

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**HAN NA KIM**

**DO FORMAL PARA O INFORMAL:**  
**executivos em trabalhos flexíveis**

**SÃO PAULO**

**2008**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

H A N N A K I M

**D O F O R M A L P A R A O I N F O R M A L :**  
e x e c u t i v o s e m t r a b a l h o s f l e x í v e i s

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa:  
Estudos Organizacionais

Orientadora:  
Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria José Tonelli

S ã o P a u l o

2008

KIM, Han Na.

Do Formal para o Informal: executivos em trabalhos flexíveis / Han Na Kim. - 2008.

411 f.

Orientadora: Maria José Tonelli.

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Executivos. 2. Contrato de trabalho. 3. Mercado de trabalho. 4. Horário flexível de trabalho. I. Tonelli, Maria José. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.3-052.24

H A N N A K I M

**D O F O R M A L P A R A O I N F O R M A L :**  
e x e c u t i v o s e m t r a b a l h o s f l e x í v e i s

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa:  
Estudos Organizacionais

Data de aprovação:

\_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

Banca examinadora

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria José Tonelli (Orientadora)  
FGV-EAESP

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Beatriz Maria Braga Lacombe  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Rafael Alcadipani da Silveira  
FGV-EAESP

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Ana Cristina Limongi França  
USP-FEA

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Ursula Wetzel  
UFRJ - Coppead

***Para meus pais,  
por todo o amor recebido.***

***Para Antônio e Sofia,  
meus amores.***

***Para Su, minha irmã,  
pelo carinho de sempre.***

***Para prof<sup>a</sup>. Maria José,  
pela sua dedicação e paciência.***

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de transmitir os meus mais sinceros agradecimentos à minha orientadora Maria José Tonelli: sem a sua paciência, dedicação e palavras de sabedoria, eu não teria conseguido chegar ao fim desta jornada. Deixo registrada a minha admiração e o anseio de um dia poder compartilhar com tanta maestria, seguindo os passos da professora Maria José.

Quero agradecer aos professores da EAESP/FGV, desta etapa do doutorado, e, também, deixo a minha mensagem de saudade ao professor Fernando C. Prestes Motta, *in memoriam*, meu orientador do mestrado.

Agradeço também aos colegas de doutorado, pelo apoio e troca de conhecimentos durante a fase curricular. Em especial, a Valesca, guria companheira, que me introduziu no mundo acadêmico e que me incentiva sempre em assuntos acadêmicos. Agradecimento especial, também, para Tânia, pelo incentivo e ombro amigo durante a fase monográfica.

Agradeço à CAPES e ao GV Pesquisa pelo financiamento do doutorado, um grande incentivo para nós, pesquisadores e docentes.

Agradeço aos profissionais da biblioteca e da secretaria de pós-graduação, que sempre se mostraram disponíveis para ajudar.

Quero agradecer, também, aos professores da ESPM e da FEI: coordenadores e colegas atenciosos com o andamento desta tese, que me ofereceram apoio e palavras de ânimo.

Tenho que deixar minhas palavras de gratidão aos amigos de longa data, como a Sô, Ana e o pessoal da Samsung, que buscaram seus contatos profissionais e pessoais para me ajudar na pesquisa de campo.

Agradeço imensamente a todos os meus entrevistados, profissionais de valor, guerreiros, que abriram a sua agenda e o seu coração para as entrevistas.

Por fim, agradeço aos meus familiares: Antônio, meu marido, um poço de paciência e companheirismo; Sofia, minha filha, que nasceu no meio do projeto de tese e é a alegria maior da minha vida; meus queridos pais e a Su, minha irmã, que me apóiam incondicionalmente,.

## RESUMO

Quando observamos o mundo do trabalho atual, percebemos que, há um movimento em direção à maior flexibilidade, tanto em relação aos empregados formais quanto aos trabalhadores que passam a atuar por meio de formas flexíveis de contrato de trabalho. O contrato de emprego flexível refere-se àquele que não segue o modelo formal de contrato de trabalho, regido por CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), e, vem sendo estudado ultimamente como um resultado das mudanças na organização do trabalho, em geral, associado à busca por trabalhadores mais produtivos e de menor custo. Devido à amplitude dos fenômenos envolvidos nestas transformações, delimitamos o tema e o público a ser estudado: adotando a idéia de construção social da realidade, de Berger e Luckmann (1966/2002), analisamos os processos de “migração” de 30 executivos, residentes no município de São Paulo, ex-empregados de grandes corporações, que tiveram experiências em cargos de gerência média e alta em organizações nacionais e multinacionais, e, que atualmente, trabalham no mercado sob regime de contratos flexíveis. Para nosso estudo, entendemos os executivos como trabalhadores formais que ocupam posições de alta e média gerência na hierarquia organizacional e detêm posições de poder e prestígio. Assim, o objetivo deste estudo é descrever o sentido atribuído por executivos, ao processo de “migração” para formas mais flexíveis de trabalho e à nova realidade vivida no trabalho. A pesquisa segue uma abordagem qualitativa, utilizando-se de entrevista em profundidade semi-estruturada, para a coleta de dados; para a análise das entrevistas realizadas, usamos, como base, as idéias de práticas discursivas e produção de sentidos, de Spink e Medrado (1999/2004). A abordagem construcionista permitiu verificar que os executivos em trabalhos flexíveis possuem alto nível de autoconfiança, uma visão missionária sobre o seu trabalho, e diversos motivos diferentes para a “migração”. Por meio de seus relatos, pode-se observar as estratégias para a sobrevivência e obtenção de sucesso como um trabalhador flexível; as percepções dos entrevistados sobre o mercado brasileiro; a mudança de relacionamento com os clientes, a família e a rede de contatos. Apesar dos problemas enfrentados para se estabilizar, a maioria demonstra a vontade de permanecer no trabalho flexível, contrariando grande número de estudo que enxergam a flexibilização de contratos de trabalho como precarização para os trabalhadores. Para os executivos em regime flexível, a vida como trabalhador CLT parece fazer parte do passado: agora, eles precisam se mostrar competentes a qualquer custo, planejar-se para as “entressafas”, buscar melhorar a rede de contatos, aumentar o conhecimento e passar um tempo com a sua família. Os motivos de permanência são diversos, mas possuem um ponto de conversão: a sensação de deter o domínio sobre a sua vida, seu tempo, seu dinheiro, seu conhecimento, seu futuro. Talvez, o cotidiano apresente muitas situações de submissão à vontade do cliente e de dedicação maior do que na época de empregado formal; mas, na “realidade cotidiana”, a sensação é de ser o “dono” da sua vida.

**PALAVRAS-CHAVE:** Executivos, média e alta gerência; gerentes, globalização, organização do trabalho, flexibilidade, flexibilização do trabalho; trabalho flexível, novas formas de contrato de trabalho; construção de sentido, sentido do trabalho, mercado de trabalho brasileiro.

## ABSTRACT

When we observe the present work in the world, we can notice a move towards the direction of greater flexibility in regards to formal employees and workers that act through flexible forms of labor contracts. The flexible employment contract refers to the contract that does not follow the formal model of labor contract, governed by CLT (Consolidation of the Labor Laws), and, has been studied lately as a result of changes in the workplace organization, usually associated with the search of more productive and cheaper workers. Due to the enlargement of the involved phenomena of these transformations, we delimited the subject and the public to be studied: adopting the idea of social construction of reality, from Berger and Luckmann (1966/2002), we analyzed the "migration" processes of 30 executives, residents of São Paulo city, ex-employees of large corporations, that had experiences in high and middle management at multinational and national organizations, and, at present, work in the markets under flexible labor contracts. For our study, we understand that the executives are formal workers that occupy positions of high and middle management in the organizational hierarch and have the power of decision and prestige. Being so, the objective of this study is to describe the sense attributed by executives, to the "migration" process to more flexible forms of work and to the new reality lived in the workplace. The research follows a qualitative approach, utilizing semi-structured in-depth interviews to gather the information; for the interview analysis, we used, as the basis, the ideas of speeches practices from Spink and Medrado (1999/2004). The constructionist perspective permitted to verify that executives in flexible workplaces possessed high level of self-confidence, a missionary vision of his/her work, and different motives for the "migration". Through their statements we can observe the survival strategies and how to become successful as a flexible worker; the interviewees perceptions of the Brazilian market; the change in customer relationships, the family and the personal network. Despite the problems faced to settle in, the majority want to continue with flexible work, even though a large number of studies have shown that flexible labor contracts as a factor that make workers' lives more precarious. For the executives in flexible employment, life as a formal CLT worker is a thing of the past: now, they need to show themselves as competent at any cost, plan themselves for the "dry spells" improve their network, increase their knowledge and to spend time with their family. The motives to stay are diverse, but all possesses a conversion point: the sensation that they dominate their own lives, time, money, knowledge, and future. Perhaps, many situations will present themselves in daily life to give in to the customer and greater dedication than a formal employee; but, in the "everyday reality", the sensation is that they are the "owner" of their lives.

**KEYWORDS:** Executives, middle and high management; managers; globalization, work organization, flexibility, work flexibilization; flexible work, new forms of work contract; sense construction, work meaning, Brazilian labor market.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### QUADROS

Quadro 1- Modernidade fordista versus pós-modernidade flexível, ou a interpretação de tendências opostas na sociedade capitalista como um todo.-----	46
Quadro 2 - Estudos internacionais sobre o trabalho flexível-----	72
Quadro 3 - Caracterização de trabalhadores em arranjos alternativos -----	77
Quadro 4 - Modos em que trabalhadores, organização, e mercado de trabalho podem ser afetados por emprego temporário -----	86
Quadro 5 - Síntese dos estudos internacionais sobre o trabalho flexível -----	118
Quadro 6 - Estudos nacionais sobre o trabalho flexível -----	123
Quadro 7 - As principais abordagens sobre o fenômeno do “trabalho informal” no Brasil -----	133
Quadro 8 - Definição de termos da OIT -----	187
Quadro 9 - Definições das modalidades de trabalho flexível -----	190
Quadro 10 - Síntese dos estudos nacionais sobre o trabalho flexível -----	191
Quadro 11 - O processo de pesquisa -----	199
Quadro 12 - Pressupostos de conhecimentos alternativos -----	206
Quadro 13 - Crenças básicas dos paradigmas de investigação alternativos - Atualizado -----	207
Quadro 14 - Estratégias alternativas de investigação -----	211
Quadro 15 - Procedimentos quantitativos, qualitativos e de métodos mistos -----	212
Quadro 16 - Profissionais entrevistados – dados demográficos -----	221
Quadro 17 - Profissionais entrevistados – dados profissionais -----	222
Quadro 18 - Profissionais entrevistados – empresas em que atuam como trabalhador flexível -----	224
Quadro 19 - Temas em árvore -----	226

**ESQUEMAS**

Esquema 1 – Estrutura proposta para pesquisa .....	89
Esquema 2 – Diagrama de causalidade .....	138
Esquema 3 – Opções de fornecimento .....	154
Esquema 4 – Modelo de avaliação da terceirização .....	155
Esquema 5 - Um esquema para analisar os pressupostos sobre a natureza da ciência social .....	201
Esquema 6 – Quatro paradigmas para análise de teoria social .....	203

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Distribuição dos postos de trabalho gerados por empresas, segundo formas de contratação – Região Metropolitana de São Paulo – 2006 (em %) -----182

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>1 TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO: EM BUSCA DA FLEXIBILIDADE</b> .....	<b>22</b>
1.1. Globalização e flexibilidade .....	23
1.2. Organização do trabalho e flexibilidade .....	35
<b>2 TRABALHO FLEXÍVEL</b> .....	<b>57</b>
2.1. Trabalho e seu lugar no mundo atual .....	57
2.2. Trabalho flexível: discussões contemporâneas .....	68
2.2.1. Flexibilização das relações de trabalho .....	73
2.2.2. Caracterização de trabalhadores flexíveis .....	75
2.2.3. Fatores que determinam a utilização de trabalhadores flexíveis .....	78
2.2.4. Problemas sociais e econômicos que o crescimento do número de trabalhadores flexíveis pode ocasionar .....	86
2.2.5. Relação de trabalhadores formais com os flexíveis .....	89
2.2.6. Motivação e o comprometimento do trabalhador flexível .....	92
2.2.7. Práticas de gestão para os trabalhadores em regime flexível .....	97
2.2.8. Trabalho flexível entre profissionais de alta qualificação .....	99
2.2.9. Trabalho flexível e família .....	99
2.2.10. Trabalho flexível sob a perspectiva dos envolvidos no processo .....	101
<b>3 TRABALHO FLEXÍVEL NO BRASIL</b> .....	<b>122</b>
3.1. Reestruturação produtiva e seus impactos nas relações de trabalho do Brasil .....	124
3.2. Flexibilização na perspectiva do trabalhador .....	139
3.3. Terceirização .....	146
3.4. Experiências de gestão de trabalhadores flexíveis .....	156
3.5. Qualidade de vida e saúde do trabalhador flexível .....	163
3.6. Precarização dos trabalhadores .....	165
3.7. O trabalhador flexível e a vida familiar .....	176
3.8. Idade e trabalho flexível .....	178
3.9. Estatísticas sobre trabalho flexível .....	180

3.10. Definições de trabalho flexível -----	184
<b>4 ABORDAGEM TEÓRICO-METODOLÓGICA -----</b>	<b>196</b>
4.1. Abordagem teórica -----	200
4.2. Estratégia de investigação -----	211
4.3. Procedimento de coleta de dados -----	212
4.4. A pesquisa -----	218
<b>5 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ANALISADOS -----</b>	<b>228</b>
5.1. Quem é esse trabalhador flexível? -----	229
5.1.1. Auto-definição -----	229
5.1.2. Autoconfiança -----	231
5.1.3. Construção de carreira -----	233
5.1.4. Visão missionária do seu trabalho -----	234
5.2. Como chegou ao trabalho flexível? -----	235
5.2.1. Motivos declarados da transição <i>versus</i> motivos “percebidos” da transição ----	236
5.2.2. Desvantagens do regime CLT -----	237
5.2.3. Empreendedorismo -----	240
5.2.4. Envelhecimento -----	241
5.2.5. Reação da família -----	243
5.3. Como trabalha neste regime? -----	247
5.3.1. Decisão quanto à forma jurídica -----	248
5.3.2. Local de trabalho -----	251
5.3.3. Gestão do conhecimento -----	252
5.3.4. Tempo flexível -----	256
5.3.5. Rede de contatos profissionais -----	258
5.3.6. Mudança de mentalidade e comportamento -----	260
5.3.7. Vida pessoal -----	263
5.3.8. Fatores para ter sucesso como trabalhador flexível -----	264
5.4. Como é o mercado onde atua? -----	265
5.4.1. Mercado brasileiro e o trabalho flexível -----	266
5.4.2. Mercado brasileiro <i>versus</i> Mercado de países de economia avançada -----	268
5.4.3. Tendências do mercado de atuação -----	269

5.4.4. Peculiaridades do segmento de trabalho -----	271
5.4.5. Política de RH atuais -----	273
5.5. Como lida com clientes? -----	274
5.5.1. Clientes -----	275
5.5.1.1. Perfil e relacionamento com clientes -----	275
5.5.1.2. Processo de busca de novos clientes -----	278
5.5.1.3. Expectativa dos clientes -----	280
5.5.2. Papel do trabalhador flexível -----	281
5.5.3. Relacionamento com funcionários internos -----	283
5.6. Enfrenta algum problema? -----	287
5.6.1. Estabilização como trabalhador flexível -----	287
5.6.1.1. Fundo de reserva para transição -----	288
5.6.1.2. Tempo necessário para se estabilizar -----	288
5.6.2. Rendimento mensal -----	289
5.6.3. Saúde -----	291
5.6.4. Solidão -----	293
5.6.5. Diminuição do “status” -----	294
5.7. Pretende continuar como trabalhador flexível? -----	295
5.7.1. Permanência no regime flexível -----	295
5.7.2. Retorno ao regime CLT -----	300
5.7.2.1. Vantagem de ser empregado CLT -----	304
<b>6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS -----</b>	<b>306</b>
6.1. O trabalhador flexível brasileiro e as mudanças no mundo do trabalho -----	307
6.2. Visão crítica da flexibilização: precarização do trabalho -----	318
6.3. Sentido do trabalho para os trabalhadores flexíveis -----	324
6.4. Comparativo com o estudo de Barley e Kunda (2004) -----	332
6.5. Comparativo com estudos nacionais que tratam da perspectiva do trabalhador -----	340
6.6. Outras interpretações -----	345
6.7. Limitações do estudo e sugestões para estudos futuros -----	351
<b>REFERÊNCIAS -----</b>	<b>354</b>
<b>APÊNDICES -----</b>	<b>367</b>

## INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho, do qual fazemos parte hoje, resulta de complexos processos sócio-econômicos e políticos que ocorreram ao longo da história mundial e local. Esse mundo, essa realidade, isto é, os diversos arranjos atuais do trabalho resultam de movimentos do capitalismo, intensificados a partir do século dezoito. E, a globalização, uma palavra tão controversa, é uma das mais citadas para explicar o que ocorre no mundo atual e, serve, também, como uma justificativa para uma série de decisões no âmbito social, econômico e político.

Nesse contexto, nos países onde o modo de produção predominante seguiu os preceitos do taylorismo/fordismo, os trabalhadores tornaram-se um dos principais atores sociais: constituem as bases das sociedades; geram riquezas e desenvolvimento através do seu trabalho; fazem nascer novas instituições para atender às suas necessidades; e, como indivíduos, influenciam todos os âmbitos da vida humana. E, ao mesmo tempo em que pressionam a sociedade para as mudanças, os indivíduos, também, precisam adaptar-se às novas realidades cotidianas, formando um ciclo contínuo de influência mútua.

Dessa forma, as mudanças que envolvem uma determinada sociedade podem ser melhor compreendidas, quando observamos o que ocorreu nos “microcosmos”, isto é, os componentes individuais que participam e sofrem as conseqüências diretas dos movimentos transformacionais.

Quando voltamos o olhar para o mercado de trabalho brasileiro, sentimos que há muitas transformações em andamento: estudos são realizados para verificar quais são as mudanças, suas proporções e seus impactos, com diferentes enfoques e finalidades por cada um dos grupos que analisam tais fenômenos. Devido à amplitude dos fenômenos envolvidos, nesta transformação do mercado de trabalho brasileiro, sentimos a necessidade de delimitar tanto o tema quanto o grupo a ser estudado, dando um foco

para este estudo.

Na definição do tema a ser estudado, houve uma influência do histórico pessoal da pesquisadora: a experiência de ser “imigrante” coreana, de ter mudado de um país de línguas e costumes totalmente diferentes para o Brasil, serviu de base para questionar sobre os trabalhadores que “migram”, de uma situação para outra, devido às transformações do mercado de trabalho.

A situação de “imigrante”, seja aqueles que mudaram voluntariamente ou por uma necessidade específica, não é muito confortável, no início, e vai se amenizando com o passar do tempo. Há aqueles que nunca chegam a se adaptar e voltam para a terra natal, mesmo após anos de tentativa, porque a “migração” não acontece somente no plano físico: a vida deve ser totalmente “reconstruída”. A fala, os modos, a cultura, os sentimentos: o “imigrante” deve observar as diferenças e semelhanças das duas culturas, isto é, decidir o que manter em si e o que assimilar da cultura que o acolheu.

Segundo Berger e Luckmann (1966/2002), quando buscamos a compreensão da realidade da vida cotidiana, é necessário entender, antes de tudo, o caráter intrínseco que há nesta realidade: “a vida cotidiana apresenta-se como uma realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles na medida em que forma um mundo coerente” (BERGER e LUCKMANN, 1966/2002, p. 35).

Desta forma, decidimos estudar a “migração” de trabalhadores, que se encontravam numa situação “estável” para outra dominada por incertezas, porque são nestes “momentos de ressignificações, de rupturas” (SPINK e MEDRADO, 1999/2004, p. 45) é que ocorre a “produção de sentidos”.

Quanto ao grupo de trabalhadores a ser estudado, decidimos pelos executivos, residentes no município de São Paulo, ex-empregados de grandes corporações, que tiveram experiências em cargos de gerência média e alta em organizações nacionais e multinacionais, e, que atualmente, trabalham no mercado sob regime de contratos

flexíveis.

Para nosso estudo, entendemos os executivos como trabalhadores formais que ocupam posições de alta e média gerência na hierarquia organizacional: “executivos detêm posições de poder e prestígio e são membros-chaves que têm a habilidade de tomar e influenciar decisões sobre uma variedade de fatores importantes” (Bauer *et al.*, 2006, p. 298). Selecionamos este grupo, porque, na nossa visão, eles possuem qualificações e habilidades para estarem empregados formalmente; mas, migraram e permaneceram como trabalhadores “flexíveis”. Esta decisão de “migração” poderia ter fundamentos interessantes, que permitiriam um entendimento maior do mercado de trabalho e das mudanças que ocorrem na vida dos trabalhadores.

Portanto, o objetivo deste estudo é descrever o sentido atribuído por executivos, ex-empregados de grandes corporações nacionais e multinacionais, ao processo de “migração” para formas mais flexíveis de trabalho e à nova realidade vivida no trabalho, na região de município de São Paulo. Em geral, os executivos são aqueles trabalhadores que exercem cargos de alta e média gerência nas organizações, sob contratos formais de trabalho regidos pela CLT, os chamados “celetistas”. Para esta pesquisa, focamos nos executivos que continuam trabalhando nas organizações, mas, passaram a atuar como consultores, cooperados, pessoas jurídicas ou sob outras formas flexíveis de trabalho, a partir da década de 1990.

Usamos, como perspectiva teórica, as idéias de construção social da realidade, de Berger e Luckmann (1966/2002), e, a pesquisa segue uma abordagem qualitativa, utilizando-se de entrevista em profundidade semi-estruturada, para a coleta de dados; para a análise de trinta entrevistas realizadas, usamos, como base, as idéias de práticas discursivas e produção de sentidos, de Spink e Medrado (1999/2004).

Diferentemente dos EUA, por exemplo, no Brasil, há poucos dados estatísticos oficiais disponíveis sobre os subcontratados. Além disso, não é prática local a utilização de agências de intermediação de emprego para subcontratar profissionais de alta

qualificação. Nos EUA, por exemplo, há associações, jornais, sites de oferta e procura de emprego e agências de intermediação que atuam junto aos trabalhadores subcontratados de todos os níveis. Assim, percebe-se que, tanto quantitativamente quanto qualitativamente, pouco sabemos dos trabalhadores subcontratados brasileiros:

Esta pesquisa visa contribuir para preencher uma lacuna que há nos estudos nacionais sobre a vida e o ponto de vista dos executivos. Assim como o estudo internacional de Barley e Kunda (2004), que descreve a perspectiva do trabalhador subcontratado de alta tecnologia, fizemos uma descrição do sentido atribuído por executivos ao processo de “migração” para formas mais flexíveis de trabalho e à nova realidade vivida no trabalho. No Brasil, o fenômeno da flexibilização de contratos de trabalho é visto, principalmente, como “precarização” para os trabalhadores: no entanto, neste estudo, pudemos verificar que há opiniões divergentes sobre os efeitos da flexibilização.

Este trabalho está subdividido em seis capítulos, sendo que, no Capítulo 1, apresentamos alguns estudos que descrevem as transformações do mundo do trabalho, no âmbito mundial e no Brasil. Através de análise das idéias de Beck (1999), Bauman (1999), Giddens (1991, 2001) e Castells (1996/2007), verificamos que o processo de globalização caminha em busca de “flexibilidade”: há “quebra” das premissas dos sistemas sociais vigentes; conexão entre o local e o global; transformação do mundo numa rede interligada; e, aumento de mobilidade para as pessoas, seja investidor seja trabalhador.

No Capítulo 2, iniciamos com uma breve revisão sobre o lugar do trabalho no mundo atual, através do estudo de Bendassoli (2006). Logo após, descrevemos os principais estudos internacionais sobre o tema trabalho flexível. Devido a grande quantidade de estudos encontrados, a pesquisadora realizou uma classificação por tema, conforme a seguir: trabalho flexível sob a perspectiva dos envolvidos no processo; flexibilização das relações de trabalho; caracterização de trabalhadores flexíveis; fatores que determinam a utilização de trabalhadores flexíveis; os problemas sociais e econômicos que o crescimento do número de trabalhadores flexíveis pode ocasionar; a relação de

trabalhadores formais com os flexíveis; a motivação e o comprometimento do trabalhador flexível; práticas de gestão para os trabalhadores em regime flexível; trabalho flexível entre profissionais de alta qualificação; e, trabalho flexível e família.

Dentre os estudos internacionais destacamos o trabalho de Barley e Kunda (2004), porque se trata de um dos estudos mais recentes e completos sobre o tema; que adota a perspectiva do trabalhador envolvido no processo de flexibilização; e, este estudo proporcionou uma primeira reflexão sobre o tema de flexibilização de profissionais de alta qualificação, resultando neste trabalho sobre executivos subcontratados no Brasil, com ênfase na perspectiva do próprio trabalhador.

No Capítulo 3, buscamos entender a situação de trabalho flexível no Brasil, pesquisando os principais estudos relacionados ao tema e apresentando dados estatísticos sobre esta realidade. Os estudos sobre o tema de trabalho flexível são multidisciplinares, estendendo-se pelos campos de sociologia, psicologia, administração, filosofia, direito, gestão pública e saúde. Novamente, a pesquisadora classificou os estudos por tema: terceirização; a reestruturação produtiva e seus impactos nas relações de trabalho do Brasil; a autopercepção do trabalhador flexível: experiências de gestão de trabalhadores flexíveis; qualidade de vida e saúde do trabalhador flexível; precarização dos trabalhadores; o trabalhador flexível e a vida familiar; e, idade e trabalho flexível.

Após a revisão da bibliografia nacional, verificamos que poucos trabalhos abordam o fenômeno da flexibilização do ponto de vista do trabalhador, que está vivenciando as transformações. Além disso, a classe dos executivos não é lembrada nos estudos de flexibilização, sendo escasso o número de trabalhos que abordem esses profissionais. Dessa forma, acreditamos que nossa pesquisa contribui para uma compreensão melhor do fenômeno de flexibilização e seus impactos em trabalhadores de alta qualificação brasileiros.

No Capítulo 4, tratamos da abordagem teórico-metodológica do nosso estudo. Após

consultar e analisar estudos de Berger e Luckmann (1966/2002), Burrell e Morgan (1979), Creswell (2003), Spink e Medrado (1999/2004), Denzin e Lincoln (2005), Guba e Denzin (2005), considerando que nosso estudo apóia-se, como perspectiva teórica, nas idéias de construção social da realidade, de Berger e Luckmann (1966/2002). Trata-se de uma pesquisa qualitativa, utilizando-se de entrevista em profundidade semi-estruturada, para a coleta de dados; para a análise de entrevistas realizadas, usamos, como base, as idéias de práticas discursivas e produção de sentidos, de Spink e Medrado (1999/2004).

Neste capítulo, ainda, apresentamos o perfil dos entrevistados: 87% do sexo masculino (24 homens) e 13% de mulheres (4 mulheres); 33% são profissionais com até 39 anos de idade; 12%, entre 40 a 49 anos; 7%, entre 50 a 59 anos; e, apenas 3%, ou seja, um entrevistado possui idade superior a 60 anos. A maioria era casada (77%), com formação superior completa (96%) e com filhos (70%), que dependem deles.

No Capítulo 5, descrevemos o que nos dizem os trinta entrevistados, sobre os sete temas agrupados, que resultaram da análise de conteúdo: na primeira seção, abordamos a questão da auto-percepção do trabalhador flexível: os termos que usam para auto-definição; o alto nível de autoconfiança de uma grande parte dos entrevistados; o relato da construção de carreira, e, a visão missionária sobre o seu trabalho. Na segunda seção, apresentamos os resultados que tratam da migração para o trabalho flexível: os motivos declarados e “percebidos” da migração, o descontentamento em relação ao regime CLT; o impulso de empreendedorismo; a idade ou o envelhecimento do profissional; e, o relato das reações dos familiares à decisão de mudança. A terceira seção trata das estratégias de sobrevivência e de obtenção de sucesso como um trabalhador flexível: a decisão quanto à forma jurídica; local de trabalho; as mudanças ocorridas na gestão do conhecimento, a utilização de tempo no regime flexível; rede de contatos profissionais; as mudanças necessárias na mentalidade e no comportamento do trabalhador flexível; a forma de conciliar a vida pessoal; e, fatores para ter sucesso nesta nova fase profissional. Na quarta seção, descrevemos as percepções dos entrevistados sobre o mercado brasileiro, as

tendências e as peculiaridades do seu segmento de atuação, e, práticas de RH do mercado nacional. Na quinta seção, os entrevistados nos contam sobre o relacionamento com os clientes; modo de buscar novos clientes; o seu papel dentro da empresa; e, o relacionamento com os empregados formais das empresas clientes. A sexta seção trata de problemas enfrentados pelos trabalhadores flexíveis, tanto na migração quanto na “estabilização” como profissional flexível. Por fim, na sétima seção, seguem as razões citadas pelos entrevistados para a permanência no regime flexível ou um possível retorno ao regime de CLT.

No Capítulo 6, discutimos os resultados apresentados no capítulo anterior e comparamos os resultados da pesquisa de campo com idéias e análises dos estudos nacionais e internacionais sobre os temas, conforme apresentamos nos Capítulos 1, 2 e 3. Além desta comparação, buscamos interpretar como os executivos constroem o sentido, utilizando os mesmos sete temas apresentado no Capítulo 5.

## **CAPÍTULO 1**

### **TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO: EM BUSCA DA FLEXIBILIDADE**

O objetivo deste capítulo é apresentar as transformações do mundo do trabalho, no âmbito mundial e no Brasil, para compreendermos o contexto do fenômeno específico que gostaríamos de estudar: a “migração” de executivos para regime de trabalho “flexível”, no município de São Paulo, e os sentidos que estes profissionais atribuem ao processo de mudança e à nova vida no trabalho.

O mundo do trabalho, do qual fazemos parte hoje, resulta de complexos processos sócio-econômicos e políticos que ocorreram ao longo da história mundial e local. Esse mundo, essa realidade, isto é, os diversos arranjos atuais do trabalho resultam de movimentos do capitalismo, intensificados a partir do século dezoito. E, a globalização, uma palavra tão controversa, é uma das mais citadas para explicar o que ocorre no mundo atual e serve, também, como uma justificativa para uma série de decisões no âmbito social, econômico e político.

Diversos autores de diferentes perspectivas epistemológicas buscaram explicar as mudanças ocorridas no campo sócio-econômico e político, que resultaram na atual configuração de mercado mundial e local (GIDDENS, 1991, 2001; HARVEY, 1992; BAUMAN, 1999, 2001; CASTELLS, 1996/2007; BECK, 1999; ANTUNES, 2000; HELOANI, 2003, WOOD JUNIOR, 1992; CHAHAD, 2003). Segundo Batt (2005), as transformações do trabalho, da tecnologia e da divisão do trabalho, nos últimos vinte anos do século vinte, têm sido a preocupação central dos estudos organizacionais, tendo como o foco do debate as mudanças ocorridas no sistema de emprego, antes denominado de modelo fordista para o pós-fordista.

Para atender à finalidade deste trabalho, visto que as discussões teóricas sobre as mudanças são extremamente vastas, nos ateremos às principais idéias necessárias

para entender o mundo do trabalho contemporâneo, especialmente no que se refere aos conceitos e movimentos principais que levaram à introdução do trabalho flexível para executivos, mudanças estas que são o foco desta tese.

### **1.1. Globalização e flexibilidade**

Conforme Beck (1999), “a globalização é, com toda certeza, a palavra mais usada – e abusada – e a menos definida dos últimos e dos próximos anos; é também a mais nebulosa e mal compreendida, e a de maior eficácia política” (BECK, 1999, p. 44).

Segundo Beck (1999), há, no debate público, três mitos que impedem uma visão mais clara da situação que vivemos: o primeiro, o mito da incompreensibilidade que diz ser muito difícil compreender tudo o que está acontecendo no mundo, atualmente; o segundo, o mito da prestação de serviços que diz que o crescimento da sociedade de prestação de serviços salvará a sociedade do trabalho; e, o terceiro, o mito dos custos que fala da necessidade de reduzirmos drasticamente os salários, e depois os problemas de desemprego desapareceriam.

Os que acreditam no mito da prestação de serviços ainda aguardam uma comprovação futura. De fato, novos postos de trabalho surgem e vão continuar a surgir, mas, na era da informação, eles podem ser deslocados com enorme facilidade. Como exemplo, várias empresas situadas em países capitalistas avançados mudaram partes de suas operações para países de mão-de-obra barata.

No entanto, a principal ilusão atual é a do mito dos custos: cada vez mais e mais pessoas acreditam, com uma convicção doutrinária, que “somente uma radical redução dos custos trabalhistas e dos salários nos conduziria para fora deste vale de lamentações do desemprego” (BECK, 1999, p. 115).

Bauman (1999) diz, também, que, com o uso do termo globalização para explicar tantas experiências diferentes, o seu sentido ficou mais “opaco”: como todas as palavras da moda, ao mesmo tempo em que tentam superar numerosas verdades ortodoxas, acabam tornando-se “cânones inquestionáveis” (BAUMAN, 1999, p. 7).

Segundo Giddens (1991), o mundo moderno possui um caráter “inerentemente globalizante”. Sendo assim, a globalização pode ser definida como a “intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa” (GIDDENS, 1991, p. 69).

Para Giddens (2001), a globalização consiste em processos de conexão entre o local e o global, sendo que esta interdependência entre as relações sociais, nesta intensidade, consiste em “uma novidade na história humana e essa conexão acelerou-se nos últimos trinta a quarenta anos como resultado de grandes avanços em comunicação, tecnologia da informação e transporte” (GIDDENS, 2001, p. 51).

Além disso, a globalização não seria somente o desenvolvimento de uma rede mundial, tais como sistemas sociais e econômicos, que estaria distante das preocupações individuais: é fenômeno local que afeta todos na sua vida diária. A globalização está mudando “o modo do mundo olhar para nós e de nós olharmos o mundo”: quando olhamos o mundo com uma visão mais global, nós nos tornamos mais conscientes das nossas conexões com pessoas de outras sociedades e tomamos mais consciência dos problemas que acontecem no mundo, neste início do século XXI (GIDDENS, 2001, p. 51).

Castells (1996/2007) analisa a globalização ocorrida, a partir do final de século XX, sob a perspectiva da sociedade em rede e da informação. A nova economia “resultou da reestruturação das empresas e dos mercados financeiros em consequência da crise da década de 1970” (CASTELLS. 1996/2007, p. 176) e resultou da interação entre mercados, governos e instituições financeiras, utilizando-se das novas tecnologias de

informação e comunicação.

Em busca de maiores produtividades e lucratividade, as empresas buscavam novos mercados e internacionalização da produção, o que resultou na “tendência de produção multilocal, que contribuiu para a expansão do comércio internacional” (CASTELLS, 1996/2007, p. 176). .

No entanto, o comércio internacional evoluiu de forma turbulenta nas décadas de 1980 e 1990, visto que havia uma tensão entre duas tendências contraditórias: “de um lado, a liberalização cada vez maior do comércio; de outro, uma série de projetos governamentais para a criação de blocos de comércio” (CASTELLS, 1996/2007, p. 152). Atualmente, pode-se considerar que “o processo de regionalização da economia global dissolveu-se, em grande parte, em favor de uma estrutura de padrões comerciais de diversas camadas, diversas redes” (CASTELLS, 1996/2007, p. 156).

Isto acontece porque as verdadeiras unidades de comércio, atualmente, não são mais os países, porém empresas e redes de empresas. Sabemos que nem todas as empresas atuam de forma global, mas, “a meta estratégica das empresas, grandes e pequenas, é comercializar onde for possível em todo o mundo, tanto diretamente como através de suas conexões com redes” que operam mundialmente (CASTELLS, 1996/2007, p. 156).

Outro fator que contribuiu para a expansão da globalização é a atuação das instituições financeiras:

Os mercados de capitais aumentaram sua circulação global com base no mercado dos eurodólares, grosso modo criado para permitir que as multinacionais estadunidenses emprestassem e recebessem empréstimos fora dos EUA, contornando as leis estadunidenses. Os fluxos financeiros se expandiram substancialmente na década de 1970 para reciclar os petrodólares dos países da OPEP e das empresas de petróleo. Desde a década de 1970, a maioria das economias da OCDE estavam em declínio, uma parcela substancial dos empréstimos foi concedida aos países em desenvolvimento [...] A subsequente reestruturação dos mercados financeiros de todo o mundo levou a

uma explosão de fluxos financeiros internacionais, investimentos globais de instituições financeiras e a uma internacionalização completa das atividades bancárias [...] (CASTELLS, 1996/2007, p. 177).

Segundo Castells (1996/2007), um outro fator que contribuiu para a globalização econômica foi a tecnologia de informação e de comunicação: sistemas avançados de computação para administração financeira; administração *on-line* de operações; produção flexível; informática a serviço de transportes aéreos, linhas de navegação trans-oceânica, estradas de ferro e auto-estradas; infra-estrutura da mobilidade; a internet.

No entanto, “nem a tecnologia nem a administração poderia ter desenvolvido a economia global sozinha”, caso não tivesse a influência dos governos dos países capitalistas avançados e das instituições internacionais criadas por estes, tais como Fundo Monetário Internacional, Banco Mundial e Organização Mundial do Comércio. Por meio de três políticas inter-relacionadas, a desregulamentação das atividades econômicas domésticas, a liberalização do comércio e dos investimentos internacionais e a privatização das empresas públicas, foram construídos os alicerces da globalização (CASTELLS, 1996/2007, p. 178).

Na década de 1990, “foram criadas as instituições e as regras da globalização, que se expandiram por todo o planeta” e a globalização foi levada através do seguinte mecanismo: “pressão política por intermédio de atos diretos do governo ou de imposição pelo FMI/ Banco Mundial/Organização Mundial do Comércio” (CASTELLS, 1996/2007, p. 181).

As políticas de desregulamentação, privatização e liberalização do comércio e dos investimentos foram implantadas pelos governos ao redor do mundo, em busca de preservação e aprimoramento dos interesses de seus estados, dentro do contexto do surgimento de uma nova economia. Essas decisões dos governos resultaram no colapso do estatismo, crise do providencialismo e em contradições do estado desenvolvimentista, causando a diminuição do seu próprio poder.

A economia global, na atualidade, tornou-se uma rede e, na visão do autor, isso significa o seguinte:

[...] economia global agora é uma rede de segmentos econômicos interconectados que, juntos, têm um papel decisivo na economia de cada país – e de muitas pessoas. Depois de constituída tal rede, qualquer nó que se desconecte é simplesmente ignorado, e os recursos (capital, informação, tecnologia, bens, serviços, mão-de-obra qualificada) continuam a fluir no resto da rede. Qualquer indivíduo que se afaste da economia global acarreta custos elevadíssimos: a devastação da economia em curto prazo e o bloqueio do acesso às fontes de desenvolvimento. Assim, dentro do sistema de valores do produtivismo/consumismo, não há alternativa individual para países, empresas ou pessoas. Se não houver um colapso total do mercado financeiro, ou debandada de pessoas que sigam valores completamente diferentes, o processo de globalização está configurado, e se acelera com o passar do tempo. Depois de constituída a economia global, é característica fundamental da nova economia (CASTELLS, 1996/2007, p. 188 -189).

Beck (1999) afirma que a globalização, na virada para século XXI, representa para as empresas transnacionais, o mesmo que a questão das classes sociais representava para o movimento dos trabalhadores no século XIX. “A globalização viabilizou algo que talvez já fosse latente no capitalismo, mas ainda permanecia oculto no seu estágio de submissão ao Estado democrático do bem-estar” (BECK, 1999, p.14).

[...] instituições sócio-industriais, para as quais o quadro político parecia completamente fechado, podem ser ‘quebradas’ e expostas ao ataque político: as premissas do Estado de bem-estar social e do sistema de aposentadoria, da assistência social e da política comunitária, da política de infra-estrutura, o poder organizado dos sindicatos, o sistema de negociação da autonomia salarial (que mantém sua independência em relação às empresas), assim como os gastos públicos, o sistema tributário e a ‘justa cobrança’ do imposto – tudo derrete sob o novo sol desértico da globalização na (suposição da) configurabilidade política (BECK, 1999, p. 13-14).

Beck (1999) diz que a globalização econômica nada mais é do que a realização do que a pós-modernidade pôs em curso: a dissolução do modernismo. Isso consiste em afirmar que “o capitalismo gera desemprego e não dependerá do trabalho”, quebrando,

assim, “a aliança entre economia de mercado, Estado do bem-estar social e democracia que legitimou e integrou, até o presente momento, o modelo ocidental e o projeto do Estado nacional para a modernidade” (BECK, 1999, p. 25 -26).

A democracia veio ao mundo, na Europa e nos EUA, como uma “democracia do trabalho” – isto significando que a democracia consistia na divisão do trabalho remunerado. O *citizen* devia ganhar seu dinheiro desta ou daquela maneira para conferir sentido ao seu direito de liberdade política. O trabalho remunerado fundamentava a existência política e não apenas a existência privada. Não se trata ‘somente’ de milhões de desempregados. Não se trata apenas do Estado de bem-estar social. Ou da luta contra a pobreza. Ou da realização da justiça. Trata-se de todos nós. Trata-se da liberdade política e da democracia na Europa. [...] Quem deseja refletir hoje a respeito do desemprego [...] deverá perguntar-se: como a democracia será sustentável sem as garantias da sociedade de trabalho?” (BECK, 1999, p. 118 - 119).

Beck (1999) diferencia, também, o “globalismo” de “globalidade ou globalização”, que serve para romper a “ortodoxia territorial da política e da sociedade” do projeto do Estado nacional da modernidade:

*Globalismo* designa a concepção de que o mercado mundial bane ou substitui, ele mesmo, a ação política; trata-se portanto da ideologia do império do mercado mundial, da ideologia do neoliberalismo. O procedimento é monocausal, restrito ao aspecto econômico, e reduz a pluridimensionalidade da globalização a uma única dimensão – a econômica - , que, por sua vez, ainda é pensada de forma linear e deixa todas as outras dimensões – relativas à ecologia, à cultura, à política e à sociedade civil – sob o domínio subordinador do mercado mundial (BECK, 1999, p. 27 – 28).

Na opinião do Beck (1999), o “globalismo”, mesmo sendo uma ideologia que busca a subordinação do poder político ao econômico, “enfeitiça” os próprios adversários que adotam e põem em ação essa ideologia.

A “globalidade ou globalização” refere-se aos processos em andamento, onde os governos dos países sofrem a interferência dos atores transnacionais sobre vários âmbitos da sua atuação:

*Já vivemos há tempos em uma sociedade mundial [...] Nenhum país, nenhum grupo pode se isolar dos outros. Desta maneira se entrecrocaram as diversas formas econômicas, culturais e políticas, e tudo aquilo que parecia ser evidente, mesmo dentro do modelo ocidental, carece de uma nova legitimação.[...] Globalização significa, diante deste quadro, os processos, em cujo andamento os Estados nacionais vêem a sua soberania, sua identidade, suas redes de comunicação, suas chances de poder e suas orientações sofrerem a interferência cruzada de atores transnacionais (BECK, 1999, p. 29 – 30, grifo do autor).*

Beck (1999) acredita que diferentemente da primeira modernidade, na segunda modernidade, ou a pós-modernidade, o surgimento de globalização é algo irreversível. Acredita que a “globalidade” é irreversível, devido aos oito motivos abaixo:

1. Ampliação geográfica e crescente interação do comércio internacional, a conexão global dos mercados financeiros e o crescimento do poder das companhias transnacionais.
2. A ininterrupta revolução dos meios tecnológicos de informação e comunicação.
3. A *exigência*, universalmente imposta, por direitos humanos – ou seja, o princípio (do discurso) democrático.
4. As correntes icônicas da indústria cultural global.
5. A política mundial pós-internacional e policêntrica – em poder e número – fazem par aos governos uma quantidade cada vez maior de atores transnacionais (companhias, organizações não-governamentais, uniões nacionais).
6. A questão da pobreza mundial.
7. A destruição ambiental mundial.
8. Conflitos transculturais localizados (BECK, 1999, p. 30 – 31, grifo do autor)

Segundo Beck (1999), o termo “globalidade” refere-se ao fato de que todos os fenômenos não terão uma delimitação espacial, sendo que todos os acontecimentos do planeta terão interligação. Isso exige um redirecionamento e reorganização de nossas vidas e ações em torno do eixo global-local. Dentro deste conceito de “globalidade”, a globalização pode ser caracterizada como um processo que “produz as conexões e os espaços transnacionais e sociais, que revalorizam culturas locais e põem em cena terceiras culturas” (BECK, 1999, p. 31).

Beck (1999) aponta, como a especificidade do processo de globalização, a extensão, a densidade e a estabilidade recíproca das “redes relacionais regionais globais e sua autodefinição dos meios de comunicação de massa, bem como do espaço social e das correntes icônicas nos domínios cultural, político, econômico e militar” (BECK, 1999, p. 32). Além disso, na sociedade mundial, não há um Estado mundial, nem governo mundial: há uma disseminação de um capitalismo global desorganizado, porque não há poder ou regime internacional econômico ou político hegemônico.

Como um denominador comum de todas as diversas dimensões e controvérsias da globalização, Beck (1999) aponta a derrubada de uma das principais premissas da primeira modernidade: “*a idéia de que se vive e se interage nos espaços fechados e mutuamente delimitados dos Estados nacionais e de suas respectivas sociedades nacionais*” (BECK, 1999, p. 46, grifo do autor).

Basicamente, o Estado nacional é um Estado territorial, com o poder vinculado a um determinado espaço; a sociedade mundial relativiza e interfere na atuação do Estado nacional. Nesse cenário, “as pessoas se tornaram mais móveis, e também mais engenhosas”:

[...] se são ricas, podem encontrar e explorar brechas nas redes de captação do Estado ou, se dispuserem da competência requerida, empregar sua capacidade de trabalho onde lhes for mais vantajoso; ou, por fim, se forem pobres, podem emigrar para o lugar onde acreditam jorrar o leite e o mel (BECK, 1999, p.18 - 19).

Sem a premissa imprescindível do sistema de trabalho das sociedades industriais, postos de trabalho podem ser exportados e “os empregados podem ‘cooperar’ transnacional ou até transcontinentalmente, ou mesmo oferecer serviços em ‘contato direto’ com os consumidores ou receptores” (BECK, 1999, p. 43). As empresas transnacionais podem organizar processos de trabalho e de produção e distribuí-los para sempre pagarem as tarifas mais baixas.

Nesse cenário global, os empresários descobriram que tem uma “fórmula mágica: capitalismo *sem trabalho* mais capitalismo *sem impostos*” (BECK, 1999, p. 21, grifo do autor): as empresas transnacionais registram taxas recordes de lucratividade e de corte expressivo de postos de trabalho. Por outro lado, os políticos, que devem justificar o contínuo crescimento do desemprego, introduzem novos aumentos de impostos na esperança de que possam sanar o problema de falta de postos de trabalho. Conseqüentemente, cresce a intensidade do conflito entre contribuintes virtuais e reais: as empresas transnacionais escapam dos impostos enquanto as pequenas e médias empresas, “responsáveis pela maior parte da oferta de postos de trabalho”, encarregam-se dos pesados encargos tributários (BECK, 1999, p. 21).

Bauman (1999) também fala da “mobilidade adquirida por ‘pessoas que investem’ – aquelas com capital, com o dinheiro necessário para investir”:

[...] significa uma nova desconexão do poder face a obrigações, com efeito uma desconexão sem precedentes na sua radical incondicionalidade: obrigações com os empregados, mas também com os jovens e fracos, com as gerações futuras e com a auto-reprodução das condições gerais de vida; em suma, liberdade face ao dever de contribuir para a vida cotidiana e a perpetuação da comunidade. Surge uma nova assimetria entre a natureza extraterritorial do poder e a contínua territorialidade da ‘vida como um todo’ – assimetria que o poder agora desarraigado, capaz de se mudar de repente ou sem aviso, é livre para explorar e abandonar às conseqüências dessa exploração (BAUMAN, 1999, p. 16).

Na visão de Beck (1999) e Bauman(1999), a globalização intensificou o poder de barganha dos empresários perante os Estados nacionais e trabalhadores, fazendo com que os detentores de capital imponham cada vez mais suas regras, que buscam maiores retornos financeiros.

Segundo Beck (1999), o fator trabalho está sofrendo sobrevalorização há várias gerações. No entanto, “há, na metade da década de 70, um corte. Desde então pode ser observada uma queda do trabalho aquisitivo, seja pelo índice de desemprego ou [...]

pelo crescimento exponencial das “formas diversas de ocupação” (BECK, 1999, p. 113): os indicadores de encolhimento progressivo do trabalho aquisitivo citados, desemprego e informalização de atividades, encontram-se em níveis alarmantes em vários países do mundo.

Hoje em dia, mais do que “redistribuição do emprego”, vivemos a “*redistribuição do desemprego* – incluindo as novas formas mistas de ocupação e desemprego, pois estas são consideradas ‘(plenas) ocupações’ (contratos temporários, ocupações de meio período etc.)” (BECK, 1999, p. 114, grifo do autor).

Neste cenário, Beck (1999) afirma que, uma das respostas possíveis às inseguranças do mercado de trabalho, é assumir o papel social de “trabalhador autônomo”, no lugar de “trabalhador” e “operário” (BECK, 1999, p. 260).:

No lugar da figura social do trabalhador e do operário como adversários do capitalista e do empregador, coloca-se, de um lado, a figura central do trabalhador autônomo, e de outro, a do empresário público. O trabalhador autônomo sabe que ele não pode ou não deve continuar trabalhando por muito tempo num emprego que outras pessoas, no cumprimento de seu desditoso dever, ofereceram-lhe. E se eles não o fazem, a falha é deles e não sua. Ele sabe que deve agir de forma a criar e justificar ‘seu’ trabalho sempre no sentido de um valor de uso social ampliado (onde todos os três fatores - social, utilidade e valor - estão incluídos). Isso pressupõe não apenas uma forte identificação com as necessidades alheias, mas também com o trabalho. O trabalho autônomo significa sempre, nesse sentido, trabalho em si mesmo e para outros (BECK, 1999, p. 260).

Segundo Bauman (1999), os investidores globais têm exigido “um controle mais estrito dos gastos públicos, a redução dos impostos, a reforma do sistema de proteção social e o ‘desmantelamento das normas rígidas do mercado de trabalho’” (BAUMAN, 1999, p. 111), para confiarem e investirem nos países. Na opinião dos investidores, “o mercado de trabalho é rígido demais, precisa tornar-se flexível, quer dizer, mais dócil e maleável, fácil de moldar, cortar e enrolar, sem oferecer resistência ao que quer que se faça com ele” (BAUMAN, 1999, p. 112).

Neste sentido, os investidores querem que o trabalho seja “flexível” somente na teoria;

na prática, querem que se torne “uma espécie de variável econômica que os investidores podem desconsiderar, certos de que serão as suas ações e somente elas que determinarão a conduta da mão-de-obra” (BAUMAN, 1999, p. 112).

Como muitos valores de linha de frente, a idéia de ‘flexibilidade’ esconde sua natureza de relação social, o fato de que demanda a redistribuição de poder e implica uma intenção de expropriar o poder de resistência daqueles cuja ‘rigidez’ está a ponto de ser superada. Com efeito, a mão-de-obra deixaria de ser ‘rígida’ apenas se deixasse de ser uma quantidade desconhecida no cálculo dos investidores. Ou seja, se de fato perdesse o poder de ser realmente ‘flexível’ – caso se recusasse a conformar-se a um padrão, a surpreender e, em suma, a pôr limites à liberdade de manobra dos investidores. A ‘flexibilidade’ só pretende ser um ‘princípio universal’ de sanidade econômica, um princípio que se aplica igualmente à oferta e à procura do mercado de trabalho. A igualdade do termo esconde seu conteúdo marcadamente diverso para cada um dos lados do mercado (BAUMAN, 1999, p. 112).

Segundo Bauman (1999), a “flexibilidade”, tão defendida pelos investidores, ilustra bem as duas faces da globalização: significa liberdade para investir e partir para os investidores; e, um “destino duro, cruel, inexpugnável” para os fornecedores de mão-de-obra: “os empregos surgem e somem assim que aparecem, são fragmentados e eliminados sem aviso prévio, como as mudanças nas regras do jogo de contratação e demissão” (BAUMAN, 1999, p. 112).

Chahad (2003) afirma que a “a flexibilidade tornou-se um item de agenda universal quando a Organização Internacional do Trabalho (OIT) colocou-a em seu programa de ação no final da década de oitenta” (CHAHAD, 2003, p. 54).

No início, os sindicatos e os trabalhadores perceberam a “flexibilidade” como forma de precarização do trabalho: corte de salários, remoção de leis que protegiam os ganhos dos menos qualificados, redução do poder de barganha coletiva e privatização dos serviços públicos. No entanto, no início dos anos noventa, os sindicatos passaram a reconhecer a necessidade de alguma “flexibilidade”, que “não venham ser impostos pelos empregadores, ou somente por meio de legislação, ou então por acordos de conveniência entre empresas e governo” (CHAHAD, 2003, p. 55).

Na opinião de Chahad (2003), os empregadores associam a “flexibilidade” do mercado de trabalho à “criação de empregos” e à uma maior lucratividade, exigindo menores restrições impostas ao empresariado pela lei trabalhista (CHAHAD, 2003, p. 55).

Chahad (2003) afirma que, com a globalização e o desenvolvimento tecnológico, quase todos os países do mundo estão enfrentando o fenômeno do desemprego estrutural, e, “uma incapacidade do sistema produtivo em gerar mais e melhores empregos na velocidade requerida pela internacionalização da economia” (CHAHAD, 2003, p. 56).

Segundo Chahad (2003), a busca por racionalização da força de trabalho pelas empresas, isto é, corte de postos de emprego e a busca por trabalhadores mais produtivos são resultados da perda de rentabilidade de grande parte dos postos de trabalho, devido a uma combinação de salários e dos encargos trabalhistas, criando uma situação desconfortável para ambos os lados: ganhos líquidos menores para os empregados e custos totais maiores para os empregadores.

Chahad (2003) afirma que a necessidade de flexibilização pode ser explicada por três razões:

[...] (a) surgimento da produção flexível e necessidade de adaptação das empresas; (b) resposta do mercado à regulamentação imposta pelo setor público e (c) erosão do contrato de trabalho na base de negociação ‘sem garantia’ de estabilidade (CHAHAD, 2003, p. 57)

Como apontam os autores, o processo de globalização caminha em busca de “flexibilidade”: há “quebra” das premissas dos sistemas sociais vigentes; conexão entre o local e o global; transformação do mundo numa rede interligada; e, aumento de mobilidade para as pessoas, seja investidor seja trabalhador. A flexibilidade dos contratos de trabalho está em sintonia com a flexibilidade da produção, conforme veremos a seguir, com a descrição da passagem do modelo taylorista/fordista para a organização flexível do trabalho.

## 1.2. Organização do trabalho e flexibilidade

No âmbito de organização do trabalho, a busca por “flexibilidade” iniciou-se há várias décadas. No entanto, quando falamos de “flexibilizar”, que significa tornar maleável, dócil, apto para variadas coisas ou aplicações, surge a pergunta: o sistema de produção vigente não possuía todas essas características? Quais são e como são as organizações do trabalho predominantes no cenário econômico atual? A seguir, segue uma revisão bibliográfica sobre os modelos de produção capitalista, do século XX, e como ocorreu esta busca por “flexibilidade”.

Apesar de ter se tornado um paradigma no século XX, o modelo taylorista não é tão antigo na história econômica mundial. Segundo Capelli (1995) e Heloani (2003), o modelo capitalista de produção, que conhecemos e vivenciamos atualmente, não era o modelo dominante no mundo ocidental, até o século XIX: não existiam as grandes corporações; as indústrias e o trabalho assalariado ainda não eram os principais componentes do cenário econômico.

Na época pré-taylorista, o modelo de produção dominante no ocidente era o regime de contrato: as grandes corporações não dominavam o cenário econômico; havia poucos empregados internos nas empresas; e, os capitalistas entregavam a produção aos subcontratados, que detinham o controle dos processos produtivos. Este sistema de contratação era produtivo, mas, a partir da Segunda Revolução Industrial, os capitalistas iniciaram a adoção de patamares mais altos de tecnologia, centralizando a técnica e as finanças para dentro das suas organizações. Os trustes e os cartéis, que detinham a tecnologia, passaram a ditar os preços e os mercados, desenvolvendo a produção em série e a busca contínua por lucros mais altos (HELOANI, 2003, p. 24).

Com o crescimento econômico, os arranjos de trabalho baseados em subcontratações deram lugar a arranjos burocráticos, com empregados cada vez mais internalizados. É

neste contexto que surge a administração científica, também denominada de organização científica do trabalho, que propõe uma redefinição do trabalho, em atendimento à crescente velocidade do ritmo produtivo das fábricas.

No famoso livro publicado em 1911, “Princípios da administração científica”, Taylor desenvolveu um conjunto de princípios práticos, que consiste na separação entre trabalho físico e mental e na divisão das tarefas. Neste modelo, o estabelecimento de metas e a busca para cumpri-las demandavam a organização de forma racional e um controle acirrado. Os princípios de Taylor, denominados de taylorismo, proporcionaram um aumento imenso na produtividade e possibilitaram a expansão industrial americana durante várias décadas. (WOOD JUNIOR, 1992, p. 8).

Segundo Harvey (1992), os princípios propostos pelo Taylor tinham sido mencionados por vários pensadores do século XIX: Andrew Ure, em “*The Philosophy of the Manufacturers*”, de 1835; Charles Babbage, em “*The Economy of Machinery and Manufactures*”, de 1832; e, Frank Gilbreth, em seus experimentos sobre análise dos movimentos, a partir da década de 1890.

Taylor (1911/1990) também reconhece tal fato, mas, diz que há uma diferença no sistema de administração científica proposto por ele:

Dir-se-á, sem dúvida, a respeito de tudo o que foi exposto anteriormente que nenhum fato foi apresentado que se não conhecesse no passado. É muito provável que isto seja verdade. A administração científica não encerra, necessariamente, invenção, nem descoberta de fatos novos ou surpreendentes. Consiste, entretanto, em certa *combinação* de elementos que não existiam no passado, isto é, conhecimentos antigos coletados, analisados, agrupado e classificados em leis e normas que constituem uma ciência, acompanhada de completa mudança na atitude mental dos trabalhadores e da direção, quer reciprocamente, quer nas respectivas atribuições e responsabilidades (TAYLOR, 1911/1990, 8ª ed., p. 100-101, grifo do autor).

Taylor acredita que a sua contribuição foi perceber que é possível realizar a aplicação do conhecimento no trabalho. Para a época, o pensamento de Taylor foi muito inovador,

porque, nas fábricas, não existia uma reflexão sobre como melhorar os resultados: apenas a força bruta era empregada para aumentar a produção (HELOANI, 2003).

Segundo Heloani (2003), o sistema de Taylor baseava-se na “concepção positivista, originadas de premissas epistemológicas do racionalismo moderno”. O taylorismo “supõe uma simbiose hierárquica entre ação e teoria”, tendo dificuldade de aceitar que há conflitos entre os interesses do capitalista e do trabalhador. Há uma exaltação da ordem, da hierarquia, da disciplina e do controle pelos detentores do conhecimento, isto é, os “gerentes científicos” (HELOANI, 2003, p. 26).

Os princípios de Taylor (1911/1990) estão baseados em: ciência, em lugar de empirismo; harmonia, em vez de discórdia; cooperação, não individualidade; rendimento máximo, em lugar de produção reduzida; e, desenvolvimento de cada homem. O taylorismo casou-se com a vontade dos capitalistas de eliminar as influências dos trabalhadores especializados, predominantes no sistema de contratação. Dessa forma, a partir da segunda década do século XX, “o taylorismo começa a se expandir, enfrentando séria oposição sindical, com a deflagração de graves e manifestações nos EUA e na Europa” (HELOANI, 2003, p. 44).

Segundo o Taylor (1911/1990), o trabalhador comum pode contribuir, também, orientado pelos gerentes, e deve ser estimulado a pensar para beneficiar o resultado, dentro das hierarquias estabelecidas pelas organizações. No seu livro, define como os objetivos o seguinte:

Primeiro – Para indicar, por meio duma série de exemplos, a enorme perda que o país vem sofrendo com a ineficiência de quase todos os nossos atos diários.

Segundo – Para tentar convencer o leitor que o remédio para essa ineficiência está antes na administração que na procura do homem excepcional ou extraordinário.

Terceiro – Para provar que a melhor administração é uma verdadeira ciência, regida por normas, princípios e leis claramente definidos, tal como uma instituição. Além disso, para mostrar que os princípios fundamentais da administração científica são aplicáveis a todas as espécies de atividades humanas, desde nossos atos mais simples até o trabalho nas grandes companhias [...] (TAYLOR, 1911/1990, 8ª ed., p. 23).

Taylor (1911/1990) afirma que o objetivo principal da administração deve ser o de buscar o máximo de prosperidade para o patrão e para o empregado, por meio de alto salário para o último e custos baixos para o primeiro. O taylorismo possibilitou a acumulação de capital, através da intensificação de trabalho e o aumento da produção, trazendo sofrimento aos trabalhadores: o desemprego; a redução de salários; e, a substituição dos trabalhadores especializados, filiados a sindicatos fortes, no fim do século XIX, por trabalhadores menos qualificados e de menor remuneração, adequados à produção em série em plena expansão.

Segundo Heloani (2003), a consolidação do taylorismo nos EUA e na Europa ocorre na década de 1920:

Em consequência da crise de 1920 e 1921, provocada por menor investimento estatal nas despesas públicas, intensifica-se nos Estados Unidos o ritmo de trabalho, que passa a ser racionalizado e organizado dentro de uma concepção de 'gestão dirigida'. Esse esforço dos trabalhadores resultou num crescimento posterior da economia, em que a alta gerência planifica meticulosamente recursos financeiros e adota recursos semelhantes para marketing e política (HELOANI, 2003, p. 50).

Neste mesmo período, Henry Ford aperfeiçoou a utilização da linha de montagem, apresentando-a como uma nova proposta de gestão da produção. O fordismo, como é chamado esta nova forma de organização do trabalho, sustentava-se na tecnologia e nos princípios tayloristas: e, trouxe grande expansão para as organizações e a classe média dos Estados Unidos (HELOANI, 2003).

Segundo Harvey (1992), embora a data inicial do fordismo seja conhecido como 1914, quando Henry Ford implementou seu dia de oito horas e cinco dólares como pagamento diário para os trabalhadores da sua fábrica de automóveis em Dearbon, Michigan, o modo de implantação do fordismo foi muito mais complicado do que isso.

Harvey (1992) afirma que as inovações tecnológicas e organizacionais de Ford eram mera extensão de tendências pré-estabelecidas: por meio da linha de produção, fez com que o trabalho chegasse ao trabalhador numa posição fixa e obteve elevados ganhos de produtividade. O que difere Ford do Taylor é:

[...] a sua visão, seu reconhecimento explícito de que produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista (HARVEY, 1992, p. 121).

Ford (1967) acreditava que esse novo tipo de sociedade poderia ser construído somente com a aplicação adequada ao poder corporativo: acreditava que dando renda e tempo de lazer suficientes para os trabalhadores disciplinados, estes consumiriam cada vez mais os produtos fabricados em massa. Afirma que “a lei natural é a lei do trabalho e só por meio do trabalho honesto há felicidade e prosperidade”. (FORD, 1967, p. 12).

Segundo Ford (1967), os seus princípios da eficiência são os seguintes:

- 1) Ausência de timidez quanto ao futuro e de veneração quanto ao passado. Quem teme o futuro, quem receia falhar, limita sua atividade. O insucesso é uma oportunidade para recomeçar de novo mais inteligentemente. Não há mal em um insucesso honesto; o mal reside no medo de falhar. O que se passou serve apenas como sugestão de novas sendas e novos meios de ir avante.
- 2) Despreocupar-se da competição. Quem pode fazer melhor uma coisa, esse deve ser o único a fazê-la. É criminoso tentar arrancar um negócio das mãos de outrem – criminoso porque é, com fito de lucro, rebaixar a condição de um semelhante e querer dominar pela força, não pela inteligência.
- 3) Antepor o fito do serviço social ao lucro. Sem lucro, impossível a indústria. O lucro é justo. Empresas bem conduzidas não podem deixar de dar lucros, mas estes lucros devem vir como recompensa ao bom serviço social. Não podem ser o ponto de partida, devem ser a resultado do serviço.
- 4) Manufaturar não é produzir barato e vender caro. É comprar matéria-prima em boas condições e, com o menor acréscimo de despesas possível, transformá-la em artigos de consumo, fazendo-os chegar ao consumidor. Jogo, especulações, espertezas não podem senão entravar a marcha destas operações (FORD, 1967, 3ª ed., p. 193).

Ford acreditava que o empresário não devia ter medo, nem orgulho em demasia, sendo que, em qualquer ramo de atividade econômica, o importante seria o trabalho: “se as pessoas que conduzem um negócio fazem do trabalho o ponto de convergência de tudo, *ipso facto* destacam-se de si próprias e libertam-se da interferência de predileções ou antipatias pessoais, vaidades e preconceitos” (FORD, 1967, p. 402).

Embora Ford não dê ênfase à gestão financeira no seu livro, no modelo fordista de produção, o produtor recebia o valor do produto antes do vencimento do prazo de pagamento da matéria-prima adquirida e mão-de-obra. Sendo assim, podemos dizer que a fórmula fordista consiste em uma administração financeira competente, envolvimento dos funcionários obtidos por salários altos, tecnologia avançada e estoque mínimo.

Na visão de Heloani (2003), o maior mérito de Henry Ford teria sido a visão de que poderia transformar seus trabalhadores em consumidores, por meio de redução de custo de produção através da linha de montagem:

A crise de 1930 e a publicação da Teoria geral do emprego, do juro e da moeda, de Keynes, em 1936, reforçam as teses centrais do fordismo do ponto de vista macroeconômico. Sim, pagando-se os mais altos salários aumentar-se-ia o poder aquisitivo de seus trabalhadores e conseqüentemente o número de consumidores. Após cinco anos de pleno funcionamento da linha de produção, os resultados se fizeram notar (HELOANI, 2003, p. 54).

Com o lema “o patrão é sócio do seu empregado e este do seu patrão”, Ford define a relação do patrão e do empregado como uma sociedade. Desse modo, os sócios teriam interesse em aumentar a produtividade e maior prosperidade para todos. Na realidade, os trabalhadores da fábrica de Ford eram vigiados e manipulados, porque eles deveriam seguir um padrão de conduta definida: o objetivo era manter trabalhadores disciplinados e dependentes da organização, tanto financeiramente quanto emocionalmente.

Segundo Harvey (1992), o modo como o sistema fordista se estabeleceu constitui uma longa e complicada história que se estende por quase meio século. A expansão do fordismo dependeu de uma série de decisões individuais, corporativas, institucionais e estatais, decisões estas tomadas ao acaso ou em resposta às tendências de crise do capitalismo.

No período entre-guerras, o fordismo não se disseminou rapidamente, porque a classe trabalhadora e seus órgãos representantes da época não aceitavam facilmente um sistema de produção baseado em longas horas de trabalho rotinizado, que exigia pouca habilidade manual tradicional, e, que não possibilitava ter um controle sobre o projeto, o ritmo e a organização do processo produtivo. O taylorismo também enfrentou fortes resistências nos anos 1920, mesmo nos EUA, devido à oposição dos trabalhadores (HARVEY, 1992).

Segundo Harvey (1992), no resto do mundo capitalista, embora os princípios gerais da administração fossem amplamente aceitos e aplicados, a organização do trabalho e as tradições artesanais eram muito fortes; e, diferente dos EUA, havia baixos níveis de imigração, que dificultavam uma rápida expansão do modelo taylorista/fordista. Além disso, os modos e mecanismos de intervenção estatal não estavam completamente ajustados, na maioria dos países capitalistas. Somente após a depressão econômica e o quase-colapso do capitalismo da década de 1930, as sociedades capitalistas partiram em busca de uma nova concepção da forma e do uso dos poderes do Estado. Diferentes países tentavam chegar a arranjos políticos, institucionais e sociais que pudessem regulamentar as condições essenciais para a sobrevivência do sistema capitalista.

O problema da configuração do Estado foi sendo solucionado e, a partir de 1945, o fordismo tornou-se um regime de acumulação adotado por diversos países e se manteve como a base de um longo período de expansão pós-guerra que durou até a década de 1970. Nestas três décadas, o capitalismo nos países capitalistas avançados alcançou taxas fortes e estáveis de crescimento econômico: os padrões de vida se

elevaram; as tendências de crise foram contidas; e, a democracia de massa passou a dominar. Este crescimento foi baseado num equilíbrio de poder entre o Estado, capital corporativo e o trabalho organizado, resultante de anos de luta: o Estado assumiu novos papéis e construiu novos poderes institucionais; o capital corporativo ajustou-se em certos aspectos para seguir com mais suavidade o caminho da lucratividade segura; e o trabalho organizado assumiu novos papéis relativos nos mercados de trabalho e nos processos de produção (HARVEY, 1992).

O fordismo do pós-guerra passou a representar mais do que um sistema de produção: devido às suas influências em outras instituições, passou a representar “um modo de vida total”. Além disso, o fordismo do pós-guerra progrediu no âmbito internacional, seja diretamente através de políticas impostas na ocupação pelos EUA, ou indiretamente, por meio do Plano Marshall e do investimento direto americano:

[...] o progresso internacional do fordismo significou a formação de mercados de massa globais e a absorção da massa da população mundial fora do mundo comunista na dinâmica global de um novo tipo de capitalismo. Além disso, o desenvolvimento desigual da economia mundial significou a experiência de ciclos econômicos já paralisados como oscilações locais e amplamente compensatórias no interior de um crescimento razoavelmente estável da demanda mundial. Do lado dos insumos, a abertura do comércio internacional representou a globalização da oferta de matérias-primas geralmente baratas (em particular no campo da energia). O novo internacionalismo também trouxe no seu rastro muitas outras atividades – bancos, seguros, hotéis, aeroportos e, por fim, turismo. Ele trouxe consigo uma nova cultura internacional e se apoiou fortemente em capacidades recém-descobertas de reunir, avaliar e distribuir informação. (HARVEY, 1992. p. 131)

A expansão internacional do fordismo ocorreu sob o poder econômico e financeiro dos Estados Unidos, baseado no seu domínio militar. Com o acordo de Bretton Woods, de 1944, o dólar americano tornou-se a moeda-reserva mundial e vinculou firmemente o desenvolvimento econômico do mundo à política fiscal e monetária norte-americana. Com a entrada de corporações americanas em diversos países capitalistas, “o fordismo foi adotado de formas diferentes em cada um dos Estados, que procuravam modos próprios de administrar as relações de trabalho, as políticas e as estratégias

relacionadas ao bem-estar e investimento público” (HARVEY, 1992, p. 131-132).

Segundo Bauman (2001), o modelo fordista foi mais do que um sistema produtivo e se tornou “um local epistemológico de construção sobre a qual se erigia toda uma visão de mundo e a partir da qual ele se sobrepunha majesticamente à totalidade da experiência vivida” (BAUMAN, 2001, p. 68).

Bauman (2001) descreve como o fordismo veio a se transformar numa referência conceitual para o entendimento da vida humana:

A fábrica fordista – com a meticulosa separação entre projeto e execução, iniciativa e atendimento a comandos, liberdade e obediência, invenção e determinação, com o estreito entrelaçamento dos opostos dentro de cada uma das oposições binárias e a suave transmissão de comando do primeiro elemento de cada par ao segundo – foi sem dúvida a maior realização até hoje da engenharia social orientada pela ordem. Não surpreende que tenha estabelecido o quadro metafórico de referência (mesmo que a referência não fosse citada) para todos os que tentavam compreender como a realidade humana opera em todos os seus níveis – tanto o societal-global quanto o da vida individual (BAUMAN, 2001, p. 68).

Segundo Bauman (2001), nessa fase do capitalismo fordista, o mundo era dos que ditavam leis, rotinas e supervisionavam; homens e mulheres eram dirigidos por numerosas autoridades, buscando objetivos que não foram estabelecidos por eles, por meio de métodos não determinados por eles. Sendo assim, os sistemas sócio-econômicos estruturados nesse período não satisfaziam todos os atores sociais. As desigualdades geraram sérias tensões e fortes movimentos sociais por parte dos excluídos, a partir da década de 1960.

Com a emergência de sociedade de consumo, as expectativas aumentaram e realçaram ainda mais as desigualdades existentes. Nesse cenário, ao Estado cabia o papel de “tentar garantir alguma espécie de salário social adequado para todos ou engajar-se em políticas redistributivas ou ações legais que remediasses ativamente as desigualdades” (Harvey, 1992, p. 133), buscando solucionar o contínuo

empobrecimento e a exclusão das minorias.

Segundo Harvey (1992), no mercado de trabalho dos EUA e na Europa, a divisão entre uma força de trabalho predominantemente branca, masculina e fortemente sindicalizada e "o resto" era muito rígida, isto é, a preferência por trabalhadores do primeiro grupo dificultava a realocação do trabalho de forma mais flexível e rápida.

Um forte movimento político-cultural de oposição ao fordismo foi sendo formado, visto que, "o processo de modernização que prometia desenvolvimento, emancipação das necessidades e plena integração ao fordismo", "na prática, promovia a destruição de culturas locais, muita opressão e numerosas formas de domínio" (HARVEY, 1992, p. 133). As críticas contraculturais dos anos 1960, os movimentos das minorias excluídas, a crítica à racionalidade burocrática e os insatisfeitos do Terceiro Mundo reuniram-se para combater o fordismo.

Segundo Harvey (1992), em meados dos anos 1960, ficava clara a existência de sérios problemas do fordismo: a saturação dos mercados internos dos EUA, da Europa Ocidental e do Japão; a queda da produtividade e da lucratividade corporativas e problema fiscal nos EUA; o estabelecimento da política de substituição de importações em muitos países do Terceiro Mundo, associadas ao primeiro grande movimento das multinacionais na direção da manufatura no estrangeiro, passando a atuar em países onde o contrato social com o trabalho era fraco ou inexistente. A partir deste período, a competição internacional se intensificou, desafiando a hegemonia estadunidense no âmbito do fordismo, "a ponto de fazer cair por terra o acordo de Bretton Woods e de produzir a desvalorização do dólar" (HARVEY, 1992, p. 135).

Harvey (1992) afirma que a rigidez era principal causa de todos os problemas enfrentados pelo modelo fordista, nos anos 1960:

Havia problemas com a rigidez dos investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo em sistemas de produção em massa que impediam muita

flexibilidade de planejamento e presumiam crescimento estável em mercados de consumo invariantes. Havia problemas de rigidez nos mercados, na alocação e nos contratos de trabalho (especialmente no chamado setor 'monopolista') (HARVEY, 1992, p. 135).

Como a rigidez na produção restringia expansões de base fiscal para gastos públicos, o único instrumento de resposta flexível estava na política monetária: com a emissão de moeda para manter a economia estável, começou a onda inflacionária que afundou a expansão do pós-guerra (HARVEY, 1992).

Na década de 1970, a recessão mundial fez com que o mundo capitalista buscasse soluções para estagnação da produção de bens e alta inflação de preços. O compromisso fordista começou a ser questionado e, nas décadas de 1970 e 1980, houve uma reestruturação econômica e reajustamento sócio-político. Surgiram uma série de novas experiências nos domínios da organização industrial e da vida social e política, que podem representar as primeiras tentativas da passagem para “um regime de acumulação inteiramente novo, associado com um sistema de regulamentação política e social bem distinta” (HARVEY, 1992, p. 140).

Harvey (1992) denomina este novo período econômico de “acumulação flexível”, um período marcado por um confronto direto com a rigidez do fordismo:

Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado 'setor de serviços', bem como conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas. Ela também envolve um novo movimento que chamarei de 'compressão do espaço-tempo' (ver Parte III) no mundo capitalista - os horizontes temporais da tomada de decisões privada e pública se estreitaram, enquanto a comunicação via satélite e a queda dos custos de transporte possibilitaram cada vez mais a difusão imediata dessas decisões num espaço cada vez mais amplo e variegado (HARVEY, 1992, p. 140).

Harvey (1992) resumiu, conforme apresentado no Quadro 1, as principais diferenças entre a modernidade fordista e a “acumulação flexível”, ou, “pós-modernidade flexível”. No quadro, estão alguns termos vinculados entre si que descrevem as duas condições de acumulação. Segundo o autor, os dois regimes de acumulação bem diferentes e “seus modos associados de regulação [...] podem conviver, cada qual como um tipo distinto e relativamente coerente de formação social” (HARVEY, 1992, p. 303).

<b>Modernidade fordista</b>	<b>Pós-modernidade flexível</b>
economias de escala/código mestre/hierarquia homogeneidade/divisão detalhada do trabalho	economia de escopo/idioteleto/anarquia diversidade/divisão social do trabalho
paranóia/alienação/sintoma habitação pública/capital monopolista	esquizofrenia/descentração/desejo desabrigados/empreendedorismo
propósito/projeto/domínio/determinação capital produtivo/universalismo	jogo/acaso/exaustão/indeterminação capital fictício/localismo
poder do Estado/sindicatos Estado do bem-estar social/metrópole	poder financeiro/individualismo neoconservadorismo/contra- urbanização
ética/mercadoria-dinheiro Deus Pai/materialidade	estética/dinheiro contábil O Espírito Santo/imaterialidade
produção/originalidade/autoridade operário/vanguardismo política de grupo de interesse/semântica	reprodução/pastiche/ecletismo administrador/comercialismo política carismática/retórica
centralização/totalização síntese/negociação coletiva	descentralização/desconstrução antítese/contratos locais
administração operacional/código mestre fático/tarefa única/origem	administração estratégica/idioteleto andrógino/tarefas múltiplas/vestígio
metateoria/narrativa/profundeza produção em massa/política de classe racionalidade técnico-científica	jogos de linguagem/imagem/superfície produção em pequenos lotes/social movimentos/alteridade pluralista
utopia/arte redentora/concentração trabalho especializado/consumo coletivo	heterotopias/espetáculo/dispersão trabalhador flexível/capital simbólico
função/representação/significado indústria/ética protestante do trabalho reprodução mecânica	ficção/auto-referência/significante serviços/contrato temporário reprodução eletrônica

**Modernidade fordista**

vir-a-ser/epistemologia/regulação  
renovação urbana/espço relativo

intervencionismo estatal/industrialização  
internacionalismo/permanência/tempo

**Pós-modernidade flexível**

ser/ontologia/desregulação  
revitalização urbana/lugar

laissez-faire/desindustrialização  
geopolítica/efemeridade/espço

Quadro 1 - Modernidade fordista versus pós-modernidade flexível, ou a interpretação de tendências opostas na sociedade capitalista como um todo.

Fonte: HARVEY, 1992, p. 304

Com a finalidade de definir o que é a economia em rede, Castells (1996/2007) analisou a reestruturação do capitalismo e a transição da economia industrial para economia informacional.

Castells (1996/2007) diz que a reestruturação econômica ocorrida nos anos 80 fez surgir várias estratégias de reorganização nas empresas e, após uma análise de diferentes abordagens das transformações organizacionais, concluiu que há alguns pontos de análise convergentes:

1. Quaisquer que sejam as causas e origens da transformação organizacional, houve, de meados dos anos 70 em diante, uma divisão importante (industrial ou outra) na organização da produção e dos mercados na economia global.
2. As transformações organizacionais interagiram com a difusão da tecnologia da informação, mas em geral eram independentes e precederam essa difusão nas empresas comerciais.
3. O objetivo principal das transformações organizacionais em várias formas era lidar com a incerteza causada pelo ritmo veloz das mudanças no ambiente econômico, institucional e tecnológico da empresa, aumentando a flexibilidade em produção, gerenciamento e marketing.
4. Muitas transformações organizacionais visavam redefinir os processos de trabalho e as práticas de emprego, introduzindo o modelo da 'produção enxuta' com o objetivo de economizar mão-de-obra mediante a automação de trabalhos, eliminação de tarefas e supressão de camadas administrativas.
5. A administração dos conhecimentos e o processamento das informações são essenciais para o desempenho das organizações que operam na economia informacional global. (CASTELLS, 1996/2007, p. 210 – 211)

Segundo Castells (1996/2007), embora haja semelhanças na tendência evolutiva de transformação, várias tendências organizacionais evoluíram do processo de reestruturação capitalista e transição industrial. O autor analisa separadamente essas tendências antes de propor “a convergência potencial em uma nova espécie de paradigma organizacional” (CASTELLS, 1996/2007, p. 211).

Uma primeira tendência de transformação organizacional é a transição da produção em massa para a produção flexível, ou do fordismo ao pós-fordismo. O modelo de produção em massa era baseado em métodos tayloristas e se fundamentava em ganhos de produtividade advindas das economias de escala, processo mecanizado, produção padronizada, linhas de montagem, controle de grande empresa estruturada nos princípios de integração vertical e na divisão social e técnica institucionalizada de trabalho (CASTELLS, 1996/2007).

O sistema de produção em massa mostrou-se muito rígido e dispendioso para as características da nova economia: a demanda de quantidade e qualidade imprevisível; diversificação mundial dos mercados; dificuldade de controle do mercado; acelerado ritmo da transformação tecnológica; e, rápida obsolescência dos equipamentos de produção. Nesse contexto, o sistema produtivo flexível surgiu como uma possibilidade de superação da rigidez predominante: as novas tecnologias permitem a transformação das linhas de montagem “em unidades produção de fácil programação que podem atender às variações do mercado (flexibilidade do produto) e das transformações tecnológicas (flexibilidade do processo)” (CASTELLS, 1996/2007, p. 212)..

Outra tendência é “a crise da grande empresa e a flexibilidade das pequenas e médias empresas como agentes de inovação e fontes de criação de empregos” (CASTELLS, 1996/2007, p. 212). É possível observar que há uso crescente da subcontratação de pequenas e médias empresas, que possibilitam ganhos de produtividade e eficiência às grandes empresas e à economia, agregando valor com a sua vitalidade e flexibilidade. No entanto, no centro da estrutura do poder econômico na nova economia global,

permanecem as empresas de grande porte que controlam as empresas de pequeno e médio porte, bem adaptadas ao sistema produtivo flexível da economia informacional. O que estamos testemunhando não seria o fim das poderosas empresas de grande porte, mas, “a crise do modelo corporativo tradicional baseado na integração vertical e no gerenciamento funcional hierárquico”: o sistema de funcionários que obedecem a linha hierárquica e a rígida divisão técnica e social do trabalho no ambiente interno das organizações (CASTELLS, 1996/2007, p. 214).

Uma outra transformação é a utilização de novos métodos de gerenciamento, a maior parte deles oriunda de empresas automobilísticas japonesas, que obtiveram um grande aumento de produtividade e competitividade com a utilização destes métodos. O toyotismo foi difundido, no meio empresarial, como a nova fórmula de sucesso, que substituiria o fordismo, por se mostrar mais adaptada à economia global e ao sistema produtivo flexível. O toyotismo ou modelo japonês tem sido muito imitado no mundo inteiro, sendo os principais conceitos:

[...] sistema de fornecimento *kan-ban* (ou *just in time*), no qual os estoques são eliminados ou reduzidos substancialmente mediante entregas pelos fornecedores no local da produção, no exato momento da solicitação, e com as características específicas para a linha de produção; "controle de qualidade total" dos produtos ao longo do processo produtivo, visando um nível tendente a zero de defeitos e melhor utilização dos recursos; envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo por meio de trabalho em equipe, iniciativa descentralizada, maior autonomia para a tomada de decisão no chão de fábrica, recompensa pelo desempenho das equipes e hierarquia administrativa horizontal, com poucos símbolos de status na vida diária da empresa (CASTELLS, 1996/2007, p. 214).

Por exemplo, o *just-in-time* foi aperfeiçoado pelos engenheiros da Toyota durante vinte anos, após sua primeira introdução em 1948: para possibilitar uma generalização do método a todo o sistema da fábrica, os engenheiros japoneses tiveram como base dos seus estudos “os procedimentos de controle para avaliação dos estoques das prateleiras empregados nos supermercados norte-americanos” (CASTELLS, 1996/2007, p. 215). Sendo assim, podemos enxergar o *just in time* como uma adaptação de um

método norte-americano de produção em massa para o gerenciamento flexível japonês, onde se observa um relacionamento cooperativo entre os gerentes e os trabalhadores.

No toyotismo, “a estabilidade e complementaridade das relações entre a empresa principal e a rede de fornecedores são extremamente importantes para a implementação desse modelo” (CASTELLS, 1996/2007, p. 215). No Japão, a Toyota mantém milhares de empresas fornecedoras de tamanhos diferentes, em uma rede de três camadas diferenciadas de relacionamento.

A principal diferença desta estrutura em relação à estrutura de divisões e departamentos de uma empresa verticalmente integrada é a desintegração vertical da produção em uma rede de empresas, que permite maior diferenciação dos componentes de trabalho e capital da unidade de produção. Há probabilidade de que esta estrutura em rede gere “maiores incentivos e mais responsabilidade, sem necessariamente alterar o padrão de concentração do poder industrial e da inovação tecnológica” Para que este modelo funcione adequadamente, há a necessidade de “ausência de grandes rupturas em todo o processo produtivo e de distribuição” (CASTELLS, 1996/2007, p. 215). Pode-se afirmar que o toyotismo é mais um sistema de gerenciamento destinado à redução de incertezas do que o estímulo à adaptabilidade.

Castells (1996/2007) cita mais duas formas de flexibilidade organizacional que contribuíram para o desenvolvimento econômico de determinados países, tendo como característica comum, as conexões entre empresas: o modelo de redes multidirecionais e o modelo de licenciamento e subcontratação de produção sob o controle de uma grande empresa.

No modelo de redes multidirecionais, muitas vezes, pequenas e médias empresas atuam sob subcontratação ou sob o domínio financeiro/tecnológico de empresas de grande porte, mas, freqüentemente, “tomam a iniciativa de estabelecer relações em redes com várias empresas grandes e/ou com outras menores e médias, encontrando

nichos de mercado e empreendimentos cooperativos” (CASTELLS, 1996/2007, p. 218). Como exemplos, o autor cita as regiões industriais italianas; as indústrias de Hong Kong, cujo setor de exportação baseou-se - entre o final dos anos 50 e o início da década de 1980 - em redes de pequenos negócios domésticos; as exportações de Taiwan, que durante a década de 1960, originavam-se em um sistema de pequenas e médias empresas, com as tradicionais companhias trading japonesas como as intermediárias.

No modelo de licenciamento e subcontratação de produção sob o controle de uma grande empresa, o exemplo clássico é o chamado "Modelo Benetton":

A malharia italiana, multinacional oriunda de uma pequena empresa familiar na região de Veneto, opera com franquias comerciais e conta com cerca de cinco mil lojas em todo o mundo para a distribuição exclusiva de seus produtos, sob o mais rígido controle da empresa principal. Uma central recebe feedback on-line de todos os pontos de distribuição e mantém o suprimento de estoque, bem como define as tendências de mercado em relação a formas e cores. O modelo de redes também é eficaz no nível de produção, fornecendo trabalho a pequenas empresas e domicílios na Itália e em outros países do Mediterrâneo, como a Turquia (CASTELLS, 1996/2007, p. 219).

Esse tipo de organização em redes é um arranjo intermediário entre “a desintegração vertical por meio dos sistemas de subcontratação de uma grande empresa e as redes horizontais das pequenas empresas” (CASTELLS, 1996/2007, p. 219).

Outra forma de flexibilidade organizacional, citada por Castells (1996/2007), é a interligação de empresas de grande porte, conhecida como alianças estratégicas, mas, que se difere dos tradicionais cartéis e oligopólios. Nas alianças estratégicas, há uma clara definição quanto a épocas, mercados, produtos e processos e não excluem a concorrência em todas as áreas não cobertas pelos acordos. Foram relevantes nos setores de alta tecnologia, visto que os custos de P&D aumentaram enquanto o acesso a informações privilegiadas ficou cada vez mais difícil:

O acesso a mercados e a recursos de capital é freqüentemente trocado por tecnologia e conhecimentos industriais; em outros casos, duas ou mais

empresas empregam esforços conjuntos para desenvolver um novo produto ou aperfeiçoar uma nova tecnologia, em geral sob o patrocínio de governos ou órgãos públicos. [...] A estrutura das indústrias de alta tecnologia em todo o mundo é uma teia cada vez mais complexa de alianças, acordos e *joint ventures* em que a maioria das grandes empresas está interligada. Essas conexões não impedem o aumento da concorrência. Ao contrário, as alianças estratégicas são instrumentos decisivos nessa concorrência, com os parceiros de hoje tomando-se os adversários de amanhã [...] (CASTELLS, 1996/2007, p. 220).

Por último, “a própria empresa mudou seu modelo organizacional para adaptar-se às condições de imprevisibilidade introduzidas pela rápida transformação econômica e tecnológica” (CASTELLS, 1996/2007, p. 221).

As empresas estão migrando de burocracias verticais para um modelo horizontal, sendo que as características principais são:

[...] organização em torno do processo, não da tarefa; hierarquia horizontal; gerenciamento em equipe; medida do desempenho pela satisfação do cliente; recompensa com base no desempenho da equipe; maximização dos contatos com fornecedores e clientes; informação, treinamento e retreinamento de funcionários em todos os níveis (CASTELLS, 1996/2007, p. 221).

Com as estratégias de formação de redes, o sistema ganhou mais flexibilidade, mas tais estratégias não resolveram o problema da adaptabilidade da empresa, isto é, “para conseguir absorver os benefícios da flexibilidade das redes, a própria empresa teve de tornar-se uma rede e dinamizar cada elemento de sua estrutura interna” (CASTELLS, 1996/2007, p. 223).

Segundo Castells (1996/2007), as diferentes tendências citadas acima são relativamente independentes entre si. Uma certeza é que, após a análise das transformações nas maiores empresas ao longo das duas últimas décadas do século XX, não há um surgimento de um “novo e ‘melhor modo’ de produção”, mas existe uma “crise de um modelo antigo e poderoso, porém excessivamente rígido associado à grande empresa vertical e ao controle oligopolista dos mercados” (CASTELLS,

1996/2007, 224).

Dessa crise, emergiram diversos modelos e sistemas organizacionais que tiveram sucesso ou não, de acordo com sua capacidade de adaptação a vários contextos institucionais e estruturas competitivas. No entanto, há um ponto em comum a todos estes diferentes sistemas organizacionais: estrutura em redes. Desta forma, Castells (1996/2007) afirma que:

*As redes são e serão os componentes fundamentais das organizações. E são capazes de formar-se e expandir-se por todas as avenidas e becos da economia global porque contam com o poder da informação propiciado pelo novo paradigma tecnológico (CASTELLS, 1996/2007, p. 225, grifo do autor).*

Numa linha mais crítica sobre as transformações da economia e seus impactos na organização do trabalho, Heloani (2003) afirma que o processo de enfraquecimento dos princípios do fordismo iniciou-se na década de 1950 e se agravou nos anos 1960. Com o contínuo aumento de competitividade no cenário internacional, com a recuperação econômica da Europa e Japão, os capitalistas dos EUA reagiram pressionando o nível de emprego e buscaram “retaylorização” da produção: “aumento do ritmo trabalho e disciplina, redução de custos e salários e incorporação de novas tecnologias, que não rompem com a lógica taylorista” (HELOANI, 2003, p. 82).

Essa nova onda de rigidez no sistema econômico acarretou em altos níveis de insatisfação dos trabalhadores: o operariado estava insatisfeito por “não conseguir adaptar-se às constantes acelerações de cadência de trabalho, dentro de rígida disciplina, que também já dava sinais de esgotamento” (HELOANI, 2003, p. 83). Havia altos índices de absenteísmo, rotatividade e o crescimento de refugos, mostrando as limitações do sistema taylorista/fordista.

Segundo Heloani (2003), na década de 1970, há uma vitória dos governos neoliberais e neoconservadores no cenário mundial:

Nos anos 1970, devido à crise geral e aos significativos problemas de ajustes econômicos à crise do petróleo (1970), o *Welfare State*, visto como benéfico pela grande maioria dos países europeus, passa a ser contestado. Os governos de Ronald Reagan, nos EUA (1980); Margaret Thatcher, na Inglaterra (1979); Yasuhiro Nakasone, no Japão (1982); e Helmut Kohl, na Alemanha (1982), começam a advogar o Estado Mínimo, fiscal, ou 'Estado Guarda-Noturno', que atua de modo contido e pontual, objetivando mormente garantir a 'lógica do mercado', um Estado Neoliberal em oposição à idéia de um Estado Positivo, keynesiano, interventor, sim, nos setores essenciais da economia e da vida social (HELOANI, 2003, p. 99 – 100).

Segundo Heloani (2003), também, na década de 1970, inicia-se uma contra-ofensiva dos capitalistas em relação aos trabalhadores:

Em 1973, com a crise do petróleo, a Europa e o Japão também sofreram déficits comerciais. Como consequência, há recessão (entre 1974 e 1975), dentro de um contexto de desemprego, redução de consumo e poucos aumentos salariais. Ao mesmo tempo, agravam-se as dificuldades fiscais do intervencionismo keynesiano e do Estado-Previdência. [...] Com a disseminação de novas tecnologias baseadas na microeletrônica, aumenta a ofensiva do capital que passa da redução de salários à redução de empregos (HELOANI, 2003, p. 94).

Em resposta à crise da acumulação taylorista/fordista, os capitalistas implementaram um vasto processo de reestruturação, “visando recuperar do seu ciclo reprodutivo e, ao mesmo tempo, repor seu projeto de dominação societal, abalado pela confrontação e conflitualidade do trabalho” (ANTUNES, 2000, p. 47). Sempre decorrentes da própria concorrência inter-capitalista, os capitalistas introduziram diversas transformações no processo produtivo: a constituição das formas de acumulação flexível, *downsizing*, das formas de gestão organizacional, do avanço tecnológico e dos modelos alternativos ao binômio taylorismo/fordismo.

Dentre os modelos alternativos ao taylorismo/fordismo, o de maior repercussão foi o toyotismo ou o modelo japonês, que se mostrou uma alternativa possível aos países do

ocidente para sair da crise. As principais diferenças com o taylorismo/fordismo são: 1) produção vinculada à demanda; 2) trabalho operário em equipe, com multivariada de funções; 3) processo produtivo flexível; 4) princípio just-in-time, o melhor aproveitamento do tempo de produção; 5) sistema *kan-ban*, placas ou senhas para reposição de estoque, que permite estoque mínimo; 6) horizontalização e a “teoria do foco”, com intensa participação de terceiros no processo produtivo; 7) Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), onde o trabalhadores passam o seu conhecimento para o capital; e, 8) o “emprego vitalício” para uma parcela dos trabalhadores (ANTUNES, 2000, p. 54 - 55)

Segundo Antunes (2000), no toyotismo, a rede de suprimentos forma uma estrutura piramidal: os fornecedores principais estão organizados em grupos funcionais que, por sua vez, adotam o mesmo critério com os respectivos subfornecedores.

