

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO

Carolina Pinheiro Coura

Trabalhadores Flexíveis:  
As mudanças nas relações de trabalho

Rio de Janeiro

Dezembro 2004

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Trabalhadores Flexíveis:  
As mudanças nas relações de trabalho

Carolina Pinheiro Coura

Dissertação submetida ao corpo docente do Instituto COPPEAD de Administração, da Universidade do Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

Aprovada por:

---

Prof. Ursula Wetzel, D. Sc. – Orientadora  
(COPPEAD/UFRJ)

---

Prof. Donaldo de Souza Dias, D. Sc.  
(COPPEAD/UFRJ)

---

Prof. José Roberto Gomes da Silva, D. Sc.  
(PUC/RJ)

Presidente da Banca

Rio de Janeiro, RJ

2004

Carolina Pinheiro Coura

Trabalhadores Flexíveis:  
As mudanças nas relações de trabalho

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Instituto COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Ursula Wetzel

Rio de Janeiro

2004

Coura, Carolina Pinheiro

Trabalhadores Flexíveis: As mudanças nas  
relações de trabalho / Carolina Pinheiro Coura.  
Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2004

x f.124: il.

Orientadora: Ursula Wetzel

Dissertação (Mestrado em Administração) – UFRJ,  
Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2004.

1. Relações de Trabalho. 2. Organizações.  
3. Administração – Teses. I. Wetzel, Ursula (Orient)  
II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD  
de Administração. III. Título

## RESUMO

COURA, Carolina Pinheiro. **Trabalhadores Flexíveis**: As mudanças nas relações de trabalho. Rio de Janeiro, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

O mercado de trabalho vem passando por grandes transformações estruturais. As empresas cada vez mais diminuem seus quadros de funcionários, tornando o desemprego crescente.

Além da diminuição das ofertas de emprego dentro de corporações existe uma mudança qualitativa nas relações de trabalho. O tradicional emprego para a vida toda parece não existir mais. Notamos, conseqüentemente, um aumento de trabalhadores em carreiras sem vínculos empregatícios.

Nesta realidade, o objetivo deste estudo qualitativo é analisar modelos de trabalhos flexíveis adotados por homens e suas experiências (vivências), notadamente, as vantagens e desvantagens percebidas por estes neste tipo de ocupação.

## ABSTRACT

COURA, Carolina Pinheiro. **Trabalhadores Flexíveis**: As mudanças nas relações de trabalho. Rio de Janeiro, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

The labour market is passing through significant structural transformation. Companies, more often, decrease their workforce, making unemployment a big concern nowadays.

Besides the decrease of job offers inside the organization, exists also a qualitative change in work relations. The traditional job for a life time seems to be something of the past. We notice, as a consequence, an increase of informal work.

In this reality, the purpose of this qualitative study is to do an analysis of flexible work models used by men and their experiences, in particular, advantages and disadvantages noticed by them in this kind of occupation.

À minha irmã e melhor amiga Camila

### **Agradecimentos:**

Aos meus pais que sempre estão do meu lado, me incentivando, me dando amor e principalmente servindo de exemplo em todos os aspectos da minha vida;

Ao meu namorado, que esteve pacientemente ao meu lado, torcendo por mim e me fazendo feliz;

À prof. Ursula, que me incentivou, me ajudou e principalmente me inspirou com o seu comprometimento como educadora;

Aos meus amigos do COPPEAD que tornaram esses dois anos inesquecíveis;

Aos professores e funcionários de COPPEAD que participaram da minha vida e me ajudaram nesta conquista.

Aos meus amigos e familiares, que mesmo não estando diariamente ao meu lado, estavam torcendo por mim.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1	Objetivo do estudo	3
1.2	Relevância do estudo	4
1.3	Delimitação do estudo	6
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>8</b>
2.1	O conceito de trabalhador flexível	8
2.1.1	Trabalhador autônomo	9
2.1.2	Trabalhador autônomo vs empreendedor	11
2.1.3	Trabalhador contingencial	13
2.1.4	Trabalhador independente	14
2.1.5	O trabalhador objeto do estudo	15
2.2	O contrato psicológico	15
2.3	Mapeamento dos novos contratos	19
	Figura 1 Tipos de contrato	20
2.4	As mudanças nas relações de trabalho	22
2.5	O acordo tradicional	24
2.6	O novo acordo	26
2.7	Status e reconhecimento	32
2.8	<i>Downsizing</i>	35
2.8.1	As vítimas	36
2.8.2	Os gerentes médios	42
2.8.3	O processo de desligamento empresa-empregado	43
	Quadro 1 Estágios e fase do processo de demissão	44
2.9	Vantagens e desvantagens do trabalho flexível	46
2.10	Gênero e idade	49

<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>53</b>
3.1	Tipo de pesquisa	53
3.2	Seleção dos sujeitos	57
	Quadro 2 Perfil dos entrevistados	59
3.3	Coleta de dados	61
3.4	Tratamento dos dados	62
3.5	Limitações do método	62
<b>4</b>	<b>DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b>	<b>64</b>
4.1	Características do trabalho flexível	65
4.1.1	Características pessoais	65
4.1.2	Pessoa jurídica	67
4.1.3	Negociação de contratos	67
4.1.4	Contratação de funcionários	70
4.1.5	<i>Network</i>	72
4.1.6	Atualização	73
4.1.7	Administração do tempo e dinheiro	74
4.1.8	Vantagens e desvantagens	75
4.1.9	Sentimentos relacionados à condição de flexível	80
4.2	A ruptura com o acordo tradicional	82
4.2.1	O desligamento da empresa	82
4.2.2	Recolocação	89
4.2.3	Auxílio desemprego	91
4.2.4	Pressão social	92
4.3	O novo acordo vs o acordo tradicional	95
4.3.1	Percepções sobre o trabalho corporativo	96
4.3.2	<i>Status</i> e reconhecimento	101
4.4	Expectativas para o futuro	102
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS</b>	<b>105</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>111</b>



# 1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho vem passando por grandes transformações estruturais. Notamos um aumento de trabalhadores em carreiras sem vínculos empregatícios. A mão de obra informal do presente não é a mesma mão de obra não especializada de anos atrás, profissionais agora, bem qualificados, enfrentam o desafio da independência (CAPELLI, 1999)

As empresas cada vez mais diminuem seus quadros de funcionários, tornando o desemprego crescente. Nos dados do IBGE, a taxa de desemprego foi de 12,2% em maio deste ano nas principais regiões metropolitanas do Brasil. Um estudo revela que as empresas estão contratando pouco devido a insegurança quanto ao futuro do país e também porque trabalham cada vez mais com menos gente. São rápidas para demitir e lentas para empregar<sup>1</sup>.

Esta constatação quantitativa da diminuição das ofertas de emprego dentro de corporações caminha junto com uma mudança qualitativa nas relações de trabalho. O tradicional emprego para a vida toda parece não existir mais. O fim do controle da carreira do empregado feito pela organização e do desenvolvimento de relações de longo-prazo entre a empresa e empregado deram espaço para a flexibilização deste acordo. (ROUSSEAU, 1994)

A alteração no papel da organização como fonte de trabalho permanente abre espaço para uma coleção de trabalhos feitos sob demanda, ou seja, indivíduos sem vínculo empregatício que são alocados em determinados

---

<sup>1</sup> Fonte: Época n. 321, 12/07/04, p48.

projetos. Seja dentro de uma organização ou até mesmo fora dela. (CARNOY, CASTELLS, BENNER, 1997)

Reconhecendo a importância desta mudança nas relações trabalhistas, o estudo tem o objetivo de analisar modelos de trabalhos flexíveis adotados por homens e suas experiências (vivências), notadamente, as vantagens e desvantagens percebidas por eles neste tipo de ocupação.

Estudos que retratam as relações de trabalho entre empresa e empregado reforçam a necessidade de indivíduos se tornarem mais independentes. A quebra do comprometimento das organizações para com os empregados os coloca numa realidade muito mais instável e de insegurança. O emprego para a vida toda que antes era implícito nos contratos se torna muito raro e o emprego flexível à nova tendência. (CAPELLI, 1999; KANTER, 1997; ROUSSEAU, 1994)

Alguns autores criticam esta flexibilidade tão anunciada. Sennett (1999) questiona a possibilidade de se desenvolver uma história de vida baseada em episódios e fragmentos. Em seu raciocínio, o profissional, ao se tornar flexível e conseqüentemente sem vínculo empregatício com uma empresa, perde o senso de comunidade e fica extremamente dependente do trabalho a qualquer hora e em qualquer lugar para garantir a sua sobrevivência. O trabalho de curto prazo enfraquece a lealdade e o compromisso mútuo de empregado / empregador.

Para outros a nova dinâmica do trabalho nada mais é do que um avanço da sociedade e a valorização da qualidade de vida. De Masi (1999) acredita que a desestruturação do tempo e do espaço proporciona ganhos na vida dos profissionais e que o tempo livre e o trabalho são, agora, uma coisa só.

Estudos também analisam as reestruturações organizacionais e o *downsizing* como sendo a materialização da transição do acordo para a vida toda para o acordo mais flexível. Esses acontecimentos mudam a forma das pessoas pensarem as suas carreiras e as condições das relações de trabalho. (VRIES & BALAZS, 1997; KOEBER, 2002)

Apesar de uma farta literatura sobre os assuntos acima citados, dentro da pesquisa bibliográfica não foi identificado nenhum estudo específico sobre modelos de trabalhos flexíveis adotados por indivíduos, do sexo masculino, no Brasil.

Apesar do público-alvo se encontrar delimitado na pesquisa proposta, o trabalho pode trazer informações pertinentes para a análise das novas relações de trabalho. O objetivo é analisar as experiências (vivências) de homens e mapear as vantagens e desvantagens percebidas por eles neste tipo de ocupação.

### **1.1 Objetivo do estudo**

O objetivo deste estudo qualitativo é estudar modelos de trabalhos flexíveis adotados por homens e suas experiências (vivências), notadamente, as vantagens e desvantagens percebidas por estes neste tipo de ocupação.

## 1.2 Relevância do estudo

A posse de um emprego remunerado é percebida em quase todas as partes do mundo como a forma mais adequada e habitual de realização pessoal, de alcançar uma posição social e de configuração da própria identidade. Diversos estudos abordam a importância do trabalho na vida das pessoas e como este proporciona ganhos econômicos, regulação das atividades, estrutura de tempo, contatos sociais, status e auto-realização. (PEIRÓ, PRIETO, ROE, 1996)

Segundo estes três autores, atualmente, diferentes termos são utilizados para definir situações trabalhistas caracterizadas por variações em postos, horas, lugar de trabalho e compensações econômicas. O trabalho flexível, para eles, é ainda incipiente, e por isso se torna difícil prever a direção de seu desenvolvimento e suas conseqüências. As reações dos trabalhadores frente a este tipo de emprego são, ainda, pouco conhecidas.

Para muitos autores, o fim do comprometimento das empresas com os empregados traz não só insegurança como também baixos salários. Contratos mais flexíveis tendem a deixar os trabalhadores mais vulneráveis a flutuações da realidade econômica em que vivem. Porém eles acreditam que nem todos os profissionais vêem desvantagens. Em determinadas circunstâncias, o aumento do risco e instabilidade cria novas oportunidades para pessoas com qualificação e uma boa rede de relacionamentos. A flexibilidade pode representar uma nova forma de empreendedorismo no qual o trabalhador vende seu capital humano para vários clientes. (CARNOY, CASTELLS, BENNER, 1999)

Para Kanter (1997) a remuneração e o futuro das pessoas estão cada vez mais ligados ao desempenho individual. A segurança não vem mais de estar funcionário, ela advém da condição de ser empregável. A empregabilidade vem da chance de acumular capital humano – habilidades e reputação – que pode ser investido em novas oportunidades à medida que elas surgem. Não importa que mudanças aconteçam, a probabilidade de as pessoas, dotadas de grande capital intelectual ou habilidade encontrarem bons empregos – na empresa atual, em outra empresa ou por conta própria – segundo a autora, é grande.

Diante de diversas especulações sobre os possíveis benefícios do trabalho flexível, cabe pesquisar quais são as vantagens e desvantagens desta opção para homens que seguiram este caminho. Trata-se de um tema bastante controverso e que possui implicações importantes para o mercado de trabalho.

A relevância da faixa etária e do gênero escolhidos foi determinada pelo fato de pesquisas americanas mostrarem que a fatia da população de 35 a 44 e 45 a 54 é a que concentra a maioria dos trabalhadores que optaram por uma carreira independente. Como os homens eram historicamente mais privilegiados na carreira organizacional, no sentido de mais ofertas de trabalho (Georgellis e Wall, 2000) o estudo pretende analisar a ruptura destes com o modelo de emprego seguro e de prazo indeterminado.

A presente pesquisa parte de uma perspectiva interpretativa, procurando estudar as percepções de trabalhadores flexíveis sobre suas experiências. Espera-se assim, avançar em novas abordagens teóricas do tema no caso brasileiro.

Por ter um objetivo de pesquisa não explorado no Brasil, o estudo é de grande relevância acadêmica. Podemos, através dele, entender o tema da flexibilidade, rever a literatura relacionada e desenvolver uma linha de pesquisa inovadora dentro de relações de trabalho.

Além disso, o estudo é de relevância prática, pois, pode fornecer informações mais concretas aos profissionais e levá-los a refletir sobre o significado desta opção como forma de evitar o desemprego no mundo atual.

E por fim, a pesquisa pode promover uma reflexão sobre o mercado de trabalho e suas tendências.

### **1.3 Delimitação do estudo**

Apesar de encontrarmos vasta literatura sobre as mudanças nas relações de trabalho e até mesmo sobre como lidar com a flexibilização do emprego no mundo atual; esta pesquisa ficará limitada à análise das experiências de um grupo específico de homens com as seguintes características: estão entre 35 e 55 anos; possuem grau superior completo e experiência no mercado de trabalho; romperam voluntariamente ou involuntariamente com o padrão de carreira dentro de uma empresa; não possui vínculo empregatício por prazo indeterminado com nenhuma empresa, ou seja, é dono do seu próprio trabalho ou optou por abrir um pequeno negócio.

Deve-se salientar que o termo “trabalhador flexível” não possui um conceito exato. Uma discussão sobre sua definição, para a presente pesquisa, será apresentada na revisão de literatura, bem como a análise de alguns

termos que muitas vezes são utilizados para caracterizar o trabalhador sem vínculo empregatício (trabalhador autônomo, independente, contingencial).

O presente estudo se propõe a analisar modelos de trabalhos flexíveis adotados por homens e suas experiências (vivências), tentando mapear as vantagens e desvantagens da escolha, não fornece portanto, nenhum guia de estratégias e incentivos a comportamentos específicos para profissionais.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Conceito de trabalhador flexível

“Os Estados Unidos ingressaram na era do trabalhador contingente ou temporário, do consultor e subcontratante, da força de trabalho *just in time* – fluida, flexível, descartável. Este é o futuro. Sua mensagem é esta: você está sozinho. Por bem (às vezes) ou por mal (freqüentemente), os trabalhadores do futuro terão constantemente de vender suas habilidades, inventar novas relações com os empregadores, os quais devem, eles próprios, mudar e adaptar-se constantemente para sobreviver num mercado global implacável.”(MORROW *apud* BRIDGES, 1995)

A flexibilidade é considerada uma resposta necessária à competição global e claramente tem seu impacto no mercado de trabalho e nas organizações. Várias formas de trabalho flexível foram adotadas pelas empresas, tais como, contratos temporários e de tempo definido. Além disso, se ressalta que esta flexibilidade organizacional deve ser acompanhada pela flexibilidade individual, ou seja, as pessoas devem repensar a idéia de emprego com expediente diário de oito as cinco e de prazo indeterminado e entender que agora existem configurações de emprego menos rígidas. (PEIRÓ, GARCÍA-MONTALVO & GRACIA, 2002).

Na literatura pesquisada muitos termos e definições são utilizados para definir esta mudança da relação do indivíduo com o trabalho. Este item da revisão bibliográfica tem, portanto, o objetivo de definir e caracterizar o **trabalhador flexível**. Este pode transitar pela organização em situações não permanentes como as acima citadas, mas também pode optar por outras atividades, longe da esfera organizacional.

Apesar de o foco da pesquisa ser no indivíduo, é interessante ressaltar que esta mudança para o perfil flexível é acompanhada pelas empresas que não oferecem mais o emprego estável e de prazo indeterminado, transmitindo assim a idéia de necessidade de adaptação daqueles à nova dinâmica organizacional onde o emprego para a vida toda não é mais garantido.

Trabalhador independente, autônomo (*self-employee*), contingencial e flexível são alguns dos principais termos que caracterizam este novo tipo de empregado. Os conceitos não são excludentes, mas complementares. Eles têm como principal característica em comum a noção de flexibilidade no trabalho.

É fundamental descrevê-los para então se delinear o perfil dos sujeitos a serem entrevistados. Cada termo contribui com um aspecto diferente que deve ser encontrado na pesquisa. O que deve ficar ressaltado no sujeito do estudo é o seu fraco e remoto (ou inexistente) elo com a organização e a sua posição de dono do seu próprio trabalho.

### **2.1.1 Trabalhador Autônomo**

Aproximadamente 17 milhões de pessoas trabalham por conta própria no Brasil<sup>2</sup>. Este número é significativo em diversos países e por isso o trabalho autônomo tem recebido atenção de vários estudos.

Muitos autores apontam a emergência do trabalhador livre na década de noventa como um fenômeno das relações de trabalho. Vários livros

---

<sup>2</sup> Fonte: Pesquisa IBGE 2001

profetizaram como os empregados ficariam dependentes de si mesmos e teriam aprender como lidar com a independência. (OVERELL, 2004)

Obviamente, muitas são as carreiras que dão naturalmente espaço para este tipo de trabalhador. Medicina e Direito, por exemplo, são profissões que sempre propiciaram uma maior autonomia. Mas estes não são os sujeitos a serem estudados. O ponto em questão no presente trabalho e na literatura pesquisada é a ruptura dos indivíduos com as carreiras tipicamente corporativas<sup>3</sup>, onde o objetivo era se manter por prazo indeterminado dentro da mesma empresa.

Numa recente pesquisa na Malásia com três mil empregados de diferentes nacionalidades (Malásia, Singapura, Austrália e Nova Zelândia) de uma multinacional, destacou-se o desejo de jovens de determinar seus próprios destinos e romper com a cultura organizacional. Segundo o pesquisador Arun Rengasamy (2002) o trabalho para a vida toda é coisa do passado e cada vez mais as pessoas trabalham por conta própria. As pessoas estão avaliando seus riscos de ser independente e procurando oportunidades fora das empresas.

Muitas razões são apontadas como motivação para o aumento do número de trabalhadores autônomos. Além da promessa implícita de grandes ganhos financeiros, independência e maturidade profissional, o *downsizing* e a consolidação de grandes corporações também impactam nesta alternativa. Trabalhadores de meia-idade e bem qualificados estão freqüentemente entre os trabalhadores demitidos durante o *downsizing*. Muitos reingressam no mercado

de trabalho se tornando consultores ou começando um novo negócio. (DEVANY & KIM, 2003)

### **2.1.2 Trabalhador Autônomo vs Empreendedor**

Existe uma certa dificuldade em diferenciar o trabalhador autônomo do empreendedor. Muitas vezes, na literatura estes termos significam a mesma coisa. (RANSON, 2003)

Existem diversas definições para empreendedorismo. Uma destas, que se confunde com a do trabalhador autônomo é a de que este caminho é a única opção alternativa para aqueles que sofrem restrições com a tradicional profissão assalariada. De acordo com essa perspectiva, os indivíduos empreendedores não possuem necessariamente habilidades específicas que os diferenciam dos outros em empregos assalariados, mas estão simplesmente reagindo às restrições estruturais com que se deparam. (SCHUMPETER, 1934 *apud* CARR, 1996)

Porém, nem todos os indivíduos autônomos podem ser considerados empreendedores. O que liga estas duas condições é o desejo de ser o seu próprio chefe, mas na maioria das vezes isso não caracteriza a abertura de um negócio. (BRADLEY & ROBERTS, 2004) O trabalhador autônomo, em sua essência é dono do seu trabalho e não necessariamente de uma empresa.

---

<sup>3</sup> Segundo Kanter (1997) a carreira corporativa tem a sua lógica definida pela promoção, a busca de posições mais altas na hierarquia da empresa. Nesta carreira, as oportunidades de desenvolvimento estão ligadas ao crescimento dentro da empresa.

Às vezes muitos autônomos estão escondidos atrás de empresas, muitos negócios registrados não possuem empregados, apenas o dono. Alguns indivíduos se transformam em grandes empreendedores, mas a maioria não. (HANDY, 2002)

Na verdade, com muita freqüência vemos o indivíduo abrir uma pessoa jurídica para alcançar certas facilidades tributárias.

“Parece incrível, mas muita gente ainda trabalha como autônomo, em vez de atuar como empresa. Apesar do custo contábil ser mais alto, é muito melhor, segundo os especialistas, tornar-se pessoa jurídica. O autônomo precisa pagar até 27,5% de Imposto de Renda sobre seus ganhos, como se fosse assalariado, enquanto uma empresa tributada pelo lucro presumido paga, em média, apenas 12% (de 8% a 17% de Imposto de Renda conforme a atividade.”<sup>4</sup>

Um número cada vez maior de administradores, engenheiros, publicitários e bancários vem optando por trabalhar sem patrão no Brasil. De acordo com Abbud (2001) esse grupo se divide em três blocos centrais: há os terceirizados, que permanecem vinculados à empresa onde trabalhavam antes, só que na condição de prestadores de serviço; há os consultores, que atuam em diversas companhias; e há os empresários, que montaram um negócio qualquer. Comércio e prestação de serviço são as áreas mais procuradas, com cerca de 35% da preferência. Estima-se que a fatia mais qualificada concentre em torno de 12 milhões de pessoas, entre as 23 milhões de pessoas que trabalham sem carteira assinada no Brasil.

Como o empreendedorismo também surge como uma forma de possível flexibilização do trabalho, esta categoria se enquadra na presente pesquisa.

---

<sup>4</sup> Fonte: Revista Pequenas empresas e grandes negócios. Dez2003 n.179.

### **2.1.3 Trabalhador Contingencial**

O trabalhador contingencial é uma definição extremamente ampla que englobaria qualquer trabalho que não seja o tradicional, de prazo indeterminado.

