
45 1	Reconhecer a hierarquia a ser respeitada	6 - Liderança
46 2	Reconhecer a liderança	6 - Liderança

Fonte: questionários de pesquisa.

(*) n=139

Ao comparar esse resultado com as dimensões definidas pela análise fatorial, verificou-se que os menores desafios referem-se a três dimensões distintas: dimensão 6 - liderança; dimensão 1 - comprometimento e produtividade; e dimensão 4 - adaptação.

As duas questões que representaram os menores desafios reconhecidos pelos respondentes formam a dimensão 6 - liderança, significando que os itens relacionados a reconhecer a liderança e a hierarquia a serem respeitadas não se configuraram como problemas. A classificação desses aspectos como menores desafios comprovou que os respondentes já assimilaram e convivem bem com os novos parâmetros e práticas de relacionamento e liderança, específicos da arquitetura de rede e da terceirização, onde, em um mesmo setor, atuam profissionais da terceirizada, da empresa principal, especialistas e

consultores contratados para demandas específicas, empregados temporários, estagiários, entre outros (CANÇADO *et al.*, 2002).

A dimensão 1 - comprometimento e produtividade agrupa os aspectos relativos a cooperação, comprometimento e autonomia e concentram cinco das questões consideradas menores desafios enfrentados: repassar conhecimento, ser pró-ativo, comprometer-se com a terceirizada, trabalhar em equipe e assumir responsabilidades sobre problemas. Já a dimensão 4 - adaptação - reúne questões que dizem respeito à capacidade e à necessidade de adaptação à flexibilidade e aos múltiplos vínculos. Nessa dimensão encontram-se as duas questões restantes do grupo de menores desafios: incorporar atribuições e adaptar-se às mudanças (flexibilidade de atuação nas diversas situações de trabalho).

Pode-se concluir que os menores desafios enfrentados evidenciam que os terceirizados da Alfa-BH têm obtido sucesso nas questões relativas a adaptar-se ao ambiente e assumir novas posturas.

4.6 Percepção sobre os desafios, conforme características principais da amostra

Para verificar se as variáveis de caracterização da amostra (parte I - Informações gerais) interferem na percepção dos desafios enfrentados pelos terceirizados de TI, correlacionaram-se essas variáveis com o índice geral calculado para a seção I – Desafios; seção II – Melhorias; e seção III - Incentivos.

Note-se que o índice geral foi calculado a partir da média das respostas apresentadas em cada seção e que a questão 10 foi descartada, pois, para homogeneizar a amostra, a presente pesquisa considerou apenas os respondentes com contratação do tipo CLT *Flex*. As questões 11 e 12 da parte I também foram descartadas por não representarem características da amostra e sim opinião a respeito do ambiente.

Com os índices gerais calculados, foram utilizados quatro testes estatísticos, escolhidos conforme o número de categorias das questões e a normalidade dos dados em cada categoria (indicada pelo teste de Kolmogorov-Smirnov), como demonstra o QUADRO 8.

QUADRO 8

Testes estatísticos

Teste	Número de categorias	Normalidade
t-Student (T)	2	Sim
Mann-Whitney (MW)	2	Não
ANOVA (AN)	3 ou mais	Sim
Kruskal-Wallis (KW)	3 ou mais	Não

Fonte: adaptado de Triola (2005) e Siegel (1975).

Adotou-se procedimento especial para a questão carga horária, pois somente oito respondentes afirmaram trabalhar mais de 10 horas diárias. Esse número é considerado pequeno para comparações estatísticas, especialmente com grupos maiores. Assim, para viabilizar o tratamento estatístico dessa questão, os respondentes foram reunidos em dois grupos distintos: trabalham de seis a oito horas diárias (20) e trabalham mais de oito horas diárias (119).

A aplicação dos testes resultou em um valor-p para cada característica em relação ao índice geral calculado para as seções; e a existência de diferenças estatísticas significativas foi definida por valor-p < 0,05 (TAB. 13).

TABELA 13

Correlação entre variáveis de caracterização da amostra e índice geral de desafio

Característica	Valor-p		
	Desafios	Melhorias	Incentivos
Sexo	0,074 ^T	0,475 ^T	0,134 ^T
Idade	0,275 ^{KW}	0,356 ^{KW}	0,482 ^{KW}
Escolaridade	0,452 ^{KW}	0,888 ^{KW}	0,823 ^{KW}
Tempo na empresa	0,043 ^{AN}	0,135 ^{KW}	0,062 ^{AN}
Posição no organograma	0,793 ^{AN}	0,105 ^{KW}	0,120 ^{KW}
Alocação física	0,129 ^{MW}	0,178 ^{MW}	0,773 ^{MW}
Atividades desenvolvidas	0,209 ^{AN}	0,957 ^{KW}	0,689 ^{KW}
Carga horária	0,699 ^T	0,025 ^{MW}	0,367 ^{MW}
Tempo do contrato	0,189 ^{MW}	0,102 ^{MW}	0,086 ^{MW}

Legenda - T = t-Student, KW = Kruskal-Wallis, AN = ANOVA, MW = Mann-Whitney

Fonte: questionários de pesquisa.

Essa tabela mostra que houve diferença estatística significativa no índice geral de desafio quanto ao tempo na empresa e no índice geral de melhorias e carga horária.

Os grupos da característica “tempo de permanência na empresa” que apresentaram essa diferença estão na TAB. 14:

TABELA 14

Comparação índice de desafios *versus* tempo de permanência na empresa

Tempo na empresa	Menos de 1 ano	De 1 a 3 anos	Mais de 3 anos
Índice de desafio (média)	4,34	5,17	5,34

Fonte: questionários de pesquisa.

Conforme a TAB. 14, o grau de desafio para profissionais com menos de um ano de empresa foi significativamente menor que para os demais. Já o grau de desafio para profissionais que se encontram na Alfa-BH por um período de um a três anos foi o mesmo dos profissionais que estão na empresa há mais de três anos. Com isso, é possível suscitar duas

hipóteses: que os profissionais com mais de um ano de empresa possuam um grau de conhecimento do ambiente que permite reconhecer, com mais facilidade, os desafios ali presentes ou que, ao permanecer na empresa por um período mais longo, os profissionais se sintam mais envolvidos e mais desafiados pelas particularidades do contexto.

As duas hipóteses significam que a permanência na empresa interfere na percepção e entendimento das características da terceirização. Porém, as argumentações são ligeiramente diversas. A primeira hipótese parte do princípio de que os profissionais percebem mais desafios à medida que atuam. É possível inferir que a permanência na empresa possibilite o aumento do conhecimento sobre o ambiente, oferecendo ao profissional subsídios para reconhecer melhor as particularidades do contexto em que se insere e, em especial, seus desafios.

A segunda hipótese insinua que, à medida que permanecem na empresa, os profissionais passam a atuar de forma mais engajada e comprometida, assumindo novas atribuições e responsabilidades. Essa postura amplia seu âmbito de atuação tanto em termos de atividades quanto em termos de contato com outros profissionais. E, quanto maior o horizonte de ação, maior o número de desafios a enfrentar.

A TAB. 13 demonstrou, também, que o índice geral de melhoria apresentou diferença estatística significativa quando analisado em relação à carga horária de trabalho. A TAB. 15 exhibe os grupos da característica “carga horária diária” que apresentaram essa diferença.

TABELA 15

Comparação índice de melhorias *versus* carga horária diária

Carga horária	De 6 a 8 horas	Mais de 8 horas
Índice de melhoria (média)	5,56	4,62

Fonte: questionários de pesquisa.

As informações visualizadas na TAB. 15 sugerem que os profissionais que trabalham mais de oito horas diárias reconhecem menos melhorias proporcionadas pela terceirização. Em outras palavras, os respondentes que executam carga horária acima do normal reconhecem mais aspectos que não melhoraram com a terceirização.

4.7 Interferências da terceirização na vida profissional dos terceirizados – melhorias

A seção II - Melhorias - apresentou questões que podem ter evoluído, de forma positiva ou negativa, em função da estratégia de terceirização de serviços. São aspectos que abordam, especialmente, a contribuição das empresas e da atuação como terceirizado na melhoria da vida profissional dos trabalhadores dessa estrutura. Essas questões receberam tratamento análogo ao da seção I - Desafios. Foram calculados a média, o desvio-padrão e o intervalo de confiança para cada uma das sentenças da seção, também com intervalo de confiança 95%.

A partir do valor da média, as sentenças foram classificadas considerando-se que a maior média relacionou-se ao aspecto da vida profissional que se tornou melhor com a terceirização, e a menor média ao aspecto que se tornou pior com a terceirização.

A TAB. 16 apresenta os itens ordenados de forma decrescente para demonstrar a percepção dos respondentes quanto ao grau de melhoria proporcionado pela terceirização:

TABELA 16

Média, desvio-padrão e intervalo de confiança - seção II - Melhorias

Classificação	Dimensão	Melhorias	Média	Desvio-padrão	Intervalo 95% de confiança para a média	
					Limite inferior	Limite superior
01	2	13 Desenvolvimento de habilidades multifuncionais	5,843	2,311	5,457	6,229
02	2	12 Capacidade de adaptação	5,771	2,488	5,356	6,187
03	2	14 Capacidade de comprometimento	5,729	2,446	5,320	6,137
04	4	15 Criação de laços com os colegas	5,464	2,809	4,995	5,934
05	2	08 Formação de consciência crítica	5,279	2,372	4,882	5,675
06	3	17 Cobrança com o nível de qualificação profissional	5,100	2,345	4,708	5,492
07	1	16 Remuneração	4,979	2,495	4,562	5,395
08	3	18 Cobrança com o nível de desempenho	4,971	2,516	4,551	5,392
09	1	06 Mobilidade profissional	4,907	2,668	4,461	5,353
10	1	02 Empregabilidade	4,629	2,656	4,185	5,072
11	3	10 Rotatividade de profissionais dentro das equipes	4,436	2,623	3,997	4,874
12	1	03 Auto-investimento	4,400	2,657	3,956	4,844
13	4	09 Reconhecimento do profissional pelo trabalho desempenhado	4,250	2,669	3,804	4,696
14	4	04 Relações de trabalho	4,236	2,472	3,823	4,649
15	4	07 Senso de pertencimento	3,993	2,571	3,563	4,423
16	4	11 Autonomia para tomada de decisão	3,971	2,598	3,537	4,405
17	1	05 Oportunidades de crescimento	3,836	2,619	3,398	4,273
18	1	01 Plano de carreira (*)	3,511	2,563	3,081	3,941

Fonte: questionários de pesquisa.