Antunes (2000) afirma que o toyotismo é muito similar ao fordismo vigente ao longo do século XX, mas usa um “receituário” diferenciado. Segundo Heloani (2003), o toyotismo, o ohnismo e até certo ponto o volvismo, não nos permitem falar em uma completa ruptura com os princípios do taylorismo-fordismo-fayolismo. “A hierarquia, a fiscalização e o controle do trabalho estão-se travestindo, adornando-se de uma nova roupagem, mais adequada aos tempos do ‘politicamente correto’”. (HELOANI, 2003, p. 125)

Heloani (2003) afirma que, no novo modelo pós-fordista, onde há maior flexibilização e diversificação das formas de contrato entre capital e trabalho, “a expropriação da capacidade intelectual do trabalhador é tão importante quanto o foi o domínio sobre sua capacidade física no modelo taylorista-fordista” (HELOANI, 2003, p. 175). Além disso, diz que os esforços dos capitalistas para implantação de formas mais participativas de gestão diminuem, porque o empresariado percebe que não há necessidade de tornar o ambiente interno tão atraente, visto que “a própria competição no mercado de trabalho encarrega-se de tornar o emprego ‘sedutor’” (HELOANI, 2003, p. 106).

Heloani (2003) afirma, na conclusão do seu livro, “o pós-fordismo veio não só como

uma resposta do capital à ‘crise do sistema de regulação’, mas também como forma de buscar outros meios de dominação de classe trabalhadora” (HELOANI, 2003, p. 175).

Nesta seção, inicialmente, vimos as principais características do modelo taylorista/fordista, com a finalidade de entender, porque havia tanto clamor por “flexibilidade” de diversos públicos. No início do século XX, o taylorismo foi proposto como uma organização de trabalho capaz de atender às necessidades dos capitalistas, que estavam adotando novas tecnologias, centralizando a técnica e as finanças para dentro das suas organizações. Os arranjos de trabalho baseados em subcontratações deram lugar a arranjos burocráticos, com empregados internalizados. A organização racional-burocrática e o controle foram as bases de sustentação para a expansão das indústrias, até os anos 1960.

Com a crise do modelo taylorista/fordista causada pela rigidez e incapacidade de adaptação às transformações aceleradas no âmbito sócio-econômico, vários modelos alternativos foram surgindo, para trazer mais “flexibilidade”: como exemplo, citamos o modelo de “acumulação flexível”, de Harvey (1992), o modelo japonês ou o toyotismo, e, a estrutura em rede, de Castells (1996/2007).

Segundo Harvey (1992), na atual conjuntura, nem fordismo, nem as tecnologias e formas organizacionais flexíveis se tornaram hegemônicas em toda parte: o que encontramos é uma combinação de sistemas de produção mais tradicionais e de produção fordista altamente eficiente em alguns setores e regiões.

Neste cenário, o trabalho flexível foi sendo introduzido em vários países e indústrias: o seu uso fez surgir muitas dúvidas e discussões, resultando em estudos sobre as razões para a utilização, as descrições do funcionamento e os impactos sobre os atores sociais envolvidos e as políticas públicas, conforme verificamos no capítulo seguinte.

## CAPÍTULO 2 TRABALHO FLEXÍVEL

Neste capítulo, vamos discutir o tema “flexibilidade” no âmbito do trabalho: qual é o significado de trabalho no mundo de hoje, e, o trabalho flexível no mundo contemporâneo, segundo autores internacionais. Como fonte de pesquisa, utilizamos livros, teses e artigos de várias revistas científicas, através de consulta à base de dados EBSCO. As principais fontes dos artigos são: *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *The Academy of Management Perspectives*, *Administrative Science Quarterly*, *Annual Review of Sociology*, *British Journal of Industrial Relations*, *Human Resource Management Review*, *Industrial & Labor Relations*, *Journal of Labor Research*, entre outras.

### 2.1. Trabalho e seu lugar no mundo atual

Segundo Bendassoli (2006), o trabalho é um termo que possui inúmeras interpretações e isso ocorre devido à pluralidade de dimensões da vida humana que ele engloba: política, econômica, social, moral, ideológica, psicológica e filosófica.

No campo político, a dimensão sócio-econômica do trabalho parece ser o ponto principal dos estudos, sendo visto como sinônimo de emprego: nessa perspectiva, o trabalho é o principal meio de acesso de renda de pessoas e é um bem que precisa ser distribuído.

“No campo das ciências sociais as abordagens variam enormemente”, mas “parecem estar polarizadas entre dois extremos: um que insiste na validade de modelos explicativos tradicionais [...] e outro que abraça as teses sobre o fim do trabalho.”. (BENDASSOLI, 2006, p. 13)

No campo da Psicologia, pode-se encontrar “várias teorias acerca do sentido e do valor do trabalho”. Uma das abordagens é a que valoriza o sentido do trabalho:

[...] como qualquer outra atividade humana, o trabalho deve ser interpretado, deve ter um significado, um valor simbólico para aquele que o realiza. Esse sentido ou valor é ao mesmo tempo uma construção social e individual: de um lado, temos a sociedade, suas instituições, cultura e práticas; de outro, indivíduos que, em contato com elas, interpretam sua experiência, constroem sua subjetividade e também sua identidade. O *eu* é concebido como auto-consciência que o indivíduo tem de si mesmo em seu contato consigo mesmo e com os outros. Na prática, é o *eu* que, dentro de um enquadramento sócio-cultural específico, determina o valor, o sentido ou a importância do trabalho no repertório do indivíduo (BENDASSOLI, 2006, p. 14, grifo do autor).

Numa segunda abordagem, denominada de Psicologia do trabalho, formada a partir da tradição do movimento das relações humanas de Elton Mayo e associada à matriz positivista dos EUA, a valorização é maior no que se refere à sua dimensão instrumental: acreditam que a relação do indivíduo com a organização e o trabalho “pode ser melhorada, aprimorada ou incrementada” (BENDASSOLI, 2006, p. 14), através de pesquisa e intervenção.

Uma outra abordagem da psicologia é chamada de psicodinâmica do trabalho, de origem francesa e relativamente recente no campo científico: pretende melhorar a *performance* do indivíduo no trabalho e acredita que a relação homem-trabalho possui “dimensões de ordem simbólica, política, psíquica, histórica e biológica” (BENDASSOLI, 2006, p. 14).

No campo organizacional, tanto as empresas quanto a mídia dizem que o trabalho deve ser visto como “carreira” e não mais como emprego: visto que há oscilações no mercado e um contínuo enxugamento de quadro das empresas, há um discurso sobre “a individualização da experiência com o trabalho”, isto é, cada profissional torna-se responsável pela sua carreira, incluindo-se a “formação, atualização, empregabilidade etc” (BENDASSOLI, 2006, p. 15).

Para descobrir quando o trabalho passou a ocupar uma centralidade para a identidade dos trabalhadores, Bendassoli (2006) contextualiza o trabalho desde a Antiguidade até os dias atuais.

Na Antiguidade, Idade Média e no Renascimento, o trabalho não chegou a ser percebido como um conceito “abstrato abrangente”; “era concebido como um conjunto disperso de atividades reguladas pela comunidade e focadas na satisfação de necessidades básicas”. Em cada período, havia limites que restringiram uma elevação do trabalho como “categoria-chave na definição da identidade” (BENDASSOLI, 2006, p. 85).

Na Antiguidade, principalmente para os gregos, o trabalho mecânico era feito pelos escravos ou homens não-livres: dessa forma, o trabalho não era associado a nenhum valor ou virtude moral. Os filósofos como Sócrates, Platão e Aristóteles seguiam uma linha de pensamento de que o trabalho mecânico brutalizava a mente e, assim, deixava o homem inadequado para as práticas consideradas superiores, tais como política e filosofia. Para os antigos gregos, o trabalho manual e mecânico era um “obstáculo ao desenvolvimento da virtude”; em contraposição, o trabalho intelectual era uma atividade natural e necessária. No entanto, este conceito não ocupava a centralidade da identidade, isto é, um cidadão não se descrevia através do trabalho que executava, como acontece nos dias atuais. (BENDASSOLI, 2006, p. 65-68)

Nesse período, haviam limites filosóficos para elevação do trabalho: para os gregos, havia uma clara divisão entre “virtude e necessidade, entre liberdade e submissão, entre lazer e descanso” e o trabalho não poderia ser um “fim em si mesmo”. Sendo assim, uma pessoa não poderia resumir sua vida em trabalho, que é uma atividade de sobrevivência, pertencente ao reino da necessidade.

Na Idade Média, a Igreja eleva o trabalho e trabalhadores a patamares mais altos de valor, ainda com uma certa limitação. Dois pensadores, Santo Agostinho e São Tomás de Aquino, desenvolvem uma nova doutrina sobre a importância do trabalho.

Santo Agostinho “desenvolve a idéia de que, trabalhando sobre a natureza, o homem tem a oportunidade de refletir sobre a ação divina”: “pelo trabalho, o homem é individualmente responsável e livre”. (BENDASSOLI, 2006, p. 72)

São Tomás de Aquino “desfaz a idéia greco-romana de que há um trabalho manual, de um lado, e outro liberal/intelectual, de outro, e que este último é mais dignificante”. Seja manual, seja intelectual, “o trabalho foi elevado na filosofia de Aquino como forma de acesso à felicidade e possibilidade de salvação”. (BENDASSOLI, 2006, p. 73-74)

Entretanto, os teólogos da Idade Média não enxergavam o trabalho como um conceito central da identidade: o trabalho era percebido como um bem instrumental que permitia o alcance de outros bens espirituais ou materiais. Assim, como na Antiguidade, o trabalho não consistia num conceito abstrato, global e unificador com o qual o trabalhador se identificava.

No Renascimento, o trabalho era visto como “arte de construção de si e do mundo”: diferentemente dos antigos gregos e os medievos, os renascentistas concebiam o trabalho como algo indiviso do trabalhador, isto é, o mestre de ofício e seus produtos eram difíceis de serem separados, visto que “vida e trabalho, nesse sentido, compõem um único mosaico”. (BENDASSOLI, 2006, p. 79)

Nesse período, diferentemente das épocas anteriores, há uma atribuição de um valor “intrínseco” ao trabalho, isto é, não há separação entre o trabalho e o não-trabalho, porque o trabalho é realizado pela própria auto-realização no “ato de trabalhar”. (BENDASSOLI, 2006, p. 89)

Com a Reforma protestante, surgem principais idéias que contribuíram para elevar o trabalho a uma posição central da identidade:

Com Lutero, Calvino e puritanismo, há não só uma inversão de valores como uma aproximação entre o homem econômico e o homem moral. Com o protestantismo, sobretudo com os puritanos, o trabalho deixa de ser um meio de satisfazer as necessidades para se tornar um objetivo autônomo, um ideal do trabalho pelo trabalho e a devoção intramundana a uma vocação individual. Trabalhar tornou-se a principal forma de servir a Deus, e a ociosidade foi fortemente combatida (BENDASSOLI, 2006, p. 81).

Bendassoli (2006) afirma que cinco forças contribuíram para que o trabalho passasse a definir a “essência do que é ser humano”: a economia política clássica; a ética protestante do trabalho; algumas doutrinas patronais do século dezanove e do início de século vinte; a redescritção de trabalho do Karl Marx; e a teoria de Èmile Durkheim sobre o valor moral da divisão do trabalho social.

Primeiramente, Adam Smith lança, em 1776, o conceito de *homo economicus* na sua obra “Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações”: é uma “concepção antropológica do homem como criatura que maximiza seu próprio auto-interesse em processos de compra, troca e contratos no mercado”. (BENDASSOLI, 2006, p. 97)

A teoria econômica clássica tem tanto efeitos positivos quanto negativos no que diz respeito à compreensão do vínculo social e da imagem do homem. “O aspecto positivo é que, justamente, por retirar os entraves morais, o homem *está autorizado a ser ele próprio*, ou seja, a ser esse ser interesseiro, luxuosos e gananciosos.” (BENDASSOLI, 2006, p. 100, grifo do autor). O negativo é que a moral passa a ser vista como algo contraproducente, um problema.

A resposta a esse problema foi a transformação de auto-interesse em valor moral: Max Weber publicou entre 1904 e 1905 a sua obra “A Ética protestante e o espírito do capitalismo”, onde expõe a tese de que o “ascetismo puritano migrou para a ética secular e imbuiu o espírito do capitalismo com o tipo de motivadores profundos que levaram os homens a dedicarem ao empreendimento que o capitalismo exigia”. (BENDASSOLI, 2006, p. 102)

Segundo Weber (1904,1905/1992), no protestantismo ascético, o trabalho passa a ser a própria finalidade da vida:

A perda de tempo, portanto, é o primeiro e o principal de todos os pecados. A duração da vida é curta demais, e difícil de mais, para estabelecer a escolha do indivíduo. [...] Não se trata assim do '*Time is money*' de Franklin, mas a proposição que é equivalente no sentido espiritual: ela é infinitamente valiosa, pois, de toda hora perdida no trabalho redonda uma perda de trabalho para a glorificação de Deus. [...] Contra as dúvidas religiosas e a inescrupulosa tortura moral, e contra todas as tentações da carne, ao lado de uma dieta vegetariana e de banhos frios, prescreve-se: 'Trabalha energeticamente em tua Vocação'. Mas, o mais importante é que o trabalho constitui, antes de mais nada, a própria finalidade da vida. A expressão paulina 'Quem não trabalha não deve comer' é incondicionalmente válida para todos. A falta de vontade de trabalhar é um sintoma da ausência do estado de graça (WEBER, 1992, p. 112 – 113, grifo do autor).

Weber (1904,1905/1992) afirma que “toda a literatura ascética, de quase todas as religiões, está saturada do ponto de vista de que o trabalho consciente, mesmo por baixos salários, da parte daqueles a quem a vida não oferece outras oportunidades” é algo que agrada a Deus (WEBER, 1904,1905/1992, p. 128). Nesse ponto, não há novidade produzida por protestantismo ascético. No entanto, no protestantismo, essa concepção tornou-se uma norma, uma sanção psicológica: enxergava o trabalho como vocação, isto é, o meio principal de atingir a certeza da graça divina.

O espírito moderno do capitalismo, diz Weber (1904,1905/1992), consolidou-se à medida que a sociedade passou a aceitar e a seguir o ascetismo protestante:

Um dos componentes fundamentais do espírito do moderno capitalismo, e não apenas deste, mas de toda a cultura moderna: a conduta racional baseada na idéia de vocação, nasceu [...] do espírito da ascese cristão. [...] O puritano queria tornar-se um profissional, e todos tiveram que segui-lo. Pois quando o ascetismo foi levado para fora dos mosteiros e transferido para a vida profissional, passando a influenciar a moralidade secular, fê-lo contribuindo poderosamente para a formação da moderna ordem econômica e técnica ligada à produção em série através da máquina, que atualmente determina de maneira violenta o estilo de vida de todo indivíduo nascido sob esse sistema, e não

apenas daqueles diretamente atingidos pela aquisição econômica, e , quem sabe o determinará até que a última tonelada de combustível tiver sido gasta (WEBER, 1904,1905/1992, p. 130 – 131).

Um outro importante estudo, que coloca o trabalho numa posição central da economia, sociedade e política, é “O Capital” do Karl Marx.

Para Marx (1867/1998) a “utilização da força de trabalho é o próprio trabalho”, visto que a forma de consumo da força de trabalho pelo comprador é fazer com que o vendedor trabalhe. Ao trabalhar, o vendedor da força de trabalho torna real o que antes era apenas um potencial: dessa forma, para que o trabalho reapareça em mercadorias, “tem que ser empregado em valores-de-uso, em coisas que sirvam para satisfazer as necessidades de qualquer natureza” (MARX, 1867/1998, p. 211).

A visão de Marx (1867/1998) sobre o trabalho pode ser observada, a seguir:

O trabalho, como criador de valores-de-uso, como trabalho útil, é indispensável à existência do homem – quaisquer que sejam as formas de sociedade - é necessidade natural e eterna de efetivar o intercâmbio material entre o homem e a natureza e, portanto, de manter a vida humana (MARX, 1998, p. 64 – 65).

Antes de tudo, o trabalho é um processo de que participam o homem e a natureza, processo em que o ser humano, com sua própria ação, impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza. Defronta-se com a natureza como uma de suas forças. Põe em movimento as forças naturais de seu corpo - braços e pernas, cabeça e mãos -, a fim de apropriar-se dos recursos da natureza, imprimindo-lhes forma útil à vida humana. Atuando assim sobre a natureza externa e modificando-a, ao mesmo tempo modifica sua própria natureza. Desenvolve as potencialidades nela adormecidas e submete ao seu domínio o jogo das forças naturais. Não se trata aqui das formas instintivas, animais, de trabalho. Quando o trabalhador chega ao mercado para vender sua força de trabalho, é imensa a distância histórica que medeia entre sua condição e a do homem primitivo com sua forma ainda instintiva de trabalho. Pressupomos o trabalho sob forma exclusivamente humana (MARX, 1867/1998, p. 211).

Segundo Bendassoli (2006), em “O Capital”, Marx estabelece uma distinção entre “*valores de uso e valores de troca*, defendendo, de acordo com os argumentos

fornecidos por um dos fundadores da escola clássica de economia, David Ricardo, que é o trabalho o responsável pela geração de ambos os tipos de valores” (BENDASSOLI, 2006, p. 128, grifo do autor) e afirma que o trabalho possui valor de uso e valor de troca. Sendo o trabalho a origem do valor, o trabalhador cria mais valor do que o capitalista paga por seu dias de trabalho, dando origem à mais-valia: esse excesso é apropriado pelo capitalista e é a base para a reprodução do capital. Assim, o conceito de mais-valia surge “da diferença entre o valor criado pela força de trabalho e o valor da própria força de trabalho” (BENDASSOLI, 2006, p. 131).

Bauman (2001), também afirma que o trabalho foi elevado ao posto de principal valor dos tempos modernos graças a “capacidade de dar forma ao informe e duração ao transitório”: ao trabalho foi atribuído um papel decisivo, “na moderna ambição de submeter, encilhar e colonizar o futuro, a fim de substituir o caos pela ordem e a contingência pela previsível (e portanto controlável) seqüência dos eventos”. O trabalho foi louvado pelas suas virtudes, tais como a de aumentar a riqueza, eliminar a miséria, aumentar a ordem e a de colocar os homens no controle de seu próprio destino.

O trabalho tornou-se um “pressuposto” da humanidade, seu destino e sua natureza: um esforço coletivo que todos os seres humanos tinham que participar. E mesmo na modernidade “líquida”, a valorização do trabalho não desaparecerá tão rapidamente:

O encantamento moderno com o progresso – com a vida que pode ser ‘trabalhada’ para ser mais satisfatória do que é, e destinada a ser assim aperfeiçoada – ainda não terminou, e não é provável que termine tão cedo. A modernidade não conhece outra vida senão a vida ‘feita’: a vida dos homens e mulheres modernos é uma tarefa, não algo determinado, e uma tarefa ainda incompleta, que clama incessantemente por cuidados e novos esforços. Quando nada, a condição humana no estágio da modernidade ‘fluida’ ou do capitalismo ‘leve’ tornou essa modalidade de vida ainda mais visível: o progresso não é mais uma medida temporária, uma questão transitória, que leva eventualmente (e logo) a um estado de perfeição (isto é, um estado em que o que quer que devesse ser feito terá sido feito e não será necessária qualquer mudança adicional), mas um desafio e uma necessidade perpétua e talvez sem fim, o verdadeiro significado de ‘permanecer vivo e bem’ (BAUMAN, 2001, p. 155).

Esta valorização do trabalho intensificou-se com o avanço da industrialização no mundo ocidental, principalmente a Europa e EUA, do século dezenove e vinte. A renda *per capita* dos países capitalistas avançados aumentou vertiginosamente nos últimos dois séculos e trouxe um sentimento de superioridade a estes países: criaram-se “novas noções, novos quadros cognitivos” para captar e assimilar a nova desigualdade global e a nova autoconfiança. A economia política forneceu a base teórica para explicar esta fase moderna da Europa (BAUMAN, 2001).

Segundo Bauman (2001), a modernidade “sólida” era o tempo do capitalismo “pesado”, isto é, do “engajamento entre capital e trabalho fortificado pela mutualidade de sua dependência”:

Os trabalhadores dependiam do emprego para sua sobrevivência; o capital dependia de empregá-los para sua reprodução e crescimento. Seu lugar de encontro tinha endereço fixo; nenhum dos dois poderia mudar-se com facilidade para outra parte – os muros da grande fábrica abrigavam e mantinham os parceiros numa prisão compartilhada. Capital e trabalhadores estavam unidos, pode-se dizer, na riqueza e na pobreza, na saúde e na doença, até que a morte os separasse. A fábrica era seu habitat comum – simultaneamente o campo de batalha para a guerra de trincheiras e lar natural para esperanças e sonhos (BAUMAN, 2001, p. 166).

No entanto, a mentalidade de longo prazo mudou e, atualmente, o que domina é a mentalidade de curto prazo. E, o “progresso”, no mundo atual, está mais “individualizado”, isto é, desregulado e privatizado: desregulado porque não há regras definidas sobre o que seria subir de um nível para o outro e o que seria um aperfeiçoamento; e, privatizado porque “o aperfeiçoamento não é mais um empreendimento coletivo, mas individual”; são os indivíduos que devem usar “seu próprio juízo, recursos e indústria para elevar-se a uma condição mais satisfatória e deixar para trás qualquer aspecto de sua condição presente de que se ressintam” (BAUMAN, 2001, p. 155).

Na modernidade “líquida”, diz Bauman (2001), a continuidade passa a não significar mais o aperfeiçoamento: a natureza cumulativa e de longo prazo do progresso está dando lugar a demandas dirigidas a cada episódio, isto é, num mundo onde domina o preceito da flexibilidade, as estratégias e os planos de vida são de curto prazo. Os trabalhos humanos parecem migrar do universo da construção da ordem e controle do futuro para a direção do reino do jogo, onde predomina a inconstância e a transitoriedade.

Uma vez “separado do grande projeto de missão universalmente partilhada da humanidade e do não menos grandioso projeto de vocação para toda a vida”, o trabalho perdeu a centralidade que ocupava nos valores dominantes na era do capitalismo fordista. Assim, Bauman (2001) afirma que “o trabalho não pode mais oferecer o eixo seguro em torno do qual envolver e fixar autodefinições, identidades e projetos de vida” e não pode ser concebido como fundamento ético da sociedade ou da vida individual.

O trabalho passou a ter uma significação principalmente estética: “espera-se que seja satisfatório por si mesmo e em si mesmo, e não mais medido pelos efeitos genuínos ou possíveis que traz a nossos semelhantes na humanidade ou ao poder da nação e do país, e menos ainda à bem-aventurança das futuras gerações” (BAUMAN, 2001, p. 160).

Outra característica do trabalho no mundo contemporâneo é a sua “flexibilidade” que, quando aplicado ao mercado de trabalho, poderia ser entendida como um fim do “emprego como o conhecemos”, substituído pelo “advento do trabalho por contratos de curto prazo, ou sem contratos, posições sem cobertura previdenciária, mas com cláusulas ‘até nova ordem’. A vida de trabalho está saturada de incertezas” (BAUMAN, 2001, 169).

Sabemos que a incerteza sempre fez parte da vida de trabalho, desde tempos mais remotos, mas, hoje, a incerteza é muito maior e também é uma poderosa força “individualizadora”: ela divide em vez de unir, porque, num ambiente onde não se sabe o dia de amanhã, é difícil falar de “interesse comum”:

Quando a utilização do trabalho se torna de curto prazo e precária, tendo sido ele despido de perspectivas firmes (e muito menos garantidas) e portanto episódicos, quando virtualmente todas as regras relativas ao jogo das promoções e demissões foram esgotadas ou tende, a ser alteradas antes que o jogo termine, há pouca chance de que a lealdade e o compromisso mútuos brotem e se enraízem. Ao contrário dos tempos de dependência mútua de longo prazo, não há quase estímulo para um interesse agudo, sério e crítico por conhecer os empreendimentos comuns e os arranjos a eles relacionados, que de qualquer forma seriam transitórios (BAUMAN, 2001, p. 170 - 171).

Bendassoli (2006) ressalta duas conclusões a partir das análises de Bauman: primeiramente, “com a emergência de uma sociedade do consumo, o conteúdo ético do trabalho cede em benefício de um conteúdo estético”. No contexto atual, o valor de um trabalho não está em quanto o trabalhador consegue gerar de mais-valia, e sim em o quanto de visibilidade consegue oferecer. Em segundo lugar, “muda – se a razão pela qual se trabalha ou pela qual ele é importante – não pelo dever ou pelo chamado (vocação), e sim pela quantidade de prazer que ele pode oferecer por meio do consumo” (BENDASSOLI, 2006, p. 172).

Bendassoli (2006) conclui que, apesar do enfraquecimento das bases econômica, ética, filosófica e contratual do trabalho, o vínculo que existia entre o trabalho e a identidade do trabalhador não desapareceu por completo: o trabalho hoje é descrito por pequenas narrativas, não mais ocupando o lugar central. Ele afirma que, hoje, para falar da experiência com o trabalho, são usadas cinco narrativas públicas principais acerca de seus sentido e valor ou o *ethos*: o moral-disciplinar, o romântico-expressivo, o instrumental, o consumista e o gerencialista. Visto que esses *ethos* coexistem, há uma privatização da experiência com o trabalho, que gera ambigüidade: ao mesmo tempo em que há uma pluralidade de sentidos do trabalho, pode haver sobreposições e divergências entre os *ethos*. A partir do autor, estes modelos podem ser sintetizados como:

- a) o *ethos* moral-disciplinar: enfatiza o dever de trabalhar e os aspectos normativos

dessa atividade; o trabalho é visto como um dever social; há uma separação entre trabalho e prazer;

- b) o *ethos* romântico-expressivo: vê o trabalho como fim em si mesmo; reconhecimento intrínseco; o trabalho é visto como criação e prazer;
- c) o *ethos* instrumental: enfatiza a dimensão liberal do trabalho; trabalho visto como emprego; valor social do trabalho ou capacidade produtiva do trabalho; focado em meritocracia; renda e status;
- d) o *ethos* consumista: o trabalho é descrito como meio para obtenção de satisfação e prazer para si mesmo; e,
- e) o *ethos* gerencialista: o trabalho é o que aparece no discursos de gestão empresarial; cultura de negócios; movimento gerencialista; características individuais do profissional; cultura do empreendedorismo (Bendassoli, 2006, p. 203 - 221).

## 2.2. Trabalho flexível: discussões contemporâneas

Segundo Castells (1996/2007), “em qualquer processo de transição histórica, uma das expressões de mudança sistêmica mais direta é a transformação da estrutura ocupacional, ou seja, de composição das categorias profissionais e do emprego” (CASTELLS, 1996/2007, p. 266).

Segundo Harvey (1992), a forte volatilidade do mercado, o aumento da competição e a redução das margens de lucro possibilitaram a imposição de regimes e contratos de trabalho mais flexíveis aos trabalhadores, para satisfazer as necessidades específicas de cada empresa. Houve, também, a “aparente redução do emprego regular em favor do crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado” (HARVEY, 1992, p. 143).

Cappelli (1995) afirma que os arranjos de empregos internalizados estão sendo

substituídos por arranjos mais baseados em forças do mercado para gerenciar os trabalhadores. Nas recentes transformações, que incluem subcontratação, trabalho temporário, maior poder delegado para contratações e grupos autônomos de trabalho, tem um ponto em comum: a ausência de um sistema padronizado de gerenciamento de empregados, com base nas forças do mercado e contratações individualizadas.

Segundo Cappelli (1995), o arranjo de emprego internalizado desenvolveu-se, nos EUA, após a 1ª Guerra Mundial. Nesse sistema, os cargos gerenciais eram tratados como uma camada essencial e eram vistos como os mais seguros. As características comuns deste arranjo são: baseado em administração científica, onde a média gerência assegurava o cumprimento dos processos e políticas organizacionais; segurança do emprego, isto é, empregos vitalícios para os gerentes; e, salários baseados em senioridade e cargos.

Sabemos que nem todas as empresas adotaram o arranjo acima, mas, as grandes corporações acreditavam que as práticas citadas acima eram as melhores e deviam ser seguidas (Cappelli, 1995).

Cappelli (1995) afirma que o sistema de emprego internalizado foi perdendo suas vantagens por diversos fatores, entre eles: o avanço da competitividade do mercado, que exigia retornos financeiros cada vez maiores para os acionistas; as mudanças aceleradas dos mercados, que tornava mais vantajoso desenvolver habilidades valorizadas no mercado, não mais as valorizadas em uma determinada organização; e, as novas práticas de gestão, que alteraram as relações de emprego.

De acordo com Castells (1996/2007), que realizou um exame da evolução do mercado de trabalho dos países de economia desenvolvida, os G-7 (Estados Unidos, Japão, Alemanha, França, Itália, Reino Unido e Canadá), a transformação da estrutura de emprego, no período de 1970 a 1990, é caracterizada por:

[...] ao mesmo tempo, um padrão geral de deslocamento do emprego industrial e dois caminhos diferentes em relação à atividade industrial: o primeiro significa

uma rápida diminuição do emprego na indústria aliada a uma grande expansão do emprego em serviços relacionados à produção (em percentual) e em serviços sociais (em volume), enquanto outras atividades de serviços ainda são mantidas como fontes de emprego. O segundo caminho liga mais diretamente os serviços industriais e os relacionados à produção, aumenta com mais cautela o nível de emprego em serviços sociais e mantém os serviços de distribuição (CASTELLS, 2007, p. 279).

Embora não ocorra o desaparecimento de nenhuma categoria importante de serviço, há “uma diversidade cada vez maior de atividades e o surgimento de um conjunto de conexões entre as diferentes atividades que torna obsoletas as categorias de emprego” (CASTELLS, 1996/2007, p. 280).

Segundo Castells (1996/2007), a maior parte da força de trabalho dos países de economia desenvolvida é assalariada, mas, “a diversidade dos níveis, a irregularidade do processo e a reversão da tendência em alguns casos demandam uma visão diferencial dos padrões da evolução da estrutura ocupacional” (CASTELLS, 1996/2007, p. 285). Na sua hipótese, a atuação em rede e a flexibilidade das organizações industriais possibilitariam o “ressurgimento do trabalho autônomo e da situação profissional mista” (CASTELLS, 2007, p. 285), visto que as pequenas empresas, através das novas tecnologias, passariam a encontrar e atuar em nichos de mercado.

De fato, como afirma Cappelli (1995), observa-se um aumento dos estudos sobre o trabalho flexível a partir dos anos 1980: as experiências de flexibilização começaram a surgir a partir dos anos 1970 e o fenômeno tomou uma proporção mais perceptível na década posterior. Assim, surgiram muitos questionamentos sobre as formas alternativas de trabalho e seus impactos sócio-econômicos, que foram sendo pesquisados pelos estudiosos de diversas partes do mundo.

Nos estudos internacionais, percebemos que a grande maioria dos estudos sobre trabalho flexível é de abordagem quantitativa e há uma menção freqüente à teoria da “economia dual”, que sintetizamos abaixo. Sobre o conceito de “economia dual”, uma das mais influentes análises da estrutura econômica americana foi realizada pelo

economista Robert T. Averitt, em 1968, no livro “*The Dual Economy*” (A economia dual).

Averitt (1987) afirma que, em 1968, tentou “trazer os *insights* de institucionalismo para um estudo de firmas, de organizações de trabalho, e de políticas macroeconômicas do governo” (AVERITT, 1987, p. 795, tradução nossa). Verificando as transformações tecnológicas, que lideravam a economia industrial dos EUA, Averitt (1987) argumentou sobre a importância de indústria com oito características de desenvolvimento, usando termos como “indústrias-chaves”, “empresas centrais” e “empresas periféricas”. Averitt (1987) usou esses critérios para identificar as indústrias-chaves, atualmente denominadas de empresas centrais, e empresas periféricas, mostrando que as empresas centrais organizavam as indústrias-chaves, enquanto as periféricas caíam fora do centro das indústrias. No livro, ainda, “investigou a importância de dualismo em negócios para políticas macroeconômicas” (AVERITT, 1987, p. 796, tradução nossa).

Segundo Averitt (1987), os sociólogos que se autodenominavam “neo-estruturalistas” mostraram-se bastante receptivos às idéias sobre “os determinantes da distribuição da renda e dos estilos de vida” (AVERITT, 1987, p. 796, tradução nossa).

A tese de economia dual e sua teoria complementar de mercado de trabalho dual sugerem que a economia gera bons trabalhos e maus trabalhos, com bons trabalhos que oferecem carreiras com possível avanço, enquanto maus trabalhos são de baixa remuneração e um beco sem saída. Os neo-estruturalistas têm feito pesquisa considerável sobre a conexão entre a economia central e bons trabalhos (AVERITT, 1987, p. 796, tradução nossa).

Não podemos afirmar se a maioria dos estudiosos do trabalho flexível são “neo-estruturalistas”, mas, como há menção desta teoria em quase todos os estudos pesquisados, verificamos qual era a idéia central. Além de mercado de trabalho “central” e “periférico”, alguns pesquisadores usam termos como “primário” e “secundário” para designar essa dualidade.

A seguir, apresentamos os resumos dos principais estudos científicos internacionais

sobre o trabalho flexível. Por sua extensão e diversidade, decidimos fazer uma classificação dos estudos por temas emergentes, conforme o Quadro 2. No final da Seção 2.2, apresentamos, no Quadro 5, uma síntese das principais idéias de cada autor listado abaixo:

<b>Tema</b>	<b>Autor</b>	<b>Abordagem</b>	<b>País estudado</b>
<b>Flexibilização das relações de trabalho</b>	Carnoy, Castells e Benner (1997)	Mista	EUA
	Kalleberg (2000)	Qualitativa	EUA
<b>Caracterização de trabalhadores flexíveis</b>	Cohen e Haberfeld (1993)	Quantitativa	Israel
	Hipple e Stewart (1996)	Quantitativa	EUA
	Polivka (1996a, 1996b)	Quantitativa	EUA
	Cohany (1998)	Quantitativa	EUA
<b>Fatores que determinam a utilização de trabalhadores flexíveis</b>	Mangum, Mayall e Nelson (1985)	Mista	EUA
	Osterman (1987)	Modelo teórico	EUA
	Davis- Black e Uzzi (1993)	Quantitativa	EUA
	Abraham e Taylor (1996)	Quantitativa	EUA
	Nollen (1996)	Quantitativa	EUA
	Uzzi e Barsness (1998)	Quantitativa	Grã-Bretanha
	Matusik e Hill (1998)	Modelo teórico	EUA
	Houseman (2001)	Quantitativa	EUA
	Houseman, Kalleberg e Erickcek (2003)	Mista	EUA
	Wenger e Kalleberg (2006)	Quantitativa	EUA
<b>Problemas sociais e econômicos que o crescimento do número de trabalhadores flexíveis pode ocasionar</b>	Nollen (1996)	Quantitativa	EUA
	Feldman e Klaas (1996)	Qualitativa	EUA
	Lee e Sivanathiran (1996)	Quantitativa	Malásia
<b>Relação de trabalhadores formais com os flexíveis</b>	Pearce (1993)	Quantitativa	EUA
	Coyle-Shapiro e Kessler (2002)	Quantitativa	EUA
	Davis-Blake, Broschak e George (2003)	Quantitativa	EUA
	Broschak e Davis-Blake (2006)	Quantitativa	EUA
<b>Motivação e o comprometimento do trabalhador flexível</b>	Allan e Sienko (1997)	Quantitativa	EUA
	Benson (1998)	Quantitativa	Austrália
	Van Dyne e Ang (1998)	Quantitativa	Cingapura
	McClurg (1999)	Quantitativa	EUA
	George e Chattopadyay (2005)	Quantitativa	EUA
	Olsen (2006)	Qualitativa	Noruega
<b>Práticas de gestão para os trabalhadores em regime flexível</b>	Feldman e Doeringhaus (1992)	Qualitativa	EUA
	Feldman, Doeringhaus e Turnkey (1994)	Qualitativa	EUA
<b>Trabalho flexível entre profissionais de alta qualificação</b>	Cappelli (1992)	Quantitativa	EUA
<b>Trabalho flexível e família</b>	Carnoy (1999)	Qualitativa	EUA

<b>Tema</b>	<b>Autor</b>	<b>Abordagem</b>	<b>País estudado</b>
<b>Trabalho flexível sob a perspectiva dos envolvidos no processo</b>	Barley e Kunda (2004, 2006) Kunda, Barley e Evans (2002)	Qualitativa	EUA

Quadro 2 – Estudos internacionais sobre o trabalho flexível

Fonte: elaborado pela pesquisadora

### **2.2.1. Flexibilização das relações de trabalho**

Carnoy, Castells e Benner (1997) realizaram um estudo de caso, no Vale do Silício, nos EUA, para verificar as diversas formas de emprego flexível que se expandiram a partir do início da década de 1980. Essa região foi escolhida por ser uma área considerada líder de tendência, tanto nos EUA quanto no mundo, por ter sido formada em meados do século XX, como um centro industrial de tecnologia avançada, onde predominam inovações em gestão e processos. O Vale do Silício tem sido “um laboratório de um novo paradigma tecnológicos que é difundido pelo mundo” (CARNOY; CASTELLS; BENNER, 1997, p.28, tradução nossa). O estudo de caso baseou-se em análise de entrevistas em profundidade realizadas, em 1996, com trabalhadores de empresas de eletrônica e agência de empregos temporários.

Segundo Carnoy, Castells e Benner (1997), o mercado de trabalho, nos EUA e nas economias desenvolvidas, está passando por transformações significativas e, em busca de competitividade num mundo global, ocorre a desagregação do trabalho. Essa desagregação faz com que trabalhadores “flexíveis” individuais movimentem-se entre locais de trabalho, preenchendo posições sob demanda ou constituam empresas para providenciar serviços sob demanda.

Flexibilidade do trabalho é agora um dos assuntos principais em todos os países desenvolvidos. Quarenta por cento das forças de trabalho no Japão são auto-empregadas, em tempo parcial ou temporárias, e a proporção é similar no Reino Unido. Desde o início de 1980, o trabalho em tempo parcial tem crescido muito rapidamente na França, Alemanha e no Reino Unido; na França, o emprego temporário cresceu de 3 para 10 por cento do total de empregos em 1980-93 (CARNOY; CASTELLS; BENNER, 1997, p. 27, tradução nossa).

Embora não tenha se universalizado, a relação de trabalho formal ou tradicional, que se caracteriza pelo contrato de emprego por prazo indeterminado, com um empregador, foi o modelo padrão de relação de emprego em empresas de produção em massa, comunicação, transporte, vendas e serviços, nos últimos 30 anos (CARNOY; CASTELLS; BENNER, 1997).

Após analisar o caso do Vale do Silício, Carnoy, Castells e Benner (1997) afirmam que o benefício de mercado de trabalho flexível não se limita somente aos empregadores, como pressupõem a maioria da literatura relacionada. Os trabalhadores de alta qualificação circulam entre as empresas, difundindo novos conhecimentos e ajudando a desenvolver a economia da região.

O sucesso como trabalhador flexível depende do nível de habilidade, mas, também depende de possuir uma boa rede de relacionamentos e contatos fora do seu local de trabalho: a empregabilidade depende de “reputação e conexões” (CARNOY; CASTELLS; BENNER, 1997, p. 48, tradução nossa).

Kalleberg (2000) estudou as relações de trabalho flexíveis emergentes, na bibliografia internacional, e notou que há uma natureza multidisciplinar: “sociologistas do trabalho, das organizações, das ocupações, do mercado de trabalho e da estratificação social, bem como economistas e psicólogos” estudaram as relações flexíveis de trabalho.

Kalleberg (2000) apontou temas que necessitam de mais pesquisas no futuro: as definições dos arranjos flexíveis de trabalho; a natureza do contrato psicológico que possibilita o entendimento da relação empregador-trabalhador; a heterogeneidade

dentro do trabalho flexível, no que se refere à remuneração e aos benefícios; a carreira dentro do trabalho flexível; as teorias de sistemas de controle e a rede de relações, visto que surge uma relação de trabalho triangular (empregador – agência – empregado); as condições nas quais as organizações externalizam a sua força de trabalho; a inter-relação entre os vários tipos de arranjos de empregos flexíveis, para verificar em que medida são complementares ou substitutos; e, as práticas que os empregadores utilizam para alcançar suas metas de recursos humanos.

### **2.2.2. Caracterização de trabalhadores flexíveis**

Cohen e Haberfeld (1993) estudaram os trabalhadores do serviço temporário em Israel, que eram considerados um componente crescente do mercado de trabalho secundário. O objetivo do estudo era avaliar a adequação do mercado de trabalho dual como a base teórica para entender os trabalhadores temporários e suas carreiras.

Ao analisarem dados demográficos e características pessoais de duas amostras de trabalhadores, em mesmos cargos ocupacionais (um grupo de 1.436 trabalhadores de uma grande firma de temporários em Israel e, outro grupo, 1.912 empregados selecionados de 1983 *Israeli Census*), concluíram que os trabalhadores temporários não constituem um grupo homogêneo de trabalhadores “secundários” (COHEN; HABERFELD, 1993, p. 272).

Hipple e Stewart (1996) analisaram os dados da Pesquisa de População Atual (*Current Population Survey – CPS*) de 1995, que pela primeira vez, introduziu o Suplemento de Trabalhador Contingente/Arranjo de Trabalho Alternativo (*Contingent Worker/Alternative Work Arrangement Supplement*), coletando dados sobre a remuneração dos trabalhadores contingentes dos EUA (HIPPLE; STEWART, 1996, p. 22).

Ao analisar a remuneração, geralmente, os trabalhadores contingentes recebem menos

do que os trabalhadores formais, mas, isso se deve a vários fatores identificados pelos autores: idade média inferior, a maioria atua em trabalho de tempo parcial e no setor de serviço (HIPPLE; STEWART, 1996).

Polivka (1996a) descreveu como funcionava a pesquisa suplementar ao CPS (*Current Population Survey*), que, a partir de 1995, possibilitou a separação de trabalhadores contingentes para a elaboração de dados estatísticos, nos EUA: o critério era se o trabalho realizado era temporário ou não tinha expectativa de continuidade. Nessa contagem de trabalhadores contingentes não estavam incluídos os auto-empregados e trabalhadores independentes.

Polivka (1996b) verificou que, pela pesquisa suplementar ao CPS (*Current Population Survey*), de fevereiro de 2005, o perfil de trabalhador contingente do mercado americano, era, principalmente, de mulheres (50%) negros (14%), jovens (41,9% abaixo de 25 anos) e matriculados em escolas (58,1%). Como atuam mais em tempo parcial, 10,6% dos trabalhadores contingentes possuíam mais de um trabalho. Um ponto importante que a autora notou é que, ao contrário da idéia de que os trabalhadores contingentes são de baixa qualificação, encontrou-os numa distribuição em variados segmentos ocupacionais de alta qualificação também. Em geral, percebeu-se que os trabalhadores contingentes são muito diferentes quando vistos no nível individual.

Percebe-se que, apesar de tentativas de caracterização dos trabalhadores flexíveis, os autores encontraram dificuldades de definir um padrão: há diversidade nos setores de atuação, nos cargos ocupacionais e em qualificação, por exemplo, que mostram que uma generalização do perfil desses trabalhadores é inadequada.

Cohany (1998) obteve informações de quatro arranjos de emprego alternativos, da Pesquisa de População Atual (*Current Population Survey – CPS*), em fevereiro de 1997. Nessa data, a pesquisa estava na sua segunda edição e confirmou que as características dos trabalhadores diferenciavam-se consideravelmente entre os arranjos, e, mesmo dentro de cada grupo, havia diferenças significantes.

Cohany (1998) notou que trabalhadores de agência de temporários e trabalhadores da empresa contratada são empregados de uma companhia e atuam em outra; trabalhadores sob chamada (*on-call*) não possuem uma programação estabelecida para reportar o seu trabalho; e, os trabalhadores independentes, que são em maior número, não são empregados e trabalham para si mesmos.

Nos EUA, em fevereiro de 1997, esses arranjos representavam cerca de 12,6 milhões de pessoas, sendo 10% do total de trabalhadores ativos. Cohany (1998) descreveu os dados demográficos, as características do trabalho, rendimentos e benefícios de cada uma das categorias desses arranjos alternativos.

<b>Tipo de arranjo</b>	<b>Características demográficas</b>	<b>Área de atuação</b>	<b>Razões de atuar como trabalhador flexível</b>	<b>Ganhos</b>
Trabalhador independente	Cerca de 2/3 são homens; mais velhos; maior escolaridade do que empregados formais	Gerenciamento, vendas e trabalhos de precisão em área produtivas	Alta satisfação; razões pessoais; gosta de ser o próprio patrão; flexibilidade de horário para realizar as obrigações familiares	Maiores do que os empregados formais da mesma área de atuação
Trabalhador sob chamada ( <i>on-call</i> )	Mulheres; jovens; menor escolaridade do que empregados formais	Prestação de serviço; ensino; enfermagem	Razões pessoais e econômicas	Menores do que os empregados formais; há variação quanto ao gênero
Trabalhador da agência de temporários	Jovem; mulher; negros.; hispânicos	Produção e escritório, em nível operacional	Somente 1/3 dos trabalhadores prefere trabalhar como temporário; razões econômicas; expectativa de ser efetivado como trabalhador formal	A menor remuneração de todas as quatro categorias
Trabalhador da empresa contratada	Cerca de 70% são homens	Trabalho profissional, técnico, serviços e de precisão em área produtiva	Informação não coletada, devido à dificuldade de direcionar questões que captem as informações desejadas	Maiores do que empregados formais da mesma área de atuação; há variação quanto ao gênero

Quadro 3 – Caracterização de trabalhadores em arranjos alternativos

Fonte: Dados trabalhados pela pesquisadora a partir de Cohany (1998)

### **2.2.3. Fatores que determinam a utilização de trabalhadores flexíveis**

Mangum, Mayall e Nelson (1985) estudaram as agências de serviço temporário, utilizando-se de dados do Departamento de Comércio e os resultados de uma pesquisa nacional via correio realizada pelos autores junto a 882 empregadores, nos EUA. Na coleta de dados, realizaram-se, também, entrevistas com empregadores e representantes das agências de serviço temporário. Os autores perceberam que as respostas dos empregadores varia conforme a indústria, ocupação, tamanho da empresa, estabilidade de demanda e nível de benefícios fornecidos.

O objetivo do estudo de Mangum, Mayall e Nelson (1985) era examinar a indústria de serviço temporário como um exemplo de modelo de “anexação e desanexação” de mercado de trabalho interno. Através deste estudo, os autores demonstram a crescente importância de trabalho temporário na economia americana, as instituições do mercado de trabalho e práticas que suportam este fenômeno. Além disso, mostraram a importância das agências de serviços que oferecem “desanexação” para empregadores e “anexação” para os empregados.

Osterman (1987) examinou as alterações na estrutura do mercado de trabalho interno: categorizaram os arranjos ocupacionais alternativos como “subsistemas de emprego” e identificaram quatro padrões: o modelo industrial, onde o trabalho está organizado em sistema de cargos, com regras claras e fixas; o modelo assalariado que combina procedimentos mais flexíveis e comprometimento com a segurança da manutenção de emprego; o subsistema artesanal é caracterizado por uma maior mobilidade e maior lealdade à habilidade ou à profissão, do que com a empresa; e, o subsistema secundário são os que não exigem muita habilidade e são mal pagos, não tendo perspectiva de carreira dentro da empresa.

Segundo Osterman (1987), “a análise de como as firmas escolhem o sistema de emprego será estruturado ao redor de uma discussão dos objetivos das firmas e

limitações que elas enfrentam para alcançar estes objetivos” (OSTERMAN, 1987, p. 54, tradução nossa). As empresas possuem, basicamente, três objetivos referentes a seus sistemas de emprego: efetividade de custo, flexibilidade e previsibilidade.

Além disso, há fatores limitantes da tomada de decisão impostos pelos ambientes interno e externo: a tecnologia tanto física quanto social, a natureza da força de trabalho e o papel do governo (OSTERMAN, 1987).

A interação de objetivos e limitações direciona firmas a implementar subsistema específico (ou subsistemas). Essa escolha constitui o mercado de trabalho interno e, doravante, a discussão apresentada aqui é o início de uma teoria da determinação de estrutura de mercado de trabalho interno. Essa teoria é experimental e deve ser submetida a maior pesquisa empírica sistemática (OSTERMAN, 1987, p. 64).

Segundo Osterman (1987), a teoria de mercado de trabalho interno resultou da preocupação principal de “fornecer um entendimento melhor das alternativas de mercado de trabalho interno disponível para organização do trabalho e das considerações que está por trás das escolhas realizadas” (OSTERMAN, 1987, p. 66).

Davis-Blake e Uzzi (1993) examinaram os fatores que determinam a utilização de trabalhadores temporários e contratados independentes numa variedade de organizações. Na hipótese dos autores, utilizando-se de perspectivas sobre a internalização, buscaram entender como cada uma das perspectivas afetou a externalização: 1) a perspectiva do custo; 2) uma abordagem de controle externo; 3) a perspectiva de controle burocrático, e, 4) a perspectiva de complexidade de cargo. Eles utilizaram dados de uma grande amostra de empregados pesquisada pelo Departamento de Trabalho dos EUA (DAVIS-BLAKE; UZZI, 1993).

Segundo Davis-Blake e Uzzi (1993), “estudar a externalização da força de trabalho é importante porque as práticas de trabalho de uma organização afetam tanto o atingimento individual e a distribuição de recompensas em organizações” (DAVIS-

BLAKE; UZZI, 1993, p. 195, tradução nossa). O argumento dos autores é que a internalização e a externalização são processos complementares, que usados em conjunto, aumentam a flexibilidade organizacional e fornecem um mecanismo para desenvolver arranjos de trabalho estáveis e ajustáveis.

As conclusões principais foram: 1) a contratação dos trabalhadores temporários e independentes aumenta quando se busca mais flexibilidade para a organização; 2) a contratação é determinada por múltiplos fatores e é afetada por custos e a possibilidade de externalização, pela estrutura da organização e pelo interesse dos grupos externos; 3) externalização pode ocorrer de modos múltiplos, sendo que diferentes tipos de externalização parece ser influenciado por diferentes fatores. Por exemplo, a burocratização possui um efeito negativo sobre o uso de temporários e positivo sobre o uso de contratos com trabalhadores autônomos, talvez porque o segundo grupo parece ser mais “separado” da organização, no que se refere a administração e espaço físico (DAVIS–BLAKE; UZZI, 1993).

Segundo Abraham e Taylor (1996), uma decisão de subcontratação é influenciada pelas economias nos salários e benefícios que poderão vir a se realizar, a volatilidade da demanda de saída e a disponibilidade de subcontratados com habilidades específicas necessárias.

Visto que Abraham e Taylor (1996) observaram muita preocupação sobre o uso crescente de trabalhos flexíveis, buscaram descobrir o motivo que leva os empregadores a usar os arranjos mediados pelo mercado, com o objetivo de poder responder se essa preocupação é válida ou não. Na opinião dos autores, conhecendo melhor os arranjos de trabalho, as empresas poderiam melhorar a sua relação com os empregados internos também.

Os autores citam três considerações que podem afetar a decisão de contratar fora ou realizar o trabalho internamente: primeiramente, organizações que possuem altos níveis salariais podem aproveitar alguns trabalhos externos que exigem pouca habilidade e

oferecem baixos salários; em segundo lugar, o encorajamento para contratar algumas tarefas que devem ser realizadas em períodos de pico; e, por fim, o fato de que alguns equipamentos especializados e habilidades faltam na empresa e podem ser contratados de fora (ABRAHAM; TAYLOR, 1996).

Abraham e Taylor (1996) verificaram que os motivos de contratação de trabalhos flexíveis são muito mais complexos do que as idéias já popularizadas, tais como a busca por redução de custo e por maior flexibilidade. O comportamento de contratação parece ser um mistura dos três fatores de influência.

Nollen (1996) afirma que as empresas americanas utilizam trabalhadores temporários, trabalhadores independentes e outros tipos de trabalhadores flexíveis, devido às seguintes razões:

- a) variar a sua força de trabalho conforme as demandas de produto;
- b) reduzir custo de mão-de-obra fixo;
- c) causar menos impacto para os empregados centrais em eventuais reduções de quadro durante as recessões;
- d) facilitar suas tarefas gerenciais, passando as responsabilidades administrativas para as empresas contratadas.

Uzzi e Barsness (1998) examinaram como os fatores organizacionais influenciam a intensidade de dois tipos de utilização de trabalhador contingente: contratados por prazo determinado e trabalhadores de tempo parcial, utilizando uma amostra significativa de empresas britânicas. Os autores observaram os fatores como: tamanho da organização, relações trabalhistas e ações coletivas, estrutura de governança corporativa, a organização e o desenho dos cargos, tecnologia do trabalho e oferta e demanda de trabalho.

Usando uma amostra randômica de 2000 organizações dos setores privado e público, de Reino Unido, a pesquisa tinha como objetivo verificar o papel da estrutura

organizacional interna no uso de trabalhadores contingentes. Com isso, poderia esclarecer “como as transformações no desenho organizacional estão ligadas às mudanças no arranjo de emprego” (UZZI; BARSNESS, 1998, p. 969).

Através deste estudo, os autores contribuíram para dar suporte à teoria neo-estruturalista e para a estratégia de recursos humanos. “Muitas pesquisas foram focadas no conflito entre os trabalhadores organizados e os gerentes, e, como os trabalhadores contingentes eram usados uniformemente pelos gerentes para enfraquecer o controle do trabalho organizado sobre os arranjos do trabalho” (UZZI; BARSNESS, 1998, p. 998, tradução nossa).

No entanto, Uzzi e Barsness (1998) constataram que o relacionamento entre trabalhadores sindicalizados e o uso de trabalhadores contingente variam de acordo com o nível de sindicalização, isto é, os sindicatos com maior nível de adesão dos trabalhadores parecem proteger mais agressivamente a sua base de trabalhadores formais. Dessa forma, “quando os níveis de sindicalização são baixos, parece que o uso de trabalhadores contingentes para diminuir as forças do sindicato é desnecessário” (UZZI; BARSNESS, 1998, p. 998, tradução nossa).

Além disso, o estudo de Uzzi e Barsness (1998) verificou que o uso de trabalhadores contingentes não busca somente o ganho de flexibilização para se ajustar às incertezas do mercado; o uso de contingentes pode amortecer a empresa contra as incertezas ligadas à força de trabalho que pode gerar instabilidades também. Uma outra conclusão é que a economia de utilização de trabalhador contingente consiste num processo complexo, fazendo com que as vantagens mais citadas, como reduções de custo e facilidade de contratação e demissão, não sejam constantes.

Os resultados da pesquisa de Uzzi e Barsness (1998) demonstram que “o efeito dos fatores organizacionais na relação de emprego varia em magnitude e direção do tipo de trabalhador contingente utilizado” ((UZZI; BARSNESS, 1998, p. 999, tradução nossa).

Matusik e Hill (1998) afirmam que o trabalho contingente é cada vez mais parte integrante do mundo do trabalho e o seu uso influencia a habilidade de empresas de acumularem conhecimento, criarem valores e estabelecer vantagens competitivas.

Em face às novas exigências de competitividade do mercado, as empresas são desafiadas a reduzir a estrutura de custo, para dar suporte aos custos mais baixos, e responder com flexibilidade às diversas mudanças de condições do mercado.

Matusik e Hill (1998) citam como fatores que permitem a redução de custo: o não pagamento de benefícios; menor investimento em treinamento, visto que o trabalhador contingente geralmente é especialista na tarefa para qual foi contratado; e, há redução de custo de recrutamento. Além disso, há a possibilidade de ajustar o trabalho contingente em atividades flutuantes ou sazonais, melhorando a eficiência.

No entanto, os autores sabem que o trabalho contingente não é uma alternativa de redução de custo para todas as empresas. Visto que uma hora trabalhada de um trabalhador contingente é mais cara, o uso desta força deve vir acompanhada de análise comparativa de custo, em relação ao de trabalhador em regime CLT (MATUSIK; HILL, 1998).

Outra vantagem de utilizar o trabalhador contingente, citada por Matusik e Hill (1998), é que pode haver um estímulo à criação e acúmulo de conhecimentos de valor, visto que como especialistas do mercado, os trabalhadores contingentes estão expostos a variedade de organizações, são pressionados a terem altas habilidades e podem trazer conhecimentos públicos para a organização. Os conhecimentos públicos podem ser disseminados e, também, estimular a criação de novos conhecimentos dentro da empresa.

Houseman (2001) realizou uma pesquisa nacional junto às empresas privadas, nos EUA, para verificar porque os empregadores utilizam os arranjos de empregos flexíveis.

Os empregadores pesquisados utilizavam trabalhador formal em tempo parcial, contratados de curto prazo, temporários de agência de emprego e trabalhadores independentes. Cerca de 2/3 de entrevistados tinham expectativa de que o uso de trabalho flexível iria crescer nos próximos anos, na indústria onde atuam.

As razões mais citadas para uso de todos os tipos de trabalhos flexíveis seriam: a necessidade de ajuste às flutuações de necessidade de trabalho; a ausência de funcionários; para testar trabalhadores temporários e de tempo parcial para posições regulares; e, a economia em custos de benefícios (HOUSEMAN, 2001).

Apesar de um debate intenso sobre os pontos positivos e negativos do uso dos trabalhadores flexíveis, havia uma falta de evidência sobre as razões da crescente busca por arranjos flexíveis e as implicações destes arranjos para os trabalhadores. Nesse cenário, para ajudar a construir uma ponte nesta lacuna de informação, “o Instituto Upjohn para Pesquisas em Emprego patrocinou uma pesquisa de âmbito nacional via telefone de 550 empregadores sobre seu uso de cinco arranjos flexíveis de trabalho” (HOUSEMAN, 2001, p. 150). Foram incluídos os trabalhadores temporários de agência, os contratados de curto prazo, trabalhador regular em tempo parcial, trabalhador “on-call” e trabalhador por contrato.

Houseman (2001) afirma que 78% das empresas pesquisadas utilizam pelo menos um tipo de arranjo flexível, sendo que tais arranjos estão mais presentes em empresas de grande porte. Um outro ponto é que cada um dos setores econômicos apresentavam uso mais concentrado em uma ou outra modalidade de trabalho flexível, por exemplo, os temporários eram mais utilizados na produção e os “on-call”, em setor de serviços.

Quanto às razões de utilização de trabalhos flexíveis, a pesquisadora verificou na literatura que podem ser várias razões: minimizar o custo, através de pagamento de menores salários e benefícios; testar trabalhadores que podem vir a compor o quadro funcional; acessar trabalhadores com habilidades específicas, que querem trabalhar num regime mais flexível; e, para desviar dos limites de contratações, impostos por

reestruturação ou fusão. Para inferir sobre as razões do uso de trabalhador flexível, Houseman (2001) analisou as respostas dadas pelos empregadores e usou análise multivariada para identificar, estatisticamente, os fatores que determinam o uso do trabalhador flexível e a intensidade deste uso (HOUSEMAN, 2001).

Houseman (2001) afirma que os empregadores citam as razões tradicionais para explicar porque utilizam os trabalhadores flexíveis: empregadores necessitam de trabalhadores para curtos períodos de tempo e, apesar de não gostarem de declarar, a economia com salário e benefícios também é um fator importante para essa tomada de decisão.

Houseman, Kalleberg e Erickcek (2003) realizaram estudo de caso em hospitais e fabricantes de auto-peças americanas para investigar as razões de utilização de agência de emprego de temporários nos anos 1990. Os dois setores estudados sofreram pressões para reduzirem custos e utilizam as agências de emprego para contratar tanto trabalhadores formais quanto os temporários.

Em campo, verificaram que há uso de trabalhadores temporário de alta e baixa qualificação, sendo que as empresa clientes obtém três benefícios em custo, ao utilizar a agência como intermediadora: rápido preenchimento de cargos, menores salários para os novos entrantes e baixos custos para admissão de trabalhadores de risco (HOUSEMAN; KALLEBERG; ERICKCEK, 2003).

Wenger e Kalleberg (2006) afirmam que as mudanças em tecnologia e as características demográficas da força de trabalho, dos últimos 30 anos, têm acentuado a necessidade dos empregadores de obter maior flexibilidade em relações de trabalho. Visto que a flexibilidade em relação ao salário é difícil de ser obtido com os trabalhadores formais, os empregadores tentam obter essa flexibilidade utilizando os trabalhadores flexíveis.

Quanto à flexibilidade numérica, também, é difícil obtê-la junto aos trabalhadores

permanentes: há o contrato psicológico que envolve uma promessa implícita de emprego de longo prazo, em troca de comprometimento para com a organização. Utilizar os trabalhadores flexíveis faz parte da estratégia de composição de seu quadro, para obter a flexibilidade, junto a um grupo de empregados centrais altamente qualificados e comprometidos com a empresa.

#### **2.2.4. Problemas sociais e econômicos que o crescimento do número de trabalhadores flexíveis pode ocasionar**

Verificando o rápido crescimento da utilização de trabalho temporário, no período de 1984 a 1994, nos EUA, Nollen (1996) chamou a atenção para as mudanças radicais no modo de utilização de trabalho temporário: o trabalhador temporário era utilizado para substituir empregado de férias ou na licença por doença, e, para ajudar em projetos especiais. Na década de 90, os temporários já não eram tão periféricos às estratégias da organização e essa forma de trabalho tornou-se uma opção permanente nas empresas.

A proposta de Nollen (1996) era estudar os efeitos sócio-econômicos do trabalho temporário nos trabalhadores temporários e nas empresas que utilizam os seus serviços. O autor sintetizou a forma como trabalhadores, organizações e mercados de trabalho podem ser afetados pelo uso crescente de trabalhador temporário.

<b>Grupo afetado</b>	<b>Efeitos econômicos</b>	<b>Efeitos Sociais</b>
<b>Trabalhadores</b>	Remuneração Salários Benefícios Capital Humano Treinamento Experiência Mobilidade de trabalho	Proteção social Satisfação do trabalho Alienação, poder, controle, autoconceito Saúde e segurança ocupacional

<b>Grupo afetado</b>	<b>Efeitos econômicos</b>	<b>Efeitos Sociais</b>
<b>Organizações</b>	Flexibilidade Custo laboral Salários e benefícios Produtividade Treinamento, outros custos fixos Visibilidade Administração de Recursos Humanos	Controle do trabalho Funcionamento de mercado de trabalho interno Relacionamento entre trabalhadores centrais e contingentes

Quadro 4 – Modos em que trabalhadores, organização, e mercado de trabalho podem ser afetados por emprego temporário

Fonte: NOLLEN, 1996, p. 569 (tradução nossa)

Segundo Nollen (1996), as duas principais preocupações sobre os trabalhadores temporários são: eles recebem menores salários e benefícios, quando comparado aos trabalhadores formais, e, eles não adquirem treinamentos, experiências e desenvolvimento de carreira necessários para futura empregabilidade.

O autor verificou que a flexibilidade que os temporários possuem pode ser usado positivamente também, visto que eles estão em constante contato com o mercado, podem verificar o seu nível de habilidade e conhecimento, além de adquirir experiências através de contatos em diversos lugares (NOLLEN, 1996).

Nollen (1996) afirma que, para as organizações, um risco que eles correm é de não alcançar os efeitos econômicos desejados, como redução de custos de mão-de-obra e facilidade nas tarefas de gerência, e há muitas experiências frustradas, na Europa e nos EUA.

Feldman e Klaas (1996) analisaram jurisprudências dos últimos 20 anos, dos EUA, sobre o gerenciamento de trabalhadores temporários e outros trabalhadores flexíveis, quanto aos problemas relacionados à discriminação, salário e benefícios, segurança e saúde do trabalho e políticas públicas referentes a esta categoria de profissionais.

Os direitos e as responsabilidades das organizações variam de forma extensa e vários temas emergiram da pesquisa de Feldman e Klaas (1996): a realidade econômica de

cada situação determina quais direitos e deveres existem para a empresa contratante e a agência de emprego; as cortes e os juízes eram claramente favoráveis à necessidade das organizações utilizarem trabalhadores contingentes e da prática de pagar salários e benefícios menores em relação aos trabalhadores permanentes; a necessidade de estender algumas práticas aplicadas aos empregados formais, tais como a proibição de discriminação de sexo, raça, idade e origem; e, a constatação de que a proteção social para os trabalhadores temporários, em algumas áreas, é equivalente ao proporcionado para os trabalhadores permanentes (FELDMAN; KLAAS, 1996).

Feldman e Klaas (1996) verificaram que as cortes não eram tolerantes com práticas econômicas que se mostravam claramente evasivas: demitir funcionários e depois recontratá-los como temporários, com condições salariais inferiores; e, utilizar temporários por longos períodos, sendo que estes executam mesmas funções e interagem com os empregados formais.

Feldman e Klaas (1996) acreditam que os próprios trabalhadores temporários deveriam participar do debate da política pública e ter idéias claras de seus direitos e formas de exercê-los. Por outro lado, as empresas clientes e agências de emprego deveriam também ter idéias claras de suas responsabilidades para poder cumpri-los.

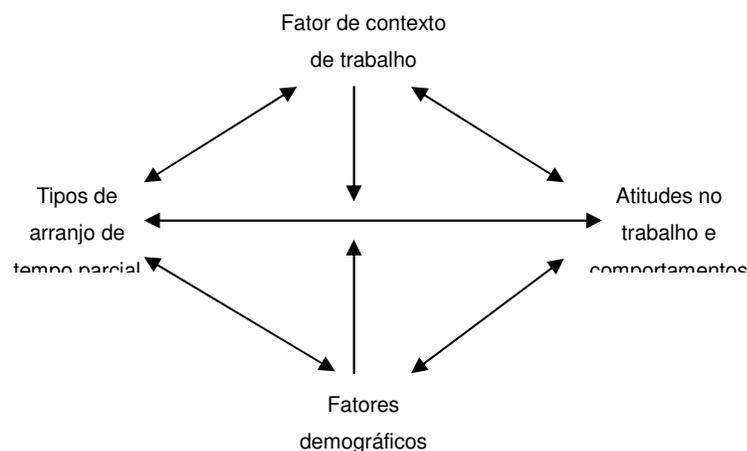
Lee e Sivanathiran (1996) estudaram o trabalhador subcontratado em Malásia, realizando uma pesquisa com 40 empregadores, 44 empresas de contratação e 258 trabalhadores subcontratados no período de 1993 a 1994. Os autores analisam a utilização da força de trabalho contratada, sob as perspectivas dos empregadores, empresas de contratação e trabalhadores subcontratados.

Na Malásia, o uso do trabalho por contrato iniciou-se com o desenvolvimento de plantations e a indústria de mineração de estanho no início de século XIX. Até os anos 1980, parecia que o trabalho por contrato estava entrando em declínio, mas, recentemente, com a crise do mercado, esta modalidade de trabalho re-emergiu no cenário do mercado de trabalho (LEE; SIVANATHIRAN, 1996).

A pesquisa revelou que o trabalhador subcontratado encontra-se em condições precarizadas, sendo que a legislação não consegue oferecer uma proteção social adequada. Eles apontam que cerca de 90% dos trabalhadores não possuem contrato de trabalho escrito, mas, 51% dos trabalhadores mostram intenção de trabalhar continuamente com a atual agência, mesmo sem ter os benefícios garantidos em lei. O artigo afirma que é necessária uma aproximação tripartite, para tomar medidas que não impeçam a eficiência do sistema de trabalho por contrato (LEE; SIVANATHIRAN, 1996).

### 2.2.5. Relação de trabalhadores formais com os flexíveis

Feldman (1990) apresentou uma estrutura teórica para entender o impacto de trabalhador em tempo parcial na atitude e comportamento dos trabalhadores formais. Após uma verificação de modelo causal utilizado para entender o trabalho em tempo parcial, o autor propôs o modelo abaixo:



Esquema 1 – Estrutura proposta para pesquisa

Fonte: FELDMAN, 1990, p. 110 (tradução nossa)

Pearce (1993) investigou as diferenças no envolvimento psicológico e designação de tarefas de trabalhadores subcontratados em relação ao engenheiro interno de uma empresa da indústria aeroespacial, em Califórnia, nos EUA. O estudo procurou verificar também, junto aos 223 respondentes, os efeitos dos subcontratados sobre as atitudes dos empregados internos que compartilham das tarefas com os externos.

Um ponto interessante relatado nas entrevistas com os subcontratados é que estes experimentam conflitos entre a pressão para serem bons membros da equipe com os requisitos do seu contrato, que determina envolvimento limitado. Desde que os subcontratados não querem enfrentar “ostracismo” no trabalho, eles geralmente adotam os comportamentos de bons membros de equipe. Os autores também atentam para o fato de que a presença de subcontratados diminui a confiança dos empregados na organização (PEARCE, 1993).

Coyle-Shapiro e Kessler (2002) analisaram as conseqüências do arranjo de trabalho contingente sobre as atitudes e comportamentos dos empregados, usando o contrato psicológico como a base de análise. O estudo foi realizado com uma amostra de 6953 trabalhadores permanentes e temporários, por um prazo determinado, em um órgão público de um condado da Inglaterra.

Como resultado perceberam a influência direta do tipo de vínculo sobre o nível de comprometimento. Constataram que, realmente, os trabalhadores contingentes são menos comprometidos com a organização e engajam em menor grau no comportamento de cidadão organizacional. No entanto, no que se refere a grau de apoio, motivação por parte da empresa e os benefícios recebidos em geral, os trabalhadores contingentes responderam que têm recebido esses itens de forma satisfatória, mostrando que há resposta positiva a esses estímulos empregados pelas organizações (COYLE-SHAPIRO; KESSLER, 2002).

Davis-Blake, Broschak e George (2003) verificaram se o uso de trabalhadores flexíveis

juntos aos formais faz surgir respostas comportamentais de “deterioração”, de relacionamento com os superiores e colegas (DAVIS-BLAKE; BROSCAK; GEORGE, 2003, p. 475). Além da pergunta central, os autores queriam descobrir se o uso conjunto de trabalhadores formais e flexíveis tinha o mesmo efeito sobre os dois grupos estudados, e, se o efeito de uso conjunto varia conforme o nível salarial ou a responsabilidade de treinamento e supervisão, quando observa o trabalhador formal.

As hipóteses foram testadas usando dados coletados em 1991, por duas pesquisas nacionais dos EUA: Pesquisa Social Geral (*General Social Survey – GSS*) e a Pesquisa de Organizações Nacionais (*National Organization Survey- NOS*), resultando numa amostra de cerca de 268 respostas.

Os autores encontraram evidências sobre respostas comportamentais por parte dos trabalhadores formais: o relacionamento entre os trabalhadores formais e os gerentes muda, por trabalhadores acreditarem que os gerentes são os responsáveis pela contratação de flexíveis; o uso conjunto causa uma mudança no ambiente de trabalho; e, o uso de temporários pode gerar insegurança em trabalhadores permanentes (DAVIS-BLAKE; BROSCAK; GEORGE, 2003).

Broschak e Davis-Blake (2006) examinaram se a proporção é um fator que afeta o relacionamento interpessoal dos grupos, quando do uso conjunto de trabalhadores em arranjos formais e não-formais. Os autores verificaram se uma maior proporção de trabalhadores flexíveis causava atitudes menos favoráveis em trabalhadores formais, no que se refere ao relacionamento com supervisores e pares, rotatividade e comportamentos menos pró-ativos.

As hipóteses foram verificadas usando dados coletados de trabalhadores de duas empresas multinacionais de serviços financeiros, localizado nos EUA. O uso de trabalhadores flexíveis era uma prática corrente desta empresa e os temporários são contratados usando duas ou três agências de emprego temporário. Ao todo, coletaram dados de 314 trabalhadores de sete departamentos, sendo 246 trabalhadores formais,

30 trabalhadores em tempo parcial e 37 temporários (BROSCHAK; DAVIS-BLAKE, 2006).

Os resultados indicam que heterogeneidade em arranjos de trabalho invocam reações sociais e psicológicas negativas entre os membros do grupos, como por exemplo, o fato de heterogeneidade criada usando temporários provocar efeitos negativos maiores do que no uso de trabalhadores em tempo-parcial (BROSCHAK; DAVIS-BLAKE, 2006).

Segundo Broschak e Davis-Blake (2006), o uso de trabalhadores flexíveis junto aos formais exige cuidado, principalmente no que se refere ao impacto de políticas a ser usadas para diminuir a tensão junto aos trabalhadores formais qualificados.

#### **2.2.6. Motivação e comprometimento do trabalhador flexível**

Segundo Allan e Sienko (1997), apesar do aumento da importância de trabalhadores flexíveis na economia americana, verificou que há poucos estudos sobre as suas atitudes, motivações e comportamentos. Assim, utilizaram-se de Modelo de Características de Cargo (*Job Characteristics Model*) de J. R. Hackman e G.R. Oldham (1975), que inclui Pesquisa de Diagnóstico do Cargo (*Job Diagnostic Survey*), “para medir as percepções de trabalho atribuídas pelos trabalhadores contingentes e formais e avaliar a influência desses atributos na motivação e desempenho de trabalhador interno” (ALLAN; SIENKO, 1997, p. 6).

Segundo Allan e Sienko (1997), o modelo possui cinco principais dimensões (variedade de habilidade, identidade com a tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback) que influenciam três estados psicológicos (experiência do significado do trabalho, experiência da responsabilidade por resultados do trabalho, e, o.conhecimento dos resultados reais das atividades). Esses três estados afetam quatro variáveis de resposta (alta motivação interna de trabalho, desempenho de alta qualidade, alta satisfação com

a qualidade e baixo absenteísmo e rotatividade).

Utilizando-se deste modelo, Allan e Sienko (1997) testaram duas hipóteses:

1. Não há diferenças significativas na percepção de características de cargo e, nos resultados de MPS, entre trabalhadores permanentes e contingentes.
2. Não há diferenças significativas em nenhuma das categorias de características não relacionadas ao cargo, entre trabalhadores permanentes e contingentes (ALLAN e SIENKO, 1997, p. 6, tradução nossa).

O MPS mencionado na hipótese é a sigla que indica Pontuação de Potencial de Motivação (*Motivating Potential Score*), que mede a habilidade de um dado cargo fornecer uma motivação de trabalho intrínseca.

A pesquisa foi realizada em seis unidades de uma companhia de telecomunicações, nos EUA, selecionadas por ter uma composição de empregados e trabalhadores contingentes, sendo que a participação era voluntária.

Allan e Sienko (1997) constataram que, excluindo o item sobre a satisfação com a segurança no cargo, os trabalhadores contingentes tiveram pontuações superiores em relação aos empregados efetivos. Apesar desse resultado ter limitações, mostra que a idéia de que a motivação do trabalhadores contingentes sempre seria inferior está equivocada. Um outro ponto é que os gestores devem observar esta necessidade motivacional dos trabalhadores flexíveis e oferecer trabalhos desafiadores, que explorem a capacidade deles, e o posterior feedback da sua performance (ALLAN; SIENKO, 1997, p. 6).

Benson (1998) estudou a questão do comprometimento dos trabalhadores subcontratados na indústria manufatureira da Austrália. O autor constata que os trabalhadores podem ter comprometimento dual, isto é, para com a empresa onde se encontra registrado e a empresa cliente, onde atua.

Segundo Benson (1998), nos anos 1980, a indústria manufatureira australiana teve que se reposicionar perante a competitividade global: “novas e inovativas formas de trabalhar e gerenciar foram introduzidas em um empreendimento para melhorar a produtividade e reduzir os custos de trabalho” (BENSON, 1998, p. 356, tradução nossa).

Mesmo com o aumento de trabalho por contrato, Benson (1998) verificou que haviam poucos estudos sobre o comprometimento dos trabalhadores contingentes. Dessa forma, estudou se pode haver comprometimento de subcontratados em relação à empresa cliente e a agência; e, se os trabalhadores formais e os contingentes são comprometidos pelos mesmos fatores.

Após a pesquisa de campo e análises, o autor constatou que há evidências de comprometimento dual nos trabalhadores em relação à empresa onde se encontra registrado e à empresa cliente onde atua, sendo que o comprometimento é maior em relação à primeira e é afetados por diferentes fatores (BENSON, 1998).

Van Dyne e Ang (1998) estudaram o comportamento de cidadania organizacional dos trabalhadores contingentes em Cingapura. O estudo tinha como hipótese que o engajamento ou o comportamento de cidadania dos trabalhadores subcontratados era menor do que os trabalhadores formais. No entanto, contrariando as expectativas, os trabalhadores tinham um comportamento de cidadania organizacional e um comprometimento fortes, indicando que os trabalhadores subcontratados possuem atitudes positivas em relação à organização (VAN DYNE; ANG, 1998).

McClurg (1999) estudou o comprometimento organizacional na indústria de serviços de temporários. O autor pesquisou 20 empresas prestadoras de serviços temporários para verificar a questão de comprometimento dos trabalhadores temporários com a agência empregadora e as empresas clientes: descobrir mais informações sobre a motivação, atitudes e características dos temporários e investigar a relação entre variáveis selecionadas com as informações generalizadas da indústria de serviços temporários.

O autor chegou a resultados interessantes: 1) nas características pessoais, a baixa escolaridade, o comprometimento do cliente e o gênero feminino parecem contribuir para aumentar o comprometimento; 2) nas variáveis relacionadas ao trabalho, a frequência no recebimento de descrições de cargos parece ser a única que contribui para aumentar o comprometimento com serviço; 3) dos fatores de experiência do trabalho, somente o apoio percebido ao serviço tais como o cuidado, a acomodação, e o orgulho do resultado obtido parecem relacionados com o comprometimento; 4) a falta de associação entre o comprometimento e as intenções de permanência futura na indústria do serviço temporário (MCCLURG, 1999).

George e Chattopadhyay (2005) examinam a identificação organizacional dos trabalhadores subcontratados que possuem duas organizações no seu cotidiano: a empresa empregadora, que é a agência de emprego, e a empresa cliente, onde atuam diretamente. Eles selecionaram a indústria de tecnologia da informação para questionar os trabalhadores subcontratados sobre o processo de identificação com as empresas relacionadas.

Os resultados indicam que os trabalhadores subcontratados se identificam com ambas as organizações, baseados nas características percebidas e, também, com as relações sociais internas às organizações. Em relação a agência empregadora, as características percebidas influenciam mais a identidade, enquanto as relações sociais internas influenciam mais a identificação com a organização cliente. Os autores acreditam que, com o aumento do número de trabalhadores subcontratados no mundo do trabalho, as organizações devem se atentar a estas formas diferentes de contribuição para a formação de identidade organizacional destes trabalhadores (GEORGE; CHATTOPADHYAYA, 2005).

Olsen (2006) realizou um estudo, em três companhias norueguesas, para examinar a diversidade de trabalho flexível. No uso conjunto de trabalhadores temporários, empresas contratadas e trabalhadores centrais, a autora percebeu que os gerentes questionam a lealdade dos trabalhadores flexíveis e que este também se constituem em

um grupo de poder latente.

As 28 entrevistas semi-estruturadas em profundidade com os gerentes das três organizações clientes, duas empresas da área financeira e uma da área de telecomunicações, revelaram que as empresas utilizam os trabalhadores flexíveis para atender as variações da demanda de trabalho e para procurar trabalhadores formais a serem contratados (OLSEN, 2006).

Em todas as empresas, os trabalhadores flexíveis não eram segregados dos trabalhadores formais e participavam nos projetos e nas equipes de trabalho, podendo até liderar tais equipes. Quanto à lealdade, a distinção entre formais e não formais não está muito clara: alguns trabalhadores flexíveis que trabalham há muito tempo nas empresas passam a ter conhecimentos de valor para as organizações, constituem rede de relacionamentos com os trabalhadores formais e passam a considerar a empresa cliente como a sua empregadora (OLSEN, 2006).

Olsen (2006) aponta que conseguiu notar a ocorrência de dois fatos: “primeiro, os gerentes estão começando a questionar a lealdade dos trabalhadores flexíveis. Segundo, e com certa surpresa, eu descobri que, sob certas condições, temporários de agência são capazes de formar grupos de pressão” (OLSEN, 2006, p. 109, tradução nossa).

Segundo Olsen (2006), esses fatos são resultados da relação de trabalho triádica: os temporários e subcontratados passam a atuar em atividades críticas da empresa, convivendo com os empregados formais; não tendo grandes diferenciações entre os trabalhadores, os gerentes passam a exigir a lealdade também dos flexíveis; os trabalhadores flexíveis se tornam capazes de formar grupos de pressão em organizações clientes, isto é, as os clientes tornam-se dependentes de seus subcontratados.

### **2.2.7. Práticas de gestão para os trabalhadores em regime flexível**

Feldman e Doeringhaus (1992) observaram que os trabalhadores em tempo parcial permaneceram fora do interesse dos pesquisadores sociais, durante um longo período, por não representarem um número grande de trabalhadores e atuarem em cargos de pouca expressão, que não impactam os resultados da organização.

Com o aumento do número de trabalhadores que atuam em tempo parcial, a questão que Feldman e Doeringhaus (1992) buscaram responder é “que implicações essa diversidade acarreta para gerentes que querem desenvolver melhores estratégias para atrair e reter os serviços de empregados em tempo parcial?” (FELDMAN; DOERPINGHAUS, 1992, p. 61, tradução nossa).

Ao realizar uma pesquisa com 700 trabalhadores em tempo parcial, Feldman e Doeringhaus (1992) queriam medir como esses trabalhadores reagem a seis fatores-chaves do trabalho: salário, pacote de benefícios, tipo de trabalho, relacionamento com os outros trabalhadores e clientes, supervisão e flexibilidade programada.

Os dados foram coletados de profissionais de cinco organizações e de três segmentos que utilizam mais o trabalho em tempo parcial: enfermeiras, vencedores do varejo e estudantes em tempo parcial (FELDMAN; DOERPINGHAUS, 1992).

Um resultado que os dados coletados demonstram é “a diversidade de expectativas, desejos, e níveis de satisfação com vários fatores” (FELDMAN; DOERPINGHAUS, 1992, p. 71, tradução nossa). Uma outra sugestão é ligar as políticas de recursos humanos que cobrem os trabalhadores em tempo parcial, com os planos estratégicos gerais: por exemplo, se a empresa pensa em adotar estratégia de baixo custo no mercado, a contratação deve focar em trabalhadores de baixo salário e de fácil treinamento.

Feldman, Doeringhaus e Turnley (1994) realizaram uma pesquisa com 200 trabalhadores temporários, de sete agência de emprego da região sudeste do EUA, coletando tanto dados quantitativos quanto qualitativos, com o ponto de vista dos trabalhadores.

Como os maiores benefícios de trabalhar como temporário, os respondentes citaram: flexibilidade para trabalhar e cuidar de filhos, no caso de mulheres que são mães; estudantes universitários conseguem conciliar estudo com trabalho; pessoas que estão fora do sistema de trabalho formal por opção, mas querem manter algum contato com o mundo corporativo (ex. aposentados); e, remuneração e trabalho para os profissionais em transição, que foram demitidos, mudaram de cidade ou não conseguiram se recolocar (FELDMAN; DOERPINGHAUS; TURNLEY, 1994).

Segundo Feldman, Doeringhaus e Turnley (1994), as maiores insatisfações relatadas foram: tratamento desumano e impessoal recebido no trabalho; insegurança e pessimismo quanto ao futuro; falta de benefícios como seguro e pensão; falta de clareza quanto ao escopo do seu trabalho; sensação de desemprego; e, hostilidade e raiva generalizada contra o sistema político e econômico dos EUA.

Após a análise, Feldman, Doeringhaus e Turnley (1994) propuseram práticas para melhorar a gestão de temporários:

1. Fornecer informação honesta tanto para as agências de temporários e trabalhadores temporários sobre a extensão da designação do trabalho.[...]
2. Implementar políticas de gestão de pessoas que assegurem o tratamento justo e respeitoso de trabalhadores temporários.[...]
3. Usar contratados independentes e empregados permanentes em tempo parcial para complementar a força de trabalho convencional da agência de temporários.[...]
4. Antes de contratar trabalhadores temporários, considerar o impacto potencial nos empregados formais.[...]
5. Fornecer mais treinamentos extensivos e orientação para trabalhadores temporários.[...]
6. Ser seletivo na escolha de agência de temporários e avaliar sistematicamente o desempenho de trabalhador temporário (FELDMAN; DOERPINGHAUS; TURNLEY, 1994, p. 58-61, tradução nossa).

### **2.2.8. Trabalho flexível entre profissionais de alta qualificação**

Cappelli (1992) afirma que, nas discussões sobre o desemprego estrutural nos EUA, em anos 1980, os efeitos sobre os empregos de cargos gerenciais tinham sido ignorados, porque os gerentes pareciam estar isolados destas transformações. No entanto, observando a falta de dados numéricos e pesquisas que mostrassem a real situação dos gerentes, Cappelli (1992) realizou uma pesquisa que utilizou uma análise longitudinal para comparar a experiência de desemprego de gerentes com a de outros empregados, com o objetivo de examinar os fatores associados à perda de emprego dos gerentes. Cappelli (1992) tinha como objetivo verificar se os cargos gerenciais eram mais seguros, isto é, sujeitos a menor possibilidade de demissão, do que outros cargos.

Segundo Cappelli (1992), geralmente, os gerentes possuem habilidades mais específicas de interesse do empregador e são mais ligados aos empregadores, sendo assim, interessante verificar a experiência de desemprego dos cargos gerenciais.

Ao realizar controles para características individuais e da indústria, Cappelli (1992) chegou à conclusão de que, durante os meados dos anos 1980, os cargos gerenciais estavam mais vulneráveis ao desemprego do que outros empregados, devido aos fechamentos das fábricas, downsizing e enxugamento de quadros. A imagem dos gerentes como um grupo protegido verificou ser falsa, sendo que os gerentes eram mais vulneráveis às demissões tanto no fechamento de fábrica quanto no enxugamento: esse fato se comprovava em baixo comprometimento e no investimento maior em próprias habilidades e carreiras, com visão voltada para o mercado.

### **2.2.9. Trabalho flexível e família**

Segundo Carnoy (1999), “analisar mudanças na vida do trabalho, em qualquer época

histórica, exige um entendimento da relação de mulheres e homens para instituições sociais, fora do local de trabalho, particularmente, a família e a comunidade” (CARNOY, 1999, p. 411, tradução nossa).

Os trabalhadores estão sendo separados das suas identidades tradicionais e das redes sociais que permitiam encontrar a segurança econômica: eles estão se tornando “permanentemente temporários” (CARNOY, 1999, p. 412, tradução nossa). Excluindo o local de trabalho e as relações baseadas no trabalho, a família e a comunidade são os tradicionais integradores sociais e, em épocas de transição na ordem social, elas encarregaram-se da grande responsabilidade de preservar a coesão social (CARNOY, 1999).

No entanto, a própria instituição familiar mudou profundamente no século XX:: diminuição do tamanho familiar; saída da mulher para o mercado de trabalho; muitas mulheres passaram a ser chefe da sua família; e, há rejeição das mulheres encarregar sozinhas o papel de responsável pela manutenção da coesão social e educação das gerações futuras (CARNOY, 1999).

Segundo Carnoy (1999), “para atuar bem em mercados de trabalho flexível, os trabalhadores necessitam de redes de informações extensivas” (CARNOY, 1999, p. 413, tradução nossa): aqueles que possuem maior escolaridade, de melhor qualidade, podem desfrutar de um acesso maior às informações, possuem maiores redes de contato, maiores possibilidades de escolhas e conseguem se adaptar facilmente às mudanças que ocorrem. Essa educação sofre influência dos familiares, que dão suporte financeiro e emocional para a sua realização.

Carnoy (1999) afirma que a família, quando há adultos altamente educados no seu centro, serve como um seguro contra risco durante os períodos de desemprego e como um recurso de investimento em educação de crianças e adultos, de rede de contatos para busca de empregos, de mobilidade e de rede de comunicação.

Numa sociedade competitiva, há exigência constante por busca de inovação e organização de produção de bens e serviços. A coesão social é importante e a família, sendo a principal instituição que garante essa coesão, necessita de suporte para enfrentar novos desafios de flexibilidade e mudanças: esse suporte refere-se à qualificação e às redes para aprendizagem para famílias que não possuem condições financeiras (CARNOY, 1999).

### **2.2.10. Trabalho flexível sob a perspectiva dos envolvidos no processo**

Destacamos o trabalho de Barley e Kunda (2004) por dois motivos:

- a) trata-se de um dos estudos mais recentes e completos sobre o tema; que adota a perspectiva do trabalhador envolvido no processo de flexibilização, e,
- b) este estudo proporcionou uma primeira reflexão sobre o tema de flexibilização de profissionais de alta qualificação, resultando neste trabalho sobre executivos subcontratados no Brasil, com ênfase na perspectiva do próprio trabalhador.

O estudo iniciou-se em outono de 1997 e terminou em outono de 1999. Para entender o mercado de trabalhadores subcontratados de alta tecnologia, os autores tomaram as diferentes perspectivas: a do subcontratado, do cliente e da agência de recrutamento (KUNDA; BARLEY; EVANS, 2002; BARLEY; KUNDA, 2004, 2006).

Utilizando-se do material coletado, Kunda, Barley e Evans (2002) examinaram as entrevistas de cinquenta e dois trabalhadores de alta tecnologia, realizadas em 1998, sobre o que levou eles a entrarem no mundo do trabalho flexível e das experiências subseqüentes que alteraram seu ponto de vista. Os autores tiraram três conclusões importantes: 1) as descrições atuais de trabalho flexível não são precisas; 2) redes ocupacionais surgiram para satisfazer as necessidades de treinamento e

estabelecimento de faixa salarial para trabalhadores tradicionais; 3) sobre a posição no mercado de trabalho: os trabalhadores de alta tecnologia, bem pagos e altamente habilidosos, não podem ser chamados de trabalhadores "secundários", como a maioria dos trabalhadores subcontratados são (KUNDA; BARLEY; EVANS, 2002, p. 234, tradução nossa).

Segundo Kunda, Barley e Evans (2002), as instituições de emprego burocráticas dominaram o século XX, baseadas numa simples barganha: enquanto as firmas mantiverem-se lucrativas, seriam oferecidos empregos seguros em resposta aos esforços despendidos e à lealdade depositada pelos trabalhadores. E, a maioria dos americanos da classe média acreditava que, trabalhando em grandes corporações e realizando um bom trabalho, teria um emprego por vida inteira (KUNDA; BARLEY; EVANS, 2002, p. 234, tradução nossa).

Segundo Barley e Kunda (2004), a partir dos anos 90, vários cientistas sociais tentaram formular imagens da organização pós-industrial, oferecendo seus pontos de vista sobre como firmas e mercados estão sendo transformados. No entanto, a maioria dessas análises são limitadas, na opinião de Barley e Kunda (2004), porque os cientistas pressupõem que a ordem pós-industrial pode ser descrita em termos de mercados, firmas, ou alguma combinação dos dois. Barley e Kunda (2004) observaram que há muitos estudos com foco em: o colapso da burocracia e os limites das firmas; a importância crescente das diferentes formas de organização do trabalho ou da estrutura ocupacional da sociedade; e, o papel exercido pelas redes globais, nacionais e regionais no estímulo ao desempenho econômico. Os autores afirmam que, pensar somente em termos de firmas e mercados, limita a capacidade de perceber e entender mais profundamente o sistema de trabalho e emprego em desenvolvimento.

Segundo Barley e Kunda (2004), no início dos anos noventa, o crescimento das subcontratações e do trabalho contingente começou a atrair a atenção de sociólogos, economistas do trabalho e dos jornalistas. A grande maioria buscou descobrir as razões que levaram as empresas a utilizarem trabalhadores contingentes e a relação custo-

benefício dessa decisão. Os pesquisadores que analisaram a perspectiva do trabalhador eram em menor número e acabaram baseando-se em uma das seguintes perspectivas: “institucionalista” ou “*free agent*” (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 18).

Os “institucionalistas” são, em geral, economistas e sociólogos que fizeram uma interpretação do trabalho contingente baseados numa visão sócio-histórica. Na perspectiva institucional, a expansão do trabalho contingente ameaça a segurança da mão-de-obra e o sistema de bem estar social, criado para dar suporte àqueles que atuam em emprego de tempo integral. Os institucionalistas apoiaram-se na teoria do mercado de trabalho dual, isto é, a noção de que as economias industriais são compostas de dois setores: primário e secundário (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 18 – 19).

O setor primário fornece emprego estável, possibilidade de uma carreira, segurança, altos salários e planos de benefícios atraentes. O setor secundário é menos estável e oferece salários mais baixos e piores condições de trabalho. Os acadêmicos enxergavam o setor secundário como “periférico”, isto é, historicamente, eles tinham tratado este setor como um problema social a ser resolvido pelas instituições. Os institucionalistas têm uma visão negativa sobre o crescimento do trabalho contingente e tentam mostrar que o aumento do setor secundário facilitaria a opressão de minorias, ganho menor, condições piores de saúde e segurança para os trabalhadores. (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 19 -20)

Diversos estudos foram realizados com esta perspectiva, onde os autores alertam para os problemas sociais que o crescimento do número de trabalhador contingente pode ocasionar: problemas para o sistema previdenciário de bem estar social, para os familiares dos trabalhadores, para os sindicatos e outros.

Barley e Kunda (2004) observaram que, as etnografias realizadas, nos EUA, com trabalhadores temporários de nível de operariado corroboram com a visão dos “institucionalistas”, mostrando que há poucas vantagens de ser trabalhador temporário: a maioria foi “forçada” a entrar em emprego temporário, devido à redução de empregos

e dificuldades do mercado de trabalho.

Barley e Kunda (2004) criticam o fato de “institucionalistas” terem construído as suas interpretações do tema, sem examinar a camada de trabalhadores de alta qualificação no regime flexível, que pode ter uma visão diferente de trabalhadores de camadas mais operacionais.

Por outro lado, há a perspectiva “*free agent*”: os trabalhadores contingentes são vistos como os heróis da era pós-industrial. Quem pregou esta idéia foram os futuristas, consultores de recursos humanos especializados da indústria que escreveram para o público em geral. Os defensores da perspectiva “*free agent*” concordam com os “institucionalistas” em um ponto: a segurança de emprego e suas instituições de suporte desataram. Como agentes livres, as pessoas desenvolvem e vendem as próprias habilidades a quem oferece mais. O pressuposto do “*free agent*”, em resumo, promove uma visão pós-industrial de individualismo econômico em que trabalhadores recuperariam independência e valor adicionado. O veículo do agente livre é o mercado (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 20 - 23).

Na bibliografia internacional, um número pequeno de autores enxergam o fenômeno como sendo um movimento libertário e rebelde. Eles dizem que as organizações forçam as pessoas a agirem “politicamente” e se sujeitarem aos gerentes e organizações incompetentes. Tais autores acreditam que o emprego e a carreira são invenções fora de moda da época da Revolução Industrial. Eles encorajam as pessoas a enxergarem a si mesmas como agentes livres ou empreendimentos, que buscam auto-desenvolvimento numa economia que valoriza as habilidades individuais.