Para Pranschke (1996), os seguintes tipos de trabalhadores podem ser classificados como trabalhadores contingenciais: pessoas que trabalham para agências de temporário; trabalhadores autônomos; consultores autônomos, trabalhadores de meio-expediente; pessoas contratadas para trabalhar por um dia ou por uma jornada de trabalho; pessoas contratadas por um curto período de tempo; trabalhadores de plantão; funcionários contratados para uma tarefa específica; trabalhadores transferidos temporariamente de outras funções ou empresas; trabalhadores sem vínculos empregatícios formais ou informais. (BAYMA, 2004)

Outras definições dizem que trabalho contingencial é todo aquele que difere do emprego fixo. A avaliação do que se enquadra nesta tem por base a estabilidade oferecida pelo emprego, da variabilidade no número de horas trabalhadas e da existência ou não de benefícios.

Esta caracterização é bastante rica, porém insuficiente para delimitar o sujeito desta pesquisa. O termo trabalho contingencial está muito voltado para especificidades contratuais. Fica clara a questão da flexibilização do trabalho mas a ruptura com a esfera organizacional não é tão presente. Um trabalhador

de meio expediente, por exemplo, é um trabalhador contingencial, mas pode, ao mesmo tempo, conviver com a percepção de emprego de prazo indeterminado.

#### **2.1.4 Trabalhador Independente**

Trabalhadores independentes ou trabalhadores por *portfólio* tem uma definição que reforça a flexibilização do indivíduo como um novo estilo de vida.

O termo cunhado por Charles Handy (2002) é especialmente importante porque enfoca a mudança do relacionamento entre a organização e o trabalhador. A analogia do elefante e da pulga com a organização e o indivíduo, respectivamente, explicita esta idéia.

O elefante é a grande organização, o abrigo do trabalhador, o pilar da sociedade trabalhista no século XX. As pulgas são os trabalhadores independentes; alguns trabalhando por conta própria ou em parcerias, outros abrindo pequenos negócios.

Para o autor, os elefantes continuam existindo, mas agora assumem um tamanho muito menor e passam a conviver com as pulgas, que são, no mercado de trabalho, os sub-contratados, os consultores e novos empreendedores.

A vida independente é um conceito novo apenas para os homens e mulheres que tinham suas vidas projetadas em uma corporação. Cada vez mais, um número maior de pessoas terá que se enquadrar neste estilo de vida. As organizações continuarão cortando seus compromissos com os empregados

e contratando indivíduos para desenvolverem seus projetos temporariamente. (HANDY, 2002)

A conceituação que o autor acima cria para trabalhador e independente é interessante, pois foge da tipificação por contrato e dá ênfase a um novo modo de vida.

A flexibilização, neste estudo, representa mudanças organizacionais e a nova natureza do trabalho. Tendo em vista estas principais definições e termos complementares, cabe, portanto, agrupar algumas características que são necessárias aos indivíduos aqui estudados.

### **2.1.5 O Trabalhador objeto do estudo**

O trabalhador flexível nesta pesquisa apresenta os seguintes requisitos: possui grau superior completo e experiência no mercado de trabalho; rompeu voluntariamente ou involuntariamente com o padrão de carreira corporativa em que vigorava a idéia de emprego para a vida toda; não possui vínculo empregatício por prazo indeterminado com nenhuma empresa, ou seja, é dono do seu próprio trabalho ou optou por abrir um pequeno negócio.

O gênero a ser estudado é o masculino, na faixa etária de 35 a 55 anos e o fato de ser um trabalhador flexível pode ter ocorrido num dado momento passado ou presente.

## **2.2 O contrato psicológico**

“Organizações, numa sociedade livre dependem de uma força de trabalho comprometida. Organizações num ambiente turbulento precisam de contratos flexíveis o suficiente para acompanhar as mudanças e não serem quebrados. Mas, uma vez criados, contratos tendem a resistir revisão, fazendo com que a resposta à mudança seja complexa.” (ROUSSEAU, 1995)

Segundo Rousseau, os contratos de trabalho são voluntários, feitos livremente; mas com a difusão das reestruturações as empresas impuseram algumas combinações que os empregados não escolheram. As garantias e os tipos de acordo se modificaram neste novo panorama de freqüentes e volumosas demissões.

Para a autora, de uma forma geral, a idéia de contratos iguala o trabalho a uma barganha na qual ambas as partes têm seus próprios interesses e tentam obter mais por menos. Esta visão transacional do trabalho trata o emprego como uma mercadoria e adota uma perspectiva de curto prazo, limitada ao que o trabalhador e o empregador oferecem para cada um. Na maioria das vezes o foco é monetário e não relacional.

A descrição mais geral de contrato é a crença em obrigações existentes entre duas ou mais partes. Mas o que o contrato realmente significa e a extensão da mutualidade ou o real acordo não são sempre tão claros. O argumento do estudo é que contratos são fundamentalmente psicológicos. As pessoas podem pensar que concordaram com os mesmos termos mesmo tendo crenças e expectativas extremamente diferentes.

Capelli (1999), menciona que o que diferencia o contrato psicológico do legal é que o primeiro é baseado na percepção individual de obrigações que normalmente não se encontram amarradas em nenhum documento formal.

Segundo Rousseau (1995), contrato psicológico significa crenças individuais sobre acordos de troca entre indivíduos e a empresa. O indivíduo voluntariamente cria e aceita certas promessas através de sua interpretação das mesmas. Este contrato tem o poder de prever o futuro.

A autora define três períodos com diferentes tipos de contratos. São eles: emergentes, burocráticos e pós-burocráticos. Os dois últimos se tornam especialmente interessantes para o presente estudo, pois explicitam características do que se convencionou, na literatura, denominar de acordo tradicional e do novo acordo do mundo organizacional, respectivamente.

Apesar da autora localizá-los em determinado período, deve-se levar em conta que determinadas peculiaridades dos dois últimos contratos coexistem no presente momento.

O acordo emergente é típico do final do século dezoito e é característico da produção industrial. A relação de trabalho era centralizada no local de trabalho, existia distinção clara entre trabalhador, gerente e dono, este último sendo o detentor dos meios de produção. O contrato era rígido no controle de horas trabalhadas e a posição dos trabalhadores era de subordinação extrema.

O acordo burocrático corresponde à visão tradicional do trabalho embasado em três noções: controle administrativo do empregado feito pela organização, desenvolvimento de relações de longo-prazo entre a empresa e o profissional e proximidade física entre estes agentes.

Os pontos chave desta relação são: começo da carreira na própria organização, retenção de funcionários, desenvolvimento de habilidades como sendo responsabilidade da firma, assimilação da cultura corporativa por parte

do funcionário, sistema de recompensas baseados na senioridade. Além disso, a hierarquia organizacional facilitava o controle do comportamento padrão interno, e oportunidades de carreira. É o acordo do homem organizacional.

O pós-burocrático é a denominação usada pela autora para o acordo presente e futuro nas relações de trabalho. Flexibilidade e autonomia são as palavras da ordem. As organizações passam a desenvolver diferentes relações de trabalho internamente. Trabalhadores envolvidos com funções indispensáveis à empresa continuam com contratos tradicionais, os demais passam a serem mais flexíveis, tendo o emprego vinculado à demanda de seus serviços. Novas formas de carreiras começam a surgir para acomodar a volatilidade das relações de trabalho. A ênfase agora é no desenvolvimento de habilidades que deixem o empregado apto a novas ofertas de emprego. O panorama atual é desenhado por uma proliferação de novas formas de contratos que variam no grau de comprometimento entre o trabalhador e a corporação.

Com estas duas últimas descrições percebe-se que o contrato psicológico é reflexo das perspectivas tanto do indivíduo como da empresa e traduz, na maioria das vezes, a realidade do mercado de trabalho num determinado período. O desenvolvimento e a adaptação dos contratos, ao longo do tempo, na visão de Rousseau, só reforça a necessidade atual e futura de flexibilização individual e da empresa.

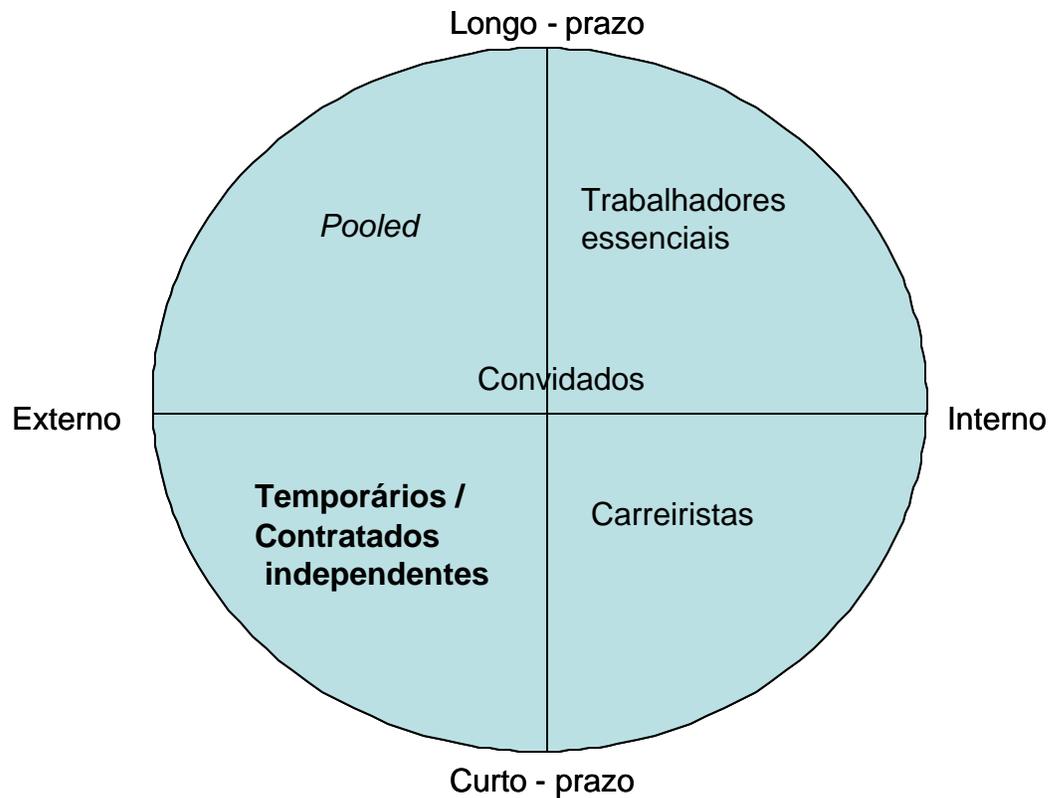
### 2.3 Mapeamento dos novos contratos

Rousseau cria um *framework* que tenta contemplar todos os termos explicados no primeiro item da revisão de literatura (trabalho contingencial, independente, flexível) e explicá-los sob o ponto de vista dos contratos.

Para a autora duas dimensões são essenciais na relação empresa-empregado. A primeira é a duração da relação, ou seja, se é de longo ou curto prazo; e a segunda é o grau de internalização e externalização do indivíduo na organização através de status, socialização, treinamento e desenvolvimento.

Empresa internalizam o empregado quando habilidades específicas são consideradas vantagens competitivas e externalizam quando o conhecimento está disponível no mercado. As duas dimensões propostas pela autora dão origem a quatro tipos de contratos, conforme figura 1, que serão discutidos a seguir.

**Figura 1: Tipos de contrato**



Fonte: (ROUSSEAU, 1994)

Os trabalhadores essenciais para a empresa são aqueles responsáveis por atividades estratégicas, possuem habilidades críticas que constituem uma vantagem competitiva para o empregador. A retenção destes é fundamental para a estabilidade da organização e também para a continuidade do negócio. A relação de longo prazo garante a assimilação dos valores e da missão da empresa. A lealdade destes funcionários é requisitada e o envolvimento com o trabalho é fundamental. O comprometimento neste caso é mútuo.

Os carreiristas, segundo Rousseau são aqueles empregados que pretendem fazer carreira em determinada indústria, mas não necessariamente em apenas uma empresa. Instituições que abrem oportunidades para o

carreirista oferecem desenvolvimento de habilidades e treinamento para promover o crescimento da carreira individual sem criar uma relação de dependência com esta.

Os substitutos ou *pooled* podem trabalhar irregularmente para uma organização em determinado período. Normalmente se encontram no trabalho para cobrir a ausência de alguém.

Os trabalhadores temporários e contratados independentes abrangem funcionários que promovem flexibilidade à empresa e que optaram pela independência como uma alternativa para fugir da rotina do mundo organizacional. Para a autora esses indivíduos são aqueles que são contratados por um período limitado por uma empresa e são divididos em dois grupos: os contratados diretamente e os contratados através de agências. Existem algumas considerações que o autor faz em relação às conseqüências deste modelo. Na perspectiva do empregado a flexibilidade gera duas classes: uma de pessoas seguras e muito bem remuneradas (*core*) e outra de pessoas com péssimos salários e oportunidades esporádicas (flexíveis).

O trabalhador independente vende serviços a uma organização sem o status de empregado. Eles trabalham por conta própria. As empresas não controlam rigidamente estas pessoas, porém não os utiliza para funções estratégicas. A definição destes dois últimos tipos se funde um pouco, mas se explicados através das dimensões ressaltadas pela autora o empregado temporário é um pouco mais internalizado do que o trabalhador independente, que não é considerado empregado.

Por fim os trabalhadores convidados são aqueles que trabalham em escritórios satélites ou com clientes.

O modelo conceitual proposto pela autora serve para salientar as diversas formas de relações de trabalho e, além disso, destaca a dimensão da duração do contrato como algo que altera a estrutura organizacional.

## **2.4 As mudanças nas relações de trabalho**

Assim como outros estudiosos do mundo corporativo, Capelli (1999) acredita que a relação tradicional entre empregado e empregador não existe mais. Porém, ele percebe que existe pouco entendimento do porquê deste fim e do que está substituindo esta relação. Para o autor, os fatores que acabaram com o acordo antigo foram mudanças no ambiente e nas práticas gerenciais que por sua vez afetaram a relação empregado - empresa.

Alguns eventos são bastante citados como causadores do fim do relacionamento a longo prazo. O primeiro fator é a alta competitividade dos mercados e a pressão por cortes de custos. Para o autor, esta situação justificava a diminuição do investimento em capital e particularmente em pessoas já que as mudanças ocorriam rapidamente e deixavam os investimentos fixos obsoletos. O segundo evento refere-se à tecnologia da informação que ocupou o lugar dos gerentes médios facilitando tarefas, tais como, coordenação e monitoramento. E, por fim, técnicas gerenciais que padronizaram procedimentos e funções acirrando a competição e comparação entre empresas e funcionários.

Todos esses acontecimentos dificultaram as promessas e ações tradicionais da empresa para com o funcionário. O mercado passou a ditar as regras e a satisfazer as necessidades e demandas da organização. Além disso, o processo de mudança não parece ter fim. Agora a regra é estar sempre se adaptando a novos processos.

As políticas e práticas da empresa para com o funcionário, que o protegiam das incertezas do ambiente acabaram. O fim da lealdade deste para com a instituição na qual trabalha e a sua substituição pelo investimento na carreira foram apenas algumas das manifestações de tal realidade.

Para estabelecer este novo contrato os gerentes passam a diminuir as expectativas dos trabalhadores em relação à segurança do emprego e ao desenvolvimento de uma carreira promissora, ou seja, joga-se toda a responsabilidade das carreiras em cima dos empregados e não mais na empresa. Apesar disto, as obrigações dos trabalhadores, que eram recompensadas com estas certezas a longo prazo continuam sendo exigidas. A alta performance, por exemplo, continua sendo demandada.

As pressões do mercado por competitividade e altas margens de lucro fazem o corte de funcionários uma das primeiras ações para alcançar tais objetivos. A necessidade de constantes mudanças nas organizações, neste sentido, dificulta a perpetuidade das relações de tempo indeterminado.

A importância de contínua renovação de habilidades e a competição por novos talentos torna difícil para a empresa manter o compromisso e conquistar a confiança dos empregados, estes, por sua vez, precisam se adaptar a esta

realidade e entender que a dinâmica do mercado é agora rápida e competitiva.

Agora a relação de trabalho é uma constante renegociação de contratos.

“Se o tradicional relacionamento de trabalho para a vida toda era como um casamento, o novo relacionamento é como uma vida de divórcios e re-casamentos, uma série de relações fechadas, (...) que inevitavelmente não durará”. (CAPELLI, 1999)

Para o autor, esta nova situação em que o mercado de trabalho domina o comportamento do empregado está criando novos vencedores e perdedores. Nas últimas duas décadas os empregadores sempre tiveram vantagens sobre os empregados. Isto porque na maioria das vezes os custos das reestruturações caíam sobre seus funcionários. Estes precisavam manter outras oportunidades em aberto e se prepararem psicologicamente para serem dispensados.

Agora a barganha parece mais igual, apesar de os empregadores ainda possuírem os mecanismos para ajustar os contratos como estrutura de compensação e treinamento. A situação das empresas depende muito mais de como estas ferramentas funcionam num contexto de mercado muito mais aberto, em que a dificuldade é ganhar o comprometimento do empregado e retê-lo.

## **2.5 O acordo tradicional**

Capelli (1999) exemplifica com extrema precisão o ideal de relacionamento para vida toda, fortemente presente na cultura corporativa até a década de

oitenta, segundo o autor. A empresa destacada é a IBM e ao analisá-la percebe-se como as firmas se comportavam com os empregados e vice-versa.

O relacionamento tinha o seu começo no exato momento da contratação. As empresas procuravam pessoas com habilidades gerais, pré-disposição a trabalhar em equipes e caráter. Ter conhecimentos específicos da função não era necessário, visto que este ponto era responsabilidade da empresa.

Depois de ser contratado, o indivíduo passava por um regime de treinamento longo e recorrente. O objetivo deste processo era familiarizar o empregado com todos os procedimentos internos da empresa e fazer com que ele conhecesse todas as áreas e negócios da firma.

O desenvolvimento dos novatos era considerado um grande objetivo para seus respectivos gerentes. Todos os funcionários eram envolvidos em processo de desenvolvimento e conhecimento interno.

O papel dos recursos humanos era estratégico neste tipo de acordo. A tarefa de mais destaque era o gerenciamento da segurança do funcionário no emprego. Nas grandes multinacionais a realocação em diferentes áreas ou até mesmo diferentes lugares era o mecanismo utilizado para reter funcionários. Esta situação só era possível porque o funcionário era incentivado a entender toda a empresa e não apenas determinado aspecto. Ou seja, as corporações se estruturavam de maneira tal que as promessas de segurança e lealdade fossem cumpridas.

“... até gerentes de topo se comprometiam em se alinhar com os objetivos da empresa porque eles entendiam que seus interesses de longo prazo coincidiam com os da empresa e não os de sua divisão ou função.” (ROUSSEAU, 1994)

O modelo tradicional ajudou a fortalecer comportamentos desejáveis por parte dos empregados, tais como baixa rotatividade e desenvolvimento de habilidades importantes para a empresa. Esta situação ajudava a empresa a coordenar uma complexa organização que dependia deste comprometimento.

Bárbara Rudolph em seu livro *Disconnected* (1998) ressalta alguns pontos do acordo tradicional marcado pela segurança, lealdade e senso de comunidade.

O trabalho parecia ser previsível e gerenciável. Os empregados sabiam que se respeitassem os padrões de comportamento da organização, tivessem talento e perseverança, iriam subir na hierarquia. Este panorama dava a idéia de que alguém (a empresa) poderia controlar o curso da carreira de um indivíduo.

Segundo a autora o homem organizacional era leal. Este sentimento era acionado pelo reconhecimento de pertencer a uma grande comunidade. Existia a identificação com a companhia e o com seus valores e objetivos. O que possibilitava um comprometimento de longo prazo entre empresa e empregado.

## **2.6 O novo acordo**

O novo acordo quebra de vez o comprometimento por tempo indeterminado e abre espaço para arranjos, negociados entre patrão e empregado que estão sempre sendo redesenhados. As vantagens e desvantagens da barganha, para ambos, dependem agora do panorama do mercado de trabalho.





ÿ

l

Đ

Đ

Đ



acord

os tradicionais se deu a partir da década de 80. Muitas corporações começaram a se preocupar com as conseqüências desta nova realidade para os funcionários, e principalmente, em como isso iria afetar suas performances. O recado passou a ser claro e ressaltar um novo limite para as expectativas dos funcionários. Muito se pede, pouco se compensa.

“Você tem que aceitar a responsabilidade de sua excelência pessoal, ser responsável pelo seu comprometimento, e entender que o cliente é o principal fator no mundo dos negócios. Nós não podemos garantir segurança de emprego mais do que a garantia de nosso sucesso no mercado. Segurança de emprego é conquistada com o sucesso no mercado. Cada um de nós deve manter a companhia viva, vibrante, competitiva e em crescimento. Você pode esperar nossa confiança em você e nós precisamos da sua na gerência. Respeitaremos você e criaremos um bom ambiente de trabalho”. (CAPELLI, 1999)

Para o autor algumas características são cruciais para o novo acordo. Segurança da carreira e relacionamento por prazo indeterminado não são mais garantias dadas pela empresa; esta não é mais responsável pelo seu desenvolvimento. Quem identifica suas habilidades é o próprio indivíduo que deve também respeitar os valores da empresa enquanto lá estiver.

Em troca, a empresa anuncia que o funcionário estará se desenvolvendo e adquirindo conhecimento que agregam valor a sua carreira fora da companhia. Implicitamente, fica acordado que a instituição tentará manter seus empregados enquanto o ambiente econômico tornar possível.

Apesar de as empresas serem honestas anunciando o que podem ou não fazer pelos empregados, elas não podem prometer a reinserção destes no mercado de trabalho. Anunciar e reconhecer a mudança não significa que os

problemas dos indivíduos acabaram. Estes, agora, lidam com um mundo extremamente competitivo e sem garantias.

Os contratos atuais têm por objetivo ressaltar o caráter independente do empregado e alertá-los para a relação contingencial com o seu empregador. Esta independência tem pontos positivos e negativos. Ao mesmo tempo que a pessoa é incentivada a se preparar e se posicionar no mercado, ela tem dificuldade e poucos motivos para se identificar com um trabalho temporário dentro da empresa. (CAPELLI, 1994)

Contradições internas passam a resultar da desigualdade de forças entre os contratantes. As corporações mostram o que não podem oferecer mas, como os empregados não possuem poder nesta negociação, não questionam os novos termos.

