

# Efeitos de *Outsourcing* e *Offshoring* nas Relações de Trabalho em uma Organização Transnacional

Rodrigo Ferreira da Costa  
FACC / UFRJ  
rodrigoadmufrij@oi.com.br

Marina Dias de Faria  
FACC / UFRJ  
marinafaria86@hotmail.com

## RESUMO

*Estabeleceu-se como objetivo para a presente pesquisa investigar os principais efeitos causados por outsourcing e offshoring nas relações de trabalho e no ambiente organizacional, especificamente por meio da percepção dos funcionários de uma corporação envolvida há décadas em processos de terceirização e que, mais recentemente, adotou offshoring para o Brasil em suas operações de suporte a vendas nas Américas. Por meio de análise quantitativa e qualitativa dos questionários aplicados a pessoas envolvidas em processos de transferências de posições, avaliou-se que as relações de trabalhos e o ambiente interno da organização ficam bastante afetados quando são utilizados processos de outsourcing e offshoring. Menos traumático, o processo de outsourcing não acompanhado de offshoring mostrou-se menos problemático, visto que a empresa contratada já possui certo conhecimento do trabalho a ser executado, e as funções terceirizadas são em grande parte aceitas como “terceirizáveis”, diferentemente do offshoring, que apresenta resistência dos remanescentes e um alto custo de treinamento. Como principal conclusão, tem-se que ambos os processos, apesar de estar em franca expansão, parecem não cumprir a proposta inicial de drástica redução de custos, e ainda deixam conseqüências como a precarização das relações de trabalho e a deterioração do clima interno da organização.*

Palavras-Chave: Relações de trabalho. Ambiente interno. Terceirização / *outsourcing*. *Offshoring*.

## 1 INTRODUÇÃO

Uma perspectiva estratégica em gestão de pessoas deve considerar as novas estruturas organizacionais e os formatos laborais por meio das quais as arenas de mercado vêm se modificando (BOHLANDER, SNELL & SHERMAN, 2005). Ainda que se possa sujeitar tais práticas a críticas diversas, o modelo por meio do qual as empresas voltam-se primordialmente para a produção interna de seus recursos humanos parece ter caído em desuso quando as organizações deixaram de priorizar a produção em si para focar em suas competências centrais, passando a tomar a decisão de comprar o que ficasse fora da atividade fim (AGUIAR, 2001; PROENÇA & RAMOS, 2004). Com esse movimento, cresceram as práticas de *outsourcing* ou terceirização, e *offshoring*, mais facilmente entendido pela transferência de cargos entre a mesma empresa situada em países diferentes, surgindo questionamentos a respeito dos efeitos provocados por tais processos junto à força de trabalho utilizada pelas empresas produtivas.

Este trabalho tem como objetivo investigar os efeitos principais causados por *outsourcing* e *offshoring* nas relações de trabalho e no ambiente de trabalho, mais especificamente buscando compreender a percepção acerca desses efeitos dos funcionários de uma grande corporação que passou por tais processos.

Ao contrário da literatura sobre *outsourcing*, que já apresenta diversos estudos por parte de acadêmicos brasileiros, ainda são escassas pesquisas em nosso país sobre processos de *offshoring*, visto que o Brasil ainda não conta com muita experiência neste processo

(GIÃO & OLIVEIRA JÚNIOR, 2006), a despeito de o país contar com perspectivas promissoras para tornar-se um dos destinos preferenciais para *offshoring*, na opinião de Farrell, Jain e Pietracci (2007). Registra-se igualmente pouca preocupação acadêmica com as implicações dos diversos arranjos estruturais decorrentes de processos de *offshoring* com relação às experiências dos indivíduos envolvidos (COHEN & EL-SAWAD, 2007). Ademais, os estudos que consideram simultaneamente processos de *outsourcing* e *offshoring* ainda são raros (PINTO *et al.*, 2005; RAMINGWONG & SAJEEV, 2007).

Do ponto de vista de recursos humanos, é importante entender que mudanças na cultura da empresa podem ocorrer como consequência da prática cada vez mais comum de transferência de algumas atividades para outras empresas, principalmente aquelas localizadas nos países em desenvolvimento (MACHADO, CALVOSA & OLIVARES, 2006). Anuncia-se a quebra do contrato tradicional de trabalho (BARUCH, 2001) e o fator humano permanece no cerne da questão: para Pinto e Araújo (2006, p. 16), “é preciso captar com mais precisão o ponto de vista dos terceirizados, de modo a acessar os dilemas, as angústias, os problemas que enfrentam na sua relação com as contratantes e os seus efetivos”. Em se tratando de terceirização integrada com *offshoring*, também é relevante estudar as consequências da distância psicológica entre as empresas transnacionais e os empregados dos países em desenvolvimento (RAMINGWONG & SAJEEV, *op. cit.*).