Na opinião de Barley e Kunda (2004), nem “institucionalistas” nem os defensores do “*free agent*” examinaram sistematicamente a vida dos profissionais de alta qualificação. Sendo assim, os autores consideram que nenhum dos dois lados ouviu a voz dos trabalhadores que estão passando pelo processo. Os estudos empíricos dos institucionalistas não podem ser utilizados como base para entender os efeitos da

flexibilização em profissionais de melhor qualificação, visto que foram baseados na percepção dos trabalhadores contingentes de baixa qualificação.

Resumindo, foram três os pontos principais que fizeram Barley e Kunda (2004) desenvolverem um estudo etnográfico junto aos trabalhadores de alta tecnologia dos EUA:

- 1) A rigidez do discurso de contratação afetou a sua confiança em relação às bibliografias disponíveis - para os “institucionalistas” o trabalho contingente era inquestionavelmente um problema social e, para os defensores do “*free agency*”, o trabalho contingente era uma forma de escapar de um sistema decadente que subjulga os trabalhadores;
- 2) A não consideração de outros atores envolvidos, tais como as agências de intermediação; e,
- 3) Um foco demasiado em organizações e o mundo do emprego, enquanto há várias ocupações ignoradas pelos “institucionalistas” e os defensores de “*free agency*”, tais como profissionais liberais e técnicos que fazem a construção da sua identidade e organizam suas práticas não somente baseado no relacionamento com o seu empregador.

No livro, Barley e Kunda (2004) utilizaram como base de análise as entrevistas realizadas com setenta e um trabalhadores contratados entre 1998 e 1999: a metade dos entrevistados veio de uma lista de quinhentos candidatos que se inscreveram para um seminário virtual ministrado pelos pesquisadores em dezembro de 1997; catorze entrevistados foram encontrados quando os pesquisadores realizavam a observação participante nas agências de emprego; e , dezesseis entrevistados faziam parte de equipes de projetos das empresas clientes. Embora não representativa, quando se observa o ponto de vista estatístico, os entrevistados selecionados são de diversas regiões dos EUA e de diversas idades, tendo homens e mulheres na sua composição. Assim, os autores confiam ter conseguido captar os principais temas, assuntos e dilemas concernentes aos trabalhadores subcontratados de alta tecnologia.

Na primeira etapa da pesquisa, os autores realizaram observação participante na agência *Progressive Staffing* durante seis meses. Após completar a observação nesta agência, eles repetiram o processo durante três meses em duas outras agências de emprego, entre 1997 e 1998.

Em relação aos trabalhadores contratados, realizaram entrevistas que tinham a duração de uma hora e meia a três horas, pessoalmente ou por telefone, em casos de localizações distantes ou a vontade do entrevistado. As entrevistas cobriam a história da trajetória profissional do trabalhador, as circunstâncias que o levaram a se tornar um contratado, suas remunerações, suas experiências com agências de intermediação, como eles encontram empregos e se mantêm atualizados, suas experiências com os clientes, o impacto da contratação para as outras esferas de suas vidas e as percepções de custo/benefício de ser um contratado. Todas as entrevistas foram gravadas, em caso de aceitação do entrevistado, e transcritas por inteiro.

No caso de empresas clientes, os autores selecionaram empresas do Vale do Silício que utilizavam rotineiramente os trabalhadores contratados. Em três firmas de maior tamanho e renome do setor, os autores identificaram duas equipes de projeto estruturados pela mistura entre trabalhadores formais de tempo integral e os contratados. Barley e Kunda (2004) entrevistaram os trabalhadores formais e os subcontratados de cada equipe, assim como os gerentes que dirigiam os projetos e que decidiram a utilização dos contratados.

Para os trabalhadores permanentes os autores perguntavam sobre os seus trabalhos, as suas experiências com os subcontratados e o seu ponto de vista sobre o papel que os subcontratados exercem dentro da empresa.

Com os gerentes, os autores focavam-se nas políticas e procedimentos na utilização de trabalhadores subcontratados, o custo/benefício de contratar esse tipo de trabalhador, a experiência de trabalhar com agências de intermediação e o desafio de gerenciar uma

força de trabalho mesclada. Todas as entrevistas foram realizadas nas empresas, onde os autores puderam observar as condições de trabalho.

Apesar das mudanças sócio-econômicas que ocorreram durante o período de quatro anos em que os autores estiveram coletando e analisando os dados, o objetivo de providenciar um entendimento maior da realidade vivida pelos trabalhadores subcontratados foi alcançado. Os autores acreditam que a dinâmica da subcontratação e a relação de trabalho que ela representa não mudou em sua essência, apesar do cenário econômico de curto prazo tenha se modificado (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 30).

A seguir, apresentaremos as idéias centrais do estudo de Barley e Kunda (2004), que serviram como uma orientação para a nossa pesquisa de tese.

Barley e Kunda (2004) iniciam o trabalho de análise definindo que a vida social pode ser vista como um conjunto de estágios interconectados, onde as pessoas são atores que, a todo momento, assumem e descartam vários papéis apropriados para cada estágio. Participar da vida social significa conhecer quando, onde, como atuar qual papel e seguir qual roteiro. Dessa forma, os autores apresentam os três atores envolvidos no processo de contratação, para melhor entender a dinâmica entre os mesmos (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 35 – 36) .

Sobre as empresas clientes, os autores encontraram na bibliografia existente três razões para contratar trabalhadores contingentes: a) redução de custo de mão-de-obra indireta; b) a busca por flexibilidade; e, c) gerenciamento mais efetivo do fluxo de conhecimento. No entanto, Barley e Kunda (2004) descobriram, nas suas conversas com os gerentes e trabalhadores, que essas razões são uma parcela do todo, no que se refere a utilização dos trabalhadores contingentes. As razões citadas por gerentes e trabalhadores foram aquisição de habilidades, orçamento e planejamento de mão-de-obra, seleção, posições não preenchidas e trabalhos indesejados por empregados formais. No entanto, mesmo essas razões representam diferentes proporções de importância, conforme o grupo respondente.

Sobre os contratados, os autores descobriram que, sendo a experiência e a habilidade critérios fundamentais na contratação de contingentes, a média de idade dos trabalhadores desta categoria era quarenta e dois anos.

Quando perguntados sobre os motivos que os fizeram mudar para trabalho por contrato, a maioria contou histórias de descobertas de suas próprias identidades e pontos que os diferenciam dos seus colegas permanentes. Embora cada um tenha uma história diferente, três pontos eram comuns a todos que traçam uma narrativa de transformação: a) *expertise* e descontentamento; b) o “gatilho” para a mudança; e, c) a “escapada” para o mundo da contratação (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 59 – 60).

Basicamente eram três motivos de descontentamento referentes à vida organizacional como empregados formais: política, incompetência e desigualdade, que juntos tornavam a vida nas empresas “irracional e caprichosa” (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 56, tradução nossa). Nesse caso, a política seria a supervalorização de interesses individuais que permeiam as atividades de tomada de decisão, em detrimento de racionalidade técnica como um critério principal para as ações. Apesar de criticarem muito a “politicagem” dos gerentes, os entrevistados não pouparam seus pares dessa prática.

Quanto à incompetência, a classe mais apontada foi da média gerência e dos gerentes de projeto a quem prestam serviços. Os entrevistados acreditavam que a incompetência gerencial cria problemas para a organização e os funcionários, porque conviver com incompetência gera um sentimento de revolta; os funcionários passam a se sentirem indignados e injustiçados com a organização.

A desigualdade seria referente à remuneração não adequada ao nível de exigência de trabalho e lealdade para com a organização. E, além do dinheiro, os entrevistados apontaram como injusto o modismo de exigir mais lealdade, comprometimento, sem garantir uma segurança no emprego.

Esses três pontos de insatisfação aumentam, ainda mais, a insegurança, o desprazer e o clima de confiança, fazendo com que os profissionais deixem a vida de empregado formal. Os subcontratados relataram que, quando andam dentro das empresas clientes, sentem que os empregados formais sempre estão com medo de serem demitidos (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 59).

O descontentamento está espalhado em empregados formais, mas, sem um “gatilho”, isto é, um acontecimento que motiva a transição para ser subcontratado, a maioria não toma a decisão. Os “gatilhos” mais relatados foram *downsizing*, uma perda iminente de emprego e deterioração das condições de trabalho.

Quando o “gatilho” não é suficiente, há necessidade de ter contato com pessoas que já atuam neste regime flexível, agências de contratação e potenciais clientes, que mostrem ser possível viver sem um emprego formal novamente. Com essa “escapada”, o trabalhador pode perceber se haveria retorno financeiro suficiente e atrativo para efetuar a transição.

Um outro ponto que Barley e Kunda (2004) notaram ser “gatilho”, além de maior renda e flexibilidade, é uma “ideologia profissional de trabalho”, isto é, os entrevistados enxergam a si mesmos como profissionais que devem tomar decisões de trabalho com ética e racionalidade técnica, baseadas em lógica, razão e praticidades (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 63, tradução nossa).

Eles descobriram, para o seu desgosto, que a vida organizacional desviou-os do caminho que eles acreditavam que o mundo devia funcionar. Mais importante, eles não eram tratados sempre com o respeito que eles pensavam merecer um profissional técnico. [...] Os contratados não esperam somente ganhar mais dinheiro, eles querem ser tratados com reconhecimento e gozar de autonomia, flexibilidade e influência que eles acreditam merecer (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 63, tradução nossa).

Barley e Kunda (2004) perceberam que há uma variedade de opção legal, mas, um ponto comum é que os trabalhadores independentes são responsáveis pela sua renda, encargos trabalhistas e sociais.

Quanto à *expertise*, Barley e Kunda (2004) notaram a existência de uma hierarquia ocupacional do mercado: o lugar de um trabalhador independente varia conforme “especialização, reputação, extensão da experiência, e o tipo de tarefa” (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 65, tradução nossa).

Dentre os papéis exercidos pelos contratados para os seus clientes, os principais são desenvolvedores/consultores (“gurus”), especialistas experientes (“matador de aluguel”, “matador de problemas”, “solucionador de problemas” ou “analistas”), temporários em substituição de permanentes e técnicos de suporte (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 67 - 71, tradução nossa).

Quanto à busca de novos trabalhos, Barley e Kunda (2004) constataram que a maioria dos entrevistados prefere realizar negociações diretas com os clientes, sem ter uma agência intermediadora. O marketing direto, a rede de contatos (*network*), as agências de emprego e a internet são as formas de buscar novos clientes, sendo a rede de contatos o meio mais importante relatado pelos entrevistados. Essa rede é construída de muitas maneiras no decorrer da vida profissional: ex-clientes, gerentes para quem já trabalharam, outros trabalhadores independentes, por exemplo. No entanto, no mercado de trabalho pesquisado, somente a rede de contato não é suficiente, porque há oportunidades que só ficam disponíveis através das agências de intermediação.

Os gerentes responsáveis pela contratação de trabalhadores independentes atuam basicamente de duas maneiras: assim como trabalhadores independentes, eles tentam gerenciar as buscas por si mesmos e negociar diretamente, sem a intermediação de agências, ou, os gerentes utilizam a agência, sempre realizando a escolha conforme as políticas e procedimentos da sua companhia (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 108, tradução nossa).

Dentre as formas de busca, o de maior destaque é a rede de contatos (*networks*): os gerentes pedem para que seus subordinados contatem pessoas do mercado, via as redes de contato de cada um deles. Os gerentes preferem trabalhar através de rede de contatos, porque podem receber informações mais confiáveis sobre os candidatos; as pessoas da área técnica conhecem melhor outras pessoas com mesmo tipo de especialização; e, diminui o custo com as tarifas de intermediação das agências (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 108-109).

Os gerentes buscam melhores candidatos a custos reduzidos e os trabalhadores independentes querem o trabalho certo e altas remunerações: os participantes deste mercado sabem que encontrar um possível negócio é só o início de uma longa jornada, que vai demandar “tempo, energia e habilidade” (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 135, tradução nossa).

Barley e Kunda (2004) perceberam que há uma clara separação entre estes dois mercados: negociação direta e negociação através da agência de emprego. Na negociação direta, o trabalhador independente deve se preparar em quesitos legais; ter informações, através de rede de contatos e pares; e, manter o profissionalismo baseado em reputação, confiança, informações acuradas e serviços de qualidade (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 167). A negociação direta para o trabalhador independente é muito mais exigente: os clientes não vão querer problemas trabalhistas; assim, os trabalhadores devem abrir a sua empresa e manter todas as obrigações em dia.

Para Barley e Kunda (2004), essa dinâmica do trabalhador independente com o mercado, faz com que o próprio mercado se torne o trabalho:

Aprender a negociar com o mercado tornou-se uma característica que define o que vem a ser um contratado. Para sustentar a carreira em contratação, os contratados tiveram que entrar no mercado para encontrar e fechar negócios várias vezes ao ano. Movendo-se com sucesso dentro e fora do mercado tão freqüentemente, significou monitorar as tendências de mercado continuamente, cultivar redes de contato e relacionamentos, manter-se atualizado em

habilidades, e estar preparado para comercializar a si mesmo no momento do aviso. [...] Então, o mercado não era um espaço no limiar de esquecimento entre os períodos de trabalhos, como é para a maioria dos empregados permanentes. Para contratados, o mercado *era* trabalho (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 170, tradução nossa, grifo do autor).

Barley e Kunda (2004) perceberam que o “*expertise* de mercado implica tanto conhecimento e habilidade” (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 170, tradução nossa). Os trabalhadores independentes devem assumir um estilo de vida, que dá as bases para a construção de sentido desta experiência de trabalho.

No capítulo sete denominado “Contratados como *commodities*”, Barley e Kunda (2004) descrevem como os clientes tentam estabelecer limites na relação com contratados, quanto à exigência de uma posição de membro da organização, reduzindo a tal relação a uma simples aquisição de um *commodity*. A maioria dos clientes possui políticas claras quanto à separação de empregados com subcontratados, para evitar problemas futuros com a legislação trabalhista.

Seja através de delegação das obrigações para agências seja criando uma separação simbólica, os clientes querem deixar bem claro que os trabalhadores independentes não fazem parte da empresa. No entanto, no meio da rotina e crises de trabalho, a distinção rígida e os limites criados entre empregados permanentes e contratados não são tão respeitados.

Segundo Barley e Kunda (2004), a diferença entre a retórica gerencial, políticas da empresa e as práticas informais dos gerentes que os contratou enviam mensagens contraditórias para os trabalhadores independentes. Devido aos sinais contraditórios recebidos, há duas versões sobre como os empregados formais tratam os subcontratados: a primeira é a valorização de subcontratado e a segunda, a insatisfação com que os permanentes enxergam o modo de trabalhar do subcontratado (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 199).

Como sinal de valorização, os trabalhadores independentes são procurados para dar conselho, ouvir as confidências, convidados para trabalhar como empregado permanente e para liderar projetos. Esse respeito é demonstrado tanto por gerente quanto por empregados, quando o trabalhador independente demonstra habilidade de fazer contribuições técnicas e gerencia a si mesmo com profissionalismo (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 199 - 204).

As maiores reclamações quanto aos subcontratados são: a falta de comprometimento e as desigualdades referentes às remunerações e falta de oportunidades. Quando os empregados estão ressentidos com os subcontratados, logo enviam sinais: ignoram-nos ou fazem piadas que revelam tensões subjacentes. Em casos mais graves, o ressentimento e a resistência são expressos em comportamento hostil, de forma aberta (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 205- 214, tradução nossa).

Por se virem como especialistas distintos, trabalhadores independentes, muitas vezes, sentem-se superiores aos empregados permanentes. Ao mesmo que representam uma “quebra” do compromisso subjacente ao emprego tradicional, os trabalhadores independentes aprenderam a dissociar a definição de si mesmos do contexto imediato da sua prática do trabalho. Barley e Kunda (2004) afirmam que os trabalhadores independentes passaram a se enxergar como um “especialista itinerante”, “que precisa aprender a gerenciar as demandas do ciclo de contrato. Isto significa aprender novas formas de administrar os recursos sobre as quais eles constroem sua identidade profissional” (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 217, tradução nossa).

A sobrevivência ao ciclo do contrato depende de três importantes capitais: o tempo, isto é, a alocação do tempo entre suas atividades; o desenvolvimento humano que consome mais tempo e gasto do que o de um empregado formal; e, o social, a rede de relacionamentos que permite a busca por novos trabalhos (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 221).

No que se refere ao tempo, Barley e Kunda (2004) observaram uma discrepância entre

a fala e a prática dos trabalhadores independentes. Na fala, eles dizem que são livres para alocar o tempo como desejam, mas, na prática, com pouquíssimas exceções, a maioria minimiza o tempo de folga, trabalha por longas horas e não gastam muito tempo consigo mesmos (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 241).

Mais do que ambição financeira, na opinião de Barley e Kunda (2004), os trabalhadores independentes aprenderam a tratar o seu tempo como uma forma de capital e de decidir pela sua alocação, de forma calculada. A disciplina do mercado faz com que eles escolham, conscientemente, como investir o tempo, isto é, “colocar o seu capital temporal para trabalhar” (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 243, tradução nossa). Primeiramente, utilizam o seu tempo para transformá-lo em horas remuneradas; e, em segundo lugar, investem para que gere retornos futuros, aumentando o capital humano ou o capital social.

Outro assunto importante tratado neste livro é a questão do contínuo desenvolvimento do contratado, que se torna o único responsável pela valorização e o aumento do seu capital humano e social. Está envolvido nesta análise: como alocar o tempo entre várias atividades, tornando-o um valor agregado à vida profissional; como o contratado decide que habilidades são mais valiosas, como adquiri-las e como manter-se atualizado sempre; e, o que os contratados pensam sobre a sua rede social, como construir e mantê-la, como utilizá-la para encontrar trabalhos, e o significado dessas redes no mercado de trabalho.

Os trabalhadores independentes estudados, por Barley e Kunda (2004), escolheram viver fora do regime tradicional de emprego, rejeitando as dores e confortos mais familiares de vida organizacional, em busca de liberdade e com tomada de riscos envolvidos. Criaram um estilo de vida, uma cultura de trabalho, mas, ainda permanecem pouco compreendidos, pelo “excesso de ideologia e falta de dados” sobre o tema (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 285, tradução nossa).

Barley e Kunda (2004) dizem que a vida dos “especialistas itinerantes” é marcada por

“um ritmo temporal distinto, um ciclo repetitivo de se mover do mercado para um trabalho e, novamente, de volta para o mercado” (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 288, tradução nossa). O aprendizado e a administração deste ciclo é fundamental para trabalhadores independentes maximizarem a sua renda: devem reinvestir continuamente no capital humano, isto é, as habilidades técnicas, e capital social, manter e cultivar a rede de relacionamentos profissionais.

Há momentos em que os trabalhadores independentes pensam estar próximos de ter alcançado o “sonho americano” (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 289, tradução nossa). Alguns acreditam estar recebendo maiores remunerações do que os empregados formais; alguns dizem que esta forma de trabalhar é mais seguro, por terem mais empregabilidade; e, alguns estão aliviados de se verem livres de constrangimentos da vida social de organizações. Parece que se livraram de “politicagens”, incompetência e desigualdades existentes nas organizações. Mas, por outro lado, o mercado constitui-se, também, em uma instituição social que apresenta um outro contexto de dependência e inter-relacionamento (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 291).

Se a economia será marcada por uso maior de trabalho contingente ou não, nós ainda temos muito a aprender sobre contratação como um fenômeno social e um fenômeno econômico. Ao descrevermos o ponto de vista de contratados de alta qualificação, nós tentamos mostrar não somente que as teorias existentes sobre trabalho contingente são limitadas, mas, que o emprego contingente é muito mais diversificado do que geralmente pensamos. O trabalho contingente é uma área onde novas práticas de emprego e ideologias estão sendo forjadas (BARLEY; KUNDA, 2002, p. 258, tradução nossa).

No artigo “Contratação: uma nova forma de prática profissional” (BARLEY; KUNDA, 2006, tradução nossa), os autores afirmam que as profissões podem ser organizadas de três formas, sendo que cada uma tem uma solução diferente para as questões de manutenção de *expertise*, da construção de relacionamento com os clientes e da garantia de segurança econômica no longo prazo (BARLEY; KUNDA, 2006, p. 50).

A primeira forma é ser profissional liberal, uma das mais antigas formas de prática

profissional, geralmente associada aos médicos e advogados. A aquisição e manutenção de *expertise* ocorrem por meio de escolaridade e a prática, que é supervisionada por profissionais mais antigos; e, os clientes podem ser encontrados com certa facilidade, visto que eles oferecem serviços que são necessários a maioria das pessoas.

As empresas de profissionais ou firmas são compostas por praticantes de uma mesma profissão, tais como advocacias, escritórios de arquitetura, centros médicos, escritório de contabilidade e de engenharia. Esta forma de organização profissional permite uma especialização e, ao mesmo tempo, a possibilidade de atender os clientes num gama maior de bens e serviços. A distribuição do rendimento segue uma série de regras estabelecidas em cada firma e essa forma de organização permite que alguns sócios possam extrair renda do trabalho de outros profissionais.

A terceira forma é ser profissional dentro de uma corporação, que possui uma variedade de ocupações, e ser supervisionado por gerentes que não são membros da sua profissão. Esta forma de profissão apresenta soluções pré-formatadas para as questões acima mencionadas:

Por eles trabalharem para uma única empresa e receberem um salário, eles não tiveram que se preocupar com a divulgação de seus serviços ou competição por clientes. Além disso, como empregados, os profissionais corporativos receberam uma completa gama de benefícios. Por firmas protegerem seus funcionários de demissões, historicamente, os profissionais corporativos puderam, até recentemente, esperar por uma segurança no emprego, de longo prazo. Os custos de manter o *expertise* do profissional corporativo eram arcados pelo empregador, que pagou por treinamento avançado e taxa de adesão em associações profissionais (BARLEY; KUNDA, 2006, p. 50 – 51, tradução nossa).

No entanto, os profissionais corporativos são os que experimentam o maior nível de “tensão entre as normas da vida profissional e os requisitos do contexto onde eles atuam” (BARLEY; KUNDA, 2006, p. 51, tradução nossa). Essa tensão surge porque, muitas vezes, as aspirações e os valores profissionais entram em choque com a busca

por metas e a eficiência das corporações.

Barley e Kunda (2006) denominaram de “especialistas itinerantes”, essa nova forma de organização profissional que combina práticas tradicionais e totalmente novas: assim como profissionais liberais, os “especialistas itinerantes” trabalham sozinhos, conseguem clientes pela rede de relacionamentos profissionais, através de recomendações, e são responsáveis pelo seu desenvolvimento; assim como empresas de profissionais, trabalham para uma organização, mas oferece seus serviços para outra; assim como profissionais corporativos, eles atuam dentro das organizações, como membros de equipes, em busca de objetivos comuns.

No entanto, eles não possuem um relacionamento contínuo com os clientes e a forma de recebimento também é diferente de profissionais corporativos ou em empresas de profissionais. Eles encontram soluções diferentes para encontrar clientes, manter *expertise* e garantir uma segurança no longo prazo: geralmente, costumam usar agência de intermediação para buscar novos clientes. Quanto à manutenção de *expertise*, enxergam-se como um “aprendiz contínuo”; mesmo os que já possuem extensas experiências, enxergam um novo trabalho como uma oportunidade de adquirir e praticar novas habilidades. Quanto à segurança no longo prazo, a sua segurança depende inteiramente da “sua habilidade de relacionar e manter habilidades que outros irão comprar” (BARLEY; KUNDA, 2006, p. 52- 53, tradução nossa).

Os próprios trabalhadores independentes entrevistados sentem que essa experiência profissional é única, em relação aos demais profissionais, possuindo a consciência da diferença: sentem mais similaridade com profissionais que atuam desta forma do que com os que executam mesmo tipo de trabalho. E, apesar dos problemas encontrados, a maioria não quer retornar à vida de profissional corporativo (BARLEY; KUNDA, 2006, p. 53).

Apesar de focar os trabalhadores de alta tecnologia, o estudo de Barley e Kunda (2004, 2006) não constitui uma mera etnografia sobre um fragmento da sociedade americana.

Visto que o processo de contratação em formas mais flexíveis pode ser considerada uma manifestação de mudança, que está abalando os alicerces do mundo do trabalho e emprego global, este estudo contribui muito para o entendimento do processo de flexibilização e nos faz refletir sobre o futuro das relações de trabalho.

Para melhor visualizarmos as idéias de cada estudo internacional pesquisado, elaboramos um quadro síntese que segue abaixo:

<b>Tema</b>	<b>Autor</b>	<b>Principal idéia</b>
<b>Flexibilização das relações de trabalho</b>	Carnoy, Castells e Benner (1997)	Os trabalhadores de alta qualificação circulam entre empresas, difundindo novos conhecimentos e ajudando a desenvolver a região estudada.
	Kalleberg (2000)	Os estudos sobre relações de trabalho flexíveis são multidisciplinares e necessitam de mais aprofundamento.
<b>Caracterização de trabalhadores flexíveis</b>	Cohen e Haberfeld (1993)	Os trabalhadores temporários não constituem um grupo homogêneo de trabalhadores secundários.
	Hipple e Stewart (1996)	Os trabalhadores contingentes recebem menos, mas isto se deve a diversos fatores, como idade, setor e tipo de emprego.
	Polivka (1996a, 1996b)	Explicação sobre funcionamento da pesquisa suplementar ao censo: suplemento de trabalhador contingente e arranjo de trabalho alternativo.
	Cohany (1998)	Descrição de dados demográficos, características de trabalho, rendimento e benefícios de cada modalidade de trabalho flexível.
<b>Fatores que determinam a utilização de trabalhadores flexíveis</b>	Mangum, Mayall e Nelson (1985)	Estudo sobre a indústria de serviço temporário, como um modelo de anexação e desanexação de mercado de trabalho interno.
	Osterman (1987)	Teoria de mercado interno
	Davis- Black e Uzzi (1993)	Fatores que determinam a utilização de trabalhadores flexíveis.
	Abraham e Taylor (1996)	A subcontratação é influenciada pelas economias nos salários e benefícios, a volatilidade da demanda de saída e a disponibilidade de subcontratados com habilidades específicas.

Tema	Autor	Principal idéia
<p><b>Fatores que determinam a utilização de trabalhadores flexíveis</b></p>	Nollen (1996)	As empresas usam trabalho flexível para variar a sua força de trabalho; reduzir custo de mão-de-obra, causar menos impacto para empregados centrais em recessões; e, facilitar tarefas gerenciais.
	Uzzi e Barsness (1998)	Os fatores que influenciam o uso do trabalho flexível são: tamanho da empresa, relações trabalhistas, estrutura de governança corporativa, a organização e o desenho dos cargos, tecnologia de trabalho e oferta e demanda de trabalho.
	Matusik e Hill (1998)	A subcontratação não significa redução de custo para todas as empresas, mas, há vantagens como estímulo à criação e acúmulo de conhecimentos. valor.
<p><b>Fatores que determinam a utilização de trabalhadores flexíveis</b></p>	Houseman (2001)	Realizou uma pesquisa de campo, onde os empregadores citaram razões tradicionais para explicar o uso de trabalhadores flexíveis: uso por curtos períodos e redução em salários e benefícios.
	Houseman, Kalleberg e Erickcek (2003)	Realizou uma pesquisa de campo, no setor de hospitais e fabricantes de auto-peças, onde os empregadores citaram como razões: rápido preenchimento de vagas, menores salários e baixo custo para admissão de trabalhadores de risco.
	Wenger e Kalleberg (2006)	O uso de trabalhadores flexíveis faz parte da estratégia de composição de quadro, para obter flexibilidade, junto a um grupo de empregados centrais altamente qualificados e comprometidos com a empresa.
<p><b>Problemas sociais e econômicos que o crescimento do número de trabalhadores flexíveis pode ocasionar</b></p>	Nollen (1996)	Elaborou um quadro que mostra a forma como os trabalhadores, as organizações e o mercado de trabalho podem ser afetados (Vide Quadro 4).
	Feldman e Klaas (1996)	Verificação de práticas evasivas, como demitir e recontratar como temporários, com salário menor, utilizando o temporário por longos prazos.
	Lee e Sivanathiran (1996)	A legislação em Malásia não consegue oferecer uma proteção social adequada e, cerca de 90% dos pesquisados não tinham contrato de trabalho escrito.

Tema	Autor	Principal idéia
<p align="center"><b>Relação de trabalhadores formais com os flexíveis</b></p>	Feldman (1990)	Uma estrutura teórica para entender o impacto de trabalhador em tempo parcial na atitude e comportamento dos trabalhadores formais.
	Pearce (1993)	Os subcontratados vivem um paradoxo: há pressão para ser bons membros de equipe, mas, devem manter um distanciamento, devido a sua forma contratual. A presença de subcontratados diminui a confiança dos empregados formais.
	Coyle-Shapiro e Kessler (2002)	Há uma influência direta do tipo de vínculo sobre o nível de comprometimento.
	Davis-Blake, Broschak e George (2003)	A heterogeneidade em arranjos de trabalho provoca reações sociais e psicológicas negativas entre os membros dos grupos.
<p align="center"><b>Motivação e o comprometimento do trabalhador flexível</b></p>	Allan e Sienko (1997)	A pesquisa de campo confirmou que a idéia de que a motivação dos trabalhadores flexíveis seria sempre inferior, é equivocada.
<p align="center"><b>Motivação e o comprometimento do trabalhador flexível</b></p>	Benson (1998)	Evidências de comprometimento dual dos trabalhadores flexíveis.
	Van Dyne e Ang (1998)	Há comportamento de cidadania organizacional em trabalhadores subcontratados.
	McClurg (1999)	Há falta de associação entre o comprometimento e as intenções de permanência futura na indústria de serviço temporário.
	George e Chattopadyay (2005)	Os trabalhadores se identificam com a agência e o cliente onde atuam.
	Olsen (2006)	Os gerentes estão solicitando a lealdade dos trabalhadores subcontratados e, de certa maneira, também sofrem pressão ao contratar trabalhadores flexíveis de alta capacitação.
<p align="center"><b>Práticas de gestão para os trabalhadores em regime flexível</b></p>	Feldman e Doeringhaus (1992)	Sugestão para ligar as políticas de recursos humanos que cobrem os trabalhadores em tempo parcial, com os planos estratégicos gerais da empresa.
	Feldman, Doeringhaus e Turnkey (1994)	Propostas para melhorar a gestão de temporários.
<p align="center"><b>Trabalho flexível entre profissionais de alta qualificação</b></p>	Cappelli (1992)	Nos anos 1980, os cargos gerenciais estavam mais vulneráveis ao desemprego do que outros empregados: a imagem de que este grupo seja protegido verificou ser falsa.

<b>Tema</b>	<b>Autor</b>	<b>Principal idéia</b>
<b>Trabalho flexível e família</b>	Carnoy (1999)	Numa sociedade competitiva, a família é importante provedora de um seguro contra desemprego e, também, fornece educação , rede de contatos e mobilidade.
<b>Trabalho flexível sob a perspectiva dos envolvidos no processo</b>	Barley e Kunda (2004)	O conceito de “especialista itinerante” fornece uma boa idéia no que os trabalhadores flexíveis de alta qualificação se tornaram.

Quadro 5 – Síntese dos estudos internacionais sobre o trabalho flexível

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Após a análise dos estudos internacionais, pudemos perceber que, os trabalhos com ênfase na visão do trabalhador eram em número restrito, e, que havia possibilidade de contribuir com um enfoque diferente, para um melhor entendimento do fenômeno da flexibilização do trabalho. A seguir, pesquisamos se nos estudos nacionais sobre o trabalho flexível havia uma lacuna, também, em estudos com perspectiva do próprio trabalhador.

### **CAPÍTULO 3**

## **TRABALHO FLEXÍVEL NO BRASIL**

Neste capítulo, buscamos entender a situação de trabalho flexível no Brasil, pesquisando os principais estudos relacionados ao tema e apresentando dados estatísticos sobre esta realidade. Os estudos sobre o tema de trabalho flexível são multidisciplinares, estendendo-se pelos campos de sociologia, psicologia, administração, filosofia, direito, gestão pública e saúde.

Como fonte de pesquisa utilizamos: Anais da ANPAD e ANPOCS; consulta ao banco de artigos SCIELO; bancos de teses da CAPES, USP, FGV; revistas científicas como RAE; RAC; RBCS, Cadernos PUC – Economia, Contemporaneidade e Educação, Economia e Sociedade (UNICAMP), Psicologia & Sociedade, Revista de ciências da administração, São Paulo em Perspectiva, Soc. Estado, Sociedade e Cultura, Tempo social, entre outras.

A partir da bibliografia pesquisada, observa-se que a flexibilização do trabalho começou ser tema de pesquisa no final de anos 1980, sendo estudada com maior intensidade a partir dos anos 1990. Os trabalhos iniciais concentram-se no tema da terceirização, com uma perspectiva gerencial. A terceirização é uma das formas que o trabalho flexível assumiu com mais intensidade, no Brasil, além de outras formas que surgiram posteriormente, tais como cooperativa, subcontratação em rede e outras.

Neste capítulo, apresentamos resumos ligados aos seguintes temas que emergiram durante a pesquisa bibliográfica, que foram agrupados pela pesquisadora: reestruturação produtiva e seus impactos nas relações de trabalho do Brasil; flexibilização na perspectiva do trabalhador; terceirização; experiências de gestão de trabalhadores flexíveis; qualidade de vida e saúde do trabalhador flexível; e, precarização dos trabalhadores.

No fim do capítulo, na Seção 3.10, relatamos, também, os resultados da pesquisa bibliográfica sobre as definições ligadas ao trabalho flexível, tanto nacionalmente quanto internacionalmente. Assim, elaboramos o Quadro 9, com as definições a serem aplicadas ao nosso trabalho.

Seguindo o mesmo padrão de síntese dos estudos científicos internacionais, realizamos uma classificação dos estudos nacionais por temas emergentes, conforme o Quadro 6, e, no final do capítulo, no Quadro 10, segue uma síntese das principais idéias de cada trabalho.

<b>Tema</b>	<b>Autor</b>	<b>Abordagem</b>
<b>Reestruturação produtiva e seus impactos nas relações de trabalho do Brasil:</b>	Cardoso Jr. (2001)	Quantitativa
	Cacciamali e Brito (2002)	Mista
	Abramides e Cabral (2003)	Qualitativa
	Chahad (2003)	Quantitativa
	Noronha (2003)	Qualitativa
	Salerno (2004)	Qualitativa
	Guimarães <i>et al.</i> (2004)	Quantitativa
	Lima (2004, 2006)	Qualitativa
	Loch e Correia (2004)	Qualitativa
	Costa, W. C. (2005)	Qualitativa
	Toni (2006)	Qualitativa
	Bêrni (2006)	Quantitativa
<b>Flexibilização na perspectiva do trabalhador</b>	Passeri e Guilherme (2000)	Quantitativa
	Kilimnik e Castilho (2002)	Qualitativa
	Silva, J. R. G. (2006)	Qualitativa
<b>Terceirização</b>	Brasil (1993)	Qualitativa
	Costa, M. S. (1994)	Qualitativa
	Amato Neto (1995)	Qualitativa
	Leite, J. C. (1997a, 1997b)	Quantitativa
	Rezende (1997)	Qualitativa
	Cacciamali e Brito (2002)	Mista
	Valença e Barbosa (2002)	Mista
	Prado e Takaoka (2002)	Quantitativa
<b>Experiências de gestão de trabalhadores flexíveis</b>	Silva <i>et al.</i> (2001)	Qualitativa
	Sarsur <i>et al.</i> (2002)	Quantitativa
	Piccinini e Oliveira (2003)	Mista
	Lima e Moura (2005)	Qualitativa
	Fernandes e Carvalho Neto (2005)	Quantitativa
	Marchalek, Rebelato e Rodrigues (2007)	Quantitativa
<b>Qualidade de vida e saúde do trabalhador flexível</b>	Silva, L. V. e Antunes, E. D. D. (2002)	Qualitativa
	Abramides e Cabral (2003)	Qualitativa
	Chillida e Cocco (2004)	Quantitativa

<b>Tema</b>	<b>Autor</b>	<b>Abordagem</b>
<b>Precarização dos trabalhadores</b>	Potengy e Castro (1998)	Qualitativa
	Segnini (1999)	Qualitativa
	Costa, M. S. (2003, 2005)	Qualitativa
	Peruzzo (2002)	Qualitativa
	Piccinini (2004)	Quantitativa
	Leite, M. (2005)	Qualitativa
	Alvarez <i>et al.</i> (2007)	Qualitativa
	Costa, M. S. (2007)	Qualitativa
	Tosta (2007)	Qualitativa
	Navarro e Padilha (2007)	Qualitativa
	Neves e Pedrosa (2007)	Qualitativa
<b>O trabalhador flexível e a vida familiar</b>	Montali (2003)	Qualitativa
	Serapioni (2005)	Qualitativa
<b>Idade e trabalho flexível</b>	Grun (1993)	Qualitativa
	Kilimnik e Castilho (2002)	Qualitativa
	Raffa e Bortolossi (2007)	Quantitativa

Quadro 6 – Estudos nacionais sobre o trabalho flexível

Fonte: elaborado pela pesquisadora

### **3.1. Reestruturação produtiva e seus impactos nas relações de trabalho do Brasil**

A partir da década de 1950, com a transição do emprego agrícola para o setor urbano e, nos anos 1960, com a “consolidação da implantação da indústria de transformação de bens de consumo durável”, houve uma expansão acelerada dos empregos formais, do modelo CLT, no Brasil (Bêrni, 2006, p. 146). O aumento no número de empregos formais criou uma situação estável para uma parte dos trabalhadores brasileiros, que encontravam respaldo nas legislações trabalhistas consolidadas em 1943.

Segundo Bêrni (2006), a mão-de-obra ocupada cresceu de “15,8 milhões de trabalhadores em 1949, para 64,6 milhões, em 2000” (BÊRNI, 2006, p. 141). No período de 1949 a 2010, estima-se um aumento de “quase 350% no emprego com o expressivo aumento de quase 20 vezes no PIB” (BÊRNI, 2006, p. 142).

No entanto, “essa mudança extraordinária passou a dar mostras de perder ímpeto durante os anos 1980, quando a produtividade do trabalho parece ter ingressado num ciclo de movimento expansivo” (BÊRNI, 2006, p. 141). Assim como nos EUA, a crise econômica da década de 1980 ocasionou processos de *downsizing* nas empresas brasileiras e, também, fez com que os empresários buscassem alternativas de redução de custos e flexibilização.

Cardoso Jr. (2001) afirma que, na década de 1980, iniciou-se a desregulação do trabalho no Brasil, “fase esta marcada ainda por um movimento contraditório, em que se tem, de um lado, o início do processo de desestruturação do mercado de trabalho, mas, de outro, a tentativa de se ampliar o raio de abrangência da regulamentação do mercado laboral” (CARDOSO JR., 2001, p. 34). Nos anos 1990, a desregulação do trabalho continuou em andamento, junto ao aprofundamento da crise econômica.

[...] no cenário vivido pela economia brasileira nos anos 90, não se pode menosprezar a influência exercida, desde os primeiros anos da década, pelos processos de abertura comercial e financeira ao exterior. [...] Ou seja, se por um lado o plano de estabilização ancorado no Real alcançou relativo sucesso no combate à inflação, por outro, levou a economia brasileira a uma combinação perversa de três armadilhas bem visíveis, sem saída no curto prazo e nas atuais condições (CARDOSO JR, 2001, p. 37-38).

Segundo Cacciamali e Brito (2002), no Brasil, a aplicação de métodos de gestão centradas em qualidade total, que estavam sendo seguidas em diversos países de economia avançada, era feito sem negociação com os trabalhadores e sem informações sobre as mudanças no cotidiano laboral, a remuneração e a saúde.

Dessa forma, devemos mencionar, no caso brasileiro, a tendência à privatização das regras no uso da força de trabalho, consentida pelas mudanças implementadas na legislação laboral durante a Administração de Fernando Henrique Cardoso. Essas alterações abordam os componentes principais do contrato de trabalho, horas e remuneração, e introduzem ou ampliam a aplicação de contratos de trabalho alternativos ao contrato padrão – cooperativas de trabalho, contrato por tempo determinado, e suspensão temporária de contrato (CACCIAMALI; BRITO, 2002, p. 3-4).

Através de uma pesquisa de campo, Cacciamali e Brito (2002) verificaram a “introdução dos componentes de flexibilização das relações de trabalho nos acordos, dissídios ou convenções coletivas que compõem o Banco de Dados do Sistema de Acompanhamento de Contratações Coletivas (SACC)” do DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos), do ano de 1998 (CACCIAMALI; BRITO, 2002, p. 4).

Segundo Cacciamali e Brito (2002), a flexibilização pode ser verificada por aspectos quantitativos e qualitativos:

Dentre os primeiros, devemos apreciar o número de trabalhadores contratados e as modalidades de contrato de trabalho utilizadas pelas empresas; a definição da jornada de trabalho e das horas extras; e os salários, suas formas de pagamentos e políticas de aumentos. Entre os aspectos qualitativos, devemos analisar as competências e padrões definidos pelas empresas para que os empregados possam desempenhar várias funções – a polivalência; a estabilidade no emprego para adquirir habilidades e competências; e os programas de educação continuada (CACCIAMALI; BRITO, 2002, p. 2).

Além da verificação dos aspectos citados acima, Cacciamali e Brito (2002) acreditam que, para analisar a flexibilização das relações de trabalho, deve-se analisar tanto a dimensão interna quanto a externa das empresas:

A primeira dimensão refere-se às práticas de gestão de mão-de-obra contratada diretamente pela empresa. A segunda diz respeito aos trabalhadores e às disposições estabelecidas nos contratos terceirizados, nos quais a mão-de-obra contratada pode estar sujeita às mesmas situações dos empregados diretamente pela empresa, apresentando, contudo, maior insegurança na manutenção de seu contrato de trabalho e, em geral, condições de trabalho inferiores àquelas deliberadas para os trabalhadores contratados diretamente (CACCIAMALI; BRITO, 2002. p. 2).

Como resultado da pesquisa, concluíram que as mudanças na legislação trabalhista, referente à flexibilização de jornada de trabalho e remuneração, foram efetivamente introduzidas “no âmbito dos acordos, dissídios e convenções coletivas” (CACCIAMALI; BRITO, 2002, p. 23).

No entanto, “as mudanças da legislação pertinentes à introdução de modalidades alternativas de contrato de trabalho, entretanto, não foram respaldadas nas negociações coletivas formais” (CACCIAMALI; BRITO, 2002, p. 23). Pelo material analisado, verificam-se proibição ou fortes restrições relativas ao uso dessas modalidades de contrato.

Abramides e Cabral (2003) afirmam que a “ofensiva neoliberal no Brasil, inicia-se no final do governo Sarney e perpassa os governos Collor e Itamar, aprofundando-se e consolidando-se com FHC (1994/2002)” (ABRAMIDES; CABRAL, 2003, p. 6).

Na opinião dos autores, o neoliberalismo traz desregulamentação de direitos do trabalhador: “O neoliberalismo consubstancia o Estado mínimo para os trabalhadores e o Estado ampliado para o capital, em que os interesses privados sobrepõem-se aos interesses públicos, de caráter universal” (ABRAMIDES; CABRAL, 2003, p. 7).

Segundo Chahad (2003), desde meados dos anos 1980, e, durante a década de 1990, “a abertura comercial, a estabilidade de preços, a transição demográfica, o ajuste do setor público, as privatizações” (CHAHAD, 2003, p. 3) afetaram as relações de trabalho estabelecidas no mercado de trabalho brasileiro. Com o ingresso para o mercado internacional, surgiram novas demandas e se criou uma grande diferença entre as necessidades das organizações e as condições criadas por “uma legislação trabalhista ultrapassada, que já cumpriu o seu papel histórico” (CHAHAD, 2003, p. 4).

O conjunto dessas transições, associado a outros aspectos sócio-econômicos da sociedade brasileira, possui implicações diretas e indiretas sobre a força de trabalho em geral, com impactos imediatos sobre o emprego, desemprego, rotatividade do trabalho, informalidade, ganhos reais e produtividade.

Conseqüentemente trazem consigo a questão da flexibilidade e da segurança de renda compatível com a realidade nacional (CHAHAD, 2003, p. 13).

Segundo Chahad (2003), no Brasil, “existe uma acentuada concentração de renda, e níveis alarmantes de pobreza, um quadro já típico de insegurança no trabalho e garantia precária de renda” (CHAHAD, 2003, p. 39).

Assim, as soluções para aumentarem a garantia de emprego e a segurança de renda passam por políticas de curto e longo prazo que, além de ter que resolver as questões históricas do subdesenvolvimento, da pobreza, da miséria e da marginalidade oriundas de um desenvolvimento econômico que concentrou a renda precisa, também, corrigir as distorções existentes no mercado de trabalho e propor um novo modelo de proteção social sociedade brasileira (CHAHAD, 2003, p. 40).

Segundo Chahad (2003), “uma das principais características do mercado de trabalho na década de noventa foi o crescimento das relações informais de trabalho - informalidade (trabalho assalariado sem carteira assinada e trabalho por conta própria)” (CHAHAD, 2003, p. 15). Atualmente, o mercado informal não pode ser imediatamente associado a uma classe de trabalhadores com baixo rendimento, marginalizados e excluídos do mercado formal:

[...] inúmeros segmentos de trabalhadores qualificados, bem como o surgimento de formas mais flexíveis de oferta de bens e serviços, acabam por utilizar trabalhadores que não mais se amoldam ao contrato de trabalho tradicional. Isto tem elevado o nível de qualificação médio dos trabalhadores no informal decorrente, em parte, de uma migração seletiva de trabalhadores com maior grau de instrução, antes engajados no mercado formal. Na falta de um critério bem definido para identificar os informais, esses novos trabalhadores continuam sendo nele incluídos (CHAHAD, 2003, p. 15).

Quanto ao desemprego, o Plano Real trouxe a estabilização de preços e crescimento, “provocando uma queda na taxa de desemprego em 1994 e 1995. A partir de então, essa taxa apresentou crescimento” (CHAHAD, 2003, p. 16). Outro fato visível em

relação ao desemprego “é o estreitamento das oportunidades de emprego no mercado de trabalho”, percebido pelo aumento do tempo médio de procura por trabalho (CHAHAD, 2003, p. 17).

Quanto aos salários reais, houve aumento até 1998, “declinando após o período que se sucedeu à desvalorização cambial” (CHAHAD, 2003, p. 17). Um ponto interessante é que “os ganhos reais foram bem mais expressivos entre os trabalhadores ‘sem carteira de trabalho assinada’, do que para os trabalhadores do mercado formal” (CHAHAD, 2003, p. 18).

Outra constatação importante advinda da estabilização de preços, se relaciona aos diferenciais de rendimentos reais entre os trabalhadores do mercado formal e informal. Os dados da PME indicam que, no início da década de noventa, este diferencial estava em torno de 50,0%, devido não só ao baixo nível de proteção dos assalariados sem carteira, quanto dos profissionais que trabalham por conta própria, como pela maior corrosão salarial causada nos seus salários pela alta inflação naquele período. [...] Ao final da década houve um processo de convergência desse diferencial, situando-se em torno de 15,0%, ainda em favor dos trabalhadores com carteira assinada (CHAHAD, 2003, p. 18).

Segundo Chahad (2003), os resultados observados no mercado de trabalho “são fruto da inteiração entre os aspectos macroeconômicos e os micro-fundamentos do mercado de trabalho” (CHAHAD, 2003, p. 19).

Enquanto o enfoque macroeconômico depende de variáveis como déficit público, taxa de juros, taxa de câmbio, saldo comercial, entre outros, evidenciando influências no plano interno, como do contexto internacional, o enfoque microeconômico depende essencialmente das instituições e programas, voltados para regulamentar, assim como fazer funcionar o mercado de trabalho. Outra forma de explicitar esta complementaridade é afirmando que as instituições no mercado de trabalho, ou seja, a ação governamental garantida pela legislação e/ou instituições, contribui bastante para os resultados observados no mercado de trabalho (CHAHAD, 2003, p. 19 – 20).

No Brasil, ao lado de um movimento em busca de “flexibilidade macroeconômica”, “permanece uma situação de rigidez microeconômica no mercado de trabalho, com

efeitos perversos sobre a produtividade, os rendimentos e a segurança de renda de grande parcela dos trabalhadores brasileiros” (CHAHAD, 2003, p. 20).

Segundo Chahad (2003), as características marcantes do mercado de trabalho brasileiro são:

(a) criação insuficiente de empregos; [...] (b) baixa produtividade do trabalho; [...] (c) baixo nível de escolaridade da força de trabalho; [...] (d) alta rotatividade da mão de obra; [...] (e) baixa remuneração salarial e amplo leque salarial; [...] (f) amplas mudanças na estrutura da força de trabalho e poucas mudanças na legislação trabalhista; [...] **(g) forte mudança na estrutura do emprego em direção à maior informalidade no trabalho;** [...] (h) excesso de litígios trabalhistas e dificuldade em determinar o custo real da mão de obra; [...] (i) salário mínimo obrigatório e altos custos não-salariais inibem a contratação por tempo indeterminado prevista na CLT; [...] (j) estrutura sindical obsoleta e falta de prática em negociações coletivas; [...] (k) existem sérios impactos negativos e efeitos adversos na rescisão do contrato de trabalho decorrente da forma como se combina o pagamento do seguro-desemprego e do FGTS; [...] (l) falta de articulação entre o seguro-desemprego e as demais políticas ativas voltadas para o mercado de trabalho [...] (CHAHAD, 2003, p. 21 – 32, grifo nosso).

Chahad (2003) afirma que as cooperativas são muito mencionadas na literatura relacionada, mas, na prática, “em decorrência da sua utilização incorreta prevista pela legislação”, fez com esta modalidade fosse “objeto de constante celeuma jurídica” (CHAHAD, 2003, p. 34).

Quanto aos motivos de utilização de trabalho flexível, os empresários entrevistados responderam o seguinte:

Seguindo a tendência internacionalmente constatada, a principal razão pela qual as empresas procuram fugir do contrato tradicional padrão da CLT é a tentativa de redução do custo do trabalho. [...] mais de um terço das empresas argumentam que a prática de contratos especiais decorre da sua tentativa de reduzir o custo da mão de obra. Outra forte razão para buscar maior agilidade na contratação encontra-se no atendimento da demanda dos produtos que ela oferece no mercado (CHAHAD, 2003, p. 34)

Chahad (2003) afirma que “a legislação trabalhista apresenta possibilidades de

modalidades especiais de contrato de trabalho que permitem fugir do contrato assalariado tradicional” (CHAHAD, 2003, p. 39), aumentando, assim, a flexibilidade do mercado de trabalho brasileiro.

Noronha (2003) afirma que “os mercados e os contratos de trabalho ‘informais’ têm sido percebidos no Brasil como problemas econômicos e sociais, pois representam rupturas com um padrão contratual único, isto é, o contrato ‘formal’” (NORONHA, 2003, p. 111). Segundo o autor, essa discussão está em debate no Brasil, “sob forma de flexibilização” (NORONHA, 2003, p. 111).

De fato, o significado da dupla conceitual “formal”/“informal” não é claro, assim como não há coesão sobre a pertinência de contratos homogêneos nem sobre o papel da legislação nos contratos de trabalho. Argumentamos que somente quando tivermos identificado os diversos tipos ou grupos de “contratos atípicos” (conceito que talvez seja preferível ao de “informalidade”), previstos ou não pelas leis, poderemos definir as eventuais inconveniências da ausência de um padrão contratual único e, principalmente, identificar as razões da existência de contratos atípicos e ilegais ou não previstos em lei e socialmente ilegítimos (NORONHA, 2003, p. 111).

Segundo Noronha (2003), a informalidade ou os contratos atípicos podem ser entendidos quando há uma “compreensão do contrato formal predominante em cada país, região, setor ou categoria profissional” (NORONHA, 2003, p. 112). No Brasil, a diferença entre o “trabalho formal” ou “informal” é basicamente de ordem jurídica: quem não possui carteira de trabalho assinada pelo empregador é um trabalhador informal.

Noronha (2003) considera limitadas as abordagens econômicas ou sociológicas baseadas no par formal/informal: é difícil explicar as “razões pelas quais o Brasil conta com uma longa história de contratos atípicos e de fracassos na busca da homogeneização dos mercados de trabalho” (NORONHA, 2003, p. 112).

Dessa forma, Noronha (2003) buscou redefinir “informalidade”, tendo como “pressuposto a existência de uma disputa conceitual entre diversos segmentos para

redefinir novas noções de contratos de trabalho moralmente defensáveis no Brasil” (NORONHA, 2003, p. 112).

Segundo Noronha (2003), no Brasil, vivemos uma situação onde “velhas” e “novas” formas de trabalhos atípicos convivem, visto que “a incorporação de diversos segmentos ao mercado formal ainda estava em processo quando ‘novas formalidades’ surgiram” (NORONHA, 2003, p. 115).

No Brasil, encontramos três interpretações do fenômeno de flexibilização:

A primeira é justamente a interpretação econômica. Contrastando-a, juízes e procuradores, por seu próprio *ethos* profissional classificam como ilegal a maior parte das situações entendidas como ‘informal’ pelos economistas. Sob a influência de ambos (bem como dos institutos de pesquisa) a população tende a identificar ‘informal’ com a ausência de carteira de trabalho e, em decorrência, com ‘injusto’. Dessa forma, há três pares contrastantes de conceitos por meio dos quais são percebidos os contratos de trabalho: formal e ‘informal’; legal e ilegal; justo e injusto. Embora ‘informal’ tenda a ser identificado com ‘sem carteira’ e este com ‘injusto’, a aderência dos conceitos não é linear (NORONHA, 2003, p. 115).

Noronha (2003) sintetizou, em um quadro, as principais abordagens que são utilizadas para explicar o fenômeno do “trabalho informal” no Brasil:

<b>Abordagens Econômicas</b>	<b>Abordagens Sociológicas e/ou Normativas</b>
<p><b>VELHA INFORMALIDADE (SUBEMPREGO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata-se de uma abordagem tipicamente econômica, pois toma o investimento como a variável principal. Visa a explicar a “informalidade” de uma economia em transição, que gera desempregados, subempregados ou empregados “informais” nos centros urbanos industrializados, muitos deles recém migrados de áreas rurais.</li> <li>• Abordagem <i>desenvolvimentista</i> do mercado de trabalho.</li> <li>• A “informalidade” é entendida como <i>negativa ou neutra</i> por ser um fenômeno típico de sociedades em transição, o qual será solucionado com o próprio desenvolvimento.</li> </ul>	<p><b>INFORMALIDADE POBRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclui diversos tipos de trabalhos “pobres” sob o mesmo conceito, sendo, portanto, mais empírica que a “velha informalidade”.</li> <li>• A abordagem deriva (1) das antigas tentativas da OIT de criar conceitos capazes de incluir as “informalidades” dos vários países e (2) das tentativas de se adaptar a tese da “velha informalidade” aos novos trabalhos precários.</li> <li>• Julgam a “informalidade” <i>negativa</i>.</li> </ul>

Abordagens Econômicas	Abordagens Sociológicas e/ou Normativas
<p><b>INFORMALIDADE NEOCLASSICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afirma que a “informalidade é o resultado natural da ação de empresas em busca da maximização de suas rendas em países com custos indiretos elevados da força de trabalho, impostos por lei, ou rígidos acordos coletivos.</li> <li>• <i>Mainstream</i> econômico internacional.</li> <li>• A “informalidade” é vista como <i>positiva</i> por ser o meio pelo qual o mercado corrige os efeitos negativos de normas rígidas do mercado de trabalho.</li> </ul>	<p><b>INFORMALIDADE JURÍDICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assemelha-se à variante neoclássica pelo foco na regulação do trabalho, mas pode ser considerada seu espelho negativo por entender o excesso de liberdade do mercado na regulação das relações de trabalho como destruidor das intervenções legais necessárias à garantia de condições mínimas para a sedimentação de contratos do trabalho (entendido como um contrato entre desiguais) socialmente justos.</li> <li>• Abordagem típica de profissionais da área jurídica e cientistas políticos, <i>especialmente em países com relações de trabalho de tradição corporativista, neocorporativista ou legislada.</i></li> <li>• Vê a “informalidade” de maneira <i>negativa</i>.</li> </ul>
<p><b>NOVA INFORMALIDADE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A “informalidade é o resultado natural de mudanças no processo de trabalho, de novas concepções organizacionais e novos tipos de trabalho, sem tempo ou espaço fixos, gerados pela sociedade pós-fordista ou pós industrial.</li> <li>• Escola regulacionista, analistas das sociedades pós-industriais ou da pós-modernidade.</li> <li>• Vê a “informalidade como <i>relativamente neutra</i>, pois embora cause problemas sociais no curto prazo (<i>negativo</i>), representa uma mudança estrutural nos padrões de trabalho.</li> </ul>	<p><b>INFORMALIDADE DA GLOBALIZAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afirma que a realidade não mudou, isto é, que a natureza e as características do trabalho permanecem essencialmente as mesmas; e que as mudanças ocorreram devido ao aumento da competição internacional, estimulada pelo credo neoliberal, que levou ao crescimento do desemprego e de trabalhos precários e instáveis.</li> <li>• Sociólogos críticos da globalização e marxistas.</li> <li>• Vê a “informalidade” de forma <i>negativa</i>.</li> </ul>

Quadro 7 – As principais abordagens sobre o fenômeno do “trabalho informal” no Brasil

Fonte: NORONHA, 2003, p. 119 (grifo do autor)

Segundo Noronha (2003), todas as abordagens acima possuem argumentos fortes e explicam parte do processo, fazendo com que não possam ser unificadas ou substitutas entre si:

[...] ‘velha informalidade’ ainda está em vigência em diversas regiões ou atividades; o argumento da ‘informalidade’ neoclássica também tem solo fértil no país, dado o modelo legislado de relações de trabalho; por outro lado, o contra-argumento ‘jurídico’ é forte, na medida em que o direito do trabalho é a fonte do direito social no país, e não o oposto – isto significa que uma eventual desregulamentação teria expressivos impactos sociais. Além disso, o debate sobre ‘o fim do trabalho’ (ou variações mais brandas como o ‘trabalho pós-industrial’) tem considerável efeito simbólico sobre a classe média, ávida por uma visão que explique seu próprio desemprego ou subemprego, a despeito da discutível disseminação real de relações de trabalho substantivamente novas e diferentes (NORONHA, 2003, p. 120).

Após a análise, Noronha (2003) afirma que o mínimo de direitos e benefícios aceitos como “justo”, numa relação de trabalho, depende de fatores anteriores que envolvem: “as experiências prévias de trabalho do indivíduo e de sua família, bem como em função das expectativas profissionais, o que por sua vez é definido por muitos outros elementos das histórias individuais, incluindo variáveis como grau de escolarização, sexo e idade” (NORONHA, 2003, p. 123).

Segundo Noronha (2003), no Brasil, onde as transformações sócio-econômicas estão em andamento, o conceito de “trabalhos informais” tem sido tratado de uma forma muito superficial e genérica. Os termos como subemprego, trabalho informal, trabalho precário ou precarização são úteis para entender algumas situações de determinada região, num dado período; no entanto, não permite a compreensão de toda a complexidade de diversos contratos atípicos que está surgindo no mercado brasileiro. Para entender e atenuar os problemas que surgem com o “trabalho informal”, seria necessário realizar “a tarefa empírica de definir e dimensionar os diversos tipos de contratos atípicos terá de ser feita” (NORONHA, 2003, p. 125).

Salerno (2004) afirma sobre a idéia de inclusão/exclusão, uma outra discussão muito freqüente, quando se fala de reestruturação produtiva:

Portanto, "inclusão", grosso modo, diz respeito àqueles trabalhadores (homens) que guardam relação de emprego formal, que não tiveram suas condições de trabalho e de remuneração degradadas em relações àquelas que passaram a ser percebidas pelos trabalhadores(as) "expulsos" do núcleo central de uma empresa, de um setor. E como as condições de trabalho variam conforme o setor, empresa ou mesmo parte da empresa, seria preciso qualificar melhor o movimento inclusão/exclusão com casos concretos. A rigor, a reestruturação produtiva em curso é bastante complexa e aponta para diferentes direções quando observada sob a ótica do trabalho e da organização do trabalho (SALERNO, 2004, p. 28).

Segundo Guimarães *et al.* (2004), nos últimos quinze anos, o processo de reestruturação da economia nacional aumentou a competitividade e a capacidade de

inserção do Brasil no mercado global.

Todavia, ele atingiu profundamente o mercado brasileiro de trabalho, com efeitos sobre as trajetórias ocupacionais, os rendimentos individuais e as formas institucionais de regulação das relações de trabalho. Por um lado, se consideradas as estatísticas oficiais, observa-se mesmo uma queda abrupta tanto da taxa de atividade como da taxa de ocupação. Por outro, o trânsito no mercado de trabalho se intensifica, aumentando a insegurança ocupacional a que estão sujeitos os indivíduos, que passam com muita frequência da condição de ativos à de inativos, de ocupados à de desempregados (GUIMARÃES *et al.*, 2004, p. 262).

Lima (2004, 2006) analisa o conceito e a prática do cooperativismo, que está sendo muito revisitado nesta época de reestruturação produtiva:

A crise da sociedade salarial ou do modelo fordista, que agregou direitos sociais à relação de trabalho, reapresentou a necessidade de buscar formas alternativas de organização do trabalho e de autonomia dos trabalhadores, diante do crescimento do desemprego, da perda dos direitos sociais do período anterior e do enfraquecimento do movimento sindical. A proposta de cooperativismo de trabalho, juntamente com outras formas associativas de organização dos trabalhadores, tem sido recuperada com o objetivo de dar continuidade à luta por uma sociedade mais igualitária e socialista, no novo contexto do desenvolvimento capitalista (LIMA, 2004, p. 45).

O conceito não é novo, visto que as cooperativas de trabalho e de produção nasceram com a industrialização do século XIX, baseado em socialismo utópico: “a autogestão do trabalho como reação defensiva ao desemprego e às condições de vida e de trabalho dos operários industriais” (LIMA, 2004, p. 46).

Segundo Lima (2004, 2006), “a atual onda de empreendimentos corporativos” deve-se a dois fatores: a reestruturação econômica e “os movimentos contraculturais, do final da década de 1960” (movimentos ecológicos, feministas, de minorias e a busca por modelos alternativos que possam substituir o modelo dominante, no mundo capitalista) (LIMA, 2004, p. 48).

Se por um lado a formação de cooperativa busca a democratização do trabalho, através da autogestão, por outro, esta forma de associação está sendo utilizada, também, “como uma forma alternativa de empresa capitalista, na qual o trabalho autogestionário termina por ser funcional pela flexibilidade que possibilita no uso da força de trabalho, permitindo a redução de custos e aumentando a competitividade das empresas” (LIMA, 2004, p. 46).

No Brasil, Lima (2004, 2006) identificou dois grupos de cooperativas: as cooperativas “pragmáticas” ou “falsas cooperativas”, que trabalham como terceirizadas para empresas e foram estruturadas pelas empresas clientes; e, no segundo grupo, as cooperativas “defensivas”, estruturadas pelos trabalhadores para a manutenção do emprego, quando uma empresa entra em falência, ou para “programas governamentais de geração de rendas” (LIMA, 2004, p. 46).

A partir dos anos 1990, tanto as cooperativas “defensivas” quanto as “pragmáticas” cresceram rapidamente em números no Brasil. “Num contexto de reestruturação econômica e reformas neoliberais no país, com a redução do emprego formal, com o crescimento da informalidade, do chamado desemprego estrutural” (LIMA, 2004, p. 53), as primeiras experiências surgiram pontualmente para a manutenção de empregos.

O cooperativismo “pragmático” não segue os princípios fundadores desta forma de associação e apresentam uma série de problemas: não há participação dos cooperados na gestão; os treinamentos ficam concentrados em pessoal de supervisão; contradição entre o discurso cooperativista e a realidade do trabalho cotidiano; intensificação do tempo de trabalho, para pagar os encargos e outras obrigações; entre outras. Esses problemas fazem com que o cooperado se identifique mais com a empresa cliente do que com a cooperativa (LIMA, 2004, 2006).

Segundo Lima (2004, 2006), essa separação entre cooperativas verdadeiras e falsas é um debate que já dura mais de um século e está ligada às questões sobre o uso deste

modelo pelo capitalista, degenerando os princípios fundadores. No entanto, esta forma associativa apresenta pontos positivos que podem ser aproveitados, numa conjuntura de flexibilidade como a atual.

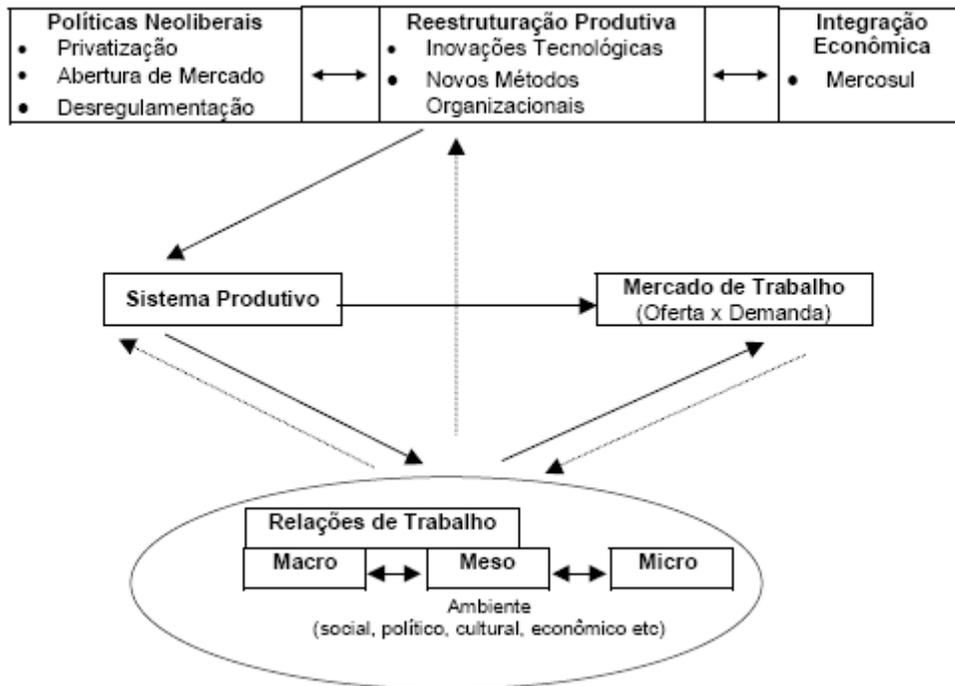
Loch e Correia (2004) analisaram a gestão de pessoas, no contexto de flexibilização. A área de gestão de pessoas exerce um papel de intermediação entre o trabalhador e o capitalista: num contexto de transformação, “tanto o trabalho como a Gestão de Pessoas nas organizações passam a assumir formas flexíveis, subjugadas a uma racionalidade dominante, a fim de atender uma demanda de mercado” (LOCH; CORREIA, 2004, p. 20).

Loch e Correia (2004) afirmam que “o imperativo instrumental se faz presente na organização do trabalho” (LOCH; CORREIA, 2004, p. 21), tanto nos modelos taylorista/fordista quanto em modelos mais flexíveis de gestão: dessa forma, o significado negativo do trabalho ganha mais evidência atualmente.

Segundo Loch e Correia (2004), a área de gestão de pessoas tem desenvolvido algumas práticas, com o intuito de resgatar a subjetividade do trabalhador: “programas de capacitação amplos e contínuos e não restritos a tarefas; agrupamentos de pessoas em equipes em oposição ao trabalho individual; programas de participação nos lucros e/ou resultados entre outras” (LOCH; CORREIA, 2004, p. 21).

Loch e Correia (2004) acreditam que “a Gestão de Pessoas baseada numa ótica substantiva, caracterizada por uma forma ética de conduta e plena de valores que tendem a auto-realização, pode proporcionar uma real e efetiva participação e envolvimento do trabalhador” (LOCH; CORREIA, 2004, p. 22).

Segundo Costa, W. C. (2005), a relação causal entre as transformações do mundo atual, o mercado de trabalho e as relações de trabalho pode ser visualizada pelo esquema abaixo:



Esquema 2 - Diagrama da causalidade

Fonte: COSTA, W. C., 2005, p. 124

Toni (2006) afirma que, ao examinar a literatura brasileira que trata o tema da transformação das relações de trabalho, há predominância de análises críticas “em que se sobressai a noção de precarização, seja de modo mais restrito, para indicar a degradação das relações e condições de trabalho, seja de forma ampliada, para dar conta de situações mais abrangentes, como a da ‘precarização social’” (TONI, 2006, p. 445).

Segundo Toni (2006), as abordagens interpretativas sobre o tema da flexibilização de trabalho surgiram na segunda metade dos anos 1990, em busca de entendimento das situações de trabalho do período recente.

Portanto, o que se pode extrair das mutações recentes e das análises a seu respeito é que, se, por um lado, as transformações no trabalho não foram tão radicais a ponto de referendar as teses sobre o fim do trabalho, de outro, foram suficientemente profundas, a ponto de não mais poderem ser interpretadas meramente como expressão ampliada de realidades já conhecidas. Ademais, tampouco se trata de mera justaposição de realidades novas a antigas, o que exige uma ressignificação de noções correntes e demanda a invenção de novos

conceitos. Nessa senda, se o giro em torno do conceito setor informal é quase inescapável, dadas as semelhanças entre as formas ocupacionais, há que se ter presente que, no trabalho reestruturado, tende a predominar a precarização das relações de trabalho, noção esta mais reveladora e que deveria nortear abordagens inovadoras (TONI, 2006, p. 464). .

### 3.2. Flexibilização na perspectiva do trabalhador

Passeri e Guilherme (2000) realizaram uma pesquisa de campo, onde se constataram fatos interessantes sobre a flexibilização das relações de trabalho, no Brasil:

Os trabalhadores anseiam por uma flexibilização das relações de trabalho que os livre daquele trabalho *rotineiro, tedioso, insípido, fragmentado e mal pago* predominante nas organizações cujas estruturas estão fundadas na especialização taylorista, na produção em massa fordista inaugurada com a Segunda Revolução Industrial e são administradas segundo um modelo de gestão monológica (PASSERI; GUILHERME, 2000, p. 12, grifo do autor).

Segundo Passeri e Guilherme (2000), o trabalhador atual possui consciência maior da “universalidade de sua dignidade, de sua cidadania, da aplicabilidade de seu capital intelectual. Ele não quer mais se sujeitar a ser uma mera peça em uma microengrenagem, com elevado dispêndio da força física ou desgaste” (PASSERI; GUILHERME, 2000, p. 12).

No entanto, apesar de buscar esta liberdade de escolher o seu próprio trabalho, de administrar o seu tempo e de trabalhar com a sua potencialidade, o trabalhador enfrenta algumas dificuldades nesse processo de flexibilização:

O seu drama é que ele foi educado para a subserviência a um patrão, para a submissão incondicional às regras das organizações e de mercado. De acordo com essas raízes educacionais o importante em sua vida é ser *bem-educado*, estudar numa excelente escola, fazer uma excelente universidade e ir trabalhar numa grande empresa multinacional.[...] Não importa se isso lhe traz fastio ou

embotamento de suas potencialidades. A pretensa segurança fala mais alto, às vezes o prestígio. Se depois de tudo isso não lograr *aquele emprego*, resta-lhe o desespero, a desestruturação pessoal e social (PASSERI; GUILHERME, 2000, p. 12).

O trabalhador brasileiro, que não foi educado com a mentalidade de empreendedorismo, não consegue visualizar “o tipo de flexibilização das relações de trabalho que lhe convém e, ao mesmo tempo, seja congruente com os objetivos organizacionais” (PASSERI; GUILHERME, 2000, p. 12).

Segundo Kilimnik e Castilho (2002), “é importante investir em pesquisas sobre as transições e as reorientações de carreira, que possam fornecer subsídios para um adequado enfrentamento dos problemas e desafios contidos nesses processos, por meio de programas individuais, organizacionais e até mesmo governamentais” (KILIMNIK; CASTILHO, 2002, p. 1).

Kilimnik e Castilho (2002) realizaram um projeto pesquisa que “investigou reações à demissão, transições e trajetórias de carreiras pós-demissão, âncoras de carreira, além da qualidade de vida no trabalho” (KILIMNIK; CASTILHO, 2002, p. 4).

Os profissionais eram participantes de “um grupo de intercâmbio em Recursos Humanos, denominado no presente trabalho de GIRH, durante a década de 90” (KILIMNIK; CASTILHO, 2002, p. 4). Entre 1997 a 1999, foi realizado um estudo comparativo e longitudinal, “com subgrupo composto de 14 profissionais, em transição de carreira [...] e que experimentaram trabalhar como autônomos, por meio de entrevistas e observação” (KILIMNIK; CASTILHO, 2002, p. 4).

Kilimnik e Castilho (2002) usaram como referência o modelo das dimensões básicas da tarefa de HACKMAN & OLDHAM (1975).

Na pesquisa, tinham duas questões principais:

O que ocorre com a qualidade de vida de profissionais que transitam do emprego formal para o trabalho autônomo? [...] Como se comportam as dimensões de contexto e conteúdo do trabalho, determinantes da satisfação com o mesmo, na transição de carreira para o trabalho autônomo? (KILIMNIK; CASTILHO, 2002, p. 4).

Segundo Kilimnik e Castilho (2002), a maioria dos profissionais estudados apresenta-se mais satisfeita em relação ao trabalho flexível: “passada a difícil fase de transição”, os profissionais sentem que há maior crescimento profissional, “embora em outros aspectos, como o de ganhos financeiros, tenham ocorrido perdas” (KILIMNIK; CASTILHO, 2002, p. 13).

Kilimnik e Castilho (2002) verificaram que a participação no grupo de intercâmbio profissional (GIRH) gerou resultados concretos para os profissionais: “além de servir de um ponto de referência em termos de identidade sócio-profissional, esse grupo atuou como uma importante fonte de oportunidades de trabalho” (KILIMNIK; CASTILHO, 2002, p. 13).

A transição do emprego formal para o trabalho autônomo ou terceirizado não é um processo tranqüilo: “a criação de novos espaços de trabalho tem se revelado uma empreitada difícil do ponto de vista de retorno financeiro, embora gratificante quanto à melhoria do conteúdo do trabalho e de amadurecimento profissional” (KILIMNIK; CASTILHO, 2002, p. 14).

Segundo Kilimnik e Castilho (2002) , os profissionais “estão mais satisfeitos com o conteúdo do trabalho que realizam atualmente e sentem-se mais seguros (no sentido de autoconfiança) e realizados profissionalmente” (KILIMNIK; CASTILHO, 2002, p. 14). No que se refere às variáveis de contexto, como compensação financeira, alguns conseguiram melhorar e outros não, tendo que se adaptar ao nível de rendimento menor.

Silva, J. R. G. (2006) realizou um estudo sobre pessoas auto-empregadas de alto nível de qualificação, para analisar como elas “lidam com as noções de tempo e espaço” (SILVA, J. R. G., 2006, p. 1). “Entender a maneira como os indivíduos lidam com estas questões é, portanto, fundamental, [...] para que se compreenda o significado que eles atribuem ao trabalho no atual contexto” (SILVA, J. R. G., 2006, p. 2).

A pesquisa foi de abordagem qualitativa, “por meio da análise de narrativa de indivíduos que migraram da situação de empregados em tempo integral” para auto-emprego. Os dez entrevistados eram profissionais de alta qualificação, “selecionados por tipicidade e acessibilidade” (SILVA, J. R. G., 2006, p. 7): oito homens e duas mulheres; oito com pós-graduação (mestrado ou doutorado); diferentes faixas etárias e estado civil; e, com tempo de auto-emprego diferentes.

Através de entrevistas semi-estruturadas, coletaram informações sobre:

[...] a trajetória rumo à situação de auto-emprego; sua visão comparativa entre esta condição e a experiência própria como empregados; suas percepções quanto à forma de adequação a esta condição, em termos de como lidam com as questões de tempo e espaço; a avaliação de suas experiências, em termos de satisfação das expectativas profissionais e pessoais; suas expectativas quanto ao futuro (SILVA, J. R. G., 2006, p. 7 - 8).

As categorias que surgiram da análise das narrativas foram: “percepções sobre a situação de auto-emprego; a construção de novos conceitos e valores sobre tempo e espaço; percepção sobre os espaços da empresa e da casa; temporalidades da vida do auto-empregado; percepções sobre a própria existência no espaço incorporado” (SILVA, J. R. G., 2006, p. 8).

Os entrevistados relataram que a opção de auto-emprego já estava nos planos de vida, mas, que a passagem foi antecipada por um elemento impulsionador. A maioria demonstrou insatisfação com algumas condições de trabalho em que atuaram como empregados. Um outro ponto citado por todos é a existência de um suporte financeiro

construídos por eles, que permitiu a permanência no auto-emprego, na fase inicial da transição (SILVA, J. R. G., 2006).

Quanto à bagagem de conhecimento, todos se sentiam preparados para trabalhar como auto-empregado, mas, há os que se sentiram desconfortáveis na nova situação, visto que necessitam reconstruir a “lógica de atuação profissional e sua identidade diante da sociedade” (SILVA, J. R. G., 2006, p. 9).

A adaptação dos indivíduos à condição de auto-empregados parece estar associada à sua capacidade de adequação às dinâmicas de cada tipo de ambiente. Isto pode ser percebido na maneira como descrevem os espaços da antiga empresa e da casa, bem como as temporalidades a eles associados (SILVA, J. R. G., 2006, p. 10).

Quanto ao espaço da empresa, a percepção dos entrevistados é que ela seja um “espaço político, no qual os interesses de alguns se sobrepõem, por vezes, aos interesses dos demais. Alguns [...] vêem este aspecto como decisivo para a sua escolha de migrar para a alternativa de auto-emprego” (SILVA, J. R. G., 2006, p. 10). Outros descrevem a empresa como um espaço de *glamour*, onde os trabalhadores adquirem “hábitos mais sofisticados” (SILVA, J. R. G., 2006, p. 10).

A empresa tende a ser vista também, simultaneamente, como espaço de crescimento e de imposição de limites. [...] todos falam do rápido crescimento profissional e, em muitos casos, hierárquico alcançado no início de suas vidas nas empresas. Para muitos deles, este crescimento teve, no entanto, alguns custos, tais como a perda do domínio de suas expectativas de vida, o adiamento de outros projetos pessoais e a redução da convivência com amigos ou familiares (SILVA, J. R. G., 2006, p. 10).

A empresa é vista como um espaço que fornece certa segurança interior: “há a segurança de saber que, pelo menos em um curto prazo, tem-se um pouco mais de garantia de ter um salário no final do mês. A perda desta segurança é talvez uma das maiores dificuldades da migração para o auto-emprego” (SILVA, J. R. G., 2006, p. 10).

O preço desta segurança é o controle e o dever de seguir as regras burocráticas estabelecidas pela empresa.

O dinamismo e a praticidade de trabalhar numa empresa fazem com que ela seja “um lugar que estimula a ação e permite a constante socialização, o que faz com que, na transição para o auto-emprego, seja difícil acostumar-se a um ambiente mais solitário” (SILVA, J. R. G., 2006, p. 11). No entanto, para os trabalhadores que não gostam de ambientes agitados, a empresa representava um local de difícil concentração e muito desconfortável.

Percebe-se pelos discursos dos entrevistados “que há uma diferença entre ‘levar trabalho para casa’ e ‘trabalhar em casa’. [...] Os problemas se intensificam, de fato, quando o espaço da casa precisa ser convertido em espaço de trabalho” (SILVA, J. R. G., 2006, p. 11).

Quando há pessoas que habitam a mesma casa, a situação fica muito mais complexa e a criação de “formas de delimitação entre os espaços de trabalho e de vida pessoal, no lugar da casa, parece ser um desafio constante para diversos entrevistados” (SILVA, J. R. G., 2006, p. 12). A maioria declarou que ter um local reservado para o trabalho é um requisito importante para todos os auto-empregados que habitam com família. Alguns optam por construir locais alternativos, como escritórios fora da residência, ou tentam usar o e-mail, como alternativa de contato com os clientes.

O outro desafio para auto-empregados é a questão do tempo: quase todos os entrevistados citaram “a oportunidade de conciliar o tempo de trabalho com o tempo de vida pessoal, [...] como sendo a principal razão para terem sempre enxergado o auto-emprego como uma alternativa profissional a longo prazo” (SILVA, J. R. G., 2006, p. 12 - 13).

Algo comum às narrativas de vários entrevistados é também o fato de que se passa a ter uma noção diferente do valor do tempo. Por um lado, [...] o tempo

de trabalho deve ser muito bem aproveitado, para que se possa usufruir plenamente dos benefícios de se ter tempo para dedicar ao lazer, à família, a si mesmo. Na empresa, nem sempre isto era possível, já que havia um horário a cumprir e eram inúmeros os aspectos que levavam à perda de tempo. Por outro lado, como o trabalho passa a ser cobrado por hora, já que muitos dos entrevistados tornaram-se prestadores de serviço, saber gerir adequadamente o tempo passa a ser um fator de medida de qualidade diante do cliente (SILVA, J. R. G., 2006, p. 13).

O equilíbrio entre o tempo de trabalho e os demais tempos da vida não é tão simples de ser atingido: “vários entrevistados mencionam que a tarefa passa a ser o maior direcionador do tempo de trabalho, o que faz com que seja difícil construir limites de esforço até que ela esteja concluída” (SILVA, J. R. G., 2006, p. 13).

Além da necessidade de saber estabelecer um limite para horas de trabalho, pelo próprio trabalhador, um outro desafio é “a necessidade de sincronizar o tempo de trabalho com a rotina do cliente, já que, em diversas situações, ele tem uma demanda com prazo limitado e precisa que as soluções sejam construídas em conformidade com a dinâmica de trabalho de sua empresa” (SILVA, J. R. G., 2006, p. 13).

Entre os trabalhadores auto-empregados há uma “consciência de ser o agente de seu próprio destino”. Assim, o indivíduo passa a reavaliar “a imagem de si mesmo e a sua relação com os diferentes espaços de sua vida” (SILVA, J. R. G., 2006, p. 14). A família e a rede de relacionamento pessoal passam a ter outro peso na tomada de decisão do auto-empregado.

Os entrevistados também reavaliam a sua relação com as empresas:

A relação com o mundo corporativo também é revista. Apenas dois entrevistados, André e Carlos, manifestam vontade de voltar a trabalhar como empregados em uma empresa. [...] Todos os demais são categóricos ao afirmar que, se dependesse de sua vontade, jamais retornariam ao ambiente fixo de uma única organização e, se por necessidade, precisassem fazê-lo, teriam dificuldade de se ajustar ou se tornariam mais exigentes quanto à relação de trabalho, limitando sua dedicação e seu tempo de permanência (SILVA, J. R. G., 2006, p. 14).

Percebe-se que a maior preocupação dos auto-empregados é a consolidação da nova profissão, a reputação no mercado e o aumento de experiências e conhecimentos. Até alcançar um nível desejado de estabilidade financeira, o auto-empregado deve percorrer um caminho árduo e, muitas vezes, atuar em projetos que não são de sua preferência. A relação com o cliente também muda: “sendo uma relação de troca, não apenas não se pode esperar reciprocidade, como se deve evitar o envolvimento emocional” (SILVA, J. R. G., 2006, p. 14).

Um sentimento também manifestado pela maioria é o de que a condição de autoempregado abriu-lhes a possibilidade de pensar sobre outros planos de realização, tais como viagens e investimento em sua formação, bem como sobre outras formas de atuação no mundo, como, por exemplo, [...] participando de projetos sociais (SILVA, J. R. G., 2006, p. 15).

### **3.3. Terceirização**

Brasil (1993) apresenta e discute algumas vantagens e desvantagens da terceirização e busca estabelecer uma definição mais consistente para a terceirização. A definição dada à terceirização é de ser “um processo de transferência, dentro da firma (empresa-origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas (empresa-destino)”(BRASIL, 1993, p. 7-8).

Segundo Brasil (1993), a terceirização é uma postura estratégica que possui vantagens e desvantagens. O autor mostra as vantagens como: o estabelecimento de um padrão satisfatório de utilização de capacidade para empresa-destino; foco maior nas competências centrais; transferência de certos custos fixos; enxugamento na estrutura organizacional; e, a implantação de *just-in-time* para empresa-origem.

Como desvantagem, cita o aumento do poder de barganha da empresa-destino e descentralização de poder para empresa-destino. Brasil (1993) conclui o estudo aconselhando que tome uma decisão após refletir sobre o impacto econômico e a importância dessas atividades pelo modelo de cadeia de valor de Michael Porter (BRASIL, 1993).

Segundo Costa, M. S. (1994), “o tema Terceirização tem estado em evidência no meio empresarial, acadêmico, jurídico e sindical e tem simultaneamente se fixado como uma eficiente prática de flexibilidade organizacional na busca de especialização e racionalização de recursos” (COSTA, M. S., 1994, p. 7).

No entanto, a terceirização no Brasil “tem sido tratada de forma polêmica e não regular, muitas vezes praticada de forma precária ou desvirtuada de seus preceitos básicos” (COSTA, M. S., 1994, p. 7).

Analisando quais são os embargos jurídicos e sindicais para a terceirização, Costa, M. S. (1994) mostra as vantagens e os riscos envolvidos no processo. Aponta os problemas jurídicos e sindicais que uma empresa pode enfrentar, quando decide optar pela terceirização como a maneira mais rápida e eficaz de reduzir custos fixos ou enxugar o quadro. Um dos maiores entraves citados no artigo são os reclames trabalhistas que estão sendo “relegadas à jurisprudência dos tribunais” (COSTA, M. S.; 1994, p. 9).

Segundo Costa, M. S. (1994), basicamente, existem duas correntes doutrinárias sobre a questão da utilização de novos formatos flexíveis de contrato de trabalho: a primeira é conservadora e defende a inflexibilidade doutrinária da legislação trabalhista, baseando-se na Súmula 256/86 do Tribunal Superior do Trabalho. A segunda corrente é mais inovadora, de cunho neoliberal, e iniciou o atual debate sobre a flexibilização da Legislação Trabalhista. O seu argumento é de que a Justiça do Trabalho não pode permanecer indiferente às mudanças sócio-econômicas que acarretam as formas de contratação e de relações de trabalho.

Segundo a corrente mais conservadora, após muitas discussões e reiteradas decisões quanto à legalidade da contratação de serviços terceirizados, o Tribunal Superior do Trabalho editou a Súmula mencionado acima, consolidando o entendimento de que é ilícita a contratação de mão-de-obra para a prática de atividade preponderante da empresa tomadora de serviços, formando-se, nestes casos, o vínculo de emprego diretamente com esta. Esse entendimento está baseado no artigo 2º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o qual estabelece que empregador é aquele que assume os riscos da atividade econômica, admitindo e assalariando, bem como dirigindo a prestação pessoal dos serviços. Assim, o entendimento da maior parte dos tribunais é de que a contratação de terceiros para a atividade preponderante da empresa representa a transferência do risco do negócio, fato que não pode ocorrer (COSTA, M. S., 1994).

É importante ressaltar que, independentemente da terceirização da atividade-meio ou fim, caso seja verificado que o profissional alocado na prestação de serviços estiver, de fato, exercendo suas funções de forma pessoal e com habitualidade, como subordinado às ordens e mandamentos da empresa tomadora de serviços, fatalmente será considerado empregado dessa empresa, reconhecendo-se a fraude na terceirização da atividade (COSTA, M. S., 1994).

Outro fato é que, mesmo não havendo qualquer ilegalidade na contratação de empresas de prestação de serviços, a tomadora de serviços responderá de forma subsidiária pelo inadimplemento da prestadora com relação ao cumprimento das obrigações trabalhistas. Os contratantes de serviços terceirizados são co-responsáveis pela mão-de-obra terceirizada em suas dependências perante reclamações trabalhistas. Isto significa, que poderão responder por dívidas trabalhistas e previdenciárias de empregados que trabalhem em suas instalações, embora vinculados a empresas de prestação de serviços (COSTA, M. S., 1994).

Segundo Costa, M. S. (1994), no âmbito das relações sindicais, a contestação maior é

de que os trabalhadores terceirizados, subcontratados ou autônomos não possuem a representatividade sindical e, apesar de exercer as mesmas atividades, não conseguem absorver as conquistas trabalhistas e salariais que, além dos reflexos imediatos, podem trazer conseqüências de longo prazo, tais como a deterioração das condições de trabalho, a queda no nível de renda e qualidade de vida dos trabalhadores.

Amato Neto (1995) explica o processo de reestruturação industrial, mostrando a relação dessas mudanças com a terceirização e subcontratação. Ele discute a tendência da reestruturação a partir dos anos 70: a queda da configuração verticalizada das indústrias e a busca pelo modelo japonês de produção, considerando a entrada do novo paradigma da produção flexível ou enxuta. A partir desse novo paradigma, a desverticalização que levou à redução de estrutura interna (horizontalização), através de terceirização e subcontratação.

Amato Neto (1995) define a terceirização como:

[...] ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação/ fase de um processo produção ou de comercialização, de uma empresa para outra(s), neste caso conhecida(s) como terceira(s). Nesta forma, a empresa contratante deixa de realizar alguma ou várias atividades cumpridas com seus próprios recursos (pessoal, instalações, equipamentos etc.) e passas para empresa(s) contratada(s) (AMATO NETO, 1995, p. 36).

Após uma análise do fenômeno de terceirização no Brasil, Amato Neto (1995) chega a algumas conclusões:

- as grandes empresas produtoras de bens duráveis em geral (caso típico das montadoras de automóveis) têm demonstrado a opção preferencial pelo *global sourcing*, em termos de suas estratégias de fornecimento de peças/ componentes. [...]
- outra tendência marcante do processo de terceirização na indústria brasileira refere-se à significativa redução do quadro de funcionários de grande parte das 'empresas-origem' deste processo. Neste aspecto, também, o que se constata com maior freqüência é que há ainda uma série de questões, tanto de caráter jurídico como institucional, a serem

resolvidas [...] (AMATO NETO, 1995, p. 40 – 41).

Segundo Amato Neto (1995), todos os atores envolvidos na terceirização (empresas, trabalhadores e Estado) devem estabelecer “um entendimento mais amplo e de longo prazo das várias implicações que este processo de terceirização traz para os vários interesses envolvidos” (AMATO NETO, 1995, p. 41).

Sobre a terceirização na área de informática, Leite, J. C. (1997a) descreve uma pesquisa de campo realizada no Brasil, em 1995, com a participação de 125 empresas: os estudiosos tentaram descobrir a motivação de buscar a terceirização, os mecanismos pelos quais são implementados e a consequência dessa opção.

Leite, J. C. (1997a) verificou que 80% das empresas pesquisadas utilizam serviços terceirizados de informática. Como principais motivos que levaram à terceirização de informática, os entrevistados citaram: o acesso imediato a novos recursos físicos e humanos; a concentração nas atividade-fim da empresa; a expectativa de redução de custos; e, a busca por eficácia.

Quanto à forma e o ritmo de implementação, a metade das empresas declarou que a terceirização fica “sujeita a nichos mais ou menos restritos, por vezes (mas nem sempre) previamente definidos” (LEITE, J. C., 1997a, p. 70).

Segundo Leite, J. C. (1997a), a política de definição de quantidade de terceiros é o primeiro fator de sucesso; na pesquisa, constatou-se que a metade das empresas não tinha uma política definida, mostrando “a falta de maturidade da terceirização no contexto brasileiro” (LEITE, J. C., 1997a, p. 71). Um outro fator de sucesso é o critério de escolha de parceiros: as empresas apontam a excelência e qualificação como o principal ponto observado.

Quanto aos empregados internos que tiveram seus postos terceirizados, Leite, J. C. (1997a) notou que as empresas tentam remanejá-los internamente ou fazer com que o

empregado seja absorvido pelo parceiro contratado.

Um dos pontos de maior atrito entre a empresa cliente e o prestador de serviço é a redação de contrato: “mais da metade das empresas relatam que o contrato é fruto de trabalho a seis mãos (parceiros, área jurídica e área técnica), demonstrando que as partes estão em busca de amadurecimento dos relacionamentos” (LEITE, J. C., 1997a, p. 73).

Quanto aos benefícios percebidos pelas empresas, Leite, J. C. (1997a) cita: foco maior em atividades-fim da empresa (80%); previsibilidade dos gastos (62%); objetividade na análise custo *versus* benefício (58%); agilidade na implementação de soluções (58%); objetividade na definição de prioridades (55%); redução de custos (52%); entre outros.

Segundo Leite, J. C. (1997a), há problemas enfrentados em consequência da terceirização: resistência interna do pessoal técnico (42%); falta de capacitação do parceiro (41%); dificuldades com *interfaces* (40%); pessoal interno não sabe lidar com terceiros (31%); resistência interna dos usuários (31%); entre outros.

Na opinião de Leite, J. C. (1997a), apesar de ainda existirem problemas a serem resolvidos, “parece ter ficado patente que a terceirização em informática é um processo irreversível, cujos resultados têm apresentado um balanço altamente positivo para aqueles que a abraçam” (LEITE, J. C., 1997a, p. 77).

Em 1996, Leite, J. C. (1997b) realizou uma pesquisa de campo com 15 empresas privadas, prestadoras de serviços de informática, com o objetivo de verificar qualitativamente o ponto de vista de prestador de serviços.

Leite, J. C. (1997b) verificou que as empresas prestadoras de serviço possuem duas posturas distintas quanto à focalização de serviços: “a primeira é fornecer a mais ampla gama de serviços possível, estando a empresa, portanto, apta a suprir virtualmente todas as necessidades do cliente; a segunda é especializar-se num nicho específico de

mercado” (LEITE, J. C., 1997b, p. 68).

Segundo Leite, J. C. (1997b), há principais dificuldades apontados pelos prestadores de serviço, no que se refere ao processo de terceirização no Brasil: “resistência do cliente ao processo de terceirização”; “resistência a mudanças internas”; “despreparo do cliente para a terceirização”; “imprecisões na especificação do serviço a ser executado”; “pressões políticas do cliente”; e, “excesso de expectativas do cliente” (LEITE, J. C., 1997b, p. 72–73).

Leite, J. C. (1997b) cita os fatores críticos de sucesso apontados pelos entrevistados: “a qualidade do serviço e a customização”; “a capacitação técnica da equipe e o acompanhamento para melhorar as condições da implementação”; “a abrangência dos serviços”; “a atualização tecnológica”; “a flexibilidade da equipe”; “a experiência internacional”; entre outros (LEITE, J. C., 1997b, p. 75).

Rezende (1997) faz uma análise conceitual dos fatores vinculados à integração e à terceirização, tais como os fatores propulsores, os restritivos, as condições alavancadoras. Realiza um levantamento das empresas sediadas no Brasil que utilizaram as estratégias de integração ou terceirização. Em sua opinião, a integração e a terceirização não necessariamente são excludentes, podendo ocorrer paralela e simultaneamente.

Segundo Rezende (1997), a terceirização “não deve ser encarado como um novo dogma, visto que os dogmas, tantos os velhos como os novos, não conseguem mais dar respostas satisfatórias à efetiva prática empresarial moderna” (REZENDE, 1997, p. 11).