Pode parecer também, aos olhos mais otimistas, que está mudança é fácil. Agora existe disponibilidade de vários acordos de trabalho (temporário, parcial), as pessoas transitam por eles conforme o aparecer de novas oportunidades e assim assimilam o fim do trabalho para a vida toda. Porém, assim como Rousseau, Capelli ressalta que existem posições dentro da corporação que não se adaptam ao caráter transitório do acordo. Posições de gerência ainda precisam da lealdade e comprometimento típicas do acordo tradicional. Saber como adaptar a estrutura da empresa a essas mudanças é um grande desafio.

Apesar disto, segundo o autor, as relações contingenciais não são necessariamente ruins. Quando o relacionamento profissional é pautado em baixas expectativas de garantias, a experiência pode ser mais valorizada. Percebe-se que o casamento com a empresa terminou e por esperar tão pouco

das oportunidades de trabalho, do ponto de vista da segurança, o empregado pode se surpreender com a vivência naquela instituição, aproveitando o conhecimento e a experiência adquirida.

Agora, com o mercado de trabalho ditando as regras, alguns efeitos já aparecem no modo pelo qual os empregados agem e pensam a respeito dos seus empregos. Diversos estudos mostram que a satisfação com o emprego está intimamente ligada à disponibilidade de outras ofertas de trabalho. A comparação com o salário em outra empresa e outros aspectos da posição ocupada estão presentes na realidade dos trabalhadores.

Um ponto interessante que Capelli ressalta é que empregados com bom nível educacional são menos comprometidos com seus empregadores porque a boa qualificação gera novas oportunidades e facilita a mobilidade. Para estes indivíduos o novo acordo não parece assustar tanto.

O panorama do mercado de trabalho também altera o bem estar das pessoas. Estresse e problemas de saúde são mais freqüentes e estão relacionados ao aumento do desemprego. Agora a incerteza é constante e o medo de perder o emprego também.

Para lidar com a situação de insegurança, o autor cita algumas opções para os trabalhadores lidarem com as mudanças no mercado de trabalho. O trabalho por projeto ou como denomina Charles Handy (2001), trabalho por *portfólio* merece destaque, pois agrega a idéia de flexibilidade. Os empregados, preocupados em adicionar habilidades em seus currículos procuram uma oportunidade dentro da empresa que lhes agreguem conhecimento e expertise. A promoção interna não é mais vista como incentivo a longo prazo.

Segundo o autor, a compensação passa a ser mais contingencial. O trabalho é detalhado para os interessados e os incentivos claramente ligados a uma tarefa específica, ou seja, cada projeto traz diferentes oportunidades aos empregados, acabando com um sistema de carreira unificado para todos os funcionários.

Um último ponto a ser levantado é a questão da justiça. Esta nova situação difere das práticas tradicionais que tentavam acomodar a igualdade entre empregados. Por exemplo, senioridade e responsabilidade eram recompensadas; agora, com o mercado regulando as relações, algumas situações não são tão igualitárias. Pessoas, às vezes, fazem o mesmo trabalho dentro da empresa e recebem benefícios diferentes.

Na mesma linha Kanter (1997) também destaca uma mudança na natureza dos empregos: de pessoas com acordo temporário que faziam trabalhos rotineiros para pessoas com habilidades profissionais alocadas para projetos especiais. Alguns profissionais temporários bem qualificados relatam que gostam da liberdade de movimentos, o salário alto e a ausência de pressões e política do escritório.

“Trocando segurança por independência, alguns indivíduos estão redefinindo o significado do trabalho. (...) No futuro, trabalhadores que largam (ou são expelidos de) grandes corporações para se tornarem livres e ágeis vivenciarão períodos de intenso trabalho bem remunerado intercalados por atividades sem fins lucrativos.” (WAGNER, 2002)

A outra força que altera a natureza das carreiras é positiva. À medida que as empresas tentam desenvolver novos negócios, elas estabelecem unidades de empreendimentos ou fundos de empreendimentos que permitem aos

gerentes administrar os próprios negócios ou obter apoio para projetos especiais e ganhar um retorno direto.

A autora distingue três tipos de carreira: corporativa, profissional e empresarial e as analisa à luz das consequências do novo modelo de relação empresa – empregado. A primeira é definida pela lógica da promoção. Todos os elementos de oportunidades de carreira: responsabilidades, desafios, treinamento e desenvolvimento, estão intimamente ligados ao cargo que se ocupa na empresa. Esta é a carreira organizacional.

As pessoas que ainda resistem às ondas de reestruturação parecem conscientes de que apesar de manterem o emprego, já não possuem mais uma carreira.

A carreira profissional é definida por habilidade ou ocupação, sendo a posse de conhecimento o diferencial na determinação do status ocupacional, e a reputação o recurso básico do indivíduo. Esta carreira não se desenvolve necessariamente dentro da mesma empresa. A produção se dá através de projetos.

Um dos atrativos da carreira profissional é que ela é menos limitada que a corporativa, pois o crescimento não depende de se alargar a pirâmide ou aumentar a hierarquia da empresa.

Por fim, a carreira empresarial consiste em criar um produto ou serviço de valor. Liberdade, independência e controle não apenas sobre as próprias tarefas, mas também sobre o ambiente organizacional estão associados a este tipo de carreira.

As carreiras profissionais e empresariais parecem se encaixar melhor no novo modelo de relações de trabalho. No geral, o poder do cargo cedeu terreno ao poder da pessoa. Mas este novo modelo também está permeado de riscos e incertezas. A forma mutável das carreiras produz diversas possibilidades no mundo empresarial.

## **2.7 Status e reconhecimento**

Parece interessante destacar o efeito de determinados aspectos simbólicos do acordo tradicional no significado do trabalho dentro da sociedade. É extremamente relevante perceber o impacto que a perda de uma série de regalias gera na vida do indivíduo e como este reage a uma nova situação empregatícia que não proporciona os mesmos benefícios.

Nas últimas décadas, muitas empresas criaram símbolos de status sob a forma de benefícios corporativos indiretos, porém estes símbolos estão em declínio, já que muitas empresas percebem a dificuldade de justificar estes impulsos onerosos na realidade econômica atual.

Também desaparece a estatura que se tem por ocupar o escritório, com todo o poder implícito da grande empresa por trás dele. O escritório e o nome da empresa proporcionavam reconhecimento às pessoas, não importa qual fosse a medida de seus talentos e com frequência, desproporcional a eles. Pessoas comuns foram levadas a um status maior do que o real porque podiam comprometer grandes quantias de dinheiro da empresa ou porque tinham recursos e influência da empresa por trás delas. Mas quando deixam a

empresa, seu status se vê reduzido. Agora elas só contam com suas realizações pessoais e com seu próprio nome pessoal. Para esses carreiristas corporativos que não tinham oportunidade nem inclinação de fazer um nome por si mesmos antes de sair da escada corporativa, a mudança de status é um choque. (KANTER, 1997)

Este aspecto é interessante, pois o mesmo status garantido dentro da organização era transportado para a sociedade. Pessoas com altos cargos gerenciais eram vistas como vencedores no mercado de trabalho.

Com o avanço de novos tipos de carreiras profissional e empresarial mencionadas por Kanter (1997), os empregados que se deixaram seduzir por este tipo de mentalidade passam a ter a necessidade de desfazer-se de mitos como segurança de trabalho e lealdade.

O apego a este tipo de reconhecimento torna mais difícil para alguns indivíduos, se enquadrarem na nova dinâmica do mercado. A pessoa deve agora se sentir bem com aquilo que produz, não com adereços externos, que foram criados para fazer com que se sinta importante. Ela precisa contar com o poder de suas idéias e não com o poder do seu cargo.

O trabalho é parte fundamental da vida humana. A quantidade de tempo dedicada à preparação para o mercado de trabalho e ao emprego em si é extremamente significativa na formação do indivíduo. Além de ser uma

realidade social, é também uma realidade subjetiva que cumpre uma série de funções psico-sociais<sup>5</sup>. (SALANOVA, GRACIA, PEIRÓ, 1996)

O fato de possuir um emprego e realizar-se profissionalmente é uma grande fonte vital de auto-estima, além disso, o prestígio social e o status gerado garantem o auto-respeito e o reconhecimento dos outros.

Bridges (1995) dedica um capítulo do seu livro “Mudanças nas relações de trabalho” para analisar o impacto psicológico do desaparecimento dos empregos no mundo atual.

Segundo o autor, o processo de desvincular nossas vidas das organizações é extremamente complexo. Aprender a conviver com situações de trabalho não estruturadas por descrições de cargo e relações de subordinação é um desafio real. O indivíduo passa a lidar com múltiplos papéis e diversas combinações de tarefas além de sobreviver com uma renda instável e mais imprevisível.

Na maioria das vezes as pessoas são definidas pelo emprego que possuem. O emprego diz à sociedade o que elas são e, além disso, proporciona uma rede central de relações e um contexto social em suas vidas.

Não fazer parte deste mundo do trabalho estruturado envolve uma transição complicada e contínua de tensões e dilemas.

“(...) o trabalhador sem vínculo empregatício precisa procurar não é nem uma forma de recuperar uma estabilidade absoluta, tampouco um modo de conviver com o caos total, mas um tipo dinâmico de ordem que não bloqueie o fluxo da mudança.” (BRIDGES, 1995)

---

<sup>5</sup> A perspectiva psicossocial do trabalho se fundamenta basicamente na interação social, na interpretação cultural do trabalho e a construção de símbolos que dão origem a crenças e valores compartilhados.(PEIRÓ,

## 2.8. Downsizing

“Subjetivamente, o *downsizing* muda expectativas a respeito de relações entre empregados e empregadores, de segurança e estabilidade de emprego, e de relações entre trabalho e família, trabalho e comunidade, e educação e trabalho. Até mesmo quando a demissão não traz danos materiais, ele muda a forma das pessoas pensarem as suas carreiras. No lado objetivo, muda as condições das relações de trabalho. (...) Altera-se padrões de carreira.” (KOEBER, 2002)

Como visto no item de relações de trabalho, o *downsizing* foi um dos acontecimentos que marcaram o fim do acordo tradicional. Por ser uma mudança que traz como impacto direto ao indivíduo a perda do trabalho e a possível reflexão de outras alternativas e planos para o futuro, este tema merece destaque. As reações pessoais que este evento causa são especialmente significativas. *Downsizing*, no contexto organizacional, é a realização da idéia de fim da segurança do trabalho para a vida toda.

Segundo Vries e Balazs (1997) o *downsizing* é a eliminação planejada de oportunidades de trabalho dentro de uma empresa. Muitos estudiosos já perceberam que a dimensão psicológica deste processo é extremamente complexa e afeta diretamente pessoas que trabalham no mundo organizacional.

Vários são os *stakeholders* envolvidos. Os executores, que operacionalizam o *downsizing*; os sobreviventes, que são os que continuam na empresa mesmo depois da demissão volumosa; e as vítimas que representam os funcionários demitidos. Para esta dissertação, este último grupo é especialmente importante, pois são aqueles que rompem involuntariamente

com o emprego. A forma de ruptura é um fator de peso para mapear o comportamento futuro do indivíduo.

Este item da revisão de literatura se justifica porque, como mencionado acima, faz parte da realidade de transição entre o acordo tradicional e o atual. Porém a presente pesquisa não excetua aqueles funcionários que saíram voluntariamente das empresas em busca de oportunidades flexíveis. Eles se tornam interessantes na tentativa de expor diferenças de comportamento entre eles e as vítimas de demissões.

### 2.8.1 As vítimas

O *downsizing* é claramente visto como a quebra do contrato psicológico, contrato este que implicava emprego para a vida toda em troca de trabalho duro e lealdade. Como resultado, o sentimento de dependência pode ser transformado num sentimento de traição. (VRIES & BALAZS, 1997)

Estes autores, em pesquisa com 60 demitidos de multinacionais com suas sedes na Europa, tentam mapear determinados padrões de reação das vítimas. Quatro comportamentos são destacados. O primeiro, o **adaptativo**, é percebido em pessoas de alta qualificação e que possuem relativa facilidade em se recolocar, principalmente no mesmo setor do trabalho anterior. Normalmente passam a trabalhar em empresas menores. Apesar de “olharem desconfiados” para a nova organização, a mudança traz alguns aspectos positivos. Depois da transição, estas pessoas passam a aproveitar os desafios de uma empresa enxuta e acreditam que as recompensas são mais imediatas.

O padrão **aventureiro** é identificado em pessoas que aproveitam a demissão para mudar de trabalho ou até mesmo de carreira e a ruptura com o modelo organizacional sinaliza outros aspectos da vida como sendo tão ou mais importantes. Eles percebem que estavam perdendo momentos pessoais importantes. O trabalho já não dava prazer e a saída deste era um estímulo necessário para as mudanças ocorrerem.

Um ponto interessante é constatado pelos autores em relação a época da vida que estas rupturas podem ocorrer.

“Estando na meia idade quando confrontado com o *downsizing* (situação que a maioria das vítimas se encontra), as pessoas chegam numa etapa da vida que as força a parar e reconsiderar suas prioridades. Pela primeira vez, elas se perguntam o que querem em vez de se questionarem o que outros esperam delas. Algumas realizam que tudo que construíram, por exemplo, foi o que os pais projetaram para elas. Tendo finalmente percebido isto, elas estão agora determinadas a perseguir seus próprios sonhos.” (VRIES & BALAZS, 1997)

Um padrão **negativo** é destacado nos indivíduos depressivos, que são geralmente aqueles com dificuldade em se adaptar a nova situação. Normalmente se sentem traídos pela organização para a qual dedicaram anos de suas carreiras. O senso de auto-estima destes trabalhadores se encontra intimamente ligado à identidade organizacional. A perda desta proteção faz eles desmoronarem e sentirem-se impossibilitados de seguir em frente. Eles vivenciam também vários problemas emocionais e fisiológicos. Os indivíduos negligenciam a aparência, sofrem de insônia e perda do apetite e entram num grande círculo de negatividade.

Por fim, a postura **antagonista** é adotada por pessoas que transformam suas mágoas em raiva. A depressão também faz parte deste quadro e pode também ser o grande catalisador da raiva. A sensação de rejeição é a

característica mais forte deste grupo. A agressividade pode ser direcionada a família, mas, mais freqüentemente a antigos colegas e superiores.

Os autores desta pesquisa mostram também diversos sentimentos relativos a todos os grupos envolvidos no downsizing (vítimas, sobreviventes e executores). Para eles a idéia de pertencer a algo é um dos pilares do trabalho. Ser parte de uma organização e perseguir uma carreira alimentava esta percepção. Dependendo do tempo que a pessoa passava na companhia, seus colegas de trabalho eram vistos como uma grande família.

Segundo os autores, existe todo um ritual de lamentação que é aconselhável seguir. O primeiro estágio é a sensação de choque intercalado com pânico e rompantes de fúria. Pessoas que passam por uma perda, precisam de um tempo para assimilar a nova realidade e entender seus sentimentos para continuarem a vida. O que se segue é a procura pelo que se perdeu. Um estado de desorientação é previsível. Como os funcionários se achavam pertencentes a uma família, eles se questionam onde poderão se enquadrar.

Quando a pessoa consegue entender este processo, uma aceitação gradual do evento é desenvolvida e uma redefinição dos desejos é feita. Por fim, um grande sentimento de esperança aparece e as pessoas passam a procurar um novo ponto de equilíbrio.

Na mesma pesquisa, Vries e Balazs (1997) distinguem dois tipos de personalidade que facilitam ou não, lidar com o *downsizing*. Indivíduos fortalecidos são aqueles que acreditam possuir controle sobre suas vidas e percebem a mudança como um desafio. A baixa necessidade de segurança faz

com que eles tolerem melhor os acontecimentos. O indivíduo reage de maneira construtiva, procurando outro emprego e considerando firmemente uma mudança de carreira.

O outro grupo consiste em pessoas que apresentam sintomas cognitivos, psicológicos e emocionais negativos. A falta de energia e a sensação de vazio são os sentimentos destas pessoas. Além disso, assumem uma atitude cínica em relação à experiência vivida e desenvolvem stress.

Bennett, Martin, Bies e Bruckner (1995), em pesquisa com 97 empregados que estavam prestes a serem demitidos de uma grande manufatura nos Estados Unidos, examinaram as estratégias individuais para lidar com o desemprego; o impacto de práticas assistencialistas, governamentais e corporativas em programas de demissão; a justiça destes programas e por fim, como as respostas emocionais das vítimas influíram no modo de lidar com a nova realidade.

Com relação às estratégias pessoais encontradas, é interessante distinguir dois tipos, normalmente encontrados na literatura: *problem-focused* e *symptom-focused*. A primeira é notada quando os indivíduos tentam mudar o ambiente para eliminar o estresse e fazem movimentos como tomar a iniciativa de procurar novas oportunidades, e na segunda os indivíduos tentam diminuir o sofrimento associado ao evento estressante passando, por exemplo, a procurar suporte financeiro e emocional em amigos, familiares e até mesmo em instituições especializadas.

Alguns resultados do estudo quantitativo destes autores são de grande relevância. O nível de assistência corporativa percebido pelas vítimas parece

não ter impacto na tentativa de realocação no mercado de trabalho. Além disso, o aumento da percepção de adequação da assistência governamental à situação de demissão diminui a possibilidade do indivíduo adotar uma estratégia *problem-focused*, ou seja, o apoio do Estado pode fazer com que o indivíduo não se apresse em fazer movimentos que o tire da situação de desemprego.

A justiça, quando pouco percebida nestes processos, faz com que os demitidos, ao tentarem um novo emprego, optem pela estratégia *problem-focused* que seria procurar uma diferente oportunidade e mudar o ambiente.

Feldman e Leana (1990) sugerem olhar para as vítimas, não só como agentes passivos que experimentam o desemprego, mas também como agentes ativos, que podem responder de uma maneira mais efetiva a este evento. Apesar de reconhecerem que a perda do emprego é uma atividade involuntária, os autores consideram que indivíduos tomam suas próprias decisões sobre como lidar com esta situação.

A pesquisa dos autores é feita com duas amostras: 198 trabalhadores industriais e 163 gerentes e técnicos nos Estados Unidos e se dá em quatro campos temáticos: quais vítimas são mais afetadas negativamente pela perda, como suas reações afetam suas estratégias de lidar com a demissão e o papel das diferenças pessoais e dos programas corporativos de assistência aos demitidos.

Das hipóteses testadas, o estudo suporta que indivíduos reagem mais negativamente à perda de emprego quando experimentam angústia financeira e se são emocionalmente apegados ao emprego e que a percepção de altas

taxas de desemprego também traz um impacto negativo nesta situação de perda.

O apego emocional acima citado também é destacado por Schirato (2002). A consultora ressalta que quando as vítimas dependem emocionalmente da empresa sofrem um abatimento moral com o desligamento da empresa proporcionalmente maior que o fato de se tornar desempregada.

A explicação do sofrimento dos ex-funcionários se dá através da perda do significado global que a empresa possui para eles. Uma instituição eterna, amigos ao redor, garantias financeiras, benefícios sociais, tudo isso desmorona com a demissão.

As vítimas passam, na maioria das vezes, por um primeiro momento de perda e angústia que ditam o seu comportamento e estratégia durante a recolocação. Cada indivíduo reage da sua maneira, mas parece ser senso comum que esta situação mexe com diversos sentimentos e percepções do ex-empregado.

### **2.8.2 Os gerentes médios**

Outro aspecto sobre *downsizing* interessante é como este evento impacta nos gerentes médios que aqui se torna especialmente importante devido a faixa etária dos indivíduos que ocupam tais cargos.

Uma grande parte da literatura que trata de estruturas organizacionais questiona o valor do cargo de gerencia média. Para eles, esta posição agrega custos desnecessários, retarda o processo de decisão e cria barreiras entre o

consumidor e a organização impedindo a circulação de informações. Porém, não se pode esquecer que esta posição fazia parte da escalada interna e do desenvolvimento de carreira dos indivíduos da organização.

Tomas e Dunkerley (1999), numa pesquisa qualitativa, tentam avaliar o papel dos gerentes médios das esferas pública e privada na Inglaterra e como o contexto de reestruturações os impactou. Problemas com a progressão da carreira e recompensas pela performance formam um tema de destaque na pesquisa. A maioria das empresas pesquisadas removeu degraus da hierarquia. Esta perda de estrutura abalou a moral e ativou o sentimento de traição dos gerentes. A perda da progressão hierárquica foi um golpe no status e na identidade dos funcionários.

Com estes buracos no desenvolvimento da carreira, poucas oportunidades restaram para o alcance do topo. As chances de adquirir habilidades específicas para passar para o próximo nível diminuíram.

Outro aspecto interessante é que em algumas empresas foi notado um esforço de trabalho em cima da empregabilidade dos funcionários, porém, na maioria delas as oportunidades de progressão interna desapareceram e nenhuma outra política de investimento em suas carreiras foi oferecida.

Muitos gerentes, especialmente os de meia idade, que trabalhavam em setores de relativo desemprego e com pouca mobilidade, olhavam para a carreira flexível sem realmente considerá-la como uma alternativa. (TOMAS & DUNKERLEY, 1999)

Um último ponto da pesquisa diz respeito ao gênero dos trabalhadores. A literatura sugere que as pressões de insegurança são mais sentidas por

homens devido as suas vantagens na carreira corporativa. Na maioria das vezes a preferência para ocupação de altos cargos era dada a homens. Eles, portanto, teriam, efetivamente, mais a perder.

### **2.8.3 O processo de desligamento empresa - empregado**

“(…) O trabalho está cada vez mais se tornando um processo transitório e transformacional de empregos seriais.” (KOEBER 2002)

Quando o nível de ofertas de emprego é suficientemente alto, a maioria dos empregados demitidos acham novos empregos. Como, na atualidade esta situação não reflete a realidade, os processos de demissão devem ser vistos como uma complexa situação de mudanças de experiências e grande mobilidade.

Em pesquisa realizada com 30 ex-empregados da IBM e Link, nos Estados Unidos, Koeber (2002) conceitualiza e investiga a perda de trabalho através do *downsizing* como um processo transformacional do trabalho e da mudança nas relações trabalhistas. A pesquisa foca especialmente em gerentes médios demitidos destas grandes organizações. A perda do emprego para estas pessoas faz com que estes caiam de um patamar muito alto. A mudança é considerada muito drástica por aqueles que já despontam na carreira organizacional.