(*) n=139

A análise das médias calculadas para as melhorias demonstrou que, em maior ou menor grau, todos os aspectos abordados interferiram na vida dos respondentes. Os intervalos de confiança ofereceram informações que possibilitaram a separação das questões em três grupos distintos: o primeiro reuniu os seis primeiros itens da classificação, o segundo os itens sete a 14 e o terceiro os itens 15 a 18. Esse agrupamento explica a existência de diferenças significativas entre os graus de melhoria de cada grupo de questões propostas - alto, médio, baixo. Com isso, é possível concluir que, na percepção dos respondentes, o primeiro grupo contém os aspectos da vida profissional que apresentaram melhoria, enquanto o terceiro contém os que se tornaram pior com a terceirização.

Os pontos considerados como melhorias proporcionadas pela terceirização contrariam a posição defendida por Passeri e Guilherme (2000), exploradas no Referencial Teórico. Para esses autores, as práticas de flexibilidade não têm contribuído para que o profissional aumente sua empregabilidade. Também não têm facilitado o exercício da cidadania e garantido a sua seguridade social. Todavia, para os profissionais da Alfa-BH, houve crescimento profissional em termos de capacidade de adaptação ao ambiente de terceirização, mais especificamente em termos de desenvolvimento de habilidades multifuncionais, capacidade de adaptação, capacidade de comprometimento e formação de consciência crítica.

Salienta-se, entretanto, que aspectos importantes da vida profissional, como oportunidades de crescimento e plano de carreira, tiveram sua evolução prejudicada pela terceirização. Isso confirma que a mobilidade inerente à terceirização não permite que o trabalhador crie vínculos e construa história de vida e carreira linear, pois cada mudança de posto de trabalho exige adequação a conhecimentos, comportamentos e relações sociais particulares de cada nova lógica de funcionamento empresarial (COSTA, 2005).

Os profissionais da Alfa-BH possuem opinião diversa à de Costa (2005) no que diz respeito ao estabelecimento de relacionamentos estáveis e bem sedimentados e à criação de laços de lealdade e de segurança. Para esse autor, esses aspectos tornaram-se piores com a terceirização, ao passo que, para os respondentes, pelo menos no que concerne aos colegas, a terceirização melhorou e/ou reforçou a criação de laços.

4.8 Os incentivos proporcionados pela terceirização

As questões componentes da seção III – Incentivos - também tiveram a média, o desvio-padrão e o intervalo de confiança 95% calculados para cada uma delas. Abordando os

incentivos proporcionados ao terceirizado pela estratégia de terceirização de serviços, essas questões apresentaram aspectos da vida profissional cujo desenvolvimento foi procurado pelo colaborador sem a interferência direta da empresa.

Mais uma vez as sentenças foram classificadas de acordo com o valor da média, a partir da premissa de que o maior incentivo é aquele que apresenta a maior média e o menor incentivo aquele cuja média possui o menor valor. A TAB. 17 apresenta os incentivos ordenados de forma decrescente, representando, assim, a percepção dos respondentes quanto ao grau de incentivos proporcionados pela terceirização.

TABELA 17

Média, desvio-padrão e intervalo de confiança - seção III - Incentivos

Classificação	Dimensão	Incentivos	Média	Desvio-padrão	Intervalo 95% de confiança para a média	
					Limite inferior	Limite superior
01	3	11 Reutilização de experiências	5,250	2,576	4,820	5,680
02	3	01 Oportunidade no mercado	5,064	2,874	4,584	5,545
03	3	12 Geração e difusão de experiências	5,014	2,631	4,575	5,454
04	1	07 Capacidade e habilidade para questionar (*)	4,820	2,543	4,394	5,247
05	2	02 Atualização profissional (*)	4,691	2,931	4,199	5,182
06	1	05 Realização pessoal	4,643	2,620	4,205	5,081
07	2	06 Investimento no crescimento pessoal	4,464	2,799	3,997	4,932
08	1	04 Realização profissional (*)	4,338	2,683	3,888	4,788
09	2	15 Investimento na aquisição de multifuncionalidades (*)	4,273	2,670	3,826	4,721
10	1	09 Reconhecimento profissional	4,236	2,760	3,774	4,697
11	1	08 Qualidade de vida	4,079	2,606	3,643	4,514
12	2	13 Investimento em qualificação profissional na área	3,893	2,602	3,458	4,328
13	3	10 Deslocamento do nível operacional para o estratégico	3,857	2,594	3,424	4,291
14	2	14 Investimento em qualificação profissional fora da área (*)	3,597	2,661	3,151	4,043
15	1	03 Estabilidade (*)	2,863	2,532	2,439	3,288

Fonte: questionários de pesquisa.

(*) n=139

Também os incentivos apresentaram evolução estável. Os itens apresentados passaram da condição de “muito incentivados” à de “não incentivados pela terceirização” de forma gradativa e sem grandes saltos. Novamente os intervalos de confiança das questões viabilizaram a formação de três grupos distintos, demonstrando a existência de diferenças significativas, entre eles: o primeiro com os sete primeiros itens da classificação, o segundo com os de oito a 14 e o terceiro com a questão 15. É mister frisar que os resultados demonstraram que a estabilidade recebeu menos incentivo no ambiente de terceirização em estudo, coerentemente com a volatilidade das relações de trabalho nas organizações em rede (PETTINGER, 1998; FERNANDES, 2003).

Na comparação com as dimensões definidas pela análise fatorial, os incentivos foram distribuídos de forma relativamente uniforme. A dimensão 3 – progressão e experiências - apresentou ligeira diferença, concentrando três dos maiores incentivos: reutilização de experiências, oportunidade de mercado e geração e difusão de experiências. A reutilização, a geração e difusão de experiências podem se transformar em vantagens significativas na competição por clientes (MARODIN; VARGAS, 2004). E se para os profissionais da Alfa-BH esses aspectos são os mais incentivados pela terceirização, então se conclui que na empresa utilizam-se práticas voltadas para o aprendizado, para a captura e para o reuso de experiências.

A “capacidade e habilidade para questionar” foi o quarto aspecto mais incentivado pela terceirização. O resultado mostrou que, a terceirização incentivou os respondentes da presente pesquisa ao desenvolvimento de suas habilidades. É importante ressaltar que essa constatação difere da opinião de Hendry (1997) que defende a idéia de que a terceirização inibe questionamentos e aprendizado.

4.9 Comparação dos resultados da empresa Alfa-BH com a pesquisa realizada por Fernandes *et al.* (2001)

A pesquisa realizada por Fernandes *et al.* (2001) com gestores de empresas brasileiras identificou os principais desafios para a gestão de pessoas em ambientes com diversos tipos de vínculos de trabalho. Parte do processo de análise dos resultados dessa pesquisa consistiu em classificar os desafios encontrados de acordo com o setor de atividade das empresas pesquisadas. O QUADRO 9 demonstra essa classificação para os setores de telecomunicações e tecnologia e computação.

QUADRO 9

Maiores desafios da gestão de pessoas

Classificação	Setor de Telecomunicações	Setor de tecnologia e computação
1	Padronização dos serviços	Equipe qualificada de terceiros
2	Melhoria da qualidade	Reter melhores empregados terceirizados
3	Pressão sobre terceiros	Melhoria da qualidade
4	Equipe qualificada de terceiros	Padronização dos serviços
5	Relacionamento de confiança	Treinamento de terceiros
6	Treinamento de terceiros	Cumprir metas nos prazos
7	Controle de despesas e custos	Carreira e promoção para terceiros
8	Comprometimento dos terceiros	Nível de satisfação dos clientes
9	Processos para escolha das melhores	Comprometimento dos terceiros
10	Alinhar propósitos	Injustiça/ diferenças de remuneração

Fonte: adaptado de Fernandes *et al.* (2001. p. 77, 82).

Comparando-se esses resultados com os encontrados na Alfa-BH, verifica-se que a padronização de procedimentos aparece como um dos maiores desafios para os três grupos analisados: primeiro para telecomunicações, quarto para tecnologia e computação e sexto para os terceirizados da Alfa-BH. Essa classificação demonstra como esse aspecto é importante para o sucesso da terceirização de serviços, tanto para a contratante quanto para a terceirizada.

O desafio relativo ao treinamento dos terceiros ganhou destaque tanto no setor de tecnologia e computação, onde aparece como o quinto maior, quanto no setor de telecomunicações, classificado como o sexto maior. Além disso, o treinamento relaciona-se diretamente com o desafio de manter uma equipe qualificada de terceiros, também classificado como um dos maiores enfrentados pelos gestores. Complementando o juízo da importância desses dois aspectos para a terceirização, os terceirizados da Alfa-BH registraram, na questão aberta, a necessidade de manterem-se atualizados como o maior desafio enfrentado.