Além do mais, no atacado, confunde-se terceirização com desverticalização, quando nem todo movimento de terceirização significa a desverticalização. Terceirização como sinônimo de desverticalização só ocorre no eixo da cadeia produtiva e eventualmente no eixo de atividades complementares. Terceirização no eixo de atividades de apoio não é sinônimo de desverticalização, podendo ser chamada de *downsizing*, *rightsizing*, desburocratização, enxugamento etc (REZENDE, 1997, p. 12).

Rezende (1997) cita alguns fatores que alavancam a terceirização: a busca por concentração em *core business*; “diminuição dos níveis hierárquicos”; “pagamento do bem ou serviço quando de sua efetiva utilização”; “ganhos de especialização”; flexibilização de produção”; “globalização”; “dificuldade de controle”; “rápido desenvolvimento tecnológico”; entre outros (REZENDE, 1997, p. 13-14).

As principais dificuldades da terceirização são: “dificuldade de estabelecer parcerias”; “resistências internas”; “dependência de fornecedor”; “dificuldade de gerenciar os contratados”; e, “características do processo produtivo” (REZENDE, 1997, p. 14-15).

Segundo Cacciamali e Brito (2002), podemos perceber que as razões para a prática de terceirização no mercado nacional são as mesmas citadas por autores internacionais:

A terceirização é uma prática cada vez mais difundida no Brasil, implicando em subcontratar empresas que oferecem trabalhadores para que a organização contratante possa desenvolver atividades-meio, ou atividades periféricas, podendo, assim, concentrar seus esforços produtivos em sua atividade principal. A terceirização também permite que as empresas supram sua oferta de empregos a baixo custo, quando necessitam elevar rapidamente sua produção. Além disso, pode reduzir os seus custos do trabalho, uma vez que a empresa, pela legislação brasileira, não é obrigada a garantir aos subcontratados os mesmos benefícios que costuma pagar aos seus empregados permanentes (CACCIAMALI; BRITO, 2002, p. 12-13).

Valença e Barbosa (2002) estudaram o impacto da terceirização na cultura organizacional das empresas clientes, através de uma pesquisa em três grandes empresas de Minas Gerais, dos setores siderúrgico e minerador.

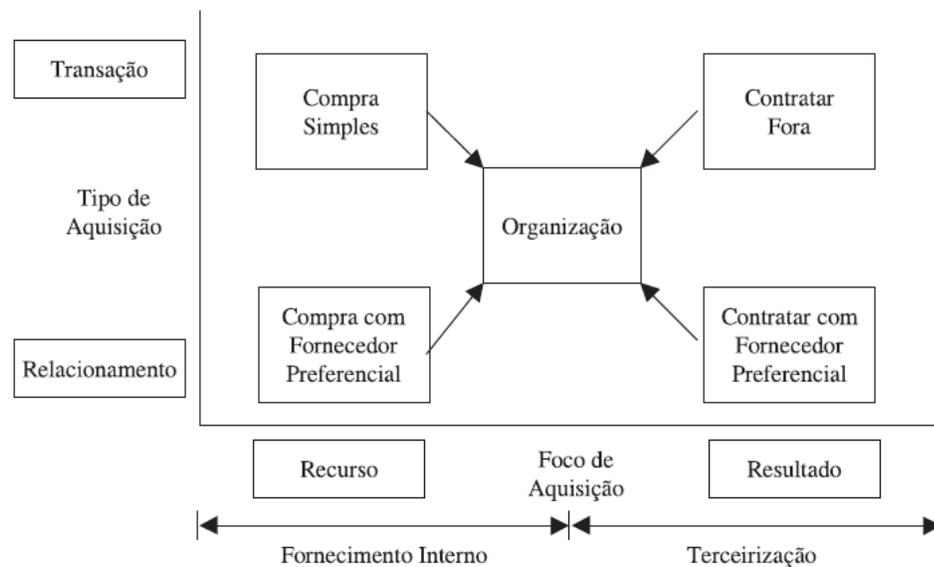
A pesquisa revelou que os principais motivos de contratação de terceiros são os seguintes:

As respostas foram dadas a partir das seguintes opções para terceirizar: (a) seguir visão estratégica no sentido de concentrar toda a atenção no próprio negócio; (b) redução de custos; (c) simplificação do processo operacional; (d)

aumentar a capacidade produtiva da empresa, utilizando-se de recursos disponíveis em terceiros; (e) utilizar melhor o tempo e a energia do pessoal da empresa; (f) disponibilidade de fornecedor especializado na atividade; (g) respostas mais rápidas às variações de demanda; (h) indisponibilidade de competência técnica; (i) outras (VALENÇA; BARBOSA, 2002, p. 169).

Segundo Valença e Barbosa (2002), as empresas pesquisadas tinham alguma dificuldade de definir quais eram os seus principais padrões culturais e, em todas as empresas, foram encontrados “traços da cultura brasileira como hierarquização, autoritarismo, paternalismo, improvisação e formalismo” (VALENÇA; BARBOSA, 2002, p. 182). Verificou-se que as empresas não buscam tomar medidas que visem à redução dos impactos da terceirização, na sua cultura organizacional.

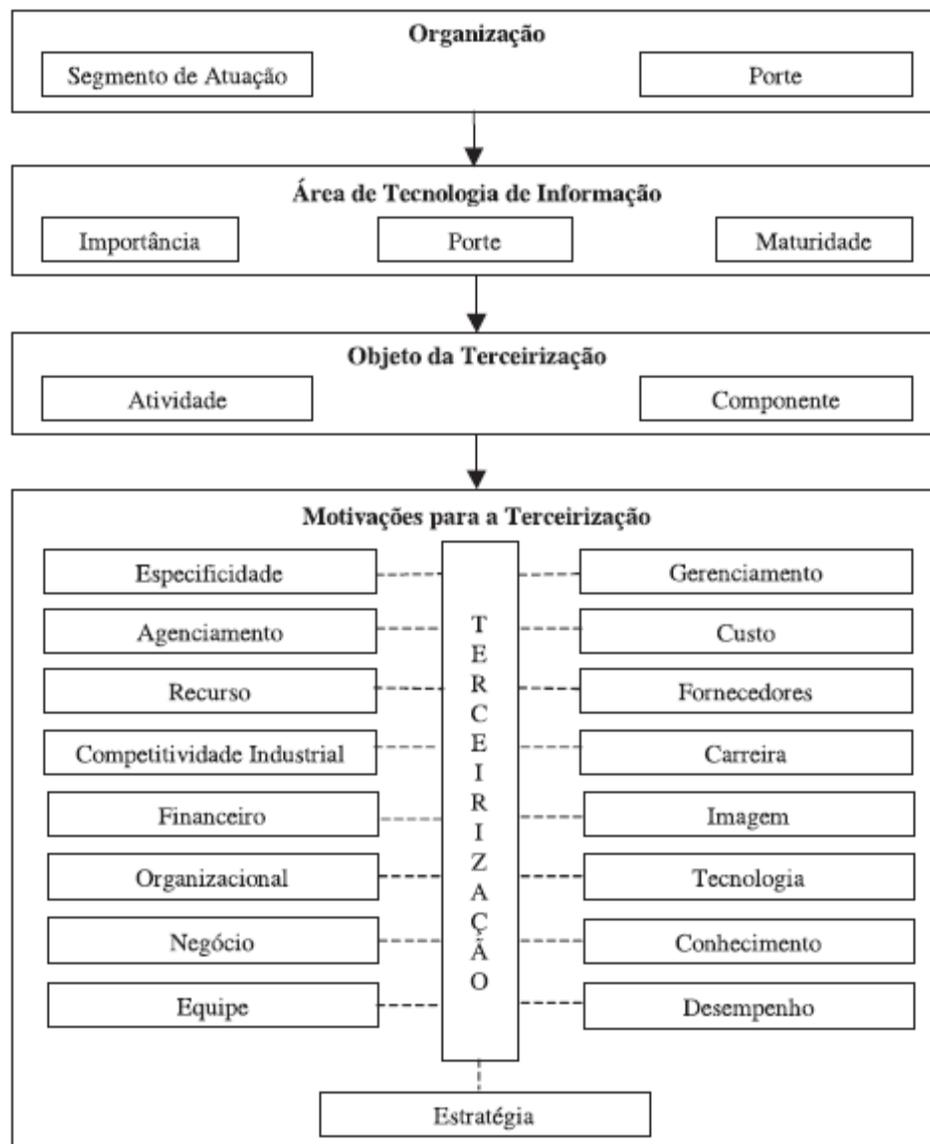
Prado e Takaoka (2002) identificaram os fatores que motivam a terceirização de serviços de tecnologia da informação, através de uma pesquisa realizada junto a 100 empresas do setor industrial, do Estado de São Paulo. Segundo Prado e Takaoka (2002), as opções de fornecimento podem ser verificadas de forma sintetizada, através do Esquema 3:



Esquema 3 – Opções de fornecimento

Fonte: PRADO; TAKAOKA, 2002, p. 132.

Prado e Takaoka (2002) utilizaram um modelo de avaliação da terceirização, elaborado num trabalho de pesquisa anterior, Prado e Takaoka (2001), e extraíram as variáveis que foram verificados em campo: “Ambiente Organizacional, Ambiente da Área de TI, Objeto da Terceirização e Motivações para a Terceirização” (PRADO; TAKAOKA, 2002, p. 135). Observe o modelo elaborado pelo Prado e Takaoka, no Esquema 4 abaixo.



Esquema 4 – Modelo de avaliação da terceirização

Fonte: PRADO; TAKAOKA, 2002, p. 134.

Prado e Takaoka (2002) encontraram sete fatores principais que motivam a terceirização de tecnologia de informação: “redução de custo, acesso ao conhecimento e à tecnologia, gestão de recursos humanos, atividades rotineiras, prestação de serviços, flutuação de mão-de-obra e atividades com alto grau de particularidade” (PRADO; TAKAOKA, 2002, p. 145). Podemos observar que os fatores são baseados em razões econômicas, comprovando que as teorias econômicas são úteis para o entendimento do fenômeno da terceirização.

### **3.4, Experiências de gestão de trabalhadores flexíveis:**

Silva *et al.* (2001) estudaram as “conseqüências das novas formas associativas e empresariais”, com o objetivo de “analisar os desafios enfrentados pelos líderes na gestão de pessoas em ambiente com diversos tipos de vínculo de trabalho, em organizações de rede” (SILVA *et al.*, 2001, p. 1).

Utilizando-se de dados secundários que vieram do Programa de Gestão da Complexidade, da empresa Fiat S.A., verificaram que “o principal problema enfrentado pelos líderes pesquisados se refere à falta de cultura de planejamento e, em especial, à dificuldade de diferentes empresas definirem conjuntamente responsabilidades, prazos e indicadores de desempenho de atividades” (SILVA *et al.*, 2001, p. 1).

Através da análise de 151 respostas e 16 casos da Fiat S.A., Silva *et al.* (2001), verificaram que o funcionamento de uma estrutura em rede necessita de uma nova abordagem do papel dos gestores; a pesquisa mostrou que “os líderes de processo da empresa-mãe não se sentem co-responsáveis pela gestão de terceiros, embora o desempenho afete os resultados da empresa-mãe” (SILVA *et al.*, 2001, p. 13).

O estudo de Sarsur *et al.* (2002) tinha como objetivo “(a) discutir os aspectos teóricos relacionados ao conceito de redes e novos tipos de vínculos e de relações de trabalho

[...] (b) apresentar resultados de pesquisa sobre os desafios enfrentados para gerenciar pessoas nesse novo contexto organizacional” (SARSUR et al., 2002, p. 1). A idéia de realizar este trabalho surgiu a partir da constatação da necessidade que as empresas passaram a ter: gerenciar as pessoas num ambiente crescente de transformação de vínculos de trabalho, onde empregados, prestadores de serviço, fornecedores e consultores convivem.

A pesquisa foi realizada junto a uma amostra de 598 gestores, de 349 grandes empresas brasileiras, e tinha como objetivo o levantamento de “percepções dos gestores de empresas centrais com relação aos desafios enfrentados para gerenciar pessoas nesses novos ambientes” (SARSUR et al., 2002, p. 1).

Os resultados mostram que a utilização de terceirização, por exemplo, não se limita às atividades esporádicas ou complementares. Assim, o papel do gestor no “estabelecimento de parcerias e a necessidade de gestão diferenciada, conforme o tipo de atividade terceirizada” é fundamental (SARSUR et al., 2002, p. 15).

Na opinião de Sarsur et al. (2002), “saber lidar com distintas formas de vínculos, sem ferir a imagem da empresa no mercado (a qualidade do produto e tratamento que é dado aos seus empregados), torna-se aspecto diferenciador” no mundo atual (SARSUR et al., 2002, p. 15). Dessa forma, os autores enfatizam a necessidade de uma compreensão e o preparo dos gestores para lidar com a administração adequada de diversos tipos de vínculos de trabalho.

Piccinini e Oliveira (2003) realizaram uma pesquisa sobre o nível de impacto da flexibilização do trabalho nas condições de trabalho, nas relações de trabalho e na qualidade de vida dos trabalhadores, nas Cooperativas de Trabalho de Porto Alegre. Foram entrevistados especialistas no assunto e dirigentes de 13 cooperativas.

Segundo Piccinini e Oliveira (2003), as cooperativas representam um número considerável de trabalhadores no Rio Grande do Sul: existem 674 cooperativas,

federações e centrais registradas, em “nove ramos de atividades (agropecuário, crédito, saúde, trabalho, consumo, educacional, eletrificações e telefonia, habitacional e produção), reunindo aproximadamente 639 mil associados” (PICCININI; OLIVEIRA, 2003, p. 51). Quando somamos os dependentes, temos cerca de três milhões de pessoas; e, contam-se mais de duas centenas de cooperativas que não estão registradas.

A maioria dos entrevistados tem percepção positiva sobre flexibilização, como algo que ajuda a adequar os trabalhadores às necessidades do mercado, “possibilitando a estes o gerenciamento de seu trabalho através de contratos e jornada flexíveis e do aperfeiçoamento e aprendizagem de novas tarefas” (PICCININI; OLIVEIRA, 2003, p. 60).

Há muitos associados que “estariam fora do mercado de trabalho por suas escassas qualificações ou porque são empurrados pelas empresas a deixarem um contrato formal de emprego para prestarem serviço como cooperativas de trabalho” (PICCININI; OLIVEIRA, 2003, p. 60): desta forma, cooperativismo é visto como uma estratégia de sobrevivência dos trabalhadores.

Lima e Moura (2005) estudaram “o trabalho dos agentes comunitários de saúde vinculados a dois programas governamentais: o Programa de Agentes Comunitários de Saúde e Programa Saúde da Família” (LIMA; MOURA, 2005, p. 103). Os agentes são contratados como temporários, terceirizados e não formalizados, por serem selecionados entre os próprios moradores da comunidade atendida. Além de questionários aplicados aos agentes, realizaram entrevistas com lideranças sindicais, enfermeiras, médicos e gestores estaduais e municipais.

Segundo Lima e Moura (2005), esses agentes possuem *capital social*, isto é, por pertencerem à comunidade, apresentam-se mais familiarizados com os problemas e gozam de confiança das pessoas que vão ser atendidas. Além disso, os agentes estão submetidos ao *controle social* da comunidade, sendo cobrados por próprios moradores

e ganhando “visibilidade sobre sua atuação” (LIMA; MOURA, 2005, p. 104).

Lima e Moura (2005) afirma que a flexibilidade no trabalho pode assumir diferentes caminhos:

Pode ser considerada ‘positiva’ a partir da valorização do conhecimento do trabalhador, maior controle do processo de trabalho, a formação continuada através da permanente qualificação, certa autonomia decisória, polivalência funcional e o trabalho em equipe. Mesmo sob o controle do capital, possibilitaria ao trabalhador uma retomada criativa do controle sobre o trabalho realizado e, conseqüentemente, maior envolvimento em sua execução (LIMA; MOURA, 2005, p. 106).

No entanto, o caminho “positivo” não é a única opção e, muitas vezes, a flexibilidade toma formas indesejadas como a precarização do trabalho:

[...] O crescimento da terceirização da produção constituiu-se numa faceta desse processo, com a criação de redes empresariais voltadas para o aumento da competitividade através do ‘enxugamento’ e ‘focalização’ no produto principal, resultando na eliminação da força de trabalho considerada desnecessária, seja pelas novas tecnologias, seja pelas novas técnicas de gestão. Com isso assistimos o reverso da flexibilização ‘positiva’: a precarização do trabalho, com a desregulamentação das relações de trabalho, a supressão de direitos adquiridos que compunham a relação salarial, o fim da estabilidade no emprego, a adoção de formas parciais ou temporárias de utilização da força de trabalho, a eliminação do contrato formal de trabalho e sua substituição por formas variadas de prestação de serviços. Temos, então, a multiplicação de formas atípicas de relações de trabalho, fora do modelo estabelecido pela relação salarial: contratos temporários, informalidade no trabalho e formas associativas que visam desonerar a gestão e utilização da força de trabalho (LIMA; MOURA, 2005, p. 107).

Segundo Lima e Moura (2005), as idéias de flexibilização também foram assimilados pelo setor público: “uma nova economia exigiria um novo Estado, mais enxuto, mais gerencial, mais eficaz” (LIMA; MOURA, 2005, p. 108). As reformas neoliberais

questionaram a centralização predominante no setor público por décadas.

Pela pesquisa, verificou-se que os agentes perceberam um aumento de *status* junto à comunidade; orgulhavam-se de terem conseguido a profissionalização e reconhecimento da categoria, através do decreto nº. 3.189/99; mas, a luta pela contratação ainda permanece como o objetivo dos agentes (LIMA; MOURA, 2005).

Lima e Moura (2005) afirmam que “todas as formas propostas de contrato, como cooperativas, associações ou pela CLT, excluem o caráter ‘fordista’ do emprego público e apontam para formas intermediárias de institucionalização que excluem a estabilidade do funcionalismo” (LIMA; MOURA, 2005, p. 127).

Fernandes e Carvalho Neto (2005) analisaram a evolução das práticas de gestão de pessoas, nos últimos três anos, no que tange ao tratamento conferido aos terceiros, autônomos e demais prestadores de serviço, aqui tratados como terceirizados, quando comparados aos trabalhadores formais centrais, ou *core workers*.

O objetivo da pesquisa realizada por Fernandes e Carvalho Neto (2005) foi “identificar se as práticas de gestão de pessoas são adequadas à flexibilização dos vínculos de trabalho, na perspectiva dos primeiros níveis de gestores empresariais de grande porte no Brasil” (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005, p. 53). O estudo foi realizado através de *surveys* com gestores de empresas, porque buscava a obtenção de dados estatísticos. Os questionários foram enviados eletronicamente para 2000 mil executivos de 439 empresas de grande porte, utilizando a lista das 500 maiores empresas da revista *Exame: Melhores e Maiores*, 2003.

Com a análise de retorno dado por 513 presidentes, diretores e altos executivos de 179 empresas brasileiras, verificou-se uma tendência de aumento da contratação de terceirizados, ao mesmo tempo em que indica despreparo na gestão destes profissionais:

No entanto, apesar da evidente evolução de todos os aspectos da gestão de pessoas nos últimos três anos, tanto de core workers quanto de terceirizados, percebe-se que, em alguns aspectos fundamentais para a gestão, aumentou a distância no tratamento dado aos terceirizados. Essa constatação denota um atraso na evolução das práticas da gestão em aspectos importantes como: recompensa monetária por atingir as metas; comprometimento com os resultados; autonomia para decidir; e compartilhamento do aprendizado. [...] Nos últimos três anos, as diferenças entre os core workers e os terceirizados em aspectos relevantes como recompensa monetária por atingir as metas se agravaram, o que mostra a dificuldade das empresas em atuarem nesse contexto mais flexível (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005, p. 57).

Segundo Fernandes e Carvalho Neto (2005), mesmo sendo empresas de grande porte, as empresas pesquisadas não se encontram preparadas para gerir trabalhadores terceirizados e há um agravamento das diferenças entre os empregados e os terceirizados em diversos aspectos fundamentais: remuneração por metas atingidas, autonomia para tomada de decisão, processo de comunicação, comprometimento e aprendizagem.

Marchalek, Rebelato e Rodrigues (2007) realizaram um estudo sobre a percepção dos fatores relacionais entre empresa cliente e terceirizado, com o objetivo de identificar e analisar “as diferenças de percepção dos fatores relacionais no relacionamento entre contratante e fornecedor no contexto de diversos terceirizado fornecendo produtos/serviços a uma única empresa contratante” (MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007, p. 287).

A pesquisa de campo, realizada em empresas nacionais dos setores metalmeccânico, financeiro e petroquímico, mostrou “resultados interessantes que oferecem subsídios para uma melhor compreensão do fenômeno do relacionamento interorganizacional, auxiliando no entendimento mútuo entre as empresas” (MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007, p. 287).

Segundo Marchalek, Rebelato e Rodrigues (2007), “o terceirizado deve possuir, além

do potencial produtivo, o componente relacional” (MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007, p. 289): fatores como comunicação, confiança, cooperação, comprometimento e divisão de riscos e recompensas.

A pesquisa foi conduzida na cidade de Curitiba, com 3 empresas clientes de grande porte e 5 empresas terceirizadas de cada uma das empresas clientes, no ano de 2005. Ao todo, 62 pessoas foram entrevistadas, sendo que eram empregados de empresas clientes ou terceirizados e mantinham inter-relacionamento direto (MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007).

Através de uso de Análise de Variância, Marchalek, Rebelato e Rodrigues (2007) perceberam que “há lacunas significativas nos fatores de relacionamento comunicação (empresas A, B e C), divisão de riscos/recompensas (empresas A, B e C), confiança (empresas A e B) e cooperação (empresa C)” (MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007, p. 296).

As lacunas sinalizam pontos relacionais que podem ser melhorados entre as empresas clientes e seus terceirizados. Marchalek, Rebelato e Rodrigues (2007) verificaram “que as empresas nem sempre ‘falam a mesma língua’ quando mantêm um relacionamento com seus terceirizados” (MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007, p. 297).

As lacunas mostram que há diferenças significativas entre os fatores que cada uma das empresas envolvidas considera crítica para o sucesso do relacionamento. As “diferenças de percepção entre o ponto de vista da empresa e do terceirizado provocam um desalinhamento das expectativas das empresas envolvidas, o que pode prejudicar a cooperação, e as parcerias interorganizacionais” (MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007, p. 297).

### 3.5. Qualidade de vida e saúde do trabalhador flexível:

Silva, L.V. e Antunes, E. D. D. (2002) investigaram a influência na qualidade de vida daqueles que vivenciam a flexibilização das relações de trabalho. Os autores tentaram captar “os olhares de seus atores sociais, no caso: gerentes, trabalhadores estáveis e flexibilizados, e representante do sindicato dos trabalhadores” (SILVA, L. V; ANTUNES, E. D. D., 2002, p. 1).

A pesquisa foi realizada em uma empresa do complexo metal-mecânico, da região metropolitana de Porto Alegre-RS, através de entrevistas com três gerentes, dez trabalhadores estáveis, cinco trabalhadores flexibilizados e um representante sindical. Os materiais coletados nas entrevistas e outros dados secundários foram analisados usando técnicas de análise de conteúdo e análise documental (SILVA, L. V; ANTUNES, E. D. D., 2002).

Para cada um dos grupos estudados, as percepções dos impactos da flexibilização na qualidade de vida são diferentes:

- visão gerencial: acreditam que algumas formas de relações flexíveis não são bem aceitas pelos trabalhadores e não possuem opiniões formadas sobre o impacto na qualidade de vida do trabalhador;
- visão dos trabalhadores: prevaleceu “a opinião de que este tipo de Relação de Trabalho influencia Qualidade de Vida do Trabalhador, mas em alguns casos, de forma bastante negativa” (SILVA, L. V; ANTUNES, E. D. D., 2002, p. 7);
- visão sindical: acreditam que as formas flexíveis influenciam negativamente na qualidade de vida.

Segundo Abramides e Cabral (2003), a reestruturação produtiva trouxe a “a intensificação de ritmos, a perda de postos de trabalho e a exigência de polivalência (requisições diferenciadas na atividade laborativa) têm ampliado e agravado o quadro

de doenças e riscos de acidentes nos espaços socioocupacionais” (ABRAMIDES; CABRAL, 2003, p. 8). .

Abramides e Cabral (2003) acreditam que a precarização das relações de trabalho causa uma série de problemas de saúde para os trabalhadores:

[...] demissões constantes, trabalho por tempo determinado, desemprego, terceirização, quarteirização, perda de direitos sociais e trabalhistas são expressões de um conjunto de efeitos das relações de trabalho sobre a saúde do trabalhador, como estafas, fadigas, ansiedades e insegurança permanente, dores lombares e generalizadas, distúrbios emocionais, dentre outros. [...] Os processos de terceirização e quarteirização têm sido responsáveis pela realização de atividades produtivas no interior das residências dos trabalhadores, com expansão do risco para além das fronteiras dos espaços socioocupacionais, atingindo crianças e mulheres” (ABRAMIDES; CABRAL, 2003, p. 9).

Chillida e Cocco (2004) realizaram uma pesquisa para “traçar o perfil dos trabalhadores terceirizados, que atuavam no serviço de limpeza de um hospital universitário e identificar suas perspectivas em relação ao processo saúde-doença e ao seu futuro” (CHILLIDA; COCCO, 2004, p. 271). A amostragem aleatória constituiu-se de 50 trabalhadores. A coleta de dados foi realizada utilizando-se de entrevista semi-estruturada e realizou-se a observação de dois períodos de trabalho também.

Como resultado, verificou-se que 36% dos entrevistados “afirmaram apresentar problemas de saúde já diagnosticados pelo médico”, e, “durante o transcorrer das entrevistas, surgiram diversas questões sobre o falta de tempo desses profissionais para planejar o futuro, realizar atividades de lazer, refletir sobre seu próprio cotidiano” (CHILLIDA; COCCO, 2004, p. 274).

### 3.6. Precarização dos trabalhadores

Potengy e Castro (1998) estudaram a precarização do trabalho para profissionais qualificados, da área de informática. Neste campo de trabalho, há “uma ampla gama de atividades marcada por uma dinâmica de transformação tecnológica que lhe imprime acelerados ritmos e forte intensidade de trabalho” (POTENGY; CASTRO, 1998, p. 2).

É possível encontrar diversos “níveis de qualificação, as formas e as relações de trabalho variando do assalariamento no emprego estável ao trabalho por ‘conta-própria’ e incluindo o ‘empreendimento’” (POTENGY; CASTRO, 1998, p. 2).

As microempresas prestadoras de serviços buscam alternativas para fugir do fisco, diminuindo os encargos trabalhistas: por exemplo, não registram renda ou criam cooperativas de trabalho. “As cooperativas de trabalho surgem no momento em que algumas grandes empresas estatais e privadas passam a optar pela terceirização e repassam para aquelas as tarefas de alguns de seus setores” (POTENGY; CASTRO, 1998, p. 4). Geralmente formadas por empregados demitidos dessas empresas, as cooperativas são constituídas para que os trabalhadores passem a atuar como prestadores de serviço, aceitando a precarização das condições de trabalho.

Potengy e Castro (1998) afirmam que, tanto os *free lancers* que atuam dentro das organizações quanto os que trabalham num outro local, há uma “forte indução a uma maior intensidade do trabalho. Em todas as categorias de profissionais a carga horária tende a girar em torno de 10 horas diárias, podendo chegar a 13 ou 14” (POTENGY; CASTRO, 1998, p. 8). O controle destes horário é feito pela planilha eletrônica, dando a impressão de “modernidade”: as pessoas não estão sob vigilância física de um superior. As longas jornadas de trabalho são resultados da insegurança e dificuldade de efetivação, conjugada ao sistema de pagamento por hora trabalhada.

O uso do 'contrato verbal' impõe a pessoalização das relações de trabalho, onde valores como 'confiança' e 'respeito', aparecem como delimitadores da relação patrão-empregado e o discurso do 'trabalho em equipe', significando 'igualdade de responsabilidades', esconde relações de hierarquia que apareceram claramente no discurso dos entrevistados. A contratação do indivíduo e sua incorporação na equipe implica no reconhecimento de 'capacidades' e 'saberes' e enaltece o conhecimento adquirido na prática, extremamente individualizado e que precisa ser reconhecido para ser utilizado como uma vantagem na negociação com a empresa (POTENGY; CASTRO, 1998, p. 9).

Os autores notaram que o termo "consultor", usado intensivamente nas entrevistas, "é uma categoria que cobre uma vasta gama de relações de trabalho, que têm em comum o fato de o trabalhador não ter a carteira assinada" (POTENGY; CASTRO, 1998, p. 11). Esse termo é usado freqüentemente para encobrir uma relação de assalariamento, que não oferece a proteção social garantida aos trabalhadores do regime de CLT. Outros usos do termo "consultor" são para indicar profissionais que trabalham de forma esporádica ou para indicar trabalhadores que atuam por conta própria, como autônomos e *free lancers* (POTENGY; CASTRO, 1998).

Potengy e Castro (1998) relatam que os trabalhadores por conta própria associam a sua forma de trabalhar com a "liberdade de controle do próprio trabalho, à sua possibilidade de organizar e gerenciar tempo, o ritmo e o espaço do trabalho" (POTENGY; CASTRO, 1998, p. 12). No entanto, o ritmo e a intensidade de trabalho aumentam quando trabalha de forma independente, visto que os clientes sempre colocam prazos curtos para a entrega dos trabalhos terminados.

Geralmente, os contratos firmados com pessoas físicas são somente verbais e, com as pessoas jurídicas, há uma formalização maior. No entanto, a intenção de buscar uma continuidade na relação com cliente é um ponto essencial para que os trabalhadores por conta própria cumpram o prometido (POTENGY; CASTRO, 1998).

Segundo Potengy e Castro (1998), os trabalhadores flexíveis são movidos pelos valores como autonomia e independência do trabalho; pela condição sócio-econômica da família de origem; pelo momento do ciclo da vida (o estado civil, a idade, as

responsabilidades); pelas características pessoais; e, pelas relações de amizade e conhecidos.

Os autores acreditam que “mesmo para aqueles que têm sucesso da empresarialidade e do ‘conta-proprio’ bem sucedido estão sempre presentes a precarização e a incerteza” (POTENGY; CASTRO, 1998, p. 16):

As relações de trabalho descritas como marcadas pela autonomia escondem relações que significam perda de direitos e, portanto, maior exposição a riscos. A ideologia da autonomia do trabalho implica ademais na necessidade de reordenação das relações dos indivíduos com o tempo, o espaço e a família. Realizado no âmbito doméstico ou exigindo jornadas muito longas dilui as fronteiras entre o público e o privado, o lazer e o trabalho, a casa e a rua, obrigando a uma reconfiguração ideológica do indivíduo em relação a estas categorias (POTENGY; CASTRO, 1998, p. 16).

Segnini (1999) estudou o processo de reestruturação produtiva no setor bancário, em São Paulo, com o objetivo de “compreender as mudanças e implicações no mercado de trabalho, na organização e no conteúdo do trabalho” (SEGNINI, 1999, p. 183). Este setor sofreu grandes mudanças nos anos 90, que reduziu grande número de empregos: redução de número de instituições financeiras, ajustes nos produtos e no sistema de crédito, sob o comando do Banco Central.

Os processos de trabalho (diferentes formas de atendimento ao cliente, o suporte tecnológico nos bancos, o suporte ao registro de documentos e valores e o suporte à qualificação do trabalhador bancário) foram analisados considerando as diversas formas de inserção no trabalho, isto é, trabalho em tempo integral, em tempo parcial e terceirizado. A pesquisa foi realizada em um banco estatal, um banco privado nacional e um banco privado internacional, possibilitando uma comparação entre os três ambientes (SEGNINI, 1999, p. 187).

Com a pesquisa verificou-se a ocorrência de três fenômenos sociais: primeiramente, houve um intenso processo de desemprego, que resultou da “eliminação e fusão de

postos de trabalho, em decorrência das práticas de gestão que possibilitam a *flexibilização funcional* do trabalho”, “a *redução de níveis hierárquicos*” e do uso das inovações tecnológicas (SEGNINI, 1999, p. 189, grifo do autor).

O segundo fenômeno é a terceirização e precarização do trabalho: as tecnologias implementadas possibilitaram a redução de custos e aumento de índices de produtividade, mas, trouxeram a intensificação do trabalho para os trabalhadores terceirizados, isto é, jornadas mais longas, horas extras e salários inferiores, além de ter sempre a “incerteza em relação à permanência no trabalho” (SEGNINI, 1999, p. 194).

O terceiro fenômeno é a intensificação do trabalho para os trabalhadores que permanecem como empregados: as fusões do postos de trabalho, redução de níveis hierárquicos e as contínuas políticas para redução de custo fazem com que o trabalhador fique sobrecarregado e mais submisso, com medo de perder o emprego.

Quanto às exigências de qualificação para os bancários, há um paradoxo: ao mesmo tempo em que os processos de trabalho vão ficando cada vez mais simplificados pela tecnologia implementada, os bancários que permanecem possuem alto nível de escolaridade, mas, “a importância do diploma, em termos de conteúdo (qualidade), é relativizada, adquirindo muito mais um caráter legitimador do posto de trabalho ocupado do que mobilizador de conhecimento” (SEGNINI, 1999, p. 198).

Segundo Segnini (1999), atualmente, “os bancários são mais velhos, mais escolarizados, como revelam os dados estatísticos” (SEGNINI, 1999, p. 202). No entanto, o emprego neste setor passou a ser muito mais “provisório” com a reestruturação produtiva ocorrida.

Segundo Costa, M. S. (2003, 2005), as mudanças estruturais da economia brasileira começaram a ocorrer com maior intensidade, a partir do início de anos 1990, trazendo “duas mudanças políticas/institucionais interdependentes” para o funcionamento do mercado de trabalho: “a flexibilização dos regimes de trabalho (jornadas, salários,

mobilidade funcional etc.) e a flexibilização/desregulamentação do sistema legislativo nacional de proteção ao trabalho, da CLT” (COSTA, M. S., 2003, p. 3).

Costa, M. S. (2003, 2005) argumentam que as “negociações coletivas ainda mais descentralizadas e diferenciadas passaram a dar o tom da regulação social do trabalho” (COSTA, M. S., 2003, p. 11): dessa forma, os sindicatos maiores e mais organizadas passaram a ser muito diferentes dos sindicatos menores de pouca expressão. Nas negociações entre a empresa e o sindicato, os representantes da empresa adotam uma postura conciliadora como regra, visto que desejam manter o próprio emprego.

Costa, M. S. (2003, 2005) afirma que a reestruturação produtiva desencadeia processos de perdas salariais e sociais, de intensificação das jornadas e dos ritmos de trabalho. Nesse cenário, Costa, M. S. (2002, 2005) acredita que a CLT ainda é “o parâmetro central do espaço que se abre para negociação e a referência que impede que ela resvale na pura *mercantilização* da força de trabalho” (COSTA, M. S., 2003, p. 11, grifo do autor).

Segundo Peruzzo (2002), a reestruturação produtiva fragilizou e causou a “perda dos direitos sociais e trabalhistas” (PERUZZO, 2002, p. 7). Além disso, fez com que o Estado passasse a ter as seguintes orientações:

[...] ofertar políticas de inclusão às parcelas mais excluídas do processo produtivo, mas mantendo a focalização e setorização; descentralizar as políticas voltadas as "novos pobres", passando para a esfera da sociedade civil, em especial através do chamado terceiro setor, a responsabilidade do atendimento à questão social. Essas ações, em última instância, possibilitam gestões privatistas no sistema de proteção social, onde as políticas sociais, mediações para atendimento às questões sociais, passam a se constituir objetos de negociação lucrativas, deslocando-se do campo do direito universal para um campo contratual de atendimento social (PERUZZO, 2002, p. 7).

Piccinini (2004) afirma sobre o impacto negativo das “falsas cooperativas”:

[...] verdadeira finalidade do trabalho cooperativo seria o de aperfeiçoar as relações de trabalho, buscando a solução de problemas sociais graves, gerados pelo contexto atual de desemprego, falta de escolaridade, de saúde, de moradia, etc. Contudo, de um instrumento que deveria sanar problemas sociais, o cooperativismo acaba servindo para baratear os custos de produção, para desviar a aplicação dos direitos trabalhistas, pois as cooperativas funcionam como prestadoras de serviços especializados a terceiros, em alguns casos, utilizando uma mão-de-obra sem qualificação e instrução (PICCININI, 2004, p. 76).

Piccinini (2004) constatou que as condições de trabalho foram muito precarizadas no trabalho nas cooperativas, criando um clima de insegurança e angústia quanto ao futuro ou qualquer acidente/doença eventual, ficou bastante evidente entre a maioria dos entrevistados, como também a perda de qualidade de vida pelas horas excedentes à da jornada normal que despendiam no trabalho, ou pelo fato de estarem sujeitos a aguardar a chamada para poderem trabalhar. Também o fato de, caso apresentarem problemas de saúde e não poderem cumprir suas tarefas, deixam de receber ou têm que recuperar as horas não trabalhadas em finais de semana (PICCININI, 2004, p. 100).

Leite, M. (2005) analisou o processo de reestruturação produtiva no Brasil, separando o processo por períodos para entender o futuro das transformações em andamento. A autora afirma que a reestruturação produtiva brasileira e seus impactos no mercado de trabalho “configuram uma realidade de regressão e precariedades. De fato, os estudos têm sublinhado a tendência à desestruturação do mercado de trabalho, qualquer que seja o ponto de vista que se adote: nível de emprego, grau de formalização do trabalho, rendimentos reais” (LEITE, M., 2005, p. 15).

Utilizando-se de dados estatísticos, Leite, M. (2005) demonstra que

[...] um grave processo de precarização das condições de vida e de trabalho, bem como de exclusão social, acompanha a reestruturação produtiva que vem sendo desencadeada a partir dos anos 1980, mas sobretudo, a partir das políticas econômicas colocadas em prática com a abertura do mercado nos anos 90. Marcado por profundas desigualdades de gênero, raça e idade, esse processo afeta desigualmente homens e mulheres, brancos e negros, jovens e adultos, punindo especialmente os setores mais vulneráveis. Sem dúvida, a face pior desse processo consiste na conclusão de que, *ao contrário do que supunham os primeiros estudos, em vez de consequência do caráter parcial da*

*reestruturação, a precarização e a exclusão emergem como tendências estruturais do processo, agravando-se tanto mais quanto mais ele se aprofunda* (LEITE, M., 2005, p. 21, grifo do autor).

Alvarez *et al.* (2007) analisaram “a adoção de determinadas formas de gestão [...], no bojo do processo que ficou conhecido como reestruturação produtiva - contribui para a precarização do trabalho colocando em risco a coesão dos coletivos de trabalho” (ALVAREZ *et al.*, 2007, p. 55). O ambiente selecionado foi uma indústria de produção petrolífera *offshore* na bacia de Campos (RJ) e este foi escolhido pelas razões abaixo:

A escolha da atividade *offshore* como nosso campo empírico prioritário se justifica, dentre outras, com base nas seguintes razões: 1) abre espaço para investigar o risco de acidentes ampliados; 2) permite abordar de modo fecundo a dimensão coletiva do trabalho; e 3) envolve a subcontratação de equipamentos e de serviços na indústria do petróleo – com suas várias modalidades de terceirização – assunto que para muitos especialistas mereceria ser investigado mais detidamente. Conquanto a discussão sobre a terceirização ocupe aqui um maior espaço – mais precisamente suas interfaces com a temática das relações de trabalho e dos coletivos de trabalho–, é importante frisar que o desenvolvimento do texto evidenciará a articulação entre os três itens acima (ALVAREZ *et al.*, 2007, p. 55).

Quanto ao uso da terceirização no setor petrolífero “cabe frisar, [...] que [...] desde as primeiras décadas do século XX engendrou-se em torno das companhias de petróleo uma extensa rede de produtos e serviços oferecidos por terceiros, firmas especializadas que se constituíram para difundir as inovações de seus fundadores” (ALVAREZ *et al.*, 2007, p. 56).

Segundo Alvarez *et al.* (2007), “ao intensificar em demasia a terceirização das atividades de operação, produção e manutenção, a empresa abre espaço para a desarticulação de um segmento importante de trabalhadores” (ALVAREZ *et al.*, 2007, p. 58).

Os instrumentos de coleta de dados primários foram: a) observações diretas, através de

visitas à plataforma P47 da Petrobras, do Rio de Janeiro e a aeroportos em Macaé e outra em Campos (ambos no RJ); “entrevistas abertas com trabalhadores no saguão de embarque e desembarque dos respectivos aeroportos” (ALVAREZ *et al.* , 2007, p. 58); b) atividades conjuntas sindicato/universidade; e, c) 13 entrevistas e 20 oficinas de trabalho.

Sobre o crescimento da terceirização no setor petrolífero, Alvarez *et al.* (2007) sublinham que:

[...] a desregulamentação do setor em 1997, [...] quebrando o monopólio da Petrobras sobre as atividades de exploração, produção, transporte, refino, importação e exportação, contribuiu para acelerar a assimilação de tendências gerenciais adotadas por suas concorrentes multinacionais. Esta desregulamentação, funcionando como mais um elemento a pressionar e demandar a revisão do padrão gerencial anterior, impulsionou o uso da terceirização, no intuito de aumentar a produtividade da empresa, a fim de torná-la mais atrativa a investimentos e mais competitiva, no longo prazo (ALVAREZ *et al.* , 2007, p. 60).

Segundo Alvarez *et al.* (2007), uma das primeiras situações de precarização do trabalho acontece no “processo de prestação de serviços em que, para a contratação de trabalhadores, algumas firmas terceirizadas valem-se da intermediação de cooperativas de recrutamento de mão-de-obra para postos de trabalho operacionais” (ALVAREZ *et al.* , 2007, p. 62).

Estas cooperativas foram apelidadas de “coopergatos” e, geralmente, descumprem o que está determinado em lei. Em geral, as cooperativas são “criadas especificamente para concorrer em um contrato, não oferecendo garantias quanto ao pagamento de encargos trabalhistas e tendo como maior diferencial o baixíssimo preço cobrado pelo custo dos serviços prestados” (ALVAREZ *et al.* , 2007, p. 62).

Alvarez *et al.* (2007) apontam que há “diferença de remuneração e benefícios. [...] Na média o efetivo possui remuneração superior ao terceiro, não raro chegando ao dobro, embora em certos casos isto não ocorra, verificando-se até mesmo o contrário”

(ALVAREZ *et al.* , 2007, p. 63). Alguns terceirizados recebem uma remuneração superior, devido a uma elevada qualificação específica; mas, são um número muito restrito do grupo total de terceiros.

A diferença quanto aos benefícios e remuneração é mais um dentre os indicadores que sinalizam a tendência à precarização do trabalho. Na questão da qualificação, também aqui se mostra o elemento principal para estabelecer-se uma divisão entre os terceiros 'precarizados' e os 'privilegiados'. Os primeiros, em maior número, são os que sentem mais diretamente os efeitos do desequilíbrio entre os benefícios, pois para os 'privilegiados' o pagamento concedido pode incluir um plano de previdência privada e outros benefícios conferidos ao efetivo. No caso do segundo grupo, há um núcleo cuja qualificação é extremamente valorizada no mercado, compondo, assim, aquilo que poderíamos chamar de 'aristocracia terceirizada' (ALVAREZ *et al.* , 2007, p. 63).

Uma outra situação de precarização relatada por Alvarez *et al.* (2007), são os relatos sobre inúmeros casos de acidentes graves com terceiros que não são devidamente notificados: ou registram como doença e não acidente ou computam com atraso. Desta forma, podemos ver que as informações disponíveis sobre acidentes não são confiáveis.

Costa, M. S. (2007) realizou uma análise comparativa dos “elementos institucionais e políticos centrais dos sistemas de relações de trabalho do Canadá e do Brasil e as recentes mudanças nos regimes de emprego e na estrutura do mercado de trabalho destes países” (COSTA, M. S., 2007, p. 2).

Segundo Costa, M. S. (2007), nos dois países, ocorreram a desregulamentação e a flexibilização de regimes de emprego, que estão retirando os direitos legais dos trabalhadores. Mas, em cada um dos países, os desafios são diferentes, devido às especificidades políticas e institucionais:

No Canadá, formas de trabalho atípicas, porém regulamentadas, desafiam um padrão de emprego que não mais responde a uma realidade produtiva e social que sofreu inúmeras mudanças. O desafio é a criação de uma nova regulamentação do mercado de trabalho para assegurar a manutenção e a

expansão de direitos, sobretudo no sentido de dotá-lo de capacidade organizativa e de representação sindical. No Brasil, o desafio é maior. Trata-se não apenas de regulamentar uma nova legislação sindical que fortaleça o poder de representação dos trabalhadores, mas também de regulamentar o mercado informal, de maneira a garantir, em caráter universal, uma base mínima de direitos trabalhistas e de seguridade social (COSTA, M. S., 2007, p. 21-22).

No caso brasileiro, “nos anos 1990, o elevado desemprego e a instabilidade econômica arrefeceram o poder de pressão que, de alguma forma, os sindicatos conquistaram nos anos 1980” (COSTA, M. S., 2007, p. 18). Uma grande parte da população passou a atuar “no mercado de trabalho informal, com suas mais variadas formas de trabalho autônomo, como ambulante, temporário, irregular, entre outros” (COSTA, M. S., 2007, p. 19).

Para Costa, M. S. (2007), a tarefa de regulamentação do mercado de trabalho deve vir acompanhada de um “Estado forte”, que busque a “garantia e subvenção de direitos cidadãos” (COSTA, M. S., 2007, p. 22).

Tosta (2007) realizou uma pesquisa sobre trajetórias ocupacionais de trabalhadores de alta e baixa qualificação, representados por profissionais de comunicação e informática e vendedores de feira, respectivamente.

Buscou-se o contraste de universos tão diferentes para melhor caracterizar a sociedade atual, em que cada vez mais o perfil do trabalhador informal não se limita aos trabalhadores com baixa escolaridade e abarca profissionais com nível superior, especializações, pós-graduações. São várias formas de trabalho diferentes. Em comum, todos trabalham sem vínculo empregatício (TOSTA, 2007, p. 4).

Segundo Tosta (2007), os trabalhadores de alta qualificação, que se encontram em trabalho atípico, “têm uma relação clara de subordinação, com hierarquia, chefes, horários a cumprir, regularidade, local de trabalho fixo. São funcionários sem os direitos do empregado assalariado, mas que têm que cumprir com os deveres” (TOSTA, 2007, p. 6). O autor verificou que a vantagem de uma remuneração maior é uma ilusão, visto

que há uma série de descontos específicos de terceiros (contador, previdência, FGTS etc).

Tosta (2007) afirma que “um grande percentual de brasileiros sempre esteve imerso no mundo desprotegido da informalidade” (TOSTA, 2007, p. 9). No entanto, a precarização está alcançando trabalhadores que atuam em profissões, até então, consideradas seguras. Agora, a insegurança passa a ser “a forma normal do trabalho” e “toda a responsabilidade recai sobre o trabalhador, desde a formação, o emprego e desemprego, com a diminuição da garantia de proteção social” (TOSTA, 2007, p. 9-10).

Navarro e Padilha (2007) apontam o problema contraditório no cenário da reestruturação:

[...] enquanto parte significativa da classe trabalhadora é penalizada com a falta de trabalho, outros sofrem com seu excesso. Além da precarização das condições de trabalho, da informalização do emprego, do recuo da ação sindical crescem, em variadas atividades, os problemas de saúde, tanto físicos quanto psíquicos, relacionados ao trabalho (NAVARRO; PADILHA, 2007, p. 14).

Segundo Navarro e Padilha (2007), as transformações do processo de trabalho ocorridas nos séculos XIX e XX e a atual reestruturação produtiva não representam “uma verdadeira ruptura com o caráter capitalista do modo de produção e com seu complexo plano ideológico de fragmentação da subjetividade para facilitar a manutenção de seu projeto hegemônico” (NAVARRO; PADILHA, 2007, p. 19).

Essa não-ruptura pode ser percebida pela “apologia do individualismo, o aumento do desemprego, da intensificação e da precarização do trabalho nos diferentes setores da economia” (NAVARRO; PADILHA, 2007, p. 19).

Neves e Pedrosa (2007) analisaram “o trabalho a domicílio realizado por mulheres para a indústria de confecção numa cidade de porte médio em Minas Gerais” (NEVES;

PEDROSA, 2007, p. 11). A pesquisa foi realizada na indústria de confecção em Divinópolis, cidade de médio porte de Minas Gerais, através de um levantamento com 65 empresas de confecção.

Segundo Neves e Pedrosa (2007), “a formação de cadeias a partir da desconcentração produtiva na indústria da confecção de Divinópolis não elimina as características tayloristas em seu processo de trabalho” (NEVES; PEDROSA, 2007, p. 11): a rígida divisão do trabalho, a especialização e repetição de tarefas e pouca qualificação.

Neves e Pedrosa (2007) verificaram: a existência de subcontratação sem qualquer vínculo pelos terceirizados, “caracterizando o que tem sido chamado de quarteirização”; “a possibilidade de utilização do trabalho infantil, que implica prejuízos à infância e à educação escolar”; “sazonalidade do trabalho e insegurança quanto à renda e à própria sobrevivência” (NEVES; PEDROSA, 2007, p. 27).

Segundo Neves e Pedrosa (2007), há estudos que mostram a reestruturação produtiva como sendo positivo, visto que “a mulher está ampliando sua participação no mercado de trabalho, mas, em alguns setores, esta inserção se caracteriza por uma maior precarização, reforçando situações históricas de discriminação na sociedade” (NEVES; PEDROSA, 2007, p. 31).

### **3.7. O trabalhador flexível e a vida familiar:**

Montali (2003) analisou os efeitos da reestruturação produtiva e do desemprego nas famílias, no processo de reinserção de seus membros no mercado de trabalho. O autor verificou que a reestruturação afetou a dinâmica interna das famílias:

Ao analisar a precarização do trabalho e o desemprego a partir da família fica evidente que a redução dos postos de trabalho assalariado afetou os

componentes da família que vinham obtendo melhores remunerações no mercado, ou seja, os homens chefes de família e os filhos e filhas jovens, maiores de 18 anos. Assim, tanto os rearranjos de inserção, como as novas possibilidades de inserção dos componentes das famílias estão se somando no sentido de queda da renda familiar e, portanto, do empobrecimento dos núcleos domésticos (MONTALI, 2003, p. 7).

Segundo Montali (2003), a reestruturação produtiva ocasionou: a inserção de diferentes componentes da família no mercado de trabalho; “progressiva redução na diferença entre os rendimentos auferidos por homens e por mulheres”; a precarização das relações de trabalho; e, a deterioração da renda familiar. A impossibilidade de manutenção da família somente pelo trabalho do chefe de família, e, a conseqüente perda de autoridade, pode impulsionar mudanças “nas relações internas da família” (MONTALI, 2003, p. 16).

Serapioni (2005) considera a família como uma instituição que “desempenha papel importante na provisão de cuidado informal para seus membros. Há um geral reconhecimento, hoje em dia, de que ela está no centro das funções de cuidado” (SERAPIONI, 2005, p. 244). A família atende as necessidades físicas e psicológicas dos membros que a compõem, aplicando esforços para salvaguardá-los das doenças.

Segundo Serapioni (2005), apesar de ter uma grande discussão sobre o termo família e seu significado, “a família tem de ser compreendida como: a) intercâmbio simbólico entre gêneros e gerações; b) mediação entre cultura e natureza; c) mediação entre esfera privada e esfera pública” (SERAPIONI, 2005, p. 245).

Na opinião de Serapioni (2005), num mundo em transformação, alguns querem “devolver” à família o “fardo” da crise do Estado de Bem-Estar Social; no entanto, a desregulamentação total dos serviços sociais e assistenciais traria conseqüências desastrosas para a sociedade em geral.

### 3.8. Idade e trabalho flexível

Grun (1993) escreveu sobre o envelhecimento gerencial e os conflitos de gerações, que se expressam nas empresas, “através de grandes subversões nos ambientes de trabalho” (GRUN, 1993, p. 49).

Segundo Grun (1993), “para acolher a chegada ao mercado das gerações mais novas, os mercados de trabalho gerenciais congestionados têm que eliminar seus indivíduos mais velhos, ou pelo menos parte deles” (GRUN, 1993, p. 59).

Numa zona de baixa regulação institucional, onde não existem salários profissionais garantidos por lei, é sempre tentador substituir os gerentes antigos, considerados ultrapassados por jovens recém-formados, ganhando inicialmente salários mais baixos, sem experiência profissional, mas maleáveis e dotados de fortes impulsos ascensionais que se revelam na vontade de apreender a cultura organizacional das empresas e os novos instrumentos de gestão (GRUN, 1998, p. 59).

Grun (1993) afirma que os profissionais que possuem “um grande volume de capital social e capital cultura bem certificado são os que mais resistem à prova do tempo, fazendo de suas dificuldades virtudes” (GRUN, 1993, p. 62).

Os profissionais com mais idade não encontram somente problemas no processo de envelhecimento:

Longe de ser um obstáculo para o vivenciamento de novas situações, a trajetória passada daqueles indivíduos fornece-lhes o acúmulo de experiência que se soma à sua formação, levando-os a poder generalizar os fenômenos do cotidiano em transformação, entendendo a direção geral, vislumbrando assim as estratégias de melhor adaptação das empresas à realidade externa. A sua maior probabilidade advém de sua rede de relações sociais, onde as novidades deverão circular primeiro (GRUN, 1993, p. 62).

Segundo Kilimnik e Castilho (2002), há uma tendência “no sentido de os profissionais migrarem voluntariamente” para trabalho flexível, “ao chegar à meia-idade” (KILIMNIK; CASTILHO, 2002, p. 14):

Esses profissionais já apresentam, inclusive, alguns requisitos importantes para adaptação a esse tipo de trabalho, tais como uma elevada qualificação, o perfil polivalente e uma identificação maior com a carreira profissional do que com a organização em que trabalha. E, apesar de o regime de trabalho assalariado concentrar o maior número de profissionais de RH, uma vez que esses passam por algum tipo de transição de carreira, existe uma grande probabilidade de que permaneçam como autônomo (KILIMNIK; CASTILHO, 2002, p. 14).

Raffa e Bortolossi (2007) verificaram “qual a percepção das agências de emprego quanto à recolocação dos profissionais maduros”:

[...] quais são as dificuldades para a recolocação; como as agências definem este profissional; qual a média da procura destes profissionais para recolocação; qual a média de recolocação atingida por esta demanda; se as condições de trabalho (salário, benefícios etc.) correspondem às expectativas da demanda (RAFFA; BORTOLOSSI, 2007, p. 12).

A pesquisa foi realizada com 40 agências de emprego selecionadas aleatoriamente, situadas na cidade de Jundiaí (6), Campinas (12) e São Paulo (22); e, utilizou-se de um questionário com 5 perguntas abertas (RAFFA; BORTOLOSSI, 2007).

De acordo com Raffa e Bortolossi (2007), foi possível observar que: a maioria das agências de emprego encontram dificuldades para recolocar profissionais com idade igual ou superior a 40 anos (87,5%); um dos principais fatores que dificultam a recolocação é o estereótipos relativos a idade (76,9%); a remuneração, benefícios e condições de trabalho, não atingem às expectativas da demanda (72,5%); entre outros.

Raffa e Bortolossi (2007) constataram que, devido ao “número crescente de jovens

inseridos no mercado de trabalho, a elevada ocupação via trabalho informal e a diminuição progressiva dos postos de trabalho” (RAFFA; BORTOLOSSI, 2007, p. 17), as ofertas de emprego estão reduzindo, principalmente, para pessoas com mais de 40 anos.

A maioria dos profissionais mais seniores encontram dificuldade de recolocação, devido ao desencontro de expectativas desses trabalhadores quanto ao salário, benefícios ou condições de trabalho, com o que é oferecido pelos empregadores. Apesar de empresas reconhecerem que esses profissionais sejam bem preparados para o mercado de trabalho, preferem uma mão-de-obra jovem e barata (RAFFA; BORTOLOSSI, 2007, p. 17).

### **3.9. Estatísticas de trabalho flexível no Brasil**

Notamos que não há meios de obter um número aproximado de profissionais que buscamos estudar no nosso trabalho: os executivos “flexíveis” adotam várias formas jurídicas e são assimilados em diversas classificações diferentes, nas pesquisas de mercado de trabalho, tais como autônomos, empresários (pessoa jurídica) ou empregadores, informais e outros. Desse modo, na questão estatística, a separação ficou mais abrangente: grupo dos empregados formais, de carteira de trabalho assinada, e, demais trabalhadores.

O Brasil, um país de industrialização tardia, apresenta um índice de trabalho flexibilizado significativo: segundo dados do DIEESE (2007), em 2006, cerca de 55,5% dos trabalhadores ocupados eram empregados e os demais 44,5% distribuíam-se por diversas outras modalidades ocupacionais, tais como trabalhadores domésticos, trabalhadores por conta própria, empregadores, trabalhadores não-remunerados, trabalhadores na produção para o próprio consumo e trabalhadores na construção para o próprio uso.

Esse fato não é novo na história das relações de trabalho do Brasil e a questão da informalidade sempre foi tratado como algo a ser “combatido” por grande parcela de políticos, sociólogos, economistas e a mídia em geral. No Brasil, a realidade é que uma grande parcela da população economicamente ativa nunca chega a estabelecer um contrato formal de trabalho, no modelo de CLT, com um empregador.

Segundo DIEESE (2007), cerca de 33,7% das formas de contratação de trabalhadores ocupados na Região Metropolitana de São Paulo, em 2006, eram representados por contratações flexibilizadas, que englobam assalariados contratados diretamente sem carteira (setor público e privado), assalariados terceirizados e autônomos que trabalham para uma empresa, como pode ser visto na Tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição dos postos de trabalho gerados por empresas, segundo formas de contratação – Região Metropolitana de São Paulo – 2006 (em %)

<b>Formas de contratação</b>	<b>São Paulo</b>
<b>Contratação padrão</b>	<b>66,3</b>
Assalariados contratados diretamente	
Com carteira – setor privado	55,9
Com carteira – setor público	3,7
Estatutário	6,7
<b>Contratação flexibilizada</b>	<b>33,7</b>
Assalariados contratados diretamente	
Sem carteira – setor privado	18,1
Sem carteira – setor público	1,6
Assalariados terceirizados	5,1
Autônomos para uma empresa	8,9
<b>TOTAL DE POSTOS DE TRABALHO</b>	<b>100,0</b>

Fonte: DIEESE, 2007, p. 159

Nota: Dados trabalhados pela autora

Um outro fato notável é o aumento de 16,5% no número de autônomos que trabalham para empresas, quando comparamos o ano de 2000 com 2005. O setor de concentração atual dos autônomos é o de serviços, demonstrando uma migração dos

setores industrial e comercial. Nos atributos pessoais, os autônomos com superior incompleto e completo ocupam 32,5% em 2004, sendo notórias as diferenças quando comparadas a 1985 (15%) e 1995 (22%) (SEADE-DIEESE, 2005).

Além dos dados estatísticos oficiais, temos algumas estatísticas sobre trabalho flexível, provindas de estudos realizados por cientistas da área social e econômica.

Cacciamali e Brito (2002) constataram que 68% de uma amostra de 2200 empresas brasileiras utilizavam alguma forma de contrato flexível, principalmente na área de indústria e serviços, sendo que a proporção aumentava com o tamanho da empresa.

Chahad (2002) utilizou dados de uma pesquisa de campo realizada para “avaliar o grau de utilização de emprego flexível pelas empresas brasileiras, tomando-se com indicador deste as ‘modalidades especiais de contrato de trabalho’ contempladas na legislação trabalhista brasileira” (CHAHAD, 2002, p. 16).

A pesquisa foi realizada por Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), numa amostra de 2002 empresas do setor formal da economia, utilizando um questionário como instrumento de coleta de dados. O questionário foi aplicado “entre abril e junho de 2001, através do procedimento de entrevista telefônica, realizada por um conjunto de técnicos especialmente treinados para este fim” (CHAHAD, 2002, p. 16).

Visto que a escolha da amostra foi feita para garantir a representatividade de setores e empresas de tamanhos diferentes, os resultados indicam que a maioria das empresas utilizam alguma forma de trabalho flexível: 50%, da construção civil; 63%, da agricultura; 66%, do comércio; 70%, da indústria; e, 72%, do setor de serviços (CHAHAD, 2003).

Segundo Chahad (2003), entre as modalidades de contratos flexíveis de trabalho, a terceirização é a mais usada: 56% das empresas pesquisadas utilizam esta modalidade. As outras modalidades estão distribuídas da seguinte maneira: trabalho temporário

(21%), prazo determinado (10%); jornada parcial (8%), teletrabalho (4%), por projeto ou tarefa (3%) e cooperativa (3%).

Quanto à proporção de trabalhadores flexíveis nas empresas pesquisadas, cerca de 13% do total de trabalhadores atuam sob contratos flexíveis, sendo que há variações entre um setor industrial e outro: agricultura (18%), construção civil (13%), serviços (13%), indústria (13%) e comércio (7%) (CHAHAD, 2003).

Fernandes e Carvalho Neto (2005), no artigo “Gestão dos múltiplos vínculos contratuais nas grandes empresas Brasileiras”, apresentam os dados de uma pesquisa junto aos executivos de 500 maiores empresas do Brasil, da revista Exame. De acordo com esta pesquisa, cerca de 42% das 179 empresas respondentes trabalhavam com mais de mil terceirizados.

Segundo o levantamento feito pelo CESIT (Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho), da Unicamp, a partir de informações da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) e do CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados), em 1995, havia 1,8 milhão de terceirizados formais no país. No ano de 2005, já eram 4,1 milhões. Dos 6,9 milhões de postos de trabalho abertos pelo setor privado de 1995 até 2005, 2,3 milhões foram ocupados por terceirizados. (ROLLI; FERNANDES, 2006).

Segundo Rolli e Fernandes (2006), na região metropolitana de São Paulo, havia 169 mil subcontratados (terceirizados) em 1995 e, em 2005, esse número passou para 309 mil. Apesar de os subcontratados representarem somente 3,7% do total de ocupados na Grande São Paulo, o que mais chama a atenção é o ritmo de crescimento dos subcontratados. Enquanto o contrato formal aumentou 15,2% no período de 1995 a 2005, a subcontratação cresceu 82,8% no mesmo período. Outro ponto importante é a diversificação das atividades terceirizadas, antes restrita às atividades de limpeza, vigilância, alimentação e segurança.

### 3.10. Definição de trabalho flexível

Durante a nossa pesquisa bibliográfica, notamos que, muitas vezes, os autores utilizam termos diferenciados para tratar o trabalhador em regime flexível: trabalhador contingente (*contingent worker*), trabalhador autônomo ou auto-empregado (*self-employed*), trabalhador contratado (*contract worker*); trabalhador independente (*independent contractor*), trabalhador temporário (*temporary worker*), trabalhador informal, trabalhador atípico, terceirizado, consultor, pessoa jurídica (PJ) e prestador de serviço, entre outros termos.

Percebemos que, entre os termos, há diferenças no regime legal, devido às especificidades das legislações trabalhistas de cada país, que influenciam a definição dos termos, e, na forma de atuação no cliente. Verificada a existência de divergências entre as definições de um mesmo termo, damos preferência à forma como é definida no Brasil, porque é o mercado onde atuam os nossos entrevistados. Assim, descrevemos as definições que encontramos nos estudos internacionais (GALLAGHER; PARKS, 2001; HOUSEMAN, 2001; KÓVACS, 2004; OIT, 2007) e, no âmbito nacional, utilizamos os textos da Consolidação das Leis do Trabalho. Os termos que serão usados neste trabalho seguem sintetizados no Quadro 9.

Nos estudos internacionais, Gallagher e Parks (2001) dizem que “uma dificuldade fundamental associada com os esforços de documentar o crescimento e implicações de trabalho contingente concentra-se na ausência de uma definição universalmente aceita de ‘trabalho contingente’” (GALLAGHER; PARKS, 2001, p. 184, tradução nossa). De uma perspectiva muito ampla, podemos fazer a divisão entre o trabalho “tradicional” e o trabalho “alternativo”, sendo entendido, como uma relação de trabalho “tradicional”, aquele caracterizado por dedicação de tempo integral para um único empregador. Dessa forma, o trabalho “alternativo” seria todo o tipo de relação de trabalho que não segue a regra mencionada para o “tradicional”: incluem-se trabalho temporário, trabalho terceirizado, consultores, auto-emprego e autônomos (GALLAGHER; PARKS, 2001, p.

184, tradução nossa).

Houseman (2001) utilizou as seguintes definições de arranjos de trabalho flexível para a sua pesquisa :

- trabalhador de agência de emprego temporário: indivíduos que trabalham no estabelecimento, mas são pagos através de uma agência de emprego e não estão na folha de pagamento da organização;
- empregados de curta-duração: indivíduos que são empregados diretamente pela organização, por um período limitado e específico;
- empregados em tempo parcial: indivíduos que estão na folha de pagamento, que trabalham menos tempo do que o estabelecido no período semanal e que não são empregados de curta-duração;
- trabalhadores sob chamada (*on call*): indivíduos que fazem parte do grupo de trabalhadores sob chamada, freqüentemente chamados para trabalhar somente quando necessário;
- trabalhadores por contrato: indivíduos que são empregados de outras organizações e chamados para executar tarefas e obrigações especificamente contratadas pela organização contratante.

Quanto ao termo para designar os trabalhos não “tradicionais”, Kóvacs (2004) acredita que o termo trabalho “atípico” não é adequado, porque “levanta dúvidas, uma vez que as formas emergentes de emprego, sobretudo nos recentes e atuais recrutamentos passaram a ser cada vez mais típicas” (KÓVACS, 2004, p.32). O termo “novas formas de trabalho” também não seria adequado, porque “muitas dessas formas de emprego não são novas, mas significam um retorno a formas bem antigas de trabalho remunerado, tais como o trabalho ao domicílio, o trabalho temporário, o trabalho independente ou o trabalho a tempo parcial” (KÓVACS, 2004, p. 33).

Kóvacs (2004) sugere que o termo trabalho “flexível” seja o mais adequado:

Partilhamos a idéia praticamente generalizada, entre os estudiosos do emprego, em torno da crise dos modelos de trabalho e de empresa até há pouco dominantes. Esta crise manifesta-se na redução do emprego estável e a tempo integral a favor de uma multiplicidade de formas de trabalho remunerado cujo denominador comum é a flexibilidade em termos contratuais, de tempo de trabalho, de espaço e de estatutos. Essa é a razão da pertinência do termo formas flexíveis de emprego [...] A difusão de empregos flexíveis insere-se no movimento de reestruturação do processo produtivo e da flexibilização do mercado de trabalho levando à desagregação e dispersão da realização do trabalho, à fragmentação da sua organização (KÓVACS, 2004, p. 34).

Kóvacs (2004) define algumas modalidades de trabalho flexível:

- contratos de duração determinada: “Os contratos a termo comportam uma dimensão temporal fixa, isto é, têm os seus limites de início e fim bem definidos” (KÓVACS, 2004, p. 37) .
- trabalho temporário:

O trabalho temporário assemelha-se ao contrato de duração determinada. Uma das diferenças essenciais reside na existência de uma relação triangular entre empresa de trabalho temporário (ETT) como empregador, a empresa utilizadora e o trabalhador (KÓVACS, 2004, p. 37) .

- trabalho independente ou auto-emprego: “O trabalho independente é realizado pelo indivíduo que exerce a sua actividade por conta própria. Trata-se de um trabalhador que é simultaneamente um empresário” (KÓVACS, 2004, p. 39).
- trabalho a tempo parcial: “[...] no caso do trabalho a tempo parcial, a variável de ajustamento reside no tempo de trabalho. [...] A situação dos trabalhadores a tempo parcial diverge consideravelmente segundo os sectores de actividade” (KÓVACS, 2004, p. 43).

Uma outra ferramenta consultada na busca de definições sobre as diversas modalidades de trabalho flexível foi o banco de dados de ILO Thesaurus, no site da Organização Internacional do Trabalho. Segue o Quadro 8, elaborado a partir das consultas aos termos vistos nas bibliografias.

Em português	Em inglês	Definição do termo
Consultor	Consultant	Assessora instituições e pessoas.
Cooperativas de Trabalho	Cooperatives	Um negócio que pertence e é controlado pelos membros, onde todos os trabalhadores podem se associar.
Empregado	Employee	Trabalhador que mantém contrato de emprego explícito ou implícito, que dá a ele/ela uma remuneração básica, que não é diretamente dependente da renda da unidade em que trabalha.
Emprego atípico ou trabalho precário	Atypical employment or precarious employment	Relação de trabalho onde a segurança de emprego, considerado um dos principais elementos do contrato de trabalho, não existe. Este termo engloba trabalho temporário e por prazo determinado, trabalho em casa e subcontratação.
Emprego temporário	Temporary employment	Contrato de trabalho de duração limitada ou não específica sem garantia de continuação.
Teletrabalho	Telework	Trabalho à distância (inclusive o trabalho à domicílio) utilizando telecomunicação e equipamentos de computação.
Terceirização; Subcontratação	Outsourcing; Contracting out; Subcontracting	A prática de comprar bens ou serviços de fornecedores externos, ao invés de produzi-los internamente.
Trabalhador contingente ou trabalhador ocasional	Contingent worker or casual worker	Um trabalhador que trabalha ocasionalmente e intermitentemente. Esses trabalhadores são empregados por um número específico de horas, dias ou semanas. es não são submetidos aos mesmos ternos e condições de emprego dos trabalhadores formais. (Ex. Eles não podem tirar licença por doença ou feriados)
Trabalhador de temporada	Seasonal worker	Um trabalhador que é empregado por períodos fixos e limitados relacionados às flutuações na demanda de mão-de-obra, em diferentes períodos do ano.
Trabalhador em tempo parcial	Part time worker	Uma pessoa empregada cujo o horário de trabalho normal é menor quando comparado ao horário do trabalhador de tempo integral.
Trabalho à domicílio	Work at home	Trabalho realizado por uma pessoa em sua casa ou em outro local de sua escolha, diferente do local de trabalho do empregador; remunerado pelo empregador e cujos resultados em produto ou serviço é especificado pelo empregador, sem consideração de quem provê o equipamento, material ou outros insumos usados.
Trabalho contratado	Contract work	Trabalho fornecido por um contratado.
Trabalho Informal	Informal Employment	Inclui todo tipo de trabalho remunerado (ex. auto-emprego e emprego) que não é registrado, regulado ou protegido pelos órgãos legais e regulatórios existentes, assim como trabalho não remunerado que é realizado num empreendimento com fins lucrativos. Trabalhador informal não possui um contrato de trabalho, benefícios, proteção social ou representação sindical.
Trabalho temporário	Temporary work	Contrato de trabalho de duração limitada ou não especificada sem garantia de continuidade.

Quadro 8– Definição de Termos do Trabalho pela OIT

Fonte: International Labor Organization Thesaurus 2005 (dados trabalhados pela pesquisadora)

No Brasil, geralmente, as definições do tipo de trabalho ou das relações de trabalho usam, como base, o que consta na legislação. Desse modo, no nosso estudo, uma primeira classificação é a seguinte: denominamos de trabalho flexível todo aquele que não se enquadra na categoria de empregado “celetistas”, isto é, trabalhador interno que atua sob o regime da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). Conforme o art. 3º da Lei 5.452, de 1 de maio de 1943:

Art. 3º - Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário.

Parágrafo único - Não haverá distinções relativas à espécie de emprego e à condição de trabalhador, nem entre o trabalho intelectual, técnico e manual (BRASIL, 1943).

A flexibilização mais utilizada e conhecida é a terceirização, que funciona conforme o art. 4º da Lei 6.019, de 3 de janeiro de 1974:

Art. 4º Compreende-se como empresa de trabalho temporário a pessoa física ou jurídica urbana, cuja atividade consiste em colocar à disposição de outras empresas, temporariamente, trabalhadores, devidamente qualificados, por elas remunerados e assistidos (BRASIL, 1974)

As cooperativas de trabalho, também, aumentaram a sua participação no mercado de trabalho brasileiro, sendo regulamentadas pelo art. 4º da Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971:

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

- IV - inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
- V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
- VI - quorum para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital;
- VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral;
- VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;
- IX - neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social;
- X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
- XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços. (BRASIL, 1971).

Entre uma das modalidades de trabalhos flexíveis, há o contrato de trabalho por prazo determinado, que se baseia no art. 1º da Lei 9.601, de 21 de janeiro de 1998:

Art. 1º As convenções e os acordos coletivos de trabalho poderão instituir contrato de trabalho por prazo determinado, de que trata o art. 443 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, independentemente das condições estabelecidas em seu § 2º, em qualquer atividade desenvolvida pela empresa ou estabelecimento, para admissões que representem acréscimo no número de empregados (BRASIL, 1998).

Uma outra possibilidade de flexibilização é trabalho temporário, que é regido pelo art. 2º da Lei 6.019, de 3 de janeiro de 1974:

Art. 2º - Trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física a uma empresa, para atender à necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou à acréscimo extraordinário de serviços (BRASIL, 1974).

No Quadro 9, seguem as definições dos termos ligados aos trabalhos flexíveis, que serão utilizados para entender as diversas modalidades de atuação dos entrevistados:

<b>Termo</b>	<b>Definição</b>	<b>Fonte</b>
Trabalhador celetista; Trabalhador permanente; trabalhador formal; trabalhador tradicional; trabalhador típico	Legalmente, o empregado é pessoa física que presta serviços de natureza contínua ao empregador, recebendo ordens e salário. Geralmente, trabalha em tempo integral para um único empregador.	Art. 3º da Lei 5.452, de 1 de maio de 1943 (CLT).
Trabalhador flexível; trabalhador contingente; trabalhador informal; trabalhador alternativo; trabalhador atípico	Todo trabalhador que não se enquadra na categoria de empregado “celetista”, isto é, trabalhador interno que atua sob o regime da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).	Kóvacs (2004); Gallagher e Parks (2001); OIT (2007)
Trabalhador independente; auto-empregado; consultor; autônomo; trabalhador por contrato	O trabalho independente é realizado pelo indivíduo que exerce a sua atividade por conta própria. Trata-se de um trabalhador que é simultaneamente um empresário.	Kóvacs (2004); Houseman (2001)
Terceirizado; subcontratado; prestador de serviços.	São trabalhadores que atuam dentro da empresa cliente, sendo legalmente registrados na empresa prestadora de serviços.	Art. 4º da Lei 6.019, de 3 de janeiro de 1974; OIT (2007)
Cooperado	Um cooperado não é empregado, mas atua dentro da empresa cliente, sendo um associado de uma cooperativa.	Art. 4º da Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971.
Pessoa Jurídica (PJ)	É entidade abstrata de caráter público ou privado, constituído com finalidades específicas, e, que que possuem responsabilidade jurídica. No mercado, são usadas para designar trabalhadores que possuem suas próprias empresas e prestam serviço para as empresas clientes.	Art. 44, da Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002
Trabalho por prazo determinado	Os contratos por prazo determinado comportam uma dimensão temporal fixa, isto é, são empregados diretamente pela organização, por um período limitado e específico.	Art. 1º da Lei 9.601, de 21 de janeiro de 1998
Trabalho em tempo parcial	Indivíduos que são empregados, mas trabalham menos tempo do que o estabelecido no período semanal pela lei ( no Brasil, 44 horas semanais) e que não são empregados de curta-duração.	Art. 58-A da Lei 5.452, de 1 de maio de 1943; OIT (2007)
Trabalho temporário	O trabalho temporário assemelha-se ao trabalho por prazo determinado, quando se refere à limitação de tempo. Uma das diferenças essenciais é que os trabalhadores são contratados por uma empresa de trabalho temporário e atuam por um prazo determinado na empresa cliente.	Art. 2º da Lei 6.019, de 3 de janeiro de 1974; OIT (2007); Kóvacs (2004)

Quadro 9– Definições das modalidades de trabalho flexível

Fonte: Dados trabalhados pela pesquisadora a partir de Gallagher e Parks (2001), Kóvacs (2004), Houseman (2001), OIT (2007) e CLT (Consolidação das Leis do Trabalho)

A seguir, elaboramos um quadro com as principais idéias de cada estudo nacional pesquisado, no Quadro 10.

Tema	Autor	Principal idéia
<b>Reestruturação produtiva e seus impactos nas relações de trabalho do Brasil:</b>	Cardoso Jr. (2001)	A desregulação do trabalho iniciou-se na década de 1980 e se aprofundou na década de 1990.
	Cacciamali e Brito (2002)	As mudanças na legislação trabalhista foram referentes à flexibilização de jornada de trabalho e remuneração.
	Abramides e Cabral (2003)	O neoliberalismo traz desregulamentação de direitos do trabalhador.
	Chahad (2003)	Uma forte mudança na estrutura do emprego em direção à maior informalidade do trabalho.
	Noronha (2003)	Há interpretações diferentes sobre o fenômeno da flexibilização: formal e "informal"; legal e ilegal; justo e injusto. Apesar de ter diversas abordagens sobre o trabalho informal, o assunto foi tratado com superficialidade e de forma genérica.
	Salerno (2004)	Idéia de inclusão/exclusão
	Guimarães <i>et al.</i> (2004)	O processo de reestruturação econômica aumentou a competitividade e inserção do Brasil no mercado global, mas, teve um impacto forte sobre o mercado brasileiro de trabalho.
	Lima (2004, 2006)	Analisou o conceito e a prática do cooperativismo no Brasil. Há cooperativas pragmáticas ou falsas cooperativas, que trabalham como terceirizadas para empresas ou foram estruturadas pelas empresas.
	Loch e Correia (2004)	Análise de gestão de pessoas, no contexto da flexibilização.
	Costa, W. C. (2005)	Esquema de relação causal entre transformações do mundo, o mercado de trabalho e as relações de trabalho (Esquema 2).
	Toni (2006)	A análise da literatura sobre transformações de trabalho mostra predominância de análises críticas, que tratam de precarização.
	Bêrni (2006)	A crise econômica dos anos 1980 ocasionou processos de downsizing nas empresas brasileiras, fazendo com que os empresários buscassem alternativas de redução de custo e flexibilização.

<b>Tema</b>	<b>Autor</b>	<b>Principal idéia</b>
<b>Flexibilização na perspectiva do trabalhador</b>	Passeri e Guilherme (2000)	O trabalhador concorda e anseia por flexibilização, mas tem dificuldade de atuar neste novo contexto, devido à educação tradicional que recebeu: tais raízes educacionais não educam para serem empreendedores.
<b>Flexibilização na perspectiva do trabalhador</b>	Kilimnik e Castilho (2002)	Estudo sobre a trajetória de profissionais de RH que passaram a atuar como autônomos ou terceirizados.
	Silva, J. R. G. (2006)	Estudo sobre pessoas auto-empregadas de alto nível de qualificação, para verificar como elas lidam com as noções de tempo e espaço.
<b>Terceirização</b>	Brasil (1993)	Definição para terceirização; vantagens e desvantagens de utilizar a terceirização.
	Costa, M. S. (1994)	Há embargos jurídicos e sindicais para terceirização. A falta de representatividade para os trabalhadores terceirizados, subcontratados e autônomos não permite absorver as conquistas trabalhistas.
	Amato Neto (1995)	Definição de terceirização; a necessidade de todos os envolvidos na terceirização estabelecer um entendimento mais amplo e de longo prazo das implicações da terceirização.
	Leite, J. C. (1997a, 1997b)	Em 1995, de 125 empresas estudadas, 80% utilizam serviços terceirizados de informática. Os motivos citados foram: o acesso imediato a novos recursos físicos e humanos; a concentração nas atividades-fim da empresa; a expectativa de redução de custos; e, a busca por eficácia.
	Rezende (1997)	Fatores que alavancam a terceirização: a busca por concentração em <i>core business</i> ; diminuição dos níveis hierárquicos; pagamento do bem ou serviço quando de sua efetiva utilização; flexibilização da produção; rápido desenvolvimento tecnológico. As principais dificuldades são a dificuldade de estabelecer parcerias e resistências internas, entre outras.
	Cacciamali e Brito (2002)	Razões para utilização da terceirização
	Valença e Barbosa (2002)	O impacto da terceirização na cultura organizacional de empresas clientes: as empresas têm dificuldade de estabelecer padrões culturais e não tomam medidas que visem à redução dos impactos.
	Prado e Takaoka (2002)	Modelo de avaliação de terceirização (Esquema 4).
<b>Experiências de gestão de trabalhadores flexíveis</b>	Silva et al. (2001)	Estudo de caso na Fiat S.A. sobre o papel dos líderes internos em relação aos terceiros.

Tema	Autor	Principal idéia
<b>Experiências de gestão de trabalhadores flexíveis</b>	Sarsur et al. (2002)	Levantamento junto à uma amostra de 598 gestores e 349 grandes empresas brasileiras, sobre a percepção dos gestores de empresas centrais com relação aos desafios enfrentados para gerenciar pessoas nesses novos ambientes.
	Piccinini e Oliveira (2003)	Estudo sobre o nível de impacto da flexibilização do trabalho nas condições de trabalho, nas relações de trabalho e na qualidade de vida dos trabalhadores de cooperativas de Porto Alegre.
	Lima e Moura (2005)	Estudo sobre o trabalho dos agentes comunitários de saúde vinculados a dois programas governamentais.
	Fernandes e Carvalho Neto (2005)	Análise sobre a evolução das práticas de gestão de pessoas, no que tange ao tratamento conferido aos terceiros, autônomos e demais prestadores de serviço: não há preparo para gerir os trabalhadores flexíveis.
	Marchalek, Rebelato e Rodrigues (2007)	Há desalinhamento das expectativas das empresas envolvidas em processos de terceirização, porque possuem diferenças na percepção do que seria crítico para o sucesso do relacionamento.
<b>Qualidade de vida e saúde do trabalhador flexível</b>	Silva, L. V. e Antunes, E. D. D. (2002)	Há diferenças de percepção entre gerentes, trabalhadores e sindicatos sobre o impacto da flexibilização na qualidade de vida do trabalhador.
	Abramides e Cabral (2003)	A precarização das relações de trabalho causa uma série de problemas de saúde para o trabalhador.
	Chillida e Cocco (2004)	Cerca de 36% de 50 trabalhadores entrevistados, do setor de limpeza de um hospital universitário, apresentam problemas de saúde diagnosticadas por médicos.
<b>Precarização dos trabalhadores</b>	Potengy e Castro (1998)	Estudo sobre precarização dos trabalhadores qualificados do setor de informática.
	Segnini (1999)	Precarização dos trabalhadores do setor bancário: desemprego, terceirização e intensificação do trabalho.
	Costa, M. S. (2003, 2005)	A reestruturação produtiva desencadeia processo de perdas salariais e sociais, de intensificação das jornadas e dos ritmos de trabalho.
	Peruzzo (2002)	A reestruturação fragilizou e causou a perda dos direitos sociais e trabalhistas.
	Piccinini (2004)	A precarização das condições de trabalho dentro das falsas cooperativas.

<b>Tema</b>	<b>Autor</b>	<b>Principal idéia</b>
<b>Precarização dos trabalhadores</b>	Leite, M. (2005)	Diminuição dos níveis de emprego, as condições de trabalho pioram, os vínculos empregatícios se fragilizam e aumenta a instabilidade. Os trabalhadores mais afetados pela precarização são as mulheres, os negros e os jovens.
	Alvarez <i>et al.</i> (2007)	Precarização dos trabalhadores terceirizados do setor petrolífero: figura de “coopergatos”, cooperativas que trabalham como os antigos “gatos” da lavoura.
	Costa, M. S. (2007)	Estudo comparativo Brasil x Canadá, sobre os contratos atípicos de trabalho.
	Tosta (2007)	Estudo sobre trajetórias ocupacionais de trabalhadores de alta e baixa qualificação, representados por profissionais de comunicação, informática e vendedores de feira.
	Navarro e Padilha (2007)	Enquanto há desemprego crescente, para os que permanecem nas organizações ocorre a intensificação de trabalho.
	Neves e Pedrosa (2007)	Estudo sobre trabalho em domicílio realizado por mulheres para a indústria da confecção, numa cidade mineira.
<b>O trabalhador flexível e a vida familiar</b>	Montali (2003)	A precarização afetou a dinâmica interna das famílias: inserção de diferentes componentes no mercado de trabalho, a deterioração da renda familiar, além de diminuição da diferença entre renda de homens e mulheres.
	Serapioni (2005)	Num mundo em transformação, o Estado quer devolver à família as atividades de bem-estar social.
<b>Idade e trabalho flexível</b>	Grun (1993)	O envelhecimento gerencial e o conflito de gerações entre os gerentes são processos que estão presente nas empresas, afetando a dinâmica de demissão de gerentes mais velhos.
	Kilimnik e Castilho (2002)	Há uma tendência de migração voluntária de profissionais de meia-idade para trabalhos flexíveis.
	Raffa e Bortolossi (2007)	Há dificuldades de recolocar profissionais mais seniores no mercado de trabalho.

Quadro 10 – Síntese dos estudos nacionais sobre o trabalho flexível

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Após a revisão da bibliografia nacional, verificamos que há alguns trabalhos que

abordam o fenômeno da flexibilização do ponto de vista do trabalhador. No entanto, a classe dos executivos não é lembrada nos estudos de flexibilização, sendo escasso trabalhos que abordem esses profissionais.

Para obter uma compreensão melhor do fenômeno de flexibilização e seus impactos em executivos, necessitamos definir uma metodologia de pesquisa adequada para atingir o objetivo. Desta forma, no capítulo seguinte, discutimos qual será a abordagem teórico-metodológica a ser aplicada na pesquisa de campo e na análise dos dados coletados.

## CAPÍTULO 4

### ABORDAGEM TEÓRICO-METODOLÓGICA

Neste capítulo apresentamos a abordagem teórico-metodológica utilizada para a realização deste estudo. Com o objetivo de contribuir para a compreensão do fenômeno da “migração” de executivos, ex-empregados de grandes corporações, para formas mais flexíveis de contrato de trabalho, e o sentido que estes atribuem a esta transição e à nova realidade no trabalho, usamos, como perspectiva teórica, as idéias de construção social da realidade, de Berger e Luckmann (1966/2002). A pesquisa segue uma abordagem qualitativa, utilizando-se de entrevista em profundidade semi-estruturada, para a coleta de dados; para a análise de entrevistas realizadas, usamos, como base, as idéias de práticas discursivas e produção de sentidos, de Spink e Medrado (1999/2004).

O capítulo está dividido em: uma breve introdução ao histórico da pesquisa em ciências sociais; a definição de abordagem teórica; a definição da estratégia de investigação; a descrição dos procedimentos de coleta de dados; e, os passos da condução da pesquisa realizada e o perfil dos nossos entrevistados.

Historicamente, Godoy (1995) afirma que, durante um longo período, a pesquisa em ciências sociais foi marcada pela valorização de estudos que adotam métodos quantitativos, para descrever e explicar os fenômenos de interesse. No método quantitativo, o pesquisador utiliza-se de um “plano estabelecido *a priori*, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas” (GODOY, 1995, p. 58). Busca-se a medição objetiva e a quantificação dos resultados, garantindo precisão para realizar as inferências.

A pesquisa qualitativa difere da quantitativa, porque não tem como objetivo a busca de precisão, de resultados mensuráveis para dar suporte às inferências. Geralmente,

inicia-se a partir de uma questão ou interesses amplos que vão sendo melhor definidos, no decorrer da pesquisa. Na abordagem qualitativa, busca-se “dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos, segundo a perspectiva dos sujeitos” (GODOY, 1995, p. 58).

Segundo Godoy (1995), há diversos tipos de investigações qualitativas, que se apóiam em diferentes orientações teóricas e metodológicas: o interacionismo simbólico, a etnometodologia, o materialismo dialético e a fenomenologia.

Godoy (1995) afirma que estudos qualitativos surgiram a partir da segunda metade do século XIX, na Europa, e, foram utilizados com maior intensidade em estudos sociais e antropológicos, a partir do início do século XX. Os antropólogos como o americano, Lewis Henry Morgan (1818-1881); o alemão, Franz Boas (1858-1942); e, o polonês, Bronislaw Malinowski (1884-1942) foram os principais cientistas que aplicaram a abordagem qualitativa, para estudos de sociedades tradicionais.

No período de 1930 a 1960, a produção de trabalhos qualitativos declinou em quantidade. No entanto, metodologicamente e conceitualmente, esse período foi marcado por grandes avanços, principalmente, desenvolvidos pela Escola de Chicago. Segundo Boni (2005), o departamento de Sociologia e Antropologia, da Universidade de Chicago, tornou-se centro de estudos de pesquisas sociológicas da época, distinguindo-se pela produção de conhecimentos úteis para resolução de problemas sociais como imigração, delinqüência, criminalidade, conflitos étnicos e outros.

Nos anos 1960, a pesquisa qualitativa passa a ser incorporada por outras áreas de estudo, além da sociologia e antropologia. Na área de administração de empresas, a abordagem qualitativa passa a ser difundida a partir dos anos 1970 (GODOY, 1995).

Segundo Schwandt (2005), pesquisa qualitativa é o nome de um movimento reformista iniciada na década de 1970, no meio acadêmico. O movimento engloba uma série de

críticas epistemológica, metodológica, política e ética da pesquisa científica social em uso e disciplinas que favoreciam estratégia de pesquisa experimental, quase-experimental, correlacional e *survey*.

Segundo Creswell (2003), as técnicas de pesquisa qualitativa tornaram-se mais claras durante os anos 1990. De acordo com o autor, a pesquisa qualitativa tem, como uma de suas possibilidades, o objetivo de permitir uma descrição detalhada do fenômeno que está sendo pesquisado, sem que haja, a princípio, qualquer esquema pré-definido do que se espera obter. O estudo qualitativo permite que surjam inúmeros aspectos relativos ao tema pesquisado.

Segundo Godoy (1995), a abordagem qualitativa é mais apropriada em diversas situações: quando lidamos com problema pouco conhecido e a busca é pela exploração mais profunda do assunto; quando o estudo é de caráter descritivo e a busca é por entendimento de um fenômeno complexo, como um todo; e, quando se busca entender a teia de relações sociais e culturais dentro de uma organização.

Como características básicas comuns dos diferentes tipos de investigação da pesquisa qualitativa, Godoy (1995) cita que: a) o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador é o instrumento fundamental; b) é descritiva; c) a preocupação essencial é o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida; d) na análise de dados, utiliza-se o enfoque indutivo.

Para facilitar a estruturação da pesquisa, Creswell (2003) afirma que, quando iniciamos um projeto de pesquisa, devemos abordar três questões fundamentais para desenvolvê-lo:

1. Que pressupostos de conhecimento são feitos pelo pesquisador (incluindo uma perspectiva teórica)?
2. Que estratégias de investigação vão orientar os procedimentos?
3. Que métodos de coleta e análise de dados serão utilizados? (CRESWELL; 2003, p. 3, tradução nossa).

Denzin e Lincoln (2005) dizem que o pesquisador “aborda o mundo com um conjunto de idéias, um sistema (teoria, ontologia) que especifica um conjunto de questões (epistemologia), que ele ou ela, então, examina de várias formas (metodologia, análise)” (DENZIN; LINCOLN, 2005, p. 21, tradução nossa).

Para Denzin e Lincoln (2005), o processo de pesquisa pode ser dividida em cinco fases, descritas no Quadro 11:

---

*Fase 1: O pesquisador como um sujeito multicultural*

História e tradição de pesquisa  
 Concepções de si mesmo e dos outros  
 A ética e política da pesquisa

*Fase 2: Paradigmas e perspectivas teóricas*

Positivismo, pós-positivismo  
 Interpretativismo, construtivismo, hermenêutica  
 Feminismo (s)  
 Discursos racializados  
 Teoria crítica e modelos marxistas  
 Modelos de estudos culturais  
 Teoria *queer*

Fase 3: Estratégia de pesquisa

*Design*

Estudo de caso  
 Etnografia, observação participativa, etnografia de *performance*  
 Fenomenologia, etnometodologia  
*Grounded theory* (Teoria embasada na realidade)  
 História de vida, testemunho  
 Método histórico  
 Ação e pesquisa aplicada  
 Pesquisa clínica

Fase 4: Métodos de coleta e análise de dados

Entrevista  
 Observação  
 Artefatos, documentos e registros  
 Métodos visuais  
 Auto-etnografia  
 Método de gerenciamento de dados  
 Análise via computador  
 Análise do texto  
 Grupo focal  
 Etnografia aplicada

---

---

Fase 5: A arte, prática e políticas de interpretação e avaliação

---

Critério para julgar adequação  
Práticas e políticas de interpretação  
Escrever interpretação  
Análise da política  
Tradições de avaliação  
Pesquisa aplicada

---

Quadro 11 – O processo de pesquisa

Fonte: DENZIN; LINCOLN, 2005, p. 23 (tradução nossa, grifo do autor)

Quando observamos Creswell (2003) e Denzin e Lincoln (2005), podemos resumir pontos comuns quanto à estruturação da pesquisa: inicialmente, deve se definir a perspectiva teórica que embasa a pesquisa; em segundo lugar, há a necessidade de estabelecer uma estratégia de pesquisa; após estas etapas, selecionam-se o método de coleta e análise de dados. De acordo com esta orientação, a seguir, descrevemos qual é a perspectiva teórica que embasa o nosso estudo e, logo em seguida, a estratégia de investigação e o procedimento de coleta de dados.

#### **4.1. Abordagem teórica**

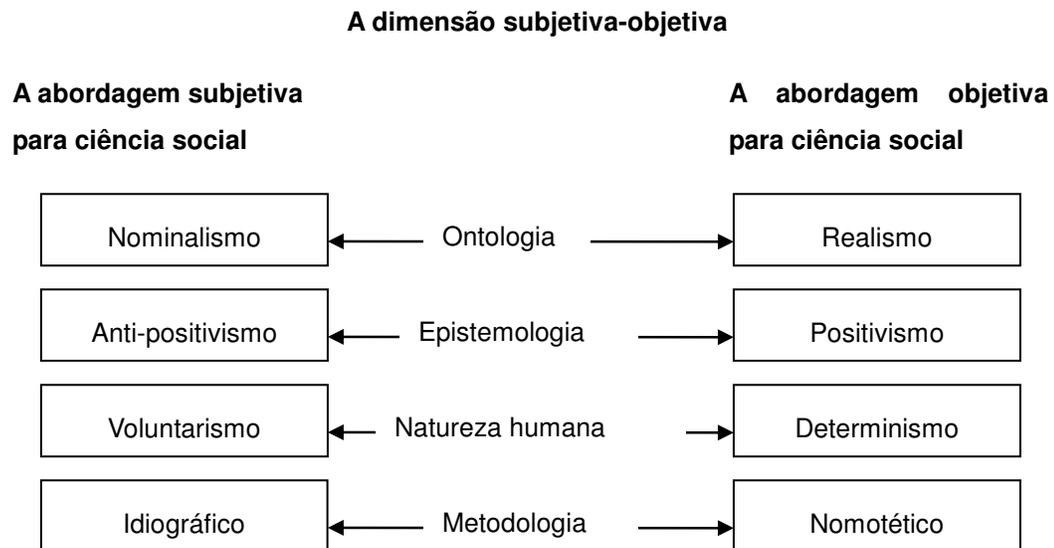
Na década de 1970, quando havia a predominância do funcionalismo no campo dos estudos organizacionais, Burrell e Morgan (1979) mostraram que podem existir diferentes perspectivas paradigmáticas para o estudo do mundo social e das organizações.