O autor faz questão de salientar que a demissão é um processo. As pessoas não perdem apenas o emprego, perdem também um conjunto de idéias, expectativas e condições de trabalho. O processo continua depois da

ruptura já que o indivíduo precisa se realocar e entender as novas condições de trabalho e repensar o significado de estar empregado.

### Quadro 1: Estágios e fases do processo de demissão

Estágio 1		Estágio 2			Estágio 3	
Emprego e Demissão		Desemprego			Recolocação	
Fase 1A	Fase 1B	Fase 2A	Fase 2B	Fase 2C	Fase 3A	Fase 3B
Downsizing da firma	Perda ou abandono do emprego	Tomada de decisão	Treinamento e educação	Procura de emprego	Trabalho temporário	Novo emprego

Fonte: Koeber (2002)

O estágio 1 mostra que o processo de demissão começa antes da perda do emprego. O *downsizing* faz com que os trabalhadores experimentem a transformação das relações de trabalho. As empresas citadas eram tipicamente moldadas pelo acordo tradicional e garantiam o emprego por prazo indeterminado. A reestruturação é interpretada como o fim do acordo. (Fase 1A) Os sentimentos gerados por esse evento são: medo da perda do emprego, declínio do esforço e perda do entusiasmo, conflito no ambiente de trabalho e diminuição das expectativas.

Na fase 1B, onde ocorre efetivamente a perda do emprego, os entrevistados relataram que o comunicado foi feito de uma forma impessoal e formal, entrando de novo em conflito com o contrato relacional e de comprometimento que estas empresas tinham com seus funcionários. Esta fase é a validação do fim do acordo tradicional.

O estágio 2, onde as dificuldades do mercado de trabalho afloram, engloba três fases. A primeira é a decisão que o indivíduo deve tomar a respeito das oportunidades de trabalho futuras (2 A). Em seguida o trabalhador decide se irá investir em treinamento como solução para garantir mais segurança no trabalho, apesar deste objetivo nem sempre ser alcançado (2 B). Por fim, a dedicação se volta para a procura extensiva de um emprego através de jornais, internet e contatos (2C).

O último estágio, o de recolocação, se divide em duas etapas: na primeira o indivíduo experimenta um trabalho apenas para o seu sustento. O trabalho contingencial, nesta etapa é visto como algo não muito estimulante, porque muitos são os casos de trabalhadores que continuaram trabalhando para estas empresas numa condição menos privilegiada. Depoimentos confirmam que os indivíduos ficaram fazendo o mesmo trabalho de antes, com uma remuneração bem menor, na condição de temporários (3 A). A última fase é o encontro do trabalho no qual se pretende se continuar por um longo prazo (3 B).

O estudo de Koeber (2002) é interessante, porque desmembra todo o processo de ruptura com a empresa e com ideal do acordo tradicional e analisa a trajetória do indivíduo até alcançar o próximo emprego.

Uma observação curiosa é que neste modelo de interpretação do *downsizing* e seus possíveis desdobramentos, o trabalho flexível não é visto como possível opção de longo prazo. Ele aparece como alternativa momentânea para prover o sustento de pessoas sem emprego. Se reempregar continua sendo, na visão do autor a última fase do processo de desligamento.

## 2.9 Vantagens e desvantagens para o empregado flexível

Por ser uma escolha muitas vezes motivada pelas dificuldades do mercado de trabalho e a escassez de empregos com contratos por prazo indeterminado, o emprego flexível parece ser uma escolha cheia de vantagens, porém, muitas são as dificuldades que surgem ao optar por este tipo de ocupação.

O primeiro aspecto que fica claro quando o indivíduo sai da carreira corporativa é a sua independência. Segundo Margo Mateas (2003) esta liberdade é paradoxal. De um lado passa-se a ser o patrão, tem-se o controle de todas as atividades, mas por outro lado todas as tarefas que muitas vezes alguém da empresa fazia para o empregado ficam a sua responsabilidade. A pessoa, muitas vezes, passa a ser a estrategista, a vendedora, o contato com o cliente, o consultor, mesmo contratando outros, o trabalhador flexível responde sozinho por essas atividades.

Acompanhando a adaptação a esta liberdade, a autora acredita que o indivíduo terá mais ou menos sucesso se souber lidar com todas as novas tarefas citadas acima. Optando por se tornar independente o tempo de preparo é imprescindível. A pessoa passa por um processo de estudo de suas novas funções para se qualificar adequadamente.

“Trabalhadores independentes se envolvem em decisões centrais no negócio. Esta situação não ocorre em grandes firmas onde a tomada de decisão é hierarquizada e compartimentalizada. Assim o indivíduo possui muito mais chances de adquirir novas habilidades.” (BODEN JR., RICHARD, 2004)

Uma desvantagem apontada é a dificuldade de ganhar um salário confortável enquanto o trabalhador se estabelece. No começo, muitos são os gastos e poucos são os trabalhos que surgem. Normalmente, as pessoas entram neste mercado com alguma economia para sustentar o início da nova carreira, já se prevenindo dos percalços que existirão.

Além disso, outro ponto interessante que o artigo destaca é que quando a escolha da vida independente vem em cima da possibilidade de mais tempo livre, isso pode não acontecer. Muitos são os casos em que o indivíduo se vê muito envolvido com os novos afazeres que antes nem tomava conhecimento e também, pela necessidade de ganhar mais, aceita todos os trabalhos que aparecem.

Uma pesquisa recente da Spherion Corp (2003), nos Estados Unidos, atesta esta preocupação. Cinquenta e quatro por cento dos americanos ativos acreditam que conseguiriam ter um ganho estável fora do mercado de trabalho tradicional. Mais de três quartos da amostra considera prioridade número um o balanço entre vida profissional e pessoal. Na hora de optar pela autonomia estas questões não podem ser dadas como garantidas, de acordo com o primeiro estudo mencionado.

Outros autores levam em conta estes pontos levantados. O desejo de trabalhar em casa, ajustar o calendário de forma que sobre espaço para a família e amigos, se dedicar a alguma atividade para complementar a renda ou simplesmente o fato de sair de um trabalho onde está insatisfeito são definitivamente vantagens, mas não são garantias de facilidades na hora da independência. (SILVESTRI, 1990)

Uma ligação interessante entre as vantagens da autonomia e algumas carreiras foi feita pela autora Kate Lyons (2004). Ela cita que executivos de mídia e marketing são particularmente próximos a este estilo de vida e tendem a trabalhar por conta própria. O ambiente de agência proporciona uma exposição saudável das habilidades necessárias para a independência. Desenvolvimento de novos negócios, planejamento e apresentações são ótimas características que surgem com mais naturalidade.

No artigo apresentado, os profissionais entrevistados vêm como vantagens deste caminho situações tais como: acabar com longas horas de dedicação a uma empresa, não participar de políticas internas e de relações interpessoais desagradáveis e não ter que se preocupar com o desnivelamento entre seus próprios valores e os da empresa.

## **2.10 Gênero e Idade**

Os sujeitos a serem estudados nesta pesquisa são homens, na faixa etária de 35 a 55 anos, bem qualificados e com experiência no mercado de trabalho; romperam voluntariamente ou involuntariamente com o padrão de carreira corporativa e não possuem vínculo empregatício por prazo indeterminado com nenhuma empresa num dado momento da vida. Este item, baseado na literatura atual, procura justificar e fundamentar a escolha pelo sexo masculino e a faixa etária determinada.

De acordo com o Escritório de Estatísticas Nacional inglês, fatores como sexo, idade, tempo no mercado de trabalho e ocupação são importantes

variáveis que apresentam correlações com os dados de emprego na Inglaterra. Algumas informações são relevantes no que tange o gênero. A pesquisa revelou que de 2002 para 2003 o tipo de emprego autônomo que aumentou entre os homens foi o de tempo integral e entre as mulheres o parcial. (MACAULAY, 2003)

No mesmo relatório, em relação à idade, destaca-se o maior crescimento de empregos sem vínculo empregatício entre homens de 35 a 49 anos e também um número expressivo entre homens na faixa etária de 50 a 64.

Muitos autores já reconheceram e estudaram as diferenças de trabalhadores autônomos homens e mulheres. Existem muitos pontos que divergem nestes dois grupos na hora de optar por esta forma de ocupação. Segundo Georgellis e Wall (2000) as oportunidades diferem entre homens e mulheres devido à discriminação, experiência e habilidades diferenciadas, e uma estratégia ocupacional por parte das mulheres que se encaixe com a necessidade de conciliar a vida materna e familiar.

Um aspecto interessante levantado por estes autores, também relacionado à escolha dos sujeitos da pesquisa é o nível educacional dos homens que procuram trabalhar por conta própria. Na maioria das vezes, estes possuem ou nível técnico ou doutorado / pós-doutorado. Homens com mestrado ou apenas a graduação, na pesquisa dos autores, são menos propensos a escolha do trabalho autônomo do que outros com menor ou maior níveis educacionais. Deve-se ressaltar que o estudo foi realizado com uma amostra americana (1998 *Current Population Survey*).

As faixas etárias de 35 a 44 e 45 a 54 são as que concentram a maioria dos trabalhadores que optaram por uma carreira independente. Para os autores existe uma tendência de, para os que estão empregados, a escolha pelo trabalho autônomo venha com a idade. A explicação é baseada na hipótese de que o sucesso desta nova escolha é dependente da experiência acumulada ao longo da vida profissional. Este efeito foi verificado mais fortemente em homens do que em mulheres.

Em um estudo de 1998, Von Vergen faz uma interessante ligação entre as reestruturações de empresas e as grandes demissões em massa na década de 90 com a faixa etária do público que se encaminha para trabalhos autônomos.

Segundo o autor, o movimento de consolidação das empresas americanas incluiu (e ainda inclui) demissões, redução na força de trabalho empregada, reestruturações e desemprego. Esta consolidação fez com que os profissionais de grandes empresas procurassem oportunidades sem vínculos empregatícios. Uma grande porcentagem de pessoas nascidas entre 1946 e 1964 e que ocupavam cargos de gerência foram as mais afetadas por este processo. O desemprego de gerentes e empregados *“white-collar”* é considerável, mesmo não sendo um desemprego de longo prazo. (VON VERGEN, 1998)

Além disso, este público que se desliga das organizações neste estágio da carreira sai com uma razoável segurança financeira que os possibilita o investimento em novas atividades.

Outra característica interessante e que parece ser uma nova tendência é o grande número de pessoas com mais de 55 anos que se vêm envolvidas com o trabalho independente por ser uma situação mais facilmente adequada às

suas capacidades físicas, ou seja, as pessoas, ao envelhecer, tentam preservar uma vida profissional mais equilibrada e mais de acordo com a sua disponibilidade e interesse. Portanto muitas ocupações que possibilitam o trabalho autônomo permitem que trabalhadores, que já poderiam estar saindo do mercado de trabalho, continuem ocupados e produtivos. (HAYWARD & GRADY, 2001)

McManus (2001) traz dados mais abrangentes sobre a proporção de homens e mulheres autônomos. Na maioria dos países (Europa ocidental, Canadá, Austrália, Estados Unidos e Israel) de acordo com estatísticas oficiais, o número de homens é significativamente maior do que o número de mulheres.

Um dado pouco explorado que ela salienta é que as mulheres têm, mais freqüentemente, experiências de trabalho descontínuas devido a suas responsabilidades familiares e por isso acumulam experiência profissional mais lentamente. Baixo nível de experiência profissional em relação ao nível dos homens conta, em parte, para uma menor participação feminina no mercado. (MCMANUS, 2001)

Por fim, Kuhn e Schuetze (2001), baseados em estatísticas nacionais, fazem ricas considerações sobre gênero e o mercado de trabalho no Canadá para indivíduos na faixa etária de 25 a 54. O principal ponto dos autores é que o aumento de homens autônomos se dá pela dificuldade de conseguir estabilidade no trabalho remunerado padrão. O trabalho autônomo tem um caráter de melhoria de oportunidades para as mulheres e de deteriorização destas para os homens.

As mudanças comportamentais dos homens são em parte uma resposta à deficiência do mercado de trabalho e a dificuldade de permanecer num trabalho enquanto para as mulheres o trabalho autônomo aparece como um mercado em ascensão. A conclusão que se chega é que as condições gerais do mercado de trabalho possuem um papel central na transição de um emprego para o trabalho por conta própria e até mesmo para o desemprego.

Outro ponto levantado é que a qualidade das oportunidades no mercado formal (medida por ganhos, horas trabalhadas e presença dos empregados) para os homens sofreu uma queda enquanto que, para as mulheres, houve uma melhora.

Apesar da maioria dos entrantes já terem trabalhado em setores tradicionalmente caracterizados pela estabilidade e regularidade de pagamento no ano anterior, é muito comum que estes estejam na condição de desempregados quando entram no mercado autônomo. Esta característica é mais visível no gênero masculino.

No que diz respeito à retenção, na década de 80 a proporção de homens que se mantinham no trabalho independente era muito maior do que a proporção de mulheres, porém, na década de 90 estas taxas se equilibraram.

Estas pesquisas são extremamente relevantes porque mostram o trabalho autônomo, independente como uma forte opção para homens e mulheres. A estreita ligação entre as mudanças nas relações de trabalho e o papel do homem como indivíduo mais afetado pela ruptura com o acordo tradicional foi a real motivação para a escolha do gênero a ser destacado.

A definição da faixa etária foi influenciada pelo fato das pesquisas mostrarem que o público mais afetado nas reestruturações tinha idade entre 35 e 55 anos.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Segundo Vergara (1997), os tipos de pesquisa podem ser classificados de acordo com dois tipos de critério: quanto ao meio e quanto ao fim. Quanto ao fim a pesquisa pode ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista; e quanto ao meio de investigação, pode ser: pesquisa de campo, laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

Utilizando estas classificações podemos dizer que o presente estudo possui duas finalidades: exploratória e descritiva. Exploratória, pois há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre este fenômeno e no Brasil não se verifica nenhum trabalho que estude modelos de trabalho flexíveis adotados por homens e suas experiências.

A pesquisa também se caracteriza como descritiva porque expõe características de determinada população (homens na faixa etária entre 35 e 55 anos) e de determinado fenômeno (trabalho flexível). O estudo pode estabelecer relações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem

compromisso de explicar o fenômeno que descreve, embora sirva de base para tal explicação. (VERGARA, 1997)

Quanto ao meio, podemos classificá-lo como pesquisa bibliográfica e de campo. O estudo foi desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, periódicos especializados. Além disso, entrevistas foram realizadas com os sujeitos da pesquisa – homens que já experimentaram ou experimentam a condição de trabalhador flexível em seus respectivos locais de trabalho.

Como mencionado acima, o fato do estudo ser exploratório tornou natural a escolha por uma pesquisa qualitativa.

“Este tipo de pesquisa pode ser necessário quando o tópico é novo, quando o tópico nunca foi direcionado a uma amostra ou a um determinado grupo de pessoas, ou as teorias existentes não se aplicam a amostra ou ao grupo em estudo.” (MORSE, 1991 *apud* CRESWELL, 2003)

A pesquisa qualitativa é aquela em que o pesquisador constrói o conhecimento baseado em uma perspectiva construtivista (interpretar múltiplos significados de experiências pessoais e significados construídos histórica e socialmente). (CRESWELL, 2003)

O mesmo autor lista algumas características deste tipo de pesquisa que são pertinentes para o presente estudo. A pesquisa qualitativa ocorre em ambientes naturais, ou seja, na casa ou no escritório do sujeito de estudo, por exemplo. Isto permite o entrevistador se envolver com a experiência atual do participante. Todas as entrevistas ocorreram no local de trabalho dos entrevistados.

Na maioria das vezes a pesquisa qualitativa é muito mais emergente do que pré-determinada. Muitos temas surgem durante o estudo e questões podem ser redefinidas ou até mesmo modificadas. Além disso, a pesquisa é fundamentalmente interpretativa. O pesquisador interpreta os dados, analisa temas e categorias, desenha conclusões e oferece questões a serem respondidas de acordo com a sua percepção. O processo é interativo, com idas e vindas entre coleta de dados e reformulação do problema. Essas atividades ocorrem simultaneamente.

O papel do pesquisador é de extrema importância. Ele reflete sobre quem ele é e a pesquisa é sensível a sua biografia, que em muitos aspectos molda o estudo. Esta introspecção e reconhecimento de viés, valores e interesses (ou auto-reflexão) é o que tipifica a pesquisa qualitativa atualmente. A essência da pessoa é inseparável da essência do entrevistador. (CRESWELL, 2003)

O interesse por este tema surgiu do meu desconforto em relação às mudanças nas relações de trabalho e na vontade de encontrar uma alternativa de trabalho viável que não obedecesse a lógica do acordo tradicional e que pudesse ser uma opção nos meus planos futuros.

Como técnica de pesquisa foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, onde o planejamento é relativamente aberto. Segundo Flick (2004) uma alternativa para a abordagem de mundos individuais de experiência através da abertura permitida pelas entrevistas semi-estruturadas é entender como dados as narrativas que os entrevistados produzem.

Optou-se pela entrevista narrativa. Esta é iniciada por uma questão “gerativa narrativa” (p.110) que se refere ao tópico estudado e que tem por finalidade estimular a narrativa principal de entrevistado. (Eu gostaria que você me contasse a sua história profissional.) Ela é seguida pelo estágio de investigação da narrativa, onde fragmentos não detalhados são completados. Por fim, o entrevistado “equilibra a história”, teorizando sobre o que aconteceu. (FLICK, 2004)

### **3.2 Seleção dos sujeitos**

Os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecem os dados necessários. Neste estudo os sujeitos são homens: na faixa etária de 35 a 55 anos, com grau superior completo e experiência no mercado de trabalho; que romperam voluntariamente ou involuntariamente com o padrão de carreira corporativa em que vigorava a idéia de emprego para a vida toda; que não possuem vínculo empregatício por prazo indeterminado com nenhuma empresa, ou seja, são donos do seu próprio trabalho ou optaram por abrir um negócio.

O trabalho flexível pode ter ocorrido num dado momento passado ou presente.

A definição do gênero se deu devido ao fato de os homens serem freqüentemente mais bem sucedidos na carreira corporativa por não sofrerem menos discriminações. (GEORGELLIS & WALL 2000) Isso pode sugerir que os homens possuem mais dificuldades com a situação de trabalho flexível.

A faixa etária tentou abranger indivíduos com significativa experiência no mercado de trabalho e que já tivessem tido a oportunidade de se inserir na carreira corporativa. O grau superior completo foi exigido porque assim, os entrevistados teriam, provavelmente, mais expectativas em construir uma carreira sólida, em empresas.

Foram realizadas dez entrevistas. A seleção dos respondentes foi feita por acessibilidade. Por meio do método “bola de neve” (*snow-ball*) alguns respondentes, depois de entrevistados, foram solicitados a indicar uma ou mais pessoas do ramo. (AAKER, KUMAR & DAY, 2001) Houve a tentativa de selecionar pessoas com diferentes experiências e formações, porém de nível social semelhante. Todos os entrevistados moram na região metropolitana do Rio de Janeiro.

Um breve perfil de cada entrevistado é traçado no quadro 2 a seguir. Algumas informações adicionais da trajetória profissional de cada um deles foram incluídas no anexo 1.





### **3.3 Coleta de dados**

Segundo Creswell (2003) o processo de coleta de dados na pesquisa qualitativa pode se dar de quatro formas: observação, entrevista, documentos e material áudio e visual.

O principal meio de coleta de dados foi a entrevista que permitia a obtenção de informações detalhadas sobre o modelo de trabalho flexível de cada entrevistado e sua experiência. Cada entrevista gravada teve duração entre uma hora e uma hora e meia. Por meio de relatos, os respondentes puderam contar suas vivências e percepções sobre estes modelos. As

entrevistas eram não estruturadas e com poucas questões. O intuito era deixar com que os participantes expusessem suas percepções e opiniões livremente.

Antes de cada entrevista, a pesquisa era explicada, ressaltando-se seu objetivo e relevância, e a garantia de confidencialidade era expressa. Todos os entrevistados permitiram a gravação e ficaram livres para abordar qualquer questão não mencionada. Isto permitiu o aparecimento de temas como performance no trabalho flexível e características de personalidade destes indivíduos, que não estavam previstos.

Além disso, houve a coleta dos currículos de cada entrevistado, a fim de complementar as informações dadas na entrevista.

### **3.4 Tratamento dos dados**

Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para documentos em *Word*.

Primeiramente, todas as entrevistas foram lidas a fim de se obter uma idéia geral das informações coletadas. Notas foram feitas para ressaltar alguns pontos que deveriam ser citados na discussão de resultados.

Com a utilização do *software* Atlas.Ti.4.2, cada entrevista foi analisada detalhadamente, permitindo a categorização de partes do discurso, obtendo-se assim a análise dos depoimentos por diferentes temas, coerentes com o

referencial teórico. Categorias novas, no entanto surgiram, e foram consideradas na análise de dados.

### **3.5 Limitações do método**

As limitações quanto ao método da pesquisa, segundo Creswell (2003) devem ser antecipadas. Em primeiro lugar, a entrevista em profundidade proporciona informações “indiretas”, filtradas através das percepções dos entrevistados. Além disso, pode-se obter respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes.

Uma segunda consideração diz respeito à influência do entrevistador no entrevistado e a as opiniões pessoais do primeiro na condução das análises das entrevistas.

Por fim, as pessoas não são igualmente articuladas e perceptivas, e desta forma podem interferir na qualidade das entrevistas.

No que se refere à amostra pesquisada deve-se ressaltar que as conclusões do estudo não devem ser estendidas a outro grupo que não possua iguais características. É reduzida, também, a capacidade de comparar os resultados obtidos com outros estudos no Brasil, devido à escassez de bibliografia específica sobre o assunto no âmbito brasileiro.

#### **4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

O resultado da pesquisa será exposto neste item. Analisando as narrativas dos entrevistados, importantes questões sobre as experiências de trabalhadores flexíveis foram exploradas.

A fim de facilitar a organização dos resultados, o conteúdo foi separado em quatro grandes temas: (1) Características do trabalho flexível; (2) A ruptura com o acordo tradicional; (3) O Novo acordo de trabalho vs o acordo tradicional e (4) Expectativas futuras. Para melhor entendimento de determinados pontos, trechos dos discursos dos informantes foram fielmente reproduzidos, respeitando inclusive eventuais erros gramaticais cometidos por estes.