No setor de tecnologia e computação ganhou destaque, também, o desafio relativo à retenção de terceiros, que coincide com outro dos maiores desafios apresentados pelos respondentes da Alfa-BH na questão aberta do presente estudo: conviver com a instabilidade do ambiente de terceirização. As informações mostram que estabilidade é uma preocupação tanto de gestores quanto dos demais profissionais terceirizados.

Alguns dos maiores desafios do setor de telecomunicações também coincidem com os maiores apresentados por Alfa-BH. A conquista e a manutenção de uma relação de confiança apareceram entre os 10 maiores desafios, sendo o quinto maior para o setor de telecomunicações e o sétimo e oitavo na opinião dos respondentes da Alfa-BH (na presente pesquisa o quesito confiança foi desdobrado em reconhecer e alimentar a confiança existente entre as empresas).

Alinhar propósitos ou estabelecer metas em conjunto foi outro desafio classificado em sexto lugar por tecnologia e computação, em 10º por telecomunicações e em terceiro pelos respondentes da presente pesquisa. O fato de estar entre os 10 maiores desafios demonstra a dificuldade e a necessidade de se terem objetivos comuns e trabalhar para alcançá-los. Ressalta-se que esse desafio é percebido em maior grau pelos respondentes da Alfa-BH, por se tratar de profissionais da empresa terceirizada, ao passo que os respondentes da pesquisa de

Fernandes *et al.* (2001) eram, na sua grande maioria, profissionais vinculados às empresas contratantes, podendo-se inferir, então, que os terceirizados encontram mais dificuldade no estabelecimento de metas comuns.

Entretanto, “garantir a qualidade do serviço” foi o segundo maior desafio para o setor de telecomunicações e o terceiro maior para o setor de tecnologia e computação, mas para os terceirizados da Alfa-BH apareceu como o 27º, não configurando nem mesmo um alto desafio. O mesmo aconteceu com o comprometimento dos terceiros que, na presente pesquisa, ocupou o 37º lugar e para os setores de telecomunicações e tecnologia e computação foi avaliado como o oitavo e nono maior desafio, respectivamente. Essa diferença na avaliação dos desafios pode indicar que o nível de qualidade e comprometimento considerado adequado pela terceirizada pode estar aquém do esperado pela contratante. Sugere, também, que a expectativa da contratante é excessiva, o que justifica o 15º desafio percebido pelos terceirizados da Alfa-BH, que precisam conviver com o excesso de expectativas do cliente.

Especialmente no presente estudo, onde a contratante é do setor de telecomunicações, é válido estabelecer, a partir das informações disponíveis, uma livre associação entre o item “pressão sobre terceiros”, terceiro maior desafio na pesquisa de Fernandes *et al.* (2001), e “definir os limites de atuação entre terceirizada e contratante”, maior desafio enfrentado pelos terceirizados de TI da Alfa-BH.

O interrelacionamento entre empresas é inerente ao ambiente de redes e terceirização, mas o exercício de pressão sobre a terceirizada pode estar extrapolando os limites de atuação da contratante, interferindo diretamente na execução dos trabalhos dos terceirizados, a ponto de se transformar no maior desafio enfrentado por eles. Essa opinião encontra sustentação em Peci (1999), cujas idéias deixam claro que, apesar e em função da estreita cooperação que deve permear a rede, a empresa contratante não deve exercer funções

de gestão sobre outros membros da cadeia produtiva, pois esse tipo de atitude pode comprometer o desenvolvimento das atividades e o alcance dos objetivos comuns.

Finalmente, concentrando-se nos resultados da pesquisa aplicada aos colaboradores da Alfa-BH, torna-se possível delinear um contexto, no qual a evolução dos relacionamentos vem acontecendo tanto nos domínios das organizações quanto nos domínios dos colaboradores. Essa perspectiva é comprovada pelos valores das médias calculadas para os desafios que variam de 6,193 e 3,367 demonstrando que o grau de desafio apresentado pelos aspectos abordados é médio, ou seja, os respondentes não avaliam as questões apresentadas como obstáculos sem solução.

A avaliação de desafios ligados à dimensão liderança e à dimensão comprometimento e produtividade como menores desafios enfrentados confirmam a evolução da atuação dos profissionais no contexto da terceirização. Nessas dimensões encontram-se questões como reconhecer a liderança e a hierarquia a ser respeitada, repassar conhecimento, ser pró-ativo, comprometer-se com a terceirizada, trabalhar em equipe, entre outros, que representam aspectos inerentes à área de atuação do profissional. No âmbito de atuação organizacional, aspectos como a definição dos limites de atuação entre terceirizada e contratante, o alinhamento de metas da terceirizada e da contratante, a garantia do cumprimento de prazos e metas, entre outros, estão classificados como maiores desafios, demonstrando as dificuldades presentes no relacionamento entre organizações no contexto da terceirização.

Assim, a partir da análise dos resultados coletados com a presente pesquisa torna-se possível inferir que os desafios que dependem de uma maior atuação do corpo de profissionais têm apresentado menor grau de dificuldade que aqueles que dependem da atuação da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi desenvolvido tendo como objetivo principal a identificação das percepções dos profissionais terceirizados da Alfa-BH em relação aos desafios enfrentados na atuação em ambiente de terceirização de serviços de TI, para uma empresa do setor de telecomunicações. Buscando concretizá-lo, foi possível delinear o contexto de redes e terceirização em que se insere a empresa, assim como a multiplicidade de vínculos, características comuns ao ambiente de terceirização de TI pesquisado.

Foi elaborada, então, uma pesquisa que teve como base teórica conceitos relativos a flexibilidade, interação, interconectividade, interdependência, cooperação, confiança e múltiplos vínculos. Para capturar as características principais do ambiente onde se insere a Alfa-BH e os desafios percebidos e enfrentados por seus colaboradores, esta pesquisa considerou o estreito relacionamento que permeia as redes organizacionais, caracterizando-se pela inexistência de fronteiras rígidas e pela atuação, em conjunto, de profissionais das terceirizadas e da contratante.

O alto índice de respostas ao questionário da pesquisa demonstrou o interesse dos terceirizados de se fazerem “ouvir” e colaborar para que a terceirização seja bem sucedida. A partir dessas respostas apurou-se que os profissionais da Alfa-BH são predominantemente do sexo masculino (74%), com concentração na faixa etária entre 40 e 49 anos (34,9%), alocados no interior da terceirizada (93,8%) e vinculados a ela pela modalidade CLT *Flex* (95,9%), ou seja, o valor do salário negociado no processo de contratação possui parte registrada em regime CLT e parte tratada como reembolso de despesas previamente estabelecidas pela empresa. São profissionais que possuem alto grau de qualificação, a maioria com terceiro grau (34,7%) e especialização (38,9%), trabalha na empresa por um período de um a três anos (47,9%), ocupa o cargo de analista de sistemas (58,9%), atua no desenvolvimento de novas

soluções (53%) e cumpre carga horária de trabalho entre oito e 10 horas diárias (78,8%). Revela-se, então, o profissional da Alfa-BH como experiente e possuidor de alto nível de escolaridade, que trabalha na empresa desde que ela iniciou suas atividades em Minas Gerais. Sua atuação em atividades de desenvolvimento de novas soluções evidencia a importância da experiência e da qualificação no atendimento ao cliente. São as soluções elaboradas para os novos produtos solicitados que promovem o diferencial competitivo da empresa contratante no mercado. Para a terceirizada, esses profissionais conquistam novas oportunidades de crescimento econômico e técnico.

Pôde-se concluir que o objetivo da pesquisa - analisar os desafios enfrentados por profissionais da área de tecnologia da informação num cenário de terceirização de serviços de TI do setor de telecomunicações, com foco na empresa terceirizada Alfa-BH (nome fictício) - foi atendido. Verificou-se que questões relacionadas ao estabelecimento de diretrizes, padronização de procedimentos, manutenção da relação de confiança, planejamento interdependente, interação e interconectividade representam os maiores desafios reconhecidos pelos terceirizados. Todavia, questões que dizem respeito a comprometimento, produtividade, adaptação, desenvolvimento profissional e liderança foram percebidas como aspectos com baixo grau de desafio.

A classificação dos maiores desafios demonstra que a Alfa-BH ainda enfrenta obstáculos ao atuar no ambiente de redes e na terceirização, pois são questões representativas dos quesitos necessários para organizar e harmonizar a interação entre duas ou mais empresas. É importante frisar que a média desses desafios, apesar de serem considerados os maiores, não é alta (6,193 a 3,307), demonstrando a relatividade do grau de desafio e que um certo progresso já foi alcançado.

Os profissionais da Alfa-BH mostraram em suas respostas que ainda encontram dificuldades em interagir com a empresa contratante. Essas dificuldades aumentam em função

da proximidade imposta pelo tipo de prestação de serviços contratado, onde profissionais da Alfa-BH convivem, em um mesmo ambiente, com profissionais da empresa principal e de outras terceirizadas, conforme demonstrado na FIG. 3, relacionamento Alfa-BH versus empresa principal, do capítulo 2. Mostraram, também, que os obstáculos estão sendo vencidos e que a terceirização de serviços de TI tem sido satisfatória para as duas empresas.

Questões como padronizar, documentar procedimentos e acompanhar os processos do início ao fim, aliadas ao planejamento e à comunicação, são fundamentais para que essa interação ocorra de maneira satisfatória tanto para a contratante quanto para a fornecedora. Sua manutenção é bastante complexa, especialmente nas áreas de TI e telecomunicações, onde a evolução constante e muito rápida demanda adequações, também constantes e rápidas, em todos os aspectos do relacionamento.