O artigo está estruturado em mais três partes além da presente introdução e das considerações finais. A segunda seção comporta a revisão bibliográfica, em que se faz a resenha dos conceitos envolvidos nos processos de *outsourcing* e *offshoring*. Na terceira seção mostram-se os procedimentos metodológicos seguidos na etapa empírica da pesquisa, detalhando-se o histórico de *offshoring* para o Brasil das operações da empresa estudada. Na quarta seção são apresentados os resultados da pesquisa, antes da discussão de tais resultados na seção subsequente.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 OUTSOURCING

A busca incessante pela eficiência operacional e o aumento da competitividade internacional apresentou o *outsourcing* como uma fonte de mão-de-obra barata e como uma alternativa de aumento da competitividade (REZENDE, 1997). A despeito das diversas críticas feitas à sua prática, o *outsourcing* ganha importância em um momento no qual as empresas precisam racionalizar recursos, redefinir suas operações, funcionar com estruturas mais enxutas e flexíveis (BARBOSA, 2002). Mais recentemente, vem-se discutindo acerca da “evolução da terceirização”, denominada “quarteirização”, e definida como “uma técnica de gestão dos contratos terceirizados, onde se delega a um funcionário da própria empresa, um profissional autônomo ou, ainda a uma terceira empresa especializada o gerenciamento dessas parcerias” (MACHADO, CALVOSA & OLIVARES, 2006, p. 11).

Embora pareça não trazer grandes vantagens para o trabalhador além da motivação de alguns indivíduos para serem contratados como efetivos (PINTO & ARAÚJO, 2006), o *outsourcing* constitui, segundo Marx e Schirrmester (2005), a modalidade de contrato especial mais frequente no Brasil, com 56% das empresas utilizando este tipo de ocupação, o que corresponde a 71% dos trabalhadores ocupados em modalidades flexíveis de contratos de trabalho.

Para Faria (1994), existem dois tipos de *outsourcing*. O primeiro pode ser chamado *outsourcing partnership*, e se refere a uma relação de parceria da empresa com o terceirizado. No segundo, denominado pelo autor *outsourcing tupiniquim*, a terceirização é ditada pela

redução de custos, que se dá a partir da redução da mão-de-obra, e se caracteriza pela crescente precarização das relações trabalhistas para com os agentes terceirizados. Ainda assim, apesar da diretriz de redução de custos, ainda não se consegue delinear claramente a relação complexa entre *outsourcing* e desempenho organizacional (WANG *et al.*, 2008).

Em pesquisa realizada por Barbosa (2002), mesmo não sendo explícita a intenção de redução de custos, fica claro que o maior objetivo das empresas em terceirizar é o ganho de eficiência, que é conquistado, a curto prazo, pela redução de custos. Outros objetivos muito comuns são evitar pressões excessivas de legislação e permitir flexibilidade necessária nas operações e na administração (LOPES & SILVA, 2007). Caldas (2000, p.30) afirma que

Termos como *downsizing*, reengenharia e reestruturação passaram a fazer parte do dicionário dessas empresas e representam uma prática que privilegia (...) a ação organizacional focada na redução de despesas, geralmente por meio de cortes de pessoal e, às vezes, por meio da mudança de elementos da estrutura e do funcionamento organizacionais.

Para Barbosa (2002), na maioria das empresas os departamentos terceirizados são os de serviços gerais e segurança, partes da empresa já encaradas como terceirizáveis e que causam menos resistência ao processo. É também muito comum a terceirização de serviços ligados a tecnologia de informação (PINTO *et al.*, 2005; WANG *et al.*, 2008). Por outro lado, se antes as empresas tendiam a terceirizar apenas funções não ligadas à sua atividade fim, vem crescendo a tendência de incorporar ao grupo de terceirizados os executores de atividades essenciais, tais como produção, distribuição e operação (LOPES & SILVA, 2007).

Decisões de terceirização implicam em se considerar os “custos escondidos” do processo (TADELIS, 2007, p. 262) e trazem riscos não desprezíveis no longo prazo. Lembrando que a solução momentânea para um projeto gerencial pode significar posteriormente um problema estratégico corporativo, Shi (2007) alerta para o fato de que os efeitos positivos e imediatos do *outsourcing* para os resultados financeiros de uma organização podem não ser congruentes com a saúde da empresa no longo termo. Quando se trata de um movimento simultâneo de *outsourcing* e *offshoring*, por exemplo, os principais problemas parecem ser os conflitos culturais e o “efeito mudez” ou código de silêncio, em que os envolvidos em um projeto que está fracassando não se manifestam sobre o problema antes que seja tarde demais (RAMINGWONG & SAJEEV, 2007).

Barbosa (2002) alerta para o fato de que, em um processo de *outsourcing* é fundamental que existam profissionais qualificados para acompanhar e avaliar os serviços prestados. No que tange ao mercado brasileiro, o crescimento da utilização do *outsourcing* resultou em um mercado com mão-de-obra mais barata e pronta para receber postos de trabalho menos qualificados (BONELLI, 1998). Um dos motivos que pode explicar a existência de tantas pessoas dispostas a ocupar esses cargos é o alto índice de desemprego: Fleig (2003) coloca a existência da pressão social e econômica sobre os desempregados como influência na forma como estes se relacionam com a sua realidade, o que lhes causa sensações de não pertencimento e desvalorização pessoal.