Vale ressaltar que os tópicos foram criados apenas para estruturar as percepções dos entrevistados sobre esta opção de trabalho. Na realidade os quatro itens estão intimamente ligados e são complementares uns aos outros.

Por fim, alguns sub-itens foram incluídos, porque, apesar de não previstos na revisão de literatura, foram recorrentes em diversos depoimentos e pareceram importantes para a presente pesquisa. São eles: Características pessoais do trabalhador independente, Contratação de funcionários por pessoa jurídica e Relação com os clientes.

## **4.1 Características do trabalho flexível:**

### **4.1.1 Características pessoais:**

Todos os entrevistados percebem que ser um trabalhador flexível requer determinadas características pessoais que não são, em suas visões, inerentes a qualquer trabalhador.

“Você tem que ter um jogo de cintura muito grande, uma capacidade de fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo, assim... fantástica [...] Tem que ser comunicativo, criativo, ter jogo de cintura.” E2 – consultor RH

Ter “jogo de cintura” para o trabalhador flexível é interpretado como uma habilidade para lidar com as dificuldades relacionadas à venda de seus projetos. Muitas vezes o esforço demora a ser recompensado.

“Há cinco anos tenho essa empresa (pessoa jurídica) aberta, tenho meio a meio aí de...meio capinando e agora a outra metade colhendo os frutos.” E2 – consultor RH

“Como empreendedor, cada dia é um dia. Cada dia você tá matando um leão.[...] Essa tentativa e erro...isso que me seduzia muito mais do que estar numa empresa.” E5 – professor / consultor estratégia

Neste ponto, é interessante notar, que a maioria se enxerga como empreendedor, reforçando a idéia de que o trabalho autônomo e o empreendedorismo, muitas vezes se confundem. (BRADLEY & ROBERTS, 2004) Quando a pessoa se percebe independente de uma estrutura organizacional ou sendo o criador desta estrutura, numa dimensão menor, o seu esforço e trabalho são muito mais evidentes.

“Empresa pequena não tem nome, ela é você” E6 – consultor informática

A pró-atividade parece ser a característica que dá mais orgulho aos entrevistados. A maioria destaca que, para ser independente, deve-se ir atrás do trabalho. São homens que vão à busca de novas oportunidades e se realizam com suas conquistas.

“Eu não consigo ficar parado, nem que eu fosse varrer a rua, eu não ia ficar parado. Eu efetivamente não consigo ficar parado e hoje eu estou com diversos projetos sendo encaminhados.” E4 – consultor finanças

Aliando a essa característica, se percebe que os respondentes são extremamente motivados com seus trabalhos e possuem um compromisso com a alta produtividade.

“A coisa vai ficando enfadonha, a minha tendência é de mudar...tem muito a ver com a minha personalidade.” E6 – consultor informática

O termo “enfadonho” pode ser lido como algo entediante, que não represente muitos desafios. Na área de informática, que se caracteriza por uma constante e rápida evolução, todos os entrevistados destacam que a independência gera uma grande oportunidade de estar em contato com projetos instigantes, com tecnologias de ponta. Por isso o compromisso com o trabalho é desafiador.

Outro aspecto peculiar desta área, explicado pelos respondentes, é que nos setores de informática, dentro das empresas, o serviço é basicamente de suporte e manutenção dos sistemas internos. A atividade de desenvolvimento destes últimos, normalmente é feita por terceiros e é uma atividade mais valorizada por eles. Por isso, os indivíduos que se desligam da organização se sentem mais motivados.

“Quando você trabalha para o cliente, ele tá colocando o dinheiro no seu bolso. Você se dedica mais.” E10 – professor / consultor sistemas

#### **4.1.2 Pessoa Jurídica**

Todos os entrevistados que optaram por abrir uma pessoa jurídica, foram motivados pelas facilidades fiscais que esta situação traz, motivo este destacado também na literatura. A diferença de imposto de renda sobre os ganhos pode chegar até 9,5% entre um autônomo e uma pessoa jurídica.

“Eu tenho duas empresas por questões fiscais, né?! Você tem o limite de R\$120.000,00. Acima, você paga mais IR” E6 – consultor informática

Além desse fator, a nota fiscal é uma exigência de determinados clientes:

“Tem empresas que exigem (recibo), como a primeira que eu comecei. Aí eu abri (pessoa jurídica)...é de acordo com cada empresa e a negociação que você faz com elas.” E2 – consultor RH

Destaca-se a importância deste item para as estatísticas nacionais. Quando o indivíduo abre uma empresa ele deixa de ser considerado um trabalhador informal de acordo com os critérios do IBGE. Porém, como se pode ver não existem diferenças significativas entre o trabalhador informal e o trabalhador que abre uma pessoa jurídica pelas razões apresentadas acima.

#### **4.1.3 Negociação de contratos**

Como ressaltado em suas características, os trabalhadores flexíveis precisam ir atrás de seus projetos e para isso, precisam vender seus trabalhos. A negociação de contratos é uma atividade que eles precisam aprender a desenvolver, porque na maioria das vezes estão em contato com grandes empresas que possuem departamentos específicos para esta parte do negócio, com pessoas altamente qualificadas.

“Dava muito prazer fechar um bom contrato. Eu comecei a desenvolver muito bem isso. Eu aprendi a fazer, em alguns momentos, a duras penas...Já fiz projeto quase de graça. Eu te diria que hoje tenho uma boa capacidade de negociação.” E5 – professor / consultor estratégia

“Você senta na mesa e negocia com o diretor, uma pessoa que tem anos de experiência[...] É muito complicado para a gente que é pequeno.” E6 – consultor informática

A empresa que no acordo tradicional era a chefe do empregado passa a ser a cliente. Pode-se olhar para esta nova relação e não notar muitas diferenças em relação ao equilíbrio do acordo de trabalho. Na verdade, o

trabalhador flexível continua vendendo o seu trabalho para a organização. Porém, na percepção dos entrevistados, o fato de agora, eles terem diversos clientes em vez de apenas um patrão faz com que eles se sintam mais motivados a realizarem um bom trabalho.

“Ser empreendedor não significa não ter patrão. Na verdade, você tem os seus clientes. Eles é que são seus patrões, o que é muito mais importante.” E5 – professor / consultor estratégia

“Hoje em dia é claro que quando você não tem um vínculo há uma preocupação em manter o seu cliente satisfeito.” E3 – consultor informática

Pode-se acrescentar a esta análise a idéia de que ao caracterizar a empresa como um cliente temporário os trabalhadores passam a achar a relação mais justa. Eles fazem uma real negociação, estipulam o preço do seu próprio trabalho e possuem data marcada para finalizá-lo. Eles conseguem explicitar muito mais o contrato de trabalho do que numa situação de empresa-empregado, onde o contrato psicológico é mais forte e os direitos e deveres implícitos muito mais importantes.

Pode se fazer um paralelo com a teoria de contrato psicológico de Rousseau (1994). De acordo com a autora, quando o contrato é de curto prazo o caráter dele é muito mais monetário do que relacional, tratando o emprego como uma mercadoria e adotando uma perspectiva de curto prazo.

Apesar do trabalho flexível não ser um emprego no estrito senso da palavra, ele também é uma atividade centrada no aspecto monetário e temporal e não privilegia o caráter relacional.

Além da negociação de contratos, os entrevistados frisam que agora administram todo o negócio e percebem que, hoje, possuem um conhecimento

muito mais amplo. Estes depoimentos corroboram o artigo de Mateas (2003), onde a autora ressalta que o indivíduo tem mais ou menos sucesso se souber lidar com todas as novas tarefas do negócio e que a pessoa deve passar por um processo de estudo de suas novas funções para se qualificar adequadamente. A maioria dos indivíduos colocaram que passaram a investir mais no desenvolvimento de novas habilidades por acharem uma condição necessária em suas novas vidas.

“Eu tenho um conhecimento um pouco... bastante aberto, né? Eu, de repente, não ia conseguir ficar parado numa determinada área, entendeu? Aqui (na empresa dele) eu trabalhei em tudo, pegava de cabo a rabo, era o responsável por tudo o que acontecia...” E4 – consultor finanças

Este movimento pode ser entendido também como reflexo da necessidade que Capelli (1994) ressalta de adquirir conhecimentos diversos que agregam valor à carreira fora de uma única companhia. O novo acordo privilegia trabalhadores com uma visão mais generalista e multifuncional.

#### **4.1.4 Contratação de funcionários**

Muitos dos entrevistados que abriram uma pessoa jurídica contratam alguns funcionários quando se vêem com muitos projetos. Estes contratados, na maioria das vezes, não possuem vínculo empregatício e são temporários.

“Sou o único (na empresa), na medida em que preciso de alguns (funcionários) eu contrato *free-lancers*. Eu funciono assim: contratando pessoas eventualmente para me ajudar em determinados contratos.” E2 – consultor RH

Um dos entrevistados que trabalha com uma equipe de quatro pessoas fixas critica este tipo de comportamento padrão:

“...pega aquele cara, bota uns vinte na empresa, suga o máximo do indivíduo e quando a empresa acaba o contrato, manda todo mundo embora. É um tipo de trabalho que eu não gosto. É o que eles chamam de “*body shop*”, aluga o cara” E6 – consultor informática

Uma variável a ser considerada no tipo de contratação parece ser o tamanho dos projetos. Quando o trabalhador independente tem atividades de curto prazo em diferentes clientes, eles podem optar por *free-lancers*, mas se ficam durante muito tempo em apenas um cliente privilegiam contratar funcionários. No depoimento acima, o respondente esclarece que em determinadas situações passa de um a dois anos na mesma empresa e não gosta de ficar trocando de funcionários no meio da atividade.

Este depoimento se torna interessante também, pois demonstra que existe uma outra categoria de trabalhadores flexíveis. Além dos que trabalham por conta própria, abrindo ou não uma pessoa jurídica; existem aqueles que se “filiam” a pequenas empresas, por determinados períodos. Na verdade, muitos trabalhadores flexíveis funcionam como agência para outros, na medida em que os alocam em determinados projetos, sem nenhum compromisso trabalhista.

Dois dos entrevistados trabalham nesta condição: se juntando a pequenas consultorias quando possível. Uma característica deles é que são pessoas que encaram o trabalho flexível como temporário, ou seja, gostariam de voltar para uma condição de empregado e fazem esse tipo de atividade apenas para “não ficarem parados”. Este ponto pode ser interpretado como possível motivo para eles não se estabelecerem como independentes.

Existe também cooperativas que fazem toda a negociação para o indivíduo e ele é apenas alocado no trabalho. Em troca a cooperativa fica com uma

porcentagem do pagamento. Para o trabalhador, esta opção é interessante porque num primeiro momento ele não se preocupa com questões como arrumar cliente e negociar contratos; a sua obrigação é apenas realizar o seu trabalho específico, e por isso se sente mais confortável.

“O esquema de cooperativa foi a primeira tentativa de diminuir o vínculo.” E3 – consultor informática

Apesar destes arranjos (se juntar a micro empresas ou cooperativas por um determinado tempo) requerer menos esforços para algumas pessoas, eles tornam também a relação de trabalho mais precária, porque estes trabalhadores além de não terem vínculo empregatício, não possuem clientes próprios e não investem em relacionamentos de longo prazo com estes. Ficam cada vez mais periféricos em relação às redes de trabalho.

Outro ponto interessante é que os indivíduos que contratam possuem grande dificuldade em reter bons funcionários. Segundo eles o trabalho numa microempresa não seduz pessoas bem qualificadas por muito tempo. Na explicação dos entrevistados, isso é consequência deles não terem condição de oferecer um salário compatível com a formação do empregado e também por terem dificuldades em investir em cursos de desenvolvimento para eles.

“As pessoas das melhores universidades vinham com uma expectativa que não casavam com as nossas condições.” E5 – professor / consultor estratégia

#### **4.1.5 Network**

A rede de contatos, ressaltada por Handy (2002) como parte integrante das novas relações de trabalho é citada por todos os entrevistados como ferramenta fundamental para a aquisição de projetos.

“Conta muito mais que uma propaganda ou um *folder* que eu mande para uma empresa. É um que conhece o outro, que conhece o outro, e fica muito mais fácil você entrar nas empresas assim.” E2 – consultor informática

“Meus amigos trabalharam e continuam trabalhando como meus *headhunters*, mais do que efetivamente os próprios *headhunters*.” E10 – professor / consultor sistemas

O sucesso dos indivíduos no mercado de trabalho flexível depende não só das habilidades dos indivíduos, mas também na sua reputação e contatos. A facilidade em achar novos contratos está intimamente ligada à extensão de suas redes de relacionamento. (CARNOY, CASTELLS, BENNER, 1999)

#### **4.1.6 Atualização**

Parece que estes profissionais internalizaram o “conselho” de Capelli (1994): eles aceitam a responsabilidade de excelência pessoal, de comprometimento, e entendem que o cliente é o principal fator no mundo dos negócios. Por isso, estão sempre preocupados em se atualizar e entender do negócio que vendem.

“Eu estou estudando, eu permaneço estudando. É um ideal meu.” E10 – professor / consultor sistemas

“Não só faz parte como eu acho que é fundamental ficar antenado, ver o que ta acontecendo por aí, o quê que todos como você tão fazendo...” E2 – consultor RH

Muitos dos entrevistados entendem que a concorrência é acirrada e que precisam estar informados para assim, passar uma boa imagem para os clientes. Além disso, as empresas por onde passaram e as áreas em que trabalharam também servem de endosso para a qualidade de seu trabalho. Como Handy (2002) ressalta, o trabalhador independente trabalha com o seu *portfólio* e suas diversas experiências impulsionam suas carreiras. A vivência é um aspecto muito importante para este autor e os entrevistados parecem valorizá-la.

É bem verdade que como todos os entrevistados alcançaram bons cargos (gerência e coordenação) e trabalharam em boas empresas como multinacionais de grande porte, eles demonstram bastante orgulho ao falar do passado e acrescentam que estas experiências alavancaram suas carreiras mais flexíveis.

#### **4.1.7 Administração do tempo e dinheiro**

É unânime que trabalhar por conta própria requer uma extrema disciplina. A agenda do indivíduo passa a ser gerenciada por ele e não mais pelos compromissos impostos pela empresa. A maioria dos entrevistados se organiza sem a ajuda de secretárias e sentem certa dificuldade.

“Se eu não coordenar a minha vida, o meu horário, eu praticamente fico totalmente perdido. Então, tenho que ter uma coordenação muito forte dos meus horários.” E1 – consultor RH

“Quando você trabalha por conta própria, você não tem mais horário para absolutamente nada. A sua administração do tempo tem que funcionar muito bem porque se não você se perde.” E10 – professor / consultor sistemas

Alguns vêem vantagens em tomar conta da própria agenda:

“Hoje eu sou dono do meu tempo. Você pode planejar as coisas, ter uma vida mais regrada, conseguir fazer coisas que você gosta.” E5 – professor / consultor estratégia

Em relação ao dinheiro todos demonstram preocupação com os ganhos futuros. Por não terem certeza de novos trabalhos, os entrevistados organizam seus gastos sem comprometer uma parte do que ganham no presente.

“Na realidade, cada real que eu ganho, eu guardo metade dele. Essa é a regra lá em casa” E6 – consultor informática

“Hoje eu me gerencio como uma empresa. Então eu tenho lá todos meus controles como uma empresa, uma planilha com receitas, despesas, quem são os meus clientes, da onde vem o dinheiro, as reservas, as aplicações que eu posso fazer, o que eu não posso fazer, cursos...[...] eu me encaro como uma empresa.” E5 – professor / consultor estratégia

#### **4.1.8 Vantagens e Desvantagens**

Nas narrativas, muitos pontos negativos e positivos sobre a experiência do trabalhador flexível foram apresentados. Na maioria das vezes os entrevistados os classificavam da mesma maneira, apenas um ou outro ponto era mais ponderado e apresentado sob um outro ângulo. Por exemplo: Em determinados momentos de certas entrevistas, uma característica que, a princípio, foi classificada como positiva, surgia como um problema.

Notou-se, nestes casos em particular, que alguns indivíduos se sentiam desconfortáveis com a vida independente, mas utilizavam um discurso padrão,

mais positivo, para diminuir o incomodo. Alguns trechos serão exemplificados no decorrer da análise.

Com relação às desvantagens, parece que o que mais pesa para todos os entrevistados é a perda de todos os benefícios garantidos com o vínculo empregatício. Seguro saúde, ticket alimentação, vale transporte e décimo terceiro são providos por todas as empresas, além de, em determinados cargos, a mesma garantir certos luxos tais como: previdência privada, gasolina e pagamento da conta de telefone. Como todos os respondentes possuíam altos cargos, a perda destes últimos benefícios também foi citada como uma desvantagem.

“Você está numa empresa, vias de regra, ela te dá seguro saúde, assistência odontológica, previdência privada, férias, décimo terceiro... Você como autônomo não tem isso, você abre mão de tudo isso, você pode ter, mas tem que bancar.” E10 – professor / consultor sistemas

A perda destes benefícios traz duas importantes preocupações: o fato de não terem garantia de férias e o cuidado de não ficar doente. Estes pontos são decorrentes da condição de independência. Estes indivíduos não possuem ninguém para trabalhar em seus lugares. Frequentemente as férias e o repouso numa situação de doença significa perda de trabalho, ou até do cliente.

“...essa atividade que eu tô...se eu não posso dar aula, eu não recebo.” E5 – professor / consultor estratégia

“Sendo empregado, você consegue se encostar num INSS da vida...não adianta muita coisa mas é uma segurança.” E6 – consultor informática

A segurança de estar fisicamente dentro de uma empresa também é mencionada como uma perda, já que o autônomo vai atrás de seus clientes:

“Você se expõe muito mais, a sua segurança pessoal é afetada.” E10 – professor / consultor sistemas

Outro benefício não garantido é a previdência privada que os respondentes sentem mais necessidade de ter. Todos eles possuem um plano previdenciário para o futuro para assim “cuidar da aposentadoria”.

Estas novas preocupações, que antes eram do escopo da organização, passam a pesar no bolso do trabalhador. A maioria dos respondentes não consegue ganhar o salário líquido que ganhavam nas empresas. As despesas, agora, são muitas e o ganho adicional proporcionado pela baixa alíquota do imposto para pessoa jurídica não cobre os gastos.

“No primeiro ano é difícil você ganhar dinheiro para caramba, segundo ano também...Comecei a ganhar dinheiro dois anos depois” E6 – consultor informática

Interessante notar que nenhum entrevistado conta com o suporte do Estado em relação à garantia de benefícios como assistência médica, previdência social e seguro desemprego. Isto parece ser um ponto de preocupação a mais para o trabalhador flexível brasileiro, que se encontra como o único provedor e responsável por estas garantias.

Na lista de desvantagens, a dificuldade de fechar projetos é apontada como um fator de estresse no dia a dia do trabalhador. A ansiedade relacionada à espera da aceitação da proposta é uma característica que eles acham necessária controlar.

“Você passa por frustrações constantes...A gente foi apresentar uma proposta para a empresa. Proposta legal, fiz um preço super legal e tudo, mas o gerente de treinamento não queria. Então você tá muito preparado para frustrações, né?! As empresas falavam: Não, não quero.” E1 – consultor RH

Esta dificuldade passa também pela sensação de incerteza de emendar um projeto atrás de outro. Como o indivíduo não sabe o que vai fazer a longo prazo, ele está sempre vivendo “com um olho no projeto atual e o outro no futuro”. O transitar por projetos no espaço de tempo é uma característica associada ao trabalho do independente. (CAPELLI, 1994)

Essa instabilidade é percebida como fonte de angústia para os entrevistados. É principalmente neste ponto que o discurso deles parece ser de conformidade, como mencionado no começo do item. Eles reconhecem esta situação, mas preferem acreditar que não existe outra opção, que o mercado de trabalho deve ser encarado desta forma e não apenas os trabalhos flexíveis.

“Você tem pressões do dia a dia. Os momentos em que você fala: Pô, será que é a decisão correta...tem suas interrogações diárias, as suas crises, suas indecisões...o mês que não entra a grana você fica preocupado, baixa aplicação. Mas, viver é isso: são altos e baixos.” E6 – consultor informática

Apenas um dos entrevistados acha que trabalhar com projetos diminui a sua instabilidade, já que você dilui o risco em diversos clientes:

“Na empresa (pessoa jurídica) o seu risco é muito menor. Você tem seis clientes. Três podem sair, mas três continuam. Bem ou mal você paga seu condomínio e a creche da sua filha.” E6 – consultor informática

A principal vantagem que os trabalhadores flexíveis percebem é a liberdade. A liberdade aqui tem o sentido de autonomia e responsabilidade pela atividade. Ser dono do seu próprio trabalho lhes traz muita satisfação.

“Essa liberdade de você conseguir executar as tuas tarefas, mas do teu jeito, é muito legal.” E2 – consultor RH

“Me cobra responsabilidade e me deixa trabalhar. Se tiver isso para mim, está bom.” E4 – consultor finanças

Nos depoimentos de boa parte dos entrevistados, esta liberdade é expressa com bastante orgulho porque eles se sentem os únicos responsáveis pelo resultado. A impressão passada é a de que o trabalho autônomo tem um nível de dificuldade elevado e que se sentir o agente de um bom resultado é uma grande recompensa. Os projetos são encarados como grandes desafios, segundo alguns entrevistados.

Um fator importante também decorrente da liberdade é o fim do caráter de subordinação dentro de uma empresa.

“Às vezes eu não me sentia muito à vontade, eu não conseguia me convencer que aquilo era assim: “faz que eu tô mandando”, e não porque se você fizer vai te levar a isso ou aquilo. Eu sempre trabalhei, gostei de trabalhar por inspiração e não por inoposição.” E2 – consultor RH

O trabalho tem um papel muito importante na vida destas pessoas. Eles valorizam suas atividades. Segundo Peiró *et al* (1996) a posse de um emprego remunerado é a forma percebida mais adequada e habitual de realização pessoal. Os autores ressaltam a importância do trabalho na vida das pessoas e como este proporciona ganhos econômicos, regulação das atividades, estrutura de tempo, contatos sociais, *status* e auto-realização. O mais interessante é perceber que apesar do trabalho flexível, por muitas vezes, não propiciar algumas destas características, que na argumentação dos autores se referem ao emprego tradicional, com vínculo empregatício, o trabalho continua sendo a atividade central da vida dos entrevistados.