A interação entre as equipes internas e externas, a conciliação das orientações vindas da contratante e da terceirizada e a definição em conjunto de ações e objetivos são questões diretamente relacionadas ao cumprimento de prazos e metas. A comunicação torna-se instrumento valioso para lidar com esses desafios, pois permite negociações e acordos que culminam em objetivos comuns, de concretização viável e resultado satisfatório. A pesquisa revelou, porém, que o quesito comunicação também se encontra entre os maiores desafios, o que faz com que o relacionamento entre as empresas se mostre carente de recursos que o transforme em uma parceria. A reversão desse quadro seria possível à medida que as empresas adotassem processos de comunicação simples, diretos e efetivos, que possibilitassem o planejamento do trabalho e a definição clara e objetiva do que o cliente necessita e do que a prestadora pretende e pode oferecer. A participação dos colaboradores nesses processos poderia apurar a qualidade das negociações, uma vez que eles detêm informações importantes sobre as atividades envolvidas no atendimento ao cliente.

A comunicação é fator de grande importância na convivência organizacional, tanto em relação aos aspectos produtivos quanto em relação à convivência dos profissionais no ambiente de terceirização. O fato de esse aspecto estar posicionado entre os maiores desafios revela que o sistema de comunicação de Alfa-BH não é eficiente e carece de requisitos que promovam o entendimento uniforme dos objetivos organizacionais e da sintonia entre os colaboradores. Essa ineficiência pode ser apontada como uma das responsáveis por desafios como: a convivência com a resistência presente dentro da terceirizada e a existência de “jogo de empurra” de responsabilidades. Também pode justificar a dificuldade que os respondentes sentem em reconhecer as diretrizes e em definir os limites de atuação dentro da própria empresa.

Em conjunto com o cumprimento dos prazos e metas, a documentação e padronização de procedimentos atuam diretamente na conquista e manutenção da confiança entre as duas empresas. A sistematização e padronização viabilizam o aproveitamento de experiências e a reutilização de produtos ou subprodutos desenvolvidos, aumentando a produtividade e o desempenho da terceirizada. Esse crescimento transforma-se em ganhos para a contratante que, recebendo seu produto no prazo desejado, sustenta sua confiança na empresa fornecedora. Além disso, para um cliente, a padronização representa uma forma eficaz de entender, acompanhar e documentar seus novos produtos.

Entretanto, outro aspecto que poderia colaborar para a conquista de relacionamento excelente entre as empresas não foi classificado como um dos maiores desafios enfrentados: a garantia da qualidade dos serviços. Essa constatação poderia levantar hipóteses que, se pesquisadas a fundo, trariam informações importantes para o delineamento da terceirização sob a ótica do colaborador terceirizado. A primeira delas parte do princípio de que os colaboradores não encontram dificuldades em entregar à contratante serviços que apresentam o nível de qualidade esperado. Outra hipótese possível é que o colaborador não

teria discernimento suficiente para avaliar a qualidade do serviço fornecido por ele próprio. Uma terceira opção, talvez a mais surpreendente, seria a hipótese que, em detrimento da qualidade, a contratante exige de sua fornecedora condições de resposta à rápida movimentação do mercado de negócios, ou seja, agilidade e rapidez.

A apresentação dos aspectos ligados ao planejamento, padronização e comunicação como portadores de alto grau de desafio justifica a igual classificação para quesitos relacionados à confiança. Justifica, também, a interferência constante da contratante na atuação da terceirizada, pois, uma vez questionada a confiança na prestação dos serviços, instala-se um regime de controle e interferências que pode dificultar o relacionamento entre as empresas e aumentar, em quantidade e grau, os desafios enfrentados pelos colaboradores.

A classificação da definição de limites de atuação entre terceirizada e contratante como o maior desafio enfrentado pelos terceirizados de Alfa-BH evidencia, também, a dificuldade em lidar com um dos principais pontos da estrutura de redes e da terceirização: a ausência de fronteiras de atuação rígidas e claramente definidas. Essa característica torna possível que as empresas atuem muito próximas umas das outras, em esquema de colaboração e complementação. Em contrapartida, é esse tipo de atuação que permite a interferência de uma empresa na outra, usualmente da contratante na fornecedora, influenciando negativamente o processo produtivo.

A análise das respostas à questão aberta da seção IV reforça a identificação da fluidez de fronteiras como desafio. Nessa seção, os profissionais apontaram a definição dos limites de atuação da contratante, a falta de planejamento e o atendimento às necessidades da contratante e da terceirizada como alguns dos maiores desafios enfrentados. Com isso, reforça-se a opinião de que a falta de definição de limites dificulta o planejamento e, conseqüentemente, o atendimento às necessidades comuns e individuais da contratante e da terceirizada, interferindo na relação de confiança entre as empresas.

A definição da flexibilização de fronteiras de atuação como alto desafio denota a necessidade de preparo das empresas quanto ao quesito respeito à independência e individualidade de cada empresa. Esse resultado pode servir de alerta para as empresas terceirizadas que, a fim de manter sua excelência individual, precisam, entre outras coisas, definir esquemas de relacionamento com a contratante que permitam o acompanhamento das atividades desenvolvidas. À medida que as empresas consigam vencer os desafios do planejamento comum, da padronização, do cumprimento de prazos e metas e da elaboração de um mecanismo de acompanhamento, a confiança passa a ser constante entre as empresas, eliminando, assim, as intervenções.

O segundo maior desafio enfrentado pelos profissionais - garantir cumprimento de prazos e metas - merece levantamento e análise mais pormenorizados de suas causas, não abordadas neste estudo. A associação desse desafio ao fato de a maioria dos terceirizados da Alfa-BH trabalharem mais que a carga horária padrão de oito horas diárias permite levantar duas hipóteses: ou os prazos assumidos não são suficientes para o desenvolvimento das atividades contratadas ou as metas estabelecidas vão além do que permitem o tempo e o número de profissionais envolvidos nas atividades contratadas.

A análise dos resultados das respostas à questão aberta evidencia o quanto os profissionais terceirizados estão conscientes da necessidade de atualização constante imposta pela nova arquitetura de rede e pela terceirização. Da mesma forma, a alusão às questões ‘conviver com a instabilidade’, ‘manter-se apto para o mercado’ e ‘plano de carreira’ demonstra que uma parte importante da vida profissional passou a ser responsabilidade do próprio colaborador e que a administração desses aspectos ainda representa desafio.

O fato de citarem questões como atualização profissional e gestão do conhecimento como desafios enfrentados por eles deixa transparecer a compreensão da importância do auto-investimento e da divulgação e repasse do conhecimento e das

experiências como formas de incrementar sua qualificação e competitividade. Mostra, também, a preocupação desses profissionais em vencerem obstáculos que dificultem a conquista desse diferencial. Além disso, avaliar o grau de qualificação dos colegas como desafio também demonstra a preocupação em manter um nível adequado de conhecimento e preparo da equipe para que haja qualidade e produtividade.

Apesar de ser destacada como o maior dos desafios enfrentados, a atualização profissional é também um dos aspectos mais incentivados pela terceirização. A menção a essa característica demonstra preocupação e certo empenho em conquistar o que os profissionais entendem como forma de participar ativamente da terceirização e, conseqüentemente, manter sua empregabilidade. O alto grau de escolaridade dos respondentes, demonstrado na caracterização da amostra, reforça essa imagem de que os terceirizados da Alfa-BH preocupam-se e investem em seu desenvolvimento profissional.

A atualização profissional pode representar um desafio e isto significar a ausência de práticas organizacionais que viabilizem e facilitem esse processo. Essa idéia está demonstrada pela classificação dos itens relativos à atualização escolar e à participação em treinamentos como dois dos maiores desafios enfrentados. Revela-se, assim, a necessidade da empresa compreender que o profissional de TI agrega valor aos serviços que desenvolve, pois é ele o ativo humano cujo conhecimento é transformado em soluções e diferenciação. É necessário criar políticas de investimento na formação de seus profissionais e com isso conquistar cada vez mais diferencial para seu produto.

Os maiores desafios evidenciados na questão aberta apontam, ainda, para a questão da precarização das relações de trabalho. Apesar do alto grau de instrução e qualificação profissional dos colaboradores da Alfa-BH, eles se vêem forçados a enfrentar a instabilidade, a ausência de reconhecimento profissional, a falta de planos de carreira bem definidos, o comprometimento da qualidade de vida, a diferença negativa na remuneração e a redução de

benefícios. Esses aspectos, em conjunto com as dificuldades no cumprimento de prazos, na manutenção da qualidade e da produtividade, podem ser tomados como um alerta para a existência de riscos de comprometimento do produto final quando se adotam ou se impõem condições de trabalho adversas.

Já os menores desafios parecem demonstrar, através dos aspectos relacionados à dimensão 6 - liderança, dimensão 1 - comprometimento e produtividade e dimensão 4 - adaptação, que já ocorre adaptação ao esquema de trabalho na terceirizada.

Apesar da multiplicidade de vínculos e da fluidez de fronteiras, os respondentes da pesquisa não sentem dificuldade em trabalhar em equipe, reconhecer a hierarquia a ser respeitada e a liderança. Da mesma forma, demonstram estar preparados para contribuir efetivamente para o sucesso da terceirização de serviços, pois se adaptam às mudanças causadas pela atuação em diversas situações de trabalho, por assumir novas responsabilidades e incorporar atribuições, sem considerar alto o grau de desafio presente.

Além disso, não encontram dificuldade em comprometer-se com a terceirizada e serem pró-ativos, mesmo precisando enfrentar o alto grau de desafio apresentado pelo aspecto reconhecer-se como parte da empresa. Também lidam bem com o repasse de conhecimento, apesar de identificarem alto grau de desafio na gestão do conhecimento na empresa pesquisada.

