

4 Consultoria, *Outsourcing* e Relações de Trabalho

Neste capítulo, procura-se apresentar uma visão geral a respeito das formas de trabalho consultoria e *outsourcing*, ou seja, como elas se caracterizam, suas vantagens e desvantagens, como se apresenta o posicionamento dos seus empregados, como se estabelece o relacionamento com os clientes, críticas e pontos positivos associados. A abordagem utilizada procurou mostrar como essas relações se estabelecem no mundo empresarial, uma vez que fazem parte do estudo de caso com a organização escolhida para a pesquisa de campo. Essa empresa apresenta as duas formas de trabalho como as mais importantes dentro de seu portfólio de serviços.

4.1. Considerações sobre a Relação de Trabalho Consultoria de Negócios

Após o estudo, nos capítulos anteriores, da identidade e identificação organizacionais e suas associações com as diferentes características das relações de trabalho, é importante realizar uma análise mais profunda e estruturada a respeito de duas formas de trabalho relevantes no mundo empresarial moderno: consultoria e *outsourcing*. O crescimento da realização de serviços se deve muito à competição aguçada e feroz presente no mundo capitalista. Cada vez mais a especialização se torna relevante (por motivos de custo, qualidade, inovação, etc.) o que proporciona uma demanda crescente de terceirizações ou a execução de projetos por parte de terceiros (KAKABADSE e KAKABADSE, 2000). Assim, essas práticas constituem um dos principais modos de atuação das organizações prestadoras de serviço nos tempos atuais. Além disso, o estudo de caso realizado na presente pesquisa se baseia em uma companhia cujas maiores fontes de faturamento estão estruturadas nessas duas forças de trabalho. Nos itens a seguir, iniciar-se-á uma discussão a respeito dessas duas maneiras de atuação, muito

importante tanto para a análise da pesquisa de campo quanto para a composição de conclusões.

4.1.1. O mercado de Consultoria

De acordo com Adams e Zanzi (2005), a consultoria de negócios evoluiu da consultoria de contabilidade, engenharia e manufatura para incluir o aconselhamento e sugestões sobre estratégias de negócio. Segundo Kakabadse e Louchart (2006), essa atividade surgiu, pela primeira vez, no começo do século vinte, quando Frederic Taylor publicou seu tratado na revista *Scientific Management* em 1911. Hoje em dia, conforme apresentado por Adams e Zanzi (2005), o campo compreende quatro grandes segmentos: Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Operações e Estratégia. Até recentemente, a indústria de consultoria de negócios era composta, predominantemente, por sócios privados, ou seja, não havia empresas de capital aberto. Com o crescimento delas, a tendência foi abrir capital a fim de obter investimentos a partir da venda de ações em bolsa. Hoje em dia, as empresas de Tecnologia da Informação dominam a lista das maiores consultorias de negócio e das maiores consultorias com capital aberto em bolsas de valores do mundo inteiro.

Adams e Zanzi (2005) mostram que algumas consultorias de negócio já são parte de grandes conglomerados organizacionais com ações em bolsa, envolvidos em manufatura, vendas de produtos e serviços. Elas surgiram como uma extensão natural para o oferecimento de serviços adicionais aos clientes. A tendência de abertura de capital foi ajudada pelo rápido crescimento das consultorias que prestam serviços de Tecnologia da Informação e que, praticamente, já nasceram com esse tipo de estrutura de capital, tais como IBM, SAP e HP. Outras consultorias de Tecnologia da Informação realizaram a oferta pública inicial de ações (IPO) para se desvincularem das empresas de auditoria das quais se originaram e para permitir que os antigos sócios ganhassem parte da empresa. Essa separação foi exigência da legislação de Sarbannes-Oxley. Além disso, a tendência de incluir as práticas de *outsourcing* como um serviço oferecido pelas empresas de consultoria criou uma necessidade de capital para o crescimento

dessas organizações. Os serviços de terceirização não apenas fornecem ajuda e aconselhamento aos seus clientes, como também oferecem a própria gestão das atividades operacionais deles.