O *outsourcing* tem o potencial de transformar a cultura organizacional e, conseqüentemente, de modificar o clima da empresa. Em diversas pesquisas acadêmicas acerca do tema, nota-se grandes choques culturais entre terceirizados e efetivos (ver, por exemplo: BARBOSA, 2002; RAMINGWONG & SAJEEV, 2007). Na maioria dos casos, diferenças nas políticas de recursos humanos relacionadas ao investimento no funcionário, às posições éticas exigidas pela empresa e à própria cultura do tomador do serviço, fazem com que esses choques se acentuem, ficando o terceirizado sempre em posição de detrimento em relação ao efetivo.

## 2.2 OFFSHORING

Em função de motivos semelhantes – porém não idênticos – aos motivos apresentados para a adoção de práticas de *outsourcing*, algumas empresas praticam o *offshoring*, transferindo postos de trabalhos de países desenvolvidos para países que apresentam menores custos, em busca de maior eficiência. Em alguns casos a transferência de operações chega a reduzir mais da metade dos custos da operação nos moldes originais (AGRAWAL & FARRELL, 2003).

A maioria dos trabalhos enviados para outros países é considerada como possuindo menos prestígio laboral nos países desenvolvidos, porém são atrativos para os países em desenvolvimento, cujas taxas de desemprego são altas (AGRAWAL, FARRELL & REMES, 2003). Kearney (2005), a seu turno, aponta as atividades de tecnologia de informação, produção e montagem, pesquisa e desenvolvimento, operações de processamento, distribuição, conhecimento gerencial e análise internacional como as que mais passam por processo de *offshoring*.

Segundo Konings e Murphy (2001), em pesquisa realizada com transnacionais européias, o *offshoring* pode ser justificado por motivos estratégicos de entrada em novos mercados. O autor afirma que empresas do setor de manufatura tendem a buscar suas filiais em outros países pensando estrategicamente, para ganho de mercado. Já nas empresas do setor de distribuição, o maior objetivo do *offshoring* é mesmo a redução de custos com a migração do trabalho para países de menor custo de mão-de-obra.

Dentre os funcionários que já passaram por processo de *offshoring*, são comuns as menções à perda de referências sociais provocadas pelo afastamento de colegas. As conseqüências podem ser ainda piores se houver sobrecarga de trabalho para os remanescentes, comprometendo o clima organizacional, as relações de trabalho e até mesmo a qualidade dos produtos (CALDAS, 2000). Ao estudar as implicações laborais do *offshoring* para determinados setores industriais, Hijzen e Swaim (2007) notaram que esse processo tende a aumentar a capacitação da força de trabalho nas regiões para as quais são transferidas as posições.

Alguns obstáculos para o *offshoring* são a distância entre a matriz e a subsidiária, o idioma, a cultura, a fidelidade nacional e as leis locais (AGUZZOLI, ANTUNES & LENGELER, 2007). Verifica-se ainda que, ao decidir por realizar um *offshoring*, pode-se enfrentar dificuldades no que concerne à aceitação da identidade organizacional pelo novo funcionário (BARBOSA, 2002). Todos os problemas trazidos pelo *offshoring* para os trabalhadores podem ser considerados preocupantes na medida em que as organizações continuam dependendo do comprometimento dos seus funcionários (LOPES & SILVA, 2007).

Baily e Farrell (2004) defendem que, apesar de criar desemprego, o processo de *offshoring* traz benefícios para o país da matriz uma vez que, ao praticar *offshoring*, a empresa passa a economizar e pode crescer de modo mais saudável. Tal crescimento permite maior longevidade o que acaba por preservar outros empregos no país e maiores investimentos em novas tecnologias, que, por fim, geram novos empregos. Bivens (2005) afirma que alguns autores que estudam *offshoring* superestimam seus benefícios e generalizam a experiência de algumas poucas empresas, como sendo a tendência para a economia como um todo. Segundo ele, a redução no custo não é tão alta como preconizada, e o processo pode ser economicamente muito prejudicial para o país onde fica a matriz.

Lopes e Silva (2007) defendem que ainda é cedo para afirmar o que ocorrerá com relação às novas relações de trabalho a partir da expansão das práticas de *offshoring* e afirma que seu rumo definitivo depende do tom dado pela geração atual de gestores e trabalhadores.

De acordo com Farrell, Jain e Pietracci (2007), o Brasil é um país promissor para o mercado global de *offshoring* em função de sua boa infra-estrutura de telecomunicações, de seu mercado atrativo para empresas de tecnologia de informação, e de seus baixos custos. Por outro lado, os autores estabelecem como limitações para esse processo o baixo domínio do idioma inglês e a falta de experiência internacional dos trabalhadores brasileiros aos olhos das companhias transnacionais.