A relação de aspectos da vida profissional dos respondentes que melhoraram com a terceirização demonstra o quanto esses profissionais já se adaptaram à nova estrutura. A atuação fez com que o desenvolvimento de habilidades multifuncionais, a capacidade de adaptação e de comprometimento, o desenvolvimento de laços com os colegas, a formação de consciência crítica e a cobrança com o nível de qualificação profissional melhorassem para a maioria dos terceirizados da Alfa-BH. Além dessas melhorias, aspectos como a geração, difusão e reutilização de experiências, atualização profissional, desenvolvimento da

capacidade e habilidade de questionar, busca de realização pessoal, investimento no crescimento pessoal e empregabilidade também foram incentivados pela terceirização.

O reconhecimento desses aspectos como melhorias e incentivos demonstra que os terceirizados da Alfa-BH percebem o ambiente de terceirização de TI como desafiador, competitivo e dinâmico, que exige profissionais multifuncionais que agreguem valor aos produtos e serviços gerados e que cultivem o hábito e o comprometimento de se atualizarem, transformando seu conhecimento e experiências em soluções e diferenciação. Esse empenho dos colaboradores pode ser confirmado pelo alto grau de sua formação educacional e por todas as questões que apresentaram baixo grau de desafio.

Entretanto, analisando os aspectos relativos ao comportamento adotado pela Alfa-BH em relação a seus colaboradores, percebem-se problemas em suas práticas de gestão de pessoas. Os respondentes apontaram a questão sobre a estabilidade como a menos incentivada pela terceirização, bem como as dificuldades em relação às oportunidades de crescimento e ao plano de carreira. Esses são itens que afetam a qualidade e a produtividade dos colaboradores. Investir em alternativas que os transformem em melhorias e incentivos pode trazer grandes benefícios para a Alfa-BH e a contratante de seus serviços.

Dessa forma, os maiores desafios enfrentados pelos terceirizados referem-se mais à relação entre as empresas contratante e contratada do que ao desempenho dos profissionais. Questões como definir limites de atuação, padronização, cumprimento de prazos e metas, confiança, comunicação, entre outras, poderiam ser mais bem gerenciadas se a Alfa-BH ampliasse seus esforços para criar formas de atuação cooperativas e complementares, transformando a terceirização em um negócio vantajoso para todos, inclusive colaboradores. Os aspectos relacionados à valorização do profissional também podem deixar de ser desafios se a empresa se empenhar em reconhecer os profissionais de TI como seu ativo humano, fruto de investimentos próprios, mas também e principalmente da organização.

No estudo realizado ficou evidente que compartilhar conhecimento ainda representa desafio, tanto no que concerne à recepção de conhecimento da contratante quanto na distribuição do conhecimento recebido ou gerado no interior da contratada. Os respondentes de Alfa-BH realçaram o alto grau de desafio enfrentado em questões como gestão do conhecimento e participação em treinamentos.

A troca de informações é fundamental ao sucesso da terceirização, mas, ao mesmo tempo, representa risco de dependência estratégica da contratante em relação às contratadas, tendo em vista que as empresas da cadeia produtiva passam a dominar o conhecimento antes restrito ao interior da empresa principal. Também representa riscos para os colaboradores que, muitas vezes, consideram o conhecimento e as informações sob seu domínio como forma de garantir sua permanência na empresa. Na área de TI, especialmente, o compartilhamento de informações estratégicas cria uma situação de vulnerabilidade que muitas vezes inibe e compromete o relacionamento entre os colaboradores e entre as empresas. A partir dessas questões pode-se concluir que o alto grau de desafio atribuído ao cumprimento de prazos, à manutenção da qualidade e à produtividade está relacionado a um sistema ainda inadequado de gestão de informações e conhecimento.

Salienta-se, porém, que o presente trabalho realizou um estudo de caso que fez uma análise pontual de um momento da empresa, adaptando-se as limitações inerentes a esse tipo de abordagem. Desse modo, não se permitem afirmações conclusivas ou definitivas e nem generalizações a partir dos resultados obtidos. Recomenda-se, então, o desenvolvimento de novos estudos que possam produzir mais conhecimento sobre o assunto. Esses resultados revelaram algumas conclusões e proposições que poderiam ser verificadas em pesquisas futuras.

A primeira delas diz respeito à gestão do conhecimento e da informação em ambientes de redes e terceirização de serviços. Esses ambientes surgem como oportunidade de

pesquisa para os interessados em buscar alternativas que facilitem essa gestão dentro das estruturas flexíveis impostas por cadeias produtivas e multiplicidade de vínculos.

Estratégias de repasse de conhecimento, padronização de procedimentos e reuso de experiências podem representar ganhos significativos para as empresas, em especial aquelas que fazem parte de redes organizacionais. Nesse tipo de estrutura, essas estratégias têm um valor muito significativo, pois podem gerar aperfeiçoamento, inovação, agilidade na criação de soluções, elevação do nível de qualidade e produtividade, além de redução de custos operacionais.

O reuso de experiências traz inúmeros benefícios para a empresa, especialmente na área de tecnologia da informação. O conhecimento adquirido com o desenvolvimento de determinado produto pode ser implementado e aperfeiçoado para que, em uma próxima utilização, represente ganho em termos de qualidade e de prazos. Esse ganho, porém, está condicionado à existência de ferramental adequado à gestão de informações e conhecimento capturados e desenvolvidos durante o processo produtivo.

Encontrar a questão relacionada à gestão do conhecimento como um dos menores desafios reconhecidos pelo profissional demonstra que já existe uma movimentação no sentido de construir uma gestão eficiente. Porém, apontar questões relativas ao planejamento, à documentação e manutenção de uma padronização mínima dos procedimentos e à participação em treinamentos ressalta a importância de adquirir, construir ou aperfeiçoar práticas que facilitem a gestão desse conhecimento no contexto das redes.

Assim, a gestão do conhecimento e da informação na estrutura de redes aparece como uma área promissora em termos de oportunidades de investigação, pesquisas e estudos. O conhecimento mais aprofundado do ambiente e de suas características pode oferecer material para avaliações, construções ou re-construções de estratégias e/ou práticas de gestão que transformem aspectos como aqueles considerados desafiantes pelos respondentes da

presente pesquisa em fonte de lucratividade para as organizações e crescimento profissional para os colaboradores.

Outra proposição reúne a fluidez de fronteiras, a confiança entre as empresas e a interferência da contratante na terceirizada em uma relação de causa e efeito. Essa fluidez, uma das mais importantes características das redes e da terceirização, favorece o compartilhamento de recursos entre as empresas de uma cadeia produtiva. As empresas da rede convivem em um esquema de interação cujas bases mais importantes são a confiança e o respeito mútuo. A fluidez de fronteiras exige que essa confiança entre empresas seja constante, pois o sucesso do relacionamento depende dela. Quando essa confiança falta, inicia-se um processo de interferência da contratante na fornecedora com o intuito de controlar e garantir o fornecimento do produto ou serviço contratado. Essa interferência é facilitada pela fluidez de fronteiras e o ciclo de ações e reações reinicia. Para a contratante, a fluidez exige confiança; a falta de confiança pede intervenções; as intervenções são facilitadas pela fluidez. Para a contratada, a fluidez também exige confiança; a falta de confiança provoca as intervenções e as intervenções criam os conflitos, que são facilitados pela fluidez de fronteiras, e que dificultam a atuação da terceirizada.

Uma terceira proposição para estudo está relacionada à questão da confiança. Uma das formas de promover a confiança é a elaboração de mecanismos de acompanhamento das atividades da fornecedora pela contratante. A manutenção da confiança, contudo, não está relacionada apenas a aspectos formais. Por se tratar de uma característica natural dos relacionamentos humanos, sua conquista depende da forma como esses relacionamentos são conduzidos pelas pessoas ou pelas organizações. A interdependência que permeia os relacionamentos da terceirização cria riscos que só são enfrentados quando o grau de confiança entre as empresas garante o sucesso da relação. Essa confiança encontra motivos para fortificar-se em uma prestação de serviços focada em metas comuns, critérios claros e

reais possibilidades de desenvolvimento e inovação. Essas nuances e situações de sustentação da confiança no relacionamento e no sucesso de um empreendimento multi-organizacional podem ser exploradas e trazer novas contribuições ao estudo das redes organizacionais.

Uma última proposição discute o relacionamento existente entre o profissional qualificado e a terceirização. Mesmo profissionais altamente qualificados convivem com a precarização do trabalho. A flexibilização de estruturas permite que as empresas reformulem suas equipes, contratando e dispensando profissionais de acordo com sua necessidade, não se preocupando com a promoção da estabilidade de seu quadro de colaboradores. Isso gera insegurança e leva os profissionais a sentirem-se ameaçados, apesar de sua qualificação. Essa insegurança inibe questionamentos e posicionamentos que possam despertar na empresa o desejo de dispensar mais um profissional. Assim, os colaboradores aceitam condições de trabalho inadequadas e redução de salários e benefícios. Abordar a relação colaborador *versus* organização de forma mais profunda, focando questões relacionadas a qualificação, instabilidade e precarização também pode oferecer material precioso para uma configuração cada vez mais precisa do contexto da terceirização.

O mapeamento construído através da presente pesquisa permitiu a realização de um diagnóstico da terceirização de TI, aplicável às empresas. Diante das evidências apresentadas, verificou-se que as empresas e os profissionais ainda estão aprendendo a lidar com os obstáculos que aparecem. O maior progresso foi demonstrado pelos colaboradores, que já assimilaram a filosofia da nova estrutura e já conseguem se adaptar às mudanças. A empresa, por sua vez, ainda precisa incorporar de forma mais abrangente a valorização do profissional como principal responsável pelo sucesso da terceirização, em especial a terceirização de TI.