Por outro lado, a maioria das companhias de consultoria que se mantiveram privadas pertence aos segmentos de Estratégia e Recurso Humanos. Segundo Adams e Zanzi (2005), a indústria de consultoria tende a se segmentar nas linhas de “solucionadores de problemas” e “provedores de infra-estrutura”. Membros do primeiro grupo, constituído de consultorias privadas de Estratégia e Recursos Humanos, tentam manter o prestígio, o valor de suas marcas e o caráter profissional do fornecimento de serviços. Os “provedores de infra-estrutura” focam em prover soluções de baixo custo e de alta escala de produtos tangíveis, como melhorias de processos de negócio (consultoria de Operações e soluções de Tecnologia da Informação). De acordo com os autores, fusões, aquisições e a adição de novas áreas para a prática de consultoria de negócios estão mudando o setor, principalmente a expansão em escala dos serviços relacionados à Tecnologia da Informação. Por isso, muitas empresas estão abrindo seu capital, a fim de alavancarem recursos para investimentos e expansão. Além disso, o setor de Tecnologia da Informação está servindo como porta de entrada nas organizações, ou seja, está abrindo caminhos para outros tipos de consultoria (já que está bastante relacionado com Operações, Recursos Humanos, Finanças, Operações e Estratégia) e servindo de vitrine para outros clientes.

4.1.2. Os papéis dos consultores

Devido às suas diferentes formas e atividades, é um processo difícil definir o conceito de consultor. De acordo com Adams e Zanzi (2005), uma definição para consultoria de negócios se refere ao serviço realizado para uma entidade por uma pessoa ou grupo independente e qualificado. O conceito está relacionado a um serviço de aconselhamento contratado pela organização, executado por indivíduos treinados e qualificados que fornecem uma assistência de forma independente e objetiva ao cliente, com a finalidade de identificar problemas, analisá-los, recomendar soluções e ajudar na sua implementação. A atividade

exige competências e habilidades específicas para trabalhar na identificação, análise e solução das demandas dos clientes.

Segundo Kakabadse e Louchart (2006), as fronteiras entre a consultoria de negócios e as outras práticas relacionadas, tais como *mentoring* (mentoreamento), *counselling* (aconselhamento) e *coaching* (tutoramento) não são muito claras. A atividade de mentoreamento é realizada por um indivíduo experiente que ajuda a guiar um novo funcionário, ou seja, uma pessoa que auxiliará a outra na tentativa de se tornar o que ela deseja. Assim, o indivíduo formador, via compartilhamento de experiências, atua como um guia para o novo entrante da organização. O aconselhamento não se refere a uma consultoria de negócios, mas, sim, a uma ação mais interpretativa do que analítica, com uma dimensão psicológica que ajuda o cliente a descobrir seu mundo interno e a interpretar pensamentos inconscientes, sentimentos e imagens subjetivas. Embora os consultores tenham que adotar uma abordagem reflexiva em seus trabalhos, este não pode ser considerado o seu papel principal. A fronteira entre o tutoramento e a consultoria também não é bem definida, sendo a primeira atividade parte da segunda. O tutoramento envolve uma abordagem mais relacional e emocional, baseando-se na capacidade de escutar e de tirar o máximo de alguém, instigando, em cada indivíduo, uma atitude intuitiva para o desenvolvimento da sua auto-estima e segurança.

Os tipos de serviço que os consultores oferecem são complexos e distintos. Um dos seus papéis é ajudar os gerentes das empresas a escolherem as melhores e mais apropriadas estratégias dentre a enorme quantidade de opções existentes. A incerteza dos executivos dentro de um mundo dinâmico e de rápidas mudanças é uma demanda contínua dos consultores de negócio. Assim, o primeiro objetivo dos consultores é fornecer aos clientes uma retomada do senso de controle, minimizando as incertezas organizacionais existentes e atuando como verdadeiros terapeutas que ajudarão os gerentes a reduzirem sua ansiedade em relação à eficiência de seus trabalhos.