### 3 METODOLOGIA

Estruturada como estudo de caso único (YIN, 2004), a parte empírica da pesquisa aqui apresentada pretendeu analisar a percepção de participantes ativos em processos de *offshoring* das operações de uma empresa transnacional. O estudo de campo seguiu-se à revisão bibliográfica e compreendeu igualmente uma pesquisa documental (cf. VERGARA, 2007) na organização estudada, que recebeu o nome de TLTX em referência à empresa em torno da qual se desenvolveu o trabalho seminal de Pagès *et al.* (1987). O trabalho possui um cunho exploratório (LAKATOS & MARCONI, 2001), haja vista que pouco se avançou, no campo de recursos humanos no Brasil, a respeito das tensões percebidas a partir de um processo exclusivo de *offshoring*, ou seja, sem a presença de *outsourcing*.

Fundada no início do Século XX nos Estados Unidos, a TLTX é uma organização atuante na indústria de tecnologia da informação e chegou ao Brasil em 1917. Inicialmente, a TLTX Brasil era uma representação da TLTX norte-americana e passou a fazer parte da “grande corporação”, quando a matriz internacionalizou-se, incorporando suas representações dos mais de 150 países em que estava presente. A expansão da organização para outros países começou formalmente em 1949 e, dentre as práticas adotadas desde os primórdios de sua internacionalização, encontra-se a terceirização. O ano de 2003 representou para a TLTX Brasil o início de sua inserção nos processos de *offshoring*, com 45 postos de trabalho referentes ao suporte de vendas para os Estados Unidos.

Naquela ocasião, havia a necessidade de reduzir os custos na TLTX, e o Brasil apresentava ótimos resultados e boas perspectivas. A melhoria nos meios de comunicações permitiu a vinda da primeira leva de posições de trabalho. As contratações foram iniciadas rapidamente, pois muitos cargos já estavam sendo abandonados nos Estados Unidos. Os pré-requisitos eram a fluência no inglês e ensino superior completo. Alguns dos recém-contratados foram enviados para a matriz para aprender suas funções com as pessoas que ainda as executavam. Aos poucos as posições eram definidas, enquanto muitas teleconferências eram marcadas como forma de garantir o treinamento. A operação se ajustou e, muito rapidamente, esta atingiu os parâmetros pretendidos de eficiência. Tais resultados possibilitaram uma segunda onda de contratações em 2005. No ano seguinte, todas as operações de suporte a vendas nas Américas foram centralizadas em dois escritórios: Atlanta e Rio de Janeiro. Um breve relato do processo de *offshoring* da TLTX para o Brasil foi narrado por Farrell, Jain e Pietracci (2007).

A coleta de dados foi conduzida por meio de questionários estruturados e auto-administrados (GIL, 1999; SAMPIERI, COLLADO & LUCIO, 2006) que foram preenchidos por funcionários da TLTX alocados na matriz norte-americana e na sucursal brasileira da empresa, bem como por trabalhadores terceirizados da organização. Definiu-se uma amostra selecionada por critérios de representatividade não probabilísticos (REMENYI *et al.*, 1998),

por acessibilidade (VERGARA, 2007). A amostra foi dividida em três grupos principais: o primeiro grupo de respondentes foi composto por funcionários de uma empresa terceirizada na área de logística, situada nos Estados Unidos; o segundo grupo reuniu funcionários da matriz, também situada nos Estados Unidos, que participaram de algum processo de *offshoring*, cuja função de *sales representative* (representante de vendas) foi transferida para o Brasil; o terceiro grupo compreendeu os funcionários da subsidiária brasileira que fazem parte do projeto de *offshoring* estabelecido na organização. Deve-se notar que grande parte dos respondentes desconhecia o processo de *offshoring* em que estavam inseridos, e por isso muitos deixaram questões em branco, mesmo com a explicação fornecida no questionário.

O questionário também foi distribuído diretamente aos respondentes e também por meio dos gerentes dos funcionários, de forma não identificada. Todos os questionários foram enviados por correio eletrônico, seguindo-se as orientações de Aguzzoli, Antunes e Lengler (2007, p. 5), para quem “um teste realizado pela *internet* evita erros de amostragem, já que se pode selecionar entrevistados específicos, tendo a certeza de que responderão ao questionário apenas uma vez”. O questionário – que continha perguntas abertas e fechadas – foi elaborado em inglês devido ao fato de a maioria dos respondentes não ter domínio da língua portuguesa. O tratamento dos dados comportou estatísticas descritivas (SINCICH, 1995) e seguiu protocolo de análise de conteúdo (VERGARA, 2006).

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No que diz respeito a *turnover*, 57% dos respondentes está na empresa por um intervalo de 1 a 5 anos e 36% há menos de 1 ano. Tal fato demonstra que, apesar de ser relativamente novo o projeto no qual se inserem os respondentes, com quatro anos de existência no Brasil, boa parte dos que lá atuam tem menos de um ano de empresa, o que representa uma taxa de rotatividade bastante expressiva.

Confirmando o que preconiza a literatura, 79% dos respondentes desempenham atividades técnico-operacionais. Tal fato consegue demonstrar que a delegação de atividades para projetos de *offshoring* e *outsourcing* ainda se baseia em atividades de pouca importância estratégica.