Conhecer os desafios percebidos pelos terceirizados pode ser o primeiro passo para que as empresas definam estratégias organizacionais que facilitem a transposição dos

obstáculos e os transformem em oportunidades de crescimento e inovação. A partir deste estudo, ficam disponíveis informações que podem ser úteis para a gestão e a tomada de decisões em estruturas de rede e terceirização.

REFERÊNCIAS

- AUGUSTE, Byron G. *et al.* O lado do terceirizado: lucrando com os infra-serviços. **HSM Management**, São Paulo, v. 1, n.42, p.82-87, jan-fev. 2004.
- BAHRAMI, Homa. The emerging flexible organization. **California Management Review**, California, v. 34, n.4, p.33-52, Summer. 1992.
- BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. Validando um instrumento de medidas de comprometimento: uma proposta empreendedora voltada para as dimensões acadêmica e empresarial. *In*: ENANPAD, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. (ORG 18).
- BERGAMASCHI, Sidnei. **Modelos de gestão da terceirização de tecnologia da informação**: um estudo exploratório. 2004. 197 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- BERNSTORFF, Vitor H.; CUNHA, João C. da. O que as organizações buscam e alcançam com a terceirização da tecnologia da informação. *In*: ENANPAD, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. (ACT 10).
- BERNSTORFF, Victor H. Influenciar a escolha dos profissionais de outra empresa para realizar tarefas para a sua organização garante o sucesso da terceirização da tecnologia da Informação? *In*: ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. (GRT 2172).
- BICUDO, Valéria Rosa. Terceirização na Petrobrás: implicações sociais, gerenciais e políticas. *In*: ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. (GRT 2038).
- CALDAS, Miguel P. A demissão e alguns significados psicológicos da perda do emprego para o indivíduo. *In*: ENANPAD, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. (RH 10).
- CANÇADO, Vera L. *et al.* Práticas e desafios da gestão frente à nova arquitetura organizacional: reflexões teóricas. *In*: ENEO, II, 2002, Recife. **Anais Eletrônicos**, Recife: PROPAD/UFPE – ANPAD, 2002.
- CÂNDIDO, Gesinaldo A.; ABREU, Aline F. Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais: um estudo exploratório. *In*: ENANPAD, XXVIII, 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. (TEO 0414).
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede - a era da informação**: economia, sociedade e cultura. 2. ed., São Paulo: Paz e Terra, 1999. v.1. 617 p.
- CHATTERJI, D. Accessing external sources of technology. **Research Technology Management**, Amsterdam, v. 39, n.2, p.48-56, mar-abr. 1996.

COCCO, Giuseppe. A Itália das redes: entre a construção social do mercado e a dimensão pública da produção. **Revista Proposta**, Rio de Janeiro, v. 27, n.77, p.16-27, jun-ago. 1998.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 352 p.

COSTA, Silvia G. O pai que não é o patrão: vivências de sujeitos terceirizados no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul. *In*: ENANPAD, XXIX, 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. (GPR-B 592).

DAVENPORT, Thomas H. The coming commoditization of processes. **Harvard Business Review**, Harvard, v. 83, n.6, p.100-108, jun. 2005.

DAVIDOW, William H.; MALONE, Michael S. **A corporação virtual**: estruturação e revitalização da corporação para o século 21. São Paulo: Pioneira, 1993. 271 p.

DEMO, Pedro. Trabalhar e aprender, aprender e trabalhar: educação profissional, desafio da competência humana para trabalhar. **Projeto E**, 1999. Disponível em: <www.projetoe.org.br/tv/prog02/html/entre_02.html>. Acesso em: 10 out. 2005.

DUPAS, Gilberto. O Brasil, suas empresas e os desafios da competição global. *In*: BARROS, Betânia T. **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Editora Atlas, 2001. Cap. 1, p.21-52.

FERNANDES, Maria Elizabeth Rezende *et al.* **Gestão de pessoas em ambientes com diversos tipos de vínculos de trabalho**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral/CTE, 2001. (Relatório de pesquisa).

FERNANDES, Maria Elizabeth Rezende. **Gestão dos múltiplos vínculos de trabalho**: Um estudo sobre a visão dos dirigentes das maiores empresas operando no Brasil. 2003. 171 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

FRANÇA, Júnia Lessa *et al.* **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 7.ed. Belo Horizonte, Ed. UFMG, 2004. 242 p.

FRANCESCHINI, Fiorenzo *et al.* A. Um modelo para a terceirização. **HSM Management**, São Paulo, v. 1, n.42, p.73-80, jan-fev. 2004.

FUKUYAMA, Francis. **A grande ruptura**: a natureza humana e a reconstituição da ordem social. Rio de Janeiro: Rocco, 2000. 493 p.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 159 p.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1997. 144 p.

GOTTFREDSON, Mark; PURYEAR, Rudy; PHILLIPS, Stephen. Strategic sourcing: from periphery to the core. **Harvard Business Review**, Harvard, v. 83, n.2, p.132-139, fev. 2005.

- GUEDES, Amélia de Lima. GUADAGNIN, Renato da Veiga. A gestão de projetos como aprimoramento da terceirização. **Informática Pública**, São Paulo, v. 5, n.1, p.65-78, mai. 2003.
- HAGEL III, John. Uma orquestra de terceirizados. **HSM Management**, São Paulo, v. 1, n.38, p.116-125, mai-jun. 2003.
- HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 593 p.
- HANDY, Charles. **A era do paradoxo**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1995. 229 p.
- HENDRY, John. O custo oculto da terceirização. **HSM Management**, São Paulo, v. 1, n.2, p.82-90, mai-jun. 1997.
- HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva Ltda, 2001. 1 CD-ROM.
- JAMIL, George L. **Repensando a TI na empresa moderna: atualizando a gestão com a tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2001. 547 p.
- LACITY, Mary C.; HIRSCHHEIM, Rudy. **Information systems outsourcing: myths, metaphors and realities**. 3.ed. Chichester: John Wiley & sons, 1993. 290 p.
- LEIRIA, Jerônimo S. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. 6.ed. Porto Alegre: Sagra DC Luzzatto Editora, 1993. 170 p.
- LEITE, Jaci C. Terceirização em informática no Brasil. **RAE Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n.3, p.68-77, jul-set. 1997.
- LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994. 422 p.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990. 231 p.
- MARODIN, Fabrizio A.; VARGAS, Lilia M. Estratégias de gestão de conhecimento e o uso de tecnologia de informação: um estudo de caso em uma empresa de software. *In: ENANPAD*, XXVIII, 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. (ADI 2335).
- MCFARLAN, F. Warren; NOLAN, Richard. How to manage an IT outsourcing alliance. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 36, n.2, p.9-23, Winter. 1995.
- MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Network organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, California, v. 28, n.3, p.62-73, Spring. 1986.

NOVELLI, José Gaspar Nayme. O valor do valor em recursos humanos. *In: ENANPAD, XXVI, 2002, Salvador. Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. (GRT 271).

OLIVEIRA, Marco A. **Terceirização: estruturas e processos em cheque nas empresas.** São Paulo: Nobel, 1994. 172 p.

OLIVEIRA, Sidnei R. O. *et al.* Buscando o sentido do trabalho. *In: ENANPAD, XXVIII, 2004, Curitiba. Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. (GRT 2734).

PASSERI, Edgar L.; GUILHERME, Fernando. Gestão de recursos humanos: o trabalhador e as incertezas da flexibilização das relações de trabalho, uma amostra. *In: ENANPAD, XXIV, 2000, Florianópolis. Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. (ARH 219).

PASTORE, José. **Flexibilização dos mercados de trabalho e contratação coletiva.** São Paulo: LTr, 1994. 248 p.

PECI, Alketa. Emergência e proliferação de redes organizacionais – marcando mudanças no mundo dos negócios. *In: ENANPAD, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu. Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. (ORG 11).

PENNO, Luiz F.L. A empresa em rede sob a ótica das interações. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 1, n.2, p.2-9, jul-dez. 2002.

PETTINGER, Richard. **Managing the flexible workforce.** London: Cassell, 1998. 134 p.

PINCHOT, Gifford. Criando organizações com muitos líderes. *In: HESSELBEIN, Francês, et al. (Ed.). O líder do futuro. 2.ed.* São Paulo: Futura, 1996. p.51-64.

PRADO, Edmir P.V.; TAKAOKA, Hiroo. Os fatores que motivam a tecnologia de Informação: uma análise do setor industrial de São Paulo. **RAC**, Belo Horizonte, v. 6, n.3, p.1129-147, set-dez. 2002.

REISDORFER, Vitor K. **Flexibilização ou precarização das condições de trabalho?** As cooperativas de trabalho da região das missões – RS. 2000. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos:** o declínio inevitável dos níveis de empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995. 348 p.

RYNGELBLUM, Arnaldo L. Flexibilidade: dimensão contributiva para a eficiência? *In: ENANPAD, XXVIII, 2004, Curitiba. Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. (GRT 0348).

SEFERTZI, Helena. Os novos desenhos. **HSM Management**, São Paulo, v.3, n.18, p.74-80, jan-fev. 2000.

SIEGEL, Sidney. **Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento.** São Paulo: Mc Graw-Hill, 1975. 350 p.

SILVA, Georgina A. *et al.* Desafios na gestão de pessoas em ambientes com diferentes tipos de vínculos de trabalho. *In*: ENANPAD, XXV, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. (GRT 1136).

SILVA, Georgina Alves Vieira da. **Organizações flexíveis, identidades elásticas?:** a reconstrução da identidade social em processos de terceirização. 2002. 193 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

TENÓRIO, Fernando G. **Flexibilização organizacional:** mito ou realidade. Rio de Janeiro: FGV, 2000. 279 p.