Segundo Burrell e Morgan (1979), todas as teorias organizacionais estão baseadas em “uma filosofia de ciência e uma teoria da sociedade” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 1, tradução nossa). Os autores afirmam que “todos os cientistas sociais abordam o tema estudado através de pressupostos explícitos ou implícitos sobre a natureza do mundo social e o modo pelo qual este deve ser investigado” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 1,

tradução nossa).

Burrell e Morgan (1979) afirmam que, no campo das ciências, podem ser encontradas duas dimensões: quanto à natureza da ciência, a dimensão objetiva-subjetiva; e, quanto à natureza da sociedade, uma postura de sociologia da regulação e outra de sociologia da mudança radical.

Além disso, Burrell e Morgan (1979) acreditam que a ciência social pode ser concebida em quatro conjuntos de pressupostos, ligados à ontologia, epistemologia, natureza humana e metodologia. Essas idéias estão sintetizadas em um esquema, para analisar os pressupostos sobre a natureza da ciência social (Esquema 5):



Esquema 5 - Um esquema para analisar os pressupostos sobre a natureza da ciência social

Fonte: BURRELL; MORGAN, 1979, p. 3 (tradução nossa)

Segundo Burrell e Morgan (1979), a ontologia diz respeito “sobre a essência do fenômeno sob investigação” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 1): se a realidade é de natureza objetiva, isto é, externo ao indivíduo, ou, se a realidade é produto de cognição individual.

O segundo conjunto de pressupostos é referente à epistemologia, que é “sobre as bases do conhecimento” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 1): determinam posições opostas sobre “se o conhecimento é algo que pode ser adquirido de modo unidirecional, ou é algo que tem que ser pessoalmente experienciado sobre o outro” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 2).

Sobre a natureza humana, Burrell e Morgan (1979) afirmam que os pressupostos são referentes à “relação entre ser humano e seu ambiente” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 2): uma das perspectivas visualiza o ser humano como aquele que responde de forma mecânica ou determinística às situações do mundo externo; a outra, atribui um papel muito mais criativo ao ser humano, com “livre arbítrio” para criar o seu ambiente.

Os três conjuntos de pressupostos influenciam diretamente a natureza metodológica, que é a forma como conduzir uma investigação científica, com a finalidade de obter conhecimento sobre o mundo social (BURRELL; MORGAN, 1979).

Segue uma breve descrição de cada um dos pressupostos citados por Burrell e Morgan (1979):

- nominalismo – “pressuposto de que o mundo social externo à cognição individual é construído por nada mais que nomes, conceitos e etiquetas que são usados para estruturar a realidade” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 4, tradução nossa);
- realismo – “o mundo social externo à cognição individual é um mundo real construído de estruturas resistentes, tangíveis e relativamente imutáveis” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 4, tradução nossa);
- positivismo – “epistemologias que buscam explicar e predizer o que acontece no mundo social através de busca de regularidade e relacionamentos causais entre seus elementos constituintes” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 5, tradução nossa);
- anti-positivismo – “o mundo social é essencialmente relativista e pode ser

entendido do ponto de vista de indivíduos que estão diretamente envolvidos nas atividades que estão sendo estudadas” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 5, tradução nossa);

- determinismo – “homem e suas atividades como sendo completamente determinados pela situação ou ‘ambiente’ em que ele está situado” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 6, tradução nossa);
- voluntarismo – “homem é completamente autônomo e livre” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 6, tradução nossa);
- idiográfico – “uma pessoa só pode entender o mundo social ao obter conhecimento primário do sujeito sob investigação” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 6, tradução nossa);
- nomotético – “ênfase na importância de basear a pesquisa sobre regras e técnicas sistemáticas” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 6, tradução nossa).

Burrell e Morgan (1979) apresentaram, através do Esquema 6, os quatro paradigmas para analisar as teorias sociológicas:



Esquema 6 – Quatro paradigmas para análise de teoria social

Fonte: BURRELL; MORGAN, 1979, p. 22 (tradução nossa)

Para Burrell e Morgan (1979), o paradigma é usado como “pressupostos metateóricos

muito básicos que subscrevem a estrutura de referência , modo de teorização e *modus operandi* de teóricos sociais que operam dentro deles” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 23, tradução nossa).

Embora existam debates de pontos de vista, mesmo dentro de cada um dos paradigmas, há uma unidade nos pressupostos e termos que possibilitam separar um paradigma do outro. Resumimos os quatro paradigmas descritos por Burrell e Morgan (1979), com a finalidade de verificar onde o nosso trabalho pode ser enquadrado.

Segundo Burrell e Morgan (1979), o paradigma funcionalista tem sido o sistema dominante “na condução de sociologia acadêmica e o estudo de organizações. Ele representa uma perspectiva que está firmemente enraizada na *sociologia da regulação* e aborda as matérias subjetivas de um ponto de vista *objetivista*” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 25, tradução nossa, grifo do autor).

É caracterizado por uma preocupação em fornecer explicações sobre *o status quo, ordem social, consenso, integração social, solidariedade, satisfação das necessidades e atualidade*. Aborda essas preocupações gerais da sociologia de um ponto de vista que tende a ser *realista, positivista, determinista e nomotética*.[...] É uma perspectiva que é altamente pragmática em orientação, preocupada em entender sociedade de uma maneira que gere conhecimento que possa ser colocada em uso. É freqüentemente orientado para problema em sua abordagem, preocupado em fornecer soluções práticas para problemas práticos” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 26, tradução nossa, grifo do autor).

Os teóricos sociais como Auguste Comte, Herbert Spencer , Emile Durkheim e Vilfredo Pareto são os maiores representantes desse paradigma: acreditavam que “o mundo social é composto de artefatos empíricos relativamente concretos e relações que podem ser identificados, estudados e medidos através de abordagens derivadas das ciências naturais” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 26, tradução nossa).

O segundo paradigma é o interpretativista, que possui a preocupação de entender o mundo como ele é, “para entender a natureza fundamental do mundo social no nível de

experiência subjetiva. Procura explicação dentro da esfera de consciência individual e subjetividade” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 28, tradução nossa).

Em sua abordagem à ciência social, tende a ser nominalista, anti-positivista, voluntarista e idiográfica. enxerga o mundo social como um processo social emergente que é criada pelos indivíduos relacionados. [...] Filósofos e sociólogos interpretativistas procuram entender a base e a fonte da realidade social. [...] Sociologia interpretativista estão interessados no entendimento da essência do mundo do cotidiano (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 31, tradução nossa).

O terceiro paradigma é o humanista radical que é definido por seu “interesse em desenvolver uma *sociologia de mudança radical* de um ponto de vista *subjetivo*” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 32, tradução nossa).

Sua abordagem à ciência social tem muito em comum com o paradigma interpretativista, mas, “seu sistema de referências está comprometido com a visão de sociedade que enfatiza a importância de terminar ou transcender as limitações dos arranjos sociais existentes” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 32, tradução nossa).

[...] os humanistas radicais colocam mais ênfase sobre *mudança radical, modos de dominação, emancipação, privação e potencialidade*. [...] O paradigma humanista radical em essência está baseado sobre uma inversão de pressupostos que definem o paradigma funcionalista“(BURRELL; MORGAN, 1979, p. 32-33, tradução nossa).

O quarto paradigma é o estruturalista radical que “defende uma sociologia de mudança radical de um ponto de vista objetivo” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 33, tradução nossa).

Comum a todos os teóricos está a visão de que a sociedade contemporânea é caracterizada por conflitos fundamentais, que geram mudança radical através de crises políticas e econômicas. [...] É através de tais conflitos e mudança que

a emancipação de homem, das estruturas sociais em que eles vivem, é vista como vir a realizar-se” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 32-33, tradução nossa).

Creswell (2003), também, realizou uma classificação dos paradigmas em quatro abordagens: pós-positivismo, construtivismo, reivindicatória/participatória e pragmatismo.

No quadro abaixo, Creswell (2003) apresenta os principais elementos destas abordagens:

<b>Pós-positivismo</b>	<b>Construtivismo</b>
Determinação	Entendimento
Reducionismo	Significados múltiplos do participante
Observação empírica e mensuração	Construção social e histórica
Verificação da teoria	Geração de teorias
<b>Reivindicatória/ participatória</b>	<b>Pragmatismo</b>
Política	Conseqüências das ações
Orientada para delegação de poder	Centrado no problema
Colaborativa	Pluralista
Orientada para mudança	Orientada para prática no mundo real

Quadro 12 - Pressupostos de conhecimentos alternativos

Fonte: CRESWELL, 2003, p. 6 (tradução nossa)

Guba e Lincoln (2005) elaboraram um quadro comparativo com as características principais dos cinco paradigmas de investigação alternativos:

<b>Assunto</b>	<b>Positivismo</b>	<b>Pós-positivismo</b>	<b>Teoria crítica <i>et al.</i></b>	<b>Construtivismo</b>	<b>Participatório</b>
Ontologia	Realismo <i>Naïve</i> - realidade “real” mas apreensível	Realismo crítico – realidade “real”, mas apreensível somente de forma imperfeita e probabilística	Realismo histórico – realidade virtual influenciado por valores sociais, políticos, culturais, econômicos, étnicos, e gênero; cristalizado sobre tempo	Relativismo – realidades locais e co-construídas especificamente	Realidade participativa – realidade subjetiva-objetiva, co-criada pela mente e cosmos dado

<b>Assunto</b>	<b>Positivismo</b>	<b>Pós-positivismo</b>	<b>Teoria crítica <i>et al.</i></b>	<b>Construtivismo</b>	<b>Participatório</b>
Epistemologia	Dualista/objetivista; resultados verdadeiros	Dualista/objetivista modificado; tradição/comunidade crítica; resultados provavelmente verdadeiros	Transacional/subjetivista; resultados mediados por valor	Transacional/subjetivista; resultados co-criados	Subjetividade crítica na transação participatória com cosmos; epistemologia estendida de conhecimento experiencial, proposicional e prático; resultados co-criados
Metodologia	Experimental/manipulativo; verificação de hipóteses; principalmente métodos quantitativos	Experimental/Manipulativo modificado; multiplismo crítico; falsificação de hipóteses; deve incluir métodos qualitativos	Dialógica/dialética	Hermenêutica/dialética	Participação política em investigação colaborativa; primazia do prático; uso de linguagem embasadas em contexto de experiência compartilhada

Quadro 13 – Crenças básicas dos paradigmas de investigação alternativos - Atualizado

Fonte: GUBA; LINCOLN, 2005, p. 195 (tradução nossa)

Segundo Burrell e Morgan (1979), a nossa pesquisa poderia ser classificada no paradigma interpretativista; e, conforme Creswell (2003) e Guba e Lincoln (2005), no construtivista. Neste trabalho, adotamos o paradigma construtivista, visto que corresponde ao nosso objetivo de entender os múltiplos significados construídos pelos executivos flexíveis, sobre a sua realidade.

Segundo Creswell (2003), a perspectiva de construtivismo social baseou-se, especialmente, nos livros “A construção social da realidade” (1967), de Berger e Luckmann, e “*Naturalistic Inquiry*” (1985), de Lincoln e Guba:

Os pressupostos identificadas nesses trabalhos afirmam que os indivíduos procuram entender o mundo em que vivem e trabalham. Eles desenvolvem

significados subjetivos para suas experiências – significados diretamente voltados para certos objetos ou coisas. Esses significados são variados e múltiplos, levando o pesquisador a buscar a complexidade de visões, em vez de estreitar significados em poucas categorias ou idéias. O objetivo da pesquisa, então, é basear-se o máximo possível nas visões que os participantes têm da situação que está sendo estudada (CRESWELL, 2003, p. 8, tradução nossa).

No entanto, quanto ao termo *construtivismo*, autores como Spink e Frezza (1999/2004) preferem usar o *construcionismo* ao referir-se à esta abordagem teórica, para não gerar confusões conceituais. Spink e Frezza (1999/2004) citam Peter Berger e Thomas Luckmann, Kenneth Gergen e Tomás Ibáñez como os autores que dão as bases teóricas para o *construcionismo* na Psicologia Social e na Sociologia do Conhecimento.

Segundo Spink e Frezza (1999/2004), o termo *construtivista* pode gerar uma confusão conceitual pelo seguinte:

O uso desse termo pode, entretanto, gerar confusões conceituais, uma vez que ele é empregado também pelos autores vinculados à escola piagetiana para referir-se à centralidade da atividade do sujeito no desenvolvimento cognitivo. O termo *construtivismo*, dessa forma, dá margem à adesão (ainda que não intencional) a uma perspectiva individualista, mesmo quando o indivíduo é concebido como um ser em sociedade; lembramos que, para o construcionismo, a própria noção de indivíduo é uma construção social. Decorre daí nossa opção por essa nomenclatura (SPINK e FREZZA, 1999/2004, p. 23-24, grifo do autor).

Embora haja esta discordância quanto ao termo, tanto Creswell (2003) quanto Spink e Frezza (1999/2004) usam os conceitos de construção social da realidade, de Berger e Luckmann (1966/2002), para descrever esta perspectiva. Concordamos com a razão exposta por Spink e Frezza (1999/2004) e usaremos o termo *construcionismo* para descrever esta perspectiva teórica em nosso trabalho.

Segundo Berger e Luckmann (1966/2002), quando buscamos a compreensão da realidade da vida cotidiana, é necessário entender, antes de tudo, o caráter intrínseco que há nesta realidade: “a vida cotidiana apresenta-se como uma realidade interpretada

pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles na medida em que forma um mundo coerente” (BERGER e LUCKMANN, 1966/2002, p. 35). O mundo da vida cotidiana resulta do pensamento e da ação dos homens comuns, tendo como o instrumento fundamental, as objetivações dos processos subjetivos que constroem o mundo intersubjetivo do senso comum.

Berger e Luckmann (1966/2002) utilizam-se da análise fenomenológica, método puramente descritivo, para esclarecer os fundamentos do conhecimento na vida cotidiana:

A análise fenomenológica da vida cotidiana, ou melhor da experiência subjetiva da vida cotidiana, abstém-se de qualquer hipótese causal ou genética, assim como de afirmações relativas ao status ontológico dos fenômenos analisados. É importante lembrar este ponto. O senso comum contém inúmeras interpretações pré-científicas e quase-científicas sobre a realidade cotidiana, que admite como certas. Se quisermos descrever a realidade do senso comum temos de nos referir a estas interpretações, assim como temos de levar em conta seu caráter de suposição indubitável, mas fazemos isso colocando o que dizemos entre parênteses fenomenológicos (BERGER e LUCKMANN, 1966/2002, p. 37, grifo do autor).

Segundo os autores, há um “caráter intencional comum de toda consciência”, isto é, os indivíduos possuem a consciência de que o mundo consiste em múltiplas realidades. Quando passamos de uma realidade a outra, a transição é sentida por nós como um choque, porque há um deslocamento da atenção. E, “entre as múltiplas realidades há uma que se apresenta como sendo a realidade por excelência. É a realidade da vida cotidiana” (BERGER e LUCKMANN, 1966/2002, p. 38).

A realidade da vida diária é experimentada em “diferentes graus de aproximação e distância, espacial e temporalmente” (BERGER e LUCKMANN, 1966/2002, p. 39).: a mais próxima acontece na zona que contém o mundo que se acha ao alcance do próprio corpo, isto é, o mundo em que a pessoa atua a fim de modificar a realidade dele, ou o mundo em que trabalha. Neste mundo do trabalho, a atenção é principalmente determinada por aquilo que a pessoa está fazendo, fez ou planeja fazer nele. “Deste

modo é meu mundo por excelência” (BERGER e LUCKMANN, 1966/2002, p. 39).

Berger e Luckmann (1966/2002) afirmam que a realidade da vida cotidiana é admitida como “a” realidade para as pessoas. A realidade social da vida cotidiana está baseada num contínuo de tipificações, “que se vão tornando progressivamente anônimas à medida que se distanciam do ‘aqui e agora’ da situação face a face” (BERGER e LUCKMANN, 1966/2002, p. 52). Quando somamos as tipificações e os padrões de interação estabelecidos por meio destas tipificações, temos a estrutura social, que é um elemento essencial da realidade da vida diária.

A realidade cotidiana é construída por meio de objetivações, manifestadas em produtos de atividade humana, isto é, da expressividade humana. “A realidade da vida cotidiana não é cheia unicamente de objetivações; é somente possível por causa delas” (BERGER e LUCKMANN, 1966/2002, p. 54).

Dentro do processo de objetivação, a significação, isto é, a produção humana de sinais é um dos casos mais importantes. E, dentro dos sistemas de sinais, a linguagem, isto é, o sistema de sinais vocais, é o mais importante na prática, porque “as objetivações da vida cotidiana são mantidas primordialmente pela significação lingüística. A vida cotidiana é sobretudo a vida com a linguagem”: a compreensão da linguagem é essencial para “compreensão da realidade da vida cotidiana” (BERGER e LUCKMANN, 1966/2002, p. 57).

Segundo Berger e Luckmann (1966/2002), “a linguagem é capaz de se tornar o repositório objetivo de vastas acumulações de significados e experiências” (BERGER e LUCKMANN, 1966/2002, p. 58), preservando e transmitindo experiências para as gerações vindouras. Mais do que isso, ao falar, a pessoa transforma significados subjetivos em realidade objetiva para si mesmo, isto é, a linguagem torna real a própria subjetividade. Uma outra possibilidade da linguagem é a tipificação das experiências e o agrupamento das tipificações em categorias, que podem apresentar sentido para si mesmo e para as outras pessoas.

Em busca da compreensão da realidade da vida cotidiana e o sentido atribuído à transição e à nova realidade dos executivos, adotamos a perspectiva construcionista para este trabalho, onde os participantes fazem a construção do significado da situação, enquanto “o pesquisador ouve cuidadosamente o que as pessoas dizem” sobre os “processos’ de interação entre as pessoas” (CRESWELL, 2003, p. 8, tradução nossa), buscando entender o ambiente histórico e cultural em que vivem os participantes, com a finalidade de dar sentido/ interpretar os significados que estes atribuem ao mundo.

#### 4.2. Estratégia de investigação

Quanto à estratégia de investigação, segundo Creswell (2003), o pesquisador encontra muitas alternativas atualmente. Como as mais usadas nas ciências sociais, ele cita as estratégias quantitativa, qualitativa e métodos mistos, conforme o quadro abaixo:

<b>Quantitativa</b>	<b>Qualitativa</b>	<b>Métodos mistos</b>
Projetos experimentais Projetos não-experimentais, como levantamentos	Narrativas Fenomenologias Etnografias <i>Grounded theory</i> (Teoria embasada na realidade) Estudos de caso	Seqüencial Simultânea Transformador

Quadro 14 - Estratégias alternativas de investigação

Fonte: CRESWELL, 2003, p. 13 (tradução nossa)

Segundo Denzin e Lincoln (2005), a pesquisa qualitativa consiste num campo de investigação, que atravessa disciplinas, campos e assuntos. A pesquisa qualitativa abrange uma série de conceitos e premissas e tem diferentes significados ao longo da história do conhecimento humano. No entanto, pode se definir, de forma genérica, como sendo uma atividade que posiciona o observador no mundo; a “pesquisa qualitativa consiste de um conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível. Essas práticas transformam o mundo. Elas transformam o mundo em uma série de representações” (DENZIN e LINCOLN, 2005, p. 3, tradução nossa).

Denzin e Lincoln (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa e naturalística do mundo, isto é, os pesquisadores estudam os objetos em seu estado natural, buscando construir um sentido ou interpretar fenômenos.

### 4.3. Procedimento de coleta de dados

Segundo Creswell (2003), após a definição da estratégia de investigação, é necessário definir que método de pesquisa deve ser usado, isto é, definir a forma de coleta e análise dos dados.

<b>Método de pesquisa quantitativo</b>	<b>Método de pesquisa qualitativo</b>	<b>Método misto de pesquisa</b>
Predeterminado	Métodos emergentes	Métodos predeterminados e emergentes
Perguntas baseadas em instrumento	Questões abertas	Questões abertas e fechadas
Dados de desempenho, de atitude, observacionais e de censo	Dados de entrevista, de observação, de documentos e audiovisuais	Formas múltiplas de dados contemplando todas as possibilidades
Análise estatística	Análise de texto e de imagem	Análise estatística e textual

Quadro 15 - Procedimentos quantitativos, qualitativos e de métodos mistos

Fonte: CRESWELL, 2003, p. 34 (tradução nossa)

Para a coleta de dados em pesquisa qualitativa, há alguns métodos como observação, entrevista, análise de documento e materiais audiovisuais. Visto que o nosso interesse é ouvir a voz do trabalhador, optamos pela entrevista como o método de coleta de dados.

Segundo Fontana e Frey (2005), “fazer perguntas e obter respostas é uma tarefa muito mais difícil do que parece no início. A palavra falada e escrita sempre tem um resíduo de ambigüidade” (FONTANA; FREY, 2006, p. 697), mesmo que tomemos todo o cuidado na hora de perguntar, relatar ou codificar as respostas. No entanto, a entrevista é uma das formas mais poderosas de coleta de dados, quando tentamos entender os

nossos semelhantes.

Fontana e Frey (2005) afirmam que há uma grande variedade de formas de entrevistas, sendo a mais utilizada, a entrevista individual face-a-face. Há outras opções tais como entrevista em grupo ou pesquisa por telefone. Quanto ao nível de estruturação, pode ser estruturada, semi-estruturada ou não estruturada, dependendo do tipo e de profundidade de informação buscada em uma entrevista.

Segundo Fontana e Frey (2005), uma entrevista não estruturada possibilita a obtenção de respostas com maior profundidade em relação à entrevista estruturada. Além disso, os autores falam da importância de tomar nota e gravar o uso de entrevistado de outras formas comunicativas, tais como: espaço e atitude de comunicação; momento de fala e de silêncio durante a entrevista; movimento corporal e posturas; e, todas as variações no volume e qualidade de voz.

Segundo Haguette (1999), a entrevista é “um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado” (HAGUETTE, 1999, p.86). No entanto, tem que ter a consciência do viés inerente a este processo de interação e tomar cuidados, em busca de maior neutralidade.

No papel de entrevistador, a pesquisadora tentou manter a neutralidade e a objetividade, e, ao mesmo tempo, ter a empatia com o depoimento dos entrevistados, para estimular a abertura e o aprofundamento das entrevistas, sem acrescentar comentários que pudessem contaminar o relato da situação real. A pesquisadora possui experiência em área de recursos humanos, tendo já praticado o papel de mediadora entre os gestores e funcionários, em que precisava relatar a realidade cotidiana aos administradores, sem comprometer a confidencialidade para funcionários e sem alterar a veracidade dos fatos, observando o histórico e o contexto.

Segundo Creswell (2003), na análise e interpretação de dados coletados, devemos estar atentos para proteger o anonimato de pessoas, que contribuíram com suas idéias de forma voluntária.

Spink e Menegon (1999/2004) afirmam que são três os cuidados éticos a serem tomados pelos pesquisadores numa pesquisa qualitativa: a) o consentimento informado refere-se ao acordo inicial para colaborar com a pesquisa, tendo como o princípio básico a transparência quanto aos procedimentos, direitos e deveres dos envolvidos na pesquisa; b) o resguardo das relações de poder abusivas refere-se ao ato de assegurar o direito a não-reposta aos participantes; e, c) o anonimato é assegurar a não revelação de informações que possibilitem a identificação dos participantes.

Afirmamos que todos os cuidados éticos foram observados: os dois primeiros itens foram atendidos durante todo o transcorrer das entrevistas e, na análise, substituímos os nomes por termo “entrevistado” e um número que indica a ordem, para garantir a proteção da identidade.

Na análise e interpretação dos dados, nos baseamos em conceitos de práticas discursivas e produção de sentidos, de Spink e Medrado (1999/2004) e usamos as técnicas de análise de conteúdo, de Bardin (1977/2001).

Spink e Medrado (1999/2004) afirmam que “a produção de sentidos não é uma atividade cognitiva intra-individual, nem pura e simples reprodução de modelos predeterminados”( SPINK e MEDRADO, 1999/2004, p. 42). Esta prática é social, dialógica e envolve a linguagem em uso, sendo um fenômeno sociolingüístico:

Essa abordagem teórico-metodológica está embasada no referencial do construcionismo social, como apresentado no capítulo um, e alia-se aos psicólogos sociais que trabalham, de formas variadas, com práticas discursivas, sendo mais bem definida a partir de três dimensões básicas: *linguagem, história e pessoa* (SPINK e MEDRADO, 1999/2004, p. 42, grifo do autor).

Segundo Spink e Medrado (1999/2004), as linguagens podem ser classificadas em dois grupos: 1) *discurso, linguagem social ou speech genre* que consistem em linguagens institucionalizadas e se tornaram o habitual, permanentes; e, 2) *linguagem em uso ou práticas discursivas* são as linguagens em ação, isto é, são os “momentos de ressignificações, de rupturas, de produção de sentidos, ou seja, corresponde aos momentos ativos do uso da linguagem, nos quais convivem tanto a ordem como a diversidade” (SPINK e MEDRADO, 1999/2004, p. 45).

A visibilidade dos sentidos é maior em momento de ruptura com o habitual e o papel dos cientistas sociais é estudar a “dimensão performática” do uso da linguagem.

Spink e Medrado (1999/2004) vem postulando, desde 1993:

[...] a necessidade de trabalhar o contexto discursivo na interface de três tempos históricos: o *tempo longo*, que marca os conteúdos culturais, definidos ao longo da história da civilização; o *tempo vivido*, das linguagens sociais aprendidas pelos processos de socialização, e o *tempo curto*, marcado pelos processos dialógicos (SPINK e MEDRADO, 1999/2004, p. 51, grifo do autor).

Segundo Spink e Medrado (1999/2004), pode-se entender o modo como os sentidos circulam na sociedade, quando consideramos as interfaces dos três tempos em que se processa a produção de sentidos: o resultado dessa interface é a pesquisa sobre produção de sentidos.

Outra dimensão das práticas discursivas é a noção de relação que envolve a pessoa: “a pessoa, no jogo das relações sociais, está inserida num constante processo de negociação, desenvolvendo trocas simbólicas, num espaço de intersubjetividade ou, mais precisamente, de interpessoalidade” (SPINK e MEDRADO, 1999/2004, p. 55).

Spink e Medrado (1999/2004) afirmam que as práticas discursivas adotam uma postura

construcionista, “pautada pela visão hermenêutica da produção de conhecimento”:

Com a aceitação da postura construcionista, não definimos quais métodos têm mais possibilidades de traduzir como os fatos são. A concepção de *fato como construções sociais* pressupõe que os métodos produzam, antes de tudo, versões do mundo, podendo ter maior ou menor poder performático das relações sociais em que ocorre essa produção, aliados à intencionalidade de quem produz e do grau de conformidade de quem recebe. [...] Por meio dessa abordagem, buscamos construir um modo de observar os fenômenos sociais que tenha como foco a tensão entre a universalidade e a particularidade, entre o consenso e a diversidade, com vistas a produzir uma ferramenta útil para transformações da ordem social (SPINK e MEDRADO, 1999/2004, p. 61).

Para criar tais versões de mundo, citadas por SPINK e MEDRADO (1999/2004), é necessário analisar as entrevistas segundo uma metodologia que permita ver o que há nos depoimentos de forma declarada e nas entrelinhas.

Spink e Lima (1999/2004) dizem que, “na perspectiva construcionista, o rigor passa a ser concebido como a possibilidade de explicar *os passos da análise e da interpretação de modo a propiciar o diálogo*” (SPINK e LIMA, 1999/2004, p. 102). Os autores falam das técnicas de visualização, uma estratégia para garantir o rigor desejado em ciências:

Como é comum em pesquisas que buscam entender os sentidos dos fenômenos sociais, a análise inicia-se com uma imersão no conjunto de informações coletadas, procurando deixar aflorar os sentidos, sem encapsular os dados em categorias, classificações ou tematizações definidas *a priori*. Não que essas categorias, classificações e tematizações apriorísticas não façam parte do processo de análise; contudo, na perspectiva conversacional de análise, tais processos de categorização não são impositivos. Há um confronto possível entre sentidos construídos nos processos de pesquisa e de interpretação e aqueles decorrentes da familiarização prévia com nosso campo de estudo (nossa revisão bibliográfica) e de nossas teorias de base (SPINK e LIMA, 1999/2004, p. 106).

Segundo Spink e Menegon (1999/2004), as pessoas falam por categorias, isto é, “as categorias constituem importantes estratégias lingüísticas estando presentes na própria

organização da linguagem (verbal, escrita, gestual, icônica). Utilizamos as categorias para organizar, classificar e explicar o mundo” (SPINK e MENEGON, 1999/2004).

Spink e Menegon (1999/2004) argumentam que “as categorias, expressas por meio de práticas discursivas, são estratégias lingüísticas delineadas para conversar, explicar e dar sentido ao mundo” e as especificidades das categorias dependem dos contextos em que são produzidas (SPINK e MENEGON, 1999/2004, p. 79).

Realizada a análise de conteúdo, para complementar a visualização, utilizamos a proposta metodológica de Spink e Lima (1999/2004), que é a elaboração de mapas de associação de idéias, para “sistematizar o processo de análise das práticas discursivas em busca dos aspectos formais da construção lingüística, dos repertórios utilizados nessa construção e da dialogia implícita na produção de sentidos” (SPINK e LIMA, 1999/2004, p. 107). Com os mapas, atendemos dois objetivos de visualização: possibilitar o processo interpretativo e mostrar os passos seguidos na interpretação.

Os passos para construção dos mapas são:

- a) utiliza-se um processador de dados, tipo Word for Windows, e digita-se toda a entrevista;
- b) constrói-se uma tabela com um número de colunas correspondente às categorias a serem utilizadas;
- c) usa-se as funções *cortar* e *colar* para transferir o conteúdo do texto para as colunas, respeitando a seqüência do diálogo. Obtém-se, como resultado, um *efeito escada* [...] (SPINK e LIMA, 1999/2004, p. 108, grifo do autor).

Em síntese, a partir estruturação proposta por Creswell (2003) e Denzin e Lincoln (2005), descrevemos a abordagem teórico-metodológica para o nosso estudo: adotamos o construcionismo de Berger e Luckmann (1966/20002), como nossa perspectiva teórica, por concordarmos que o mundo da vida cotidiana resulta do pensamento e da ação dos homens comuns, tendo como o instrumento fundamental, as objetivações dos processos subjetivos que constroem socialmente a realidade que

vivemos (BERGER; LUCKMANN, 1966/2002, p. 36). A estratégia de investigação é qualitativa, tendo como método de coleta de dados a realização de entrevistas semi-estruturadas, que, segundo Fontana e Frey (2005), permite um aprofundamento maior. Na análise de entrevistas, usamos as idéias de práticas discursivas de Spink e Medrado (1999/2004), uma prática social, dialógica, que envolve a linguagem em uso.

#### **4.4. A pesquisa**

Realizamos entrevistas semi-estruturadas, com trinta profissionais, residentes no município de São Paulo, que tiveram experiências em cargos de gerência média e alta em organizações nacionais e multinacionais, e, que atualmente, trabalham no mercado sob regime de contratos flexíveis.

Definimos, como região de estudo, o município de São Paulo, porque é o mercado de trabalho, no Brasil, em que há maior concentração de número de empresas, de profissionais altamente qualificados e de entrada de práticas administrativas internacionais. Quando visto em números, o município de São Paulo ocupava, em 2005, primeiro lugar em participação no PIB nacional, com 12,25%. Em São Paulo, conta-se mais de onze milhões de habitantes, com um PIB *per capita* de R\$24.083,00, superior à média nacional de R\$ 11.658,00 (IBGE, 2007). O município de São Paulo é um mercado de trabalho referência no Brasil, sendo assim, adequado desenvolver o nosso trabalho nesta localidade.

Para nos orientarmos melhor na coleta de dados, usamos um roteiro de entrevista semi-estruturada, que consta no Apêndice A. No roteiro elaborado, as perguntas abertas foram baseadas na revisão bibliográfica e continham perguntas que poderiam abrir o caminho para um depoimento mais aprofundado, sobre alguns tópicos da vida profissional e pessoal do entrevistado. As entrevistas foram gravadas em meio digital e transcritas para a realização de análises, com o consentimento verbal dos entrevistados,

antes do início da entrevista.

Para a realização das entrevistas, buscamos profissionais que estivessem atuando como consultores, terceirizados, PJ (pessoa jurídica) e outros tipos de contratos flexíveis de trabalho, com experiência anterior como gestores, isto é, que tivessem exercido cargos de alta e média gerência em grandes empresas nacionais e internacionais. Esses profissionais realizaram a “passagem” para o trabalho flexível e permaneceram neste sistema, mesmo tendo a capacidade e qualificação para atuarem como empregados formais.

O processo de encontrar estes trinta profissionais seguiu por diversos caminhos: inicialmente, contatamos dez empresas listadas na revista Exame Maiores e Melhores de 2005, situadas no município de São Paulo, classificadas como parte das 100 maiores empresas, e, que eram de capital brasileiro. Realizamos esses contatos, porque acreditávamos que estas empresas possuíam grande número de profissionais terceirizados e um dos nossos interesses era verificar como empresas brasileiras, marcadas por uma legislação trabalhista “celetista”, estavam organizando-se para formas diferentes de contrato de trabalho.

No entanto, todas as empresas consultadas não demonstraram interesse em nos revelar a relação com seus terceirizados.

Após estas tentativas sem sucesso, tentamos contatar diretamente consultores autônomos que mantinham páginas na internet, deixando mensagens ou conversando por telefone sobre os objetivos deste estudo. Os retornos foram muito baixos e, assim, tivemos que utilizar um outro recurso: a rede de contatos profissionais e pessoais da pesquisadora, que possibilitou uma busca por profissionais com o perfil desejado. Ao receber a indicação, solicitávamos que este profissional nos indicasse outros profissionais do seu conhecimento, com o perfil desejado pela pesquisadora, para ampliar nossa amostra.

Visto que estes profissionais não possuem algum órgão oficial representativo e há uma grande diversidade de áreas de atuação, de forma jurídica escolhida e de formação acadêmica, as indicações, através de rede de conhecimentos profissionais e pessoais, tornaram-se o único meio possível de contatar os profissionais em regime de contrato flexível, como já discutido no Capítulo 2.

A busca resultou em um grupo de trinta entrevistados, todos com experiência gerencial em empresas nacionais e multinacionais, situados em cidade de São Paulo. A diversidade de faixa etária, estado civil e tempo de atuação sob contrato flexível permitiram as coletas de histórias diferenciadas e ricas, que possibilitaram as posteriores categorizações. Uma outra vantagem foi abertura maior dos entrevistados para com a entrevistadora, visto que foram indicados por seus contatos profissionais e pessoais, e aceitaram dar a entrevista voluntariamente.

Entrevistamos trinta profissionais em trabalhos flexíveis, que já atuaram em empresas nacionais e internacionais, ocupando cargos de alta e média gerência, e, coletamos diversas informações demográficas: gênero, idade, formação, estado civil, número de filhos, setor de atuação, regime legal adotado, o comparativo de nível de renda entre o modelo CLT e trabalho flexível, tempo total de atuação como um empregado CLT, as empresas onde atuaram como CLT e as empresas para as quais já atuaram como trabalhador flexível.

Abaixo, seguem os quadros com os dados demográficos coletados com o formulário do Apêndice B, elaborado pela pesquisadora. É importante registrar que nenhum dos entrevistados se mostrou receoso com a gravação das entrevistas e os pesquisados eram muito comunicativos em geral.

No Quadro 16, podemos observar que a maioria dos entrevistados era do sexo masculino, sendo 87% (24 homens) contra 13% de mulheres (4 mulheres). Este resultado apenas confirma a situação do mercado de trabalho, onde homens ocupam a maioria dos cargos executivos.

Quanto à faixa etária dos entrevistados, 33% são profissionais com até 39 anos de idade; 12%, entre 40 a 49 anos; 7%, entre 50 a 59 anos; e, apenas 3%, ou seja, um entrevistado possui idade superior a 60 anos. A maioria era casada (77%), com formação superior completa (96%) e com filhos (70%), que dependem deles.

Entrevistado	Gênero	Idade	Formação	Estado Civil	Nº Filhos
1	Masculino	51	Comunicação Social	Casado	1
2	Masculino	34	Engenharia de Produção	Casado	2
3	Masculino	41	Engenharia	Casado	4
4	Feminino	38	Economia	Divorciada	0
5	Masculino	31	Administração de Empresas	Solteiro	0
6	Masculino	49	Geologia	Casado	2
7	Masculino	56	Administração de Empresas	Casado	1
8	Masculino	37	Engenharia têxtil	Casado	1
9	Masculino	33	Superior Incompleto	Casado	0
10	Masculino	41	Engenharia	Casado	0
11	Masculino	33	Engenharia	Casado	2
12	Masculino	31	Engenharia Metalúrgica	Casado	0
13	Masculino	43	Engenharia Aeronáutica	Casado	3
14	Masculino	55	Comércio Internacional	Casado	1
15	Masculino	45	Contabilidade	Casado	1
16	Masculino	51	Economia	Divorciado	4
17	Masculino	36	Administração de Empresas	Casado	1
18	Feminino	33	Administração de Empresas	Solteira	0
19	Masculino	35	Engenharia civil	Divorciado	0
20	Masculino	55	Direito	Casado	1
21	Masculino	47	Administração de Empresas	Casado	3
22	Masculino	48	Administração de Empresas	Casado	2
23	Masculino	40	Contabilidade	Casado	2
24	Masculino	43	Processamento de dados	Divorciado	0
25	Masculino	54	Marketing	Casado	2
26	Masculino	57	Informática	Casado	2
27	Masculino	61	Direito	Casado	1
28	Masculino	44	Economia	Casado	2
29	Feminino	42	Administração de empresas	Casada	0
30	Feminino	47	Estatística	Separada	1

Quadro 16 - Profissionais entrevistados – dados demográficos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

No Quadro 17, podemos ver que a maioria possui mais de dez anos de experiência como empregado celetista (66%), em diversas áreas de atuação: Tecnologia (23%), Administração Geral (16%), Marketing (13%), Seguro (13%), Logística (10%), Pesquisa e Desenvolvimento (6%), Finanças (6%), RH (3%), Relações Públicas (3%) e Franquia

(3%).

As formas jurídicas adotadas são basicamente duas: autônomo (20%) e pessoa jurídica (80%), o que mostra que a maioria não fica na “informalidade”, preferindo trabalhar sob contratos “atípicos”.

Entrevistado	Tempo total de trabalho como CLT (em anos)	Setor de Atuação	Regime Legal adotado	Nível de renda comparado a quando era CLT
1	10	Marketing	PJ	Superior
2	11	Tecnologia	Consultor autônomo	Inferior
3	12	Seguro	PJ	Superior
4	14	Seguro	PJ	Superior
5	8	Franquia	PJ	Superior
6	10	Seguro	PJ	Superior
7	12	Administração	PJ	Superior
8	21	Seguro	PJ	Equivalente
9	8,5	Administração	Consultor Autônomo	Superior
10	9,5	Tecnologia	PJ	Superior
11	5	Administração	PJ	Equivalente
12	7,5	Tecnologia	Consultor autônomo	Superior
13	17	Marketing	PJ	Inferior
14	5	Administração	Consultor autônomo	Inferior
15	8	Planejamento tributário	PJ	Superior
16	22,5	Finanças	PJ	Inferior
17	10	Marketing	PJ	Superior
18	3	Marketing	PJ	Superior
19	13	Tecnologia	Consultor autônomo	Superior
20	25	P&D	PJ	Superior
21	9	RH	Consultor autônomo	Inferior
22	24	Logística	PJ	Superior
23	6	Administração	PJ	Inferior
24	11	Tecnologia	PJ	Superior
25	24	Logística	PJ	Superior
26	20	P&D	PJ	Superior
27	30	Relações Públicas	PJ	Equivalente
28	11	Logística	PJ	Superior
29	10	Tecnologia	PJ	Inferior
30	20	Tecnologia	PJ	Inferior

Quadro 17 - Profissionais entrevistados – dados profissionais

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

No Quadro 18, verificamos que, quanto à nacionalidade de empresas que utilizam o trabalho flexível, as empresas brasileiras (59%) mostram-se maiores empregadores

deste tipo de contrato. Podemos observar que há cargos concedidos a estes profissionais, que são cargos típicos de empregados no regime CLT: presidente, diretor superintendente, diretor, diretor comercial, gerente e coordenador geral. Além disso, podemos verificar que alguns entrevistados permanecem por muitos anos prestando serviços para as mesmas empresas clientes, estabelecendo uma relação profissional de longo prazo.

Entrevistado	Empresas em que atuou fora do sistema CLT	Nacionalidade	Cargo Exercido	Tempo de Trabalho (em anos)
1	Grupo Telefónica	Espanhola	Consultor	2
	Sky Brasil	Americana	Consultor	3
	S. E. Educação Goiás	Brasileira	Consultor	1
2	Cosin Consulting	Brasileira	Consultor autônomo	1,5
3	Prudential do Brasil	Americana	Gerente Comercial	8
4	Prudential do Brasil	Americana	Senior Life Planner	5
5	Esys Sistemas	Brasileira	Diretor Comercial	3
	Pioneer	Japonesa	Gerente	4
6	Prudential do Brasil	Americana	Gerente de Agência	10
7	Kronos	Brasileira	Controller	8
	Fuji Hunt	Japonesa	Controller	5
8	Prudential do Brasil	Americana	Life Planner	0,5
9	Global Alternative Energy	Brasileira	Consultor	1,5
	Comexport	Brasileira	Consultor	0,5
	Ovetril (Sipal)	Brasileira	Consultor	1,5
10	Deloitte	Associação sediada em Suíça	Gerente	3
	Balance	Brasileira	Diretor	1,5
11	Roche	Suíça	Consultor	0,2
	Faber-castell	Alemã	Consultor	0,4
	Sadia	Brasileira	Consultor	0,1
12	Cosin Consulting	Brasileira	Consultor	0,4
13	Mercedes-benz	Alemã	Consultor	*
	Cofap	Brasileira	Consultor	*
	Freios Varga	Brasileira	Consultor	*
14	Alberto de Castro e Advogados Associados	Brasileira	Consultor de Negócios Internacionais	4
15	*	*	*	*
16	Grupo Izzo	Brasileira	Consultor	2,5
	Grupo Caa	Brasileira	Consultor	2

Entrevistado	Empresas em que atuou fora do sistema CLT	Nacionalidade	Cargo Exercido	Tempo de Trabalho (em anos)
17	Casanova	Brasileira	Diretor CRM	0,1
	Alquimia	Brasileira	Diretor CRM	2
	Rapp Data	Brasileira	Presidente	5
18	Basf	Alemã	Consultor	1,5
	ORSA	Brasileira	Consultor	1
	FIA	Brasileira	Consultor	2
19	Sec. Fazenda de Alagoas	Brasileira	Consultor	*
	Sec. Fazenda de MG	Brasileira	Consultor	*
	Cosin Consulting	Brasileira	Consultor	*
20	Nokia	Finlandesa	Consultor	7
	Samsung	Coreana	Consultor	3
21	Empresa Familiar	Brasileira	Diretor	6
	Right Management	Brasileira	Consultor	1
22	Rápido Rondon	Brasileira	Diretor Superintendente	1
	Rodoviário Michelin	Brasileira	Coordenador Geral	2
	Otawa	Brasileira	Sócio	2
23	Samsung Eletrônica	Coreana	Consultor	2
24	Marinha do Brasil	Brasileira	Consultor	*
	IBM	Americana	Consultor	*
	Bovespa	Brasileira	Consultor	*
25	*	*	*	*
26	IBM	Americana	Consultor	7
	Solectron	Americana	Consultor	7
	Samsung	Coreana	Consultor	3
27	Telesp	Brasileira	Consultor	1,5
28	*	*	*	*
29	*	*	*	*
30	Rigesa	Brasileira	Consultor	1,5
	Atento	Espanhola	Consultor	1
	Coca-cola	Americana	Consultor	0,1

Quadro 18 - Profissionais entrevistados – empresas em que atuam como trabalhador flexível

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

\* não informado pelo entrevistado

Na primeira etapa da análise de conteúdo, realizamos a transcrição do material de entrevistas. Após a transcrição, foi feita a escuta atenta de todas as fitas, para a conferência do material transcrito.

Neste material transcrito, a pesquisadora realizou uma leitura flutuante, conforme Bardin (1977/2001), marcando e encontrando novos temas emergentes. Após esta leitura, a pesquisadora descreveu expressão corporal, expressão facial, entonação, pausas e outros pontos interessantes falados ou observados durante a entrevista, que não constavam na gravação. Há um mapa de associação de idéias elaborado no Apêndice C, para ilustrar os passos seguidos pela pesquisadora.

Após a leitura flutuante e a formulação de uma síntese para cada uma das entrevistas, utilizou-se o software QSR NVivo 7 para a codificação do material transcrito. Novamente, realizamos a leitura das entrevistas e codificamos, através da criação de temas livres (*free nodes*), sem qualquer categorização ou ordenação pré-definidas (vide Apêndice D). Resultaram trinta e quatro temas livres e, a estes, foram adicionados mais seis temas livres criadas pela função *query – text search*, onde buscamos os temas constantes no roteiro de entrevista semi-estruturada.

Os temas livres foram reagrupados em *tree nodes* (Apêndice E) conforme suas similaridades, sendo distribuídos em grupos e subgrupos, conforme a árvore que segue no Quadro 19. Neste processo, fizemos a fusão de alguns temas livres a outras, devido às suas semelhanças.

O reagrupamento dividiu os temas em sete grupos:

- 1. Quem é esse trabalhador flexível?: como o entrevistado se percebe na condição de trabalhador flexível e como narra a sua trajetória profissional;
- 2. Como chegou ao trabalho flexível?: percebemos que há motivos declarados, que são relatados no início da entrevista, diferentes dos motivos “percebidos”, emergentes ao longo do depoimento; outros motivos como a decepção com o regime CLT, o empreendedorismo, o senioridade ou o envelhecimento e a reação da família à esta transição;
- 3. Como trabalha neste regime flexível?: assuntos ligados ao seu cotidiano, tais

como o seu enquadramento legal, o local de trabalho, a gestão do conhecimento, o uso do tempo, a rede de contatos profissionais, as mudanças de mentalidade e comportamento, a vida pessoal, e, como fazem para alcançar sucesso em suas atividades;

- 4. Como é o mercado onde atua?: os entrevistados falam do mercado brasileiro, americano, as peculiaridades de seu segmento, as tendências da sua área e de políticas de RH praticadas no mercado;
- 5. Como lida com os clientes?: quem são, como buscam e qual é a relação com os seus clientes;
- 6. Enfrenta algum problema?: os entrevistados relataram vários problemas enfrentados no seu cotidiano; e,
- 7. Pretende continuar como trabalhador flexível?: os entrevistados contam quais seriam os motivos de permanência ou não no regime flexível.

<b>Construção de sentido do trabalhador flexível</b>	
<b>1. Quem é esse trabalhador flexível?</b>	
	1.1. Auto-definição
	1.2. Autoconfiança
	1.3. Construção de carreira
	1.4. Visão Missionária do seu trabalho
<b>2. Como chegou ao trabalho flexível?</b>	
	2.1. Motivo declarado da transição
	2.2. Motivo “percebido” da transição
	2.3. Desvantagens de regime CLT
	2.4. Empreendedorismo
	2.5. Envelhecimento
	2.6. Reação da família
<b>3. Como trabalha neste regime flexível?</b>	
	3.1. Definição quanto à forma jurídica
	3.2. Local de trabalho
	3.3. Gestão do conhecimento
	3.4. Tempo flexível
	3.5. Rede de contatos profissionais
	3.6. Mudança de mentalidade e comportamento
	3.7. Vida pessoal
	3.8. Fatores para ter sucesso como trabalhador flexível
<b>4. Como é o mercado onde atua?</b>	
	4.1. Mercado brasileiro
	4.2. Comparação de mercados brasileiro com os de países de economia avançada
	4.3. Tendências do mercado de atuação
	4.4. Peculiaridades do segmento de trabalho
	4.5. Políticas de RH atuais

<b>5. Como lida com os clientes?</b>	
5.1. Clientes	
5.1.1. Perfil e Relacionamento com clientes	
5.1.2. Processo de busca de novos clientes	
5.1.3. Expectativa dos clientes	
5.2. Papel do trabalhador flexível	
5.3. Relacionamento com os funcionários internos	
<b>6. Enfrenta algum problema?</b>	
6.1. Estabilização como trabalhador flexível	
6.1.1. Fundo de reserva para transição	
6.1.2. Tempo necessário para estabilizar-se	
6.2. Rendimento mensal	
6.3. Saúde	
6.4. Solidão	
6.5. Diminuição do “status”	
<b>7. Pretende continuar como trabalhador flexível?</b>	
7.1. Permanência no regime flexível	
7.2. Retorno ao regime CLT	
7.2.1. Vantagens de ser empregado CLT	

Quadro 19 – Temas em árvore

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

No Apêndice F, disponibilizamos alguns relatórios gerados no QSR NVivo 7, para ilustrar como foi a utilização do sistema. Além dos relatórios, anexamos alguns sínteses das entrevistas, que foram elaboradas logo após a leitura flutuante (Apêndice G).

No Capítulo 5, seguem as descrições dos conteúdos das entrevistas.

## **CAPÍTULO 5**

### **DESCRIÇÃO DOS CONTEÚDOS ANALISADOS**

Neste capítulo, descrevemos o que nos dizem os trinta entrevistados, sobre os sete temas agrupados, que resultaram da análise de conteúdo. Na primeira seção, abordamos a questão da auto-percepção do trabalhador flexível: os termos que usam para se designar; o alto nível de auto-confiança de uma grande parte dos entrevistados; o relato da construção de carreira, e, a visão missionária sobre o seu trabalho.

Na segunda seção, apresentamos os resultados da análise de entrevistas que tratam da migração para o trabalho flexível: os motivos declarados e “reais” da migração, o descontentamento em relação ao regime CLT; o impulso de empreendedorismo; a idade ou o envelhecimento do profissional; e, o relato das reações dos familiares à decisão de mudança.

A terceira seção trata das estratégias de sobrevivência e de obtenção de sucesso como um trabalhador flexível: a decisão quanto à forma jurídica; local de trabalho; as mudanças ocorridas na gestão do conhecimento, a utilização de tempo no regime flexível; rede de contatos profissionais; as mudanças necessárias na mentalidade e no comportamento do trabalhador flexível; a forma de conciliar a vida pessoal; e, fatores para ter sucesso nesta nova fase profissional.

Na quarta seção, descrevemos as percepções dos entrevistados sobre o mercado brasileiro, as tendências e as peculiaridades do seu segmento de atuação. Além disso, relataram algumas práticas de RH do mercado nacional.

Na quinta seção, os entrevistados nos contam sobre o relacionamento com os clientes; modo de buscar novos clientes; o seu papel dentro da empresa; e, o relacionamento com os empregados formais das empresas clientes.

A sexta seção trata de problemas enfrentados pelos trabalhadores flexíveis, tanto na migração quanto na “estabilização” como profissional flexível.

E, na sétima seção, seguem as razões citadas pelos entrevistados para a permanência no regime flexível ou um possível retorno ao regime de CLT.

### **5.1. Quem é esse trabalhador flexível?**

Nesta seção, percebemos que há muitas maneiras de trabalhador flexível designar-se, sendo o mais comum o “consultor”. Na opinião dos entrevistados, há uma generalização demasiada, fazendo com que todos fiquem nivelados por baixo, o que desagrade os entrevistados. A aceitação sem negociação para se tornarem PJ, por uma numerosa parcela dos trabalhadores flexíveis, fez com que o consultor ficasse ainda mais desvalorizado no mercado nacional:

Todos os entrevistados verbalizam uma autoconfiança muito elevada. Os trabalhadores flexíveis dizem a todo instante “sou bom” e percebemos que, alguns realmente acreditam nisso, pela sua postura, entonação e expressão facial. Outros são traídos por seus gestos, sua voz e seu olhar desanimados. A maioria dos entrevistados narra a sua trajetória profissional com muito orgulho e falam de seu trabalho como uma “missão”: seriam eles os missionários de um novo modo de trabalhar e, eles devem continuar a executá-lo, apesar de todas as dificuldades encontradas.

#### **5.1.1. Auto-definição**

Nas entrevistas, percebemos que há muitas maneiras de “executivo” flexível se auto-definir: consultor, autônomo, empresário, franqueado, terceiro, assessor. Embora a

maioria se classifique usando um termo bem comum, que é “consultor”, há entrevistados que acham este termo banal, popular e excessivamente abrangente, para descrever o tipo de atividade exercido por um profissional “qualificado e diferenciado” como eles. O Entrevistado 7 foi um dos mais enfáticos em negar a se definir como um consultor:

*Entrevistado 7 – É, mas por isto que eu não gosto da palavra consultor.*

*Pesquisadora – Que termo poderíamos usar, na sua opinião?*

*Entrevistado 7 – Eu uso assessor.*

*Pesquisadora – Assessor?*

*Entrevistado 7 – Eu pensei muito sobre este termo, porque eu não gosto da palavra consultor. Até porque consultor, ele vai fazer consultoria: faça isso, faça aquilo outro. E eu acho que isso cabe em algumas situações. Mas, no meu segmento, isso não cabe: as firmas não querem alguém que recomende, querem alguém que faça; você recomenda e faz. O termo certo é terceirizador. Mas é que o terceirizador é associado à firma de limpeza e segurança (Entrevistado 7).*

Na opinião dos entrevistados, há uma generalização demasiada que não permite a separação dos profissionais, por nível de qualidade de serviço prestado. Acreditam que deveria haver uma separação clara de cada modalidade, por exemplo, de consultor, terceirizado ou assessor. A massificação da ocupação de consultor fez com que todos ficassem nivelados por baixo, o que desagrada os entrevistados.

*O que acabou acontecendo foi o seguinte: eu vou falar especificamente da minha área que é SAP. [...] No SAP, você vê um processo de massificação tão grande de ensinar a tecnologia, que acabaram os profissionais bons, ou seja, começou a abrir uma academia e o que é essa academia? Você compra um módulo do pacote de treinamento, se certifica e pode virar consultor SAP. Tem pessoa que se certificou que é um ex-programador, ou alguém da área funcional de um cliente, que investe em si porque pode vir a sair da empresa (Entrevistado 10).*

Além disso, reclamam dos trabalhadores que atuam como PJ, mantendo o mesmo vínculo de subordinação de um empregado celetista e recebendo menor remuneração. Na opinião dos entrevistados, a aceitação sem negociação, por uma numerosa parcela dos trabalhadores flexíveis, dessa prática de contratar profissional externo para reduzir

os custos, fez com que o consultor ficasse ainda mais desvalorizado no mercado nacional:

*E tem também o pessoal que é PJ, que se chama consultor e acabou sendo um funcionário contratado sob o regime de empresa. Eventualmente, a pessoa tenha começado com um objetivo maior, mas, no fim, acaba precisando voltar e a forma de contratação, ao invés de ser CLT, acaba sendo PJ (Entrevistado 7).*

*As empresas começaram a precisar de consultor e, não querendo pagar as tarifas que as grandes consultorias pagam, começaram a contratar gente mais barata. Isto é uma coisa que eu sempre me queixei aqui no Brasil: as empresas tinham um valor igual para todos os consultores. [...] Aqui, o que acabou acontecendo é que esse consultor virou forma de pagar menos do que você pagaria para um funcionário interno, ou seja, você contrata alguém de fora que se dispõe a receber um salário que é bem menor do que um funcionário seu ganharia (Entrevistado 10).*

A banalização do termo consultor não é um fenômeno exclusivo do mercado brasileiro; acontece, também, em países de economia avançada como os EUA. Nesse processo de massificação, há semelhanças e diferenças entre os países: nos EUA, podem ser encontrados todos os tipos de consultores; no entanto, embora todos sejam classificados como consultores, os contratantes conhecem a diferença entre a qualificação e a capacidade de entrega dos “diferentes níveis” de consultores.

*Então, muitas vezes, a pessoa não tem a base e o que acaba acontecendo é que cria uma situação que, de certa maneira, é parecido com a dos Estados Unidos. Ele é parecido na medida em que tem todo tipo de consultor; a diferença é que nos EUA, pelo menos, nas coisas que eu me envolvi lá, um analista de U\$50,00 a hora é diferente de um de U\$30,00. Se você paga por um U\$50,00 que vai ser um indiano ou alguma coisa assim do gênero, você sabe o que ele vai te entregar. Hoje, existe uma confusão aqui neste mercado, porque o cara fala ‘sou consultor de SAP’: muitas vezes, leva 2, 3 meses dentro de um projeto, e eu peguei o esse começo desta confusão que foi em 2002, 2003, depois do boom do milênio, já estava começando a ter gente muito mal qualificada, muito mal apessoada, que começou a usar uma estratégia de marketing/desespero (Entrevistado 10).*

### **5.1.2. Autoconfiança**

Estes profissionais acreditam ser diferentes da maioria dos consultores, por serem

“detentores do conhecimento e da prática”, adquiridas ao longo de extensos períodos de experiência profissional. Tanto os profissionais que já obtiveram um grande sucesso na nova fase, quanto os que ainda estão em busca de uma estabilização, todos verbalizam uma autoconfiança muito elevada.

Essa percepção de si é um fato interessante, porque, muitas vezes, dentro das organizações, até mesmo os ótimos profissionais têm autoconfiança que ora está em alta ora em baixa. Os trabalhadores flexíveis dizem a todo instante “sou bom” e percebemos que, alguns realmente acreditam nisso, pela sua postura, entonação e expressão facial. A maioria dos entrevistados acredita ser especial: dizem-se mais competentes, especialistas, arrojados e confiáveis. Outros são traídos por seus gestos, sua voz e seu olhar desanimados.

*Eu diria que essa parte não, porque, para mim o que aconteceu, graças a Deus, algumas coisas aconteceram mais rápido também. [...] é questão de competência. O que você precisa fazer é literalmente começar a trabalhar e a construir (Entrevistado 1).*

*É muito confiar no próprio taco, né. Na empresa e nossos companheiros de trabalho, confiamos no próprio taco de que a gente vai continuar se mantendo em projetos (Entrevistado 2).*

*É, mas, no caso, quando você representa uma empresa como a Prudential, precisa vender mais o ‘André’. Hoje, o André é a confiança, o relacionamento (Entrevistado 3).*

*Você vai ter que confiar no seu taco, você tem que confiar (Entrevistado 6).*

*Eu estou formado e trabalhando nisso há 31 anos. Eu acho que tenho um bom conhecimento, ou alguma coisa nessa gestão de Pesquisa e Desenvolvimento, na Lei de Informática, planejamento tributário. Tem muito poucos especialistas, com uma visão maior. Também sou formado em Administração e Direito. Então, eu tento olhar Administração, Contabilidade, e o planejamento tributário no Direito: o que é que poderia ocorrer no futuro e apontar numa outra linha. Talvez nisso eu tenha conseguido me diferenciar em relação às outras pessoas.[...] Não vejo muita concorrência neste ramo, porque são poucas pessoas, então, sobram empresas. É lógico que tem muita gente tentando começar mas não são muito confiáveis (Entrevistado 20).*

*Eu, desde pequeno, sempre fui um cara bastante arrojado (Entrevistado 22).*

*Sem querer ‘jogar confete’ em mim, se você tem um passado profissional bom, você vai ampliando e alavancando o seu networking (Entrevistado 27).*

### 5.1.3. Construção de carreira

Uma outra categoria para entender o executivo que migrou para trabalho flexível é o seu passado profissional e como foi a construção de carreira. Todos os entrevistados tinham um histórico profissional muito interessante e intenso, que pode ser verificado nos trechos de depoimentos abaixo e nas sínteses individuais das entrevistas (Apêndice G). A maioria dos entrevistados narra a sua trajetória profissional com muito orgulho e auto-estima, porque a carreira foi construída com muita luta: os sucessos colhidos no caminho foram resultados de seus esforços e da sua capacidade de superação.

*Então basicamente é assim: eu sou publicitário, de ter começado a carreira como trainee na Rede Globo de Televisão. [...] o que eu procurei fazer é seguir uma carreira: primeiro, comecei no veículo e, depois, eu quis ir para agência de propaganda, então, fui depois para Young & Rubicam. E, depois eu quis fazer uma carreira em anunciantes, que é exatamente a ABN, o grupo Saint-Gobain e depois a EDS. Então isso foi o meu trajeto profissional de estar trabalhando, porque exatamente eu me formei em Comunicação e fiz uma pós-graduação em Marketing na ESPM. Depois fiz uma especialização em Administração na GV, depois fiz um Mestrado em Comunicação e Mercado e a idéia foi sempre trabalhar nessa parte de serviço e marketing. Então é isso que eu quis fazer ao longo da minha vida profissional (Entrevistado 1).*

*Na verdade, o que me trouxe onde eu estou hoje é a minha inflexibilidade comigo mesmo, porque, na verdade, desde que eu estava na faculdade, eu tinha um objetivo de com 30 anos estar em uma situação desta. Então, o meu objetivo inicial sempre foi trabalhar em outras empresas para conseguir bagagem, para depois conseguir um emprego por conta própria (Entrevistado 5).*

*Entre na faculdade aos 18, mas, dos 17 para os 18, eu já estava trabalhando no grupo Pão de Açúcar: foi a primeira grande empresa. Eu tive poucos, mas bons empregos. No Pão de Açúcar, eu assumi uma seção de transportes para tratar do frete de compras; um ano depois, eu já era o gerente de transportes do grupo, cuidando de toda rede de abastecimento das lojas, dos armazéns, do recebimento de mercadorias para fornecedores. Fiquei no grupo Pão de Açúcar durante 10 anos. [...] Na Gradiente, fiquei durante 8 anos atuando na área de logística: também reduzi o custo logístico deles fantasticamente. [...] Depois, fui convidado pela Samsung para assumir gerência de logística: fiquei quase 8 anos lá dentro, e, depois que eu saí da Samsung, eu comecei a trabalhar por conta (Entrevistado 22).*

#### 5.1.4. Visão missionária do seu trabalho

Além de confiarem em sua capacidade profissional, para obter e manter o seu sucesso presente e futuro, os entrevistados falam de seu trabalho como uma “missão”: seriam eles os missionários de um novo modo de trabalhar e, eles devem continuar a executá-lo, apesar de todas as dificuldades encontradas. Além das palavras usadas, o semblante de felicidade e de orgulho, que notamos nos entrevistados, demonstra o alto valor que eles atribuem ao trabalho executado por si mesmo. Eles acreditam que afetam positivamente a vida de outras pessoas e mudam a cultura do mercado onde atuam.

*Mas, hoje, realmente, eu já tenho uma outra missão. O que me dá prazer hoje, é ver pessoa crescer. Uma pessoa que vem para cá, quero proteger vidas, quero ganhar dinheiro, mas não sei nada; uma pessoa que vai se destacando, vai se tornando boa. Então eu acho que isso é muito bacana, você ser reconhecido, olha, obrigado por ter me ajudado: eu estou fazendo a diferença para ele também (Entrevistado 3).*

*Um país como o Brasil que não tinha cultura de seguro de vida , cultura de planejamento, em 10 anos a Prudential conseguiu contribuir e até dentro de organizações que regulamentam isso aqui no Brasil. Conseguir contribuir com as experiências de fora, acho que faz toda a diferença [...] Trouxe um conceito muito diferente do que existia aqui dentro: era um mercado muito banalizado, hoje, pelo menos, as instituições olham de forma diferente. Poxa, se tem gente séria dentro do mercado, a gente tem que ficar serio também, nem que seja aos poucos (Entrevistada 4).*

*E eu vejo isso como atingir um objetivo de vida que sempre norteou os meus objetivos pessoais: é o de tentar gerar o máximo de empregos no Brasil, o quanto eu puder. E eu vi que hoje eu consigo fazer as empresas gerarem mais empregos do que eu em uma empresa só. [...] Eu estou falando de 800 pessoas que têm o que comer hoje ou que estão em melhores condições hoje, por causa do meu trabalho.[...] Meio utópico, mas é um norte, e é legal que, em toda decisão que eu tomo profissional, é um norte que tem me levado a tomar decisões boas no meu caminho. E, toda vez que eu foquei em remuneração, eu me dei mal, ok? (Entrevistado 5).*

*Eu sempre quis, dentro da logística, encontrar fornecedores, não digo perfeitos, mas que tratassem o cliente da maneira como os clientes gostariam de ser tratados. Eu encontrei isso aqui dentro da Otawa [...] (Entrevistado 22).*

*[...] está na minha cabeça que eu quero fazer desse meu negócio um grande negócio, não grande financeiramente mas grande para mim, construir alguma coisa, é que nem escrever um livro, todo mundo quer ter um filho, plantar uma árvore e escrever um livro, é um objetivo que aconteça o que acontecer você*

*tem que encarar, tem que fazer, é uma missão, estou nessa hoje [...] (Entrevistado 25).*

O Entrevistado 28 é um economista que atua no setor de logística e deu um depoimento muito focado na atual conjuntura econômica e política do Brasil. No entanto, ao falar do seu trabalho, o maior orgulho deste “empresário” é ser fundador de empreendimento social que ajuda a dirigir.

*Entrevistado 28 – [...] sou fundador de um instituto de pesquisa em câncer aqui no Brasil. Então, se você pegar o que eu já atuei e o quanto eu atuo hoje, tenho tanto área médica como o instituto de pesquisa que é uma ONG sem fins lucrativos: eu sou sócio-fundador e gerente geral (Entrevistado 28).*

*Pesquisadora - Uma ONG também ?*

*Entrevistado 28 - É, na área de tecnologia, mexendo com negócio de satélite, fazendo monitoramento. Então, eu faço muita coisa de uma gama muito variada que eu gosto de fazer; isso que me atrai é montar o negócio, é o business (Entrevistado 28).*

## **5.2. Como chegou ao trabalho flexível?**

Vários entrevistados relatavam um motivo para a transição, mas, percebemos que, além do motivo citado, haviam “outros” motivos. Geralmente, o motivo declarado era melhor elaborado antes de ser falado, constituindo um discurso idealista; no entanto, os motivos “percebidos” eram fatores mais comuns, tais como a vantagem financeira, o estresse e a falta de perspectiva na empresa onde atuaram.

Como o fator motivador da transição para o trabalho flexível, os entrevistados citaram: insatisfação em relação ao regime de CLT; o relacionamento com o superior; sistema de recompensas injusta; a inflexibilidade quanto ao horário de trabalho; a rigidez e o desestímulo à criatividade; cargas horárias que não respeitam o limite estabelecido pelas leis, trazendo problemas de saúde e estresse; o “espírito empreendedor”; o fator idade ou o envelhecimento; o cansaço que se acumula com anos de trabalho em empresas; perda de identidade do executivo; a reação da família; demissão

involuntária; e, a dificuldade de recolocação em um emprego com carteira assinada.

### 5.2.1. Motivos declarados da transição *versus* Motivos “percebidos” da transição

Como motivo declarado, os Entrevistados 2 e 17 informaram que a opção por um regime mais flexível foi uma decisão da empresa contratante; mas, num outro momento da entrevista, percebemos que esta decisão foi tomada mais por motivos de ordem financeira:

*É. Eu e mais um sócio fomos os pioneiros aqui. Então foi mais uma necessidade da empresa em si, do que eventualmente uma decisão nossa, né (Entrevistado 2).*

*É um regime bom para ambos os lados e fica melhor para quem recebe, porque ele tem mais controle e autonomia sobre o dinheiro, né (Entrevistado 2).*

*Foi um pedido da empresa que me contratou (Entrevistado 17).*

*O que me levou: dinheiro, pagar menos imposto, conseqüentemente, mais dinheiro no meu bolso (Entrevistado 17).*

A Entrevistada 18 afirma que fez a migração, por ter encontrado diversas oportunidades pelo caminho, que agradaram e fizeram permanecer no modelo flexível. No entanto, a motivação “percebida” parece ser a dificuldade de trabalhar em empresa de grande porte, multinacional, onde há pouca liberdade de inovação e tomada de decisão:

*Eu acho que foram as oportunidades mesmo que apareceram, não foi uma decisão ‘agora vou para consultoria’: foram aparecendo as oportunidades, eu gostei. Na segunda oportunidade, podia falar ‘quer saber, vou voltar para iniciativa privada’. Eu não quis, porque eu gostei e foi meio fácil de falar ‘é isso o que eu quero, vou continuar’. [...] Houve uma decisão, mas uma decisão tomada em função de uma seqüência de acontecimentos: nada de ‘vou ganhar mais dinheiro’; foi mais uma decisão dada à experiência que eu tive anterior (Entrevistada 18).*

*A dificuldade que eu encontrei trabalhando em grande empresa, na multinacional, principalmente, é você ficar muito atada àquela estrutura: meu chefe falava ‘todos nós aqui temos papel a cumprir, a gente não pode sair fora do papel’. Se você queria dar uma idéia nova não podia; primeiro, tinha que falar com um, com outro. Eu me sentia muito atada, muito cerceada, foi me*

*dando uma agonia (Entrevistada 18).*

O Entrevistado 20 falou que decidiu migrar, porque conseguiu formar uma carteira de clientes de grande porte, que daria suporte suficiente para ele ser independente. Durante a entrevista, falou de esgotamento físico e trabalho sem perspectiva financeira.

*Eu estava com a Nokia, desde 97, tinha mais a Gradiente que já estava estabelecendo algum contato e várias consultorias muito pontuais, uma aqui outra acolá. Então, eu achava que dava para ir levando e não ter mais patrão (Entrevistado 20).*

*Eu dormia na empresa. Cochilava lá. Eu ia na hora do almoço tomar um banho, alguma coisa, voltava. E aí, não estava dando. [...] eu falei: 'André, eu vou embora.'. Meu chefe disse: 'Não, não vai.'. Eu disse: 'Não vou ficar aqui me matando para também não saber se vai dar resultado ou não' (Entrevistado 20).*

*E eu acho que a decisão de sair foi muito trabalho sem perspectiva de ver retorno. Mesmo financeiro, porque todos tinham que compreender que a Kaiser estava sendo sucumbido perante um monstro que tinha sido criado, não sei o quê... Dei muito sangue, muita coisa mesmo, levantamento, CADE, tudo isso era comandado por cada um dos gerentes, mas parecia uma luta inglória, Davi contra Goliás, e eu não vou perder a qualidade de vida mais. Eu não via a minha família (Entrevistado 20).*

O Entrevistado 21 fala que ocorreu uma conjunção favorável de desenvolvimento de suas competências; no entanto, percebe-se que não houve convites para voltar a regime CLT.

*Eu não diria a questão do mercado em si, mas uma oportunidade que surgiu para mim. Na verdade, foi uma conjunção favorável de fatores: tinha essa necessidade de desenvolver essas capacitações, essas competências e surgiu essa oportunidade. Então, foi mais uma junção desses dois fatores: não foi uma decisão planejada de longo prazo, mas uma oportunidade que eu aproveitei (Entrevistado 21).*

*Talvez, hoje, se eu tivesse um outro convite para voltar para um regime CLT, numa outra posição, de diretoria, com certeza, eu teria muito mais a oferecer do que eu tive há três, quatro anos atrás (Entrevistado 21).*

## **5.2.2. Desvantagens de regime CLT**

Como o fator motivador da transição para o trabalho flexível, os entrevistados nos

relataram várias causas que seguem descritas a seguir. Visto que possuem experiências como empregados celetistas, a maioria possui algum ponto de insatisfação em relação ao regime de CLT: embora esse regime abarque uma extensa gama de variações em sua aplicação em organizações, as pessoas generalizam e o associam a um sistema burocrático e rígido. Diversas desvantagens são apontadas como os fatores que impulsionaram a decisão de optar pelo trabalho flexível.

Uma das reclamações é o relacionamento com o superior: o Entrevistado 3 afirma que a demissão não depende só de ser produtivo ou não; depende muito da percepção do superior em relação ao subordinado e, assim, o modelo de CLT é “injusto”. Além disso, reclama do sistema de recompensas que não reconhece maiores esforços despendidos pelos empregados.

*E eu vejo que, na CLT, mesmo que eu produzir bem, o chefe pode falar que não gosta da minha cara, me mandar embora e falar que é corte de custos. [...] eu tinha colegas em outras empresas, 5, 6 pares. Às vezes, o rendimento é muito parecido, mesmo sendo comissionado. Eu tive a experiência de trabalhar onde o fixo é uns 40 a 50 %, então, a gente vendia mais ou menos a mesma coisa; era mais ou menos mesmo tamanho; só que uns 2 ou 3 trabalham mais que o dobro dos outros, porque eles receberam uma carteira que dava fôlego, com uma estrutura já pronta. Então, eu vi muita injustiça, eu acho a CLT muito injusta. Às vezes, trabalha mais e ganha a mesma coisa. Ele é promovido porque ele é mais amigo do chefe, é mais político. Então, eu vejo muito disso ainda, sem comentar o fato de que pode ser mandado embora a qualquer momento (Entrevistado 3).*

Os Entrevistados 5 e 29 afirmam que as empresas ainda são muito inflexíveis quanto ao horário de trabalho, valorizando mais a presença do que o resultado entregue pelo trabalhador.

*Eu nunca fui de cumprir horário, mas, sempre fui de passar três dias diretos para cumprir um trabalho. Então, para mim, o que mais importa é a carga horária e não horário fixo. Como 99,99 % das empresas ainda dão mais importância para horário do que para carga horária, eu vi que não tinha muito futuro trabalhando em uma empresa inflexível. [...] Então, as empresas que trabalham com horários fixos não conseguem olhar isto com bons olhos, pelo contrário, olha isso como horas extras, como custo adicional e, quando eu chego atrasado, fora do horário normal de entrada, olham isso com maus olhos, fora dos padrões: querem descontar, querem chamar a atenção, e falam que isso é um mal exemplo para os outros funcionários. Então, eu via que para eu atingir o nível que eu quero, profissionalmente, eu não teria outra chance se não trabalhasse por conta própria. Hoje, eu trabalho em casa, grande parte do*

*meu trabalho eu faço em casa e faço visita in loco (Entrevistado 5).*

*A obrigação do ambiente, de entrar no mesmo horário, de ficar até mais tarde, para mostrar que você está lá, mesmo sendo menos produtivo, isso acho que é ponto negativo de trabalhar como CLT (Entrevistada 29).*

Uma outra desvantagem é a rigidez e o desestímulo à criatividade: as idéias novas não são aceitas e os empregados ficam desmotivados num ambiente organizacional tão voltado para o cumprimento dos papéis tradicionais.

*[...] o meu departamento que era responsável pela estratégia fiscal da empresa: quando você montava um planejamento e ia implantar, um outro departamento dizia para chamar a Price para validar este documento. Aí vinha o pessoal da Price e validava todo o planejamento. Só que isto demorava seis, sete, oito meses. E aí, quando você ia implantar o planejamento já não tinha rentabilidade. E aquilo foi me deixando meio saturado, porque todo o seu conhecimento, todo o seu crescimento, todo o seu "expertise" sempre era colocado em "xeque". Você fazia um planejamento, você discutia com pessoas da área, você convencia todo mundo e, depois, vinha um americano e você tem que explicar para ele, o conceito do conceito do conceito para ele entender. E aí, ele voltava para os EUA e explicava para o chefe dele, para outro chefe dele e vinha uma decisão, quando já se passava quase um ano. Na questão tributária o prazo é fundamental. E isso foi me estressando. [...] Eu tinha já vinte anos de experiência na área. Eu não sei se vale a pena ficar aqui, trabalhando sábado, domingo, feriado (Entrevistado 15).*

*A dificuldade que eu encontrei trabalhando em grande empresa, na multinacional, principalmente, é você ficar muito atada àquela estrutura: meu chefe falava 'todos nós aqui temos papel a cumprir, a gente não pode sair fora do papel'. Se você queria dar uma idéia nova não podia; primeiro, tinha que falar com um, com outro. Eu me sentia muito atada, muito cerceada, foi me dando uma agonia. Isso, naquela época (Entrevistada 18).*

Há, ainda, a dedicação excessiva exigida pelas empresas: cargas horárias que não respeitam o limite estabelecido pelas leis, trazendo problemas de saúde e estresse. Em geral, o empregado tem medo de ser demitido ou de ficar para trás, na corrida à ascensão profissional.

*Só que, assim como na SAP, na Promon, era uma coisa muito cansativa, estressante: são coisas de trabalhar 14, 15 horas por dia, fim de semana, feriados. [...] Como estava super estressada, decepcionada, porque, você acaba deixando muita coisa da sua vida pessoal de lado. É um trabalho intenso, que, quando você perde, você acaba perdendo uma parte da sua vida. Fiquei com uma série de problemas, estresse, saúde, e eu saí, fui viajar, fiquei 4 meses no Canadá. Voltei disposta a procurar alguma coisa menos estressante e aí, eu decidi entrar na vida de consultora autônoma (Entrevistada 29).*

### 5.2.3. Empreendedorismo

Adicionado ao descontentamento com o regime CLT, encontra-se o “espírito empreendedor” que move nossos entrevistados para formas mais flexíveis de trabalho. Quanto a este “espírito empreendedor”, alguns relatam que já possuíam este sonho, esta vontade de trabalhar de forma independente, desde que se encontravam na faculdade.

*Primeiro, sempre tive um sonho de ter negócio próprio e trabalhar nesta área de assessoria, que é um pouco diferente da história de consultoria, né. É sempre legal você ter uma possibilidade de trabalhar com empresas diferentes, de indústrias diferentes, setores diferentes: isso sempre foi uma coisa que eu gostei muito. E era um sonho que um dia eu queria realizar (Entrevistado 1).*

*Mas não teve um processo de ruptura no meu caso, filosoficamente falando, porque foi uma coisa que eu sempre quis fazer e batalhei durante dez anos dentro das corporações onde eu estava, para aprender o máximo possível de coisas para me auxiliar quando eu montasse o meu negócio. Nesse caso, eu não sei se eu sou uma situação atípica: eu virar empresário não foi uma coisa que aconteceu de repente, eu me eduquei para virar empresário (Entrevistado 28).*

Outros relatam que a vontade surgiu ao longo da sua trajetória profissional, ao observar outros que já atuavam como profissionais liberais.

*Quando comecei a observar um grupo de trabalhadores chamados profissionais liberais, a gente começa a olhar os médicos, por exemplo, o meu cardiologista, ele nunca trabalhou em grande empresa nenhum. Ele sempre teve consultório dele, sendo professor-doutor, tendo parte da vida no consultório, parte nos hospitais e parte acadêmica. Ele é uma sumidade em termos de conhecimento, conseguiu construir um patrimônio adequado, possibilitou aos filhos uma boa educação, tem um filho médico e a filha professora universitária, ou seja, construiu uma vida boa, no nível de executivos de grandes corporações (Entrevistado 1).*

Alguns entrevistados afirmam que a vontade de ser independente surgiu após anos de dedicação às empresas: quando há chance, preferem trabalhar para si mesmo e praticar o que foi aprendido, ao longo da carreira, num empreendimento pessoal.

*Nesse caso entre as consultorias Accenture e Cosin, foi uma decisão meio que abrir o próprio negócio. Então, pela exigência, pelo volume de trabalho e etc., preferia trabalhar para mim do que para uma empresa. Foi essa a decisão. Foi quase trabalhar para a gente mesmo, né (Entrevistado 2).*

*O profissional de marketing não pode simplesmente pensar só na venda e só no marketing, na propaganda, na promoção, ele tem que pensar na empresa como um todo, como se ele fosse presidente da empresa, a parte financeira, custo, administração, RH, tudo, então eu quis aplicar um pouquinho daquilo que eu aprendi a minha vida toda nas empresas e aqui estou hoje tentando tocar esse negócio e fazer ele dar certo (Entrevistado 25).*

O Entrevistado 14 é mais radical: acredita que, todos que tiverem a chance de empreender, irão preferir esta forma de trabalho.

*A minha visão do mundo é esta: todo mundo que puder, vai ser empreendedor, porque estamos indo para esta mesma fase. Ou você vira por si mesmo e tem a sua própria atividade ou você vai ficar sempre preso ao vai e vem da maré do mercado (Entrevistado 14).*

#### **5.2.4. Envelhecimento**

O fator idade ou o envelhecimento é mencionado como motivo de transição de alguns profissionais, acima dos quarenta anos de idade. Os entrevistados relatam que a realidade do mercado brasileiro é de baixa valorização de profissionais mais seniores, geralmente, acima dos quarenta anos de idade, visto que os jovens atuais aceitam trabalhar por menores remunerações e chegam ao mercado com muita bagagem cultural e tecnológica.

*A única questão, também, é que essa seja a parte mais delicada do trabalho [...] é história de que no Brasil, não se contrata pessoas acima dos quarenta anos. As empresas já tiveram muito mais preconceitos sobre os profissionais acima dos quarenta anos de idade, tipo fica em casa e se aposenta (Entrevistado 1).*

*Então esse é um outro fator. Talvez a pessoa mais velha em empresa esteja vendo esse pessoal. Então o jovem ele tem esta visão, tem informação, meio de informação hoje enorme, as pessoas mais novas vêm com uma bagagem, o que antes o mais velho levava anos para adquirir, com o nível de acesso, acesso a informação e o que acontece em outros lugares no ensino, tornam o jovem hoje muito bem preparado. Economizou um tempão. Eu acho que são vários fatores: tem o fator emocional, tem o fator pessoal, tem esta questão do*

*jovem, são varias coisas que deixam as pessoas insatisfeitas e de repente buscam novas coisas fora. Eu vi muito isto. Das pessoas se sentirem preteridas (Entrevistado 7).*

*Inclusive, não estou mais nessa idade: depois dos 50 anos, eu não vejo nenhuma empresa contratar pessoas (Entrevistado 13).*

*Eu tenho um monte de colegas hoje de 40 a 45 anos apavorados porque estão a ponto de ficar fora do mercado de trabalho (Entrevistado 14).*

*[...] os executivos às vezes vão se estendendo, vão ficando, às vezes infelizes, não estão trabalhando bem, enquanto têm jovens chegando na empresa com muito mais gás, às vezes até com conhecimento, não com experiência, mas com mais conhecimento porque fez um MBA, com mais disponibilidade [...] (Entrevistado 25).*

Um outro fator relacionado à idade é o cansaço que se acumula com anos de trabalho em empresas. Este ponto faz com que a pessoa migre e não tenha intenção de retornar ao regime CLT, segundo o Entrevistado 25. Os executivos viajam em demasia e não conseguem passar muito tempo com a família: esta ausência permanece como uma culpa, um peso na consciência do executivo em relação aos seus filhos, que não viu crescer.

*Exatamente, eu acho que trabalhando muito tempo na mesma empresa a gente fica, de certa forma, cansado quando a idade chega, tantas viagens, tantas reuniões e muito pouco tempo para família: período que os meus filhos eram pequenos até a adolescência deles, eu passei muito tempo viajando e a minha ausência me incomodou sempre muito e isso eu acho que é um problema da grande maioria dos executivos no Brasil, não só no Brasil, já li matérias sobre isso, os americanos pensam assim, os coreanos também pensam assim, os europeus, eu acho que isso é um problema no mundo atual (Entrevistado 25).*

O Entrevistado 25 contou que o trabalho causa perda de identidade do executivo: é alienante porque ele passa a ser visto somente como um instrumento de *business*. Assim, chega um momento em que o executivo se pergunta: quero continuar a ser um executivo?

*Acho que o trabalho suga tanto da gente, envolve tanto o executivo, seja qual for o cargo que ele ocupa que ele acaba perdendo um pouco a sua própria identidade, perde um pouco a sua convivência com a família, e passa a ser um businessman, só, então acho que isso pesou muito na minha decisão e foi um momento talvez até um pouco precoce, um pouco cedo, para mim, aos 40, 41 anos falei 'o que eu vou fazer?' (Entrevistado 25).*

### 5.2.5. Reação da família

Na visão da pesquisadora, a reação da família e uma administração adequada da vida pessoal são fatores que possibilitam, ou não, a permanência neste regime de trabalho. Sabemos que as responsabilidades inerentes à manutenção de uma estrutura familiar, seja financeira seja dedicação de tempo, exercem influência direta sobre os profissionais.

Pudemos verificar que a transição não é bem recebida, na maioria dos casos, visto que, no Brasil, há uma idéia predominante de que o trabalho “de verdade” tem que ser de carteira assinada, com benefícios. As reações familiares são de revolta, incompreensão, zombaria, desconfiança, cobrança de uma estabilização rápida e até distanciamento.

*Quando a gente não tem isso (benefícios), é obvio que preocupa. Particularmente, sou casado e a minha mulher sentiu mais esse efeito. Ela tem mais observações relacionadas a esta questão da mudança, né? O quanto precisa ser assertivo, o quanto precisa ser cada vez mais convincente de que este é um bom caminho. É claro que muda a relação e é claro que, vamos dizer assim, a relação fica um pouco mais tensa, um pouco mais preocupante sob ponto de vista de se está dando certo. Principalmente, ainda relativamente no começo de percurso (Entrevistado 1).*

*Eu analisei, minha família foi toda contra, toda: pais, amigos falaram, você tem uma carreira boa. Eu tinha carro da companhia; lap top em 99, onde poucos tinham; celular, naquela época poucas empresas davam; carro da época; eles pagavam a educação da minha filha até a faculdade de 90%...As pessoas falavam – o que você tem na cabeça? Ninguém me aprovou, mas, eu sinto no meu coração que este é o trabalho que eu quero fazer e vim. Foi assim que vim para cá (Entrevistado 3).*

*[...] o impacto inicial foi muito forte: abandonar todos os benefícios; eu vendi o apartamento da praia que eu tinha, porque falei para minha esposa que nos íamos gastar mais que tínhamos. Ai ela falou ‘mas, como?’. ‘Vou vender o apartamento da praia, vender o carro e colocar mais um dinheirinho que tínhamos, porque meu destino é ficar rico, eu já dei minha palavra e não vou mudar de idéia (Entrevistado 3).*

*Primeiro, acharam que eu era louca. Foi bem interessante, porque no começo, acharam que era fogo de palha: se não der certo? A minha mudança foi muito grande: quando eu vim para a Prudential, eu era noiva e, em seis meses, eu casei e já comecei em um ritmo muito forte. Mas a minha mãe, os meus pais sempre me apoiaram. O meu ex-marido, que agora virou ex, no começo, ele não acreditou muito (Entrevistada 4).*

*A primeira reação é que eles não entendem, porque não é ortodoxo. Você não trabalha, não cumpre horário, está sempre viajando de um lugar para outro lugar: não ter uma rotina para 90% das pessoas é meio estranho. Você não ter rotina é como pintor, artista, a gente acha que é uma vida meio desregrada. Então, a minha família, a princípio, olhou com bastante estranheza, não entendendo o modelo de trabalho que é exercido (Entrevistado 5).*

*Inicialmente, a família não aceita. Inicialmente, é uma coisa que choca, porque falar em estabilidade, não existe estabilidade.[...] Quando você entra para esse processo de sair, 'pensa bem, como você vai fazer? E a assistência médica? E isso? E aquilo? Vai ter 13º? Fundo de garantia?'...isso é um lado que mexe bastante com a família e é mais um fator complicador para você administrar, porque você já está correndo um risco, já está fazendo um investimento, mas está correndo um risco com esse investimento. Você já está naquela pressão de estar desenvolvendo umas coisas, e tendo que administrar esse lado familiar. Isso não é fácil, é uma coisa que pesou bastante, é um complicador (Entrevistado 22).*

Além da maioria, que recebe a notícia da migração de forma negativa, há casos onde a família não chega a perceber uma diferença, devido ao baixo impacto financeiro sofrido na passagem.

*Minha esposa me conheceu assim, então, o impacto não foi tão grande [...] (Entrevistado 11).*

*No fundo, eles não sabem. Minha esposa sabe, mas para ela é indiferente: não mudou nada. Mudaria se eu não estivesse recebendo, se não pudesse tirar minhas férias, mudaria se não tivesse minha vida particular. Da forma que é não muda nada, nas empresas que eu trabalhei: no final do mês, o dinheiro caía com todos os benefícios, tinha plano de saúde, tudo certinho (Entrevistado 17).*

*Eu sou muito mandão (risos). Certas coisas são óbvias, o pessoal gosta de morar em certos lugares e tudo mais, ok.[...] Como também, por exemplo, fechei para sair da IBM, não prestei contas a ninguém. Só para você ter idéia de como sou reservado com as coisas, mesmo com a família, tenho um filho de onze anos que disse, quando a gente estava assistindo a um seriado na TV, acho que o pai trabalha na CIA, afinal não diz o que faz, onde vai. São exemplos que mostram como não comento as coisas. Eu digo estou para São Paulo, vou para Campinas etc. Tenho um filho de onze anos que quando perguntado o que seu pai faz ele diz meu pai trabalha com computador. Eu sou muito reservado em relação a estas coisas e penso, penso, penso, mas digo pouco (Entrevistado 26).*

Há casos onde familiares fornecem apoio, compartilham as dificuldades encontradas no trabalho flexível ou aceitam as novas condições de vida de forma negociada.

*Olha, na verdade foi assim: eu fiz um acordo com os familiares, porque, durante algum tempo, como a gente não tinha uma receita fixa, eu cortei uma série de*

*coisas. Por exemplo, eles queriam escola particular, eu mantive a escola particular, mas todas as atividades deles eu cortei, clube, balé, judô: foi cortado até conseguir ter uma renda que pudesse retornar e eles toparam (Entrevistado 13).*

*Minha esposa me deu muita força e disse vamos fazer assim. Ela viu que eu estava me matando de mais. Ela me via menos quando eu trabalhava no último emprego, na Kaiser do que agora. Quando eu saí, me deram replacement e numa das reuniões o pessoal falou com a minha esposa para não deixar voltar a ter um patrão. [...] Eu tenho uma filha que está estudando em Londres. Ela agora resolveu fazer Administração, porque ela quer me ajudar, que entrar neste mundo. Então a aceitação foi muito boa pela família (Entrevistado 20).*

*Como foi a reação da família? Aceitou muito bem. Eu acho que um viés que eu colhi, o fruto dessa minha decisão, é que consultor tem que ser mais humanizado do que o gestor propriamente dito: o resultado disso é que minha família me vê hoje como melhor marido, melhor pai, porque, hoje, eu trato muito das relações humanas, desenvolvimento humano (Entrevistado 21).*

*A reação foi de muita expectativa, eu percebia, embora não falassem abertamente que estavam com medo [...] mas eles sempre me deram muito apoio, eu percebi e isso também me deu muita força porque me disseram sempre nas entrelinhas das nossas conversas o seguinte 'se der certo, ótimo, nós vamos ficar felizes, se não der certo, não tem problema, você tentou e é isso o que você tem que fazer e a gente vai te apoiar se não der certo', então acho que isso me deu muita força para seguir esse caminho (Entrevistado 25).*

*Minha esposa, que é a minha atual sócia, sempre foi uma pessoa da área de RH por 40 anos. E, nós, como uma antevisão, fomos nos preparando para a hora de parar. E nós sabíamos que podíamos procurar oportunidades, e, eles foram surgindo (Entrevistado 27).*

Como pudemos ver, a família busca influenciar e pressiona para que o profissional dê sinais de estar caminhando em direção à estabilidade financeira. Quando já conheceu o profissional no regime flexível, não sofreu impacto financeiro considerável, participou da tomada de decisão ou atua juntamente com o cônjuge, percebemos que exerce menos pressão e cobrança. Em outros casos, notamos que há muita expectativa, apreensão e preconceitos em relação ao trabalho flexível, que são amenizados somente quando se verifica um resultado tangível.

Na fala do Entrevistado 28, há outros fatores que podem motivar uma migração para o trabalho flexível: demissão involuntária e a dificuldade de recolocação em um emprego com carteira assinada.

*Mas não teve essa ruptura 'vou virar empresário porque fui demitido e estou com uma certa idade, não tenho o que fazer e vou montar o meu negócio', não foi isso. Então acho que sou um caso bastante atípico (Entrevistado 28).*

Destes fatores, nenhum dos entrevistados, mesmo os que tinham sido desligados pelo último empregador, mencionou ter enfrentado uma dificuldade de recolocação: pelo contrário, devido aos trabalhos flexíveis que foram surgindo e os convites que receberam, optou por permanecer como trabalhador flexível.

*Não voltei para CLT, porque depois de sair da LG, recebi vários convites de trabalho. Tentei duas ou três parcerias que acabaram não dando certo. E outra, na verdade, não sei nem onde está a minha carteira, tem que tirar outra (Entrevistado 9).*

*Para mim, foi até uma situação meio que forçada, porque eu não pedi para sair da Samsung. Quando eu saí da Samsung, a situação me forçou a tomar caminhos e, dentro desses caminhos, você tem várias escolhas. [...] Então, as circunstâncias me forçaram a isso. Saí da Samsung, 'e agora, o que vou fazer? Vou me recolocar no mercado, não era bem isso que eu estou querendo'. Eu já estava pensando em ter alguma coisa própria e começar assim do nada. [...] Então, a minha escolha foi primeiro, forçada; segundo, só mantive essa minha escolha em função de ter encontrado a parceria certa, de ter encontrado pessoas que tenham a mesma filosofia de prestação de serviço, então, bateu (Entrevistado 22).*

*E a empresa passou por um processo de se estabelecer no mercado e ela foi demitindo, demitindo, demitindo pessoas e eu fui ficando. Chegou no último dia, demitiu 200 pessoas e eu fui uma. [...] Aí, fiquei sócia do meu marido e trabalhei como consultora para Boucinha & Campos, [...] Eu fiz um trabalho bom, todos que viram gostaram. [...] A partir disso, no Banco Santos, eu fui fazendo trabalhos cada vez mais independentes, de duração de 2, 3 meses (Entrevistada 29).*

*Eu pensei muito o que eu gostaria de fazer; o meu primeiro impulso era voltar para trabalhar em empresa. Eu achava que a empresa era o caminho [...] E aí, esta pessoa que eu conhecia trabalhava em uma empresa, que precisava de um trabalho de analista de alguns processos, que é uma coisa que eu fiz bastante na Folha e eles me conheciam da Folha; ela falou 'você quer fazer este trabalho?' [...] Aí quando terminou o trabalho para eles, eu estava com a minha empresa aberta, eu falei 'e agora, continuo na caminhada da consultoria ou volto a buscas e emprego?'. Aí encontrei com o meu parceiro de trabalho atual, fazia um tempo que eu tinha perdido o contato com ele. Encontrei ele em um evento e contei para ele que eu estava nesta posição, e ele falou 'eu estou fazendo consultoria. Você não quer trabalhar junto com a gente? Podemos fazer uma parceria'. [...] a gente começou a fazer este trabalho e as coisas foram aparecendo; aí, apareceu outro trabalho, e foi coisa que aconteci assim [...] (Entrevistada 30).*

### 5.3. Como trabalha neste regime flexível?

O profissional começa a trabalhar no regime flexível e é confrontado por uma série de decisões a tomar no seu cotidiano: a forma jurídica de atuação; local de trabalho; gestão do conhecimento; e, a utilização do seu tempo. No seu cotidiano, deve conciliar o trabalho, a rede de contatos profissionais e a vida pessoal. Além disso, há uma demanda para que mude de mentalidade e comportamento, visto que deve deixar para trás, antigos costumes adquiridos quando exercia cargo gerencial em grandes empresas.