A independência alcançada é ressaltada como uma ferramenta para se manter fiel aos seus valores e a ética profissional. Em várias narrativas, eles argumentam que, ao ser independente, podem ser corretos e agir conforme

seus princípios, enquanto que em determinadas experiências organizacionais, precisavam “ignorar” certos posicionamentos e se subordinar a padrões éticos da corporação.

“Havia situações (no último emprego com vínculo) que estavam corrompendo, vamos colocar assim, os meus princípios” E8 – professor / consultor empreendedorismo

Outra vantagem é a flexibilidade de horário. Como ressaltado no item de administração de tempo e dinheiro, esta vantagem deve vir com o comprometimento de uma maior organização por parte dos trabalhadores. Quando disciplinados, os entrevistados notam os benefícios de organizar sua própria agenda.

“Na realidade, eu pego minha agenda e vejo tudo de pessoal que eu tenho para pular. Aniversário do meu filho, aniversário da minha esposa, viagem que eu quero fazer e que é folga dela, então tudo isso já é colocado na minha agenda. É em função disso que eu faço o meu profissional e não ao contrário.” E2 – consultor RH

O reflexo desta flexibilidade é visto na melhora da qualidade de vida de alguns respondentes.

“Eu tenho muito mais tempo para a minha família do que antes. Eu trabalhava no banco, não tinha tempo...academia para mim, hoje, é uma tarefa básica.” E6 – consultor informática

A qualidade de vida deve ser interpretada como conseqüência do desenvolvimento de uma habilidade inerente ao trabalho flexível. Disciplina e organização da agenda são determinantes para alcançar equilíbrio das diversas atividades do ser humano, se o indivíduo não possui estas habilidades, a tendência é que sua agenda fique à *mercê* do trabalho.

Aparentemente, os indivíduos que conseguem alcançar esta condição são trabalhadores que já se encontram num patamar de ganhos que lhes permite usufruir do tempo disponível. Porém, muitos são os casos de autônomos que se vêem completamente ocupados na difícil tarefa de conseguir novos projetos.

Outra variável que facilita ou não a qualidade de vida é o tipo de trabalho de cada pessoa. Normalmente, se o trabalho pode ser feito em casa, o trabalhador ganha tempo com a supressão de deslocamento, por exemplo. Mas existem situações em que o indivíduo fica alocado no cliente (empresa) e tem o seu horário fixado de acordo com os padrões do contratante.

#### **4.1.9 Sentimentos relacionados à condição de flexível**

Os entrevistados possuem diferentes sentimentos com relação à condição de trabalhadores flexíveis. Alguns indivíduos que estão, por volta de um ano nesta condição, e que foram demitidos do último emprego, se classificam como desempregados.

“Olha eu tenho umas nuances, né?! Tem dia que eu me sinto assim: eu não sou desempregado, eu estou desempregado. É diferente.” E1- consultor RH

Neste depoimento percebe-se o caráter momentâneo que o indivíduo dá a condição de autônomo e a importância do trabalho em sua vida, já que o desemprego é um momento transitório.

Até mesmo os que fizeram a opção por este tipo de carreira possuem momentos de desconforto.

“Às vezes eu olhava para o lado e falava: Pô, aquele meu amigo que era meu par, ele ta bem, né?! Eu to aqui marcando passo. Tinha um pouco isso, mas por

outro lado quando eu olhava a realização, isso aumentava a auto-estima.” E5 – professor / consultor estratégia

Através da análise das entrevistas, parece que o desconforto surge nas horas em que o profissional não está alocado em determinado projeto. Ao pensar a sua condição e se comparar a antigos colegas de trabalho o indivíduo fica mais vulnerável.

As múltiplas comparações e a constatação da realidade do mercado de trabalho aparece todo momento no discurso dos entrevistados como forma de diminuir a dissonância com a escolha do trabalho autônomo.

“Você se enxerga. Pô, será que eu sou outra pessoa? Eu mudei? Esse processo de você entender isso...tem momentos que você fica ali, sozinho em casa, que você fica preocupado...tinha alguns momentos de tristeza.” E8 – professor / consultor empreendedorismo

Na verdade, nos momentos em que os respondentes fazem este tipo de reflexão, eles se encontram como desempregados. O trabalho flexível, nada mais é, de acordo com os depoimentos, um conjunto de momentos de emprego e desemprego. Os sentimentos relatados acima como tristeza e baixa auto-estima estão de acordo com o último momento. Cabe a eles se acostumarem com essas idas e vindas.

“...na verdade acho que é uma questão de costume (o desemprego)...agora estou começando a me sentir a vontade com isso.” E3 – consultor informática

Alguns estudiosos sugerem que o emprego sem vínculo pode ter as mesmas conseqüências negativas (depressão, pessimismo) para o profissional que a situação de desemprego (Kaufman, 1982; Winefield, Tiggemann, Winefield, Goldney, 1993)

“A nossa sociedade não conhece a figura do independente. Isso é fantástico. O estado é empregado, desempregado.” E5 – professor / consultor estratégia

O sentimento positivo que parece trazer mais conforto para eles é o prazer de ver o trabalho realizado e a certeza de que eles estão realizando um projeto muito pessoal.

“Eu tenho sonhos de fazer alguma coisa e ter...construir, realizar, isso para mim... isso sim é a minha vaidade, isso para mim é legal “olha foi feito”, entendeu?!” E4 – consultor finanças

## **4.2 A ruptura com o acordo tradicional**

### **4.2.1 O desligamento da empresa**

Todos os entrevistados já passaram por demissões em algum momento da vida, algumas mais traumáticas do que outras. A ruptura com o acordo tradicional, mesmo que voluntária traz dados adicionais à análise do trabalho flexível, pois impacta claramente na experiência de vida dos indivíduos.

As motivações para largar o emprego com vínculo empregatício apresentadas são várias, mas na maioria das vezes envolve questões como insatisfação com o trabalho, sobrecarga e desmotivação.

“Eles quiseram me transferir para São Paulo, eu não quis e acabei me desligando da empresa. Foi então que fiz a minha primeira mudança de carreira” E5 – professor / consultor estratégia

“ a empresa decidiu que a gratificação de informática passava a ser fixa. Aí foi quando eu decidi sair porque não valia mais a pena” E6 – consultor informática

Nota-se que a desmotivação torna o desligamento mais incômodo, ainda que voluntário. O indivíduo toma a decisão num momento de desânimo e falta de perspectivas e na maioria das vezes, depois de ter tentado se adaptar a estrutura organizacional.

“Na verdade, eu já estava me preparando para sair da empresa oito meses antes. Não agüentava mais, não suportava mais o ritmo das coisas.[...] A empresa não me motivava mais.” E8 – consultor / professor empreendedorismo

Neste depoimento a “preparação para sair de empresa” é um importante destaque. O respondente, que não encara o trabalho flexível como uma real opção, tem a noção de que largar o emprego não é uma decisão fácil e, além disso, a realidade que o espera é preocupante. Se recolocar é uma atividade que para pessoas do nível de gerência é muito difícil. O que muitas vezes faz com que as pessoas se acomodem mais na organização.

Pode-se fazer um contra-ponto com questão da tendência do novo acordo temporário entre empresa/empregado. Kanter (1997) destaca que agora, as empresas possuem uma rotatividade muito maior de funcionários alocados em atividades de prazo determinado. Teoricamente, as ofertas de trabalho deveriam ser mais freqüentes.

O paradoxo se encontra no fato de os trabalhadores não enxergarem esta crescente oferta, e também ao perceberem, privilegiarem apenas aqueles nos moldes do acordo tradicional. A natureza do trabalho mudou, mas o ideal continua, para muitos, baseado no antigo emprego de longo prazo.

“Eu tinha um plano de contingência, meu plano B ou C...eu olhava lá na frente e falava: olha, lá na frente isso pode acontecer (trabalho flexível).” E8 – professor / consultor empreendedorismo

O modo de se referir ao trabalho flexível é muito parecido com a idéia de ficar desempregado. Isso corrobora com a interpretação de que o independente, na sociedade não é visto como um empregado. O desemprego é muito mais associado a essa condição.

Os entrevistados que foram demitidos passaram por uma experiência, aparentemente muito mais dolorosa.

“Quando você é demitido, a sensação é a pior possível. Você começa a analisar todas as variáveis que podem ter levado a isso. Será que eu me comportei mal, me conduzi mal, será que fui um péssimo gerente...enfim, você começa a fazer uma auto-crítica do que possa ter causado” E10 – professor / consultor sistemas

Neste trecho, a racionalidade apresentada na maioria dos discursos é deixada de lado. Todo o esforço que os entrevistados fazem, inclusive este, de se conformar com a nova realidade e aceitar a opção como decorrência da realidade do mercado de trabalho que apresenta fortes reestruturações e demite com a única intenção de cortar custos é esquecida. O primeiro impulso de funcionário demitido é de procurar a culpa nele, em suas atitudes.

Dos padrões de comportamento de demitidos apresentados por Vries e Balazs (1997), encontra-se nos respondentes o negativo, por um curto período de tempo. Eles sentem dificuldade em se adaptar a nova situação e se sentem traídos pela organização para a qual dedicaram anos de suas carreiras.

A quebra do contrato psicológico é inclusive percebida por eles:

“Você sempre acha que tem um determinado direito, você tem o direito objetivo, que está nas normas e o subjetivo, que é aquele que você pensa que tem. Se você acha que tem, você pensa que a justiça não foi feita.” E10 – professor / consultor sistemas

Apesar da análise dos autores ser sobre as vítimas de reestruturação, o tipo de padrão aventureiro que eles constatam é relatado no depoimento daqueles que optaram por sair das empresas e mostram relativo desgaste com a situação organizacional em que se encontravam. São pessoas que mudam de trabalho ou até mesmo de carreira e a ruptura com o modelo organizacional sinaliza outros aspectos da vida como sendo tão ou mais importantes.

“Na época, eu já comecei a ver esse lado empreendedor meu que já começou a ficar mais aguçado...não tinha mais para onde ir ali e o trabalho já era fácil, os desafios já não eram tantos...” E4 – consultor finanças

Dentro do ritual de lamentação proposto por estes autores, o único estágio relatado com frequência pelos entrevistado é a aceitação gradual do evento e a redefinição de expectativas da vida profissional, passando a valorizar assim, outros aspectos importantes da vida como qualidade de vida e família. Essa característica aparece, na maioria das vezes, interligada com o padrão aventureiro mencionado acima.

Podemos classificar também a maioria dos respondentes como *problem-focused*, pois tomaram a iniciativa de procuram novas oportunidades. O trabalho flexível aparece como resultado desse movimento. Para alguns, ele é a oportunidade de mudança tão esperada; para outros, infelizmente, a única opção que aparece.

Apenas dois indivíduos associaram a demissão à grande necessidade de apoio emocional de amigos (*symptom-focused*):

“As pessoas foram todas muito compreensivas, meu filho, minha filha inclusive, quando eu estava sendo demitido. Não nada disso: Vamos comer juntos, vamos correr, vamos fazer...” E10 – professor / consultor empreendedorismo

O resultado da presente pesquisa endossa a análise de Feldman e Leana (1990) em que a experiência de angústia financeira e o apego emocional a empresa aumentam a reação negativa à sua perda.

“A experiência de ficar desempregado é um traço meio complicado. Vai vendo o dinheiro acabar...” E3 – consultor informática

“Eu foi muito bem reconhecido nessa empresa.[...] Foi a maior experiência que eu já tive. [...] Eu era comprometido até a alma.” E8 – professor / consultor empreendedorismo

No relato acima, é claro o apego emocional do indivíduo com a empresa. Em sua narrativa, o momento de mais orgulho e prazer foi o dedicado a sua experiência passada. Ao comentar o seu desligamento com a companhia, percebe-se um considerável bloqueio do profissional.

Nos estágios e fases do processo de demissão de Koeber (2002) podemos exemplificar trechos no depoimento de vários entrevistados, mas em especial, um indivíduo (E1- consultor RH) identifica todos os estágios em sua trajetória.

Estágio 1		Estágio 2			Estágio 3	
Emprego e Demissão		Desemprego			Recolocação	
Fase 1A	Fase 1B	Fase 2A	Fase 2B	Fase 2C	Fase 3A	Fase 3B
Downsizing da firma	Perda ou abandono do emprego	Tomada de decisão	Treinamento e educação	Procura de emprego	Trabalho temporário	Novo emprego

### No estágio 1: Emprego e demissão

#### *Fase 1A:*

“...então aconteceu essa reestruturação, a empresa durante... no final do ano passado, e aí eu acabei caindo.”

O processo de demissão começa com o anúncio da reestruturação. A transformação das relações de trabalho é concretizada com a firma reduzindo sua força de trabalho.

#### *Fase 1B:*

“Na verdade, pra a gente...você perdeu o emprego, né?! A gente quando entra numa empresa pensa que vai ficar eternamente ali, aquela visão ainda de estabilidade profissional, né, que hoje o mercado totalmente abomina isso.”

Mais uma vez, esse depoimento parece ser um discurso de conformidade. Para o entrevistado, o mercado reprova a estabilidade, mas ele tem o desejo de ficar “eternamente” numa empresa.

### Estágio 2: Desemprego

#### *Fase 2 A:*

“E falei: "mas vamos tocar, a coisa (o trabalho) tem que aparecer, né".

O entrevistado percebe a realidade do mercado de trabalho e toma a decisão de se movimentar para achar um emprego.

#### *Fase 2 B:*

“Fiz imersão no inglês, ele não tá, ele não tá fluente, tenho intermediário, falo e tal, mas eu não tenho muita fluência...”

O curso de inglês aparece no intuito de melhorar suas habilidades e conseqüentemente facilitar sua recolocação. Porém, a ligação destas duas variáveis não é comprovada.

#### *Fase 2 C:*

“Eu busco hoje recolocação no mercado...”

Nesta fase o trabalhador procura em jornais ou através de contatos uma nova oportunidade.

### Estágio 3: Recolocação

*Fase 3 A:*

“Aí um dia me ligam e falam assim: “XXX, tá querendo fazer uma consultoria?”.  
Falei: “Tô, o quê que você quer?”.

Nesta fase o trabalho flexível para este indivíduo aparece como forma de ocupação temporária, até alcançar sua recolocação.

*Fase 3 B:*

“Eu faço mais network para recolocação do que propriamente para consultoria.”  
“...o meu currículo tá no mercado, me chama para entrevista eu vou...”

Até a entrevista o respondente não havia achado um novo emprego, mas continuava empenhado na procura.

Interessante salientar, que para a maioria dos entrevistados, o modelo conceitual de Koeber (2002) teria terminado na fase 3 A, onde o trabalho flexível é adotado e a busca por um emprego nos moldes tradicionais interrompida.

#### **4.2.2 Recolocação**

Uma observação feita, muitas vezes na pesquisa é sobre a dificuldade de recolocação no mercado de indivíduos que já ocuparam cargos de gerência. Além de, na visão dos entrevistados, a realidade econômica do Brasil não ser favorável, eles ficam muito mais seletivos.

“O mercado tá muito exigente, e o mercado no Rio de Janeiro tá muito fechado, você não consegue muitas recolocações... Quando querem, o salário é muito baixo, eu tenho o meu limite. Eu tô abrindo mão de um percentual abaixo do que eu ganhava, mas também menos do que isso não dá, não dá pra levar, porque fica difícil.” E1 – consultor RH

Uma outra constatação é que as empresas não “olham com bons olhos” pessoas que tiveram uma considerável experiência como autônomo. Segundo os entrevistados, as áreas de recursos humanos ficam com receio do trabalhador não se encaixar no padrão de comportamento da empresa. A idéia é de que os independentes não aceitam ordens.

“Eu vi que para voltar para empresa eu ia ter que pagar pedágio, que era entrar lá como gerente júnior e percorrer os seis anos que eu passei empreendendo...os meus pares cresceram...a leitura do meu currículo não era boa.” E5 – professor / consultor estratégia

Esse depoimento explicita dois aspectos. O primeiro é que mais uma vez o entrevistado se compara com os colegas e parte do princípio que eles cresceram, e ele não. E, ao sair da empresa e optar por outra forma de carreira a experiência organizacional é congelada no momento do desligamento.

Esta característica traz uma implicação importante. Se hoje em dia o discurso empresarial é de necessidade de múltiplas experiências e trabalhos temporários em diversas organizações, o indivíduo tem que ter a preocupação de trabalhar nas experiências aceitáveis. O intercâmbio entre o mundo independente e o corporativo ainda não é feito com naturalidade. As habilidades apreciadas no primeiro como autonomia, liberdade e flexibilidade parecem ser rejeitadas no segundo de acordo com a percepção da maioria dos entrevistados.

“Ele (o entrevistador) disse: muito professoral. Aí eu vi que o lado acadêmico estava presente. Mas é uma crítica ignorante. Quem disse que o lado acadêmico é ruim? Isso foi uma crítica dele.” E8 – professor / consultor empreendedorismo

Outro ponto levantado por um dos professores na pesquisa é que a vida acadêmica também não é bem aceita no mercado de trabalho. A antiga explicação que a prática difere da teoria ainda é utilizada para recusar um candidato. A pessoa deve ter em seu currículo ambas experiências simultâneas para ser considerado um profissional completo.

“A maioria das pessoas que me entrevistaram, eu tinha um nível de qualificação maior. Diretores não tinham mestrado. Várias pessoas diziam: Você está super qualificado.” E8 – professor / consultor empreendedorismo

O nível de qualificação é outro obstáculo. Para alguns respondentes, para determinados cargos como alta gerência, o superior não contrata pessoas que possam ameaçar sua posição. Teoricamente, uma pessoa, com boa formação tem a tendência de crescer rápido dentro da empresa. Esta constatação contradiz Capelli (1999) que sugeria que pessoas com bom nível educacional e boa qualificação teria mais oportunidades e facilidade de mobilidade entre empresas.

A idade é uma preocupação constante na vida destes homens. Todos têm consciência que perder o trabalho depois de uma certa idade significa mais dificuldade em arranjar outra atividade. O mercado de trabalho possui um grande preconceito em relação a esse item.

“Quanto mais você se aproxima da sua aposentadoria, mais difícil se torna você conseguir um emprego.” E10 – professor / consultor sistemas

#### **4.2.3 Auxílio desemprego**

Alguns entrevistados mencionam que receberam generosos pacotes de demissão. A grande vantagem é que eles conseguem adiar um período de tempo preocupações tais como plano de saúde para a família.

“Quando saí me deram mais um pacote de benefícios, não muito, mas todos os direitos que eu tinha, mais seis meses de plano de assistência médica. O carro que eu tinha, da empresa, me ofereceram a preço de mercado.” E8 – professor / consultor empreendedorismo

O entrevistado parece se sentir respeitado no encerramento do acordo e se a empresa vai além do que deve, o ex-funcionário consegue ver algum benefício na negociação da demissão.

“...eles (a empresa) me pagaram a licença médica, até hoje.[...] Acho que foi muito legal da parte deles.” E1 – consultor RH

Este último entrevistado teve a oportunidade de “ganhar” um *outplacement* da empresa que o estava demitindo. A ajuda para recolocação, em seu ponto de vista, não funcionou e ele acredita que se a empresa tivesse dado mais benefícios financeiros, a vantagem seria maior.

No lado psicológico, o *outplacement* surtiu efeito, pois, o entrevistado menciona que pôde ser sentir ocupado com alguma coisa logo depois da demissão. O efeito é enxergado no momento do desligamento com o emprego e não a longo prazo, o que teoricamente, seria o objetivo deste tipo de suporte.

“Eles (a empresa) me mandaram embora e pagaram *outplacement*, né, uma recolocação na empresa. Fiquei seis meses nessa empresa, fazendo este trabalho.[...] Te dão um escritorzinho para você trabalhar, pra não se sentir muito inútil, né?![...] Te ajudam a montar um currículo e tudo, mas não arruma emprego pra ninguém.” E1 – consultor RH

#### **4.2.4 Pressão Social**

A pressão de colegas, familiares e até mesmo da sociedade é experimentada em diversas partes da história profissional destes indivíduos. Os momentos de demissão, de ruptura com o modelo tradicional e escolha da vida independente e nos momentos em que não existe perspectiva de projetos são os mais cruciais.

Quando o trabalhador é demitido, a pressão social traz grande sofrimento porque encontra eco na própria pessoa, que se encontra triste e preocupada com o seu futuro.

“Você começa a se sentir um inútil dentro de casa porque as pessoas começam a ver você dentro de casa, sem sair, sem trabalhar, sem fazer nada. As pessoas perguntam o que esse cara tá fazendo? Tá de férias permanentes?[...] Se você tem um pouco de orgulho, um pouco de sentimento de brio, procura alguma coisa para fazer.” E10 – professor / consultor sistemas

Esse relato mostra como a pressão pode ser exercida pela própria pessoa. O indivíduo se sente incomodado pelo próprio orgulho e auto-estima. As perguntas que ele cita, parecem ser fruto de sua imaginação, pois, na continuação do seu depoimento ele diz que a família tem lhe dado muita força. A sua simples presença em casa lhe traz um grande desconforto.

É muito possível que a família também fique abalada com a sua presença e exerça a pressão sem ter muita consciência, mas a dimensão do momento é dada pelo próprio indivíduo. Um depoimento é emblemático no sentido de ilustrar como a pessoa “conduz” esta pressão social:

“Eu tenho um amigo meu que peca um pouquinho, ele fala: Pô o desempregado está ficando forte. Porque agora o quê que eu faço? Eu tô ocupando a cabeça de alguma forma, então à noite geralmente eu tô na academia. Ele fala um pouco isso e aí eu fico: Poxa, esse cara incomodando...” E1 – consultor RH

O primeiro ponto do discurso é que o entrevistado não está desempregado. Ele trabalha como consultor e possui um projeto no momento da entrevista, logo, nem ele, nem o amigo encaram essa opção como um trabalho. O outro aspecto é que ele precisou justificar a freqüência na academia. Ele não disse simplesmente que gosta de uma atividade física e que tem o costume de ir, que lhe dá prazer. A ginástica é relatada como uma necessidade no momento de desemprego.

Na hora da tomada de decisão e opção pelo trabalho flexível, a pressão exercida também é considerável. Como já mencionado, a sociedade tem a tendência de associar este trabalho ao desemprego, fato este que gera muita insegurança por parte da família.