No processo de consultoria, o especialista leva as suas experiências e competências em um particular assunto que faz falta à organização, exercendo atividades de tutoramento e orientando naquilo que deve ser feito para a solução dos problemas encontrados. Todavia, esse papel é muito maior do que simplesmente diagnosticar e resolver os problemas dos clientes, uma vez que

envolve uma série de atividades a fim de ajudá-los a perceber, entender, planejar, solucionar e aprender (aumentar o aprendizado organizacional), tornando-os competentes para realizarem os seus próprios diagnósticos e observações, identificando os problemas e gerando as soluções. As constantes mudanças no ambiente organizacional, hoje em dia, determinam que se a organização não tiver uma capacidade de retenção de conhecimento tão rápida quanto o ritmo das mudanças, não sobreviverá. Esse tema é tratado por Nonaka e Takeushi (1997), que afirmam que a essência da mudança estratégica envolve o desenvolvimento da capacidade organizacional em adquirir, criar, acumular e explorar o domínio do conhecimento. Assim, os consultores podem ser vistos como agentes da mudança.

Neste sentido, Kakabadse e Louchart (2006) afirmam que o papel dos consultores é, não apenas agregar competências aos clientes, mas também ajudá-los a criar e implementar as novas mudanças, definindo o ritmo delas com o objetivo de obterem sucesso na indústria. A obrigação de oferecer respostas inovadoras é uma característica desse trabalho, ao invés de, simplesmente, sugerir soluções de prateleira. No entanto, os problemas vividos pela gerência não são novos, pelo contrário, são bastante conhecidos e, por isso, a solução oferecida muitas vezes se repete. Por isso, o papel dos consultores é extremamente paradoxal, já que envolve prover os clientes com novas e criativas soluções para problemas conhecidos cuja resposta já é bastante utilizada por todos.

Em muitos casos, a relação entre consultor e cliente é muito mais do que profissional e envolve dimensões psicológicas que devem ser levadas em conta. Por isso, para o sucesso do projeto, os consultores devem saber lidar com as dimensões culturais e psicológicas da empresa. A relação interpessoal entre consultores e cliente é vital, envolvendo, muitas vezes, suporte emocional. Realizar um trabalho de consultoria com excelência exige saber trabalhar a própria ansiedade, humores e razões afetivas que aparecem com as incertezas dos processos de mudança, de modo a estar razoavelmente seguro, alerta, confortável e centrado na interação com os clientes.

Neste processo, o consultor deve coletar informações para a realização do seu trabalho. A vontade do cliente em compartilhar esses dados dependerá da habilidade do consultor em construir um profundo relacionamento emocional, de confiança e credibilidade. A prioridade deve estar relacionada ao desenvolvimento de uma relação de longo prazo e que produza benefícios mútuos, pois só assim a

confiança poderá ser conquistada. Pelo fato de envolver emoções, o consultor deve aprender a trabalhar de forma suave, provendo exclusiva atenção, de modo a atingir os seus objetivos. Por isso, seu trabalho exige algumas habilidades extras: capacidade de criar um clima favorável, saber responder de forma amistosa, positiva e que não seja desagradável, a fim de fazer com que o cliente agradeça pela ajuda recebida; proatividade; honestidade; humildade em saber que, em muitos casos, ele não terá todas as respostas.

O primeiro contato no trabalho de consultoria deve realçar as diferenças existentes entre as suas expectativas dos clientes e os resultados que o processo de consultoria pode realmente oferecer. O gerenciamento das expectativas é muito importante para o sucesso da relação, pois elas podem ser muito discrepantes. Por isso, o consultor deve corrigi-las, caso queira desenvolver um relacionamento de sucesso e de longo prazo. De acordo com Kakabadse e Louchart (2006), ouvir com atenção, tentar entender quais são as principais preocupações e necessidades dos clientes antes de oferecer quaisquer soluções e apresentá-las de forma simples são relevantes atitudes a serem tomadas.

4.1.3.

O papel dos clientes nas relações de Consultoria

O envolvimento e a disponibilidade dos clientes para as mudanças são muito relevantes para o sucesso dos serviços de consultoria. Os problemas, as soluções e as vitórias do projeto também pertencem a eles. Todavia, a tendência comum é adotarem uma postura relaxada e sempre deixarem toda a responsabilidade com a empresa contratada, pelo fato de estarem pagando por um serviço. Se, ao longo da relação, o consultor deixar o cliente se distanciar e rejeitar as suas obrigações, tudo pode dar errado e, por isso, a reciprocidade no relacionamento é muito importante. Em muitos casos, o cliente deve desaprender os comportamentos familiares e mudar os seus hábitos a fim de estabelecer novos padrões.