A adoção de formas de atuação jurídica busca atender às necessidades de formalização e, ao mesmo tempo, sofrer menos sobrecarga fiscal, evitando a diminuição da sua renda. Quanto ao local de trabalho, basicamente, os profissionais trabalham em sua própria casa, no escritório montado externamente e nos clientes.

Os entrevistados são contratados diretamente pelos donos ou pessoas de alta direção das empresas: sendo assim, não podem falhar ao se comunicarem com essas pessoas e devem ter fundamentos, isto é, uma base conceitual forte para negociar ou implementar projetos em nome dos seus contratantes. Quanto às formas de aquisição de conhecimento, os entrevistados são muito pró-ativos e dedicam muito tempo e parte dos seus rendimentos para a aquisição de novos conhecimentos.

No que se refere ao uso do tempo, existe uma flexibilidade de horários, mas, o tempo é continuamente fragmentado e aproveitado com intensidade entre o trabalho, os clientes, a aquisição de novos conhecimentos, a convivência familiar e o descanso. Um outro assunto cotidiano é a rede de contatos: os trabalhadores flexíveis necessitam estabelecer uma rede de contatos profissionais sólida, que possibilite tanto a aquisição de novos conhecimentos quanto as indicações para novos clientes e trabalhos.

As mudanças que mexem com o lado psicológico do profissional são as mais difíceis: o

passado glorioso em cargo de poder deve dar lugar a um “espírito empreendedor”, associado à vontade de bem servir os clientes. Nesse meio, ainda deve reorganizar a vida familiar e pessoal. Por fim, para ter sucesso como trabalhador flexível, os entrevistados dizem que deve ter bons hábitos, disciplina, habilidade de relacionamento e a empatia:

### 5.3.1. Decisão quanto à forma jurídica

Após a transição, o profissional começa a trabalhar no regime flexível e é confrontado por uma série de decisões a tomar no seu cotidiano: a forma jurídica de atuação, visto que as empresas contratantes podem exigir nota fiscal de seus serviços; local de trabalho; gestão do conhecimento; e, a utilização do seu tempo. No seu cotidiano, deve conciliar o trabalho, a rede de contatos profissionais e a vida pessoal. Além disso, há uma demanda para que mude de mentalidade e comportamento, visto que deve deixar para trás, antigos costumes adquiridos quando exercia cargo gerencial em grandes empresas.

Inicialmente, deve selecionar a forma jurídica de atuação: essa tarefa é importante e exige do profissional novos conhecimentos em relação às obrigações tributárias e outros assuntos legais. Há várias formas legais possíveis de adoção, sendo que a escolha depende da decisão do trabalhador ou da empresa contratante.

Alguns optam por constituir uma empresa própria:

*É, na verdade, o que eu procurei fazer é efetivamente constituir uma empresa e trabalhar para mantê-la. Aí não foi uma decisão de assim do tipo 'poxa, sou consultor' por um tempo e se amanhã aparece uma empresa, largo os caras e digo tchau e até logo. A decisão foi vou constituir uma empresa, a gente tem um site, tem um local; não é uma coisa assim que é provisório. Foi feito para ser efetivamente constituído em definitivo (Entrevistado 1).*

*Na verdade, não sou eu que presto serviço para a Prudential, é a minha empresa que se chama Morrone Life que presta. Morrone é meu sobrenome e*

*Life de vida e ela (esposa) é minha sócia (Entrevistado 3).*

*E aí, surgiu a oportunidade de termos realmente este trabalho, de sermos uma franquia, porque hoje realmente somos franqueados (Entrevistada 4).*

*Pois é, a minha firma é assessoria administrativa. As notas fiscais que eu emito é por assessoria administrativa (Entrevistado 7).*

*Primeiro não é informal, porque a gente é uma empresa constituída (Entrevistado 22).*

*Aí, fiquei sócia do meu marido e trabalhei como consultora (Entrevistada 29).*

Outros profissionais agrupam-se e constituem uma cooperativa de trabalho:

*O que acontece é que algumas empresas têm pedido os funcionários registrados. E, como falei, a cooperativa tem um modelo flexível em que a pessoa é registrada, só que com o salário de CLT muito baixo. É uma parte de CLT e uma parte cooperada. Então, a pessoa tem vínculo empregatício sim, mas, a grande parte da remuneração é via cooperativa. A única diferença é essa. Na hora de ser homologada para algumas novas empresas, não são muitas que têm pedido funcionários registrados não, mas a gente consegue atender desta forma, né: registrando o funcionário neste modelo flexível (Entrevistado 2).*

Alguns profissionais constituem empresas e trabalham através de subcontratação. Essas redes de empresas atendem às exigências legais, segundo Entrevistado 10, sendo muito melhor que a alternativa de utilizar a forma de cooperativa. A Entrevistada 18 relata a participação em uma rede de empresas também.

*Teve um esquema de trabalho que, ao invés de toda pessoa que for contratada seja um CLT, os líderes destas empresas criaram uma empresa e o resto destas pessoas, onde eu estava incluído, foram criando uma rede de empresas. Isso quer dizer, se criou tanto uma forma de trabalho, contabilmente, como financeiramente, uma relação de trabalho muito melhor para todo este grupo. Eu acho que a gente tem uma das primeiras experiências destas. Hoje, praticamente todos os consultores de informática trabalham neste esquema de autônomo, só que isso foi em 1997 (Entrevistado 10).*

*Isto acabou atraindo a atenção da Deloitte que acabou comprando esta empresa mãe e a gente continuou trabalhando como autônomo para a Deloitte. Foi a primeira vez no mundo que a Deloitte contratou pessoas como autônomo, porque eram tantas pessoas que inviabilizava o negócio se a Deloitte tivesse que abrir uma empresa. A Deloitte não tinha suporte para contratar essas pessoas e acabou fazendo uma parceria muito interessante, porque a Deloitte entrava com o nome, pegava os grandes clientes e a gente entrava com o trabalho muito mais flexível e muito melhor para os consultores do que o CLT tradicional. Isso meio que mexia um pouco com o mercado destas consultorias meio grandes tipo Accenture, Ernst Young e a própria Price: eles tiveram que*

*mudar o modelo deles, porque eles trabalharam muito tempo com profissionais CLT em todos os níveis e isso acabava fazendo com que os consultores ganhassem muito pouco (Entrevistado 10).*

*Acho que a gente fez a primeira experiência de contratar gerentes autônomos, até diretores autônomos. A gente chegou a passar algumas semanas, talvez, uns dois meses tentando conversar com pessoas de cooperativas e percebeu que cooperativa também era uma coisa meio duvidosa. O negócio não fechava bem, tinha gente que levava dinheiro, era assim: funcionava para programador, para digitador, para analista. Não funcionava bem para pessoas de alta qualificação, que discutem modelo de negócio, que estão lá para discutir se o negócio está fechando bem ou não. Estas pessoas que se envolvem com o negócio, este grupo de 30 pessoas, ou era politécnico ou era da GV: gente que teve uma formação de carreira muito forte, gente com pais envolvidos em negócios. Quer dizer, era gente que não ia ficar parado simplesmente sendo autônomo, era gente que queria fazer parte do negócio. Eu acho que foi realmente uma grande revolução contratar profissionais de alto nível ou nível médio como autônomos, criando esta rede de empresas de serviço (Entrevistado 10).*

*Eu comecei a prestar serviço para ele, a gente tinha uma equipe, a gente tem ainda essa equipe: eu faço parte, só que, hoje, eu tenho a minha empresa. Então, eu sou uma prestadora de serviço para essa empresa, que é uma multiconsultoria. Hoje, eu tenho duas possibilidades: prestar serviço via essa empresa ou diretamente pela minha empresa (Entrevistada 18).*

Existem formas peculiares, onde o subcontratado recebe tratamento de empregado celetista:

*Eu não era CLT, a gente montou nossa empresa, eu tirava como co-controlador, mas, de uma forma legalizada, e, depois, como a gente abriu e fechou a empresa em 2000, eu fui para o mundo da agência. [...] Em 2001, já como pessoa jurídica, PJ, eu fui contratado com todos os direitos, férias, décimo terceiro, todos os vales refeição, benefícios, etc, mas como PJ (Entrevistado 17).*

*Eu me sinto como sendo contratado de uma empresa de uma forma diferente só, juridicamente de uma forma diferente, mas, o trabalho é exatamente o mesmo. Eu tinha cartão da empresa como presidente da empresa, eu tinha cartão da empresa como diretor, então eu era parte do time, só a forma jurídica que era diferente (Entrevistado 17).*

Há profissionais que não adotam nenhuma formalização, mas, possuem a ciência de que deveriam adotar uma forma jurídica para não permanecer na informalidade:

*[...] hoje, eu tenho contratos informais de prestação de serviço sem qualquer formalização também, sem nota fiscal.[...] Não é por opção minha: é por solicitação dos meus clientes. Meus clientes não querem receber nota fiscal (Entrevistado 5).*

*Hoje, meu modelo é informal: eu não abri nota fiscal, não abri uma empresa,*

*né? E não é bom para mim, hoje, porque tenho que declarar renda como pessoa física. Eu vejo como melhor situação se todo mundo trabalhasse deste jeito: os impostos seriam mais baixos para todo mundo declarar como um prestador de serviço, com uma empresa aberta. Vejo outros colegas fazendo a mesma coisa. Eu vejo em todo mercado, não só de administração (Entrevistado 5)*

Pode-se observar que os profissionais analisam previamente e adotam formas de atuação jurídica que possam atender às necessidades de formalização e, ao mesmo tempo, tragam menos sobrecarga fiscal, evitando a diminuição da sua renda.

### **5.3.2. Local de trabalho**

Quanto ao local de trabalho, basicamente, os profissionais trabalham em sua própria casa, no escritório montado externamente e nos clientes. No entanto, mesmo dentro de casa, os profissionais mantêm uma área reservada, afastada da convivência familiar para se concentrarem melhor no trabalho e se policiam para cumprir esse afastamento.

*A decisão foi vou constituir uma empresa, a gente tem um site, tem um local; não é uma coisa assim que é provisório (Entrevistado 1).*

*[...] porque cada um tem uma característica de trabalho, e a minha é de trabalhar à noite e de final de semana, porque eu gosto de trabalhar com a família, na casa da família (Entrevistada 4).*

*Viajo muito, mas o meu grande trabalho, eu faço dentro do hotel ou em casa, dois ou três dias sem dormir para cumprir o meu projeto, fechar uma planilha, fechar um estudo, fechar o caixa da empresa, fazer algumas análises e ler alguns relatórios (Entrevistado 5).*

*E daí, eu passei a trabalhar em casa, porque as minhas peregrinações são sempre nos cliente e não adianta eu montar um escritório. Eles me dizem o que precisam. Eu tenho um escritório em casa para que, à noite, eu possa ficar escrevendo minha tese, meus estudos e algumas coisas. E esse lugar é um lugar retirado porque se não a família fica chamando e não dá. Eu me policiiei muito para separa o que é escritório da vida doméstica. Então eu passo sempre separado e a família já está bem educada neste ponto. Se precisarem de alguma coisa, ligam (Entrevistado 20).*

*Eu fiz isso porque eu podia alugar 200 m<sup>2</sup> ali, ter alguma coisa de aluguel para quê? É só custo a mais para nada. Então eu fico lá, mas nos policiamos (Entrevistado 20).*

*Trabalho em casa, no meu escritório (Entrevistada 29).*

Os principais motivos para trabalhar em casa são: a busca por redução de custo fixo e o pedido dos clientes para que atuem dentro das próprias empresas.

Dependendo da necessidade do ramo de atuação, alguns profissionais constituem um local externo de trabalho, mas, em geral, dividem o espaço com outros profissionais flexíveis, com a finalidade de otimizar os seus gastos. Isso ocorre, em geral, com cooperativas, profissionais da área comercial e consultores, que necessitam de local físico para receber clientes para negociações.

### **5.3.3. Gestão do conhecimento**

Uma das ferramentas básicas de trabalho dos entrevistados é o conhecimento: o conhecimento em termos técnicos, em experiência prática e, também, a capacidade de formulação de propostas inovadoras para os clientes.

A razão apontada para estarem sempre bem informados é que os entrevistados são contratados diretamente pelos donos ou pessoas de alta direção das empresas: sendo assim, não podem falhar ao se comunicarem com essas pessoas e devem ter fundamentos, isto é, uma base conceitual forte para negociar ou implementar projetos em nome dos seus contratantes.

*[...] a gente tem que conseguir este tempo, porque se você não sabe o que os concorrentes estão fazendo, se você não sabe as notícias, as atualizações, como você pode chegar para uma pessoa, um cliente em potencial e dizer que você é um especialista naquela área? (Entrevistado 8)*

*[...] você deve estar sempre bem informado, porque você tem contatos diretos com pessoas de direção. Além de trabalhar muito, você tem que estudar muito para poder conversar com essas pessoas. Você tem que estar atualizado. Com relação a pessoas, você tem contato com pessoas de institutos, com MCT, MDIC, etc. Você tem reuniões com essas entidades onde deve levar as bases que resultaram nas conclusões. Hoje em dia, é muito difícil convencer o*

*Governo a desistir de dinheiro. Dessa forma você tem intensas negociações com estes órgãos [...] (Entrevistado 15).*

*Atualmente, ninguém mais aceita achismos, o consultor tem que chegar muito bem fundamentado, muita solidez na informação que ele passa. Essas informações são divulgadas em todo o mundo, todo mundo tem acesso a isso, então, tem que ter cada vez mais informações muito bem trabalhadas, muito bem qualificadas e quantificadas (Entrevistado 21).*

*Nas organizações você pode ficar mais centralizado num único item. Por exemplo, tenho conhecimento generalizado sobre computação, TI e celulares, por exemplo. O que pode acontecer é de você acabar ficando com um conhecimento um pouco mais superficial, mas você consegue conversar com as pessoas, claro. Uma pessoa interna de telecomunicações possui um conhecimento muito maior do que eu sobre o assunto, mas eu consigo conversar. E, saber quais são as novidades para poder discutir isso (Entrevistado 26).*

Quanto às formas de aquisição de conhecimento, os entrevistados são muito pró-ativos: fazem mestrado, MBA, doutorado e cursos necessários para o trabalho; consultam as necessidades dos clientes para estudar sobre o assunto; compram e lêem muitos livros; utilizam-se de internet e novos *softwares* com intensidade; associam-se às entidades da área de atuação e mantêm contato com outros profissionais da área; aproveitam todo o tempo que não estão com os clientes para adquirir conhecimentos, tais como leitura à noite, durante vôos, no final de semana, de forma ordenada; e, investem regularmente o tempo e uma parte dos seus rendimentos para a aquisição de novos conhecimentos.

*Outro foi a questão do mestrado, então, vamos dizer, eu consegui fazer o mestrado porque estava nesta época de transição. Então, se eu estivesse trabalhando eu não sei se terminaria. Seria uma coisa mais complicada.[...] Uma outra coisa, é que eu fui escolhido em lá em 1999, por uma associação americana que se chama SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals), que o site é scip.org a ser um coordenador para o Brasil, para poder apresentar a metodologia, para poder apresentar o que é a Inteligência Competitiva, que foi, depois, o alvo da minha dissertação de mestrado. [...] eu, como associado, recebo uma revista, tem espaço específico no site para você ler artigos. Então a atualização tem sido bem forte, por aí. A atualização diria que não é o problema não (Entrevistado 1).*

*Acabei de completar o meu MBA na FGV durante um ano e meio e tive muito material lá, tanto livro quanto material didático fornecido pela própria escola, pelos professores. Daí, eu estou utilizando os mesmos materiais e coisa nova é só internet e livros que são comprados para coisas mais específicas (Entrevistado 5).*

*Olha, eu fiz dois mestrados. Um na área de marketing e um na área de planejamento empresarial e, mesmo assim, a gente percebe que precisa de um pouquinho mais, o tempo todo (Entrevistado 13).*

O mercado, o trabalho e os pares são outras fontes de atualização:

*[...] não tem assim um currículo obrigatório, mas você tem, até pelo tamanho da empresa, né, a gente tem feito mais nessa linha, olha, o que precisar no projeto, a gente está vendo que projetos estão mais em pauta, os que mais pedidos, a gente faz uma capacitação. A gente está olhando no mercado para ver o que o cliente vai precisar, para se preparar previamente. Tem muita coisa nossa de leitura, né, de revista especializada, de site ou mesmo workshops internos, onde um mostra para outro o que está fazendo nos projetos (Entrevistado 2).*

*O nível de atividade é muito grande e é muito intenso. Entendeu? [...] De repente tenho mergulhar em TI, em conhecimento de TI. Então eu tenho que adquirir aquele conhecimento, né? E são coisas de momento para determinar um trabalho. [...] Seria o ideal que você planejasse, fazer um curso para ajudar você atender. Mas não é assim que a coisa se materializa (Entrevistado 7).*

*Na Bethany, sempre aprendi da forma mais difícil, vendo os outros errarem, lendo e perguntado para algumas pessoas. Como eu não tenho mais isso, a gente participa de palestras; hoje, deixo uma média de orçamento de R\$300,00 por mês para comprar livros, também, tenho parceiros nossos que ao auxiliá-los a gente vai aumentando o conhecimento (Entrevistado 9).*

*Só que você não está prestando serviço para uma única empresa, você está fazendo vários projetos ao mesmo tempo, então, a atualização é muito mais intensa e variada, porque, por mais que você tenha especialidade em marketing, pesquisa de mercado, você está falando de setores diferentes (Entrevistada 18).*

*Há um tempo atrás, por exemplo, eu fiz um trabalho para Petrobrás que era para fazer um boletim tecnológico.[...] Então, montei toda uma rede na internet para receber notícias e tinha uma série de alunos da PUC trabalhando comigo. E fizemos um contrato começo, meio e fim, acabou. E, não desmanchei esta rede, ainda recebo toda essa informação e quando tenho um tempo dou uma olhada. Além disso, eu ainda assino revistas técnicas e recebo duas ou três delas por mês que procuro ler para ver as novidades que estão acontecendo (Entrevistado 26).*

Na opinião do Entrevistado 7, o próprio fato de ser um trabalhador flexível, exposto aos diferentes clientes, possibilita aprendizagem enriquecedora.

*Entrevistado 7 - Quando você tem exposição a diferentes organizações, você vê muitas maneiras diferentes das pessoas se organizarem, das pessoas se comunicarem, de soluções de TI, controles. Então, enriquece muito. A exposição aos diferentes tipos de companhias, diferentes organizações, diferentes indústrias.*

*Pesquisadora – A exposição já possibilita, assim uma atualização?*

*Entrevistado 7 – Ela em si é enriquecedora. Porque você vê alguns caminhos. Agora, para atualização, eventualmente são: ou cursos, ou contato, ou estudo específico de alguma situação (Entrevistado 7).*

Devido à aproximação com os clientes, muitas vezes, os profissionais necessitam adquirir conhecimentos que não se referem à sua área de atuação, mas, são solicitadas informalmente pelos clientes.

*É verdade: eu procuro ler internet sobre informações relacionadas a nossos negócios, leitura sobre liderança, nós fazemos cursos aqui, também, e eu estou querendo fazer um outro caso on-line, sobre gerenciamento financeiro. Eu trabalho calculado: 2ª a 4ª feira das 8 às 11, eu entro na internet porque os clientes estão cada vez mais exigentes: como a gente trabalha muito sério, o cliente acaba querendo sugestões tipo: você não tem isto ou aquilo? Então, eu queria muito conhecer outras áreas e passar para eles as informações (Entrevistado 3).*

Quanto ao tempo dedicado à aquisição de conhecimento, uma grande parte do tempo que não está sendo usado para o trabalho, é aproveitado intensamente para atualização e estudo.

*O que eu procuro fazer é no final de semana, ou leitura à noite, e isso não é fácil. Arrumar tempo para fazer isso não é fácil. [...] Agora eu vou fazer um curso no segundo semestre que me toma dois dias por semana, mas, eu vou fazer. Eu vou ter que redimensionar o meu trabalho e me replanejar para fazer este curso, porque vai ser importante para mim (Entrevistada 4).*

*Primeiro, eu leio 2 literaturas: leio muito sites de informática e tudo isso e tenho que ler Diário Oficial, porque não só o que é relacionado ao MCT, MDIC, mas tenho que me manter atualizado com a legislação tributário também, porque faço planejamento tributário. Então eu assino alguns softwares que trazem a atualização. Então, a hora que eu não estou trabalhando, eu estou me atualizando, estudando, lendo, vendo (Entrevistado 20).*

*Pesquisadora – Como arrumar tempo para tudo isso?*

*Entrevistado 26 - No avião, no avião, no avião (risos). Uma viagem Rio-Manaus são 4 horas. Tenho sossego para ler um monte de coisa (Entrevistado 26).*

Percebe-se que os trabalhadores flexíveis possuem altos gastos com a aquisição de conhecimento e *networking*, mas, eles os encaram como investimento:

*Cerca de 40% do meu ingresso volta como investimento; investimento como curso, como participação efetiva em feiras, shows; na apresentação pessoal, porque uma empresa tem que se mostrar uma empresa confiável (Entrevistado 14).*

Os entrevistados acreditam que a gestão de conhecimento é diferente entre

trabalhadores formais e flexíveis: a atualização passa a ser um fator de sobrevivência no mercado de trabalho e deve ser adquirida de forma múltipla e rápida.

*Exatamente, tudo ao mesmo tempo agora... Então, é isso que eu acho que é a grande diferença. Na empresa, é assim: primeiro, você aprende, depois você aplica; trabalha um tempo, depois, você faz um outro curso. É tudo muito mais linear. Na consultoria não, é tudo múltiplo, tudo acontecendo ao mesmo tempo agora, e a impressão que a gente tem, é que a gente trabalha muito mais (Entrevistada 18).*

*Então, em uma empresa, às vezes, te obriga a queimar etapas para uma atualização técnica. Em contrapartida, o sortimento que você tem de necessidade de se atualizar na prestação de serviço é muito maior, porque, hoje, eu vou na sua empresa, você tem uma necessidade, a operação é feita de uma única forma, mas a sua necessidade de produto é diferente da necessidade de produto de uma outra empresa. Tem que fazer uma personalização da sua operação e isso te obriga a se atualizar ainda mais. Então, eu digo que o sortimento é maior e, outra, acho que em qualquer situação, qualquer atividade, se você não se atualizar, você está fora do mercado (Entrevistado 22).*

#### **5.3.4. Tempo flexível**

No cotidiano, um outro fator que os profissionais tiveram que aprender a planejar e utilizar é o tempo. Existe uma flexibilidade de horários, mas, o tempo total de dedicação ao trabalho é maior, segundo seus depoimentos.

O tempo é continuamente fragmentado e aproveitado com intensidade entre o trabalho, os clientes, a aquisição de novos conhecimentos, a convivência familiar e o descanso. O trabalhador flexível sente-se o dono do seu próprio tempo, que era desperdiçado e mal utilizado, enquanto trabalhava no regime CLT.

*Você conseguir fazer seus horários: posso ir para a Rebook lá para meio dia, para fazer uma consultoria, sair de lá 9:00 horas e não pegar trânsito é uma qualidade de vida. São Paulo, você não pegar trânsito é uma qualidade de vida; você se planejar melhor é qualidade de vida; a médio e longo prazo você consegue saber quais dias você vai atender tal cliente e conseguir cumprir seus deveres com a família. Planejando, você consegue deixar tudo mais estabelecido, não a mercê do que vai acontecer semana que vem (Entrevistado 5).*

*Às vezes, eu estou à tarde sem fazer nada, às vezes eu estou uma semana que eu não consigo ficar direito em casa, às vezes fico uma semana inteira em casa, são essas as vantagens (Entrevistado 11).*

*Meu horário hoje é muito mais flexível, dedico muito mais tempo para minha família (Entrevistado 25).*

*Eu trabalho final de semana, sábado e domingo, mas tem dia que eu falo 'esse feriado é para mim', porque depois eu consigo administrar meu tempo. Eu sou meu chefe e tenho um pouco mais de flexibilidade (Entrevistada 18).*

*Então, acho que é um pouco isso: te dá a oportunidade de fazer outras coisas, viajar, fazer cursos, fazer pequenos sabáticos; coisa que você não poderia fazer nunca, porque sai, fala 'vão pegar meu lugar' (Entrevistada 18).*

A flexibilidade, isto é, a possibilidade de ter o domínio sobre a utilização do tempo é maior do que no regime CLT, na opinião de alguns entrevistados, Para outros, a demanda dos clientes, os vários padrões, faz com que seu tempo não seja tão flexível assim.

*Na verdade, o regime não é tão flexível assim: a gente tem condições de fazer uma programação melhor, mas não é tão flexível, porque o cliente exige que a gente atenda em horários que ele quer. Então, a gente tem que cumprir a tarefa, não é tão flexível assim, mas a gente se torna dono do nosso tempo, certamente. Por exemplo, eu não posso dizer para um cliente 'eu não posso te atender tal dia'. Então, não é tão flexível assim: a gente tem mais tempo disponível, até por causa do cliente não tomar todo o tempo nosso. Em geral, eu tenho 60% do tempo ocupado e 40% estou fazendo prospecção, estudando, enfim, estou ocupado em outras atividades e essas atividades tomam o tempo que a gente precisar. Apenas não é um tempo que as pessoas costumam fazer isso, então, por exemplo, tenho uma quarta-feira livre: aí, eu estudo, trabalho nesses horários, mas não atendendo clientes, às vezes estou preparando uma proposta, um trabalho (Entrevistado 13).*

*É preciso se policiar muito. [...] Então o que acontece: você tem vários padrões. Cada empresa é um padrão teu. E, cada empresa, como ela paga, ela quer exigir naquele momento. Daí, é conciliar agenda, é conciliar reunião, conciliar viagens, tudo isso. E, quando chega perto da época de apresentação de relatórios, que é como se fosse a declaração do imposto de renda, tem que cumprir para todas as empresas e aí fica complicado. Então, o que eu estou fazendo é programar antecipadamente. [...] Então, estou começando a fazer antes para não ficar aquela loucura no prazo de entrega. Então, isso que eu preciso discernir muito bem. Vários padrões, que pedem para que as suas expectativas sejam atendidas na mesma hora, assim eu preciso me programar muito mais (Entrevistado 20).*

*Quanto à administração do tempo, uma outra coisa que acontece, é que tem outras questões que não são da sua própria gestão: tem trânsito, cancelamentos, essa coisa toda que você tem que estar sempre muito bem preparado na hora que o cliente quer (Entrevistado 21).*

O trabalhador flexível deve dedicar um tempo, também, para a formação de rede de contatos. Desta rede, surgem novas oportunidades de trabalhos.

*Pesquisadora - Carga horária aumentou ?*

*Entrevistado 21 - Drasticamente.*

*Pesquisadora - Dobrou ?*

*Entrevistado 21 - "Mais de 50%. Dedicção, atividades extras vinculadas ao trabalho. Um bom consultor faz um bom networking, inclusive, quando vai jantar com um cliente, vai jogar golfe com outro cliente; ele está, na verdade, trabalhando. É um trabalho maravilhoso, mas, está trabalhando. O executivo em si, como era o meu caso, também, fazia isso, mas, dentro do horário de trabalho (Entrevistado 21).*

Às vezes, o excesso de tempo dedicado ao trabalho acontece por “culpa” do próprio executivo; neste caso, com o passar do tempo, aprendem a se controlar e a separar um tempo para descanso físico e mental. O trabalhador flexível percebe que o tempo, juntamente com fatores como conhecimento e rede de contatos, faz parte de um “fundamento de sustentação” do trabalho flexível.

*O tempo de dedicação é muito maior, muito maior mesmo. Hoje, ele é grande, mas, hoje, eu me policio, porque eu aprendi a duras penas que você tem que estar no equilíbrio. É importante? É, mas você tem que saber respeitar, ao menos ter um final de semana. Tem que trabalhar até mais tarde todos os dias, tem. Mas deixa de trabalhar um, por exemplo. Eu aprendi isto a duras penas. Então, hoje, que eu estou solteira, que eu estou sozinha, mesmo eu estando sozinha, me dou o direito. Trabalho bastante, trabalho: mas, me dou o direito.[...] A gente tem que fazer o tempo, o tempo também é um negócio que o mercado muda toda hora: a gente não pode negligenciar isso. Então, hoje, se eu tivesse um filho, ah, tem que arrumar tempo, não arruma?(Entrevistada 4).*

### **5.3.5. Rede de contatos profissionais**

Para a execução do seu trabalho, os trabalhadores flexíveis necessitam estabelecer uma rede de contatos profissionais sólida, que possibilite tanto a aquisição de novos conhecimentos quanto as indicações para novos clientes e trabalhos.

*Ontem mesmo, fui numa reunião com o Ministro da Ciência e Tecnologia para ver também relacionamentos. Eu faço parte do grupo de P&D da ABINEE. A gente precisa se manter atualizado e conhecer o meio também, tem que ter um networking grande (Entrevistado 20).*

Quando não é possível de realizar o trabalho, devido a algum tipo de limite, ocorrem as apresentações. O Entrevistado 20 apresenta outros profissionais aos clientes, quando há uma confiança estabelecida por acúmulo de bons resultados do passado: poucos são elegíveis a este patamar de confiança, visto que devem representar uma extensão do seu trabalho especializado e qualificado.

*Tenho indicado muita gente porque tem uma época de pico, que é a época de fazer relatórios, vai de abril a julho. Então, tem horas que você não consegue pegar serviço novo, então, têm dois ou três que eu confio bem também (Entrevistado 20).*

O ato de associar-se às entidades de profissionais é uma forma de criar elos mais duradouros, numa situação de trabalho regida por flexibilidade. Além de conhecer pessoas, atualiza os conhecimentos e permite a criação de uma identidade de grupo:

*Uma outra coisa, é que eu fui escolhido em lá em 1999, por uma associação americana que se chama SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals), que o site é scip.org a ser um coordenador para o Brasil, para poder apresentar a metodologia, para poder apresentar o que é a Inteligência Competitiva, que foi, depois, o alvo da minha dissertação de mestrado. Com isso, estou associado há todo esse tempo, então, isso me faz ter uma ligação com outros membros da sociedade que tem cerca de quatro mil pessoas como membros (Entrevistado 1).*

O gasto em relação ao processo de estabelecimento de rede de contatos é alto, mas, por ser muito significativo para um trabalhador flexível, não medem esforços para se deixarem “registrados” na mente do cliente. O processo de estabelecimento de rede é, exatamente, o processo de *marketing* dos trabalhadores flexíveis.

*Um fato que acho que dá para reportar é que o meu gasto com cuidado pessoal aumentou significativamente: apresentação, tem que ter cuidado com isso; o cuidado que você tem que ter com o teu networking. O networking é uma coisa muito significativa para todo tipo de executivo, inclusive CLT. Mas, para consultor, é muito maior (Entrevistado 21).*

*Meu gasto hoje com networking é o dobro ou o triplo, nunca parei para calcular isso, mas, por exemplo, enquanto industrial, gestor da empresa, eu tinha meus*

*gastos com os meus clientes. Hoje, gasto de duas a três vezes mais. Relacionamento é a chave do negócio para o consultor: o consultor é lembrado por ele, não pelo produto que ele trabalha. Enquanto que uma pessoa CLT está muito vinculada ao produto, 'liga para fulano que é o cara da televisão, o cara da porta', mas, quando liga para a consultoria é para o consultor, a pessoa, não o cara da televisão, da porta, do carpete (Entrevistado 21).*

### **5.3.6. Mudança de mentalidade e comportamento**

No dia-a-dia, mesmo com todos os fatores anteriores (forma jurídica, local, gestão do conhecimento, uso do tempo e rede de contatos) em perfeito andamento, há questões a solucionar que emergem ao longo do tempo, quando se trabalha como profissional flexível. Algumas questões são de ordem prática e, outros, de ordem comportamental, isto é, há necessidade de mudar a sua mentalidade, o seu comportamento.

Como o profissional exerceu cargos gerenciais, há uma série de adaptações que necessita fazer e, isso, é percebido quando inicia o seu trabalho em regime flexível. E, não são mudanças fáceis: devem ser trabalhadas continuamente, porque são pontos que mexem com o lado psicológico do profissional. O passado glorioso em cargo de poder deve dar lugar a um “espírito empreendedor”, associado à vontade de bem servir os clientes.

*E, também, o que eu busco fazer é mudar a minha cabeça para a estrutura atual. Na verdade, eu esqueço que um dia já fui diretor, que eu tinha não sei quantas pessoas que estavam ligadas a mim especificamente. Hoje, tenho a clara convicção de que sou um prestador de serviço e que estou lá efetivamente para prestar um serviço. Então, por vezes a gente já fez serviços que não são assinados, no final, pela nossa empresa. Já entreguei trabalho onde claramente a pessoa lá que nos contratou, colocou logo, imprimiu e entregou como um trabalho daquela área, daquele departamento. Quer dizer, nesse papel, tenho cada vez mais procurado trabalhar a minha cabeça para o este aspecto: é prestação de serviço. Problema nenhum com a relação a isso e , então, quem precisa aparecer no final do serviço na verdade é o cliente. Eu trabalhei muito com fornecedores, trabalhei muito com agência, eu trabalhei muito com fotógrafos, com assessoria de imprensa. Então, eu trabalhei muito com contratação de fornecedor e eu sei exatamente o que é contratar um fornecedor. Hoje eu sou um fornecedor. Então, tem que entrar exatamente na cabeça do que eu aprendi (Entrevistado 1).*

Alguns profissionais não conseguem se adaptar ao tratamento simples que passam a receber, quando saem da vida corporativa: não há mais convites e gentilezas, tão comuns aos que possuem um sobrenome corporativo. A perda de poder deixa alguns profissionais sem rumo, com sensação de um vazio indescritível. Quando fazem a migração, os profissionais sabem que perderão o poder, que estava atrelado à sua posição hierárquica, mas, quando sentem “na pele”, eles não conseguem evitar uma sensação muito desagradável.

*Então, eu vejo que essa passagem é que é delicada. E, principalmente, o tratamento. Têm muitas pessoas que acabam querendo muito poder, ficam acostumadas com o poder, acostumadas a mandar, que quando acaba isso, elas entram literalmente em parafuso. Eu tinha pessoas para mandar e, agora, não tenho mais. Então isso começa a deixar numa situação muito delicada. A questão do poder muda muito. Você pode conhecer a empresa e você pode ter amigos, mas você não tem o poder para mandar. E isso é uma questão muito delicada, isso é uma questão muito difícil para algumas pessoas. Por exemplo, você não tem tantos convites para festas como você tinha antigamente. Os eventos corporativos, as empresas que fazem gentilezas: ‘então vem aqui assistir o tal’. Quando você muda de vida ninguém mais te convida para coisa nenhuma. Você é convidado a pagar como outras pessoas. Então, essa troca de interesses acaba mudando. Então, as pessoas começam a se sentirem perdidas: eu perdi o meu sobrenome corporativo. Esse é um ponto para se trabalhar.[...] (Entrevistado 1).*

*As empresas grandes te dão muita coisa mas tiram com rapidez. Esse é o maior perigo: você de repente ficar sem chão, né. Você pensa ‘e agora, onde estou?’ [...] Então, isto é uma forma, se você se acostumar, se você perceber que, de repente, passou, você morre (Entrevistado 1).*

*Muito simples, antes, na empresa LG, um cara da Microsoft me ligava, mandava brindes, enviava funcionária de minissaia – fazia de tudo para me seduzir, era muito assédio. Depois que saí, tentei agendar com ele, cheguei lá, depois de uma hora, o cara nos atendeu e, ao mesmo tempo, falava no telefone. Aí, a gente falou: tem que mudar a mentalidade. Se a gente achar que vai ser bem atendido depois dessa...Fui ficando esperto, depois dessa. Isso tudo mundo sabe, todo mundo diz, fala; mas, você sentir na pele é muito diferente (Entrevistado 9).*

*Isso é um constante aprendizado: o começo foi terrível. Você sai do que era sua zona de conforto, é conflitante. E tratar com pessoas em si é uma questão que tem que ter muito tato, muito cuidado (Entrevistado 21).*

Uma das mordomias, porque você tem que recomeçar, coisas bobas, tipo e-mail: eu não tinha um e-mail, era da empresa, né? Tudo isso é ligado a empresa, então você tem que fazer todo um processo para você se adaptar a não ter o sobrenome da empresa, porque você vira fulano da empresa. Então, tem este processo; você tem que estar bem segura de tudo isso, não é um processo fácil, e muita gente que antes te atendia, porque você era da empresa X, pára de te atender; às vezes, você procura uma pessoa que antes você tinha a maior facilidade de falar com ela e ela pára de te atender. As pessoas são

muito ligadas ao que você tem de nome: é um processo que balança mesmo (Entrevistado 30).

Além do impacto da perda de poder, há a necessidade de assimilar uma mentalidade de empreendedor: saber trabalhar por conta, ter foco e muita disciplina.

*Eu acho que nós ainda não assumimos este estilo por completo, porque o brasileiro ainda não tem o hábito: não está preparado para trabalhar sozinho. Ele tem que ter regras: se não tiver regras, ele vai fugindo um pouquinho. Não é fácil você trabalhar por conta, você ter o seu negócio próprio, porque têm muitas coisas que fazem fugir do foco, se você não tiver muita disciplina. Quando você é empregado, pode falar 'hoje eu estou doente, hoje eu não vou trabalhar, porque eu estou doente. Vou no médico e pego um atestado', qualquer coisa do tipo. Quando você tem seu negócio, não: 'estou doente, mas eu tenho que levantar'. Tem que ter muita disciplina (Entrevistada 4).*

Em alguns casos, o trabalho passa a ser baseado em projetos, onde o ritmo e o prazo pedem uma mudança de mentalidade.

*Trabalhar por projetos exige uma mentalidade diferente também. Não é só PJ, a pessoa pára de trabalhar como PJ, pára de trabalhar em uma empresa em que ela trabalha num esquema 9 às 5, para trabalhar com projeto e tem um prazo para entregar (Entrevistado 10).*

Na nova fase profissional, o trabalhador flexível precisa “mexer-se” um pouco mais: as empresas grandes são altamente segmentadas, na sua divisão interna das tarefas, e os executivos até esquecem como é executar algumas atividades mais básicas.

*Quando você vira você por você, você tem que ir ao banco, você tem que limpar a sala, você tem que tirar o lixo, você tem que fazer o café, e aí, você começa a ver se é isso mesmo que você quer (Entrevistado 1).*

*A gente viu uma sala, edifício novinho, de primeira locação, estava 10 [...] tinha uma semana que a gente estava lá, queimou a lâmpada. Aí, a gente chegou e falou 'queimou a lâmpada. Quem vai trocar?': alguém tem que pegar o carro e ir lá na loja e comprar; não é como antes (Entrevistado 28).*

### 5.3.7. Vida pessoal

Há, também, a necessidade de conciliar a vida pessoal, negociando com a família o uso dos recursos financeiros e tempo a ser dedicados aos cônjuges e filhos.

*No dia a dia, tem coisas assim: tem final de semana que a gente tem que viajar, eu viajo final de semana e chego no sábado à noite. Agora, como meus filhos já são maiores e autônomos, então, eles não reclamam, mas, o tempo que eles eram menores, eu tinha que compensar esse final de semana que eu não passava com eles (Entrevistado 13).*

Atuando como trabalhador flexível, os entrevistados passaram a participar mais da vida familiar: a utilização do tempo mais flexível para reorganizar a vida pessoal trouxe resultados positivos no relacionamento familiar.

*Em contrapartida, por mais que eles não entendam, hoje, eu consigo ter mais tempo para eles. Eu consigo ter e dedicar mais tempo para eles, para reuniões familiares, para cuidar mais de interesse familiares, inclusive, até para servir de conselheiro matrimonial da minha irmã e do meu cunhado, que estão em processo de divórcio. Antes, eu não tinha tempo e, também, não tinha o mínimo interesse de fazer isso. Hoje, eu tenho mais tempo e eles me respeitam muito mais (Entrevistado 5).*

*[...] consigo, às vezes, ter mais tempo para família, por mais incrível que pareça. Às vezes, eu estou à tarde sem fazer nada, às vezes eu estou uma semana que eu não consigo ficar direito em casa, às vezes fico uma semana inteira em casa, são essas as vantagens (Entrevistado 11).*

*E daí, ela entendeu e me deu muita força, embora agora eu passe 2 semanas em Manaus por mês, mas ela sabe que eu tenho uma qualidade de vida melhor e que se precisar sair numa tarde, vamos almoçar, vamos sair (Entrevistado 20).*

*A família, nestes dez anos, devido aos reconhecimentos, eu levei meus filhos para Las Vegas, Nova Iorque, Hawaí, e todos os resorts nacionais. Estão até mal acostumados e acham que as férias têm que viajar de avião. Eles sabem que tenho que trabalhar até mais tarde, trabalhar de final de semana, mas tem compensação (Entrevistado 6).*

Nem todos os entrevistados conseguiram conciliar a transição e a vida familiar:

*Foram dois anos alucinantes de trabalho: eu me dediquei muito mesmo, foi minha base de trabalho. Eu não posso dizer que foi o fator base da minha separação, mas que contribuiu, contribuiu (Entrevistada 4).*

Após experiências, percebem que é necessário um plano para conciliar a vida pessoal e o trabalho flexível, utilizando melhor o tempo disponível.

*Eu preciso respeitar o meu tempo, o meu tempo para mim, o meu tempo para lazer, o meu tempo para a minha família, porque eu sou muito apegada à família. Eu acho que aqui todos têm este perfil, ser apegado à família. Então, você tem que aprender a lidar com o equilíbrio, família e trabalho. Hoje, se eu me casar de novo, uma das coisas que eu gostaria, não sei se há tempo para isso. Eu vou ter que arrumar. E se você tiver um filho? Eu vou ter que, de novo, redimensionar meu tempo no trabalho (Entrevistada 4).*

Os entrevistados que estão em busca de estabilização, reconhecem a importância da família que coopera e compreende a sua decisão de se tornar um trabalhador flexível.

*Graças a Deus tenho uma esposa compreensiva, meus pais, e, realmente, tento compensá-los de outra maneira, porque o retorno financeiro está demorando mais do que eu tinha previsto (Entrevista 9).*

### **5.3.8. Fatores para ter sucesso como trabalhador flexível**

Alguns entrevistados chegaram a criar uma “receita” para ter sucesso como trabalhador flexível: dizem que, seguindo esta “receita” diariamente, o resultado financeiro seria apenas uma consequência das suas atividades.

Há aqueles que acreditam em construção de bons hábitos e exercício de disciplina:

*Tem que ter muita disciplina (Entrevistada 4).*

*Você tem que ter um bom hábito para que você possa ter bom resultados e isso vai refletir diretamente no seu bolso (Entrevistado 8).*

Outros entrevistados nos falam de habilidade de relacionamento e a empatia:

*Para você ir para um lado tipo assessoria e consultoria, você vai precisar gostar de gente. Conviver com pessoas diferentes como você vai conviver, pessoas com diferentes formações, com diferentes bagagens culturais, então, se você gostar, é um ótimo exercício. Se você não gostar, é muito complicado*

*(Entrevistado 1).*

*É a pessoa. Se a pessoa não é boa, ela não é chamada novamente (Entrevistado 21).*

*Primeiro, você tem um relacionamento muito bom no mercado e esse relacionamento mais vale para crédito do que dinheiro no bolso; mais amigo do que dinheiro no bolso. Você, quando tem um relacionamento forte no mercado há mais de 20 anos, é bacana porque um te indica para o outro (Entrevistado 22).*

*A minha idéia não é crescer absurdamente, porque eu sei que isso implica em falta de estrutura e baixa qualidade; então, eu prefiro crescer num passo um pouco mais lento e poder manter qualidade e até melhorar; e, poder trabalhar bem para os clientes, porque eu prefiro que eles continuem me indicando para outras empresas. Eu não tenho pressa, o que eu quero é trabalhar e oferecer um bom serviço (Entrevistado 26).*

#### **5.4. Como é o mercado onde atua?**

Quanto ao mercado, os entrevistados percebem que as empresas estão em busca de uma estrutura mais enxuta, terceirizando atividades que podem ser delegadas, como os trabalhos de contabilidade, jurídico, arquitetura, informática e outros.

No mercado brasileiro, ainda não há muita clareza no que se refere a um padrão adequado de remuneração dos trabalhadores flexíveis e as empresas tentam pagar menos do que pagam para empregados internos. Um outro ponto que desagrada é o nivelamento por baixo da remuneração, que não leva em conta as diferenças de *expertise* entre os trabalhadores flexíveis. Já nos países de economia avançada, o trabalho flexível já está mais difundido: as pessoas trabalham em base horária, sem grandes problemas; a prestação de serviço não é solicitada somente para trabalhos de baixa qualificação; e, a oferta e a procura já ocorrem pela internet, sendo de fácil acesso e mais sistematizado.

A educação superior e o mercado de trabalho atual estimulam muito mais o trabalho flexível, do que nas décadas de 1970 a 1990, e o trabalho flexível entre jovens está aumentando, porque há uma oferta e demanda no mercado de trabalho brasileiro.

Uma outra questão constantemente citada nas entrevistas é a administração de benefícios: as empresas utilizam o pacote de benefícios como uma ferramenta forte de retenção. Muitos entrevistados comentaram como foi o impacto da perda de benefícios para os familiares, demonstrando como esta ferramenta de RH é influente.

#### 5.4.1. Mercado Brasileiro e o trabalho flexível

Segundo o Entrevistado 5, as empresas estão em busca de uma estrutura mais enxuta, terceirizando atividades que podem ser delegados, como os trabalhos de contabilidade, jurídico, arquitetura, informática e outros.

*No Brasil, as empresas já estão percebendo que não adianta inchar sua estrutura: o ideal é quando você tem uma empresa mais enxuta. A primeira coisa é ter um contador externo na empresa: dificilmente, uma empresa tem um contador dentro da empresa. Normalmente é terceirizada. Em grandes empresas, o departamento jurídico que é crucial para pessoa jurídica, quando toma grandes processos, pode ser um risco para empresa. Aí, eles incorporam, mas, a grande maioria já terceirizou. A empresa que trabalha nos empreendimentos imobiliários chegou a ter 7 funcionários na parte administrativa, o resto tudo terceirizado: jurídico contratado de fora, arquiteto contratado de fora, engenheiro contratado de fora, vendas contratado de fora, terceirizado. Tem um caso de uma empresa de software de Santa Catarina que pegou a empresa inteira e desmembrou: cada departamento virou uma empresa, departamento de vendas virou uma empresa, departamento de compras virou uma empresa e cada uma presta serviço para a outra. Você tem uma parceria de serviços, então, ela, em vez de centralizar todos os serviços, descentralizou e cada serviço tem sua vida própria: o departamento financeiro cobra de cada uma das empresas, a contabilidade contrata sua contabilidade, o departamento comercial compra o software da desenvolvedora. A tendência é melhorar deixando partes autônomas (Entrevistado 5).*

*Eu acho que a tendência das empresas no Brasil é a terceirização: não compensa para a empresa manter funcionário é muito caro, se você for pensar em pagar os encargos tudo isso é muito caro, é mais em conta você ter um terceirizado. Você trabalha com ele e você pode comparar com outros, você tem um benefício de negociação; você pode estar pedindo para mais de um fazer para você, ter jogo de comparação. Então, eu acho que a terceirização na visão da empresa é muito bom, é pratico, eu acho (Entrevistada 30).*

Um outro problema, apontado pelo Entrevistado 5, é que tanto CLT quanto o sistema

previdenciário não conseguem atender às necessidades dos empregados formais e, ao mesmo tempo, aumentam os custos para empregadores: desta forma, seria melhor flexibilizar a legislação trabalhista, permitindo livre negociação entre empregador e empregado.

*No Brasil, estamos começando a descobrir que o sistema previdenciário é um buraco. Então, você continuar com regras de CLT de 1945, de sindicato etc., o modelo está fadado à morte e a improdutividade é grande. O Brasil poderia estar produzindo muito mais, com menos recursos, em dinheiro pago para o funcionário. O custo do funcionário é muito grande no Brasil, ou seja, se você pudesse transferir tudo o que você gasta com um funcionário hoje diretamente para o funcionário, você aumentaria muito mais o mercado consumidor hoje no país, porque, se eu ganho R\$ 2.000,00 hoje, numa empresa trabalhando CLT, eu ia ganhar quase R\$ 4000,00 se tivesse todos os encargos e pagasse para mim: duplicaria meu poder de consumo, meu poder de poupança e estas duas coisas são boas para o país. Isso que na Europa, nos EUA, e, aos poucos, no Brasil está começando a perceber: que livre negociação entre empregado e empregador é muito mais vantajoso que o rigor da lei trabalhista (Entrevistado 5).*

No mercado brasileiro, ainda não há muita clareza no que se refere a um padrão adequado de remuneração dos trabalhadores flexíveis. O pagamento por hora de trabalho, muito comum nos EUA, por exemplo, não é bem visto pelos profissionais flexíveis de alta qualificação.

*Aqui você cobra por hora, você é motorista de táxi. E, é muito ruim, porque as pessoas não aceitam. Em alguns serviços OK e, às vezes, faz-se uma contratação de temporários, uma recepcionista, um guarda, uma diarista ainda pode ser. Mas, quando você fala de contratar alguém que vai trabalhar em projeto por hora, mais é ainda na área de informática. Mas em Marketing é meio esquisito isso (Entrevistado 1).*

Além disso, as empresas tentam pagar menos do que pagam para empregados internos e, um outro ponto, que desagrada os executivos em regime flexível, é o nivelamento por baixo da remuneração, que não leva em conta as diferenças de *expertise* entre os trabalhadores flexíveis.

*Isto é uma coisa que eu sempre me queixei aqui no Brasil: as empresas tinham um valor igual para todos os consultores (Entrevistado 10).*

*Aqui, o que acabou acontecendo é que esse consultor virou forma de pagar menos do que você pagaria para um funcionário interno, ou seja, você contrata*

*alguém de fora que se dispõe a receber um salário que é bem menor do que um funcionário seu ganharia (Entrevistado 10).*

*Então, é um mercado que ficou complicado para trabalhar, é mais ou menos o que você falou, é uma troca, em muitos casos, puramente econômica, para economizar dinheiro no processo (Entrevistado 10).*

#### **5.4.2. Mercado Brasileiro versus Mercado de países de economia avançada**

Nos países de economia avançada, o trabalho flexível já está mais difundido: as pessoas trabalham em base horária, sem grandes problemas; a prestação de serviço não é solicitada somente para trabalhos de baixa qualificação; e, a oferta e a procura já ocorrem pela internet, sendo de fácil acesso e mais sistematizado.

*É uma cultura do trabalho por hora, não uma cultura do trabalho como a gente faz por aqui, que é por projeto, que é por mês, no máximo (Entrevistado 1).*

*[...] nos EUA e na Europa, estão mudando o jeito de tratar a prestação de serviço de forma mais flexível, pela falência do sistema de previdência e, por conseguirem ver, que o rigor das leis trabalhistas tende a prejudicar a produtividade e a livre negociação entre empregador. Eles percebem isso por causa da falência do sistema previdenciário (Entrevistado 5).*

*Nos EUA, você vê há uns 7 ou 8 anos, as pessoas põe a descrição de habilidades em site de emprego pela internet e são contratados. Por exemplo, preciso de um especialista na área de vendas; entra em um daqueles programas que têm em site de contratação, e, no Brasil, isto não pegou muito: a experiência disso tem muito pouco comparado aos EUA. Então, o cara põe um anúncio, especialista em vendas, no mínimo 3 projetos para trabalhar de 01 de janeiro a 31 de julho, na cidade tal, para ganhar U\$ por hora, mande seu currículo. E é isso (Entrevistado 10).*

*[...] você está falando de Estados Unidos, um país com economia estável; Europa, países com economias estáveis [...] (Entrevistado 10).*

*Nos Estados Unidos, por exemplo, se você pegar um universitário que está sendo frentista de posto, é uma profissão honrada para o cara, um quebra galho e ele está conseguindo pagar estudos (Entrevistado 10).*

A abertura de negócios e o acesso a crédito são mais acessíveis para os trabalhadores que querem abrir uma firma própria.

*Então, a possibilidade de abrir negócios lá (EUA) é mais fácil, é mais rápido; e*

*you can have, depending on your project, investment in your project; then, you have some facilities that people don't have. Despite the fact that they say that banks give credit and etc., it is more delicate (Interviewee 1).*

O Entrevistado 10 teve experiências internacionais que mostraram a desvalorização do consultor no mercado brasileiro; em outros países, ele sentiu-se mais respeitado pelos clientes.

*This experience abroad, to say, Venezuela, USA, France, some things in Holland, in Mexico, you perceive the difference in the role of the consultant. The consultant goes there to help the process and, at the same time, the client has respect, because they know they hired a consultant and that consultant will deliver a job with a certain quality (Interviewee 10).*

#### **5.4.3. Tendências do mercado de atuação**

Alguns entrevistados perceberam que, a educação superior e o mercado de trabalho atual estimulam muito mais o trabalho flexível, do que nas décadas de 1970 a 1990: no passado, ser funcionário de empresas privadas e estatais era o padrão, e, as famílias, as escolas e as corporações não mostravam outros caminhos ocupacionais.

*[...] repara no seguinte: em 1972, era diferente da situação de hoje. Ser contratado era padrão. Por exemplo, na minha turma de Engenharia, todos, sem exceção estavam contratados antes de acabar o curso. Todos. Eu que tinha decidido continuar fazendo o mestrado estava como professor e tal, mas todos os que saíram para empresas foram para Petrobrás, Embratel, era a época das grandes estatais e grande empresas também. Todo ano você tinha prova para trabalhar na IBM, prova para trabalhar na Embratel, prova para trabalhar na Petrobrás. Então, quando a gente põe numa perspectiva de que esta pergunta está mais para os dias de hoje que é mais complicado, mas, naquela época estamos falando de 72, isso era um padrão. Quem acabava um bom curso técnico não tinha problema de resolver isso. Se você trabalhava num curso mais humanas, um advogado, etc, que era um negócio um pouco mais temporário, mas quem trabalhava num área mais técnica, não tinha problemas (Entrevistado 26).*

*Interesting to perceive also a little the following. What I see is that there is and it is starting to grow the preparation, [...] You have schools, you have a part of the family, who thought that the children and the grandchildren would be employees. Few are the parents, the grandparents who think that the son will be an entrepreneur. In reality, they do not have much preparation for this, then, they have things that you will discover later. There are things that you will see at the time that is there. [...]*

*isso pegou um pouco a nossa geração, porque os meninos que estão aí alguns já optam por empreendimento, porque não querem optar pela vida corporativa. Ele quer trabalhar com design, quer trabalhar com propaganda, quer trabalhar em eventos e fazer uma carreira diferente, coisa que na minha época de faculdade não se pensava. O cara era funcionário e eu pensava exatamente era como melhorar o meu emprego e todo o meio girava em torno disso. Esse momento opções, de criar alternativas que está começando a surgir (Entrevistado 1).*

*Eu acho interessante, porque houve uma época, no Brasil, que você entrava numa empresa, por questão de segurança, ficava lá por muitos anos, ninguém parava para pensar numa segunda carreira. O que está acontecendo: as pessoas estão saindo mais cedo das organizações, pessoas altamente qualificadas, com muita energia e produtividade para dar no mercado. Eu acho que agora a gente está tendo outra situação: as pessoas saem da faculdade e falam 'vou ter uma empresa como consultor'. Virou um outro mercado, uma outra possibilidade, não só quem já trabalhou e agora vai ser consultor como uma segunda carreira; eu já vejo gente pensando nisso, em prestar serviço (Entrevistada 18).*

O trabalho flexível entre jovens está aumentando, porque há uma oferta e demanda no mercado de trabalho brasileiro para estes profissionais. Segundo a opinião da Entrevistada 18, tem trabalho para as consultorias de todos os tamanhos, mas, a concorrência é acirrada, porque as ofertas provêm somente de grandes empresas, que representam uma parcela pequena do total de empresas do Brasil.

*Então, acho assim: tem que ter a oferta e a demanda. Do lado da oferta, eu vejo cada vez mais gente jovem, gente saindo da empresa e fazendo isso e, do lado da demanda, eu vejo as empresas nos dois movimentos, contratando gente, contratando grandes consultorias, mas ela também vai contratar uma média, pequena empresa, pensando no capital dela. Acho que existe mercado para todo mundo, para as grandes, e, às vezes, elas tomaram projetos muito longos, e tem as médias e pequenas que podem complementar, um serviço mais especializado. Tem trabalho para todo tipo de coisa, mas, hoje, a concorrência está grande, porque quem compra esse serviço é a grande empresa (Entrevistada 18).*

Há entrevistados que acreditam que o trabalho flexível é uma tendência no mercado brasileiro:

*Sem dúvida, eu vejo como uma tendência nacional. Eu vejo que alguma hora vai explodir o mercado trabalhista no Brasil e vai ser necessário fazer isso, porque, hoje, é informal isso (Entrevistado 5).*

*Nossa relação com o trabalho é muito antiga. Eu diria que sim, acho que isso vai mudar, a tendência é essa: contratar as pessoas por hora ou por projeto. Se eu tivesse que apostar em alguma coisa, eu diria que a tendência é essa: diria*

*que se a gente não fizer alguma coisa em relação a isso, o preço final de todos os produtos que a gente consome vai continuar aumentando. Hoje, você tem muito PJ, as pessoas jurídicas exercendo atividades dentro das corporações, que são exercidas também pelos CLTs: é muito da gente repensar a nossa relação com o trabalho (Entrevistado 21).*

O Entrevistado 17 acredita que a difusão do modelo flexível é mais difícil, porque a relação empregador-empregado não é justa e clara no Brasil; sendo assim, não tem como eliminar o caráter protecionista do CLT, antes que essa relação mude.

*Acho que antes de ser difundido, a gente deveria rever nossa legislação. Hoje, a CLT é protecionista, porque essa relação de empregador / empregado ainda é complicada. Poderia difundir isso, a partir do momento que essa relação fosse mais justa, sem que a justiça tivesse que interferir nisso. Então, para classes sociais com nível de empregado mais baixo, acho que não funciona, porque essa relação empregado/ empregador é complicada, no Brasil. Ela não é tão justa, as pessoas não são tão bem informadas, são facilmente enganadas. Então, acho que é difícil difundir, acho que antes de isso se difundir teria que melhorar essa relação empregador/empregado, essa relação teria que ser mais clara, mais objetiva, mais transparente, o que não acontece hoje (Entrevistado 17).*

*Não, porque nos países desenvolvidos essa relação é muito mais clara, mais transparente; a desigualdade de renda do empregador, do empregado é muito diferente; o nível sócio cultural do empregado é muito diferente. Então, acho que, no Brasil, a gente não tem condição de isso estar difundido pelo próprio nível sócio cultural do empregado. Eu não tenho do que reclamar, porque eu como empresário acho a CLT muito protecionista, mas, olhando o lado do trabalhador, a CLT tem que existir no Brasil, senão seria o caos para essa classe social. É difícil, abrangente isso (Entrevistado 17).*

#### **5.4.4. Peculiaridades do segmento de trabalho**

Segundo os relatos dos entrevistados, havia informações sobre as tendências de vários segmentos específicos do mercado nacional: nos setores de consultorias empresariais, arquitetura, informática e agências de publicidade, por exemplo, o uso de trabalhadores flexíveis é muito freqüente.

Nas consultorias, exceto as grandes empresas de consultoria denominadas de *Top 5*, a maioria organiza-se em cooperativas ou outras formas jurídicas que sofram menos a

pressão das cargas tributárias.

*Têm uma tendência externa sim, porque o volume é bastante grande de empresas que trabalham nesse regime. As top 5 não trabalham neste regime, trabalham no regime CLT, mas, abaixo delas, em termos de volume e de tamanho de empresas, um grande volume de consultorias trabalham com este regime (Entrevistado 2).*

*Eu me recordo de pessoas, amigos ou até eu, antes de entrar na Accenture, trabalhei por três meses em uma empresa de consultoria, fui cooperado em 99. Desde essa época, este modelo já era bastante usado. No final dos anos 90, provavelmente (Entrevistado 2).*

No setor de arquitetura, que trabalha baseado em surgimento de projetos, a terceirização e a utilização de *free lancer* é uma prática comum.

*Eu vejo em arquitetura cada um prestar serviço para escritório de arquitetura: eles também trabalham com muitos arquitetos independentes. Tem um ano inteiro que eles não pegam nenhum projeto, mas, tem ano que eles pegam cinco projetos ao mesmo tempo, projetos grandes da Donald Trampp, de Nova Iorque, que é a empresa do condomínio. Eles estavam reformando todo o prédio de Nova Iorque e fazendo o pier do camping e do hotel cassino do Silvio Santos, no Guarujá, mas, te garanto que não tem nada. Como ele pode assumir um grupo de 35 arquitetos? Como se ele passa um ano sem nenhuma receita? A opção dele é terceirizar este trabalho para tornar mais free lancer, prestador de serviço (Entrevistado 5).*

Há casos onde as empresas contratantes ditam as regras da flexibilização: o exemplo citado pelo Entrevistado 5 é muito comum no setor de informática, conforme foi verificado no Capítulo 3.

*A empresa que eu trabalhava demitiu todos os trabalhadores e fez com que eles abrissem uma empresa de prestadora de serviço para prestar serviço de programação, para prestar serviço de software: uma empresa de software terceirizando seus programadores (Entrevistado 5).*

O ramo de agências de propaganda é bastante flexibilizado, segundo o relato do Entrevistado 17:

*Na minha área que é agência, isso é uma realidade mesmo e as pessoas desse mercado nem cogitam serem contratadas por CLT, a partir de um certo nível. É engraçado que quando contrata pessoas do mercado, de clientes, de empresas, elas falam 'é que a CLT me dá uma segurança a mais'. Como CLT te dá segurança ? Dá fundo de garantia que a gente pode pagar também e acabou.*

*Acho que não tem diferença nenhuma (Entrevistado 17).*

*Eu não sei te responder com precisão, porque eu não estava nas agências antes: eu era cliente. Mas, pelo meu conhecimento, de 95, 96 para frente já começou a acontecer, muito pela carga tributária. O motivo é a carga tributária que você tem na CLT e que as agências não têm esse porte todo para arcar com essa carga tributária pagando salários altos (Entrevistado 17).*

#### **5.4.5. Política de RH atuais**

Os entrevistados comentaram, também, sobre as práticas de Recursos Humanos das empresas do mercado, que podem atrair e reter os empregados e, outras, que podem motivar os empregados a optar por migração para o trabalho flexível.

As empresas multinacionais, de origem americana e européia, possuem muito cuidado no trato com os funcionários, exercendo uma atração maior do que empresas nacionais.

*As empresas grandes te dão muita coisa mas tiram com rapidez. [...] E, principalmente, quando você está falando de empresas americana e européia. Já trabalhei para empresas americanas e para empresas européias que são totalmente diferentes. O americano te trata com uma dignidade que a gente não tem em empresas brasileiras. Eu fui contratado por uma empresa americana, nos EUA, tinham um nível de preocupação comigo, se eu estava bem, se era aquilo, se não era aquilo, quando que vai, quando que volta, de um formato que a empresa brasileira não cuida (Entrevistado 1).*

Uma outra questão constantemente citada nas entrevistas é a administração de benefícios: as empresas utilizam o pacote de benefícios como uma ferramenta forte de retenção. Muitos entrevistados comentaram como foi o impacto da perda de benefícios para os familiares, demonstrando como esta ferramenta de RH é influente.

*Eu acho que é assim: as empresas vão cada vez mais nessa linha de flexibilizar os benefícios para poder segurar as pessoas. Acho que estão em busca de retenção na mesma empresa. Uma vez empresa estando no modelo mais formal, é difícil você mudar o formato para uma cooperativa, por exemplo. Você não vai conseguir a não ser que a empresa já trabalha assim. Então, o que a maioria das empresas fazem, as empresas CLTs, é aumentar o pacote de benefícios para você tentar reter as pessoas, igualar a ter um salário competitivo no mercado. A remuneração total não é só o salário; o benefício é uma parcela importante. Acho que a tendência vai ser aumentar esse pacote de*

*benefícios, que tem menos carga tributária, pagam menos impostos etc. Acho que as empresas fazem mais com intenção de retenção do que com relação ao regime. E, cada vez mais conseguindo reter as pessoas, menos pessoas migrarão para outro modelo (Entrevistado 2).*

Um outro depoimento interessante é do Entrevistado 15: ele sentiu que a área de RH, de algumas empresas, não está preparada para administrar executivos.

Quando você chega no nível de gerência, eu acho que algumas empresas não estão preparadas para lidar com pessoas desse nível, sendo de recursos humanos, quer dizer, para lidar com pessoas mais do corpo diretivo. Esse intermédio aí, em algumas corporações, parece que existe uma lacuna aqui, difícil de ser resolvida pelo pessoal de RH. [...] Eu acho que algumas empresas estão preparadas para lidar com o pessoal, mas em outras parece que uma lacuna para esta habilidade (Entrevistado 15).

## **5.5. Como lida com os clientes?**

Em geral, os cliente são grandes empresas nacionais e multinacionais, de diversos setores, que utilizam o trabalho flexível: devido às necessidades de relatórios e trabalhos melhor elaborados; e, a busca por novas idéias e tecnologias que tragam maior produtividade e rentabilidade.

A expectativa dos clientes é alta em relação aos executivos que são contratados em regimes flexíveis e há uma preocupação maior dos trabalhadores flexíveis em satisfazer as necessidades, com a finalidade de manter negócios no longo prazo. Alguns buscam fortalecer e mudar a forma como lidavam com os clientes: As formas de chegar aos novos clientes são basicamente dois: a indicação e a prospecção. A indicação é a forma mais comum e acontece através de clientes atuais, por rede de contatos profissionais ou *networking*: vários entrevistados relatam que a divulgação “boca-a-boca” é a mais comum e eficiente.

Vários entrevistado afirmam que a relação com empregados internos é muito boa, porque os trabalhadores flexíveis complementam certos papéis e realizam trabalhos

que não puderam ser executados internamente. Geralmente, não entram em atividades cotidianas, ficando mais direcionados aos projetos.

### **5.5.1. Clientes**

Os clientes representam, juntamente com os fatores citados anteriormente, a possibilidade dos profissionais continuarem no sistema flexível: somente permanecem no trabalho flexível, quando há possibilidade de trabalhar e obter rendimento através da prestação de seus serviços aos clientes. Sendo assim, os entrevistados relatam como se relacionam com os seus clientes principais; como chegam aos novos clientes; o que os clientes esperam dos trabalhadores flexíveis; qual é o papel declarado dos trabalhadores flexíveis nos clientes; e, como se relacionam com os trabalhadores internos dos seus clientes.

#### **5.5.1.1. Perfil e relacionamento com clientes**

Quanto ao perfil dos clientes, os entrevistados nos contam que, geralmente, são grandes empresas nacionais e multinacionais, de diversos setores, que utilizam o trabalho flexível: Alguns chegam a atender institutos e órgãos públicos, mas, a maioria atende às empresas do setor privado.

As empresas grandes possuem uma administração profissional e necessitam de relatórios e trabalhos melhor elaborados; e, buscam implementar novas idéias e tecnologias que trazem maior produtividade e rentabilidade.

*O que acontece é que são empresas grandes, exatamente. Essa nossa área é mais nova, mais recente, então a maioria são normalmente grandes empresas que acabam adotando o trabalho (Entrevistado 1).*

*Na verdade, não sou eu que presto serviço para a Prudential, é a minha empresa que se chama Morrone Life que presta (Entrevistado 3).*

*Precisa ser uma firma que queira uma administração profissional, que queira um certo objetivo, que queira ter e que precise ter relatórios e coisas mais aprimorados. Então acaba sendo um mundo de multinacionais, meu mundo é de multinacionais (Entrevistado 7).*

*Hoje tenho oito empresas clientes da área de telecomunicações, da metalúrgica, de logística, de vendas pela internet e outras (Entrevistado 15).*

*Tem trabalho para todo tipo de coisa, mas, hoje, a concorrência está grande, porque quem compra esse serviço é a grande empresa. [...] Os clientes são grandes empresas. Minha mãe já atendeu média empresa que tem faturamento razoável, não é muito grande, mas, também, não é muito pequena (Entrevistada 18).*

*Então, tem atrás da gente uma empresa que é o maior fabricante de autopeças no mundo; você tem que é uma das maiores indústrias e montadoras de componentes; estamos com a seguradora Mapfre (Entrevistado 22).*

*São desde multinacionais às empresas nacionais: normalmente, as que precisam de logística para material promocional (Entrevistado 25).*

*A maioria é multinacional: Samsung, IBM, Solectron, a maioria fica na região de São Paulo e Grande São Paulo. Tem no Rio de Janeiro. E eu trabalho ainda muita coisa com a própria Fundação, na PUC. E eu passei a ter alguns contratos com o Governo então você acaba andando de um lado para outro (Entrevistado 26).*

Quanto ao relacionamento com clientes, há uma preocupação maior em satisfazer as necessidades, com a finalidade de manter negócios no longo prazo. Alguns buscam fortalecer e mudar a forma como lidavam com os clientes:

*É diferente do ponto de vista de que não existe uma formalidade, até tenho contratos, mas quando eu era executivo, empregado de uma empresa, aquela preocupação em agradar o meu cliente interno não era o ponto número um, não era o principal. A prioridade, talvez dentro da lista de prioridades era a décima e hoje eu percebo o seguinte, se isso não fosse prioridade 1 na minha empresa, o meu cliente vai trabalhar com o concorrente. Sempre existiu essa preocupação, porém, hoje, a prioridade é máxima e olhando para trás eu imagino assim eu deveria ter essa mesma preocupação que eu tenho hoje em atender bem o meu cliente quando eu era executivo também e eu não tinha, então isso para mim foi um aprendizado, eu tive que repensar a maneira como vou tratar o meu cliente, com que eu vou responder às suas necessidades, porque se não ele vai embora. E dentro de uma empresa você não tem muito isso, o cara é da assistência técnica, ele é meu cliente, eu preciso oferecer um serviço para ele, mas ele que espere: ele está lá, a empresa é a mesma, isso não pode acontecer, jamais, você não pode deixar o seu cliente lá, 'depois eu resolvo o problema dele', essa é a diferença que eu enxergo hoje (Entrevistado 25).*

*Agora, sou eu que o cliente valida. Então, conta uma série de coisas, desde as*

*coisas mais simples: tua aparência, tua forma de falar, tua forma de conduzir, tua forma de negociação, como, também o conteúdo; o que você traz, as idéias que você defende, o embasamento que você tem, o impacto que isso traz, quanto mensurável ou tangível pode ser o que você está me colocando, o quanto você corrobora daquilo que está me dizendo, qual o impacto que isso vai causar nos meus negócios, o quanto de rentabilidade você pode me dar. Então, tudo isso são coisas que você tem que estar preparado. De vez em quando, tinha umas idéias, 'está acontecendo tal coisa em tal lugar, fica esperto', mas, tem que ficar esperto a todo momento (Entrevistado 21).*

*Tem sempre a questão de que quando é funcionário, você fica dentro da empresa e tem muita marcação em cima de algumas questões. Geralmente não há muito conflito e quando surge uma situação de conflito você pode chegar para seus superiores e perguntar qual é a decisão, tá. Quando você se encontra na posição em que me encontro hoje, isso é diferente. Eu tenho que tomar e gerenciar este tipo de conflito, da maneira que os personagens do outro lado, que são os meus clientes, fiquem todos satisfeitos. E , para evitar esse tipo de conflitos, eu não tenho clientes concorrentes. Por exemplo, se eu trabalho para uma empresa de eletrônicos, não trabalho para as concorrentes diretas porque aí não daria certo, tá (Entrevistado 26).*

Outros acreditam que sempre mantiveram boas relações, e, assim, não tem que mudar o seu comportamento padrão:

*Pode ser por eu ser uma pessoa de marketing, para mim não alterou nada, porque, do jeito que eu trato, hoje, é como eu tratava antes. Eu acho que independente de você ser empregado ou empregador: é do cliente que vem a sua receita, então, você tem que ter uma relação próspera, positiva. Você vai fazer o máximo para cultivar e utilizar as teorias que você viu e usou numa multinacional no seu negócio: a gente se esforça para poder fazer o melhor, fazer com que o relacionamento te traga lucros, sustentabilidade. Mas, não vejo muita diferença (Entrevistada 18).*

*Teve o caso de uma empresa recente, mas o cliente tem sempre a razão e ponto. Embora, não os contratados lá dentro, mas o cliente sempre tem razão. Quando você é consultor você tem que ter esse tipo de atitude também. Em relação a atitude não mudou muito não. Procurar manter todo mundo satisfeito, ou pelo menos procurar. Se não, tudo é muito simples. Se a empresa X não ficar satisfeito, vou procurar melhorar. Quando você tem esse tipo de contrato, também serve como válvula de escape, como também acontece na relação de funcionário empresa (Entrevistado 26).*

O Entrevistado 10 relata que, no Brasil, o “relacionamento” com clientes é muito mais intenso que nos EUA, por exemplo. No mercado, segundo Entrevistado 10, a capacidade técnica é menos valorizada do que o tipo de relacionamento que você estabelece com o cliente, tornando mais difícil trabalhar como um “cavaleiro solitário”, de forma flexível.

*Aqui no Brasil, não chegou esta cultura, quer dizer, lá nos EUA, é mais fácil ser um cavaleiro solitário. Aqui é difícil, você tem que fazer muito relacionamento que, nos EUA, você não precisa fazer: lá, pode ser uma consultoria muito mais técnica do que de relacionamento (Entrevistado 10).*

*É, aqui é relacionamento, de relacionamento por cima e por baixo dos panos, ou seja, quer dizer é levar os cara para tomar cerveja, é ser amigo de não sei quem, é ser sobrinho de sei lá, almoçar com o chefe (Entrevistado 10).*

*É muito mais do que eu gostaria que fosse. A capacidade técnica das pessoas é deixada de lado, em relação ao que ele tem de nível de relacionamento (Entrevistado 10).*

### **5.5.1.2. Processo de busca de novos clientes**

As formas de chegar aos novos clientes são basicamente dois: a indicação e a prospecção. A indicação é a forma mais comum e acontece através de clientes atuais, por rede de contatos profissionais ou *networking*: vários entrevistados relatam que a divulgação “boca-a-boca” é a mais comum e eficiente.

*Tem um pouco dos clientes, mas, é basicamente o networking, basicamente é a sua rede de contatos. Então, a gente tem uma rede bastante grande de pessoas das empresas que a gente já trabalhou antes, nas quais a gente já fez projeto algum dia; a gente tem pessoas que acabam saindo da consultoria e indo para as empresas e você acaba retomando contato com estas pessoas e, daí, surgem as novas oportunidades. É basicamente networking. Acho que não tem uma coisa pró-ativa de a pessoa viu no site a consultoria ou leu um artigo e veio consultar. É mais o ‘boca-a-boca’ e o networking (Entrevistado 2).*

*Os trabalhos vêm por boca a boca ou pelo consultor que é meu parceiro. Basicamente, os meus dois clientes foram por ele e esses dois clientes indicaram mais dois, formando quatro ao todo (Entrevistado 5).*

*Incrível, mas o trabalho sempre tem. A nossa empresa recebe muita proposta de trabalho. A gente até passou a filtrar os projetos que chega até nós. Como que é o mercado de trabalho, se você trabalha bem, se dá resultado, sempre recebe indicação e trabalho sempre tem (Entrevistado 9).*

*Normalmente, são indicações: 90% são indicações ou de clientes, ou de pessoas do relacionamento (Entrevistado 13).*

*[...] aí, começou que uma pessoa falava com a outra e assim me indicavam e acabei me especializando muito na Zona Franca de Manaus (Entrevistado 20).*

*Você, quando tem um relacionamento forte no mercado há mais de 20 anos, é bacana porque um te indica para o outro. [...] Depois que você vai para um, isso*

*vai em progressão geométrica: é pelo conhecimento e pelo crédito que você tem no mercado (Entrevistado 22).*

*[...] o meu ambiente sempre foi promocional, então eu tenho muitos amigos em várias agências de promoção, em outras empresas inclusive as quais eu trabalhei e que sempre me indicam para outras pessoas e isso é o que chamam de networking. Essa rede acaba aparecendo e, por incrível que pareça, eu não vou muito atrás, é difícil eu ir numa empresa, até faço isso, bater na porta de uma empresa para oferecer o meu serviço, normalmente, os clientes me procuram porque têm o problema de logística em material promocional e precisa de uma solução e o mais legal é assim 'tive a indicação da sua empresa, vocês me parecem que têm uma boa experiência e a indicação foi muito positiva, então eu estou com um problema e quero que vocês me ajudem', [...] então é aquela coisa de antigamente, a propaganda boca a boca, e isso é muito forte porque dá credibilidade (Entrevistado 25).*

*Você tem que usar um pouco o seu passado profissional, seu networking bastante amplo e que ele te respeite, você começa procurar, continuamente conversado com os executivos (Entrevistado 27).*

A prospecção acontece por apresentação das metodologias de trabalho, divulgação de seu trabalho em todos os contatos pessoais que realiza, anúncios pelo site e internet, palestras em eventos da área e participação em associações setoriais.

*Então, na verdade, o que eu procuro fazer é ir apresentar o trabalho e, depois, o que é que eu faço, tento, dentro da minha área de especialização, que é Serviços de Marketing, o que procurei foi me especializar, ir mais a fundo numa área chamada Inteligência Competitiva, que é a parte que trabalha com análise de concorrência, monitoramento de concorrência, analisar tendências para o negócio, para desenvolver negócios, trabalhos que possam apoiar a área de vendas. Então, com isso, vou às empresas apresentar o trabalho e foi assim que a gente tem trabalhado nesses últimos três anos praticamente (Entrevistado 1).*

*Novos clientes acaba sendo um grande desafio mesmo, então a gente tem lançado mão de anúncios pagos na internet, isso é uma coisa que a gente tem feito e palestras gratuitas em universidades, hoje tem parte dos alunos que também são nossos clientes, vieram fazer o curso porque assistiram alguma palestra nossa, então hoje é isso que a gente tem, como a gente não tem capital pra investir em grandes anúncios, a gente tem feito essa moeda de troca, então isso está sendo um desafio. [...] eu queria ter uma equipe de vendedores profissionais, atuantes, a gente não tem isso, a gente está mais na dependência desses anúncios, desses eventos, do boca a boca, marketing de rede, o aluno que fala pro outro, o profissional que comenta com o outro, isso que tem funcionado por enquanto (Entrevistado 24).*

Há profissionais que utilizam tanto a indicação quanto a prospecção de novos clientes:

*Bom, dentro deste negócio, os clientes vêm através dos nossos próprios clientes: o combustível da gente é a recomendação. Se não recomenda, você*

*não tem para quem mostrar o bom trabalho. [...] Se isso demora, porque, às vezes o cliente esquece de recomendar, então, cabe a gente estar contatando, cabe a gente estar buscando novos mercados, estar falando com um, com outro.” (Entrevistada 4)*

*Em termo de novos clientes, eu trabalho em cima dos clientes que eu já conheço; então a principio, eu não tinha nenhum cliente, então, você começa trabalhando com as pessoas que você já conhece, então, eu pegava, ligava e combinava um determinado horário dentro da minha agenda e da agenda da pessoa para que eu pudesse fazer uma apresentação [...] (Entrevistado 8).*

### 5.5.1.3. Expectativa dos clientes

A expectativa dos clientes é alta em relação aos executivos que são contratados em regimes flexíveis: os clientes esperam obter um direcionamento estratégico, embasado em informações do mercado e em legislação; buscam ter uma melhoria significativa, implantando ou seguindo a orientação recebida; querem ter uma pessoa “isenta” externa que forneça informações mais neutras e precisas; e, gostariam de ter uma pessoa para consultar, mesmo para assuntos não relacionados ao trabalho, quando necessitarem de uma informação ou para uma expansão da rede de contatos.

*Digamos que é igual ao relacionamento do dia-a-dia: uma hora desgasta. Quando vem alguém de fora, você idolatra. Não é uma questão de respeito ou desrespeito: é uma questão de idolatria. Quando alguém vem de fora, vem como um salvador, como um cara que vai mudar a história da empresa, que vai melhorar a história da empresa, que vai melhorar a situação da empresa (Entrevistado 5).*

*Quando você convive com estes clientes, você percebe essas coisas que eles deixam passar. Existem uma série de incentivos que as pessoas internas não conseguem acompanhar por ter uma grande quantidade de portarias, leis etc. Quando mais complexo, maior a possibilidade de ter um incentivo. Uma pessoa interna da empresa tem funções muitas vezes mais operacionais do que estratégicas, porque ela não tem tempo de para projetar ou fazer uma engenharia de incentivo (Entrevistado 15).*

*Como advogado eu aprendi a ver as leis, ver as falhas (Entrevistado 20).*

*Sabe, aumentar o valor agregado. Puxa, você é muito bacana. Outro dia me ligou um cliente, na época de imposto de renda: André, você sabe se preciso colocar isto ou aquilo? Olha, tem um espaço assim, assim, assim. Ele tem um contador, mas, ligou por confiança, ligou para mim: ajudei e ele ficou feliz. Então, eu sei que ele vai querer ficar com algo. Uma outra vez, também, foi muito engraçado: eu vendi um carro para um cliente. Ele perguntou se eu sabia de*

*algum lugar que vende carro, de uma pessoa conhecida. – olha, por acaso, eu tenho 3 clientes que são donos de lojas de carro. Ele perguntou: você confia? Eu disse que são pessoas de confiança. Ele falou sabe como é esses vendedores de carro são tudo sem vergonha. Ai eu falei para ligar para uma pessoa e falar em meu nome. Passou uns dias ele falou – olha, liguei e ele não tinha, mas procurou para mim e me ajudou, obrigado. Eu fiquei feliz. Eu tenho clientes médicos no Hospital do Câncer e eles são os melhores especialistas: eles são mestres e doutores e, uma vez, também, pude fazer uma interferência para uma pessoa preocupada que estava com um problema grave: eu liguei para o cliente meu e perguntei se ele podia atender e ele falou que podia. Então, é bacana isso [...] (Entrevistado 3).*

### **5.5.2. Papel do trabalhador flexível**

O relacionamento com os clientes exige vários cuidados dos trabalhadores flexíveis: para mantê-los satisfeitos, preparam-se antecipadamente para solucionar os problemas que podem vir a surgir; tratam-nos como amigos e cuidam de seus negócios; atendem no horário e no local que o cliente quer; tentam manter a empatia; buscam oferecer soluções de melhorias que os empregados internos não estão acostumados ou não são capazes de obter; aprendem novas práticas para poder ensinar aos clientes; em geral, dedicam-se muito aos clientes e ao atendimento das suas necessidades.

Um dos papéis é ser um observatório de novas tendências e de boas práticas do mercado para orientar o cliente:

*A gente está olhando no mercado para ver o que o cliente vai precisar, para se preparar previamente (Entrevistado 2).*

*A maior vantagem é que você está vendo um mundo novo a cada cliente. Ver as definições de uma empresa coreana, americana, finlandesa,... Então você aprende muito mais do universo das empresas do que você estar numa empresa só. Você consegue enriquecer o teu conhecimento para repassar para outras empresas (Entrevistado 20).*

Tem, também, o papel de orientar o cliente em assuntos que funcionários internos não tinham conhecimento ou não conseguiram atender adequadamente:

*Quando você convive com estes clientes, você percebe essas coisas que eles*

*deixam passar. Existem uma série de incentivos que as pessoas internas não conseguem acompanhar por ter uma grande quantidade de portarias, leis etc. Quando mais complexo, maior a possibilidade de ter um incentivo. Uma pessoa interna da empresa tem funções muitas vezes mais operacionais do que estratégicas, porque ela não tem tempo de para projetar ou fazer uma engenharia de incentivo. O nosso papel é buscar todas essas informações de legislação por tipo de produto, localização, para oferecer soluções (Entrevistado 15).*

*Um exemplo interessante é o caso do primeiro cliente que atendi. O presidente da multinacional de autopeças disse que não tinha incentivo algum do Governo, mesmo investindo em torno de R\$5 milhões por ano em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Ele achava absurdo o Governo não oferecer incentivo nenhum. Depois de meia hora de apresentação, saímos de lá e fomos direto para área de P&D dele, fizemos o projeto e, seis meses depois, ele tinha R\$50 milhões em incentivos aprovado pelo Governo. Nem ele sabia que dentro da área de desenvolvimento dele havia possibilidades de incentivo fiscal que nós conseguimos (Entrevistado 15).*

Alguns buscam ser bons prestadores de serviço, oferecendo sempre alta qualidade:

*A minha idéia não é crescer absurdamente porque eu sei que isso implica em falta de estrutura e baixa de qualidade, então, eu prefiro crescer num passo um pouco mais lento e poder manter qualidade e até melhorar e poder trabalhar bem para os clientes porque eu prefiro que eles continuem me indicando para outras empresas. Eu não tenho pressa, o que eu quero é trabalhar e oferecer um bom serviço (Entrevistado 25).*

Outro acreditam que tem um papel de amigo em relação ao cliente e devem cuidar do seu negócio com muito zelo:

*Hoje eu tenho amigos que são meus clientes e que, se talvez eu não tivesse este trabalho, eu nunca tivesse conhecido e que se tornaram amigos, e você tem a oportunidade de tratar destas pessoas e de cuidar do seu negócio dia-a-dia, mês a mês, ano a ano (Entrevistada 4).*

*A relação, eu acho que já é um pouco característica pessoal de firmar uma grande amizade com os clientes que eu tenho e isso é muito bom. É lógico que essa amizade não pode influenciar na qualidade e no tipo de serviço que eu estou fazendo, mas é muito bom você trabalhar com pessoas que você tem afinidade (Entrevistado 25).*

Outros, consideram-se subordinados aos clientes, chamando-os de “chefe” e “patrões”:

*Sabe, em empresa você tinha alguns chefes, em consultoria você tem 10, 30 chefes, todo mundo é chefe. Porque é o cliente (Entrevistado 7).*

*Então o que acontece: você tem vários patrões. Cada empresa é um patrão teu.*

*E, cada empresa, como ela paga, ela quer exigir naquele momento. Daí, é conciliar agenda, é conciliar reunião, conciliar viagens, tudo isso. E, quando chega perto da época de apresentação de relatórios, que é como se fosse a declaração do imposto de renda, tem que cumprir para todas as empresas e aí fica complicado. Então, o que eu estou fazendo é programar antecipadamente. [...] Então, isso que eu preciso discernir muito bem. Vários padrões, que pedem para que as suas expectativas sejam atendidas na mesma hora, assim eu preciso me programar muito mais (Entrevistado 20).*

Seja qual papel for, deve haver empatia, lealdade e confiança mútua para que o relacionamento cliente-trabalhador flexível perdure:

*Olha, a coisa parece que funciona assim: se há uma química boa no relacionamento com cliente, o contrato fecha facilmente, e, se começa a enrolar muito, um pouquinho a gente 'larga a mão' e o cliente também não insiste muito (Entrevistado 13).*

*Então, é meio natural isso, você ter afinidade com aquela pessoa e com aquela empresa e você acaba oferecendo um bom serviço. É totalmente diferente a nossa relação com clientes, mas o marketing, a minha experiência profissional me trouxe um pouquinho dessa coisa do vendedor brasileiro, dessa flexibilidade, de não dizer não, 'do que você precisa?', 'disso', 'vamos tentar, vamos resolver o seu problema, eu quero deixar você feliz'. Isso tudo gera uma experiência de cliente, de fornecedor muito positiva, lógico que a gente tem problemas, se você me perguntar, 'já perdeu cliente?', 'já perdemos', por que?, por n motivos, falha inclusive no nosso serviço, mas que nos trouxe experiência para não errar novamente, coisas que a gente achou que não eram tão importantes e eram e a que a gente corrigiu na empresa, então eu acho que essa relação cliente e fornecedor que nós temos hoje é muito educativa, muito proveitosa, e eu acho que ela é fundamental para poder fazer da minha empresa uma empresa séria, crescer mais do que já cresceu e poder oferecer um bom serviço (Entrevistado 25).*

*Além de problemas de ética, você entra em conflitos e interesses. Você pode falar que preferiu aquilo ou não. Isso é uma coisa que eu aprendi saindo da IBM: só posso ter clientes únicos em cada segmento. Diferente de empresas de advocacia que eles acabam seccionando os clientes e tal. Eu acho que isto é uma grande diferença (Entrevistado 26).*

### **5.5.3. Relacionamento com funcionários internos**

No cotidiano, quando os entrevistados trabalham com os empregados internos das organizações contratantes, relatam situações de parceria e de desconforto também.

Nos casos em que há uma rejeição por parte dos empregados internos, os entrevistados relatam que as causas prováveis são: o “estigma” que existe em relação aos consultores, isto é, um forasteiro que vem tentar solucionar os problemas diários, sem estar em contato com a operação; situações políticas internas; e, a remuneração mais alta que recebem, sendo prestadores de serviço.

*É assim. Aí, independe um pouco do modelo: tanto faz eu como consultor ou se eu fosse um funcionário da própria empresa. Acho que isso é um ponto. Eu acho assim: tem uma resistência, mas tem um estigma natural de consultor, né? É aquela pessoa que chega no lugar e quer saber mais do que outras pessoas, então, acho que depende um pouco da empresa. Têm empresas que estão bem acostumadas a trabalhar com consultoria; tem empresa aí que já não consegue trabalhar mais sem consultoria, está bem enraizada. Então, em clientes em que eu passei foi super tranqüilo em relação a este aspecto. Outras que nunca trabalharam sempre têm aquele primeiro impacto de ‘poxa, que é que essa pessoa que não está no dia-a-dia conhece do meu negócio?’ e, aí, acho que isso é normal em todas as consultorias (Entrevistado 2).*

*Quando você é consultora, nem todo mundo vai te aceitar. Eu sofri isso, sofri aquele impacto assim: ‘você é muito jovem para ser consultora’. Eu senti muito isso, jovem, mulher, o pessoal fala assim ‘per aí’. Então, nesse sentido, eu tive um pouco de barreira, mas, hoje, é tranqüilo. Mas, numa empresa grande, numa multinacional, você chega e fala ‘eu sou fulana do departamento tal da...’: todo mundo pára, só falta estender o tapete, fazem tudo o que você precisa. É impressionante. Eu tinha um pouco mais de dificuldade, mas é uma coisa de primeiro impacto: depois, a coisa vai acontecendo, eu não tive grandes problemas. Eu tive um problema só, mas acho que foi mais para o lado pessoal: era uma diretora de recursos humanos e acho que ela não ia com a minha cara. Ela me queimava projetos, me fez passar papelão na frente de todo mundo, foi horrível, mas, eu não encaro isso como uma forma generalizada; foi uma coisa pequena, pontual. Nas outras empresas que eu estive, eu fui bem recebida, todas as empresas me trataram muito bem; tinha um pouco de dificuldade com terceiros, mas, com o líder mesmo, não tive problemas (Entrevistada 18).*

Atualmente eu não tenho tido um impacto nisso, pelo menos não senti nada nesse momento, mas eu já tive um caso problemático, era uma saia muito justa, era uma empresa, um provedor, eu prestava serviço, não era contratado e aí tinha os técnicos que atuavam no dia a dia, e era muito problemático porque eles sabiam de uma forma ou de outra o quanto a gente estava recebendo pra fazer aquilo, então por um lado você dava apoio a eles, eles também te davam apoio mas tinha aquele desconforto da pessoa saber ‘ele ganha tanto’, ‘tem essa flexibilidade’, é muito complicado porque você também não tem obrigação de explicar isso pra eles (Entrevistado 24).

Vários entrevistados afirmam que a relação com empregados internos é muito boa, porque os trabalhadores flexíveis complementam certos papéis e realizam trabalhos que não puderam ser executados internamente. Geralmente, não entram em atividades

cotidianas, ficando mais direcionados aos projetos.

*Essa parte é boa, essa parte é muito satisfatória. Graças a Deus, nesses projetos todos a gente tem feito bons trabalhos, tem atendido às expectativas dos contratantes. Então, isso tem se dado em harmonia. Não tem esse tipo de questão não. Diria que, no nosso caso específico, quando houve a contratação e quando a pessoa recebe o projeto, ela tem que ficar satisfeita. A gente tem tido bom nível de satisfação e isso não tem gerado nenhum tipo de problema (Entrevistado 1).*

*No meu caso, como eu vendo treinamento, o relacionamento é para desenvolver o treinamento. Então é ótimo, porque é uma parceria: você fecha projeto, depois você tem um mês, dois meses para desenvolver o projeto. Então é uma parceria boa. O projeto é feito a quatro mãos, recebemos input do cliente: eles não vêem como adversário, vêem como um parceiro para fazer um treinamento bom. Eu não entro como terceiro numa atividade cotidiana, talvez, fosse diferente se eu entrasse como terceiro numa atividade cotidiana, como eu entro como terceiro num projeto, o relacionamento para mim é muito legal, é construtivo e eu aprendo bastante com eles (Entrevistado 11).*

*Olha, nunca tive problema de relacionamento. O que elas normalmente acham é que somos parceiros, uma ajuda extra, uma visão de uma pessoa fora da empresa que não está no dia-a-dia, então que vê algo que a pessoa está vendo, vendo mas deixa de enxergar. Então sempre o meu relacionamento foi de igual para igual. Numa empresa, de diretor para diretor, de gerente para gerente. E como sendo uma pessoa que vai ajudar. E para isso a gente tem que mostrar capacidade, que entende e mostrar para que é que você está ali, né (Entrevistado 20).*

*Em todas as empresa tenho um relacionamento muito aberto com todos os níveis: presidente, a diretoria e eu gostei porque você começa a dar opiniões mesmo para assuntos que você não foi contratado. Mas, cria-se um coleguismo, como era quando era empregado, acaba-se criando um coleguismo porque a gente passa a ajudar e passa a vestir a camisa de cada empresa (Entrevistado 20).*

*Alguns outros clientes que a gente tem, a gente tem percebido que tem aberto um nicho que não tem perfil de profissional nosso então a gente entra para somar naquele ponto que se eles foram contratar profissional do nosso nível hoje está tão caro e depois eles vão embora então é muito mais prático para eles contratar a empresa, daí é mais tranqüila a relação. Quando a gente tem profissional com o mesmo perfil o que a gente tenta contornar é vender tecnologia também para que ele aprenda, para que eles sejam novos administradores, para que eles tenham essa cultura e façam aquilo que nós faríamos, essa é uma forma de conseguir ganhar a simpatia deles e o compromisso deles, não adianta você ficar brigando, a não ser que a empresa tenha interesse em se desfazer daquela equipe e apostar numa terceirização, que também não é o nosso nicho (Entrevistado 24).*

Para ter bom relacionamento, é necessário entender a organização e saber lidar com situações políticas, além de saber ouvir e demonstrar interesse em ajudar na solução dos problemas políticos.