“Minha mulher ficou muito preocupada. A empresa, financeiramente para mim era muito boa. Quando você sai para o negócio que financeiramente não vai ser bom...é uma linha que você tem que seguir.” E6 – consultor informática

A última frase do depoimento do entrevistado: “é uma linha que você tem que seguir” pode ser lida como o caminho que ele traçou para a sua vida profissional. Apesar da preocupação da esposa, ele não se desvia de seus objetivos. Neste momento, a pressão social não se sobrepõe em relação à segurança da escolha de carreira do indivíduo.

“Na época o meu filho tinha acabado de nascer...aí acabou havendo uma pressão da minha esposa que a gente tivesse uma vida mais estável...porque a retirada de uma empresa (pessoa jurídica) não é uma retirada, né?! Que passa dependendo do mercado...” E4 – consultor finanças

Para o entrevistado acima, o nascimento do filho e conseqüentemente a pressão da esposa são eventos muito pesados para manter a sua opção. Ele

tem noção da dificuldade de sua escolha e opta por tentar a mudança num outro momento.

Os colegas também expressam suas opiniões, muitas vezes de receio do trabalho flexível:

“Esse diretor lá me achou maluco: Pô tu tá maluco, não sei o que...o outro cara falou: Pô você vai tentar abrir empresa...isso é loucura.” E4 – consultor finanças

Em relação aos colegas de trabalho, é possível especular que essas opiniões são dadas por pessoas que ainda não fizeram a ruptura com o modelo tradicional de emprego.

Muitos dos momentos de decisão apresentados na pesquisa são permeados por palavras como determinação, ideal, sonho, que não desaparecem com o risco que os indivíduos se expõem.

“Na verdade, quando você tem um sonho, você tem que acreditar nele.” E2 – consultor RH

#### **4.3 O novo acordo de trabalho vs o acordo tradicional**

Todos os entrevistados refletem sobre as mudanças no acordo de trabalho e conseguem enxergar que a vida corporativa não é mais pautada no comprometimento total tanto do empregado como do empregador.

Fica claro através dos depoimentos que o novo acordo coexiste com o acordo tradicional. Racionalmente, os indivíduos já fizeram a transição, mas ainda se ressentem de terem perdido algumas vantagens como segurança e estabilidade, talvez, por já terem experimentado essa condição.

A postura crítica fica, na maioria das vezes, ligada ao profundo desapontamento que tiveram em suas experiências corporativas quando houve a ruptura. Mas ao mesmo tempo possuem muito orgulho do que construíram no passado. Alguns, inclusive, dedicam a maior parte da narrativa para o passado e tratam o trabalho flexível como contingencial.

Os discursos, sem dúvida, são paradoxais e tentam mostrar uma coerência de sentimentos e atitudes que muitas vezes não existem. Alguns trechos explicitarão estas observações.

#### **4.3.1 Percepções sobre o trabalho corporativo**

Todos constatam que não existe mais segurança no emprego dentro das empresas.

“Antigamente o processo de estabilidade era: você ficou tantos anos: Nossa, esse empregado é um empregado fiel! Hoje tá bem diferente do que era na época em que eu entrei. Então a idéia era entrar ali e ficar eternamente, né? Até me aposentar...acabou” E1 – consultor RH

Os entrevistados vivenciaram essa mudança de expectativas. O casamento para a vida toda, como ressaltado por Capelli (1999) chega ao fim e eles sabem disso pois passaram pela transição.

O relato acima também mostra a leitura da senioridade feita pelo mercado de trabalho. Quanto mais tempo, mais fiel era o empregado. Segundo Bárbara Rudolph (1998) o homem organizacional era leal. Este sentimento era acionado pelo reconhecimento de pertencer a uma grande comunidade.

“Eu tinha carro da empresa, celular com conta livre, notebook, combustível no carro...Mas a gente perguntava: Até quando?[...] Eu chegava cansado do trabalho e brincava: mais um dia de emprego garantido.” E8 – professor / consultor empreendedorismo

Este respondente tem registrado, na sua última experiência na esfera corporativa, o novo acordo, onde a garantia de emprego não existe para mais ninguém. É interessante notar que o contraponto que ele faz com a insegurança, são os pequenos luxos que a empresa disponibiliza apenas para ele realizar um trabalho mais eficiente, mas que acabava tendo também o objetivo de “agradar” os funcionários.

Outro ponto a ser levantado é que a incerteza em relação ao futuro do novo acordo é a mesma gerada com o trabalho flexível, mas alguns respondentes, como o acima citado, parecem diferenciá-las. Um possível argumento para esta separação é que o autônomo assume a responsabilidade pelo seu futuro e com isso assume também todas as dificuldades inerentes ao processo de conseguir oportunidades de trabalho. Dentro de uma empresa o profissional fica aguardando a hora de ser obrigado a ter esse tipo de responsabilidade. É como se nesta situação, uma entidade guiasse o seu futuro.

Esta sensação de incerteza gera também uma reflexão sobre a postura atual das empresas em relação às pessoas.

“A empresa do passado, enquanto ela se preocupava em ter lucro, a empresa de hoje se preocupa em cortar custos.[...] Para uma multinacional, você não é uma pessoa, você é um número, uma parte da engrenagem, que precisa manter a máquina funcionando e às vezes a engrenagem é substituível.” E10 – professor / consultor sistemas

O indivíduo expõe com suas próprias palavras um dos movimentos que Capelli (1999) apresenta como causadores do rompimento com o acordo

tradicional. As pressões do mercado por competitividade e altas margens de lucro fazem o corte de funcionários uma das primeiras ações para alcançar tais objetivos. A necessidade de constantes mudanças nas organizações, neste sentido, dificulta a perpetuidade das relações de tempo indeterminado.

“As pessoas hoje são descartáveis, embora, eu ache que essa parte humana não pode ser tão descartável assim.” E2 – consultor RH

A carreira e o desenvolvimento dentro da empresa também é coisa do passado e um dos motivos que fazem os empregados se desligarem de determinadas organizações.

“Pelo mesmo motivo saí, porque também não fazia...não tinha mais por onde crescer.” E2 – consultor RH

“Foi justamente pela falta de perspectivas (que saí)” E4 – consultor finanças

Uma característica curiosa em relação à carreira corporativa é que alguns indivíduos ao mesmo tempo que reclamam do estresse e da sobrecarga de trabalho, reconhecem que se alguém quiser se acomodar e ficar pouco produtivo, a empresa é o lugar ideal.

“...era um trabalho que me exigia muito. Avião para mim já era insurpotável.” E5 – professor / consultor estratégia

O trabalhador se diz esgotado com a sua antiga realidade mas ao mesmo tempo acha que em determinadas situações o funcionário pode ser pouco demandado:

“É muito fácil chegar numa empresa e sentar para trabalhar...tá tudo pronto, tudo estruturado, *by the book*. Você senta e executa.” E5 – professor / consultor estratégia

“Quando você é funcionário, você fica ali sentado, faz o seu trabalho e tem o seu salário no final do mês.” E6 – consultor informática

Isso pode também ser explicado com o fato de que quando o trabalho é por conta própria, a pessoa tem muito mais preocupações e a estrutura e o padrão de procedimentos oferecido pela empresa passa a não existir.

No último depoimento citado, mais uma vez surge a idéia de que quando independente, a pessoa fica mais ciente de suas responsabilidades e se percebe como agente do resultado do trabalho. Este ponto traz uma motivação a mais para os indivíduos analisados na pesquisa.

A estrutura de carreira, parece para eles ainda existir:

“Quando você tá numa empresa, uma coisa que eu percebo é que você deposita muito a responsabilidade da sua carreira na mão de terceiros.” E5 – professor / consultor estratégia

Assim como Kanter (1997), que define a carreira corpocrática pela lógica da promoção e pelos elementos de oportunidades de carreira (responsabilidades, desafios, treinamento e desenvolvimento) ligados ao cargo que se ocupa na empresa, os indivíduos também acham que esta característica não desapareceu.

“Empresa privada tem uma carreira certa.” E10 – professor / consultor sistemas

Apesar da carreira ser mais garantida, na visão da maioria dos entrevistados, eles questionam a forma de alcançar melhores cargos. Como destacado acima, por se definirem como pessoas que correm atrás de seus desejos e experimentam a situação de “colherem os frutos do trabalho” diretamente eles questionam as avaliações internas, praticadas nas corporações:

“Isso me incomodava profundamente. Ser mais um no meio de um grupo e estar sendo avaliado por uma série de padrões que muitas vezes não avaliam a minha contribuição para a empresa” E5 – professor / consultor estratégia

Além disso, acham que o trabalho na empresa não é tão desafiador e que para chegar no topo devem ficar muito tempo fazendo tarefas pouco os motivam.

“Você fica muito tempo fazendo a mesma coisa. E tem coisa, sei lá...você vai fazer um relatório, chega uma hora que você não agüenta mais fazer aquilo.” E6 – consultor informática

Alguns benefícios dados pela organização são questionados como tal por alguns entrevistados. Na verdade, em suas análises, as empresas agem com seus funcionários sempre com “segundas intenções”. O apego à empresa não aparece em muitas das narrativas. Os programas de remuneração variável são os melhores exemplos desta situação. No discurso das empresas eles aparecem como um prêmio para o profissional e para estes esta política não passa de uma nova forma de cobrar resultados.

“Ela (empresa) tem esse programa de participação nos lucros, prêmios e não sei quê porque ela sabe que isso é bom para ela, não é para você, para você ela ta pouco se lixando.” E3 – consultor informática

O relato explicita a sensação de falta de comprometimento da empresa para com o funcionário.

Do outro lado da relação, o funcionário também não está mais disposto a seguir o ideal da empresa sem questionamento e sem avaliar o que é bom para ele. A metáfora de um grande time não possui mais espaço no novo acordo. Para Rousseau (1994) até gerentes de topo se comprometiam em se alinhar com os objetivos da empresa no acordo tradicional, mas agora isso parece fazer parte do passado.

“O vínculo com a empresa te restringe a determinadas normas e padrões que uma vez que você concorda, tudo bem, mas quando você discorda, tem algumas coisas que você consegue mudar, outras não. E cabe a você ser submisso àquilo ou não.” E4 – consultor finanças

Todos os entrevistados vivenciaram a ruptura com o modelo tradicional e entendem que a preocupação da empresa não está mais em desenvolver seus empregados. A carreira corporativa perdeu muito do seu encanto, mas em comparação com o trabalho flexível ainda atrai indivíduos que não lidam com as incertezas de uma carreira sem o suporte de uma grande estrutura.

“A empresa do passado, enquanto ela se preocupava em ter lucro, a empresa de hoje se preocupa em cortar custos” E10 – professor / consultor sistemas

#### **4.3.2 Status e reconhecimento**

Como visto na revisão de literatura o *status* garantido dentro da organização através de luxos e regalias era transportado para a sociedade. Pessoas com altos cargos gerenciais eram vistas como vencedores no mercado de trabalho. (KANTER, 1997)

Nas narrativas esse status é constatado como uma grande perda, porque psicologicamente, abate os entrevistados.

“A empresa YYY é uma empresa muito glamurosa. Eu tinha uma situação muito confortável de ter carro da empresa, era um líder de projeto, só ficava em hotel cinco estrelas, viajava de executiva, ganhava em dólar...tinha todo o pacote que era muito atrativo.” E5 – professor / consultor estratégia

Os símbolos de status citados pelo entrevistado são reconhecidamente muito atrativos e é interessante notar no decorrer de sua narrativa que ele faz questão de preservar certos luxos dentro da sua nova carreira. Por exemplo:

quando os projetos são fora do Rio de Janeiro, ele se preocupa em manter um bom nível de conforto na sua estadia.

O reconhecimento pela sociedade também diminui, as pessoas associam cargos gerenciais a indivíduos diferenciados, com influência e prestígio, o que os tornam muito especiais:

“Você passou a ser comum. Alguns no curso...pessoas com nível de diretoria tinham uma boa relação comigo, mais por causa da posição, me ligavam...quando saí deu uma baixada.” E8 – professor / consultor empreendedorismo

Apenas um entrevistado acha que sendo independente ele é percebido como um indivíduo de mais sucesso:

“As pessoas já olham como se eu fosse empresário ou dono do meu nariz, ou cheiro de dinheiro e enfim... é assim que eles fazem a leitura do consultor.” E2 – consultor RH

Este último relato muito tem a ver com as novas expectativas em relação ao trabalho na sociedade. O discurso vigente é que cada vez mais as pessoas desejam uma maior autonomia e liberdade associados a qualidade de vida. Como as dificuldades da vida flexível não são tão aparentes, o consultor aparece como aquele que desfruta destes aspectos, atualmente, muito valorizados.

#### **4.4 Expectativas para o futuro**

Alguns dos entrevistados concluem que o trabalho flexível foi uma decisão para o longo prazo. Apesar das dificuldades e incertezas, eles acham que ao se estabelecerem e fortalecerem os contratos, esta opção traz mais tranquilidade do

que a angústia de, a qualquer momento ser demitido de uma empresa, numa condição mais desfavorável, já que terão mais idade e, portanto mais dificuldade para achar outro emprego.

Na verdade, o que fica claro é que eles aceleraram a ruptura com o modelo corporativo e teoricamente possuem mais tempo para se organizarem do que os outros que ainda insistem em preservar o vínculo empregatício.

“A opção que eu fiz tem um prazo de validade muito maior. Na empresa, o camarada de quarenta anos está na zona de risco.” E5 – professor / consultor estratégia

“A longo prazo eu vou chegar no nível que estava antes só que com um desenvolvimento sustentado, sólido; não aquela história de não saber o dia de amanhã.” E8 – professor / consultor empreendedorismo

Quando o entrevistado salienta que ainda vai chegar ao nível que estava, ele confirma a sentimento descrito no começo da discussão de resultados que os indivíduos têm de que o trabalho flexível demanda um esforço inicial muito grande e que nem sempre é imediatamente compensado.

O desenvolvimento sustentado ao qual se refere é a carreira que ele mesmo cria. O trabalhador constrói a sua história e talvez, por isso, tenha a sensação de algo mais concreto e realizado às custas de muito empenho.

Todos os indivíduos se dão conta de que a vivência do trabalhador é resultado de diversas experiências em diferentes lugares e que esta dinâmica é a mais valorizada na atualidade. É o trabalho por *portfólio* de Charles Handy (2002)

“Hoje uma carreira é entendida como um conjunto de iniciativas em diversas empresas. Muito raro aquela pessoa que entra numa empresa e se aposenta nela.” E8 – professor / consultor empreendedorismo

Dois dos entrevistados, ainda muito desconfortáveis com o trabalho autônomo e tendo dificuldades em se adaptar demonstram forte vontade de voltar para uma empresa.

“Empresa sim, eu tenho vontade de voltar para o mercado de trabalho. Empresa apesar de todos os problemas que você passa, ela te dá algumas vantagens, ela te dá estabilidade, você não tem que se preocupar se o seu salário no fim do mês ta garantido.” E10 – professor / consultor sistemas

As garantias e os benefícios são os maiores atrativos da empresa, suplantando a idéia de segurança e emprego para a vida toda. Esta última característica parece ser agora encontrada apenas na esfera pública e, por isso, encanta tantas pessoas.

“Talvez hoje, se eu estivesse na vida militar eu estaria muito bem, com muita tranqüilidade. Esse talvez tenha sido o maior arrependimento da minha vida.” E10 – professor / consultor sistemas

Para este respondente, a valorização da estabilidade é extrema. Não ter tido esta condição na sua vida profissional e saber que a única carreira que lhe daria isto era a militar faz com que ele se arrependa de suas escolhas.

Por fim, vale ressaltar que um sentimento profundo satisfação com esta experiência de independência e apresentada por todos os entrevistados. Inclusive os que não estão se acostumando percebem o trabalho flexível como um estilo de vida, como uma experiência enriquecedora, que altera o modo de pensar e encarar a vida.

“Ser empreendedor mudou a minha vida. Meus valores, minha forma de ver as coisas. A minha personalidade, a minha força de vontade. Aprendi a acreditar muito mais em mim...ver a capacidade de realização é muito mais importante.” E5 – professor / consultor estratégia

“Claro que se eu voltar (para a empresa) essa é uma experiência para nunca mais esquecer. Ela soma a você, ela agrega.” E10 – professor / consultor sistemas

Uma possível interpretação para a geração destes sentimentos é todo o esforço e dedicação que estas pessoas usam para reinventar um modelo de trabalho diante de um mercado em crise e que impõe regras muito rígidas. São profissionais que aprendem a contar apenas com si próprio e tiram lições de todas as adversidades.

“Uma coisa foi interessante...foi quebrar as amarras de ser um classe média, que estudou e recebeu toda uma educação dentro de casa para que estude, faça faculdade, tenha um bom emprego e trabalhe ali até a morte. Eu comecei a ter que desfazer este caminho.” E5 – professor / consultor estratégia

Estes trabalhadores repensaram modelos de trabalho impostos pela sociedade e conseguem avançar no presente com opções que, possivelmente, serão mais corriqueiras no futuro.

## **5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS:**

A vida independente é um conceito novo apenas para os homens e mulheres que tinham suas vidas projetadas em uma carreira corporativa. Cada vez mais, um número maior de pessoas terá que avaliar este estilo de vida e pensá-lo como uma alternativa de trabalho. (HANDY, 2002)

Kanter (1997) também destaca a tendência de uma mudança na natureza dos empregos, no sentido de que, antigamente o acordo temporário era característico de trabalhos rotineiros e agora se aplica também para pessoas com grandes habilidades profissionais, bem qualificadas.

Os indivíduos aqui pesquisados mostraram que é possível desconstruir o tradicional acordo de trabalho entre empresa e empregado e pautá-lo muito mais em dimensões temporais e monetárias do que relacionais.

Como Sennett (1999) expõe, os trabalhadores flexíveis querem trabalhar de acordo com contratos que estabeleçam exatamente o que terão que fazer. O autor acredita que a relação trabalhista, agora demanda muito mais dos indivíduos e que eles, em geral têm que correr de um lado para o outro para atender seus clientes.

Os entrevistados parecem ter noção desta sobrecarga, pois salientam que a dedicação para o cliente é total, e em comparação ao emprego do passado, exige deles muito mais esforços.

O contrato psicológico proposto por Rousseau (1994) em que a corporação trocava segurança do emprego e plano de carreira por total comprometimento e lealdade do indivíduo continua muito vivo na memória destes trabalhadores e destacado com muito saudosismo, mas, no discurso eles fazem questão de deixar claro que percebem que esta realidade não existe mais.

Esta constatação e também a vivência em empresas criaram nos respondentes um espírito crítico aguçado em relação às características do acordo tradicional e faz também com que eles percebam, na vida independente, aspectos antes não muito valorizados.

Vantagens como liberdade e flexibilidade são ressaltadas nos relatos. Apesar de valorizadas por este grupo pesquisado, deve-se salientar que são estágios que só são alcançados quando alguns pré-requisitos são cumpridos.

Para o indivíduo usufruir destas vantagens ele deve garantir, por exemplo, um ganho financeiro mensal que o permita ficar tranqüilo e aproveitar seu tempo livre; deve também ter uma relação de autonomia com o cliente porque muitas vezes o trabalho é dentro da empresa que contratou seus serviços e a relação é muito parecida com a de um emprego.

Não depende apenas da pessoa o sucesso nesta carreira. Como visto, a rede de contatos é um fator de sobrevivência e algo construído em cima das oportunidades de trabalho do passado e experiências acadêmicas que proporcionam indicações e a criação de uma rede de relacionamentos. Sennett (1999) ressalta que esta *network* resgata também um senso de comunidade que era proporcionado pelas empresas e que faz falta para o indivíduo hoje em dia.

O trabalho flexível gera excelentes oportunidades de desenvolvimento de habilidades. Trabalhar por conta própria é essencialmente ser multifuncional, é cuidar de toda a estrutura do negócio; uma característica muito ressaltada por Capelli (1999) como sendo necessária no novo acordo.

O que parece explicar os paradoxos dos discursos e o desconforto ainda gerado por essa opção é a coexistência de múltiplos acordos de trabalho. O acordo tradicional ainda existe para um público restrito e um leque de tipos de relações mais flexíveis vigoram ao mesmo tempo, algumas mais precárias do que outras no sentido de garantias oferecidas para o trabalhador. Quanto mais periférico o trabalhador se encontrar na estrutura organizacional mais incerteza é a realidade dele. Como vimos, trabalhadores que se juntam a “empresas de um funcionário só” não se concentram em arrumar contratos e criar uma

carteira de clientes, ficando assim dependentes de uma relação sem qualquer vínculo empregatício com uma intermediária entre ele é o cliente final.

Fica, portanto, a cargo do indivíduo escolher qual rumo seguir sem nenhuma certeza do qual acordo lhe traz mais vantagens futuras.

A falta dos benefícios antes garantidos pela empresa traz muita preocupação já que uma fatia significativa do salário deve ser reservada para tal. O Estado é simplesmente ignorado como possível provedor de saúde, previdência social e auxílio desemprego.

A angústia e ansiedade em relação ao fechamento de negócios e conseqüentemente a falta de garantia de trabalho futuro são sentimentos que acompanham todos os entrevistados. A vida do trabalhador flexível, como já mencionado, se define por altos e baixos, por momentos de ocupação e por momentos de ócio. É neste último que o paralelo com o desemprego é feito e todos os sentimentos negativos relacionados a esta condição surgem. O questionamento da opção é feito e o acordo tradicional surge como a lembrança de uma época onde os termos do contrato de trabalho pareciam ser melhores.

Esta constatação, neste grupo de entrevistados, vai contra a tese de Domenico De Masi (2003) de que a flexibilidade que caracteriza cada vez mais o trabalho e a possibilidade de desestruturá-lo no tempo e no espaço desviam a atenção para o ócio e lhe conferem um novo valor. Para o autor, na atualidade é impossível reduzir e melhorar o trabalho sem aumentar e melhorar o tempo livre. Segundo estes relatos é justamente o contrário que é verificado. O ócio, para eles é sinônimo de desemprego e traz diversos questionamentos a respeito da qualidade desta nova opção de trabalho.