Kakabadse e Louchart (2006) identificam três tipos de expectativas dos clientes na relação com as consultorias: confusa, implícita e irreal. Expectativas confusas refletem uma idéia distorcida a respeito dos resultados do projeto, quando os clientes não possuem uma noção precisa das mudanças, dos problemas

e dos resultados. Em muitos casos, os clientes não possuem razão, não estão certos daquilo que desejam ou o que querem não está correto. A expectativa implícita acontece quando os elementos do serviço estão tão evidentes que os clientes não pensam de forma ativa ou consciente sobre eles ou a respeito da possibilidade de eles não se realizarem. Os consultores devem, então, se antecipar, adotar um comportamento proativo e estabelecer processos formais e escritos de comunicação. As expectativas irreais se referem ao fato de que os consultores não são mágicos que podem resolver todos os problemas do mundo. Em muitas ocasiões, aquilo que o cliente pede é tão irreal que os consultores devem saber rejeitar estas solicitações para que não aconteçam insucessos.

A questão da identificação do cliente também é muito importante. Em muitos casos, essa definição é ambígua e problemática, podendo gerar objetivos e papéis conflitantes e, assim, comprometer o projeto. Na maior parte das situações, o consultor lidará com mais de um cliente, sendo que as necessidades e expectativas deles nem sempre serão as mesmas. Por isso, realizar essa identificação e controlar as expectativas no início do projeto podem contribuir para o seu sucesso.

4.2.

Considerações sobre a Relação de Trabalho *Outsourcing*

Segundo Kakabadse e Kakabadse (2000), a forma de trabalho *outsourcing* pode ser vista como uma provisão e ajuda externa para outra empresa na entrega de produtos e/ou serviços que, previamente, eram realizados pela própria companhia contratante. O início dessa prática remonta o século dezoito, na Inglaterra, e, nos últimos anos, de acordo com Nordin (2006), a realização de serviços passou a ser vista como uma oportunidade relevante para as organizações cujos faturamentos com a venda de produtos decresceu. O autor enfatiza que a tendência do mercado global é o crescimento exponencial dos serviços, feitos de maneira formal ou não, visto que cada vez mais aparecem tarefas especializadas que só podem ser realizadas de forma eficiente e otimizada por aqueles que possuem a *expertise*.

Kakabadse e Kakabadse (2000) afirmam que o negócio de venda de serviços, tipicamente, possui grandes margens e pode fornecer rendimentos mais seguros e regulares do que o comércio de produtos, realizando um balanço com relação à volatilidade dos rendimentos da manufatura. Muitas firmas industriais tentam explorar essas oportunidades, introduzindo, na sua carteira de investimentos, serviços orientados para o cliente e o gerenciamento das suas atividades de modo que o seu contrato se torne mais completo e seguro. Assim, passam a adotar uma lógica orientada para os serviços, onde as necessidades dos clientes são vistas como oportunidades de negócio.

Ampliando o espectro da discussão, segundo Kakabadse e Kakabadse (2000), as decisões de terceirização se referem à escolha entre executar certas atividades dentro de casa ou terceirizá-las para o mercado, com os custos e economias de escala relacionados a cada uma dessas estratégias. Para os autores, grande parte das companhias executa essa prática para obter reduções de custo no curto prazo, ou seja, acesso, com custos mais baixos, a habilidades e conhecimentos especializados de empresas que já possuem esta *expertise*, evitando executar dentro de casa estas atividades. Além disso, devido ao aumento dos custos indiretos com competências consideradas não essenciais (aquelas que não estão relacionadas ao principal motivo de existência da firma), realizar a terceirização dessas atividades passou a ser a solução. Nordin (2006) realça a vantagem da concentração nas competências essenciais que são, realmente, a especialidade principal das empresas e estão relacionadas, de forma direta, ao seu negócio e ao seu cliente final.