*E, precisa lidar, também, com situações políticas. Tem empresas muito políticas, muito burocráticas e tem que saber um pouco navegar neste meio. Não ferir egos, não ter conflito de interesses entre as pessoas que estão lá no cliente. Então, o consultor primeiro deve ser um bom psicólogo, ouvir, né, e depois, ter um pouco de postura para lidar com os conflitos políticos (Entrevistado 2).*

Outro ponto é a empatia e a confiança que, também, devem estar presentes no relacionamento com os colegas de trabalho:

*É o fator pessoal. É o fator pessoal. Essa é a percepção da confiança. Não, é esta a pessoa, é essa a pessoa. Porque você vai se relacionar com a pessoa. Você tem que acreditar, que além de tudo, você tem que acreditar que vai estar bem com as pessoas, com os colegas de trabalho (Entrevistado 7).*

*Não, mudança nenhuma. Por exemplo, se eu vou fazer um desenvolvimento de gestores, numa indústria, normalmente, eu vou falar para o chefe de expedição, para o chefe que vai tratar das máquinas, para o chefe da manutenção. Então, a minha fala para esse tipo de pessoa tem muito do ambiente no qual ele já convive. Os exemplos são muito do dia-a-dia dele, então, isso é uma facilidade para mim. Eu falo daquilo que ele está mexendo, tudo depende de como você sabe se adequar ao ambiente.(Entrevistado 21).*

Para quebrar a desconfiança inicial, o Entrevistado 22 possui uma estratégia de aproximação aos funcionários internos: demonstra que não quer “tirar o emprego” e que pretende contribuir para o sucesso profissional do empregado formal. Uma vez quebrada a barreira inicial, o trabalhador flexível sente que é muito admirado pelos funcionários internos, quase um “deus”.

*Comercialmente falando, em relação aos funcionários das empresas que eu trabalho, tem um lado muito legal porque eu sempre quis o sucesso de todo mundo e eu aplaudo quando a pessoa conquista alguma coisa. A minha maneira de entrar é o seguinte: ‘não me veja como um inimigo, a minha intenção é colocá-lo num pedestal aí dentro’. Primeiro tem que tirar essa barreira, porque eu estou entrando com uma tecnologia, o cara pensa ‘vou perder o emprego’: não tenha esse medo, o tempo útil, você perde tempo desenvolvendo relatórios, etc, eu otimizó tudo isso. No momento que você sair para o cliente, você vai preparado para essa reunião. Vai pegar seu notebook e acessar a página com o relatório que você quer em tempo real. Então, não tenha esse receio. É difícil quebrar, mas, depois que você quebra, o pessoal te vê como um deus. Fora isso, tem um lado bom que é você ser conhecido no mercado, então, tem uma aceitação boa (Entrevistado 22).*

## **5.6. Enfrenta algum problema?**

Alguns problemas surgem já no início do processo de migração: é necessário ter uma forma de se sustentar até que consiga ter um fluxo de remuneração maior. Quanto à questão de tempo necessário para estabilização, percebemos que se trata de um assunto muito subjetivo: para cada um dos entrevistados, sendo impossível estabelecer um denominador comum de mensuração de tempo necessário para alcançar o nível de rendimento desejado.

O trabalhador flexível deve se disciplinar e controlar o fluxo de caixa, para não passar por dificuldades financeiras. Além disso, com o passar dos anos, deve providenciar reservas financeiras para o momento de sua aposentadoria definitiva:

Alguns entrevistados passaram a cuidar mais de si mesmo, tanto do lado físico como emocional, mas, outros mostraram maiores danos à saúde: muitas viagens, má alimentação, tensão, longas horas de trabalho e nível de exigência alta em qualidade dos trabalhos fizeram com que os trabalhadores adoecessem.

Como um “cavaleiro solitário”, não estabelece relacionamentos pessoais profundos ao longo do tempo e deve lidar com as suas próprias características pessoais. Os trabalhadores flexíveis necessitam encarar esse problema da perda de poder, do status diminuído e da mudança de tratamento de recebido de outras pessoas.

### **5.6.1. Estabilização como trabalhador flexível**

Para se estabilizar, a maioria dos trabalhadores enfrenta, basicamente, dois problemas: durante a transição, devem aprender a lidar com as oscilações financeiras, visto que os projetos de trabalho não acontecem de forma regular e lidar com a questão do tempo, até alcançar uma condição satisfatória para a permanência no trabalho flexível.

### 5.6.1.1. Fundo de reserva para transição

A migração do emprego formal e a estabilização como trabalhador flexível não são processos livres de problemas. Percebemos que alguns problemas surgem já no início do processo de migração: é necessário ter uma forma de se sustentar até que consiga ter um fluxo de remuneração maior.

*Então, a própria decisão de migrar de uma empresa para outra já tinha um planejamento prévio que é você ter um fundo de reserva, né. Você tem um fundo que você consegue contar para um período de baixa (Entrevistado 2).*

*Mas caso não, as pessoas já sabem e contam com o fundo de reserva, até o momento de falar dá para segurar ou não dá para segurar (Entrevistado 2).*

*É, eu tinha que fazer um investimento: eu estava em uma posição razoavelmente boa, eu tinha o carro da companhia, minha esposa tinha um carro novo, tinham muitos benefícios. Aí, um dia cheguei em casa e falei que estava fazendo um processo, falei que estava pensando em mudar. Ela falou 'mas, como? Poxa, como são os benefícios? Lá tem carro?'. 'Não tem, inclusive, vou precisar vender o seu carro e comprar um carro mais velho e comprar outro carro, porque eu vou precisar de um carro. O celular, eu que vou pagar a conta e, para terminar, nós vamos, por algum tempo, ganhar menos do que nós vamos gastar'. Aí, ela ficou branca e falou 'você vai fazer isso mesmo?'(Entrevistado 3).*

*Exatamente, o início é sempre muito difícil. Eu diria que os três primeiros anos eu quase fechei, foi muito difícil a gente fazer a empresa se auto sustentar: eu não chegava a tirar mil reais por mês para cobrir as minhas despesas, felizmente, eu tinha uma certa reserva, não era muito mas era alguma coisa e eu pude me sustentar, segurar e fazer a empresa a partir do terceiro ano começar a ser viável (Entrevistado 25).*

### 5.6.1.2. Tempo necessário para estabilizar-se

Quanto à questão de tempo necessário para estabilização, percebemos que se trata de um assunto muito subjetivo: para cada um dos entrevistados, o nível de rendimento satisfatório a ser alcançado é medido por critérios diferentes, como, por exemplo, alcançar a remuneração imediatamente anterior à transição ou chegar ao nível de qualidade de vida desejada. Assim, é impossível estabelecer um denominador comum

de mensuração de tempo necessário para alcançar o nível de rendimento desejado. Assim, ficamos com a percepção de tempo (curto ou longo) que nos foram passadas, pelas próprias palavras dos entrevistados:

*É uma dedicação muito grande, você negligencia a família. Então, a minha mudança em relação à família foi muito grande, porque eu saí de uma condição de solteira, fiquei casada dois anos e meio, e, nestes dois anos e meio, principalmente, no primeiro ano e meio, foi num ritmo muito forte de trabalho. Foram dois anos alucinantes de trabalho: eu me dediquei muito mesmo, foi minha base de trabalho (Entrevistada 4).*

*[...] estou há onze anos aqui e penso em ficar até o final da minha carreira. [...] Eu não alcancei o que queria e poderia estar bem melhor, não é onde quero estar. Isso me causa um descontentamento financeiro (Entrevistado 6).*

*Cinco anos para estabilizar. [...] porque você está com projeto 'entrou', depois você passa um tempo 'à míngua', então você tem que estar sempre matando um leão para você poder ter o mês seguinte. Então o produto e a linha que eu fui, depois que depois eu vi isso com muita clareza, para mim não dava para ser desta forma, então fiz alguma coisa que me desse um básico colchão mensal, entendeu? (Entrevistado 7).*

*Daí, resolvi pedir as contas e sair e, graças a Deus, até hoje, estou há sete anos, sozinho, sozinho (Entrevistado 20).*

### 5.6.2. Rendimento mensal

Como não há um rendimento mensal regular, o trabalhador deve programar-se financeiramente, para os períodos em que há pouco trabalho, chamado de “entressafra”. O trabalhador flexível deve se disciplinar e controlar o fluxo de caixa, para não passar por dificuldades financeiras.

*A desvantagem é a entressafra: você tem que se disciplinar em relação a todo esse potencial de ganho; em alguns momentos, fazer uma reserva na entressafra. Você tem que se preparar para a época em que você não vai ter cliente (Entrevistado 5).*

*Desvantagens, por exemplo, entre um cliente que encerra o contrato e o outro que assina o contrato, às vezes, demora alguns meses e, nesse período, a gente tem que viver das reservas: essa é uma grande desvantagem. Agora, de repente, tem projeto que durante um ano eu fico sem nenhuma dor de cabeça. Essa oscilação é a grande coisa que a gente tem que aprender a conviver (Entrevistado 13).*

*Uma coisa que eu aprendi ser fundamental para quem vai trabalhar como consultor, é a questão do fluxo de caixa das suas atividades. Quando eu trabalhava como gerente na Lucent, eu tinha um salário fixo. A partir do momento que você está fora da empresa, você vai ter recebimentos de formas muito variáveis. Você pode receber um percentual quando fecha um contrato, um percentual lá no fim do trabalho, quando sai uma portaria, um ato do governo etc. Às vezes você desenvolve um trabalho todo, a empresa não te paga ou paga só no final. A administração do fluxo de caixa é uma habilidade que todos que trabalham como consultor devem ter. Então a administração do fluxo de caixa aqui é fundamental. Aprendendo a lidar com isso você pode manter seus clientes. Tenho muitos clientes que estão com o nosso escritório, desde a época que começamos (Entrevistado 15).*

*Uma coisa diferente que a gente explica para as pessoas, e é difícil, é 'já que você vai receber o seu 13º em doze vezes, se você não guardar esse dinheiro em dezembro você não vai ter mais dinheiro. Então, essa administração pessoal do seu dinheiro tem que mudar um pouquinho, porque você recebe de uma forma diferente. O seu fundo de garantia não está lá guardadinho para você, você vai receber ele todo mês e se você quiser fazer seus planos vai ter que se disciplinar para guardar esse dinheiro. Essa é uma diferença disciplinar para controlar seu dinheiro e brasileiro normalmente não tem essa disciplina e isso pode ser uma dificuldade (Entrevistado 17).*

*Então, tem aquela incerteza, tem, porque você nunca sabe o que vai entrar e o que não vai entrar. Cliente novo, de uma hora para outra, pode cancelar tudo, não ter mais clientes (Entrevistado 20).*

*É assim, fica mais difícil planejar economicamente a sua vida, isso você só percebe quando sai de uma empresa, o seu salário todo mês é uma vantagem muito grande, você consegue se planejar melhor. Na sua empresa não existe isso, hoje você fatura 10, amanhã 15, depois 5 e você tem que saber como vai lidar com isso, você é o último nessa escala porque o dinheiro do caixa da empresa tem que pagar os funcionários, pagar os fornecedores, cumprir com todas as obrigações, aluguel, impostos, por último é você, se não sobrou dinheiro esquece, não vai ter para você, se faltou dá um jeito porque você vai ter que pagar aquela despesa então esse talvez seja o lado mais difícil de você administrar (Entrevistado 25).*

Além disso, com o passar dos anos, o trabalhador flexível deve providenciar reservas financeiras para o momento de sua aposentadoria definitiva:

*É necessário fazer um grande bolsão financeiro para ficar tranquilo mais para frente, melhor do que um assalariado (Entrevistado 6).*

*Com o passar da faixa etária, você vai se preparando financeiramente com investimentos, para não ter maiores prejuízos (Entrevistado 27).*

*Teoricamente, sou um aposentado no INSS e ganho uma fortuna (risos). Ganho no teto de 2000 reais e não posso reclamar. Na verdade o que fiz é que providenciei ter uma reserva diversificada, como se fosse um fundo de pensão, ta? Eu tenho umas certas alergias. Talvez porque vivi épocas de inflações muito altas e onde esse negócio de fundo de pensão não funcionava, então preciso*

*ter um pouco mais de controle sobre as coisas que eu faço, de forma que, quando precisar eu tenha e quando diminuir o meu ritmo de trabalho também tenha como sobreviver com além dos 2000 reais que ganho. Você tem que pensar nestas coisas (Entrevistado 26).*

### 5.6.3. Saúde

O mercado de trabalho competitivo faz com que as empresas pressionem os empregados para o alcance das metas: os entrevistados apontam o excesso de pressão e altos níveis de estresse como um dos fatores que impulsionou a migração para trabalho flexível.

*Acho que piorando em alguns aspectos e melhorando e outros aspectos, acho que piorou a forma de se trabalhar, essa pressão, esse estresse, acho que as empresas grandes são muito estressadas. Acho que o estresse é bom mas em excesso ele faz mal, então, acho que hoje o mercado é tão competitivo que dependendo muito do profissional ele acaba ficando doente e isso é ruim, porque a gente trabalha para viver e a gente não vive para trabalhar (Entrevistado 25).*

*Eu resolvi abandonar a empresa e ficar só com a consultoria em 2000, quando o chefe meu da Kaiser me deu um ultimato: "Olha, você precisa se dedicar mais. Vou precisar de você não somente por 12 horas, mas por 18 horas por dia.". Foi na época em que surgiu a Ambev e a Kaiser ficou muito vulnerável. Eu fui indo, indo. Mas chegou numa hora em que não dava mais. Eu estava trabalhando...Eu dormia na empresa. Cochilava lá. Eu ia na hora do almoço tomar um banho, alguma coisa, voltava. E aí, não estava dando (Entrevistado 20).*

*Minha esposa me deu muita força e disse vamos fazer assim. Ela viu que eu estava me matando de mais. [...] Quando eu saí, me deram replacement e numa das reuniões o pessoal falou com a minha esposa para não deixar voltar a ter um patrão (Entrevistado 20).*

*Só que, assim como na SAP, na Promon, era uma coisa muito cansativa, estressante: são coisas de trabalhar 14, 15 horas por dia, fim de semana, feriados. E a empresa passou por um processo de se estabelecer no mercado e ela foi demitindo, demitindo, demitindo pessoas e eu fui ficando. Chegou no último dia, demitiu 200 pessoas e eu fui uma (Entrevistada 29).*

Depois da migração, alguns entrevistados passaram a cuidar mais de si mesmo, tanto do lado físico como emocional:

*Eu fiz um trabalho bom, todos que viram gostaram. Eu estava como consultora, mas coordenando um pessoal interno. Entrava às 8 e saía às 6. Aí, eu vi que eu tinha me treinado. Por que sair às 6? Eu tinha que fazer minhas coisas, fazer ioga, cuidar do marido, eu acabei retomando a minha vida. Tudo isso que eu passei, aprendi a trabalhar como consultora (Entrevistada 29).*

Outros entrevistados mostraram que a vida como trabalhador flexível, também, não está livre de danos à saúde: muitas viagens, má alimentação, tensão, longas horas de trabalho e nível de exigência alta em qualidade dos trabalhos fizeram com que os trabalhadores adoecessem.

*Talvez o meu ponto de corte um pouco mais para cima. Eu tenho que saber impor limites de qualidade, de horário, para não exceder, de se policiar muito mais (Entrevistada 29).*

Como exemplos, temos casos de Entrevistado 10 que já foi hospitalizado duas vezes e o Entrevistado 20 que teve um AVC (Acidente Vascular Cerebral).

*Entrevistado 10 - Eu fui duas vezes parar no hospital, duas vezes.*

*Pesquisadora – Trabalhando como consultor ou como CLT?*

*Entrevistado 10 - Foi um misto, foi de tudo, foi a vida de consultor, a vida da área de consultoria, ou seja, a vida de muitos projetos fora de casa. Quando você come fora de casa, você come muito mal. É diferente você tomar o café da manhã em casa e você tomar o café da manhã no hotel: você sempre exagera. Aí, você vai comer comida no refeitório da empresa no almoço. Por exemplo, num projeto fora de casa, se, pelo menos 2 ou 3 vezes por semana, você não sair com os consultores para jantar, você vira o chato. Então, você vai jantar em uma churrascaria e nunca é aquela comida leve que você comeria se estivesse na sua casa. Por isso, eu adorava quando a gente pegava um projeto que em vez de ficar em hotel, a gente ficava em um flat. [...] Eu adoro cozinhar, fazer comida. Eu saía uma vez por semana para não ficar com cara de muito chato. Então, foi essa mistura de viaja muito, tensão, come mal (Entrevistado 10).*

*Entrevistado 20 - Eu tive um AVC, no abril do ano passado, aí , porque, outra vez, eu comecei a exagerar no trabalho. Quando você trabalha em casa, você não sai da casa, não sai com amigos. E eu ia dormir às 2 da manhã e sempre acordava às 7. Então, das 7 às 8 horas eu lia jornal, eu andava, e depois, parava 45 minutos para o almoço e ia indo, ia indo, acabava nem jantando. E aí embalava, de você escrever e escrever, fazer relatório, ia indo. Agora, depois disso, eu ainda tenho seqüelas, ainda estou mancando, mas agora eu resolvi valorizar saúde, então, 7 ou 8 horas da noite, no máximo, eu fecho as coisas, acabou e não tem problema. E duas vezes por semana eu tenho que fazer fisioterapia, então são duas horas que eu invisto em mim mesmo.*

*Pesquisadora – Então, mesmo trabalhando por si só, a carga de trabalho não diminuiu, não é?*

*Entrevistado 20 – É preciso se policiar muito. Eu passo a indicar colegas também. Então o que acontece: você tem vários patrões. Cada empresa é um patrão teu. E, cada empresa, como ela paga, ela quer exigir naquele momento. Daí, é conciliar agenda, é conciliar reunião, conciliar viagens, tudo isso. [...] Então, isso que eu preciso discernir muito bem. Vários patrões, que pedem para que as suas expectativas sejam atendidas na mesma hora, assim eu preciso me programar muito mais (Entrevistado 20).*

#### **5.6.4. Solidão**

Na definição do Entrevistado 10, o trabalhador flexível é um “cavaleiro solitário”: dependendo do seu perfil e do tipo de trabalho que realiza, pode ou não estabelecer relacionamentos pessoais e fazer parte de um grupo. Quando trabalha em uma empresa, há necessidade e possibilidade de maior envolvimento nas interações entre as pessoas da organização.

*É o que eu te falei: se você for pensar só o aspecto financeiro, eu acho que tem mais benefício você ser autônomo; se você for pensar o aspecto relacionamento pessoal e tal, o autônomo é meio cavaleiro solitário. Tem gente que pega um projeto em um cliente e fica lá, mas não forma um network de conhecidos. Então, se você está em uma empresa, você tem esta vantagem de, uma certa maneira, estar dentro de um grupo. Se você é autônomo, se você quiser fazer parte de um grupo, você tem que se enfiar. Se você tiver um perfil mais atirado, é mais fácil; se for tímido, é mais difícil (Entrevistado 10).*

Uma outra dificuldade é apontada pela Entrevistada 29, referente a como lidar com as suas próprias características pessoais:

*A partir do momento que você vira autônomo, você acaba tendo que lidar com suas características pessoais, porque você acaba sendo o seu chefe, você decide o ritmo, você tem que lidar com características como perfeccionismo, no meu caso, onde você é rigorosa de mais consigo, para ouvir que o projeto estava perfeito (Entrevistada29).*

### 5.6.5. Diminuição do “status”

A perda de poder e status social é uma realidade inerente ao processo de migração. Os trabalhadores flexíveis necessitam encarar esse problema da perda de poder, do status diminuído e da mudança de tratamento de recebido de outras pessoas.

*Então, eu vejo que essa passagem é que é delicada. E, principalmente, o tratamento. Têm muitas pessoas que acabam querendo muito poder, ficam acostumadas com o poder, acostumadas a mandar, que quando acaba isso elas entram literalmente em parafuso. Eu tinha pessoas para mandar e, agora, não tenho mais. Então isso começa a deixar numa situação muito delicada. A questão do poder muda muito. Você pode conhecer a empresa e você pode ter amigos, mas você não tem o poder para mandar. E isso é uma questão muito delicada, isso é uma questão muito difícil para algumas pessoas. Por exemplo, você não tem tantos convites para festas como você tinha antigamente. Os eventos corporativos, as empresas que fazem gentilezas: “ai, então vem aqui assistir o tal”. Quando você muda de vida ninguém mais te convida para coisa nenhuma. Você é convidado a pagar como outras pessoas. Então, essa troca de interesses acaba mudando. Então, as pessoas começam a se sentirem perdidas: eu perdi o meu sobrenome corporativo. Esse é um ponto para se trabalhar. O sobrenome corporativo é muito forte (Entrevistado 1).*

*Depois que saí, tentei agendar com ele, cheguei lá, depois de uma hora, o cara nos atendeu e, ao mesmo tempo, falava no telefone. Aí, a gente falou: tem que mudar a mentalidade. Se a gente achar que vai ser bem atendido depois dessa. (Entrevistado 9).*

*É engraçado, porque, quando você trabalha numa empresa grande, uma multinacional, você fala assim ‘eu sou fulana da...’: esse seu sobrenome vai te abrindo portas e te dando poder. É impressionante, as pessoas vão te atender, porque você é da... isso é uma grande diferença (Entrevistada 18).*

*E, nos últimos anos, trabalhei como um vice presidente, sempre trabalhei muito próximo do presidente. Após a privatização, eu tinha cargo de Diretor de Comunicação Institucional, e, na estrutura portuguesa, eu era Chefe do Gabinete do Presidente (Entrevistado 27).*

O Entrevistado 11 não se importa com o status diminuído e prefere trabalhar de forma flexível para ganhar mais dinheiro. Ele afirma que, quando estava dentro da estrutura de emprego formal, se importava com o status; mas, após a migração, passou a valorizar mais o lado financeiro.

*Desvantagem ? É que eu não vejo como desvantagem, mas não ter um status um pouco melhor, ‘sou diretor da General Electric’. Mas como eu não me preocupo com esse negócio de status, eu quero dinheiro no bolso (Entrevistado*

11).

*Eu acho. Pegando o meu círculo de amizades que se formou há 10 anos não se importa tanto, quer dizer, não se importa tanto se você não tem, mas eles gostam de ter também. As pessoas que estão no mundo corporativo, alguns ainda buscam isso: para mim não interessa muito, quando eu estava até me preocupava (Entrevistado 11).*

## **5.7. Pretende continuar como trabalhador flexível?**

A maioria enxerga muitas vantagens no regime de trabalho flexível e gostaria de permanecer no regime. Os motivos de permanência são diversos: a vantagem financeira; a autonomia de direcionamento dos recursos financeiros; a possibilidade de aumentar a remuneração do trabalhador, diminuindo a carga tributária do cliente; a satisfação pessoal de ver implantado as suas idéias; o reconhecimento recebido pelo seu trabalho; a possibilidade de conhecer diversas empresas e pessoas; acúmulo de conhecimento e rede de contatos profissionais; produtividade maior; a qualidade de vida, a saúde e o relacionamento familiar melhoraram no modelo flexível.

Quando questionados sobre a possibilidade de um retorno ao regime CLT, obtivemos respostas negativas e positivas. Uma parte considerável dos entrevistados não descarta as possibilidades de um retorno ao regime CLT e mostram-se abertos à possibilidade de retorno, caso seja necessário. Os profissionais acima de cinquenta anos acreditam que não haveria este tipo de convite, por terem ciência da realidade do mercado de trabalho brasileiro, que dificilmente contratam trabalhadores mais seniores.

### **5.7.1. Permanência no regime flexível**

A maioria enxerga muitas vantagens no regime de trabalho flexível e gostaria de permanecer no regime. Os motivos de permanência são diversos, mas possuem um

ponto de conversão: a sensação de deter o domínio sobre a sua vida, seu tempo, seu dinheiro, seu conhecimento, seu futuro.

*É o que eu te falei. Desde os meus 20 anos, eu tenho estabelecido um programa do que eu quero alcançar na minha vida: atingir com 30, 31 anos o nível que eu quero; ter autonomia, estabilidade e ser dono do meu próprio nariz, prestador de serviço (Entrevistado 5).*

*Aqui eu trabalho mais, o ritmo é mais intenso, as responsabilidades são maiores. Depende de mim e eu fico satisfeito com isso (Entrevistado 6).*

*Para mim a maior vantagem é que o que eu corro atrás é para mim, não é para uma empresa terceira: o desafio para mim é maior, então, estimula mais. O risco dá uma adrenalina um pouquinho mais interessante (Entrevistado 11).*

*Os prós de trabalhar por conta própria é ter mais flexibilidade, você toma a decisão: se você quer aquele cliente ou se você não quer; quanto você vai cobrar; quanto tempo você vai dedicar a esse trabalho e é sua disciplina, aquilo o que você tem que fazer. E, por outro lado, não tem ninguém para te falar: então, os prós são a liberdade, poder criar, estabelecer meus prazos, meus horários, meus objetivos (Entrevistada 18).*

*Vantagens: você é o dono do seu nariz, tudo o que você faz depende de você; se você agir errado, você vai dar errado (Entrevistado 22).*

*Uma vantagem é a flexibilidade de tempo que você pode imprimir no seu negócio, não ter chefe, isso muitas vezes é bom (Entrevistado 25).*

*Nesse período de 6 anos eu recebi algumas ofertas, algumas consultas, convites, [...] De todos os convites que eu tive, eu analisei e acabei não indo por decisão minha, está na minha cabeça que eu quero fazer desse meu negócio um grande negócio, não grande financeiramente mas grande para mim, construir alguma coisa, é que nem escrever um livro, todo mundo quer ter um filho, plantar uma árvore e escrever um livro, é um objetivo que aconteça o que acontecer você tem que encarar, tem que fazer, é uma missão, estou nessa hoje, se alguém falar 'quer ser o presidente da Samsung', não vou querer (Entrevistado 25).*

Um dos motivos mais citados pelos entrevistados é a vantagem financeira: a autonomia de direcionamento dos recursos financeiros e a possibilidade de aumentar a remuneração do trabalhador, diminuindo a carga tributária do cliente.

*É um regime bom para ambos os lados e fica melhor para quem recebe, porque ele tem mais controle e autonomia sobre o dinheiro, né. Então, você tem empresas que compensam a parte financeira com planos de benefícios, mas você tem que segui-los. Sendo em dinheiro o benefício, você pode escolher o que você quer. [...] Você, tendo o dinheiro, consegue gastar o dinheiro de acordo com a sua conveniência (Entrevistado 2).*

*[...] eu acho que também financeiramente é melhor eu pago menos impostos do*

*que um trabalhador, bem menos até e a minha renda é ilimitada mesmo CLT você dificilmente vai ter uma renda ilimitada você tem fixo mais comissão e se chegar em um nível muito alto vão dividir a região vão dividir os clientes isso acontece muito, aqui não, se eu tiver ganhando mais que o presidente eles vão achar bom se você ganhar duas vezes mais do que eu eles não vão mexer nada é a minha empresa eu comando a minha empresa eu tenho, eu sigo a regra da empresa o meu trabalho sou eu quem faço (Entrevistado 3).*

*Mais vantagem, um potencial de ganho maior: a renda é maior, sem dúvida. Você consegue assumir mais clientes.[...] Outra vantagem é que os clientes pagam nosso almoço, táxi, a passagem de avião. Meu custo fixo pessoal é zero, tudo repassado para o cliente. Hoje, eu não tenho carro: fazem 5 anos que não tenho carro, porque tudo é repassado para o cliente. Então, meu custo fixo é nada: não pago IPVA, não pago estacionamento, não pago nada (Entrevistado 5).*

*O modelo que a Prudential trabalha é muito correto: quanto mais trabalha, mais você tem (Entrevistado 6).*

*Até pode ser, para ser sincero, se surgir uma consultoria daquelas big five eu posso pensar no caso, mas, 99%, eu posso dizer que não porque eu gosto de risco, eu gosto do variável entrando, não tenho receio de um mês não ter nada e o outro mês ter o triplo. Então, eu não me adapto mais à rotina de ficar todo dia trabalhando das 8 às 5, eu quero ver o negócio crescendo, mas o meu negócio, então eu não voltaria (Entrevistado 11).*

*A adrenalina, o desafio, o risco. Mais a adrenalina de você ter que correr atrás para fazer com que o negócio entre capital e dê sustentabilidade no curto prazo, no médio e no longo: isso é difícil e, por ser difícil, é estimulante.(Entrevistado 11).*

*Para mim é vantajoso porque o salário líquido é maior, sendo bem direto (Entrevistado 17).*

*A vantagem é pagar menos imposto, possível ter um salário um pouco maior pagando menos imposto que não reverte nada para gente mesmo (Entrevistado 17).*

Quanto à segurança no trabalho, os trabalhadores flexíveis acreditam que dominam o momento de iniciar e parar, isto é, não são os outros que determinam quando você deveria se desligar da empresa, através de uma demissão inesperada e “injusta”:

*É mais vantajoso e até mais seguro: algumas pessoas que vem aqui falam ‘poxa, eu quero alguma coisa mais estável, mais seguro, quero ser CLT’. Aí, eu pergunto: ‘mas você acha que CLT é seguro?’. Eu não acho, sabe por quê? Porque quando você é CLT, você não sabe quando você vai ser mandado embora. Aqui, eu tenho noção quando eu posso ser mandado embora. Se eu não produzir, se eu não fizer nada aqui do que eu falo – ou você produz, ou vou ter que mandar embora (Entrevistado 3).*

Um outro motivo citado pelos entrevistados é a satisfação pessoal de ver implantado as

suas idéias e o reconhecimento recebido pelo seu trabalho. Os clientes passam a indicá-los e admirá-los, gerando altos níveis de satisfação para os executivos flexíveis.

*Uma outra vantagem é a satisfação pessoal: o que você fala é seguido e dá resultado efetivamente e é reconhecido. Quando um cliente indica você para o outro, é porque seu trabalho é reconhecido e está indicando para outro (Entrevistado 5).*

*Para mim é diferente, mesmo tendo sido gerente na Telefônica, eu tenho mais liberdade de falar o que eu penso, o que eu deixo de pensar, porque, em última instância, eu estou lá para fechar negócio. Então, eu encaminho, tento dar o tom, tem aquele respeito como se fosse uma empresa, mas tem uma agressividade um pouco maior para fechar negócio no meu caso. Não que na empresa eu não tivesse vontade de fechar negócio, mas, às vezes, você tem que chegar até um limite e, hoje, eu tento às vezes chegar no limite para fechar negócio, para fazer parceria, com a diferença de que, estando no cliente, a maneira como ele te enxerga, por você ser o dono da empresa é um pouco diferente: o relacionamento é um pouco diferente, acho que mais interessante, é mais desafiador para mim pelo menos (Entrevistado 11).*

*Em primeiro lugar, é a satisfação do trabalho. Você tem a oportunidade de assumir um projeto, desenvolver, implementar e receber um parabéns é uma satisfação enorme.(Entrevistado 15).*

*Mas, eu acho bárbaro, porque a coisa mais gostosa é chegar dentro de uma empresa, meter o seu bedelho, falar, 'isso aqui não está certo, você tem que fazer dessa forma', mas, não é o seu quadro que está em jogo, você está fora, e você conhece muitos empresários.[...] você sabe de tudo um pouquinho, o que acontece em diversos setores da economia e isso é muito gostoso: te dá essa visão multidisciplinar das coisas. Eu curto muito isso, é bastante motivador para mim (Entrevistada 18).*

*É gratificante ver uma solução que você sugeriu ser implantado (Entrevistado 20).*

A possibilidade de conhecer diversas empresas e pessoas é uma das razões de permanência citadas. Além do trabalho e renda, o trabalho flexível permite acúmulo de conhecimento e rede de contatos profissionais.

*Além da satisfação, o desenvolvimento pessoal porque você pode ver várias culturas, culturas até comerciais, que exigem versatilidade para atender bem todos os diferentes clientes da área de tecnologia, de transporte, institutos de pesquisa. Numa manhã, você tem uma reunião com cliente que fatura 1 milhão e, à tarde, 500 milhões. É bom, mas você precisa estar aberto a trabalhar com esta versatilidade. Outro ponto é que você deve estar sempre bem informado, porque você tem contatos diretos com pessoas de direção. Além de trabalhar muito, você tem que estudar muito para poder conversar com essas pessoas. Você tem que estar atualizado. Com relação a pessoas, você tem contato com pessoas de institutos, com MCT, MDIC, etc. Você tem reuniões com essas*

*entidades onde deve levar as bases que resultaram nas conclusões. Hoje em dia, é muito difícil convencer o Governo a desistir de dinheiro. Dessa forma você tem intensas negociações com estes órgãos e, quando obtemos um resultado positivo para empresa é muito gratificante (Entrevistado 15).*

*Outra coisa que me chamou atenção é essa oportunidade de você entrar em universos diferentes e aprender aquilo, falar 'que legal como isso acontece, nunca imaginei que fosse ser dessa forma'. Diferentemente de uma empresa que você está lá, o mesmo produto, a mesma empresa, o mesmo setor, você sabe tudo do mesmo setor e, às vezes, fica muito bitolado e é diferente. Acho que é uma coisa que me levou muito a tocar para frente o barco na consultoria (Entrevistada 18).*

*A maior vantagem é que você está vendo um mundo novo a cada cliente. Ver as definições de uma empresa coreana, americana, finlandesa,... Então você aprende muito mais do universo das empresas do que você estar numa empresa só. Você consegue enriquecer o teu conhecimento para repassar para outras empresas (Entrevistado 20).*

Os profissionais sentem que a sua produtividade aumentou, porque eles dominam a forma de executar o trabalho. Dessa forma, ficam mais satisfeitos com o ritmo de trabalho e, conseqüentemente, há sensação de domínio sobre os resultados obtidos.

*Uma das vantagens é a produtividade muito maior não sendo CLT, porque, como CLT, você tem que cumprir horário: você tem que sair às 5 ou 6 horas. Eu, por exemplo, quando paro no meio de um trabalho, no dia seguinte, tenho que retornar ao trabalho anterior para depois dar prosseguimento. Isso perde muito tempo: se eu fico 12 horas direto, 24 horas direto numa planilha, eu consigo produzir muito mais efetivamente, à prova de erros, do que eu num trabalho CLT. Isso eu posso colocar como variável diretamente relacionada a ser CLT ou não CLT. Como autônomo eu consigo produzir mais (Entrevistado 5).*

*A grande vantagem de ter sua própria empresa é a questão de liberdade de iniciativa, eu falo iniciativa porque a gente está preso a certas coisas, tem que gerar faturamento, tem que produzir, isso é uma obrigação, tem que fazer isso, sabe que a sobrevivência do teu negócio está muito mais amarrado contigo, esse peso é muito maior, por outro lado quando eu falo de liberdade de iniciativa, é que você teve uma idéia, que esteja de comum acordo entre os sócios, você pode começar aquela idéia e essa idéia pode se transformar em um novo produto, então o ciclo entre o pensamento e a execução de um novo projeto é muito menor[...] Então essa liberdade é muito importante e daí que é o seu grande ganho, você vê, 'puxa, a gente pensou em criar um novo produto', e o produto está lá, se morrer, se não morrer, é teu filho, essa é a grande vantagem (Entrevistado 24).*

*Tem hora quando você olha pra trás, 'nossa, a gente já conseguiu isso?', a gente falou de comprar máquinas novas, o bacana é isso, passa, passo a passo, hoje já é ambiente, a gente já saiu da residência da incubadora, então é galgar, nós estamos andando, daqui a pouco a gente vai estar correndo, então isso é bacana (Entrevistado 24).*

É possível aproveitar melhor a vida cotidiana, planejando e controlando melhor o tempo: a qualidade de vida, a saúde e o relacionamento familiar melhoraram no modelo flexível.

*Estilo de vida, qualidade de vida. Você conseguir fazer seus horários: posso ir para a Rebook lá para meio dia, para fazer uma consultoria, sair de lá 9:00 horas e não pegar trânsito é uma qualidade de vida. São Paulo, você não pegar trânsito é uma qualidade de vida; você se planejar melhor é qualidade de vida; a médio e longo prazo você consegue saber quais dias você vai atender tal cliente e conseguir cumprir seus deveres com a família. Planejando, você consegue deixar tudo mais estabelecido, não a mercê do que vai acontecer semana que vem (Entrevistado 5).*

*Talvez uma coisa mais motivador que a parte financeira, seja o reconhecimento, o reconhecimento do seu trabalho e dos familiares. Minha esposa e meus filhos podem ver que o pai está trabalhando honestamente, e, gerando bons resultados, isto é muito gratificante (Entrevistado 6).*

*Consigo, às vezes, ter mais tempo para família, por mais incrível que pareça (Entrevistado 11).*

*Eu acho que hoje eu tenho mais qualidade de vida: quando eu trabalhava para empresa, eu não tinha final de semana; era uma loucura, era aquela coisa do desempenho: eu vou ter que responder aos desafios. A gente tinha muitos desafios, era muita coisa para responder, era muito assunto novo e não dava conta de aprender e aplicar ao mesmo tempo. Eu lembro de vários feriados trabalhando na empresa; hoje, é diferente (Entrevistada 18).*

*As vantagens que eu tenho, que para mim é especial, é que a minha família se beneficiou disso: de onde eu saí e onde eu estou hoje, acabou colhendo frutos que são divididos pela minha família. Sou melhor pai, melhor marido (Entrevistado 21).*

### 5.7.2. Retorno ao regime CLT

Quando questionados sobre a possibilidade de um retorno ao regime CLT, obtivemos respostas negativas e positivas. Alguns entrevistados definitivamente não retornariam ao regime CLT.

*Não, não tenho nenhum (Entrevistado 5).*

*Difícil. Nesse período de 6 anos eu recebi algumas ofertas, algumas consultas, convites, 'quer voltar, para um cargo assim, estamos precisando e uma pessoa', 'mas já estou meio velho', 'mas é uma pessoa experiente que a gente precisa'. É bom isso, me faz tão bem, 'estão me querendo', mas, por outro lado, a gente*

*tem que saber se a gente vai poder encarar isso com profissionalismo ou não e tomar a decisão, se você quer deixar o que você fez até agora para ir para esse novo desafio, então é muito difícil voltar (Entrevistado 25).*

*A GE era impressionante nessa parte de desenvolvimento profissional. Foi algo impressionante. A Sharp, no início era boa, mas a Lucent, no caso, para mim foi uma decepção. E isso deixou cicatrizes e, realmente, hoje, eu não quero trabalhar como empregado de forma nenhuma (Entrevistado 15).*

*Não, acho que hoje em dia esta liberdade não tem mais preço. Eu já fui convidado, mas, hoje, eu não gostaria não, prefiro ficar (Entrevistado 23).*

*Não, tem os motivos da criação, você ter a possibilidade de crescer, se desenvolver, ter as suas idéias, a possibilidade de crescimento profissional, continuar CLT isso não existe, mesmo que viesse alguém oferecer alguma coisa, se eu ganhasse até mais do que eu ganho aqui, ainda assim eu poderia ser o diretor de uma empresa, eu estaria subordinado ao conselho administrativo, ao acionista (Entrevistado 24).*

Uma parte considerável dos entrevistados não descarta as possibilidades de um retorno ao regime CLT. Eles conhecem, melhor do que ninguém, como o mercado de trabalho está sujeito às transformações sócio-econômicas. Desta forma, mostram-se abertos à possibilidade de retorno, caso seja necessário.

*Olha, uma outra coisa que estou aprendendo é a seguinte situação: o mundo, de uma certa forma, estão mudando tanto e as formas estão mudando tanto, que não dá para a gente dizer claramente o que vai ser o dia de amanhã. O que eu estou procurando realizar, é continuar um trabalho que possa me dar mais satisfação. Esse é um pouco o ponto que estou procurando. Então dizer não vou voltar, a princípio, não é essa a idéia que eu tenho. Quero conhecer outras formas de trabalho que possam surgir da parceria com alguém, aliança com outras empresas, com outras pessoas. Eu acredito que esse nível de colaboração possa acontecer e que com isso eu não tenha que voltar para ser necessariamente funcionário de uma empresa. Agora, evidentemente, também é assim, né? Não há muito a questão da proibição, uma coisa de negação, né? (Entrevistado 1).*

*Quando mais aberto você estiver, vai ser muito melhor. Se não, o tanto de sofrimento que você vai ter, você vai ser um saudosista e vai ficar no 'ah, naquele tempo', 'ah, naquele tempo', 'ah, naquele tempo'. Então, tento não ficar pensando no passado, penso mais no presente para caminhar com uma outra configuração, porque dessa forma acho muito interessante. Vejo que, de certa forma, fui muito agraciado, porque a minha vida corporativa foi muito boa: a carreira cresceu, fui de trainee a diretor, basicamente, só não fui presidente de uma empresa. Foi um bom crescimento, tive bons prêmios, viagens internacionais, prêmios dentro e fora da empresa, então, isso foi bastante interessante. Sob o ponto de vista de clientes, foram atividades interessantes que ficaram e foram. E, agora, precisa continuar fazendo, precisa continuar seguindo, né. Não dá para ficar vivendo de historinhas, então, acho que é isso que faz o desafio de continuar na vida (Entrevistado 1).*

*Não, de maneira nenhuma. Eu não posso falar nunca mais, não tenho planos, porque de repente a Prudential vai embora aí eu tenho que fazer outra coisa, é remoto mas se acontecer isto (Entrevistado 3).*

*Eu não sei. Talvez mais para frente, a operação necessite de diretores para expandir a operação. Tenho como objetivo, me tornar uma referência dentro do ramo. Talvez aí, possa contribuir de uma outra forma para a Prudential (Entrevistado 6).*

*Nunca posso dizer que não vou fazer, eu espero que não. Não sei. Amanhã acontece alguma coisa aqui e eu sou obrigado a voltar para o mercado. Sempre procurei não fechar portas por onde eu passei. Se vou ter boa aceitação não sei, mas eu espero que não (Entrevistado 22).*

*Planos não tenho, mas voltaria. Não tem problema nenhum. Plano, plano, não tenho. Não preciso. Jogo com as cartas em cima da mesa e as cartas hoje são estas. Quando jogo tem cartas fechadas, mas como plano, não tenho plano de voltar. Não tenho nada contra voltar (Entrevistado 26).*

Alguns entrevistados aceitariam o retorno, mas, sempre verificariam as condições financeiras ligadas ao retorno:

*Eu não teria uma restrição, porque o problema não é ser funcionário, mas como uma pessoa física. O que você tem é tudo uma questão de fazer as contas e botar na ponta do lápis. É claro que eu acho que é mais difícil você, fazendo as contas, você ter uma empresa que te pague aquele valor, com todos os impostos em cima, e, que por consequência, precisa cobrar um preço muito mais alto de venda para cobrir os custos da sua folha. Então, você estando neste modelo cooperado, mais flexível, fica mais difícil você voltar para o modelo formal, porque o valor fica muito alto. A empresa tem que ser bem pré-disposta e bem cara no mercado para poder pagar o equivalente (Entrevistado 2).*

*Esta pergunta é uma dúvida. Eu, propriamente não. [...] Quando eu parei este trabalho em 2003, durante uns dois anos, ainda, semanalmente, me ligavam para oferecer oportunidades, mas sempre coisas, assim, famosas buchas de canhão. Eu falava 'você está louco que eu vou parar com as minhas férias de trabalho para me envolver em uma coisa desta': saí de férias e pegar um projeto fora de São Paulo, para unificar um sistema de uma empresa que juntou 10 empresas, cada uma com um sistema diferente, em seis meses. Tá bom: se você me pagar um milhão de dólares por mês, aí eu vou (Entrevistado 10).*

*É mais uma decisão pessoal. Até pode ser, para ser sincero, se surgir uma consultoria daquelas big five eu posso pensar no caso, mas, 99%, eu posso dizer que não porque eu gosto de risco, eu gosto do variável entrando, não tenho receio de um mês não ter nada e o outro mês ter o triplo. Então, eu não me adapto mais à rotina de ficar todo dia trabalhando das 8 às 5, eu quero ver o negócio crescendo, mas o meu negócio, então eu não voltaria (Entrevistado 11).*

*Para mim, não faz diferença. Se eu for voltar para o mundo de cliente, voltar para o mundo empresarial e se esse for o contrato, eu acho que eu voltaria sem problema nenhum. O que me faria ir para lá ou não, não seria o contrato de trabalho, seria a proposta de trabalho em si, a proposta financeira em si. Uma*

*coisa que se torna difícil é que não posso diminuir o meu nível de renda e para que o nível de renda se mantenha o mesmo, o salário de CLT tem que ser muito maior do que ele é hoje de verdade. Então, isso dificulta, porque as empresas não estão preparadas, não tem esse nível salarial lá dentro para contratação. Se achar uma empresa que pague como CLT e meu salário líquido não diminua, com certeza eu voltaria para CLT, sem problema nenhum. Mas tem que analisar o pacote todo, de benefícios, salário total (Entrevistado 17).*

Outros aceitariam voltar não por questões financeiras, mas, caso tivessem mais poder de atuação e algum novo desafio para carreira.

*Hoje, talvez, seria uma outra visão. Se você me perguntar se eu toparia voltar para iniciativa privada, talvez, não é uma coisa que eu fecho a porta. Hoje, eu tenho mais poder de barganha do que eu tinha na época: na época, eu tinha menos experiência, menos conteúdo, você não sabe como barganhar naquela situação. Se hoje eu volto para a iniciativa privada e tenho um cargo de maior poder com um pouco mais de liberdade, aí tem um quadro diferente para lidar (Entrevistada 18).*

*Talvez, hoje, se eu tivesse um outro convite para voltar para um regime CLT, numa outra posição, de diretoria, com certeza, eu teria muito mais a oferecer do que eu tive há três, quatro anos atrás (Entrevistado 21).*

*Depende do convite, estamos abertos a todo tipo de convite (Entrevistado 21).*

Os profissionais acima de cinquenta anos acreditam que não haveria este tipo de convite, visto que, no mercado brasileiro, dificilmente contratam pessoas acima desta idade.

*Inclusive, não estou mais nessa idade: depois dos 50 anos, eu não vejo nenhuma empresa contratar pessoas (Entrevistado 13).*

*Eu tenho 52 anos. Até os 75, eu acho que, por uma questão de lógica, eu consigo me guiar só sem o menor problema. Daí para frente dependerei dos outros. Com as condições físicas e mentais que eu tenho, quanto mais eu consigo trabalhar no mercado formal de trabalho? Mais 15 ou 20 anos? Fantástico. Mas quem me garante que vou ficar mais 15 ou 20 anos? Eu já sofri na pele, sem sentido, porque o mercado mudou...E se eu sofrer de novo? Eu teria perdido tudo que eu fiz até agora: eu acho que eu não voltava (Entrevistado 14).*

Um caso interessante é relatado por Entrevistado 10, que teve uma experiência traumática ao retornar para o regime CLT, após anos trabalhando como gerente flexível:

*Eu ganhava muito bem como gerente e foi nesta época que eu fui convidado para ser diretor da Ernst Young. Aí, eu voltei a ser funcionário CLT, só que em*

*uma posição totalmente diferenciada no meio do ano 2000. Foi uma coisa bem diferenciada e um salto bem grande profissionalmente. Foi uma experiência extremamente interessante em voltar a ser CLT, mas, por outro lado, foi meio traumatizante, porque na carreira de consultor destas empresas Big 5, a maioria cresce todo junto. Então, têm aquelas turmas que vão crescendo, entram 50 de uma vez e ficam 5, 6, 8 ou 10 e vão crescendo. Então, têm muitas painelas. Então, você imagina um cara de fora entrando direto lá em cima o que aconteceu com o gerentes seniores: por que trouxeram alguém de fora e não foram eles. Criou-se um ambiente de trabalho assim, onde os próprios diretores de trabalho eram panelados, e eu, sou meio cara de pau, eu me enfiava, tentava fazer parte do grupo, mas todos eles tinham uma resistência razoável a minha pessoa. Talvez eu não estivesse tão preparado para estar em um ambiente deste, tão hostil, e eu acabei ficando só um ano ou uns 17 meses e falei 'chega, vou fazer uma outra coisa'. Nesta época, eu tinha um conhecido de faculdade que estava prestando serviços para mim e fui trabalhar com ele (Entrevistado 10).*

### **5.7.2.1. Vantagem de ser empregado CLT**

Verificamos que uma grande parte dos entrevistados voltaria a ser empregado pelo regime de CLT. Durante as entrevistas, os trabalhadores flexíveis citaram as vantagens de ser empregado formal: salários fixos; benefícios; as grandes empresas têm estrutura acolhedora; e, maior sensação de segurança.

*É claro que quando você está numa empresa, então, vamos dizer assim, eu, por outras questões do destino, sempre estive em grandes empresas, é evidente que grandes empresas têm estrutura acolhedora: você está falando de alguém que todo mundo conhece, que todo mundo tem como uma referência (Entrevistado 1).*

*Como estou em várias empresas, falando com várias pessoas, o que é que a gente vê é que o nível de insatisfação é muito grande. Agora, por que é que essas pessoas estão insatisfeitas: a pessoa suporta uma carga de pressão muito grande, ela não gosta do chefe, ela acha que não aprende nada. Mas, ela não vai para outro lugar porque, às vezes, ela quer ficar numa boa, onde há a questão do salário e, principalmente, dos benefícios, que faz com que a pessoa fique pensando muito antes de mudar (Entrevistado 1).*

*Uma decisão muito difícil, porque, dentro da cultura da sua área profissional, você acaba tendo aquele resguardo da CLT. Então, você tem o INSS, você tem um salário fixo. Então, na área comercial, você até tem bônus, [...] eu sempre tinha uma zona de conforto (Entrevistado 8).*

*Quando você está no mundo corporativo, o que eu mais vejo é a segurança, embora, hoje, o mundo corporativo teoricamente não te dá segurança nenhuma. O fato de você ter uma carteira assinada, pelo menos 30 dias de*

*aviso prévio, férias, 13º, é uma certa segurança econômica: você pode planejar mais a longo prazo se você tiver uma carreira estável. Esse é o grande pró (Entrevistada 18).*

*As pessoas que estão sob um regime CLT, de uma certa forma, tem uma certa segurança, tem algo que os protege, que os permite caso alguma coisa saia fora do previsto, uma certa segurança: a empresa se compromete com o salário, plano de saúde, impostos (Entrevistado 21).*

Pelas descrições da análise de conteúdo, podemos ver que não há uma única resposta ou fórmula para todas os questionamentos que fizemos aos nossos entrevistados. Há similaridades e diferenças que permitem ver como o fenômeno da flexibilização é multifacetado e aberto às mais variadas interpretações.

No Capítulo 6, seguem as interpretações dos resultados da pesquisa de campo à luz dos estudos nacionais e internacionais, apresentados nos Capítulos 2 e 3, e outras interpretações.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é discutir os resultados da pesquisa de campo à luz dos estudos nacionais e internacionais sobre os temas, conforme apresentamos nos Capítulos 2 e 3. Além disso, buscamos interpretar como os executivos constroem o sentido, sobre o processo de “migração” para formas mais flexíveis de trabalho e à nova realidade vivida no trabalho.

Este capítulo está subdividido em sete seções: a) contexto da globalização e o trabalhador flexível brasileiro; b) organização do trabalho e o trabalhador flexível brasileiro; c) visão crítica da flexibilização: precarização do trabalho; d) sentido do trabalho para os trabalhadores flexíveis; e) comparativo com o estudo de Barley e Kunda (2004); f) comparativo com estudos nacionais que tratam da perspectiva do trabalhador; g) outras interpretações da análise de conteúdo; e, h) limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

No decorrer das interpretações, houve a necessidade de verificar alguns novos fenômenos ou temas citados diversas vezes pelos entrevistados, que não foram pesquisados na revisão bibliográfica inicial. Dessa forma, introduzimos alguns estudos para podermos interpretar melhor o sentido que poderia ter para os nossos entrevistados.

Adicionamos algumas informações sobre trabalho em multinacionais (OCDE, 2000); processo de influência negativa da liderança (KETS DE VRIES, 1980/1997); e, a questão do tempo (ELIAS, 1984/1998).

### 6.1. O trabalhador flexível brasileiro e as mudanças no mundo do trabalho

A partir das falas dos nossos entrevistados, é possível dizer que eles “assimilaram” os discursos gerencialistas da globalização, e que, dentre os mitos citados por Beck (1999), o mito da prestação de serviços e o mito da redução de custos, que foram citados por vários entrevistados.

Na visão do autor, os trabalhadores flexíveis acreditam que a prestação de serviços seria um caminho mais lógico e benéfico para a sociedade do trabalho, e, que há a necessidade das empresas reduzirem os custos com salários, para eliminar o problema de desemprego. De fato, como os entrevistados citaram, como exemplo, a situação de prestação de serviço nos países de economia avançada: trabalho em base horária; o uso de prestação de serviço para todos os tipos de trabalhos, seja de alta ou de baixa qualificação; e, a oferta e a procura que já ocorrem pela *internet*, sendo de fácil acesso e sistematizados.

No nosso entender, as experiências em cargos gerenciais e a constante atualização dos conhecimentos, por meio de mestrado, MBA, doutorado e outros cursos realizados por necessidades de trabalho, parecem indicar que os entrevistados “assimilaram” os conteúdos mais modernos transmitidos pela literatura administrativa internacional/nacional. Dessa forma, parece que os entrevistados incorporaram conceitos do mito da redução de custo e concordam com a sua aplicação.

No entanto, a concordância quanto ao uso do mito da redução de custos parece ocorrer só quando não é aplicado a si mesmo: quando as empresas tentam reduzir os custos que têm com a contratação desses profissionais, como vem acontecendo ao longo dos últimos anos, eles ficam inconformados com essa atitude empresarial.

Isso pode ser percebido quando os entrevistados reclamam da generalização demasiada, da massificação, que não permite a separação dos profissionais por nível

de qualidade de serviço prestado. Não gostam de ser nivelados por baixo, ser confundidos com trabalhadores que atuam como PJ, que aceita receber menor remuneração e se manter subordinado à empresa cliente.

Uma outra característica da globalização, citada por Giddens (2001) e Castells (1996/2007), é o fortalecimento das redes sócio-econômicas que serão a base de organização do trabalho do século XXI, utilizando-se das novas tecnologias da informação e comunicação. Os trabalhadores flexíveis atuam basicamente em redes: assim como os “especialistas itinerantes” do trabalho de Barley e Kunda (2004), os nossos entrevistados necessitam estabelecer uma rede de contatos profissionais sólida, que possibilite a aquisição de novos conhecimentos e as indicações para novos clientes, por questão de sobrevivência.

A apresentação de outros profissionais aos seus clientes somente ocorre quando há uma confiança estabelecida por um bom relacionamento de longo prazo entre os profissionais flexíveis: poucos são elegíveis a este patamar de confiança, talvez, porque os substitutos devem apresentar o mesmo nível de qualidade e conhecimento do profissional que indica.

Apesar dos gastos de estabelecimento de rede de contatos serem altos, os trabalhadores flexíveis não medem esforços para se deixarem “registrados” nas mentes dos clientes e outros profissionais, visto que a rede é muito significativa e deve ser trabalhada diariamente. Num mundo de flexibilidade, podemos supor que os elos mais duradouros são conseguidos por uma atuação pró-ativa em entidades de profissionais, onde os participantes passam a conhecer pessoas, atualizam os conhecimentos e criam uma identidade de grupo.

Quanto aos usos da tecnologia da informação e comunicação, os entrevistados não medem esforços para estarem atualizados, impulsionados pela necessidade e por vontade própria. Um ponto interessante verificado é que os profissionais de faixa etária acima dos cinquenta anos não pareciam “ultrapassados”: eles lêem sobre novas

tecnologias; utilizam-se de informática com intensidade, comprando e usando novos *softwares* lançados; e, estão conectados com outros pares em ambientes de comunidade *web*. Não encontramos “comodismo” em nenhum dos entrevistados, no que se refere aos usos das novas tecnologias; o que pode demonstrar a importância do conhecimento como a ferramenta de trabalho desses profissionais.

A intensificação do poder de barganha dos empresários perante os Estados nacionais e os trabalhadores, exigindo menores restrições trabalhistas, notados por Beck (1999), Bauman (1999) e Chahad (2003), também foi percebido pelos nossos executivos: indo em busca de redução de custo, os empresários solicitam que os trabalhadores deixem de ser empregados formais, do regime CLT, passando a atuar como terceiros ou informais; mas, a economia feita com esta mudança não é repassada para os trabalhadores. Os trabalhadores parecem sofrer diminuição de renda e arrecadação de impostos, enquanto os empresários aumentam os seus lucros.

Na visão de parte dos entrevistados, desde os anos 1990, quando iniciou o processo de terceirização no modelo acima, os profissionais de melhor qualificação, também foram sendo nivelados por baixo, no que se refere à remuneração, mostrando a imposição das regras dos empresários que buscam maiores retornos financeiros.

O fenômeno de desemprego estrutural e o crescimento acelerado das formas flexíveis de trabalho, mencionado por Beck (1999) e Chahad (2003), podem ser encontrados em diversos setores em que atuam os nossos entrevistados: nas consultorias empresariais; no setor de arquitetura; em tecnologia da informação; no ramo das agências de propaganda; além de outros serviços mais comuns como contabilidade e assessoria jurídica.

Segundo Chahad (2003), as empresas alegam que, a perda de rentabilidade dos postos de trabalho, isto é, aumento de salários combinado com os encargos trabalhistas causam corte de postos de emprego e desconforto para ambos os lados. Uma grande parte dos entrevistados acredita que a livre negociação, que reduz os impostos a

recolher para empresário-trabalhador, seria o modelo mais adequado para ambos: eles repetem várias vezes que querem ter o domínio sobre o dinheiro.

O domínio sobre o dinheiro próprio significa mais responsabilidade e organização, mas, talvez, os trabalhadores flexíveis acreditam que podem administrá-lo melhor do que o Estado e o empregador: querem ficar com a parcela que vai para os impostos relacionados à previdência social, fundo de garantia, férias, 13º salário e aquela que é usada pelo empregador como benefícios. Com o dinheiro em mãos, eles devem preparar um fundo de reserva para o fluxo financeiro, a aposentadoria e os cuidados com a saúde. Não é uma tarefa fácil, mas preferem ter o controle sobre si mesmo do que deixar este controle para os órgãos públicos e empregadores.

Num cenário onde as instituições sócio-econômicas estão abaladas com as transformações aceleradas em andamento, talvez, o trabalhador flexível consegue depositar confiança só em si mesmo, e, ninguém mais.

A figura de trabalhador autônomo de Beck (1999) descreve perfeitamente os executivos que entrevistamos para esta pesquisa:

O trabalhador autônomo sabe que ele não pode ou não deve continuar trabalhando por muito tempo num emprego que outras pessoas, no cumprimento de seu desditoso dever, ofereceram-lhe. E se eles não o fazem, a falha é deles e não sua. Ele sabe que deve agir de forma a criar e justificar 'seu' trabalho sempre no sentido de um valor de uso social ampliado (onde todos os três fatores - social, utilidade e valor - estão incluídos). Isso pressupõe não apenas uma forte identificação com as necessidades alheias, mas também com o trabalho. O trabalho autônomo significa sempre, nesse sentido, trabalho em si mesmo e para outros (BECK, 1999, p. 260).

A percepção da insegurança, isto é, a consciência de que não vai permanecer por muito tempo em empregos formais está presente em todos os entrevistados: a partir desta percepção, fizeram a migração como forma de garantir a continuidade de seu trabalho, reinventando-se sempre. Além disso, os trabalhadores flexíveis tentam alertar os

trabalhadores que continuam nas empresas, sobre esta “instabilidade” do trabalho formal. Dois entrevistados, o de número 3 e o de número 17, perguntam para todos os profissionais que eles entrevistam para o trabalho: você acha que ser CLT é seguro? O superior pode demiti-lo a qualquer instante, mesmo que você esteja desenvolvendo um bom trabalho. Que tipo de segurança é esta?

A forte identificação com o trabalho pode ser notada na visão missionária sobre o seu trabalho: os entrevistados falam de seu trabalho usando o termo “missão” porque parecem acreditar que eles são os pioneiros de um novo modo de trabalhar no Brasil. Dessa forma, eles não desistem facilmente e têm um orgulho muito grande de executar o seu trabalho, apesar de todas as dificuldades encontradas. Fora o termo “missão”, notamos um semblante de felicidade e de orgulho, ao relatar que eles afetam positivamente a vida de outras pessoas e mudam a cultura do mercado onde atuam.

As transformações da organização do trabalho no Brasil foram vividas pelos nossos entrevistados, visto que alguns já atuam no mercado há mais de trinta anos. Os entrevistados relatam que algumas empresas já estão aplicando práticas mais flexíveis, conforme o modelo de “pós-modernidade flexível” apresentado por Harvey (1992); no entanto, a maioria continua no modelo taylorista/ fordista: alienante, rígida, hierárquica, dividida funcionalmente e dominadora.

As decepções com o modelo taylorista/ fordista e a busca por um trabalho mais humanizado, onde o executivo volta a se sentir “capaz”, menos alienado, são fatores propulsores da migração para trabalho flexível.

Na nossa pesquisa, os seguintes fatores foram citados como os motivos da migração: a dificuldade de trabalhar em empresa de grande porte, multinacional, onde há pouca liberdade de inovação e tomada de decisão; a rigidez e o desestímulo à criatividade; trabalho sem perspectiva financeira; sistema de recompensas “injusto”; a dificuldade no relacionamento com o superior e as tomadas de decisão subjetivas dos superiores;

inflexibilidade quanto ao horário de trabalho; a dedicação excessiva exigida pelas empresas; e, cargas horárias que não respeitam o limite estabelecido pelas leis, trazendo problemas de esgotamento físico e estresse.

Quanto à falta de liberdade de inovação e tomada de decisão em multinacionais, rigidez e o desestímulo à criatividade, a Entrevistada 18 relata que “*se você queria dar uma idéia nova não podia; primeiro, tinha que falar com um, com outro*” (Entrevistada 18). Os entrevistados 6 e 15, que atuaram em empresas multinacionais antes de migrarem para trabalho flexível, contaram as suas experiências frustrantes de trabalhar nessas organizações:

*[...] já estava meio saturado de ficar brigando com importação, greve portuária, greve de fiscais, a matriz te cobrando coisa que não fiz (Entrevistado 6).*

*[...] depois, vinha um americano e você tem que explicar para ele, o conceito do conceito do conceito para ele entender. E aí, ele voltava para os EUA e explicava para o chefe dele, para outro chefe dele e vinha uma decisão, quando já se passava quase um ano (Entrevistado 15).*

Os profissionais parecem ter experimentado algumas barreiras já conhecidas por trabalhadores que atuam em empresas multinacionais: a estrutura burocrática, que exige aprovação da matriz para todas as tomadas de decisão, pode fazer com que as idéias locais não consigam ser implementadas; o papel estratégico pode não ser delegado aos gestores da subsidiária; as exigências quanto ao cumprimento das formas e prazos estabelecidos pela matriz podem ocasionar retrabalho e desgaste físico e mental; a desconfiança da matriz, em relação às capacidades dos trabalhadores da subsidiária, pode ser demonstrada pelo envio de pessoal técnico e auditores para checagens de detalhes de projetos; os fusos horários que exigem aumento da carga de trabalho; entre outros.

Apesar do *glamour*, o trabalho em multinacionais parece gerar uma série de situações que não são confortáveis para os trabalhadores. Isso pode ser percebido, quando observamos um material disponível no site do Ministério da Fazenda, elaborado originalmente pelo Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

(OCDE), em 2000: “Linhas Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais”. As diretrizes foram recomendadas pelos governos às empresas multinacionais, para que tais empresas sigam voluntariamente “padrões de boa conduta consistentes com as leis adotadas” (OCDE, 2000).

A própria existência de uma diretriz faz supor o nível de impacto negativo que as multinacionais estavam causando nas economias e sociedades dos países, onde vieram a instalar as subsidiárias. A diretriz aborda temas como emprego e relações industriais, meio ambiente, combate ao suborno, interesses do consumidor, ciência e tecnologia, concorrência, e fiscalidade. As recomendações gerais da OCDE são para que “cumpram” o que está determinado em legislações locais, o que faz supor um desrespeito às práticas citadas a seguir: respeito aos direitos humanos; incentivo à formação de capital humano; promoção da política empresarial através da sensibilização dos trabalhadores; não utilização de ação discriminatória ou disciplinar em relação aos empregados que denunciam práticas da multinacional que transgridem a lei; e, encorajar os prestadores de serviços a seguirem as linhas destas diretrizes.

Dessa forma, podemos supor que vários executivos viveram situações muito desgastantes ao trabalhar em multinacionais, decidindo migrar para trabalho flexível. Como relatou o Entrevistado 15, “[...] no caso, para mim foi uma decepção. E isso deixou cicatrizes e, realmente, hoje, eu não quero trabalhar como empregado de forma nenhuma” (Entrevistado 15).

Outro fator citado pelos nossos entrevistados foi a dificuldade no relacionamento com o superior e as tomadas de decisão subjetivas dos superiores. O Entrevistado 3 relatou que, mesmo sendo um subordinado produtivo, o simples fato de seu chefe “não gostar da sua cara” pode ser motivo de demissão.

As palavras do Entrevistado 3 parecem relatar um processo particular de influência, denominada de *folie à deux* na literatura psiquiátrica (Kets de Vries, 1980/1997). O *folie à deux*, ou a loucura compartilhada, é “um processo particular de influência, que

geralmente está associado a alguma forma de ruptura com a realidade que ocorre entre grupos de indivíduos” (KETS DE VRIES, 1980/1997, p. 303). Este fenômeno ajuda a entender as interações entre líderes e seguidores, e, ocorre em qualquer organização, podendo ser visto como uma das armadilhas da liderança.

O superior exerce influência sobre os subordinados, que, muitas vezes, “sacrificarão a realidade, participando em decisões irracionais sem assumir uma posição crítica e sem questionar o que está acontecendo” (KETS DE VRIES, 1980/1997, p. 303). Para essas “panelinhas”, os objetivos do subgrupo passam a ser mais importantes do que os objetivos e as estratégias da organização.

Segundo Kets de Vries (1980/1997), “nas áreas em que os elementos de *folie à deux* se infiltram na organização, [...] Em vez de adotar uma ação realista, os gerentes reagem face às emergências omitindo-se ou procurando bodes expiatórios” (KETS DE VRIES, 1980/1997, p. 310).

Em empresas grandes, muitas vezes, nos deparamos com pequenos “feudos”, onde o responsável por divisão ou departamento “comandam” o grupo de forma personalista. Nesse ambiente, talvez, ser um empregado “produtivo”, que busca atender os objetivos e as metas organizacionais, não é o mais importante, conforme Kets de Vries (1980/1997). As vontades do seu superior e a sua “bênção” podem ser mais importantes: assim, se o superior “não gosta da sua cara”, como nos disse o Entrevistado 3, o subordinado pode ser transformado em um bode expiatório e demitido, quando tiver uma necessidade de redução de custo.

Esse processo de influência, *folie à deux*, talvez, seja mais freqüente nas organizações brasileiras do que nós podemos imaginar, e, estaria motivando os executivos a migrar para um trabalho onde não há superiores.

Mais dois fatores citados pelos trabalhadores flexíveis foram a inflexibilidade no cumprimento do horário de trabalho e a exigências das empresas para que cumpram

cargas horárias que não respeitam o limite estabelecido pelas leis, trazendo problemas de esgotamento físico e estresse. Nas entrevistas, os executivos nos contaram que trabalhavam mais de quatorze horas por dia, nos finais de semana e feriados: essas cargas horárias de trabalho claramente não respeitam as leis trabalhistas, que determinam o máximo de oito horas por dia, podendo ser complementado por duas horas adicionais de horas extras não habituais.

Sabemos que os nossos entrevistados, sendo de nível gerencial, geralmente, eram classificados como trabalhadores em cargos de confiança, isto é, não sujeitos ao controle de horários, tal como a marcação de ponto. No entanto, houve uma exigência paradoxal por parte das organizações em relação aos entrevistados: mostraram-se inflexíveis quanto ao cumprimento do horário de entrada, isto é, não viam com “bons olhos” aqueles que chegavam fora do horário oficial de entrada; mas, exigiam a permanência dos trabalhadores por quatorze a quinze horas nas empresas, por não pagarem horas extras, mesmo com a produtividade em queda, devido ao excesso de fadiga.

Os entrevistados 5 e 29 perceberam que, a rigidez do cumprimento de horário de entrada e a “prova de dedicação” que as empresas pediam no horário de saída, não tinham relação direta com a produtividade dos trabalhadores: o funcionário está cansado e não produz, mas há uma “obrigação do ambiente” (Entrevistada 29).

Talvez, as empresas querem é demonstrar o poder de domínio sobre a vida dos seus empregados: principalmente, o domínio sobre o tempo dos trabalhadores parece ter aumentado, não permitindo que eles dediquem o seu tempo a outras atividades pessoais.

A Entrevistada 29 relata que, devido ao excesso de tempo dedicado ao trabalho, acabou “deixando muita coisa da sua vida pessoal de lado”. É um trabalho intenso, que, quando você perde, você acaba perdendo uma parte da sua vida. Fiquei com uma série de problemas, estresse, saúde [...] (Entrevistada 29).

Segundo Elias (1984/1998), na vida social, o “tempo” em si já exerce um poder coercitivo sobre o indivíduo:

Este é sempre obrigado a pautar seu próprio comportamento no ‘tempo’ instituído pelo grupo a que pertence e, quanto mais se alongam e se diferenciam as cadeias de interdependência funcional que ligam os homens entre si, mais severa torna-se a ditadura dos relógios (ELIAS, 1984/1998, p. 97).

As empresas parecem usar o tempo como um fator de domínio, de coerção sobre os indivíduos, em busca de controle sobre o comportamento dos trabalhadores subordinados: essa coerção aumenta o estresse e traz conseqüências negativas para a saúde dos executivos, que preferem realizar a migração para um trabalho mais flexível, onde possuem o controle do seu tempo.

Segundo Castells (1996/2007), uma das tendências de transformação organizacional é “a crise da grande empresa e a flexibilidade das pequenas e médias empresas como agente de inovação e fontes de criação de empregos” (CASTELLS, 1996/2007, p. 212). Notamos que a maioria dos entrevistados migrou para trabalho flexível, mas não permaneceu na informalidade: buscaram constituir pequenas empresas e, mesmo os profissionais que não adotam nenhuma formalização, demonstraram ter a ciência de que deveriam adotar uma forma jurídica para não permanecer na informalidade:

A tarefa de selecionar a forma jurídica de atuação não parece ser fácil, mas, é importante e exige do profissional a aquisição de novos conhecimentos sobre as obrigações tributárias e outros assuntos legais. A decisão sobre a forma legal é realizado pelo trabalhador flexível, com ou sem a influência das empresas contratantes: microempresa, sociedade civil, cooperativa de trabalho, redes de empresas subcontratadas, entre outras. A adoção de formas jurídicas supõe-se o atendimento às necessidades de formalização e menor sobrecarga fiscal, evitando a diminuição da renda do trabalhador flexível.

Castells (1996/2007) citou o modelo de redes multidirecionais como outra tendência de flexibilidade organizacional: pequenas e médias empresas que atuam sob subcontratação ou sob o domínio financeiro/tecnológico de empresas de grande porte, mas, freqüentemente, “tomam a iniciativa de estabelecer relações em redes com várias empresas grandes e/ou com outras menores e médias, encontrando nichos de mercado e empreendimentos cooperativos” (CASTELLS. 1996/2007, p. 218).

Este modelo foi usado pelo Entrevistado 10, na década de 1990, no setor de consultorias empresariais, junto a um grupo de cerca de trinta consultores, que nos momentos de pico de projetos, chegava a cem consultores.

*Teve um esquema de trabalho que, ao invés de toda pessoa que for contratada seja um CLT, os líderes destas empresas criaram uma empresa e o resto destas pessoas, onde eu estava incluído, foram criando uma rede de empresas. Isso quer dizer, se criou tanto uma forma de trabalho, contabilmente, como financeiramente, uma relação de trabalho muito melhor para todo este grupo. Eu acho que a gente tem uma das primeiras experiências destas. Hoje, praticamente todos os consultores de informática trabalham neste esquema de autônomo, só que isso foi em 1997 (Entrevistado 10).*

Esta rede de empresas de consultorias foi utilizada por uma grande empresa de consultoria internacional, a Deloitte Touche Tohmatsu, que adquiriu a empresa-mãe e manteve a forma flexível de trabalhar. Esta estrutura impactou os demais concorrentes, que não conseguiam pagar melhores salários para os seus consultores CLT, perdendo bons profissionais para esta estrutura flexível.

*Isto acabou atraindo a atenção da Deloitte que acabou comprando esta empresa mãe e a gente continuou trabalhando como autônomo para a Deloitte. Foi a primeira vez no mundo que a Deloitte contratou pessoas como autônomo, porque eram tantas pessoas que inviabilizava o negócio se a Deloitte tivesse que abrir uma empresa. A Deloitte não tinha suporte para contratar essas pessoas e acabou fazendo uma parceria muito interessante, porque a Deloitte entrava com o nome, pegava os grandes clientes e a gente entrava com o trabalho muito mais flexível e muito melhor para os consultores do que o CLT tradicional. Isso meio que mexia um pouco com o mercado destas consultorias meio grandes tipo Accenture, Ernst Young e a própria Price: eles tiveram que mudar o modelo deles, porque eles trabalharam muito tempo com profissionais CLT em todos os níveis e isso acabava fazendo com que os consultores ganhassem muito pouco (Entrevistado 10).*

O nível de profissionais contratados chegava à diretoria, sendo uma proposta inovadora para a época. O Entrevistado 10 conta que o modelo de redes de empresas funcionava muito melhor do que as cooperativas, que ainda possuíam pontos possíveis de argumentação jurídica, isto é, caracterizava um vínculo empregatício em muitos casos. Um outro ponto é o alto nível de qualificação dos profissionais envolvidos, que não queriam adotar um formato de negócio que não fosse totalmente “redondo”, legalizado.

*Acho que a gente fez a primeira experiência de contratar gerentes autônomos, até diretores autônomos. A gente chegou a passar algumas semanas, talvez, uns dois meses tentando conversar com pessoas de cooperativas e percebeu que cooperativa também era uma coisa meio duvidosa. O negócio não fechava bem, tinha gente que levava dinheiro, era assim: funcionava para programador, para digitador, para analista. Não funcionava bem para pessoas de alta qualificação, que discutem modelo de negócio, que estão lá para discutir se o negócio está fechando bem ou não. Estas pessoas que se envolvem com o negócio, este grupo de 30 pessoas, ou era politécnico ou era da GV: gente que teve uma formação de carreira muito forte, gente com pais envolvidos em negócios. Quer dizer, era gente que não ia ficar parado simplesmente sendo autônomo, era gente que queria fazer parte do negócio. Eu acho que foi realmente uma grande revolução contratar profissionais de alto nível ou nível médio como autônomos, criando esta rede de empresas de serviço (Entrevistado 10).*

Esta experiência dos anos 1990 mostrou que, talvez, no Brasil, existam muitos formatos flexíveis de organização do trabalho ainda não explorados pelos cientistas sociais e econômicos brasileiros.

## **6.2. Visão crítica da flexibilização: precarização do trabalho**

Numa linha mais crítica sobre as transformações da economia e seus impactos na organização do trabalho, Heloani (2003) e Antunes (2000) acreditam que a flexibilização e a diversificação das formas contratuais de trabalho vieram como formas de exploração e de dominação ainda maior sobre os trabalhadores.

Essa linha de pensamento parece ser a base para o grande número de estudos sobre a precarização do trabalho no Brasil, conforme vimos na Seção 3.7, do Capítulo 3.

Potengy e Castro (1998), Piccinini (2004) e Alvarez *et al.* (2007) observaram que muitas empresas estavam utilizando as “falsas cooperativas” para “baratear o custo de produção, para desviar a aplicação dos direitos trabalhistas, pois as cooperativas funcionam como prestadoras de serviços especializados a terceiros” (PICCININI, 2004, p. 76). Piccinini (2004) constatou um clima de insegurança e angústia quanto ao futuro e a perda de qualidade de vida pelas horas excedentes. Segundo Potengy e Castro (1998), as cooperativas são formadas por empregados demitidos das empresas clientes.

Na nossa pesquisa, apenas três pessoas trabalhavam como cooperados e não eram empregados demitidos das empresas clientes. Desta forma, não há como comparar os conteúdos dos estudos com os resultados da nossa pesquisa. No entanto, há depoimentos que confirmam a ocorrência de uma proliferação de consultores, seja cooperado seja PJ, que seriam “funcionários contratados sob regime de empresa” (Entrevistado 7), apenas para reduzir o custo de contratação da empresa cliente:

*E tem também o pessoal que é PJ, que se chama consultor e acabou sendo um funcionário contratado sob o regime de empresa. Eventualmente, a pessoa tenha começado com um objetivo maior, mas, no fim, acaba precisando voltar e a forma de contratação, ao invés de ser CLT, acaba sendo PJ (Entrevistado 7).*

*As empresas começaram a precisar de consultor e, não querendo pagar as tarifas que as grandes consultorias pagam, começaram a contratar gente mais barata. Isto é uma coisa que eu sempre me queixei aqui no Brasil: as empresas tinham um valor igual para todos os consultores. [...] Aqui, o que acabou acontecendo é que esse consultor virou forma de pagar menos do que você pagaria para um funcionário interno, ou seja, você contrata alguém de fora que se dispõe a receber um salário que é bem menor do que um funcionário seu ganharia (Entrevistado 10).*

Na opinião dos entrevistados, a aceitação sem negociação para se tornarem cooperados e PJ, por uma numerosa parcela dos trabalhadores flexíveis, fez com que estes ficassem mais desvalorizado no mercado nacional, dando maior poder de controle e decisão para as empresas clientes. A aceitação sem negociação teria ocorrido porque “nos anos 1990, o elevado desemprego e a instabilidade econômica arrefeceram o poder de pressão que, de alguma forma, os sindicatos conquistaram nos anos 1980” (COSTA, M. S., 2007, p. 18).

Deste modo, a intensificação do trabalho, citado por diversos autores (Potengy e Castro, 1998; Segnini, 1999, Costa, M. S., 1994, 2003, 2005, 2007; Peruzzo, 2002; Leite, M., 2005; Alvarez *et al.*, 2007; Navarro e Padilha, 2007), tanto para os empregados formais quanto para os trabalhadores flexíveis é uma realidade, visto que o poder de barganha e, conseqüentemente, de domínio das empresas aumenta no cenário atual.

Potengy e Castro (1998) relatam que os trabalhadores por conta própria associam a sua forma de trabalhar com a “liberdade de controle do próprio trabalho, à sua possibilidade de organizar e gerenciar tempo, o ritmo e o espaço do trabalho” (POTENGY; CASTRO, 1998, p. 12). No entanto, o ritmo e a intensidade de trabalho aumentam quando trabalha de forma independente, visto que os clientes sempre colocam prazos curtos para a entrega dos trabalhos terminados.

Podemos observar que, realmente, alguns dos nossos entrevistados intensificaram ainda mais o ritmo de trabalho após a migração, embora, tenham decidido deixar o emprego formal pelo mesmo motivo: o excesso de trabalho.

Segundo Potengy e Castro (1998), “o uso do ‘contrato verbal’ impõe a pessoalização das relações de trabalho, onde valores como ‘confiança’ e ‘respeito’, aparecem como delimitadores da relação patrão-empregado (POTENGY; CASTRO, 1998, p. 9)”. Talvez, o trabalhador flexível, sendo regido por este “contrato verbal”, passa a ter maior dedicação e ritmo de trabalho: são vários “patrões” exigindo a dedicação e isso pode significar intensificação do trabalho.

Como exemplos, temos dois casos: Entrevistada 4 que não conseguiu conciliar o casamento com o ritmo de trabalho intenso e o Entrevistado 20 que teve um AVC (Acidente Vascular Cerebral), após a migração para o trabalho flexível.

*Foram dois anos alucinantes de trabalho: eu me dediquei muito mesmo, foi minha base de trabalho. Eu não posso dizer que foi o fator base da minha separação, mas que contribuiu, contribuiu (Entrevistada 4).*

*Entrevistado 20 - Eu tive um AVC, no abril do ano passado, aí , porque, outra vez, eu comecei a exagerar no trabalho. Quando você trabalha em casa, você não sai da casa, não sai com amigos. E eu ia dormir às 2 da manhã e sempre acordo às 7. Então, das 7 às 8 horas eu lia jornal, eu andava, e depois, parava 45 minutos para o almoço e ia indo, ia indo, acabava nem jantando. E aí embalava, de você escrever e escrever, fazer relatório, ia indo. Agora, depois disso, eu ainda tenho seqüelas, ainda estou mancando, mas agora eu resolvi valorizar saúde, então, 7 ou 8 horas da noite, no máximo, eu fecho as coisas, acabou e não tem problema. E duas vezes por semana eu tenho que fazer fisioterapia, então são duas horas que eu invisto em mim mesmo.*

*Pesquisadora – Então, mesmo trabalhando por si só, a carga de trabalho não diminuiu, não é?*

*Entrevistado 20 – É preciso se policiar muito. Eu passo a indicar colegas também. Então o que acontece: você tem vários patrões. Cada empresa é um patrão teu. E, cada empresa, como ela paga, ela quer exigir naquele momento. Daí, é conciliar agenda, é conciliar reunião, conciliar viagens, tudo isso. [...] Então, isso que eu preciso discernir muito bem. Vários patrões, que pedem para que as suas expectativas sejam atendidas na mesma hora, assim eu preciso me programar muito mais (Entrevistado 20).*

Potengy e Castro (1998) notaram que o termo “consultor” é usado freqüentemente para encobrir uma relação de assalariamento, que não oferece a proteção social garantida aos trabalhadores do regime de CLT. Outros usos do termo “consultor” são para indicar profissionais que trabalham de forma esporádica ou para indicar trabalhadores que atuam por conta própria, como autônomos e *free lancers* (POTENGY; CASTRO, 1998).

A maioria dos profissionais entrevistados para esta pesquisa, também, usam a auto-definição de consultor; mas, muitos não gostam deste termo “banalizado”. Alguns preferem termos como autônomo, empresário, franqueado e assessor. Acreditam que o termo consultor é abrangente e massificado em demasia, para descrever o tipo de atividade exercido por um profissional “qualificado e diferenciado” como eles.

Conforme relatado na Subseção 5.1.1, do Capítulo 5, estes profissionais acreditam ser diferentes da maioria dos consultores, por serem “detentores do conhecimento e da prática”, adquiridas ao longo de extensos períodos de experiência profissional.

Tratando especificamente de precarização dos trabalhadores flexíveis de alta qualificação, Potengy e Castro (1998) e Tosta (2007) afirmam que esta camada de

trabalhadores flexíveis, também, não está livre de precarização, incerteza, “subordinação, com hierarquia, chefes, horários a cumprir, regularidade, local de trabalho fixo” (TOSTA, 2007, p. 6). Na opinião dos autores acima, os trabalhadores flexíveis “são funcionários sem os direitos do empregado assalariado, mas que têm que cumprir com os deveres” (TOSTA, 2007, p. 6). Nesta relação, o único responsável sobre o seu futuro é o próprio trabalhador, que se vê excluído de mecanismos de proteção social.

Geralmente, as características da precarização descritas pelos estudos nacionais são: intensificação da carga horária de trabalho; insegurança quanto ao futuro, isto é, manutenção do emprego; inexistência de contrato formal de trabalho e perda de direitos como férias e 13º salário; não recolhimento dos encargos trabalhistas, como previdência social e FGTS; maior exposição a riscos como acidente e doença eventual; reordenação do tempo, espaço e família; e, a quebra da coesão coletiva, isto é, a falta de representatividade através de um sindicato,

Quanto à esta visão de trabalhadores flexíveis de alta qualificação como “vítimas” da precarização, os resultados da pesquisa parecem mostrar pontos divergentes com as afirmações acima. Abaixo, fazemos uma comparação dos fatores de precarização mais citados pelos autores, usando como um texto representativo o estudo de Tosta (2007).

Quanto à afirmação de que os trabalhadores flexíveis têm “subordinação, com hierarquia, chefes, horários a cumprir, regularidade, local de trabalho fixo” (TOSTA, 2007, p. 6), verificamos que nem sempre isso é verdadeiro.

Na descrição sobre o papel do trabalhador flexível, realizada na Subseção 5.5.2, do Capítulo 5, pudemos verificar que poucos entrevistados consideram-se subordinados aos clientes, chamando-os de “chefes” e “patrões”: mesmo estes, não estavam inseridos diretamente na hierarquia, não tinham uma regularidade de horários a cumprir e nem tinham um local fixo de trabalho dentro dos clientes. Talvez, consideravam os clientes seus “patrões” e “chefes”, em sinal de respeito.

Os entrevistados exerciam papéis estratégicos ou táticos, tais como: ser um observatório de novas tendências e de boas práticas do mercado para orientar o cliente; orientar o cliente em assuntos que funcionários internos não tinham conhecimento ou não conseguiram atender adequadamente; ser bons prestadores de serviço; ser amigo do cliente e cuidar dos seus negócios com muito zelo.

Quanto aos mecanismos de proteção social, tais como contrato de trabalho formal e direitos trabalhistas, a maioria já encontrou outras formas jurídicas de atuação e diz preferir o recebimento dos valores referentes às férias e 13º salário, para que ele mesmo faça a sua previdência. Eles parecem não se achar tão “vítimas” ou “abandonados” pelas políticas públicas, como descrevem os autores mais críticos da flexibilização.

Talvez, os executivos em regime flexível acreditam-se capazes de controlar e preparar as suas previdências. Nos seus depoimentos, há poucas palavras referentes ao governo, como reivindicações de melhoria do conteúdo e aplicação da CLT, ou, sindicalismo e luta de classes. Não houve sequer uma menção sobre o papel do sindicato em todas as entrevistas.

Quanto falaram sobre CLT, foi para falar: de sua rigidez, usando um discurso gerencialista (Entrevistado 5); das vantagens e desvantagens do mercado de trabalho regido por CLT; e, que a CLT não pode deixar de existir no Brasil, por características culturais da relação empregador-empregado, que é muito injusta (Entrevistado 17).

Talvez, o CLT faça parte do seu passado e, agora, eles devem é preparar o futuro, planejar-se para as “entressafas”, buscar melhorar a rede de contatos, aumentar o conhecimento e passar um tempo com a sua família. O discurso de precarização parece não encontrar um “lugar” na nova vida dos executivos que migraram:

*Então, o mundo mudou muito. E aí, na verdade, não tem como você ter preconceito em relação a nada. Quando mais aberto você estiver, vai ser muito*

*melhor. Se não, o tanto de sofrimento que você vai ter, você vai ser um saudosista e vai ficar no 'ah, naquele tempo', 'ah, naquele tempo', 'ah, naquele tempo'. Então, tento não ficar pensando no passado, penso mais no presente para caminhar com uma outra configuração, porque dessa forma acho muito interessante. Vejo que, de certa forma, fui muito agraciado, porque a minha vida corporativa foi muito boa: a carreira cresceu, fui de trainee a diretor, basicamente, só não fui presidente de uma empresa. Foi um bom crescimento, tive bons prêmios, viagens internacionais, prêmios dentro e fora da empresa, então, isso foi bastante interessante. Sob o ponto de vista de clientes, foram atividades interessantes que ficaram e foram. E, agora, precisa continuar fazendo, precisa continuar seguindo, né. Não dá para ficar vivendo de historinhas, então, acho que é isso que faz o desafio de continuar na vida (Entrevistado 1).*

Como disse o Entrevistado 1, o “saudosismo”, ficar pensando no passado, parece não ser a ação preferida dos executivos que migraram para o trabalho flexível: eles seguem fazendo a “reconfiguração de si mesmo”, enfrentando “o desafio de continuar na vida” (Entrevistado 1).

### **6.3. Sentido do trabalho para os trabalhadores flexíveis**

Segundo Bendassoli (2006), no campo organizacional, tanto as empresas quanto a mídia dizem que o trabalho deve ser visto como “carreira” e não mais como emprego. Atualmente, acredita-se em “individualização da experiência com o trabalho”, isto é, cada profissional torna-se responsável pela sua carreira, incluindo-se a “formação, atualização, empregabilidade etc”. (BENDASSOLI, 2006, p. 15).

Nesse sentido, os executivos que migraram para trabalho flexível apresentam informações que permitem perceber a sua “experiência com o trabalho”: todos os entrevistados têm um histórico profissional muito interessante e intenso, que mostra uma participação efetiva na construção da própria carreira. A maioria dos entrevistados narra a sua trajetória profissional com muito orgulho e auto-estima, porque a carreira foi construída com muita luta: os sucessos colhidos no caminho foram resultados de seus esforços e da sua capacidade de superação. Dessa forma, mostra um pouco o que o trabalho significa para a sua vida.

No caso do Entrevistado 1, podemos perceber que havia um propósito em cada etapa de troca de empresas (experimentar o lado de diferentes *players* do setor publicitário), que parece ter uma ligação com a formação (graduação em Comunicação, pós-graduação em Marketing e especialização em Administração), para atender a um objetivo final (trabalhar em serviços e marketing). É uma construção de carreira sólida, onde o profissional investiu mais de vinte anos de sua vida profissional e pessoal: é de presumir que esta carreira tenha muito significado para ele.

*Então basicamente é assim: eu sou publicitário, de ter começado a carreira como trainee na Rede Globo de Televisão. [...] o que eu procurei fazer é seguir uma carreira: primeiro, comecei no veículo e, depois, eu quis ir para agência de propaganda, então, fui depois para Young & Rubicam. E, depois eu quis fazer uma carreira em anunciantes, que é exatamente a ABN, o grupo Saint-Gobain e depois a EDS. Então isso foi o meu trajeto profissional de estar trabalhando, porque exatamente eu me formei em Comunicação e fiz uma pós-graduação em Marketing na ESPM. Depois fiz uma especialização em Administração na GV, depois fiz um Mestrado em Comunicação e Mercado e a idéia foi sempre trabalhar nessa parte de serviço e marketing. Então é isso que eu quis fazer ao longo da minha vida profissional (Entrevistado 1).*

O Entrevistado 5, por exemplo, informa que estabeleceu um objetivo na época da faculdade, com menos de vinte anos, e seguiu esta meta até os dias de hoje, alcançando tudo o que planejara para si mesmo. Atualmente, com mais de trinta anos, possui a bagagem profissional que construiu e atua por conta própria, utilizando os conhecimentos adquiridos nestas experiências.

*Na verdade, o que me trouxe onde eu estou hoje é a minha inflexibilidade comigo mesmo, porque, na verdade, desde que eu estava na faculdade, eu tinha um objetivo de com 30 anos estar em uma situação desta. Então, o meu objetivo inicial sempre foi trabalhar em outras empresas para conseguir bagagem, para depois conseguir um emprego por conta própria (Entrevistado 5).*

No caso do Entrevistado 22, embora as empresas e os setores mudem, a carreira sempre foi construída na área logística, desde a época da faculdade. Após trabalhar em empresas nacionais e internacionais, começou a trabalhar por conta, tornando-se prestador de serviço para as empresas que conheceu ao longo da sua carreira.

*Entrei na faculdade aos 18, mas, dos 17 para os 18, eu já estava trabalhando no grupo Pão de Açúcar: foi a primeira grande empresa. Eu tive poucos, mas bons empregos. No Pão de Açúcar, eu assumi uma seção de transportes para tratar do frete de compras; um ano depois, eu já era o gerente de transportes do grupo, cuidando de toda rede de abastecimento das lojas, dos armazéns, do recebimento de mercadorias para fornecedores. Fiquei no grupo Pão de Açúcar durante 10 anos. [...] Na Gradiente, fiquei durante 8 anos atuando na área de logística: também reduzi o custo logístico deles fantasticamente. [...] Depois, fui convidado pela Samsung para assumir gerência de logística: fiquei quase 8 anos lá dentro, e, depois que eu saí da Samsung, eu comecei a trabalhar por conta (Entrevistado 22).*

Citamos somente três exemplos, mas a maioria dos entrevistados apresenta um “fio condutor” na sua trajetória profissional, uma prova que faz presumir o cuidado que tiveram ao selecionar cada uma das etapas da sua carreira.

Segundo Bendassoli (2006), visto que a metanarrativa pública do trabalho se enfraqueceu, hoje, para falar da experiência com o trabalho, são usadas cinco narrativas públicas principais acerca de seus sentido e valor ou o *ethos*: o moral-disciplinar, o romântico-expressivo, o instrumental, o consumista e o gerencialista. Visto que esses *ethos* coexistem, há uma privatização da experiência com o trabalho, que gera ambigüidade: ao mesmo tempo em que há uma pluralidade de sentidos do trabalho, pode haver sobreposições e divergências entre os *ethos*.

- f) o *ethos* moral-disciplinar: enfatiza o dever de trabalhar e os aspectos normativos dessa atividade; o trabalho é visto como um dever social; há uma separação entre trabalho e prazer;
- g) o *ethos* romântico-expressivo: vê o trabalho como fim em si mesmo; reconhecimento intrínseco; o trabalho é visto como criação e prazer;
- h) o *ethos* instrumental: enfatiza a dimensão liberal do trabalho; trabalho visto como emprego; valor social do trabalho ou capacidade produtiva do trabalho; focado em meritocracia; renda e status;
- i) o *ethos* consumista: o trabalho é descrito como meio para obtenção de satisfação e prazer para si mesmo; e,
- j) o *ethos* gerencialista: o trabalho é o que aparece no discursos de gestão empresarial; cultura de negócios; movimento gerencialista; características

individuais do profissional; cultura do empreendedorismo.

Tentamos verificar o uso das narrativas acima nos depoimentos dos trabalhadores flexível. Uma primeira inferência, que fizemos sobre o sentido do trabalho na vida dos trabalhadores flexíveis, veio do constante uso da palavra “missão” nos depoimentos de alguns entrevistados: seriam eles, talvez, os “missionários” de um novo modo de trabalhar?

Além das palavras usadas, o semblante de felicidade e de orgulho, que notamos nos entrevistados, parece demonstrar o alto valor que eles atribuem ao trabalho executado por si mesmo. Eles acreditam que afetam positivamente a vida de outras pessoas e mudam a cultura do mercado onde atuam.