No que tange à percepção dos profissionais acerca de como foi ter passado por um processo de *outsourcing*, somente 7% classificaram a experiência como excelente. Alguns depoimentos mostram a perda de referência com o processo, muitas vezes causada pela resistência encontrada por parte daqueles que perderam seus empregos e pela dificuldade encontrada nos treinamentos. Tomando-se a palavra dos respondentes:

*Isso somente é benéfico se a economia em custos é alta, (para) o que nós não temos visibilidade. Nós só vemos a quebra do processo e que, freqüentemente, o número de pessoas aumenta. Nós temos pessoas fabulosas em nossos locais de outsourcing, porém a experiência é perdida e tipicamente, em locais de outsourcing a rotatividade é alta e não se constrói a mesma experiência que existia anteriormente.*

*Meu primeiro trabalho foi uma transição de um processo de outsourcing quando eu tinha apenas duas semanas de empresa. Foi muito difícil entender todo o processo. O treinamento foi curto, durando apenas duas semanas e o responsável por ministrá-lo era o próprio gerente.*

Para tentar verificar mudanças no clima organizacional ocasionados pelo *outsourcing*, perguntou-se como era percebido o clima na empresa antes e como ficou depois do processo.

Respondendo a esse item, 42% dos respondentes acreditaram que antes o clima era regular e, depois de completado o processo, mesmo com 30% respondendo ser excelente o clima organizacional, pode-se considerar que houve detrimento no clima, já que 28% dos respondentes o classificaram como ruim ou caótico, categorizações que não apareceram na descrição do clima antes do *outsourcing*:

*O início de qualquer transição é um pouquinho caótico, pois você está aprendendo algo novo. O que foi pior para mim, em primeiro lugar, foi o fato de eu ser nova na empresa e não ter nem a cultura, nem os contatos corretos e necessários para entender o negócio como um todo.*

Algumas respostas indicam que os profissionais acreditam que, ao contrário do que se poderia esperar, conforme preconiza a literatura, o *outsourcing* acaba trazendo como benefício somente a redução de custos:

*Eu não vejo nenhum aumento em qualidade. Há um aumento na eficiência baseado na consolidação do trabalho, entretanto, o número de funcionários, mesmo que terceirizados aumenta.*

Parece subsistir nas organizações uma crença de que, terceirizando tarefas e postos de trabalho, além de cortar custos, aumentará de modo correspondente a qualidade do serviço, o que não é verdade, como se mostra na pesquisa e como afirmam alguns autores. Um dos funcionários argumenta que:

*O principal objetivo, nos dois processos de outsourcing dos quais eu participei, era o corte e custos. O aumento da eficiência e qualidade são conseqüências*

Grande parte dos respondentes (22%) acredita que a maior conseqüência do *outsourcing* é a perda da unicidade da organização, uma vez que o terceirizado se torna uma peça extra da empresa, com focos e objetivos diferentes, e subordinados à empresa prestadora de serviços. Em seguida, também com 22%, aparece a deterioração do clima, conforme expressado anteriormente, quando os respondentes foram questionados sobre o clima da empresa antes e depois da consolidação do processo.

Seguindo a mesma lógica, o item apontado como tendo maior conseqüência para o empregado terceirizado foi o fato de ele não “respirar” a cultura da empresa que o contratou – com 43% da opinião dos respondentes –, o que reforça o fato de que se perde a unicidade da empresa, já que as práticas de recursos humanos são distintas para terceirizados não terceirizados. Muitas vezes o terceirizado sente-se parte da empresa contratante do serviço, já que ele contribui para seus resultados, porém a empresa contratante não tem a mesma visão para com o terceirizado, uma vez que um dos motivos de se terceirizar uma atividade é reduzir a responsabilidade sobre a mão-de-obra que a executa.

Apesar dos prós e contras de se optar por terceirizar ou não uma operação, o processo de *outsourcing* como um todo é bem visto pelos respondentes, que o consideram como uma boa opção estratégica para a empresa, se usado com cautela e discernimento, totalizando a maioria de 72 % que acreditam ser o *outsourcing* uma boa opção para ser usado em poucos casos. Em segundo lugar, com 14%, os entrevistados julgaram ser uma boa opção e que deveria ser sempre utilizada. Tal percepção aparece no depoimento de um dos respondentes:

*Nós temos tido muita sorte com relação à qualidade dos funcionários contratados para dar suporte ao nosso time. No mundo de hoje, eu acho que uma força de trabalho global é politicamente crítica, entretanto, isso não deveria ser feito às custas do entendimento do trabalho.*

Por outro lado, os que pensam no *outsourcing* como uma boa opção, porém sujeita a restrições, acreditam que só devem ser terceirizadas certas operações:

*Manutenção e segurança (podem ser terceirizadas), mas as atividades principais da empresa precisam fazer parte de uma organização coesa.*

Metade dos respondentes afirmou já ter passado por um processo de *offshoring* na empresa para a qual trabalham. Ainda assim, deve-se ressaltar que, mesmo com a grande maioria dos entrevistados executando funções antes realizadas em outro país, os respondentes não tinham consciência de que faziam parte de um projeto de *offshoring*. Dos 50% que responderam já ter passado por uma experiência de *offshoring*, 42% consideraram a experiência regular ou indiferente. Tal classificação remete ao desconhecimento de tal operação por parte da amostra escolhida. Apenas 7% identificaram o processo como maléfico e estes explicam que:

*O tempo das pessoas que tiveram suas posições offshored é tomado para treinar os novos funcionários. Quando o funcionário substituí é contratado, frequentemente, o treinamento acaba sendo ministrado pelos que perderam as posições.*

Tal argumentação aponta para um processo de treinamento muito árduo e que usualmente ocupa muito tempo e recursos para os que ficaram no país de origem da operação.