Utilizando outra abordagem, Kakabadse e Kakabadse (2000) consideram que a realização do *outsourcing* é uma escolha entre baixos custos de produção (pelo fato de os fornecedores serem especialistas e, por isso, possuírem custos tecnológicos menores) e alto monitoramento dos custos. Além disso, melhorias de qualidade estão relacionadas à especialização dos serviços, ajuste nos controles e habilidade em possuir *expertise* externa. As pressões competitivas e globais fizeram com que as grandes organizações adotassem grande disciplina no marketing, reduzindo o seu leque de produtos e horizontalizando o seu processo de produção altamente verticalizado. Como resultado, as corporações se livraram dos seus negócios periféricos ou suplementares, a fim de focarem apenas nas suas atividades principais e que estão diretamente associadas à sua razão de existência.

A procura por maior eficiência levou a uma alta demanda por especialização e, em consequência, a terceirização chegou para supri-la. Além disso, a escolha da terceirização de produtos e serviços faz parte de um processo de formulação estratégica integral, na qual a empresa precisa determinar o escopo de suas atividades internas em relação aos seus objetivos.

Por isso, o motivo para a realização do *outsourcing* mudou de uma visão que, inicialmente, era voltada para a redução de custos para um reposicionamento estratégico, aumento de flexibilidade, melhoria de qualidade, aperfeiçoamento das atividades essenciais da empresa, grande integração de serviços e alta criação de valor. As facilidades e operações da Tecnologia da Informação facilitaram a redução dos custos (permitiram uma maior coordenação e sincronização dos trabalhos, das pessoas e das máquinas) e a melhoria da eficiência das transações, sem aumentar os seus riscos. Assim, os novos processos e redes encorajaram uma integração das operações e de toda a cadeia de valor, reduzindo os custos em comparação com a realização das atividades dentro da empresa.

4.2.1. Modos de realização do *Outsourcing*

Segundo Kakabadse e Kakabadse (2000), muitas corporações estão racionalizando suas operações e se movendo de uma tradicional estrutura verticalizada, com características focadas em tamanho, especialização, cargos fixos e preço para uma provisão de contratos externos baseada na velocidade, integração, flexibilidade e valor. Hoje em dia, vive-se em uma realidade em que se predomina um clima econômico instável, emergência de organizações globais, monopólios (ou oligopólios), baixa taxa de crescimento, utilização efetiva de capital e rápida proliferação da Tecnologia da Informação. Assim, para se adequarem a essas pressões do mercado, as companhias têm que, a todo o momento, reavaliar o seu modelo de operação, se reposicionando estrategicamente, aumentando o valor de sua cadeia, reduzindo custos e multiplicando sua eficiência, a fim de ganharem vantagem competitiva. A terceirização e a conexão rápida e significativa com parceiros, usuários e clientes,

visando a um ganho de qualidade em produtos e serviços e a um aumento de velocidade e agilidade nas transações se tornaram imperativos atualmente.

Kakabadse e Kakabadse (2000) observam que a competição global, o corte de funcionários, o direcionamento para uma organização mais flexível, as mudanças rápidas em tecnologia e a ênfase na concentração das competências principais da companhia são os maiores direcionadores para a realização do *outsourcing*. Quando o mercado como um todo realiza determinada prática, serviço ou produto, este perde o seu porte diferenciador e as suas vantagens competitivas. Assim, as companhias passam a direcionar essas tarefas aos fornecedores externos e a concentrarem seus esforços em áreas de maior criação de valor. Isso foi o que aconteceu com as atividades da Tecnologia da Informação, que passaram a ser vistas como uma prática comum e que, por isso, tiveram um aumento de sua terceirização em empresas do mundo todo.