Apesar destas reflexões, o trabalho continua sendo a maior realização da vida destes indivíduos. Independentemente das condições e certezas do trabalho flexível, suas ocupações são seus maiores motivos de orgulho. O fato de realizarem tudo por conta própria e driblarem toda a falta de estrutura que só teriam numa grande empresa, gera um sentimento de orgulho e auto-confiança muito motivador nestas pessoas.

Por fim, pode-se tentar responder a pergunta de Sennett (1999) sobre as relações de trabalho flexíveis: Como pode um ser humano desenvolver uma narrativa de identidade e história de vida numa sociedade composta de episódios e fragmentos?

O esforço dos entrevistados está justamente em tentar convencer a sociedade e a eles próprios de que suas várias experiências fazem sentido e são o caminho lógico das novas relações de trabalho.

O fato de terem passado a maior parte de suas vidas dentro de empresas os ajudou a criarem suas identidades e agora, numa sociedade de curto prazo eles enfrentam o desafio de continuarem suas carreiras com realizações muito menos certas e com poucas garantias futuras.

O objetivo deste trabalho foi estudar modelos de trabalhos flexíveis adotados por homens e suas experiências (vivências), notadamente, as vantagens e desvantagens percebidas por estes neste tipo de ocupação.

Uma proposta de pesquisa que seria de grande incentivo para este tema é a tentativa de criação de um termo ou definição para estes novos trabalhadores. O termo trabalhador flexível ainda gera muitos questionamentos e não

representa necessariamente a realidade de todos os profissionais assim chamados.

Outra possibilidade de pesquisa seria identificar qual a influência das experiências anteriores no sucesso da vida de trabalhadores flexíveis. Como visto, todos os entrevistados possuíam uma carreira em grandes / médias empresas e boa qualificação profissional, o que pode ser identificado como possível determinante de experiências flexíveis mais confortáveis. A pesquisa não abordou tal aspecto. Seria interessante também levar em conta algumas características pessoais identificadas nos indivíduos que possam gerar motivação para essa escolha.

Uma outra sugestão seria um estudo sobre trabalhadores flexíveis que leve em conta as diferenças entre setores de atuação. Aparentemente diferenças como demanda por trabalho e duração dos contratos impactam na experiência e até mesmo na decisão destes indivíduos por independência.

Uma última proposta seria estudar as experiências de trabalho flexível em mulheres tentando identificar possíveis diferenças.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

AAKER *et al.* **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

ABBUD, L. A vida sem patrão. **Veja**, edição 1705, n. 24, p.108-115, jun 2001.

ADAMS, J. The company of one. **Newsweek**, vol.142, 2003.

ALLEN, S.; CARLSON, G. **Psychological themes in durable employment transitions**. Department of occupational Therapy, The University of Queensland, 2003.

ANTHIAS, F.; MEHTA, N. The intersection between gender, the family and self-employment: the family as a resource. **International review of sociology**, University of Rome, 2003.

APITZSCH, U.; KONTOS, M. Self-employment, gender and migration. **International review of sociology**, 2003.

BAMBERGER, B.; DAVISON, C. **Closing**: the life and death of an american factory. Durham: Double Take Books, 1998.

BAYMA, E. **Utilização e gerenciamento de mão de obra temporária na prestação do serviço** – um estudo de casos no varejo. Rio de Janeiro: UFRJ / COPPEAD, 2004.

BENNETT, N.; MARTIN, C.; BIES, R.; BROCKNER, J. Coping with a layoff: a longitudinal study of victims. **Journal of management**, v.22, n.6, p. 1025 – 1040, 1995.

BODEN, JR.; RICHARD, J. Gender and self-employment selection: an empirical assessment. **Journal of socio-economics**, vol.25, 1996.

BRADLEY D.; ROBERTS J. Self-employment and job satisfaction: investigating the role of self-efficacy, depression, and seniority. **Journal of small business management**, 2004.

BRIDGES, W. **Mudanças nas relações de trabalho** Como ser bem-sucedido em um mundo sem empregos. SP: Makron Books, 1995.

CAPPELI, P. **The New deal at work**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999.

CARELLI, G. Aonde chegamos: Bons empregos só no estado. **Veja**, Março 2004.

CARNOY, M.; CASTELLS, M. & BENNER, C. Labour Markets and Employment Practices in the Age of Flexibility: A case study in Silicon Valley. **International Labour Review**. Vol136, 1997.

CARR, D. Two paths to self-employment? Women's and men's self-employment in the United States, 1980. **Work and Occupations**, v.23, n.1, p.26-53, 1996.

CRESWELL, J. **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. Lincoln: Sage, 2003.

DEJOURS, C. **A banalização da justiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

DE MASI, D. **O futuro do trabalho**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DEVANEY, S.; KIM, H. Older self-employed workers and planning for the future. **The journal of consumer affairs**, vol.37, no1, 2003.

DE VRIES, M. F. R. K.; BALAZS, K. The Downside of Downsizing. **Human Relations**, v. 50, n. 1, p. 11-50, 1997.

DUNLAP, J. Surviving layoff: a qualitative study of factors affecting retained employees after downsizing. **Performance improvement quarterly**, v.7, n.4, p. 89-113, 1994.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GEORGELLIS, Y.; WALL, H. Who are the self-employment? **Federal reserve bank of St. Louis**, 2000.

HANDY, C. **The elephant and the flea: Reflections of a reluctant capitalist**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

HARPAZ, I. Expressing a wish to continue or stop working as related to the meaning of work. **European journal of work and organizational psychology**, 2002.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Loyola, 1992. p.117-184.

HAYWARD, M.; GRADY, W. **The occupational retention and recruitment of older men: the influence of structural characteristics of work.** The University of North Carolina Press, 2001.

HUNDLEY, G. Why women earn less than men in self-employment. **Journal of labor research**, vol.22, 2001.

KANTER, R. **Quando os gigantes aprendem a dançar.** Rio: Campus, 1997

KOEBER, C. Corporate Restructuring, Downsizing, and the Middle Class: The process and meaning of worker displacement in the "new" economy. **Qualitative Sociology**, vol25, n2, 2002.

KUHN, P.; SCHUETZE, H. Self-employment dynamics and self-employment trends: a study of canadian men and women, 1982-1998. **Canadian journal of economics**, vol. 34, no3, 2001.

LAMKIN, S. Self-employment and home-based business. **National Public Accountant**, 2003.

LEANA, C.; FELDMAN, D. Individual responses to job loss: empirical findings from two field studies. **Human relations**, v.43, n.11, p.1155-1181, 1990.

LUZ, C.; NETO, J. & RAMOS, M. O novo emprego. **Época**, n.321, Jun2004.

MISHRA, A.; SPREITZER, G. Explaining how survivors respond to downsizing: the role of trust, empowerment, justice, and work redesign. **Academy of management review**, v.1, n.3, p.567-588, 1998.

MACAULAY, C. Changes to self-employment in the UK: 2002 to 2003 **Labour Market trends**., 2003.

MACMANUS, P. Women's participation in self-employment in western industrialized nations **International journal of sociology**., vol.31, no2, 2001.

MATEAS, M. Becoming independent: the challenges of self-employment. **Tactics**, 2003.

MLYNEK, A. *et al.* How to go it alone. **Canadian business**, vol.76, p.33-36, jun2003.

OLIVEIRA, M. **O novo mercado de trabalho** Guia para iniciantes e sobreviventes. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

OVERELL, S. The year of the self employed. **Personnel today**, 2004.

PEIRÓ, J. *et al.* How do young people cope with job flexibility?: demographic and psychological antecedents of the resistance to accept a job with non-preferred flexibility features. **Applied psychology: an international review**, 2002.

PEIRÓ, J. ; PRIETO, F. **Tratado de psicología del trabajo volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo.**Valência: Síntesis, 1996.

QUENTAL, C. **Equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal: a experiência de mulheres empreendedoras no Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro: UFRJ / COPPEAD, 2003.

RANSON, G. Beyond gender differences: a canadian study of women's and men's careers in engineering. **Gender, work and organization**, vol10, no1, 2003.

RAWE. J. Free-lance nation: why temping in permanent. **Time**, vol.162, p.52-54, nov.2003.

ROCHA, M. Crachá não é RG. **Você S.A**, p.64-66, Abr2002.

ROUSSEAU, D. Contracting: a modern dilemma. In: **Psychological contract in organizations.** Thousand Oaks: Sage, 1995.

RUDOLPH, B. **Disconnected** How six people from AT&T discovered the new meaning of work in a downsized america. Nova York: The free press, 1998.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SILVESTRI, G. Who are the self-employed? Employment profiles and recent trends. **Occupational outlook quarterly**, vol.35, 1991.

THOMAS, R.; DUNKERLEY, D. Careering Downwards? Middle Managers' Experiences in the Downsized Organization. **British Journal of Management**, v. 10, p. 157-169, 1999.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VOLG, A. From unreason to paradox. **The across the board**, vol. 3, abr. 1994.

VON VERGEN, C.; SOPER, B.; FLICKER, R. Self-employment and baby boomers: ten tips for your clients. **Journal of employment counseling**, vol. 35, 1998.

WAGNER, C. The New Meaning of Work. **The Futurist**. p.16-17. Out 2002.

WRIGHT, B.; BARLING, J. "The Executioners' Song": Listening to Downsizers Reflect on their Experiences. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 15, n.4, p. 339-355, 1998.

ZAINO, G. Considering indeendence? Know your options. **Certification magazine**, Jan 2003.

**ANEXO 1** Informações de destaque dos entrevistados:**ENTREVISTADO 1**

O entrevistado 1 é graduado em Administração de Empresas com pós - graduação em Recursos Humanos e MBA em Gestão de Recursos Humanos. Sua primeira experiência profissional significativa foi numa empresa prestadora de serviços, no departamento de recrutamento e seleção durante quatro anos. Em seguida trabalhou em outra empresa de serviços por um ano, com cargo similar ao anterior.

Como Analista Sênior, trabalhou durante seis anos numa empresa de grande porte e posteriormente foi convidado para ser gerente de uma empresa que na época acabara de ser privatizada. Neste último emprego, ficou por dois anos e foi demitido.

Com a dificuldade em encontrar oportunidades de trabalho em empresas no mesmo nível da última, começou a prestar consultoria de Recursos Humanos. Atualmente, o entrevistado que é solteiro e tem uma filha atua como trabalhador autônomo, mas pretende voltar ao mercado corporativo.

O trabalho de consultoria não é visto por ele como um “trabalho de verdade”, é apenas uma atividade a que ele pode se dedicar enquanto desempregado.

## **ENTREVISTADO 2**

O entrevistado 2 largou a graduação em Medicina para ser formar em Educação Física. Sem exercer esta carreira decidiu fazer um MBA em Marketing e diversos cursos de Gestão Empresarial e atuar no mundo corporativo.

Em sua primeira experiência profissional significativa, onde trabalhou dez anos, chegou à gerência de operações em uma empresa brasileira de varejo. Posteriormente, foi convidado a trabalhar numa grande consultoria como gerente comercial. Depois de dois anos lá, decidiu trabalhar por conta própria e abrir uma pessoa jurídica. Há três anos, o entrevistado que é casado e sem filhos, atua como consultor independente.

Pretende investir em seu negócio e contratar outros consultores para expandir o número de clientes.

A motivação para trabalhar por conta própria é a busca por desafios. O entrevistado se percebe como uma pessoa com talento para gerenciar seu negócio e se sente realizado com esta opção.

### **ENTREVISTADO 3**

O entrevistado número 3 é graduado em informática e possui mais de vinte anos de experiência no setor.

Já trabalhou em diversas empresas de grande porte como programador e analista. Em todas elas se desligou com o interesse de procurar oportunidades que representassem mais desafios e ganhos financeiros.

Posteriormente atuou como coordenador de banco de dados em uma consultoria durante seis anos, mas decidiu se tornar independente porque achava que ganharia mais.

A primeira tentativa foi através de uma cooperativa que segundo ele facilitava a captação de clientes. Depois, mais seguro abriu uma pessoa jurídica e continuou a carreira independente.

O entrevistado, que é solteiro e sem filhos, já recebeu propostas de emprego com vínculo empregatício, mas nenhuma representa maiores ganhos. Satisfeito com a sua condição, só aceitaria uma oportunidade em uma organização se lhe pagassem mais do que ganha.

### **ENTREVISTADO 4**

O entrevistado 4 é formado em Informática e possui MBA em marketing e finanças.

Sua experiência mais significativa e duradoura foi na empresa de sua família onde atuou em diversos cargos. Por ter esta abrangente experiência, o entrevistado resolveu fazer diversos cursos que lhe proporcionaram uma visão global de negócio.

Sentindo dificuldades em operacionalizar grandes mudanças nesta empresa, ele resolveu partir para o seu próprio negócio e teve grande sucesso na criação e gerenciamento de um *web business*.

Devido a incertezas do trabalho independente e sua situação familiar num dado momento achou mais seguro voltar a um emprego com vínculo empregatício. Porém, seu espírito empreendedor foi mais forte e pouco tempo depois passou a atuar como consultor financeiro independente e está com uma série de projetos e pequenos negócios em andamento.

O entrevistado, que é casado e tem dois filhos, se sente muito feliz e motivado com as suas conquistas e acredita que teria muita dificuldade em trabalhar dentro de uma organização novamente.

## **ENTREVISTADO 5**

O entrevistado 5 é graduado em Informática com pós-graduação em Marketing e Administração Financeira e mestrado em Gestão Empresarial.

Trabalhou durante alguns anos como gerente em uma multinacional, preferindo sair da empresa quando recebeu uma proposta de mudança que não era de seu interesse.

Sua primeira experiência como trabalhador independente foi com sua empresa de informática onde atuou por quatro anos. Com ótimos resultados, mas tendo discordâncias com o sócio, resolveu vender a empresa e passou a atuar em outro setor.

Tendo interesse pela vida acadêmica, resolveu tirar um ano para se dedicar aos estudos e concluir um mestrado. Satisfeito com esta experiência, aumentou seus conhecimentos e se especializou em Estratégia.

Hoje em dia, o entrevistado que é casado, é consultor independente de estratégia e também professor. Em sua opinião, encara a vida de trabalhador flexível como um grande desafio e entende que as dificuldades financeiras e a incerteza são os maiores pontos negativos de sua opção.

Não sabe dizer se aceitaria ou não uma oportunidade de voltar ao ambiente organizacional.

## **ENTREVISTADO 6**

O entrevistado 6 é graduado em Informática, com mestrado na mesma área. Sua mais longa experiência profissional foi num banco de investimentos durante cinco anos.

Discordando da política de remuneração variável aplicada pelo banco no seu setor, resolveu abrir uma pessoa jurídica e trabalhar sem vínculo empregatício.

Há quatro anos como independente, já possui trabalhadores vinculados a sua pessoa jurídica e percebe que a demanda pelo seu serviço não pára de crescer.

O entrevistado, ao comparar sua experiência atual com a do banco de investimentos, sente que hoje tem mais domínio de sua vida e espaço para coisas importantes como convivência com a família e prática de esportes.

Casado e com um filho, está satisfeito com a condição financeira que alcançou, mas, em sua opinião, acha muito difícil ser um pequeno empresário no Brasil.

Não demonstra interesse em voltar para a carreira organizacional.

#### **ENTREVISTADO 7**

O entrevistado 7 é graduado em Informática e Administração de Empresas. Possui também pós-graduação em Informática e é mestre nas respectivas áreas.

Sua experiência na carreira corporativa durou apenas quatro anos e logo depois começou a trabalhar por projetos. Acostumado com esta opção, avalia que foi uma escolha natural dentro do setor de informática.

Sempre preocupado em se especializar, fez o mestrado para tentar diversificar suas habilidades e atuar mais na área gerencial.

O entrevistado que é casado e tem filho, gostaria de voltar para o ambiente corporativo, pois este representa segurança de benefícios, mas continua atuando como consultor independente.

#### **ENTREVISTADO 8**

O entrevistado 8 é engenheiro, com MBA em marketing e mestrado em Gestão Empresarial.

Sua experiência profissional mais marcante foi numa multinacional onde alcançou a gerência. Nesta empresa, teve a oportunidade de se desenvolver profissionalmente e criar uma relação de comprometimento e dedicação com a instituição. Tinha a sua disposição todas as regalias e status de um grande gerente durante muitos anos.

Quando se desligou da empresa, devido a uma grande estafa, se deparou com a dificuldade de arranjar oportunidades do mesmo nível, tendo assim que seguir para a sua segunda opção, que era o trabalho flexível.

Hoje em dia, o entrevistado que é casado, dedica-se ao trabalho acadêmico e à consultoria, mas demonstra grande vontade de voltar ao ambiente corporativo, que segundo ele representa toda a sua experiência de vida e o que lhe satisfaz.

## **ENTREVISTADO 9**

O entrevistado 9 é engenheiro e está completando um mestrado em Administração de Empresas.

Com grande experiência como trabalhador flexível, montou duas empresas de informática em períodos distintos. A primeira durou sete anos e é motivo de muito orgulho para o entrevistado. A segunda durou quatro anos.

Tendo trabalhado com vínculo empregatício por apenas três anos, e vivenciando as dificuldades de se ter um pequeno negócio, resolveu investir nos estudos e abrir mais o seu leque de oportunidades.

O entrevistado, que já foi casado, gostaria de atuar fora do setor de informática e também tem interesse em docência. Sua maior vontade é ter uma nova oportunidade de ingressar na carreira corporativa.

### **ENTREVISTADO 10**

O entrevistado 10 é graduado em Química, Engenharia Química, Pedagogia e Direito. Possui também pós-graduação em Engenharia de Segurança e Engenharia Econômica.

Com uma vasta experiência em grandes multinacionais da indústria química este entrevistado já passou por vários processos de desligamento de empresas, voluntários e involuntários. No passado, não teve problemas para se recolocar. Sua experiência e ótima qualificação eram suficientes. Na última empresa em que estava, no cargo de diretor, foi demitido e encontra grande dificuldade para continuar sua carreira corporativa.

No intuito de não ficar parado, adquiriu pequenos negócios, e trabalha como consultor independente.

O entrevistado que é casado e tem filhos, tem como projeto voltar para uma empresa, mas acredita que como está quase dois anos “fora do mercado”, sua chance acabou.

Quadro 2: Perfil dos entrevistados

<b>Entrevistado 1</b>	
Idade:	entre 35 e 40.
Formação acadêmica:	Graduação em Administração de Empresas, pós-graduação e MBA em RH.
Carreira corporativa:	Mais de 15 anos de experiência em empresas de médio e grande porte.
Último cargo:	Gerência.
Experiência como trabalhador flexível:	Trabalha como consultor independente há menos de um ano na área de Recursos Humanos
<b>Entrevistado 2</b>	
Idade:	entre 35 e 40.
Formação acadêmica:	Graduação em Educação Física e MBA em Marketing.
Carreira corporativa:	Mais de 10 anos de experiência em empresas de médio porte.
Último cargo:	Gerência.
Experiência como trabalhador flexível:	Trabalha como consultor independente há mais de 3 anos na área de Recursos Humanos.
<b>Entrevistado 3</b>	
Idade:	entre 35 e 40.
Formação acadêmica:	Graduação em Informática.
Carreira corporativa:	Mais de 15 anos de experiência em empresas de médio e grande porte.
Último cargo:	Coordenação.
Experiência como trabalhador flexível:	Atuou por um ano e meio em cooperativa, mas voltou a atuar em empresas. Trabalha como consultor independente há mais de 3 anos na área de informática.
<b>Entrevistado 4</b>	
Idade:	entre 40 e 45.
Formação acadêmica:	Graduação em Informática e MBA em Marketing e Finanças.
Carreira corporativa:	Mais de 10 anos de experiência em empresas de médio porte.
Último cargo:	Gerência
Experiência como trabalhador flexível:	No passado atuou durante 5 anos como pessoa jurídica voltando depois a atuar em empresas. Trabalha como consultor independente há mais de 4 anos na área financeira.
<b>Entrevistado 5</b>	
Idade:	entre 35 e 40.
Formação acadêmica:	Graduação em Informática, Pós-graduação em Marketing e Administração Financeira e mestrado em Gestão Empresarial.
Carreira corporativa:	Mais de 7 anos de experiência em empresas de médio e grande porte.
Último cargo:	Gerente
Experiência como trabalhador flexível:	No passado foi dono de uma pequena empresa de informática durante 4 anos e atua como professor / consultor independente há 4 anos na área de estratégia.

<b>Entrevistado 6</b>	
Idade:	entre 35 e 40.
Formação acadêmica:	Graduação em Informática e Mestrado na mesma área.
Carreira corporativa:	Mais de 5 anos de experiência no mercado financeiro.
Último cargo:	Coordenação.
Experiência como trabalhador flexível:	Possui uma pequena empresa de informática há 4 anos.
<b>Entrevistado 7</b>	
Idade:	entre 35 e 40
Formação acadêmica:	Graduação em Informática e Administração de Empresas, Pós-graduação em Informática e Mestrado em Administração de Empresas.
Carreira corporativa:	Mais de 4 anos de experiência em empresas de grande porte.
Último cargo:	Gerência
Experiência como trabalhador flexível:	Trabalha há mais de 15 anos com projetos, é consultor independente na área de informática.
<b>Entrevistado 8</b>	
Idade:	entre 35 e 40.
Formação acadêmica:	Graduação em Engenharia, MBA em Marketing e Mestrado em Gestão Empresarial.
Carreira corporativa:	Mais de 10 anos de experiência em empresas de grande porte.
Último cargo:	Gerência.
Experiência como trabalhador flexível:	Trabalha há mais de 2 anos como professor / consultor independente na área de empreendedorismo. Atualmente tem vínculo em uma das universidades em que atua.
<b>Entrevistado 9</b>	
Idade:	entre 40 e 45.
Formação acadêmica:	Graduação em Engenharia e Mestrado em Administração de Empresas
Carreira corporativa:	Mais de 3 anos em uma empresa de médio porte.
Último cargo:	Diretor
Experiência como trabalhador flexível:	No passado foi dono de uma empresa de informática durante 7anos e depois abriu outra empresa no mesmo setor que durou 4 anos.
<b>Entrevistado 10</b>	
Idade:	entre 50 e 55.
Formação acadêmica:	Graduação em Engenharia e Química e Pós-graduação em Engenharia de Segurança e Economia.
Carreira corporativa:	Mais de 25 anos de experiência em empresas de grande porte.
Último cargo:	Diretor de área
Experiência como trabalhador flexível:	Atua há um ano como consultor independente na área de sistemas de segurança.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)