TERRA, José C. A era das redes. **Biblioteca Terra Fórum**, 2004. Disponível em: <[//www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/libdoc00000002v002A%20Era%20das%20Redes%20-%20Terra.pdf](http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/libdoc00000002v002A%20Era%20das%20Redes%20-%20Terra.pdf)>. Acesso em: 05 nov. 2005.

TOLFO, Suzana R. *et al.* Emprego e privatização: a vivência de ex-empregados do setor de telecomunicações. *In*: ENANPAD, XXVIII, 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. (GRT 2732).

TRIOLA, Mário F. **Introdução à estatística.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 2005. 656 p.

VALENÇA, Myrian C.A.; BARBOSA, Allan C.Q. A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. **RAC**, Belo Horizonte, v. 6, n.1, p.163-185, jan-abr. 2002.

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa

Caro(a) colega,

Você está recebendo uma pesquisa que tem o objetivo de ampliar a compreensão sobre como os profissionais que atuam na área de terceirização de serviços de TI percebem e enfrentam os desafios encontrados nesse ambiente.

Sua contribuição, preenchendo o questionário da pesquisa, é fundamental para a ampliação do conhecimento a respeito do tema, principalmente por ser escasso o volume de material acadêmico sob a ótica do colaborador nos processos de terceirização.

Garantimos que suas respostas individuais serão mantidas em sigilo absoluto e tratadas, de forma global, para fins eminentemente acadêmicos.

Nas páginas que se seguem você encontrará questões a respeito de seu trabalho. Essas questões têm como objetivo principal obter sua perspectiva quanto a seu trabalho, ambiente em que ele acontece e como você reage a ele. Suas respostas individuais serão mantidas em sigilo absoluto e tratadas, de forma global, para fins eminentemente acadêmicos.

Algumas instruções específicas são dadas no começo de cada seção. Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com o seu entendimento e interpretação. Não deixe nenhum item em branco.

Sabendo quão precioso é o tempo de cada profissional, agradecemos antecipadamente sua participação e colocamo-nos à inteira disposição para quaisquer informações que se fizerem necessárias.

Cordialmente,

Maria José da Cunha
Mestranda em Administração
Fundação Pedro Leopoldo

Vera L. Cançado, Dra.
Professora do Mestrado Profissional em Administração
Fundação Pedro Leopoldo

QUESTIONÁRIO

I Parte – Informações gerais

- 1. Sexo:** Masculino Feminino
- 2. Faixa de idade:** Até 30 De 30 a 39 De 40 a 49 De 50 a 59 Acima de 60
- 3. Último curso que você concluiu:** Doutorado Mestrado Especialização 3º grau 2º grau Outro. Especificar _____
- 4. Tempo em que você está na empresa:**
 menos de 6 meses de 1 a 3 anos mais de 5 anos
 de 6 meses a 1 ano de 3 a 5 anos
- 5. Sua posição no organograma da empresa:**
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Direção
<input type="checkbox"/> Gerência
<input type="checkbox"/> Coordenação / supervisão / liderança
<input type="checkbox"/> Especialista | <input type="checkbox"/> Técnico – analista de sistemas
<input type="checkbox"/> Técnico – programador
<input type="checkbox"/> Administração
<input type="checkbox"/> Outros – especificar _____ |
|---|--|
- 6. Assinale a alternativa que representa a sua alocação física:**
 no interior da terceirizada no interior da contratante
- 7. A maioria das atividades desenvolvidas por você está relacionada a:**
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> manutenção
<input type="checkbox"/> desenvolvimento | <input type="checkbox"/> administração
<input type="checkbox"/> suporte técnico |
|---|--|
- 8. Assinale a alternativa que melhor representa sua carga horária diária de trabalho:**
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> até 4 horas
<input type="checkbox"/> De 4 a 6 horas
<input type="checkbox"/> De 6 a 8 horas | <input type="checkbox"/> De 8 a 10 horas
<input type="checkbox"/> mais de 10 horas
<input type="checkbox"/> |
|--|---|
- 9. Assinale o tipo de contratação estabelecida entre a empresa e você:**
 Tempo determinado Tempo indeterminado
- 10. Assinale o tipo de vínculo de trabalho que você tem com a empresa:**
 CLT Full CLT Flex Quarteirizado
- 11. Assinale a alternativa que melhor representa seu ambiente de trabalho:**
- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> excelente
<input type="checkbox"/> muito bom | <input type="checkbox"/> bom
<input type="checkbox"/> razoável | <input type="checkbox"/> ruim
<input type="checkbox"/> muito ruim |
|--|---|--|
- 12. Assinale a alternativa que melhor representa a instalação física de sua empresa:**
- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> excelente
<input type="checkbox"/> muito bom | <input type="checkbox"/> bom
<input type="checkbox"/> razoável | <input type="checkbox"/> ruim
<input type="checkbox"/> muito ruim |
|--|---|--|

SEÇÃO I –Desafios percebidos e/ou enfrentados pelos profissionais.

Esta seção apresenta uma lista de itens que expressam desafios percebidos e/ou enfrentados por profissionais terceirizados no exercício de sua função. Avalie o grau de dificuldade que esses desafios representam para você. Utilize a escala abaixo para dar sua opinião.

Não desafia	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Alto grau de desafio
----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

Lembre-se de que quanto mais próximo de **10**, mais alto o grau do desafio e **0 (zero)** indica que o desafio é **inexistente**. Coloque o número escolhido para cada um dos aspectos na coluna correspondente.

DESAFIOS	GRAU
1. Reconhecer a hierarquia a ser respeitada.	
2. Reconhecer a liderança.	
3. Reconhecer diretrizes da terceirizada.	
4. Reconhecer diretrizes da contratante.	
5. Reconhecer a confiança existente entre as empresas.	
6. Alimentar a confiança existente entre as duas empresas.	
7. Estabelecer comunicação adequada dentro da terceirizada.	
8. Estabelecer comunicação adequada com a contratante.	
9. Interagir com a contratante.	
10. Interagir com as equipes internas da terceirizada.	
11. Conciliar as orientações vindas da terceirizada com as da contratante.	
12. Planejar ações em conjunto.	
13. Estabelecer metas em conjunto (alinhar metas da terceirizada e da contratante).	
14. Definir os limites de atuação entre terceirizada e contratante.	
15. Definir os limites de atuação dentro da terceirizada.	
16. Trabalhar em equipe.	
17. Identificar os responsáveis pelas etapas do trabalho.	
18. Evitar “jogo de empurra” de responsabilidades.	
19. Assumir responsabilidades sobre problemas.	
20. Garantir cumprimento de prazos e metas.	
21. Manter a padronização dos procedimentos.	
22. Documentar procedimentos.	
23. Acompanhar um processo do início ao fim.	
24. Comprometer-se com a terceirizada.	
25. Comprometer-se com a contratante.	
26. Garantir a qualidade dos serviços.	
27. Garantir a inovação.	
28. Adaptar-se às mudanças (flexibilidade de atuação nas diversas situações de trabalho).	
29. Conviver com as constantes realocações.	
30. Incorporar atribuições.	
31. Ser pró-ativo.	
32. Trabalhar com as ferramentas disponíveis.	
33. Repassar conhecimento.	
34. Receber conhecimento.	
35. Entender as solicitações.	
36. Conviver com o excesso de expectativas do cliente.	
37. Conviver com a qualificação da contratante.	

38. Reconhecer perspectivas de crescimento profissional.	
39. Manter-se atualizado – grau de escolaridade.	
40. Participar de treinamentos.	
41. Manter-se qualificado para o desenvolvimento das atividades.	
42. Administrar o próprio tempo.	
43. Conviver com a resistência interna.	
44. Conviver com a resistência do contratante.	
45. Ser visto como inimigo / intruso.	
46. Conviver com exigências da área de TI.	

SEÇÃO II – Melhorias

Esta seção apresenta uma lista de itens que expressam aspectos da vida do profissional que podem ter melhorados ou piorados com a terceirização. Avalie o grau de melhoria que a terceirização proporcionou a você. Utilize a escala abaixo para dar sua opinião.

Piorou muito	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Melhorou muito
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

Lembre-se de que o **10** significa que o aspecto em questão melhorou muito e **0 (zero)** indica que o aspecto **piorou muito** com a terceirização. Coloque o número escolhido para cada um dos aspectos na coluna correspondente.

ASPECTOS	GRAU
01. Plano de carreira	
02. Empregabilidade	
03. Auto-investimento	
04. Relações de trabalho	
05. Oportunidades de crescimento	
06. Mobilidade profissional	
07. Senso de pertencimento	
08. Formação de consciência crítica	
09. Reconhecimento do profissional pelo trabalho desempenhado	
10. Rotatividade de profissionais dentro das equipes	
11. Autonomia para tomada de decisão	
12. Capacidade de adaptação	
13. Desenvolvimento de habilidades multifuncionais	
14. Capacidade de comprometimento	
15. Criação de laços com os colegas	
16. Remuneração	
17. Cobrança com o nível de qualificação profissional	
18. Cobrança com o nível de desempenho	

SEÇÃO III – Incentivos

Esta seção apresenta uma lista de itens que expressam aspectos da vida do profissional que podem ter sido incentivados ou não pela terceirização. Avalie o grau de incentivo que a terceirização proporcionou a você. Utilize a escala abaixo para dar sua opinião.

Não incentivou	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Incentivou muito
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------------

Lembre-se de que quanto mais próximo de **10**, maior é o incentivo proporcionado pela terceirização, e **0 (zero)** indica que **não houve incentivo**. Coloque o número escolhido para cada um dos aspectos na coluna correspondente.