Nordin (2006) afirma que o processo de *outsourcing* ideal é linear, racional, bem planejado e possui objetivos claros. Todavia, em muitos casos, isso é impossível de acontecer, em virtude da agilidade e volatilidade da indústria. Quanto ao desafio da estratégia de terceirização, o autor afirma que se ela for analisada de forma isolada do resto da estratégia da companhia e se a gestão do conhecimento interno não for levada em conta, em termos da perda de seu conteúdo crítico para o fornecedor de soluções, isto pode gerar um círculo vicioso de terceirizações e, de forma terminal, ao fechamento ou ao domínio total da organização. Existe sempre o risco de um comportamento oportunista em relações de negócios, mesmo naquelas que são bem próximas e confiáveis, como, por exemplo, a integração para frente do fornecedor, que passa a ser competidor em áreas novas e promissoras que a empresa deseja explorar. Além disso, a firma que está realizando a terceirização de suas atividades deve ter certeza que não será dominada pelos seus parceiros e fornecedores, razão pela qual alguns autores sugerem que empresas não-competidoras devam ser escolhidas ou somente áreas bem distantes das atividades principais devam ser terceirizadas. Kakabadse e Kakabadse (2000) consideram que a terceirização de áreas de tecnologia, pesquisa e desenvolvimento é um risco para a empresa contratante, visto que são o centro de inovação e conhecimento, o que pode levar a um decréscimo da vantagem competitiva ou a um descontrole da inteligência da companhia.

De forma geral, Nordin (2006) considera que os projetos de terceirização de serviços devem ser interativos e envolver o relacionamento entre empregados, clientes e fornecedores, assim como o desenvolvimento de uma estratégia geral pelos executivos, já que uma flexibilidade é necessária para que as novas relações tenham sucesso. Todavia, apenas uma abordagem executiva não é suficiente, uma vez que deve envolver toda a organização, inclusive os menores níveis hierárquicos. Esperar pelas reações desses também não é uma boa estratégia, já que causa irritação e passa a visão de uma falta de preocupação com eles. Por isso, é necessária uma coordenação central das diferentes alianças e esforços, a fim de evitar que as distintas iniciativas se anulem e impeçam a orientação dos serviços oferecidos.

4.2.2. Vantagens e Desvantagens do *Outsourcing*

Segundo Kakabadse e Kakabadse (2000), a prática do *outsourcing* oferece inúmeras vantagens, como permitir que a organização se concentre nas suas atividades essenciais, focando nos seus principais objetivos estratégicos, diminuindo ou estabilizando os custos adicionais, provendo flexibilidade nas respostas às mudanças comerciais e reduzindo o investimento em alta tecnologia. Além disso, a terceirização pode fornecer às companhias grande capacidade de flexibilização, especialmente na compra de novas tecnologias em desenvolvimento e componentes de sistemas complexos. Pequenos fornecedores altamente especializados, geralmente, oferecem respostas mais rápidas frente às mudanças que ajudam a diminuir a forte verticalização integrada existente e a conquistar economias de escala. Uma rede de fornecedores pode fornecer à organização a habilidade em ajustar a escala e o escopo de sua capacidade de produção, por um baixo custo e em uma rapidez grande, de acordo com as alterações nas condições da demanda. Uma das maiores vantagens da terceirização é a completa utilização das inovações e investimentos realizados por terceiros e da capacidade especializada de seus profissionais, muito custosos para as companhias replicarem em suas atividades.

Por outro lado, existem também diversas desvantagens na prática do *outsourcing*. Entre elas, a empresa contratante se tornar dependente dos fornecedores externos de serviços, falhar na realização da economia dos custos fixos, perder controle sobre as atividades consideradas críticas, ter que lidar com relacionamentos que dão errado e perder a moral com seus empregados. Além disso, a terceirização pode gerar novos riscos: o desenvolvimento de competências erradas, a perda das habilidades críticas, dos conhecimentos que intermedeiam diversas atividades da firma, do controle sobre os fornecedores e da memória corporativa. Os riscos são especialmente pertinentes quando as prioridades do fornecedor não são as mesmas do cliente. O que acontece também em muitas companhias é que, embora a terceirização seja implementada para a redução ou controle de custos, existe uma grande evidência que essa prática não consegue cumprir o objetivo previsto.

4.2.3.