*O treinamento em muitos casos, acontece por “conference calls”, o que na minha opinião deixa algumas falhas. Seria melhor que o treinamento fosse dado pessoalmente.*

A partir de determinado ponto do questionário, os respondentes foram levados a fornecer um comparativo entre o clima estabelecido em um processo de *offshoring* e em um processo de *outsourcing*. É notável que são processos bastante similares, já que se obteve em ambos um consenso de que o clima antes era regular, e que depois do processo completo o clima foi considerado como excelente pela maioria. Deve-se frisar que a avaliação do clima na grande maioria foi feita pelas pessoas que receberam as posições de trabalho no Brasil, ou seja, a tendência de perceber o clima como melhor após o processo era grande.

Quando se verifica as respostas elaboradas pelos trabalhadores que perderam as posições na organização, as respostas variaram entre regular e ruim. Pode-se concluir que o clima tende a melhorar no local em que se recebem as posições, e a piorar no momento da transição no lugar de onde as posições provêm:

*Eu conheço algumas pessoas que foram diretamente afetadas quando houve a transição. Ficou bastante tenso pois eles não conseguiram ser realocados em outras funções na empresa.*

Uma das características percebidas durante um processo de *offshoring* baseia-se na resistência encontrada pelos novos funcionários, quando o antigo ocupante do cargo deve treiná-lo. Geralmente isso ocorre somente em processos de *offshoring* e dificilmente em processos de *outsourcing*, já que a relação é diferente quando há uma terceirização; existe o envolvimento de contratos e satisfação de um cliente – o contratante –, o que não ocorre em um BPO (*Business Process Offshoring*). Assim, 42% responderam que houve uma resistência bastante alta, mas que ela era esperada devido às características da transferência.

Analisando a resposta de um dos informantes fica evidente que existe um entendimento da situação, porém, mesmo com o desgaste da mudança, a resistência é encarada como normal:



*É uma situação bastante difícil ter o seu trabalho enviado para outro país ou cidade. Muitos dos funcionários com quem tive de lidar ficaram extremamente tristes, porém sabiam que o fato tratava-se de uma estratégia corporativa e que eu não era culpada pelo que havia acontecido.*

A maioria dos respondentes acredita que o país de onde vieram as posições de trabalho afeta o grau de resistência encontrado. Alguns respondentes parecem crer que, se o país fosse mais próximo psicologicamente do Brasil, haveria menos resistência, pois a confiança seria maior e haveria maior semelhança de culturas e comportamentos.

Ao contrário das expectativas depositadas nos processos de *outsourcing*, que em pesquisas anteriores pareceram apontar apenas para o benefício do corte de custos, enquanto o nível de serviço continuou estável, a partir da percepção das operações de *offshoring* pelos respondentes da presente pesquisa foi possível verificar que houve um aumento da eficiência e, mesmo que implicitamente, também uma redução nos custos.

*Todos nós temos uma curva de aprendizado, independente da cidade ou região de onde somos. Qualquer mudança exige tempo de aprendizado, de entrosamento e trabalho em time.*

*Conforme disse anteriormente, o novo nível de serviço foi mais bem controlado e passou a ter mais qualidade.*

Por outro lado, com a visão um pouco mais conservadora baseada na percepção dos que ficaram, uma respondente acredita que o nível de serviço piorou, devido à perda em experiência, que só poderá ser recuperada com o tempo:

*O nível (de serviço) sofreu uma redução devido à perda em experiência. Daqui há um tempo poderá ser comparada.*

## 5 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A pesquisa buscou avaliar alguns dos efeitos do *outsourcing* e do *offshoring* sob a perspectiva dos indivíduos que passaram por essas transformações organizacionais. A necessidade de se investigar o impacto de tais processos nas relações de trabalho e no ambiente interno da organização se apresenta devido ao fato de os gestores confiarem essencialmente nos recursos humanos para promover vantagem competitiva a partir de determinadas modificações em estratégia e em estrutura (WANG *et al.*, 2008).

Os resultados aqui obtidos corroboram o argumento de que “a terceirização ideal, bem delineada, conectada à estratégia organizacional, tal como apresentada na literatura gerencial (...) é uma ficção” (PINTO & ARAÚJO, 2006, p. 15). A maioria dos respondentes não percebe melhora na qualidade dos serviços que foram terceirizados, julgando que a redução de custos é o maior benefício trazido por esse processo.