ASPECTOS	GRAU
01. Oportunidade no mercado	
02. Atualização profissional	
03. Estabilidade	
04. Realização profissional	
05. Realização pessoal	
06. Investimento no crescimento pessoal	
07. Capacidade e habilidade para questionar	
08. Qualidade de vida	
09. Reconhecimento profissional	
10. Deslocamento do nível operacional para o estratégico	
11. Reutilização de experiências	
12. Geração e difusão de experiências	
13. Investimento em qualificação profissional na área	
14. Investimento em qualificação profissional fora da área	
15. Investimento na aquisição de multifuncionalidades	

SEÇÃO IV – Meu maior desafio

Nesta seção você pode apresentar o que significou ou significa o seu maior desafio na atuação como terceirizado de serviços em TI. Pode ser algo abordado nas seções anteriores ou não.

APÊNDICE B – Matrizes fatoriais

TABELA 18¹⁰

Matriz fatorial - Desafios

Desafios	Fatores (Dimensões)						Comunalidades
	1	2	3	4	5	6	
01 Reconhecer a hierarquia a ser respeitada	0,33	0,14	0,10	0,15	0,16	0,70	0,671
02 Reconhecer a liderança	0,32	0,14	0,16	0,11	0,18	0,70	0,679
03 Reconhecer diretrizes da terceirizada	0,11	0,70	0,28	0,12	0,22	0,29	0,718
04 Reconhecer diretrizes da contratante	0,05	0,76	0,26	0,12	0,12	0,30	0,772
05 Reconhecer a confiança existente entre as empresas	0,01	0,68	0,38	0,16	0,07	0,15	0,659
06 Alimentar a confiança existente entre as duas empresas	0,23	0,69	0,38	0,00	0,06	0,09	0,681
07 Estabelecer comunicação adequada dentro da terceirizada	0,17	0,15	0,69	0,19	0,15	0,15	0,604
08 Estabelecer comunicação adequada com a contratante	0,15	0,20	0,71	0,16	0,12	0,24	0,671
09 Interagir com a contratante	0,12	0,09	0,74	0,23	0,12	0,15	0,663
10 Interagir com as equipes internas da terceirizada	0,30	0,08	0,66	0,30	0,18	0,02	0,656
11 Conciliar orientações vindas da terceirizada com as da contratante	0,27	0,49	0,59	0,14	0,15	0,00	0,700
12 Planejar ações em conjunto	0,27	0,45	0,64	0,07	0,13	-0,03	0,707
13 Estabelecer metas em conjunto (alinhar metas da terceirizada e da contratante)	0,23	0,47	0,62	0,00	0,25	-0,05	0,723
14 Definir os limites de atuação entre terceirizada e contratante	0,13	0,49	0,58	0,06	0,18	-0,15	0,654
15 Definir os limites de atuação dentro da terceirizada	0,41	0,41	0,43	0,16	0,15	-0,16	0,592
16 Trabalhar em equipe	0,65	0,17	0,29	0,18	0,09	0,11	0,588
17 Identificar os responsáveis pelas etapas do trabalho	0,74	0,18	0,31	0,05	0,06	0,15	0,706
18 Evitar "jogo de empurra" de responsabilidades	0,58	0,42	0,26	0,16	0,02	-0,02	0,606
19 Assumir responsabilidades sobre problemas	0,72	0,29	0,16	0,13	-0,01	0,22	0,701
20 Garantir cumprimento de prazos e metas	0,43	0,54	0,02	0,38	0,14	-0,04	0,642
21 Manter a padronização dos procedimentos	0,47	0,60	-0,03	0,36	0,22	-0,07	0,769
22 Documentar procedimentos	0,40	0,53	0,07	0,31	0,36	-0,18	0,702

¹⁰ Os valores em negrito representam as cargas fatoriais que mais se aproximam das comunalidades, definindo a correlação entre as variáveis e formando as dimensões.

Continua TAB. 18

	Desafios	Fatores (Dimensões)						Comunalidades
		1	2	3	4	5	6	
23	Acompanhar um processo do início ao fim	0,55	0,46	0,01	0,32	0,24	-0,08	0,677
24	Comprometer-se com a terceirizada	0,64	0,18	0,38	0,15	0,18	0,02	0,645
25	Comprometer-se com a contratante	0,69	0,16	0,34	0,23	0,04	0,22	0,710
26	Garantir a qualidade dos serviços	0,71	0,29	0,16	0,22	0,27	0,13	0,753
27	Garantir a inovação	0,59	0,39	0,15	0,14	0,39	0,04	0,699
28	Adaptar-se às mudanças (flexibilidade de atuação nas diversas situações de trabalho)	0,56	0,01	0,19	0,57	0,16	-0,03	0,698
29	Conviver com as constantes realocações	0,36	0,07	0,24	0,62	0,34	-0,06	0,687
30	Incorporar atribuições	0,49	0,06	0,15	0,54	0,31	0,01	0,646
31	Ser pró-ativo	0,63	-0,02	0,02	0,33	0,21	0,36	0,671
32	Trabalhar com as ferramentas disponíveis	0,53	-0,01	0,23	0,36	0,27	0,12	0,555
33	Repassar conhecimento	0,68	0,03	-0,01	0,24	0,21	0,28	0,647
34	Receber conhecimento	0,47	0,03	0,22	0,16	0,65	0,06	0,727
35	Entender as solicitações	0,52	-0,11	0,21	0,25	0,46	0,10	0,616
36	Conviver com o excesso de expectativas do cliente	0,55	0,31	0,06	0,43	0,31	0,16	0,710
37	Conviver com a qualificação da contratante	0,52	0,19	0,37	0,21	0,27	0,17	0,585
38	Reconhecer perspectivas de crescimento profissional	0,27	0,46	0,26	0,06	0,53	0,13	0,651
39	Manter-se atualizado - grau de escolaridade	0,05	0,38	0,10	0,04	0,70	0,15	0,674
40	Participar de treinamentos	0,09	0,20	0,10	0,08	0,80	0,10	0,716
41	Manter-se qualificado para o desenvolvimento das atividades	0,17	0,08	0,27	0,19	0,71	0,06	0,658
42	Administrar o próprio tempo	0,28	0,13	0,20	0,46	0,54	0,12	0,643
43	Conviver com a resistência interna	0,22	0,23	0,35	0,72	0,20	-0,01	0,776
44	Conviver com a resistência do contratante	0,33	0,27	0,28	0,68	0,09	0,12	0,745
45	Ser visto como inimigo / intruso	0,09	0,19	0,19	0,60	-0,09	0,26	0,509
46	Conviver com exigências da área de TI	0,33	0,12	0,06	0,60	0,18	0,39	0,668

Fonte: questionários de pesquisa.

TABELA 19¹¹
Matriz fatorial - Melhorias

Melhorias	Fatores (Dimensões)				Comunalidades
	1	2	3	4	
01 Plano de carreira	0,81	0,09	0,09	0,26	0,74
02 Empregabilidade	0,69	0,26	0,17	0,29	0,66
03 Auto-investimento	0,77	0,28	0,14	0,09	0,70
04 Relações de trabalho	0,56	0,32	0,04	0,58	0,75
05 Oportunidades de crescimento	0,81	0,14	0,30	0,09	0,77
06 Mobilidade profissional	0,47	0,42	0,56	-0,17	0,74
07 Senso de pertencimento	0,42	0,26	0,23	0,54	0,59
08 Formação de consciência crítica	0,16	0,53	0,50	0,15	0,57
09 Reconhecimento do profissional pelo trabalho desempenhado	0,42	0,22	0,45	0,50	0,68
10 Rotatividade de profissionais dentro das equipes	0,15	0,09	0,65	0,38	0,59
11 Autonomia para tomada de decisão	0,35	-0,04	0,38	0,60	0,63
12 Capacidade de adaptação	0,19	0,82	0,20	0,20	0,79
13 Desenvolvimento de habilidades multifuncionais	0,27	0,82	0,23	-0,02	0,80
14 Capacidade de comprometimento	0,24	0,74	0,09	0,36	0,75
15 Criação de laços com os colegas	0,03	0,48	0,28	0,60	0,67
16 Remuneração	0,54	0,16	0,39	0,26	0,53
17 Cobrança com o nível de qualificação profissional	0,25	0,18	0,77	0,15	0,71
18 Cobrança com o nível de desempenho	0,11	0,24	0,77	0,18	0,70

Fonte: questionários de pesquisa.

TABELA 20¹²
Matriz fatorial - Incentivos

Incentivos	Fatores (Dimensões)			Comunalidades
	1	2	3	
01 Oportunidade no mercado	0,15	0,49	0,51	0,520
02 Atualização profissional	0,25	0,61	0,42	0,608
03 Estabilidade	0,79	0,22	0,08	0,675
04 Realização profissional	0,61	0,43	0,43	0,743
05 Realização pessoal	0,59	0,40	0,45	0,718
06 Investimento no crescimento pessoal	0,55	0,58	0,26	0,702
07 Capacidade e habilidade para questionar	0,56	0,49	0,16	0,584
08 Qualidade de vida	0,79	0,25	0,18	0,727
09 Reconhecimento profissional	0,70	0,24	0,46	0,763
10 Deslocamento do nível operacional para o estratégico	0,50	0,25	0,62	0,690
11 Reutilização de experiências	0,21	0,16	0,90	0,873
12 Geração e difusão de experiências	0,17	0,23	0,88	0,849
13 Investimento em qualificação profissional na área	0,29	0,71	0,31	0,688
14 Investimento em qualificação profissional fora da área	0,31	0,82	0,01	0,770
15 Investimento na aquisição de multifuncionalidades	0,25	0,73	0,32	0,701

Fonte: questionários de pesquisa

¹¹ Os valores em negrito representam as cargas fatoriais que mais se aproximam das comunalidades, definindo a correlação entre as variáveis e formando as dimensões.

¹² Idem 20.