As Relações de Trabalho e o processo de *Outsourcing*

De acordo com o Kakabadse e Kakabadse (2000), quando as organizações decidem transferir a responsabilidade de algumas de suas atividades para fornecedores externos, simultaneamente, elas redesenham suas fronteiras e estruturas organizacionais. Essas mudanças podem envolver reduções de pessoal com o objetivo de aumentar a eficiência na disciplina de custos para maximizar a competitividade no mercado. O desempenho da companhia pode melhorar com a demissão de funcionários, implementação de novas tecnologias e práticas de trabalho, modificação dos contratos de emprego e novas estruturas organizacionais. Corte de funcionários, diminuição das redundâncias e suspensão de atividades ineficientes são práticas comuns da terceirização, a partir da transferência de pessoal para os fornecedores contratados, substituições e aposentadorias voluntárias.

Todavia, as iniciativas apontadas acima, geralmente, geram medo, incertezas e resistências entre os funcionários próprios. Nordin (2006) também segue esse raciocínio, considerando que muitos problemas podem acontecer entre a empresa contratante e a prestadora de serviços, como, por exemplo, a resistência

por parte dos trabalhadores da primeira. Os impactos do *outsourcing* dependem do quanto ele é bem planejado, de como ele é comunicado aos empregados e da forma como ele é, efetivamente, implementado na organização (modo *top-down* ou *bottom-up*, revolução ou evolução). Essas diretrizes podem ser ajustadas, a fim de se adequarem ao contexto de mudanças e reduzirem os efeitos negativos das resistências das pessoas, tornando o processo mais construtivo.

Assim, segundo Kakabadse e Kakabadse (2000), para não lidar com situações desagradáveis, publicidade negativa e a legalidade dos direitos dos trabalhadores, as organizações estão adotando práticas de terceirização que incluem a transferência de pessoal para os fornecedores de serviço. Em muitos casos, esses absorvem todos os empregados da área terceirizada como condição de contrato. Conseqüentemente, a utilização da terceirização, apesar de ser considerada uma estratégia corporativa viável e legítima, possui implicações maiores do que as de características econômicas, como as de ordem social e psicológica que também podem gerar adversidades nos negócios da empresa. A visão geral é que a terceirização traz um impacto negativo nas pessoas. Todavia, em muitos casos, ela pode gerar nos funcionários um senso de oportunidade para o desenvolvimento de carreira, já que envolve uma movimentação para uma companhia mais especializada.

Kakabadse e Kakabadse (2000) enfatizam que, embora aqueles que perdem seus empregos sejam os mais afetados pela terceirização, os que permanecem na firma são também impactados negativamente. É a síndrome dos sobreviventes, baseada em uma diminuição da credibilidade da companhia, decréscimo da moral dos empregados, aumento do absenteísmo, falta de confiança, estresses pós-traumáticos, diminuição da produtividade e aumento da procura por outros empregos. Os funcionários se tornam auto-centrados, passam a ter visões de curto prazo e aversão ao risco; os impactos de longo prazo estão relacionados à falta de comprometimento, sintomas de medo, incertezas, frustração, ressentimento, raiva, doença, depressão, culpa, injustiça, traição, falta de confiança e moral baixa. Essas pessoas, apesar de vencerem a primeira etapa, não podem mais ajudar, pois estão pensando por quanto tempo mais as suas atividades permanecerão com a empresa e não serão terceirizadas. Empregados com elevada auto-confiança e competências valorizadas no mercado são os primeiros a deixarem a companhia e, se forem pessoas chaves, parte da memória organizacional desaparecerá com eles,

deixando a empresa vulnerável. Igualmente, funcionários de baixo desempenho tendem a executar suas atividades em níveis ainda mais inferiores e, com isso, perderem a confiança na procura de novas oportunidades de emprego. Assim, uma falta de habilidade em manter recursos, competências e conhecimentos críticos e necessários para o sucesso dos negócios pode esconder os benefícios ganhos com a terceirização.

Além disso, segundo Hurley (2001), com relação aos fornecedores de serviços, um de seus principais problemas é o fato de seus empregados se sentirem ambíguos em relação à entidade que é, realmente, o seu empregador: o cliente para quem ele trabalha, a empresa que paga o seu salário ou a organização a quem ele se reporta.