Os processos de *outsourcing* podem ser caracterizados essencialmente como conflitos de interesses diversos: entre empresa contratante e empresa contratada, entre supervisão e operação, entre funcionários efetivos e terceirizados (TADELIS, 2007). Esses conflitos parecem ocorrer principalmente porque a queda dos custos é em grande parte promovida pela deterioração dos contratos de trabalho, uma vez que há uma redução dos salários e dos benefícios; ganha-se menos e executa-se a mesma função. A partir dos dados empíricos, constatou-se também que o funcionário pode se sentir inferior pela diferença estabelecida

(funcionário *versus* terceirizados) e por saber que formalmente não pertence à empresa (não possui os mesmos benefícios, porém cumpre as mesmas regras e segue objetivos iguais).

O funcionário terceirizado parece não se integrar totalmente e atua em acordo com a cultura da contratante, o que é de certa forma contraditório, pois há a obrigação de se de atender a duas culturas com focos totalmente diferentes, ponto bastante polêmico e passível de conflitos. A esse respeito, Cohen e El-Sawad (2007) acrescentam que processos de *offshoring* são naturalmente propensos à ambigüidade, ao paradoxo e à ambivalência; os indivíduos envolvidos apresentam um profundo senso de dúvida e contradição, além do desconforto resultante das transformações.

Durante a presente pesquisa um fator muito importante observado foi a deterioração do clima interno, uma vez que departamentos inteiros são desfeitos, e indivíduos muitas vezes considerados “estranhos” chegam na empresa para fazer o mesmo, causando problemas durante o processo de desligamento e transferência das atividades.

No que se refere ao processo de *offshoring*, observou-se um desgaste por parte dos trabalhadores do país de origem da empresa, uma vez que esses declararam se sentir lesados pela perda de postos de trabalhos que são transferidos para países de mão-de-obra mais barata. Os custos de treinamento são bastante elevados e a diferença de culturas acaba aumentando a resistência de mudança ao longo do processo. Outros fatores promovem um desgaste bastante acentuado do clima para os que ficam no país de origem e, após a consolidação, tende-se a ter certa melhora no clima no país de destino.

As informações obtidas no estudo apontam para a constatação de que o *offshoring* parece ser menos nocivo para as relações de trabalho quando comparado com o processo de *outsourcing*: muitas vezes a posição é mudada dentro da própria empresa e a tendência é que as políticas de gestão de pessoas sejam semelhantes. É importante notar, porém, que esse fato não impede a ocorrência de tratamentos diferentes para cargos iguais, o que faz com que os funcionários se sintam prejudicados em relação àqueles que antes executavam a mesma função, por ganharem menos e terem menos benefícios, e por possuírem menos autoridade. A literatura alerta para o fato de que, em tais casos, pode subsistir na organização um forte sentimento de traição entre pessoas que anteriormente faziam parte da mesma equipe e que, depois dos processos de *outsourcing* e/ou *offshoring* se vêem em posições distanciadas (RAMINGWONG & SAJEEV, 2007).

Com a pesquisa percebeu-se que o *offshoring* ainda é desconhecido para alguns dos respondentes, mesmo estando eles inseridos em tais processos, talvez por não ser o Brasil um país de tradição nessa prática. A alta taxa de rotatividade de pessoal observada entre os respondentes parece indicar que existe um hiato entre o nível das atividades propostas e o nível de qualificação exigido na contratação, por vezes bastante elevado. O fato de haver a necessidade de se falar o inglês fluentemente, ou outra língua qualquer, faz com que sejam selecionados candidatos com boa qualificação e com altas expectativas, as quais não são atendidas ao longo do tempo devido ao trabalho oferecido.

Verificou-se que as relações de trabalho foram comprometidas tanto no processo de *outsourcing* quanto no de *offshoring*; em alguns pontos podem ser verificadas vantagens de um sobre o outro, porém, no resultado geral, ambos parecem legar conseqüências que podem, em muitos casos, acabar com os projetos. Como sugestão para novos esforços de pesquisa, recomenda-se persistir no estudo conjunto de *outsourcing* e *offshoring*, estudando-se outros casos em que haja transformações semelhantes. Poderia ser igualmente interessante examinar projetos de *offshoring* para o Brasil de operações conduzidas por empresas que não são norte-americanas, de modo a verificar se existem outras possibilidades de modificação nas relações de trabalho e no ambiente interno.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AGUZZOLI, R.; ANTUNES, E.; LENGLER, J. Gestão de pessoas: como transnacionais brasileiras gerenciam seus trabalhadores no exterior? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

AGRAWAL, V.; FARRELL, D. Who wins in offshoring. *The McKinsey Quarterly*, n.4, 2003.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; REMES, J. Offshoring and beyond: cheap labor is the beginning, not the end. *McKinsey Quarterly*, Edição Especial, 2003.

AGUIAR, E. Relações de fornecimento na indústria automobilística paranaense: o caso Chrysler-Dana. Dissertação de Mestrado em administração defendida em 2001. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Orientador: Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak.

BAILY, M.; FARRELL, D. Exploding the myths of offshoring. *MIS McKinsey Quarterly*, July 2004.

BARBOSA, A.; VALENÇA, M. A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Anais... Salvador: ANPAD, 2002.

BARUCH, Y. Employability: a substitute for loyalty? *Human Resource Development International*, v. 4, n. 4, 2001. p. 543-566.

BIVENS, J. Truth and consequences of offshoring: recent studies overstate the benefits and ignore the costs to American workers. *Economy Policy Institute: Briefing Paper*, New York, n. 155, 2005. Disponível em: <http://www.epinet.org/content.cfm/bp155>. Acesso em: 21 de outubro de 2007.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BONELLI, R.; FONSECA, R. Ganhos de produtividade e de eficiência: novos resultados para a economia brasileira. *Texto para Discussão*, n.557. IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Abril. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td0557.pdf>. Acesso em: 30 de junho de 2008.

CALDAS, Miguel P. Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo? *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, 2000, p. 29-41.

COHEN, L.; EI-SAWAD, A. Lived experiences of offshoring: an examination of UK and Indian financial service employees' accounts of themselves and one another. *Human Relations*, n .8, v. 60, 2007, p.1235-1262.

FARIA, A. Terceirização: um desafio para o movimento sindical. In: MARTINS, H.; RAMALHO, J. (orgs.). Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho. São Paulo, HUCITEC/CEDI/NETS, 1994, p. 41-61.

FARRELL, D.; JAIN, R.; PIETRACCI, B. Assessing Brazil's offshoring prospects. McKinsey Quarterly, Special Edition 2007.

FLEIG, D. Reestruturação produtiva e subjetividade: uma análise interpretativa do significado do desemprego. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Anais... Atibaia: ANPAD, 2003.

GIÃO, P.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. Offshoring call centers for emerging markets: preliminary findings in Brazil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

GIL, A. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HIJZEN, A.; SWAIM, P. Does offshoring reduce industry employment? National Economic Review, n. 86, v. 201, 2007, p.86-96.

KEARNEY, A. FDI Confidence index. Disponível em: [http://www.atkearney.com/shared\\_res/pdf/FDICI\\_2005.pdf](http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/FDICI_2005.pdf). Acesso em: 21 de junho de 2008.

KONINGS, J.; MURPHY, A. Do multinational enterprises substitute parent jobs for foreign ones? Evidence from firm level panel data. Working Paper n. 371. Abril, 2001. Disponível em: <http://www.wdi.umich.edu/files/Publications/WorkingPapers/wp371.pdf>. Acesso em: 28 de julho de 2008.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. Fundamentos de metodologia científica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LOPES, A.; SILVA, J. Novas relações de trabalho e expectativas profissionais dos indivíduos: os discursos de terceirizados na área de TI. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007. Anais... Natal: Anpad, 2007.

MACHADO, C.; CALVOSA, M; OLIVARES, G. Quarteirização vs terceirização: uma vantagem competitiva na gestão de contratos. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3, 2006. Anais... Resende: AEDB, 2006.

MARX, R.; SCHIRRMEISTER, R. A organização do trabalho nas novas organizações: as formas de contratação e suas repercussões na organização do trabalho. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 8, 2005. Anais... São Paulo: FEA-USP, 2005.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; DE GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. O poder das organizações. São Paulo: Atlas, 1987.

PINTO, F.; CAMEIRA, R.; CLEMENTE, R.; CAULLIRAUX, H. *Outsourcing* global: sistemas de automação de serviços profissionais e modelo de certificação de serviços

habilitados por tecnologia da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25, 2005. Anais... Porto Alegre: ABEPRO, 2005.

PINTO, R.; ARAÚJO, A. A terceirização real na grande indústria pessoense na perspectiva dos seus gestores. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Anais... Salvador: Anpad, 2006.

PROENÇA, E.; RAMOS, H. O processo de internacionalização no Brasil: um estudo exploratório na Dedini. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7, 2004, Anais... São Paulo: FEA-USP, 2004.

RAMINGWONG, S.; SAJEEV, A. Offshore outsourcing: the risk of keeping mum. *Communications of the ACM*, v. 50, n. 8, August 2007. p. 101-103.

REMENYI, D.; WILLIAMS, B.; MONEY, A.; SWARTZ, E. *Doing research in business and management: an introduction to process and method*. London: SAGE, 1998.

REZENDE, W. Terceirização: a integração acabou? *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 4, 1997, p.6-15.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. *Metodologia de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SHI, Y. Today's solution and tomorrow's problem: the business process outsourcing risk management puzzle. *California Management Review*, v. 49, n. 3, Spring 2007. p. 27-44.

SINCICH, T. *Business statistics by example*. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

TADELIS, S. The innovative organization: creating value through outsourcing. *California Management Review*, v. 50, n. 1, Fall 2007. p. 261-277.

VERGARA, S. *Métodos de pesquisa em Administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WANG, L.; GWEBU, K.; WANG, J.; ZHU, D. The aftermath of information technology outsourcing: an empirical study of firm performance following outsourcing decisions. *Journal of information Systems*, v. 22, n. 1, Spring 2008, p. 125-159.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.