*Mas, hoje, realmente, eu já tenho uma outra missão. O que me dá prazer hoje, é ver pessoa crescer (Entrevistado 3).*

*Um país como o Brasil que não tinha cultura de seguro de vida , cultura de planejamento, em 10 anos a Prudential conseguiu contribuir e até dentro de organizações que regulamentam isso aqui no Brasil. [...] Trouxe um conceito muito diferente do que existia aqui dentro: era um mercado muito banalizado, hoje, pelo menos, as instituições olham de forma diferente (Entrevistada 4).*

*E eu vejo isso como atingir um objetivo de vida que sempre norteou os meus objetivos pessoais: é o de tentar gerar o máximo de empregos no Brasil, o quanto eu puder [...] Meio utópico, mas é um norte, e é legal que, em toda decisão que eu tomo profissional, é um norte que tem me levado a tomar decisões boas no meu caminho (Entrevistado 5).*

*Eu sempre quis, dentro da logística, encontrar fornecedores, não digo perfeitos, mas que tratassem o cliente da maneira como os clientes gostariam de ser tratados (Entrevistado 22).*

*[...] está na minha cabeça que eu quero fazer desse meu negócio um grande negócio, não grande financeiramente mas grande para mim, construir alguma coisa, é que nem escrever um livro, todo mundo quer ter um filho, plantar uma árvore e escrever um livro, é um objetivo que aconteça o que acontecer você tem que encarar, tem que fazer, é uma missão, estou nessa hoje [...] (Entrevistado 25).*

Quando falamos em “missão”, “vocação”, isto nos remete aos conceitos cristãos da ética protestante do trabalho. A narrativa pública, de Bendassoli (2006), que é “composto por resíduos da antiga ética protestante do trabalho e por doutrinas

moralistas tradicionais” (BENDASSOLI, 2006, p. 203) é o *ethos* moral-disciplinar. Esse *ethos* enfatiza “o caráter reprodutivo e o sentido social do trabalho” (BENDASSOLI, 2006, p. 203).

Embora Bendassoli (2006) tenha associado este *ethos* com pessoas de idade superior a cinquenta anos, do sexo masculino, entre os nossos entrevistados, nem a faixa etária nem o sexo dos que apresentaram este tipo de narrativa restringiu-se ao perfil prescrito pelo autor: homens e mulheres, de várias faixas etárias, apresentaram esta narrativa para o sentido e valor do trabalho.

No *ethos* moral-disciplinar, o trabalho está ligado ao dever, responsabilidade e caráter social do termo, isto é, é um papel social a ser cumprido:

Tem a ver ainda com tarefas sendo realizadas por que têm que ser realizadas, independentemente de trazerem ou não satisfação, de trazerem ou não prazer. No caso de não trazerem, o indivíduo pode se justificar pela narrativa pública de seu grupo, como sendo alguém que está cumprindo sua parte, educando seus filhos, poupando e pensando no futuro, construindo sua casa e mantendo-se como um bom pai e profissional.[...] Nessa caracterização fica muito claro a noção de trabalho como disciplina e como algo separado do prazer (BENDASSOLI, 2006, p. 204 - 205).

Refletindo sobre esta narrativa e a definição de Bendassoli (2006), percebemos que, talvez, os nossos entrevistados se “agarrem” ao “dever, responsabilidade e caráter social” do trabalho porque essas eram as principais características do trabalho, quando este ocupava o lugar central da vida capitalista moderna. Outros valores da sociedade estão “soltos” e “líquidos” em demasia: a aposta na disciplina, na realização das tarefas e no cumprimento do dever parece ser uma busca pelo retorno do trabalho como um sentido central da vida, isto é, talvez, esteja expressando que não encontrou outro valor de base para se apoiar, num mundo dominado pela inconstância e a transitoriedade.

Encontramos só um entrevistado que usa a narrativa do *ethos* romântico-expressivo, que vê o trabalho como fim em si mesmo, onde o trabalho é visto como criação e prazer.

O Entrevistado 28 trata o trabalho como uma obra de arte, uma criação que dá prazer: ele afirma que gosta de “montar o negócio”, do próprio “*business*”.

*Entrevistado 28 – [...] sou fundador de um instituto de pesquisa em câncer aqui no Brasil. Então, se você pegar o que eu já atuei e o quanto eu atuo hoje, tenho tanto área médica como o instituto de pesquisa que é uma ONG sem fins lucrativos: eu sou sócio-fundador e gerente geral (Entrevistado 28).*

*Pesquisadora - Uma ONG também ?*

*Entrevistado 28 - É, na área de tecnologia, mexendo com negócio de satélite, fazendo monitoramento. Então, eu faço muita coisa de uma gama muito variada que eu gosto de fazer; isso que me atrai é montar o negócio, é o business (Entrevistado 28).*

O fato do Entrevistado 28 usar uma narrativa diferente dos outros profissionais, talvez, tenha a ver com a influência familiar, citada por Carnoy (1999): o autor afirma que a família, quando há adultos altamente educados no seu centro, serve como um seguro contra risco durante os períodos de desemprego e como um recurso de investimento em educação de crianças e adultos, de rede de contatos para busca de empregos, de mobilidade e de rede de comunicação.

Diferente dos outros entrevistados, o Entrevistado conta que teve uma infância abastada:

*Olha, eu tive a felicidade de ter nascido numa família de posses: todos os meus colegas de turma, desde criança, com que eu convivi, tem dono de banco, dono de grande escritório de advocacia, pessoas que já são ricas há muito tempo. Então, eu sempre tive acesso a muita informação, a muita cultura, viajar pra fora, eu estudei na Inglaterra, fiz curso de inglês em Oxford, não faço idéia de quantas vezes fui para os Estados Unidos, isso era uma rotina minha, diária. Conheço o Japão, conheço a China, conheço Hong Kong, conheço a Europa quase inteira [...] (Entrevistado 28).*

Desse modo, não pensa no trabalho como algo necessário somente à sobrevivência, uma necessidade. E, também, teve um modelo profissional que é o próprio pai, de quem aprendeu a “arte” de administrar, de gostar de “*business*”:

*Meu pai, na realidade, é engenheiro eletricitista, mecânico e civil. Ele sempre foi funcionário, ele nunca montou uma empresa dele, mas, ele foi responsável por ser o número um de uma companhia francesa de engenharia aqui no Brasil. Era*

*ele quem tocava o negócio. [...] o que eu vi ele fazendo foi sempre o que eu gosto de fazer: ir pra reunião, fechar negócio, [...] então foi aí que eu descobri 'eu gosto de business' (Entrevistado 28).*

Assim, para o Entrevistado 29, o trabalho ou “*business*” é um fim em si mesmo, isto é, fornece-lhe prazer “à medida que ele a traz a vida” (BENDASSOLI, 2006, p. 206).

Um número grande de entrevistados usa a narrativa do *ethos* instrumental, que enfatiza a dimensão liberal do trabalho, onde o trabalho é visto como emprego, com foco em meritocracia; renda e status. Sendo “resultado da matriz de pensamento econômica da qual trabalho é uma troca, submetido à lógica capitalista de eficiência e produtividade” (BENDASSOLI, 2006, p. 206).

*Aqui eu trabalho mais, o ritmo é mais intenso, as responsabilidades são maiores. Depende de mim e eu fico satisfeito com isso (Entrevistado 6).*

*Para mim a maior vantagem é que o que eu corro atrás é para mim, não é para uma empresa terceira: o desafio para mim é maior, então, estimula mais. O risco dá uma adrenalina um pouquinho mais interessante (Entrevistado 11).*

*É um regime bom para ambos os lados e fica melhor para quem recebe, porque ele tem mais controle e autonomia sobre o dinheiro, né. Então, você tem empresas que compensam a parte financeira com planos de benefícios, mas você tem que segui-los. Sendo em dinheiro o benefício, você pode escolher o que você quer. [...] Você, tendo o dinheiro, consegue gastar o dinheiro de acordo com a sua conveniência (Entrevistado 2).*

*[...] eu acho que também financeiramente é melhor eu pago menos impostos do que um trabalhador, bem menos até e a minha renda é ilimitada mesmo CLT você dificilmente vai ter uma renda ilimitada você tem fixo mais comissão e se chegar em um nível muito alto vão dividir a região vão dividir os clientes isso acontece muito, aqui não, se eu tiver ganhando mais que o presidente eles vão achar bom se você ganhar duas vezes mais do que eu eles não vão mexer nada é a minha empresa eu comando a minha empresa eu tenho, eu sigo a regra da empresa o meu trabalho sou eu quem faço (Entrevistado 3).*

A narrativa do *ethos* instrumental é a mais comum entre os entrevistados, visto que “o que está em questão é o valor social do trabalho”, isto é, “a capacidade produtiva do trabalho, seja ele medido em horas ou em ‘conhecimento’” (BENDASSOLI, 2006, p. 208). O foco em meritocracia, renda e status é bem conhecido pelos executivos, que o utilizavam como gestores. Dessa forma, mesmo após a migração, utilizam esta narrativa para falar do trabalho em suas vidas.

Somente o Entrevistado 15, falou que trabalha para obter satisfação. No *ethos* consumista, “o trabalho é descrito como meio para obtenção da satisfação” (BENDASSOLI, 2006, p. 210).

*Em primeiro lugar, é a satisfação do trabalho. Você tem a oportunidade de assumir um projeto, desenvolver, implementar e receber um parabéns é uma satisfação enorme (Entrevistado 15).*

O Entrevistado 15 deixou a última empresa onde trabalhou como gerente, porque o trabalho não estava sendo “prazeroso”. Ele relatou que não se preparou para a passagem, apenas migrou: estava de férias e recebeu alguns trabalhos para fazer; quando viu uma oportunidade de trabalhar como consultor, não voltou mais para a empresa. Assim como Bendassoli (2006) afirmou, a decisão de carreira foi tomada em busca de satisfação.

O *ethos* gerencialista, marcado pela cultura do *management*, foi observado em muitos entrevistados:

*No Brasil, estamos começando a descobrir que o sistema previdenciário é um buraco. Então, você continuar com regras de CLT de 1945, de sindicato etc., o modelo está fadado à morte e a improdutividade é grande. O Brasil poderia estar produzindo muito mais, com menos recursos, em dinheiro pago para o funcionário. O custo do funcionário é muito grande no Brasil, ou seja, se você pudesse transferir tudo o que você gasta com um funcionário hoje diretamente para o funcionário, você aumentaria muito mais o mercado consumidor hoje no país, porque, se eu ganho R\$ 2.000,00 hoje, numa empresa trabalhando CLT, eu ia ganhar quase R\$ 4000,00 se tivesse todos os encargos e pagasse para mim: duplicaria meu poder de consumo, meu poder de poupança e estas duas coisas são boas para o país. Isso que na Europa, nos EUA, e, aos poucos, no Brasil está começando a perceber: que livre negociação entre empregado e empregador é muito mais vantajoso que o rigor da lei trabalhista (Entrevistado 5).*

*[...] os meninos que estão aí alguns já optam por empreendimento, porque não querem optar pela vida corporativa. Ele quer trabalhar com design, quer trabalhar com propaganda, quer trabalhar em eventos e fazer uma carreira diferente, coisa que na minha época de faculdade não se pensava. O cara era funcionário e eu pensava exatamente era como melhorar o meu emprego e todo o meio girava em torno disso. Esse momento opções, de criar alternativas que está começando a surgir (Entrevistado 1).*

*Eu sempre quis, dentro da logística, encontrar fornecedores, não digo perfeitos,*

*mas que tratassem o cliente da maneira como os clientes gostariam de ser tratados. Eu encontrei isso aqui dentro da Ottawa [...] (Entrevistado 22).*

Além dos exemplos acima, o discurso gerencialista é marcante nos depoimentos. Parece que, a alta escolaridade, tais como os cursos de mestrado, doutorado, MBA e cursos de especializações, e, as experiências profissionais em cargos gerenciais tenham contribuído para que eles “assimilem” e utilizem a narrativa do *ethos* gerencialista em intensidade.

Observamos que os entrevistados não utilizam somente uma das narrativas: circulam entre várias narrativas com naturalidade, “em seu processo de construção de identidade” (BENDASSOLI, 2006, p. 223).

#### **6.4. Comparativo com o estudo de Barley e Kunda (2004)**

O estudo internacional, que serviu de modelo para realizarmos a nossa pesquisa, é o estudo de Barley e Kunda (2004), sobre os trabalhadores subcontratados de alta tecnologia, no Vale do Silício, dos EUA. Encontramos resultados semelhantes e diferentes ao estudo internacional, que seguem analisadas e interpretadas.

No estudo de Barley e Kunda (2004), a média de idade dos trabalhadores subcontratados era de quarenta e dois anos; no nosso estudo, a média encontrada foi de quarenta e quatro anos: confirma-se a idéia de que, para trabalhos flexíveis de alta qualificação, a tendência é contratar pessoas com maior experiência e habilidade.

Basicamente eram três motivos de descontentamento referentes à vida organizacional como empregados formais: política, incompetência e desigualdade, que juntos tornavam a vida nas empresas “irracional e caprichosa” (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 56, tradução nossa).

Este trecho é muito similar ao que o Entrevistado 3 relatou e nós já comentamos na Seção 6.2: a dificuldade no relacionamento com o superior e as tomadas de decisão subjetivas dos superiores.

Quanto à dificuldade de relacionamento com o superior, temos o caso do Entrevistado 3: mesmo sendo um subordinado produtivo, o simples fato de seu chefe “não gostar da sua cara” pode ser motivo de demissão. Presumimos que pode ser a armadilha de liderança denominada de *folie à deux*: o superior exerce influência sobre os subordinados, que, muitas vezes, “sacrificarão a realidade, participando em decisões irracionais sem assumir uma posição crítica e sem questionar o que está acontecendo” (KETS DE VRIES, 1980/1997, p. 303).

Além do problema com o gerente, nossos entrevistados reclamaram de “politicagens” dos outros colegas:

*E aí começou uma guerra interna entre os departamentos. Então, você pegava o meu departamento que era responsável pela estratégia fiscal da empresa: quando você montava um planejamento e ia implantar, um outro departamento dizia para chamar a Price para validar este documento. Aí vinha o pessoal da Price e validava todo o planejamento. Só que isto demorava seis, sete, oito meses. E aí, quando você ia implantar o planejamento já não tinha rentabilidade (Entrevistado 15).*

Podemos supor que o problema de “politicagem” de superiores e colegas ocorre em ambos os países, sendo um dos principais motivos de saída do regime formal de trabalho.

O sentimento de revolta é enorme ao se deparar com superiores que não conseguem tomar a decisão, tem medo de fazer qualquer coisa nova e deixam todo o trabalho para o subordinado:

*Você fazia um planejamento, você discutia com pessoas da área, você convenciona todo mundo e, depois, vinha um americano e você tem que explicar para ele, o conceito do conceito do conceito para ele entender. E aí, ele voltava para os EUA e explicava para o chefe dele, para outro chefe dele e vinha uma decisão, quando já se passava quase um ano. Na questão tributária o prazo é fundamental. E isso foi me estressando. [...] Eu tinha já vinte anos de*

*experiência na área. Eu não sei se vale a pena ficar aqui, trabalhando sábado, domingo, feriado (Entrevistado 15).*

*[...] meu chefe falava 'todos nós aqui temos papel a cumprir, a gente não pode sair fora do papel'. Se você queria dar uma idéia nova não podia; primeiro, tinha que falar com um, com outro. Eu me sentia muito atada, muito cerceada, foi me dando uma agonia (Entrevistada 18).*

*Eu dormia na empresa. Cochilava lá. Eu ia na hora do almoço tomar um banho, alguma coisa, voltava. E aí, não estava dando. [...] eu falei: 'André, eu vou embora.'. Meu chefe disse: 'Não, não vai.'. Eu disse: 'Não vou ficar aqui me matando para também não saber se vai dar resultado ou não' (Entrevistado 20).*

Com o passar do tempo, ocorre um acúmulo de sentimento de revolta, que culmina no pedido de demissão.

Quanto à remuneração não adequada, temos depoimento também:

*E eu acho que a decisão de sair foi muito trabalho sem perspectiva de ver retorno. Mesmo financeiro, porque todos tinham que compreender que a Kaiser estava sendo sucumbido perante um monstro que tinha sido criado, não sei o quê... Dei muito sangue, muita coisa mesmo [...] (Entrevistado 20).*

O sentimento de injustiça, de revolta perante baixa remuneração, excesso de trabalho e superiores incompetentes acontecem tanto nos EUA quanto no Brasil. O resultado é o desligamento voluntário dos subordinados que partem em busca de novos empregos ou novas formas de trabalhar.

Assim como no trabalho do Barley e Kunda (2004), demissão involuntária, uma perda iminente de emprego e deterioração das condições de trabalho são, também, os principais “gatilhos” para a migração. No caso do Entrevistado 20, a deterioração das condições de trabalho e as oportunidades, advindas das “escapadas”, andaram paralelamente até o momento da decisão.

*Eu resolvi abandonar a empresa e ficar só com a consultoria em 2000, quando o chefe meu da Kaiser me deu um ultimato: "Olha, você precisa se dedicar mais. Vou precisar de você não somente por 12 horas, mas por 18 horas por dia.". Foi na época em que surgiu a Ambev e a Kaiser ficou muito vulnerável. Eu fui indo, indo. Mas chegou numa hora em que não dava mais. Eu estava trabalhando...Eu dormia na empresa. Cochilava lá. Eu ia na hora do almoço tomar um banho, alguma coisa, voltava. E aí, não estava dando. Eu estava com a Nokia, desde 97, tinha mais a Gradiente que já estava estabelecendo algum*

*contato e várias consultorias muito pontuais, uma aqui outra acolá. Então, eu achava que dava para ir levando e não ter mais patrão (Entrevistado 20).*

Percebemos que alguns entrevistados nossos já faziam “bicos”, o que o Barley e Kunda (2004) chamou de “escapadas”, mesmo quando estavam empregados formalmente. Quanto o trabalho na empresa foi ficando excessivamente estressante, os entrevistados puderam migrar sem grandes problemas financeiros para o trabalho flexível.

No Brasil, um fato que notamos é que há muitos que demonstram a vontade de ser “empreendedor” desde a época de graduação. Neste caso, o processo de migração acontece de forma gradual e não de forma abrupta, como um “gatilho”.

*Primeiro, sempre tive um sonho de ter negócio próprio e trabalhar nesta área de assessoria, que é um pouco diferente da história de consultoria, né. É sempre legal você ter uma possibilidade de trabalhar com empresas diferentes, de indústrias diferentes, setores diferentes: isso sempre foi uma coisa que eu gostei muito (Entrevista 1).*

*Então, o meu objetivo inicial sempre foi trabalhar em outras empresas para conseguir bagagem, para depois conseguir um emprego por conta própria (Entrevistado 5).*

Há, ainda, aqueles que receberam a solicitação da empresa para migrarem:

*A opção pelo regime foi mais em função da empresa em si. Então não foi uma decisão minha e ajudei, na verdade, a montar a empresa (Entrevistado 2).*

*A tomada de decisão foi uma tomada de decisão pessoal muito minha. A IBM fazia ofertas de tempos em tempos. [...] Aí me fizeram uma oferta em que as condições eram tais e tais, sendo que sairia da IBM no 30 de abril e no dia 2 de maio já estaria contratado pela mesma empresa para fazer uma série de outras coisas, isto é, a oferta era razoável (Entrevistado 26).*

Vários receberam convites de outros trabalhadores flexíveis para atuarem como parceiros:

*Não voltei para CLT, porque depois de sair da LG, recebi vários convites de trabalho (Entrevistado 9).*

*Nesta época, eu tinha um conhecido de faculdade que estava prestando serviços para mim e fui trabalhar com ele (Entrevistado 10).*

*[...] encontrei com o meu parceiro atual, fazia um tempo que eu tinha perdido o contato com ele. Encontrei com ele em um evento e contei para ele que eu estava nesta posição; e ele falou – eu estou fazendo consultoria, você não quer trabalhar junto? A gente pode fazer uma parceria. Aí, eu falei ‘a gente pode experimentar’ (Entrevistada 30).*

Enfim, vimos que os nossos entrevistados migraram devido a esses “gatilhos” também; no entanto, podemos perceber que uma parte dos executivos flexíveis do Brasil passam por uma migração planejada, preparada para o longo prazo.

Barley e Kunda (2004) perceberam que há uma variedade de opção legal, mas, um ponto comum é que os trabalhadores independentes são responsáveis pela sua renda, encargos trabalhistas e sociais.

No nosso estudo, verificamos que há também diversas formas jurídicas para atuar como trabalhador flexível. Uma diferença foi notada no setor de agências de publicidade, onde um trabalhador subcontratado recebe o tratamento de empregado: recebem 13° salário, férias, benefícios etc.

*Em 2001, já como pessoa jurídica, PJ, eu fui contratado com todos os direitos, férias, décimo terceiro, todos os vales refeição, benefícios, etc, mas como PJ(Entrevistado 17).*

E, também, há trabalhadores que não possuem nenhuma formalização, trabalhando há anos neste sistema:

*Entrevistado 5 - A bolha estourou e a empresa foi fechada também em 2002. Depois disso, eu parti para um sistema totalmente informal, sem CLT, mas como contratado efetivo interno na Esys Sistemas. Lá, eu trabalhei dois ou quase três anos como gerente comercial e acabei saindo como Diretor Comercial.*

*Pesquisadora – Como assim, você trabalhava como pessoa jurídica, dava nota fiscal, como seria?*

*Entrevistado 5 – Não, não, totalmente informal. Eu cumpria horário mas não tinha CLT, não tinha contrato nem nada, nada, e, de lá, eu sai como diretor comercial, sai muito bem em uma fase muito boa (Entrevistado 5).*

Talvez, devido à rigidez maior e baixa probabilidade de ocorrer uma reforma da legislação trabalhista brasileira, os empresários e os trabalhadores flexíveis foram encontrando várias soluções diferentes para contornar os altos custos do encargo trabalhista.

Quanto a *expertise*, Barley e Kunda (2004) notaram a existência de uma hierarquia ocupacional do mercado: o lugar de um trabalhador independente varia conforme “especialização, reputação, extensão da experiência, e o tipo de tarefa” (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 65, tradução nossa).

Na nossa pesquisa, não encontramos uma hierarquia ocupacional clara no mercado, visto que não havia associações ou entidades que regulam o trabalho flexível. Os nossos entrevistados reclamam da banalização do termo “consultor”, que passou a não diferenciar os profissionais por nível de qualidade de serviço prestado. Acreditam que deveria haver uma separação clara de cada modalidade, por exemplo, de consultor, terceirizado ou assessor. A massificação da ocupação de consultor fez com que todos ficassem nivelados por baixo, o que desagrada os entrevistados.

Diferente dos EUA, onde o cliente sabe o que vai encontrar ao contratar profissionais de diferentes níveis de especialização, no Brasil, há uma miscelânea que muitas vezes pode enganar o contratante.

*Então, muitas vezes, a pessoa não tem a base e o que acaba acontecendo é que cria uma situação que, de certa maneira, é parecido com a dos Estados Unidos. Ele é parecido na medida em que tem todo tipo de consultor; a diferença é que nos EUA, pelo menos, nas coisas que eu me envolvi lá, um analista de U\$50,00 a hora é diferente de um de U\$30,00. Se você paga por um U\$50,00 que vai ser um indiano ou alguma coisa assim do gênero, você sabe o que ele vai te entregar. Hoje, existe uma confusão aqui neste mercado, porque o cara fala ‘sou consultor de SAP’: muitas vezes, leva 2, 3 meses dentro de um projeto, e eu peguei o esse começo desta confusão que foi em 2002, 2003, depois do boom do milênio, já estava começando a ter gente muito mal qualificada, muito mal apessoada, que começou a usar uma estratégia de marketing/desespero (Entrevistado 10).*

No Brasil, podemos presumir que, a hierarquia ocupacional será observada em setores onde a quantidade de especialistas seja realmente limitada, tais como o setor de Pesquisa e Desenvolvimento, agências de publicidade: a maioria se conhece dos círculos de *networking*, porque freqüentam os mesmos congressos, reuniões e entidades.

*Eu estou formado e trabalhando nisso há 31 anos. Eu acho que tenho um bom conhecimento, ou alguma coisa nessa gestão de Pesquisa e Desenvolvimento, na Lei de Informática, planejamento tributário. Tem muito poucos especialistas, com uma visão maior. Também sou formado em Administração e Direito. Então, eu tento olhar Administração, Contabilidade, e o planejamento tributário no Direito: o que é que poderia ocorrer no futuro e apontar numa outra linha. Talvez nisso eu tenha conseguido me diferenciar em relação às outras pessoas.[...] Não vejo muita concorrência neste ramo, porque são poucas pessoas, então, sobram empresas. É lógico que tem muita gente tentando começar mas não são muito confiáveis (Entrevistado 20).*

*No mundo de agência é muito a indicação, todo mundo conhece todo mundo, o mundo é uma azeitona mesmo: todo mundo acaba se conhecendo (Entrevistado 17).*

Dentre os papéis exercidos pelos contratados para os seus clientes, os principais são desenvolvedores/consultores (“gurus”), especialistas experientes (“matador de aluguel”, “matador de problemas”, “solucionador de problemas” ou “analistas”), temporários em substituição de permanentes e técnicos de suporte (BARLEY; KUNDA, 2004, p. 67 - 71, tradução nossa).

Nossos entrevistados relataram vários papéis também: ser um observatório de novas tendências e de boas práticas do mercado para orientar o cliente; orientar o cliente em assuntos que funcionários internos não têm conhecimento ou não conseguiram atender adequadamente; ser bons prestadores de serviço, oferecendo sempre alta qualidade; ser amigo em relação ao cliente e devem cuidar do seu negócio com muito zelo; e, ser subordinados diretos.

Basicamente, podemos verificar que os papéis são muito similares. Talvez, uma diferença é que, no Brasil, os trabalhadores flexíveis acabam estabelecendo uma

relação pessoal maior com os clientes, tornando-se amigos pessoais e ajudando em assuntos que não condizem com o trabalho para o qual foram contratados.

Esse personalismo já foi observado por Matta (1983): no Brasil, contrapondo ao pressuposto capitalista, de eliminação de todos os tipos de leis que pudessem privilegiar uma certa classe ou indivíduo, a dominação patriarcal permaneceu firme na vida moral, política e institucional. Entre os brasileiros, as relações estabelecidas por pessoas, famílias e grupos de parentes e amigos são consideradas como as mais importantes.

Quanto à busca de novos trabalhos, Barley e Kunda (2004) constataram que a maioria dos entrevistados prefere realizar negociações diretas com os clientes, sem ter uma agência intermediadora. O marketing direto, a rede de contatos (*network*), as agências de emprego e a internet são as formas de buscar novos clientes, sendo a rede de contatos o meio mais importante relatado pelos entrevistados.

Essa rede é construída de muitas maneiras no decorrer da vida profissional: ex-clientes, gerentes para quem já trabalharam, outros trabalhadores independentes, por exemplo. No entanto, no mercado de trabalho pesquisado, somente a rede de contato não é suficiente, porque há oportunidades que só ficam disponíveis através das agências de intermediação.

No que se refere à construção e a importância dada à rede de contatos, a situação é muito semelhante. A diferença é a inexistência da menção às agências de intermediação no mercado nacional: esta figura não atua efetivamente para os trabalhadores flexíveis de alta qualificação, deixando a tarefa da construção de rede e marketing pessoal para o próprio trabalhador.

## 6.6. Comparativo com estudos nacionais que tratam da perspectiva do trabalhador

Passeri e Guilherme (2000) constataram que “os trabalhadores anseiam por uma flexibilização das relações de trabalho que os livre daquele *trabalho rotineiro, tedioso, insípido, fragmentado e mal pago* predominante nas organizações” (PASSERI; GUILHERME, 2000, p. 12, grifo do autor). No entanto, apesar de buscar esta liberdade de escolher o seu próprio trabalho, de administrar o seu tempo e de trabalhar com a sua potencialidade, o trabalhador enfrenta algumas dificuldades nesse processo de flexibilização, porque ele foi educado para “para a submissão incondicional às regras das organizações e de mercado. De acordo com essas raízes educacionais o importante em sua vida é ser bem-educado, [...] e ir trabalhar numa grande empresa multinacional” (PASSERI; GUILHERME, 2000, p. 12).

O trabalhador brasileiro, que não foi educado com a mentalidade de empreendedorismo, não consegue visualizar “o tipo de flexibilização das relações de trabalho que lhe convém e, ao mesmo tempo, seja congruente com os objetivos organizacionais” (PASSERI; GUILHERME, 2000, p. 12).

Não concordamos com Passeri e Guilherme (2000) quanto à afirmação de que o trabalhador brasileiro não possui uma mentalidade empreendedora. Mesmo sobre as raízes educacionais citadas por Passeri e Guilherme (2000), os nossos entrevistados percebem que há muito estímulo e um crescente preparo dos alunos de curso superior para o empreendedorismo:

*Interessante perceber também um pouco o seguinte. O que eu vejo é que existe e está começando a crescer a preparação, [...] Você tem escolas, você tem toda uma parte da família, que pensou que os filhos e os netos seriam funcionários. Poucos são os pais, os avós que pensam que o filho vai ser empreendedor. Na verdade, não tem muito preparo para isso, então, tem coisas que você vai descobrindo depois. Tem coisas que você vai ver na hora que está ali. [...] E isso pegou um pouco a nossa geração, porque os meninos que estão aí alguns já optam por empreendimento, porque não querem optar pela vida corporativa. Ele quer trabalhar com design, quer trabalhar com propaganda, quer trabalhar*

*em eventos e fazer uma carreira diferente, coisa que na minha época de faculdade não se pensava. O cara era funcionário e eu pensava exatamente era como melhorar o meu emprego e todo o meio girava em torno disso. Esse momento opções, de criar alternativas que está começando a surgir (Entrevistado 1).*

*Eu acho interessante, porque houve uma época, no Brasil, que você entrava numa empresa, por questão de segurança, ficava lá por muitos anos, ninguém parava para pensar numa segunda carreira. O que está acontecendo: as pessoas estão saindo mais cedo das organizações, pessoas altamente qualificadas, com muita energia e produtividade para dar no mercado. Eu acho que agora a gente está tendo outra situação: as pessoas saem da faculdade e falam 'vou ter uma empresa como consultor'. Virou um outro mercado, uma outra possibilidade, não só quem já trabalhou e agora vai ser consultor como uma segunda carreira; eu já vejo gente pensando nisso, em prestar serviço (Entrevistada 18).*

Concordamos com Kilimnik e Castilho (2002) que acreditam na necessidade de investir em “pesquisas sobre as transições e as reorientações de carreira, que possam fornecer subsídios para um adequado enfrentamento dos problemas e desafios contidos nesses processos, por meio de programas individuais, organizacionais e até mesmo governamentais” (KILIMNIK; CASTILHO, 2002, p. 1).

Principalmente, no que se refere à administração financeira e cuidados com a própria saúde, os trabalhadores flexíveis iniciantes deveriam ter uma orientação de alguma entidade, que não seja somente o SEBRAE.

*Uma coisa que eu aprendi ser fundamental para quem vai trabalhar como consultor, é a questão do fluxo de caixa das suas atividades. Quando eu trabalhava como gerente na Lucent, eu tinha um salário fixo. A partir do momento que você está fora da empresa, você vai ter recebimentos de formas muito variáveis. Você pode receber um percentual quando fecha um contrato, um percentual lá no fim do trabalho, quando sai uma portaria, um ato do governo etc. Às vezes você desenvolve um trabalho todo, a empresa não te paga ou paga só no final. A administração do fluxo de caixa é uma habilidade que todos que trabalham como consultor devem ter. Então a administração do fluxo de caixa aqui é fundamental. Aprendendo a lidar com isso você pode manter seus clientes (Entrevistado 15).*

Silva, J. R. G. (2006) realizou um estudo sobre pessoas auto-empregadas de alto nível de qualificação, para analisar como elas “lidam com as noções de tempo e espaço”

(SILVA, J. R. G., 2006, p. 1). “Entender a maneira como os indivíduos lidam com estas questões é, portanto, fundamental, [...] para que se compreenda o significado que eles atribuem ao trabalho no atual contexto” (SILVA, J. R. G., 2006, p. 2).

Vários resultados encontrados pelas pesquisas de Silva, J. R. G. (2006) e de Kilimnik e Castilho (2002) são similares aos nossos: os entrevistados relataram que a opção de auto-emprego já estava nos planos de vida ou ocorreu devido a um desligamento; a passagem foi antecipada por um elemento impulsionador; havia insatisfação com algumas condições de trabalho em que atuaram como empregados; a existência de um suporte financeiro construídos por eles, que permitiu a permanência no auto-emprego, na fase inicial da transição;

Quanto à bagagem de conhecimento, os resultados foram próximos também: todos se sentiam preparados para trabalhar como auto-empregado. Mas, necessitam reconstruir a “lógica de atuação profissional e sua identidade diante da sociedade” (SILVA, J. R. G., 2006, p. 9).

O que no nosso trabalho foi classificado como regime CLT, Silva, J. R. G. (2006) chamou de espaço da empresa: a percepção dos entrevistados é que ela seja um “espaço político, no qual os interesses de alguns se sobrepõem, por vezes, aos interesses dos demais. Alguns [...] vêem este aspecto como decisivo para a sua escolha de migrar para a alternativa de auto-emprego” (SILVA, J. R. G., 2006, p. 10).

Quanto à afirmação de que “a perda” da segurança oferecida pelas empresas “é talvez uma das maiores dificuldades da migração para o auto-emprego” (SILVA, J. R. G., 2006, p. 10), percebemos uma clara divergência com os depoimentos dos nossos entrevistados: para os nossos profissionais, a segurança foi uma perda significativa, mas, não se constitui a maior dificuldade de migrar. Embora percam a segurança, parece que os entrevistados preferiam ter o controle sobre o seu trabalho, seu tempo e suas finanças.

Segundo Silva, J. R. G. (2006), a relação com o cliente muda e há necessidade de “evitar o envolvimento emocional” (SILVA, J. R. G., 2006, p. 14). No entanto, nos resultados da nossa pesquisa, vimos que há aumento de personalismo, quando passa a trabalhar de forma flexível, porque o cliente passa a te solicitar coisas que pediria a um “amigo”.

Uma outra diferença está na visão da empresa como “um lugar que estimula a ação e permite a constante socialização, o que faz com que, na transição para o auto-emprego, seja difícil acostumar-se a um ambiente mais solitário” (SILVA, J. R. G., 2006, p. 11). A maioria dos nossos entrevistados relata que há prazer em conhecer diferentes culturas, estar com pessoas diferentes e ampliar os seus horizontes.

*Quando você tem exposição a diferentes organizações, você vê muitas maneiras diferentes das pessoas se organizarem, das pessoas se comunicarem, de soluções de TI, controles. Então, enriquece muito. A exposição aos diferentes tipos de companhias, diferentes organizações, diferentes indústrias (Entrevistado 7).*

Segundo Silva, J. R. G. (2006), “os problemas se intensificam, de fato, quando o espaço da casa precisa ser convertido em espaço de trabalho” (SILVA, J. R. G., 2006, p. 11). A maioria declarou que ter um local reservado para o trabalho é um requisito importante para todos os auto-empregados que habitam com família. Alguns optam por construir locais alternativos, como escritórios fora da residência, ou tentam usar o e-mail, como alternativa de contato com os clientes.

No entanto, quanto a trabalhar em casa, os entrevistados não enxergavam como um grande problema e até preferiam esta forma, para a redução de custo. Assim como Silva, J. R. G. (2006) constatou, estabelecem um ambiente reservado, para que possam ter mais foco no trabalho.

*E daí, eu passei a trabalhar em casa, porque as minhas peregrinações são sempre nos cliente e não adianta eu montar um escritório. Eles me dizem o que precisam. Eu tenho um escritório em casa para que, à noite, eu possa ficar escrevendo minha tese, meus estudos e algumas coisas. E esse lugar é um lugar retirado porque se não a família fica chamando e não dá. Eu me políciei muito para separa o que é escritório da vida doméstica. Então eu passo sempre*

*separado e a família já está bem educada neste ponto. Se precisarem de alguma coisa, ligam (Entrevistado 20).*

*Eu fiz isso porque eu podia alugar 200 m<sup>2</sup> ali, ter alguma coisa de aluguel para quê? É só custo a mais para nada. Então eu fico lá, mas nos policiamos (Entrevistado 20).*

*Trabalho em casa, no meu escritório (Entrevistada 29).*

Muitos trabalham de forma itinerante, devido ao pedido dos clientes para que atuem dentro das próprias empresas.

*Viajo muito, mas o meu grande trabalho, eu faço dentro do hotel ou em casa, dois ou três dias sem dormir para cumprir o meu projeto, fechar uma planilha, fechar um estudo, fechar o caixa da empresa, fazer algumas análises e ler alguns relatórios (Entrevistado 5).*

Dependendo da necessidade do ramo de atuação, alguns profissionais constituem um local externo de trabalho, mas, em geral, dividem o espaço com outros profissionais flexíveis, com a finalidade de otimizar os seus gastos. Isso ocorre, em geral, com cooperativas, profissionais da área comercial e consultores, que necessitam de local físico para receber clientes para negociações.

Silva, J. R. G. (2006), também, percebeu que muitos trabalhadores flexíveis passavam a trabalhar mais tempo do que antes da passagem: “vários entrevistados mencionam que a tarefa passa a ser o maior direcionador do tempo de trabalho, o que faz com que seja difícil construir limites de esforço até que ela esteja concluída” (SILVA, J. R. G., 2006, p. 13).

Além desses pontos, o estudo de Silva, J. R. G. (2006) possui outros resultados comuns às nossas: necessidade de saber estabelecer um limite para horas de trabalho, pelo próprio trabalhador; a necessidade de sincronizar o tempo de trabalho com a rotina do cliente, isto é, atendê-lo conforme às suas necessidades; a reavaliar da própria imagem; o aumento do peso da família e a rede de relacionamento pessoal; preocupação com a consolidação da nova profissão, a reputação no mercado e o aumento de experiências e conhecimentos.

## 6.7. Outras interpretações

Um dos resultados não comentados até agora, que é muito interessante, é a questão da autoconfiança elevada. Talvez, nossos entrevistados realmente acreditem ser diferentes da maioria dos consultores, por sua alta escolaridade, sua trajetória de sucesso antes da migração e suas habilidades e conhecimentos práticos.

No entanto, essa percepção de si e a contínua verbalização dessa autoconfiança é um fato instigante: por que repeti-lo, continuamente, para a pesquisadora, “sou bom”? Alguns parecem acreditar nisso, pela sua postura, entonação e expressão facial. Outros são traídos por seus gestos, sua voz e seu olhar desanimados.

Essa repetição parecia ser uma “mantra”: uma “mantra” para lembrar quem ele é; o que conquistou e o que pode conquistar pela frente; uma “palavra mágica” que chama a boa sorte e sucesso.

O Entrevistado 25 contou que o trabalho formal como executivo, por um longo período, causou perda de identidade: foi alienante, porque ele era visto somente como um instrumento de business. Assim, chegou um momento em que se perguntou: quero continuar a ser um executivo?

Talvez, no processo de migração e adaptação, a tarefa mais difícil seja a de recuperar a sua identidade perdida em anos de trabalho dentro das organizações. O trabalhador incorpora os valores organizacionais e gerenciais a um ponto, que não sabe o limite que separa a organização do indivíduo. Dessa forma, quando se vê “sozinho” novamente, precise de uma “mantra” que o transporte para uma nova dimensão.

Outro ponto interessante é o relato do motivo que levou à transição: no decorrer da entrevista, falavam de um “outro” motivo, diferente do que declaravam como a causa principal. Geralmente, o motivo declarado era melhor elaborado antes de ser falado,

constituindo-se um discurso gerencialista idealizado; no entanto, as “outras” motivações eram fatores mais comuns, tais como a vantagem financeira, o estresse e a falta de perspectiva na empresa onde atuaram.

Podemos supor que esse fenômeno demonstra a insegurança ontológica e o *falso-self* comentado pelo Bendassoli (2006): como resposta à insegurança ontológica, o indivíduo desenvolve um *falso-self* para dissimular uma posição que agrada aos outros, não a si mesmo. No caso dos nossos entrevistados, talvez, usavam uma narrativa de *ethos* do trabalho diferente do que acreditam, com a finalidade de mostrar mais conhecimento e idealismo.

Quanto aos executivos mais velhos, acima dos 50 anos, pudemos perceber dois grupos distintos: aqueles que se prepararam antes, tanto em termos de carreira quanto em termos financeiros, e os que não. A tranqüilidade na resposta dos que estavam mais respaldados contrastou com a revolta e o cansaço na fisionomia dos que não tinham se preparado para a entrada na vida de trabalhador flexível. A diferença estava no fato, talvez, que um grupo previu as transformações bruscas do mercado de trabalho: mesmo fazendo tudo certo, como mandava os costumes da época, estudar, trabalhar, seguir uma carreira sólida, não haveria segurança total no emprego formal.

No novo cenário, percebemos que a família e a vida pessoal passam a ser mais importantes: como citado por Carnoy (1999) e Serapioni (2005), a família passa a executar funções de apoio psicológico, financeiro, educacional e social, em um mundo em transformação. Sem o apoio da família, permanência neste regime de trabalho é muito difícil.

No estudo, pudemos verificar que nem sempre a transição não é bem recebida, na maioria dos casos, visto que, no Brasil, há uma idéia predominante de que o trabalho “de verdade” tem que ser de carteira assinada, com benefícios. As reações familiares são de revolta, incompreensão, zombaria, desconfiança, cobrança de uma estabilização rápida e até distanciamento. No entanto, há casos onde familiares fornecem apoio,

compartilham as dificuldades encontradas no trabalho flexível ou aceitam as novas condições de vida de forma negociada.

A família, também, serve como fiscalizador do ritmo do trabalhador flexível, pressionando-o para que dê sinais de estar caminhando em direção à estabilidade financeira.

Uma demanda difícil é a mudança de mentalidade e comportamento necessária, visto que deve deixar para trás, antigos costumes adquiridos quando exercia cargo gerencial em grandes empresas. Devem descer do “pedestal” e “botar a mão na massa”, porque o passado glorioso em cargo de poder deve dar lugar a um “espírito empreendedor”, associado à vontade de bem servir os clientes.

A adaptação parece ser uma missão impossível: alguns profissionais não conseguem se adaptar ao tratamento simples que passam a receber, quando saem da vida corporativa. Quando fazem a migração, os profissionais sabem que perderão o poder, que estava atrelado à sua posição hierárquica; mas, no cotidiano, essa sensação de vazio pode ocasionar doenças físicas e mentais.

*Têm muitas pessoas que acabam querendo muito poder, ficam acostumadas com o poder, acostumadas a mandar, que, quando acaba isso, elas entram literalmente em parafuso (Entrevistado 1).*

Talvez, fazendo uma analogia com a vida dos “imigrantes”, a nova terra ou a nova vida, não tem o mesmo aroma, não tem as mesmas recordações da infância, não tem o mesmo sabor de viver, e, nunca terá: na sua terra natal, as coisas fluem e se transformam também; assim, tais lembranças, são apenas lembranças, idealizadas e saudosistas, que não serão possíveis de encontrar no mundo real. Assim, mesmo quando retornam, podemos supor que as coisas não serão como “antes”.

Quanto à gestão de conhecimento, o nível de exigência passa a ser muito mais alto e a razão apontada para estarem sempre bem informados é o contato direto com os donos ou pessoas de alta direção das empresas. Assim, os executivos, que já eram bem

informados, passam a dedicar grande parte do seu tempo na aquisição de conhecimentos especializados e multidisciplinares, preparando-se para vencer na arena do cotidiano: esta é a sua principal ferramenta de trabalho.

Visto que a exposição aos diferentes clientes, colegas e pares possibilita aprendizagem enriquecedora, parece que há reforço na exigência da mudança de postura: devem ser “humildes”, amigáveis, simpáticos, prestativos e confiáveis.

No cotidiano, um outro fator que os profissionais tiveram que aprender a planejar e utilizar é o tempo. Existe uma flexibilidade de horários, mas, o tempo total de dedicação ao trabalho é maior, segundo seus depoimentos. O tempo é continuamente fragmentado e aproveitado com intensidade entre o trabalho, os clientes, a aquisição de novos conhecimentos, a convivência familiar e o descanso.

A flexibilidade de tempo, talvez, é uma miragem: na opinião de alguns entrevistados, a demanda dos clientes, os vários padrões, faz com que seu tempo não seja tão flexível assim. Às vezes, o excesso de tempo dedicado ao trabalho acontece por “culpa” do próprio executivo; neste caso, com o passar do tempo, aprendem a se controlar e a separar um tempo para si. O trabalhador flexível percebe que o tempo, juntamente com fatores como conhecimento e rede de contatos, faz parte de um “fundamento de sustentação” do trabalho flexível.

Quanto à “receita de sucesso” para ser um trabalhador flexível bem sucedido, não há nenhuma novidade quando comparada ao que os trabalhadores deveriam ter feito quando eram empregados formais: construção de bons hábitos, exercício de disciplina, habilidade de relacionamento e a empatia. O fato dos entrevistados enfatizarem tanto estas palavras, talvez, esteja na mudança da intensidade necessária para essa nova fase. O trabalhador precisa aumentar a intensidade desses fatores citados, em busca de autocontrole e a construção contínua de novos relacionamentos.

Embora seja uma das diversas ferramentas de gestão de RH, os benefícios foram mais

citados do que os salários, por exemplo. Uma inferência possível é que, sendo esta ferramenta mais relacionada à alimentação, saúde e bem-estar dos funcionários e da família, a sua retirada da cena dê uma sensação de perda maior do que outros componentes que compõem a remuneração.

Um outro depoimento interessante é do Entrevistado 15: ele sentiu que as áreas de RH, de algumas empresas, não estão preparadas para administrarem executivos. O discurso sobre a importância de administração e retenção de talentos, talvez, não esteja encontrando campo dentro das empresas.

Quanto às altas expectativas das empresas em relação aos executivos, que querem obter um direcionamento estratégico, uma melhoria significativa, informações mais neutras e precisas e uma pessoa para consultar para diversos assuntos, talvez, podemos interpretar como sinal de solidão dos altos executivos e donos que precisam gerir os negócios. Podemos supor que há solidão, porque, quanto mais alto o posto, menor a quantidade de pessoas que se relacionam sem algum interesse pessoal. Dessa forma, quando há uma pessoa de confiança externa, com alto nível de conhecimento e experiências gerenciais, as expectativas podem ser muito grandes.

Quanto ao relacionamento com clientes, há uma preocupação maior em satisfazer as necessidades, com a finalidade de manter negócios no longo prazo. Dessa forma, no Brasil, talvez, exista uma necessidade de construir um “relacionamento” com cliente muito maior que nos EUA, por exemplo. Além do contratante, os entrevistados precisam trabalhar com os empregados internos das organizações, sem sofrer uma rejeição por parte destes.

Vários entrevistados afirmam que a relação com empregados internos é muito boa, porque os trabalhadores flexíveis complementam certos papéis e realizam trabalhos que não puderam ser executados internamente. Geralmente, não entram em atividades cotidianas, ficando mais direcionados aos projetos. Para ter bom relacionamento, é necessário entender a organização e saber lidar com situações políticas, além de saber

ouvir e demonstrar interesse em ajudar na solução dos problemas políticos.

Para quebrar a desconfiança inicial, alguns entrevistados usam até estratégias de aproximação: uma vez quebrada a barreira inicial, o trabalhador flexível sente que é muito admirado pelos funcionários internos, quase um “deus”.

Quanto à reserva financeira e a questão de tempo necessário para estabilização, não há um critério único. Depende da sensação do executivo: cheguei ou não ao nível desejado, quero avançar mais etc. Desse modo, não sabemos se a pessoa é bem sucedida ou não: só ela pode nos falar se considera a si mesmo um bem sucedido. Só o profissional tem a mensuração do nível de sucesso. Assim, a sua aparência, a sua expressão e as suas palavras são as únicas provas que conseguimos coletar.

Outro problema comum a todos é o fato de ter que aprender a administrar as suas finanças: isso também era uma tarefa que já existia como empregado formal. Qual é a mudança? Talvez, quando o imposto de renda e outros encargos já vinham descontados na folha de pagamento, o trabalhador tinha como a base de todos os cálculos a renda líquida. Agora, ele passa a ser contratado por valor bruto e há os períodos em que há pouco trabalho, chamado de “entressafra”, para ser controlado. O trabalhador flexível deve aprender a fazer “as contas” e a se disciplinar a ter maiores reservas financeiras, para não passar por dificuldades financeiras. As diferenças são poucas, aparentemente, quando falamos calcular os impostos por si mesmo; mas, o impacto na percepção parece ser muito grande.

Depois da migração, alguns entrevistados passaram a cuidar mais de si mesmo, tanto do lado físico como emocional, mas, outros, aumentaram os danos à saúde: muitas viagens, má alimentação, tensão, longas horas de trabalho e nível de exigência alta em qualidade dos trabalhos fizeram com que os trabalhadores adoecessem. No entanto, podemos ver que a saúde, após a passagem, não passa a ser um item “complementar” à vida: torna-se um requisito básico para continuar trabalhando, um ativo a ser cuidado.

Quanto ao problema da solidão, a visão do trabalhador flexível como um “cavaleiro

solitário”: parece depender do perfil e do tipo de trabalho realizado pelo profissional. Isto está ligado ao problema de aprender a lidar com as suas próprias características pessoais também: timidez, desorganização, ansiedade, etc. Podemos presumir que a solidão provém da dificuldade de descobrir e melhorar as suas características pessoais, para se adaptar à nova forma de trabalhar, que exige muito mais relacionamento pessoal.

Apesar de não se fecharem para um retorno ao emprego formal, a maioria enxerga muitas vantagens no regime de trabalho flexível e gostaria de permanecer no regime. Os motivos de permanência são diversos, mas possuem um ponto de conversão: a sensação de deter o domínio sobre a sua vida, seu tempo, seu dinheiro, seu conhecimento, seu futuro. Talvez, o cotidiano apresente muitas situações de submissão à vontade do cliente e de dedicação maior do que na época de empregado formal; mas, na “realidade cotidiana”, a sensação é de ser o “dono” da sua vida.

### **6.7. Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras**

Quando realizamos um estudo, o pesquisador sempre parte do seu “mundo” para descobrir outras “realidades”. Conforme Berger e Luckmann (1966/2002), “a vida cotidiana apresenta-se como uma realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles na medida em que forma um mundo coerente” (BERGER e LUCKMANN, 1966/2002, p. 35).

Desta forma, tendo a consciência do viés inerente a este processo de interação, a pesquisadora tentou manter a neutralidade e a objetividade, e, ao mesmo tempo, ter a empatia com o depoimento dos entrevistados, para estimular a abertura e o aprofundamento das entrevistas.

Ao encontrarmos várias convergências dos resultados com os estudos nacionais e

internacionais, verificamos que o esforço de redução dos efeitos do viés e a manutenção de certo distanciamento e neutralidade geraram resultados positivos.

No entanto, com um número maior de entrevistados, poderíamos ter encontrados mais informações sobre o fenômeno da migração dos executivos para trabalho flexível. E, talvez, com o uso de outro instrumento de coleta, como a história de vida, onde são os narradores que dão forma e conteúdo às narrativas à medida que interpretam suas próprias experiências e o mundo no qual são elas vividas, poderíamos ter outros *insights* (BECKER, 1994).

Após analisarmos os estudos nacionais e internacionais, percebemos que, no Brasil, há muitos estudos sobre a precarização do trabalho, mas poucos estudos sobre os efeitos sócio-econômicos do trabalho flexível nos próprios trabalhadores, nas empresas que utilizam os seus serviços, no mercado de trabalho e nas políticas públicas. E, os estudos encontrados focam, geralmente, os trabalhadores flexíveis de baixa qualificação, em geral, classificados como terceirizados, sendo poucos os trabalhos que estudam os trabalhadores flexíveis de alta qualificação, seja quantitativamente seja qualitativamente.

E, também, comparado aos EUA, notamos uma grande falta de dados e estudos estatísticos referente aos trabalhadores flexíveis, no Brasil. Nos EUA, a partir de 1995, foi introduzido um Suplemento de Trabalhador Contingente/Arranjo de Trabalho Alternativo (*Contingent Worker/Alternative Work Arrangement Supplement*), na Pesquisa de População Atual (*Current Population Survey – CPS*), coletando dados demográficos e sobre a remuneração dos trabalhadores contingentes dos EUA (HIPPLE; STEWART, 1996, p. 22). Com estes dados, eles conseguem verificar a proporção desta camada de trabalhadores e utilizam os dados para estudos sociais e para elaboração de políticas públicas futuras.

Há, também, poucos estudos nacionais que analisam caminhos para gerenciamento de diferentes grupos de trabalhadores, de contrato formal e flexível, que convivem nas

organizações atuais; a relação e os conflitos entre trabalhadores formais e flexíveis que convivem no dia-a-dia; e, o impacto na motivação e comprometimento dos trabalhadores formais e flexíveis.

Por fim, concordamos com Noronha (2003), quanto à necessidade de realizar “a tarefa empírica de definir e dimensionar os diversos tipos de contratos atípicos” (NORONHA, 2003, p. 125), ampliando e aprofundando os estudos sobre esse fenômeno, que não é novo no Brasil, mas permanece “opaco”.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ABRAHAM, Katharine G.; TAYLOR, Susan K. Firms' Use of Outside Contractors: Theory and Evidence. *Journal of Labor Economics*, Chicago, Vol. 14, Issue 3, p. 394-425, Jul 1996.
- ABRAMIDES, Maria B. C.; CABRAL, Maria S. R. Regime de acumulação flexível e saúde do trabalhador. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, vol. 17, nº 1, p. 3-10, 2003.
- ALLAN, Peter.; SIENKO, Stephen. A comparison of contingent and core worker's perceptions of their jobs' characteristics and motivational properties. *SAM Advanced Management Journal*, p. 4-9, Summer 1997.
- ALVAREZ, Denise, SUAREZ, José Diego, PEREIRA, Renata *et al.* Reestruturação produtiva, terceirização e relações de trabalho na indústria petrolífera *offshore* da Bacia de Campos (RJ). *Gestão da Produção*, São Carlos, vol.14, no.1, p. 55-68, Jan./Apr. 2007.
- AMATO NETO, J. Reestruturação Industrial, Terceirização e Redes de Subcontratação. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 33-42, Mar./Abr. 1995.
- ANTUNES, E. D. D. ; SILVA, L. V. Influência das relações flexíveis de trabalho na qualidade de vida do trabalhador: a visão de seus atores sociais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador - Bahia. Anais do XXVI Encontro da ANPAD 2002, 2002.
- ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 3ª ed. São Paulo: Ed. Boitempo, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Adeus ao trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. 10ª ed. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2005.
- AVERITT, Robert T.. The Dual Economy Twenty Years Later. *Journal of Economic Issues*, Vol. 21 Issue 2, p. 795-803, Jun 1987.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa; Ed. 70, 1977.
- BARLEY, Stephen R.; KUNDA, G. *Gurus, hired guns, and warm bodies: itinerant experts in a knowledge economy*. New Jersey: Princeton University Press, 2004.
- \_\_\_\_\_. Contracting: A New Form of Professional Practice. *The Academy of Management Perspectives*, New York, v. 20, n. 1, p. 45-66, February 2006.

BATT, Rosemary. Introdução. In. ACKROYD, Stephen; BATT, Rosemary. ; THOMPSON, Paul.; TOLBERT, Pamela S. (Eds.). *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford : Oxford University, 2005.

BAUER, Talya N.; ERDOGAN, Berrin.; LIDEN, Robert C.; WAYNE, Sandy J. A Logitudinal Study of the Moderating Role of Extraversion: Leader-Member Exchange, Performance, and Turnover During New Executive Development. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, Issue 2, p. 298-310, Mar 2006.

BAUMAN, Zygmunt. *Globalização: as conseqüências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

\_\_\_\_\_. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BECK, Ulrich. *O que é Globalização? Equívocos do globalismo: respostas à globalização*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

BENDAPUDI, Venkat.; MANGUM, Stephen L.; TANSKY, Judith W. Nonstandard employment arrangements: a proposed typology and policy planning framework. *Human Resource Planning*, vol. 26 issue 1, p. 24-33, 2003.

BENDASSOLLI, Pedro. Os ethos do trabalho. Sobre a insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho. 2006. 257 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BENSON, John. Dual commitment: contract workers in Australian manufacturing enterprises. *Journal of Management Studies*, v. 35, nº 3, p. 355-375, May 1998.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. 22ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BERNI, Duilio de Avila . Mudanças no padrão de uso da mão-de-obra no Brasil entre 1949 e 2010. *Nova Economia (UFMG)*, v. 16, p. 139-172, 2006.

BERNSTORFF, Vitor Hugo; CUNHA, João Carlos da. O que as organizações buscam e alcançam com a terceirização da tecnologia da informação. In: ENCONTRO ANNUAL DA ANPAD, XXIII; 1999, Foz do Iguaçu PR Anais.ANPAD, 1999.

BRASIL, Haroldo G. A empresa e a estratégia da terceirização. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 6 – 11, Mar./Abr. 1993.

BRASIL. DECRETO-LEI N.º 5.452, DE 1º DE MAIO DE 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm)>. Acesso em: 01 out. 2006.

BRASIL. Responsabilidade social corporativa. Diretrizes da OCDE para empresas multinacionais. Disponível em <http://www.fazenda.gov.br/sain/pcnmulti/diretrizes.asp#download> . Acesso em: 20 dez. 2006.

BRESCIANI, Luís Paulo. Flexibilidade e Reestruturação: o trabalho na encruzilhada. *São Paulo em Perspectiva*. São Paulo: v. 11, n. 1, p. 88-97, jan/mar. 1997.

BREWSTER, Chris; Mayne, Lesley; Tregaskis, Olga M. Flexible working in Europe. *Journal of World Business*, v.32, Summer 1997.

BROSCHAK, Joseph.; DAVIS-BLAKE, Alison. Mixing standard work and nonstandard deals: the consequences of heterogeneity in employment arrangements. *Academy of Management Journal*, Vol. 49 Issue 2, p. 371-393, Apr 2006.

BUCHANAN II, Bruce. Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19 Issue 4, p. 533-546, Dec . 1974.

BURRELL, G., e MORGAN, G. Part I: In search of a framework. In: \_\_\_\_\_ (Eds.), *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of sociology of corporate life*. London: Heinemann, 1979.

CACCIAMALI, Maria C. A estrutura regional do emprego no Brasil ao longo da primeira década de 80. In: Diana Saweyer. (Org.). PNAD's in FOCO. Belo Horizonte: ABEP, v. , p. 95-117, 1988.

\_\_\_\_\_. Globalização e processo de informalidade. *Economia e Sociedade (UNICAMP)*, IE - UNICAMP, São Paulo, v. 2000, n. julho, p. 153-175, 2000.

\_\_\_\_\_. Processo de informalidade, flexibilização das relações de trabalho e proteção social na América Latina. *Cadernos PUC - Economia*, São Paulo, n. 11, p. 111-142, 2001.

CACCIAMALI, Maria C. ; BRITO, Andre. A flexibilização restrita e descentralizada das relações de trabalho no Brasil. *Revista da ABET*, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 92-120, 2002.

CAPPELLI, Peter. Examining Managerial Displacement. *Academy of Management Journal*, Vol. 35 Issue 1, p203-217, Mar1992.

\_\_\_\_\_. Rethinking employment. *British Journal of Industrial Relations*, London, v. 33, n. 4, p. 563-602, Dec. 1995.

\_\_\_\_\_. Rethinking the nature of work: a look at the research evidence. *Compensation & Benefits Review*, Saranac Lake, v. 29, n. 4, p. 50-59, Jul./Ago. 1997.

CAPPELLI, Peter.; NEUMARK, David. External Churning and Internal Flexibility: Evidence on the Functional Flexibility and Core-periphery hypotheses. *Industrial Relations*, vol. 43, nº 1, p. 148-182, January 2004.

CAPPELLI, Peter; BASSI, Laurie; KATZ, Harry; KNOKE, David; OSTERMAN, Paul; USEEM, Michael. *Change at work*. New York; Oxford University Press, 1997.

CARDOSO JR., José C. Crise e desregulação do trabalho no Brasil. *Tempo Social; Rev. Sociol. USP*, S. Paulo, 13(2): 31-59, novembro de 2001.

CARNOY, Martin.; CASTELLS, Manuel.; BENNER, Chris. Labour markets and employment practices in the age of flexibility: a case study of Silicon Valey. *International Labour Review*, Vol. 136 Issue 1, p27-49, Spring 1997.

CASTELLS, M. *A Sociedade em rede*. 10<sup>a</sup> ed., São Paulo: Paz e Terra, 2007.

POTENGY, Giselia F.; CASTRO, Elisa G. A Vivência da precarização e da incerteza: trajetórias de trabalho e estilos de vida na microinformática. *Contemporaneidade e Educação*, Rio de Janeiro: IEC, n.4, p.81-121, 1998.

CASTRO, Nadya A.; CARDOSO, Adalberto M.; CARUSO, Luis A. Trajetórias ocupacionais, desemprego e empregabilidade: há algo de novo na agenda dos estudos sociais do trabalho no Brasil?. *Contemporaneidade e Educação*, Rio de Janeiro, ano 2, n.1, p.7-23, maio de 1997.

CHAHAD, José P. Z. Subsídios para a discussão sobre a modernização do programa brasileiro de seguro-desemprego, Relatório de Pesquisa FIPE/MTE, São Paulo, Agosto 2000.

CHAHAD, José P. Z. Trabalho Flexível e Modalidades Especiais de Contrato de Trabalho: Evidências Empíricas no Caso Brasileiro, Relatório de Pesquisa FIPE/MTE, São Paulo, Setembro 2001.

CHAHAD, José P. Z. . As Modalidades Especiais de Contrato de Trabalho e o Emprego Flexível no Brasil. Gênesis - *Revista de Direito do Trabalho*, São Paulo, v. Ano 28, n. 106, p. 76-95, 2002.

CHAHAD, José P. Z. . Tendências Recentes no Mercado de Trabalho: Pesquisa de Emprego e Desemprego. *São Paulo em Perspectiva*, Editora Fundação Seade São Paulo, v. 17, n. 3-4, p. 205-217, 2003

CHAHAD, José P. Z. Tendências recentes no mercado de trabalho: pesquisa de emprego e desemprego. *São Paulo em Perspectiva*, vol.17, no.3-4, p.205-217, July/Dec. 2003.

CHILLIDA, Manuela S. P.; COCCO, M. I. M. Saúde do trabalhador & terceirização: perfil de trabalhadores de serviço de limpeza hospitalar. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, vol.12, no.2, p.271-276, Mar./Apr. 2004.

CLINTON, Angela. Flexible labor: restructuring the American work force. *Monthly Labor Review*, p. 3-17, August 1997.

COHANY, Sharon R. Workers in alternative employment arrangements: a second look. *Monthly Labor Review*, Vol. 121 Issue 11, p3, Nov 1998.

COHEN, Yinon.; HABERFELD, Yitchak. Temporary help service workers: employment characteristics and wage determination. *Industrial Relations*, Vol. 32 Issue 2, p272, 16p, Spring 1993.

COSTA, Márcia S. Terceirização/Parceria e suas Implicações no Âmbito Jurídico-Sindical. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 6-11, Jan./Fev. 1994.

\_\_\_\_\_. Reestruturação produtiva, sindicatos e a flexibilização das relações de trabalho no Brasil. *RAE-eletrônica*, v. 2, n. 2, jul-dez/2003.

Disponível em

<<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1527&Secao=RECURSOS&Volume=2&Numero=2&Ano=2003>> Acesso em: 15. jul. 2005.

\_\_\_\_\_. O sistema de relações de trabalho no Brasil: alguns traços históricos e sua precarização atual. *RBCS*, Vol. 20, n. 59, Outubro 2005.

\_\_\_\_\_. RELAÇÕES DE TRABALHO E REGIMES DE EMPREGO NO CANADÁ E NO BRASIL: UM ESTUDO COMPARATIVO. *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 2, Art. 16, jul./dez. 2007. Disponível em:

<<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4284&Secao=ARTIGOS&Volume=6&Numero=2&Ano=2007>>. Acesso em: 10. jan. 2008.

COSTA, Walber C. O processo de globalização e as relações de trabalho na economia capitalista contemporânea. *Estudos de Sociologia*, Araraquara, 18/19, 117-134, 2005.

COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A-M.; KESSLER, Ian. Contingent and non-contingent working in local government: contrasting psychological contracts. *Public Administration*, Vol. 80, nº. 1, p. 77-101, 2002.

CRESWELL, John W. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. California: Sage Publications, Inc., 2003.

CURI, Andréa Z.; MENEZES-FILHO, Naércio A. O mercado de trabalho brasileiro é segmentado? Alterações no perfil da informalidade e nos diferenciais de salários nas décadas de 1980 e 1990. *Estudos Econômicos*, vol.36, no.4, p.867-899, Oct./Dec. 2006.

DAVIS-BLAKE, Alison.; UZZI, Brian. Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors. *Administrative Science Quarterly*, v. 38, p. 195-223, 1993.

DAVIS-BLAKE, Alison.; BROSCAK, Joseph P.; GEORGE, Elizabeth. Happy together? How using nonstandard workers affects exit, voice, and loyalty among standard workers. *Academy of Management Journal*, Vol. 46 Issue 4, p475-485, Aug 2003.

DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna S. Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In: \_\_\_\_\_ (Eds.). *The handbook of qualitative research*. 3ª ed. California: Sage Publications, 2005.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SÓCIOECONÔMICOS. *Anuário de qualificação social e profissional: 2006*. São Paulo: DIEESE, 2007.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SÓCIOECONÔMICOS. *Anuário dos trabalhadores: 2007*. 8. ed. São Paulo: DIEESE, 2007.

ELIAS, Norbert. *Sobre o tempo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

FARIA, Graciela S. S. ; RACHID, Alessandra . Gestão de pessoas em tempos de flexibilização do trabalho. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. 10, p. 86-95, 2006.

FELDMAN, Daniel C. Reconceptualizing the Nature and Consequences of Part-Time Work. *Academy of Management Review*, Vol. 15 Issue 1, p103-112, Jan1990.

FELDMAN, Daniel C.; DOERPINGHAUS, Helen I.. Missing Persons No Longer: Managing Part-Time Workers in the '90s. *Organizational Dynamics*, Summer92, Vol. 21 Issue 1, p59-72, 1992.

FELDMAN, Daniel C.; DOERPINGHAUS, Helen I.; TURNLEY, William H. Managing temporary workers: a permanent HRM challenge. *Organizational Dynamics*, Vol. 23 Issue 2, p. 49-63, Autumn 1994.

FELDMAN, Daniel C.; Klaas, Brian S.. Temporary Workers: Employee Rights and Employer Responsibilities. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, Vol. 9 Issue 1, p1-21, Mar1996.

FERNANDES, Maria E. R.; CARVALHO NETO, Antonio M. Gestão dos Múltiplos Vínculos Contratuais nas Grandes Empresas Brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 15, Edição Especial Minas Gerias, p. 48-59, 2005.

FONTANA, Andrea.; Frey, James H. The interview: from neutral stance to political involvement. In: DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna S. (Eds.). *The handbook of qualitative research*. 3ª ed. California: Sage Publications, 2005.

FORD, Henry. *Os princípios de prosperidade*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Livraria Freitas Bastos, 1967.

GALLAGHER, Daniel G.; PARKS, Judi M. I pledge thee my troth...contingently. Commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*, 11, p. 181-208, 2001.

GEORGE, Elizabeth; CHATTOPADHYAY, Prithviraj. One foot in each camp: The dual identification of contract workers. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50 Issue 1, p68-99, Mar2005.

GIDDENS, Anthony. *As conseqüências da modernidade*. São Paulo: UNESP, 1991.

GIDDENS, Anthony. *Sociology*. Cambridge: Polity, 2001.

GODOY, Arlida S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, nº 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995.

GRUN, Roberto. Sobre o envelhecimento gerencial. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 44-63, Mar./Abr. 1993.

GUBA, Egon G.; LINCOLN, Yvonna S. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna S. (Eds.). *The handbook of qualitative research*. 3ª ed. California: Sage Publications, 2005.

GUIMARÃES, Nadya A.; HIRATA, Helena S.; MONTAGNER, Paula.; SUGITA, Kurumi. Desemprego – mercados, instituições e percepções – Brasil e Japão numa perspectiva comparada. *Tempo social, revista de sociologia da USP*, v. 16, n.2, p. 257 – 287, novembro 2004.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. *Metodologias qualitativas na Sociologia*. 6ª edição. Petrópolis: Vozes, 1999.

HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna*. 5ª ed., São Paulo, Edições Loyola. 1992.

HELOANI, José R. *Gestão e organização no capitalismo globalizado* : historia da manipulação psicologica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.

HIPPLE, Steven.; STEWART, Jay. Earnings and benefits of contingent and noncontingent workers. *Monthly Labor Review*, Vol. 119 Issue 10, p22, 9p, Oct 1996.

HOUSEMAN, Susan N. Labor standards in alternative work arrangements. *Labor Law Journal*, Vol. 49 Issue 7, p1135-1142, Sep 1998.

\_\_\_\_\_. Why employers use flexible staffing arrangements: evidence from an establishment survey. *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 55 Issue 1, p. 149-170, Oct. 2001.

HOUSEMAN, Susan N.; KALLEBERG, Arne L.; ERICKCEK, George A. The role of temporary agency employment in tight labor markets. *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 57 Issue 1, p105-127, Oct 2003.

ILO (International Labour Office). Taxonomy, Taxonomie BIT, Taxonomía OIT. Geneva, 2006. Disponível em: <<http://www.ilo.org/public/libdoc/ILO-Thesaurus/english/index.htm>> Acesso em: 25 set. 2006.

KALLEBERG, Arne L. Nonstandard employment relations: part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, v. 26, n. 1, p. 341-365, 2000.

\_\_\_\_\_. Flexible firms and labor market segmentation. *Work and Occupations*, v. 30, n. 2, p. 154-175, 2003.

KALLEBERG, Arne L.; RASELL, Edith; HUDSON, Ken; WEBSTER, David; RESKIN, Barbara F; NAOI, Cassirer; APPELBAUM, Eileen. Nonstandard work, substandard jobs: flexible work arrangement in the U.S. Washington, DC: Economic Policy Institute, 1997.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. Os gerentes podem deixar seus subordinados loucos. In: ZALEZNIK, A. *et al.* Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. Tradução e organização de: Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. 2ª ed. São Paulo: Atlas; 1997.

KILIMINIK, Z. M.; CASTILHO, I. V. Trajetórias e Transições de Carreira: um Estudo Longitudinal sobre a Qualidade de Vida de Profissionais Assalariados de Recursos Humanos Que Experimentaram a Passagem para o Trabalho Autônomo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador - Bahia. Anais do XXVI Encontro da ANPAD, 2002.

KÓVACS, Ilona. Emprego Flexível em Portugal. *Sociologias*, ano 6, nº12, p32-68, Jul/Dez 2004.

KUNDA, Gideon.; BARLEY, Stephen. R.; EVANS, James. Why do contractors contract? The experience of highly skilled technical professionals in a contingent labor market. *Industrial and Labor relations Review*, vo. 55, nº 2, p. 234-261, January 2002.

LARANGEIRA, Sônia M.G. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. *Educ. Soc.*, vol.18, no.61, p.110-138, Dec. 1997.

LEE, Kiong-Hock.; SIVANANTHIRAN, A. Contract labour in Malaysia: Perspectives of principal employers, contractors and workers. *International Labor Review*, Vol. 135, nº 8, p. 75-91, 1996.

LEITE, Jaci C. Terceirização em Informática no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n.3, p.68-77, Jul./Set. 1997.

\_\_\_\_\_. Terceirização em Informática sob ótica do prestador de serviços. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n.4, p.65-77, Out./Dez. 1997.

LEITE, Márcia. Reestruturação produtiva e mercado de trabalho: a experiência brasileira. *Revista Galega de Economia*, vol. 14, n. 1-2, p. 1 – 26, 2005.

LIMA, Jacob C. *As artimanhas da flexibilização: o trabalho em cooperativas de produção industrial*. São Paulo, Terceira margem, 2002.

\_\_\_\_\_. O trabalho autogestionário em cooperativas de produção: o paradigma revisitado. *RBCS*, Vol. 19, n. 56, p. 45 – 56, Out./2004.

\_\_\_\_\_. Trabalho informal, autogestionário e gênero. *Sociedade e Cultura*, v. 9, n. 2, p. 303 – 310, Jul./Dez. 2006.

LIMA, Jacob C. e SOARES, Maria José Bezerra Soares. Trabalho flexível e o novo informal. *Caderno CRH 37*, jul-dez 2002.

LIMA, Jacob C.; MOURA, Maria C. Trabalho atípico e capital social: os agentes comunitários de saúde na Paraíba. *Sociedade e Estado*, Brasília, v. 20, n. 1, p. 103 – 133, jun./abr. 2005.

LOCH, Clesar Luiz ; CORREIA, Guilherme S. A flexibilização do trabalho e da gestão de pessoas limitadas pela racionalidade instrumental. *Revista de ciências da administração, Florianópolis*, v. 6, n. 12, p. 09-30, 2004.

MANGUM, Garth.; MAYALL, Donald.; NELSON, Kristin. The temporary help industry: a response to the dual internal labor market. *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 38 Issue 4, p599-611, Jul 1985.

MARCHALEK, Cleverson R. L., REBELATO, Marcelo G.; RODRIGUES, Isabel C. Estudo sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre empresa e terceirizado. *Produção*, May/Aug. 2007, vol.17, no.2, p.286-301.

MARX, Karl. *O capital: crítica da economia política: Livro primeiro: o processo de produção do capital*. 16.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.

MATTA, Roberto D. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

MATUSIK, Sharon F.; HILL, Charles, W. L. The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23 Issue 4, p680-697, Oct. 1998.

MCCLURG, Lucy N. Organisational commitment in the temporary-help service industry. *Journal of Applied Management Studies*, vol. 8, nº 1, p. 5-26, 1999.

- MINTZBERG, H. *Trabalho do executivo: o folclore e o fato*. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- MONTALI, Lilia. Relação família-trabalho: reestruturação produtiva e desemprego. *São Paulo Perspectiva.*, , vol.17, no.2, p.123-135, Apr./June 2003.
- NAVARRO, Vera L.; PADILHA, Valquiria. Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo. *Psicologia & Sociedade*; 19, Edição Especial 1: p. 14 – 20, 2007.
- NEVES, Magda A.; PEDROSA, Célia M. Gênero, flexibilidade e precarização: o trabalho a domicílio na indústria de confecções. *Soc. estado.*, vol.22, no.1, p.11-34, Abr 2007.
- NOLLEN, Stanley D. Negative aspects of temporary employment. *Journal of Labor Research*, Vol. 17 Issue 4, p567-582, Fall 1996.
- NORONHA, Eduardo G. "Informal", ilegal, injusto: percepções do mercado de trabalho no Brasil. *Rev. bras. Ci. Soc.*, vol.18, no.53, p.111-129, Oct. 2003.
- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Linhas Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais Overview OECD Guidelines for Multinational Enterprises Portuguese translation. OCDE, 2000.
- OLSEN, Karen M. The role of nonstandard workers in client-organizations. *Industrial Relations*, Vol. 61 Issue 1, p93-117, Winter2006.
- OSTERMAN, Paul. Choice of employment systems in internal labor markets. *Industrial Relations*, Vol. 26 Issue 1, p46-67, Winter 1987.
- \_\_\_\_\_. *Employment Futures: Reorganization, Dislocation, and Public Policy*. New York; Oxford University Press, 1988.
- PASSERI, Edgard L.; GUILHERME, Fernando. Gestão de recursos humanos: o trabalhador e as incertezas da flexibilização das relações de trabalho, uma amostra. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Florianópolis- Santa Catarina. Anais do XXIV Encontro da ANPAD, 2000.
- PEARCE, Jone L. Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee co-workers. *Academy of Management Review*, Vol. 36, nº. 5, p. 1082-1096, 1993.
- PERUZZO, Juliane F. Reestruturação produtiva e proteção social. *Revista Virtual Textos e Contextos*, n. 1, ano 1, p. 1 – 9, 2002.
- PFEFER, J.; BARON, J. N. Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment. *Research in Organizational Behavior*, 10, p. 257-303, 1988.

PICCININI, Valmíria C. ; OLIVEIRA, Sidinei R. Flexibilização, qualidade de vida e empregabilidade: o caso das cooperativas de trabalho de Porto Alegre. *Gestão.Org*, v.1, n. 1, p. 50-62, jan./jun. 2003. Disponível em: < [www.gestaoorg.dca.ufpe.br](http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br) > Acesso em: 19. 07. 2006.

PICCININI, Valmíria C. Cooperativas de trabalho de Porto Alegre e flexibilização do trabalho. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 6, nº 12, p. 68-105, jul/dez 2004,

POLIVKA, Anne P. A profile of contingent workers. *Monthly Labor Review*, Vol. 119 Issue 10, p10, 12p, Oct 1996(a).

POLIVKA, Anne P. Contingent and alternative work arrangements. *Monthly Labor Review*, Vol. 119 Issue 10, p3, 7p, Oct 1996(b).

POTENGY, Gisélia F.; CASTRO, Elisa G. *As reais condições do trabalho virtual: A vivência da precarização e da incerteza na microinformática*. 2000. Trabalho apresentado ao 24º ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS, Petrópolis, 2000. Não publicado.

PRADO, Edmir P. V. ; TAKAOKA, Hiroo. Os fatores que motivam a adoção da terceirização da tecnologia de informação: uma análise do setor industrial de São Paulo. *RAC*, v. 6, n. 3, p. 129 – 147, Set./Dez. 2002.

RAFFA, Luciane Orlando e BORTOLOSSI, Ana Isabel. Percepção das agências de emprego quanto à recolocação de profissionais maduros no mercado de trabalho. *Psicol. Am. Lat.* [online]. abr. 2007, no.9 [citado 16 Dezembro 2007], p.0-0.

Disponível em:

<[http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2007000100008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2007000100008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 15. 01. 2008

REZENDE, W. Terceirização: A Integração acabou? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n.4, p. 6-15, Out./Dez. 1997.

ROLLI, Claudia.; FERNANDES, Fátima. Empregos terceirizados crescem 127% em dez anos. *Folha de S.Paulo*, 28 ago. 2006. Disponível em:

<<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi2808200602.htm>>. Acesso em: 12.10.2006.

RYNGELBLUM, Arnaldo L. Relacionamento entre desiguais: o papel da terceirização na reestruturação das grandes empresas. Anais da XXIII REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, Foz do Iguaçu, 1999.

SALERNO, Mario Sergio. Da rotinização à flexibilização: ensaio sobre o pensamento crítico brasileiro de organização do trabalho. *Gest. Prod.*, vol.11, no.1, p.21-32, Jan./Apr. 2004.

SARSUR, Amyra M. ; CANÇADO, Vera L. ; FERNANDES, M. E. ; STEUER, R. S. . Repensando as Relações de Trabalho: Novos Desafios ante os Múltiplos Vínculos de Trabalho. In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador - BA. Anais do XXVI ENANPAD. Rio de Janeiro - RJ : ANPAD, 2002.

SCHWANDT, T. Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry. In: DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna S. (Eds.). The handbook of qualitative research. 3ª ed. California: Sage Publications, 2005.

SISTEMA ESTADUAL DE DE ANÁLISE DE DADOS- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SÓCIOECONÔMICOS. Pesquisa de emprego e desemprego na Região Metropolitana de São Paulo - Mercado de Trabalho RMSP 2005. Disponível em: < <http://www.seade.gov.br/produtos/ped/index.php> > . Acesso em: 27 set. 2006.

SEGNINI, L. R. P. Reestruturação nos Bancos no Brasil: Desemprego, subcontração e intensificação do trabalho. *Educação & Sociedade*, ano XX, n. 67, Agosto 1999, p.183-209.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record, 2004.

SERAPIONI, Mauro. O papel da família e das redes primárias na reestruturação das políticas sociais. *Ciênc. saúde coletiva*, Sept./Dec. 2005, vol.10 suppl, p.243-253. ISSN 1413-8123.

SILVA, Georgina A.V.; CANÇADO, Vera L.; REZENDE, Maria E. R.; STEUR, Ruth S. Desafios na Gestão de Pessoas em Ambientes com Diferentes Tipos de Vínculos de Trabalho. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas SP. Anais. ANPAD 2001.

SILVA, José R. G. Profissionais qualificados e experiências de auto-emprego: questões de tempo e espaço. In: XXX ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. Anais do XXX ENANPAD, 2006.

SILVA, L. V.; ANTUNES, E. D. D. Influência das relações flexíveis de trabalho na qualidade de vida do trabalhador: a visão de seus atores sociais. In: ENANPAD 2002 - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador - Bahia. Anais do XXVI Encontro da ANPAD, 2002.

SORJ, Bila. Sociologia e Trabalho: mutações, encontros e desencontros. *RBCS*; Vol. 15, nº 43, p. 26-34, Jun. 2000.

SPINK, M. J. P. (ORG.) Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano: abordagens teóricas e metodológicas. São Paulo: Cortez, 2004.

SPINK, Mary J. P ; FREZZA, R. M. Práticas Discursivas e Produção de Sentidos: a Perspectiva da Psicologia Social. In: Mary Jane Spink. (Org.). Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano: Abordagens Teóricas e Metodológicas. São Paulo: Cortez, 2004.

SPINK, Mary J. P; MEDRADO, B. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In: Mary Jane Spink. (Org.). Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano: Abordagens Teóricas e Metodológicas. São Paulo: Cortez, 2004.

SPINK, Mary J. P.; MENEGON, V. M. A Pesquisa como Prática Discursiva: Superando os Horrores metodológicos. In: Mary Jane Spink. (Org.). Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano: Abordagens Teóricas e Metodológicas. São Paulo: Cortez, 2004.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1990

TONI, Miriam D. Mutações do trabalho no Brasil – abordagens interpretativas. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 27, n. 2, p. 437 – 470, out. 2006.

TOSTA, Tania L. D. As novas velhas formas de trabalho: precarização entre trabalhadores de alta e de baixa escolaridade. In: XII Congresso Brasileiro de Sociologia, Recife – Pernambuco, 2007.

UZZI, Brian.; BARSNESS, Zoe I. Contingent Employment in British Establishments: Organizational Determinants of the use of fixed-term hires and part-time workers. *Social Forces*, 76 (3), 967-1007, 1998.

UZZI, Brian.; BARSNESS, Zoe I. Contingent Employment in British Establishments: Organizational Determinants of the use of fixed-term hires and part-time workers. *Social Forces*, 76 (3), 967-1007, 1998.

VALENÇA, Myrian C. A.; BARBOSA, A. C. Q. A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. *RAC*, v. 6, n. 1, p. 163 – 185, Jan./Abr. 2002.

Van Dyne, Linn; Ang, Soon. Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, Vol. 41 Issue 6, p692-703, Dec 1998.

WENGER, Jeffrey B.; KALLEBERG, Arne. Employer's flexibility and employment volatility. *American Journal of Economics & Sociology*, Vol. 65 Issue 2, p347-382, Apr 2006.

WOOD JUNIOR, T. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 32, n. 4, p. 6-18, Set./Out. 1992.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### Roteiro de Entrevista (Semi-estruturada)

- 1) Conte-me sobre a sua trajetória profissional.
- 2) Quais as circunstâncias que o levaram a se tornar um trabalhador em regime flexível? Pode me contar a história?
- 3) Como você encontra trabalhos e se mantém atualizado? Pode dar exemplos?
- 4) Conte-me as experiências mais marcantes em relação aos clientes. O que difere de quando você era contratado em regime CLT pelas empresas?
- 5) Como foi o impacto da mudança para as outras esferas de sua vida? Conte-me como a sua família reagiu.
- 6) A passagem foi uma decisão sua ou foi o resultado de uma conjuntura sócio-econômica vigente? (Caso seja uma mudança estrutural, quais são as principais diferenças entre a situação anterior?)
- 7) Qual é a sua percepção de custo/benefício de ser um trabalhador em regime flexível?
- 8) Como é a sua relação com os funcionários contratados dos seus clientes? Quais são as maiores vantagens ou dificuldades de conviver com estes profissionais?
- 9) Quais as maiores vantagens e/ ou desvantagens de trabalhar neste regime informal?
- 10) Tem plano de retornar para o regime formal de trabalho? (Sim ou não) Por quê?
- 11) Teria mais algum relato ou caso que marca essa nova fase de sua vida profissional?

- Agradecimentos

## APÊNDICE B – FORMULÁRIO PARA COLETA DE DADOS DEMOGRÁFICOS

### Dados Pessoais do (a) Entrevistado(a)

<b>Nome</b>		
<b>Ano de nascimento</b>		
<b>Sexo</b>	<input type="checkbox"/> Masc. <input type="checkbox"/> Fem.	
<b>Estado civil</b>		
<b>Quantidade de filhos</b>		
<b>Empresas em que atuou como contratado CLT</b>		
<b>Último cargo exercido</b>	<b>Tempo de trabalho</b>	
1.		
2.		
3.		
<b>Empresas para as quais já realizou trabalhos, sem ser contratado como CLT</b>		
<b>Título utilizado na empresa</b>	<b>Tempo de trabalho</b>	
1.		
2.		
3.		
<b>Após a passagem para nova forma de contrato, o nível de renda é:</b>		
<input type="checkbox"/> Superior	<input type="checkbox"/> Equivalente	<input type="checkbox"/> Inferior

## APÊNDICE C – MAPA DE ASSOCIAÇÃO DE IDÉIAS

### Entrevistado 20 – Relato da passagem

Relato da passagem, incluindo o motivo	Carreira	Conhecimento especializado	Papel do trabalhador flexível	Clientes
<p>Pesquisadora -Você pode dar o relato da sua passagem de empregado, que trabalha num sistema mais fixo, para o modelo de contrato mais flexível?</p>	<p>Então vamos ver. Eu comecei a minha vida profissional trabalhando num instituto de pesquisa, que é o IPT. Trabalhei por 10 anos lá, onde eu comecei a adquirir um pouco do conhecimento do mundo acadêmico, na Pesquisa Aplicada, e do relacionamento com o Governo, porque eu trabalhava especificamente com contratos do Instituto com o Ministério de Ciência e Tecnologia, com o Governo Federal, Governo Estadual. Então comecei num trabalho mais voltado para Governo. Daí, depois de 10 anos, eu saí do IPT e fui trabalhar na Itautec.</p>	<p>Então a Itautec, na época, era reserva de mercado na área de tecnologia, e a Itautec desenvolvia todos os produtos internamente, localmente, até sistema operacional, tudo isso, né, e tinha uma lei que geria as pesquisas, a lei de informática. A</p>		

	<p>Daí, fiquei mais 10 anos na Itautec, até que a Compaq veio e me contratou. Fazer a mesma gestão de P&amp;D na Compaq. E daí, foi muito interessante, porque eu tinha estado num instituto de pesquisa, estritamente acadêmico, com excelentes técnicos e voltado à pesquisa. Depois eu fui olhar a pesquisa voltada a indústria, na Itautec desenvolvendo as suas pesquisas lá dentro. Daí eu complementei numa multinacional. Como é feita a pesquisa na multinacional, o que é que acontece, como e a quem se reporta a subsidiária. Foi isso. Foi muito interessante</p>	<p>primeira lei de informática que era a 7238, foi editada em 1984, e, daí, ninguém sabia como aplicar direito, uma série de regulamentações, até que em 1988, fui contratado pela Itautec e comecei a aprimorar essa gestão de pesquisa e tecnologia, a ciência e tecnologia e comecei cumprindo obrigações que naquela época já tinham, relatar quais eram as pesquisas desenvolvidas, ou o que é que acontecia, como fazia. Antigamente era a SEI, a Secretaria Especial de Informática.</p>		
--	--	---	--	--

<p>Já quando estava na Compaq, 1996, eu comecei, entre aspas, a fazer alguns bicos, prestando consultoria para outras empresas que me procuravam. Então eu tive, por exemplo, pela Bosch eu fui para Alemanha, mostrar todo um planejamento que a gente fez, pesado para investir em Pesquisa e Desenvolvimento.</p>	<p>também, tive várias viagens para EUA, à matriz. Interessante.</p> <p>Então, essa foi a minha vida nas empresas. Sempre com cargo de gerência, gerência geral ou alguma coisa parecida.</p>	<p>E daí, faltava uma coisa, porque eu, além de fazer essa gestão de P&amp;D, eu cuidava da parte fiscal das empresas, a partir da Itaotec. Alguma coisa no IPT, mas mais pesado na Itaotec e Compaq. Fazer planejamento tributário, gestão fiscal, tudo isso. Então daí eu resolvi ir para uma indústria que eu sabia que o planejamento tributário era muito forte, que era o ramo de bebidas. Eu fui para a cervejaria Kaiser. Então ali, em dois anos aprendi mais do que na vida inteira, em planejamento tributário. Muito pesado, vive-se de planejamentos, de oportunidades tributárias.</p>		
--	---	--	--	--

<p>Depois disso, em 97, eu comecei com a Nokia.</p>			<p>E a Nokia foi até 2004, que para uma consultoria, eu acho, foi muito tempo. Um consultor é para ficar 3 anos no máximo numa empresa para, então, sei lá, engatar uma marcha para que a empresa comece a ir com as suas próprias pernas. Ou então o consultor fala, agora, nós queremos economizar dinheiro, não queremos contratar uma equipe e você vai fazer a gestão de P&amp;D. Nesse ponto, eu deixaria de ser um consultor para me tornar um terceirizado mesmo. Então, você responde por toda uma área sendo terceirizado, onde pessoas como eu, o Raul e alguns outros profissionais fazem esse trabalho.</p>	<p>Nokia, no fim, acabou sendo isso e quando fui trabalhar com uma outra empresa do mesmo setor, devido a uma cláusula do contrato da Nokia, que não permitia trabalhar para concorrente, eu disse: "Bom, agora está na hora da Nokia andar com suas próprias pernas e quero ver outros horizontes."</p> <p>Principalmente, porque na época tinha uma outra empresa procurando pela consultoria, que era a Gradiente, e voltou aos</p>
---	--	--	--	--

		<p>[...] e acabei me especializando muito na Zona Franca de Manaus. Tanto é que eu, a cada 15 dias, estou lá também. Então, fico 15 dias aqui cuidando dos clientes e 15 dias lá, cuidando de um ou dois clientes de lá. Essa seria a minha experiência. Eu estou formado e trabalhando nisso há 31 anos. Eu acho que tenho um bom conhecimento, ou alguma coisa nessa gestão de Pesquisa e Desenvolvimento, na Lei de Informática, planejamento tributário. Tem muito poucos especialistas, com uma visão maior. Também sou formado em Administração e Direito. Então, eu tento olhar Administração, Contabilidade, e o planejamento tributário no Direito: o que é que poderia ocorrer no futuro e apontar numa outra linha. Talvez nisso eu tenha conseguido me diferenciar em relação às outras pessoas. Mas também há colegas</p>		<p>primórdios, porque a Nokia entrou no Brasil como Nokia-Gradiente, e aí, a Gradiente passou a quarentena que precisava depois de vender a sua parte para Nokia, e resolveu voltar para o mercado, e aí, começou que uma pessoa falava com a outra e assim me indicavam [...]</p>
--	--	--	--	--

		<p>que conseguem montar propostas mais voltadas à informática porque são mais técnicos, engenheiros, tudo isso. Então cada um se especializa num ramo e acaba trabalhando em conjunto com profissionais diferentes.</p> <p>Eu tenho trabalhado muito em conjunto com o Raul, a gente troca experiência e complementa. Não vejo muita concorrência neste ramo, porque são poucas pessoas, então, sobram empresas. É lógico que tem muita gente tentando começar mas não são muito confiáveis.</p> <p>Pesquisadora - Pela qualidade de trabalho?</p> <p>É e eu trabalho sozinho e não quero montar uma equipe, porque seria muito para preencher relatórios e eu não quero. Quero</p>		<p>Pesquisadora - Então, a forma como vocês vão para novos clientes é por indicação? Um indica o outro, mas se forem empresas concorrentes não indicam, não é?</p> <p>Olha até indicaria. Tenho indicado muita gente porque tem uma época de pico, que é a época de fazer relatórios, vai de abril a julho. Então, tem horas que você não consegue pegar serviço novo, então, têm dois ou três que eu confio bem também.</p>
--	--	---	--	--

<p>Pesquisadora - Em que circunstâncias o senhor decidiu sair do emprego? Você já me contou que havia empresas que o procuravam para consultoria. Quando realmente decidiu sair da vida de empregado?</p> <p>Eu resolvi abandonar a empresa e ficar só com a consultoria em 2000, quando o chefe meu da Kaiser me deu um ultimato: "Olha, você precisa se dedicar mais. Vou precisar de você não somente por 12 horas, mas por 18 horas por dia.". Foi na época em que surgiu a Ambev e a Kaiser ficou muito vulnerável. Eu fui indo, indo. Mas chegou numa hora em que não dava mais. Eu estava trabalhando...Eu dormia na empresa. Cochilava lá. Eu ia na hora do almoço tomar um banho, alguma coisa, voltava. E aí, não estava dando. Eu estava com a Nokia, desde 97, tinha</p>		<p>pensar bem no que vai ser reportado, como vai ser feito e depois o trabalho braçal a gente acaba virando noites, mas não é o que eu gosto. Eu gosto é de planejar e tem a decorrência, lógico, que é entregar o que Suframa, MCT exigem que é a prestação de contas. Então, fica nisso.</p>		
--	--	--	--	--

<p>mais a Gradiente que já estava estabelecendo algum contato e várias consultorias muito pontuais, uma aqui outra acolá. Então, eu achava que dava para ir levando e não ter mais patrão. Então neste momento eu falei: “André, eu vou embora.”. Meu chefe disse: “Não, não vai.”. Eu disse: “Não vou ficar aqui me matando para também não saber se vai dar resultado ou não.”</p>				<p>E daí, eu passei a trabalhar em casa, porque as minhas peregrinações são sempre nos cliente e não adianta eu montar um escritório. Eles me dizem o que precisam.</p>
--	--	--	--	---

Entrevistado 20 – Mapa de Associação de Idéias – Relato da Passagem

## APÊNDICE D – *FREE NODE*

**Name:** Termo para designar-se

**Description:**

<Documents\Interviews\Entrevista AlexandreMarciano> - § 1 reference coded [0,07% Coverage]

Reference 1 - 0,07% Coverage

¶5: consultor,

<Documents\Interviews\Entrevista Andre> - § 3 references coded [0,11% Coverage]

Reference 1 - 0,03% Coverage

¶6: autônomo

Reference 2 - 0,04% Coverage

¶6: empresário

Reference 3 - 0,04% Coverage

¶6: franqueados

<Documents\Interviews\Entrevista Angela> - § 1 reference coded [0,03% Coverage]

Reference 1 - 0,03% Coverage

¶9: franqueados

<Documents\Interviews\Entrevista Bernardo> - § 1 reference coded [0,05% Coverage]

Reference 1 - 0,05% Coverage

¶10: consultoria

<Documents\Interviews\Entrevista Carlos Abe> - § 1 reference coded [0,44% Coverage]

Reference 1 - 0,44% Coverage

¶8: gerente de agência

<Documents\Interviews\Entrevista Carlos Hargraves> - § 4 references coded [9,31% Coverage]

## Reference 1 - 0,03% Coverage

¶122: terceiro

## Reference 2 - 4,31% Coverage

¶145: Carlos – É, mas por isto que eu não gosto da palavra consultor.

¶146:

¶147: Han – Que termos poderíamos, na sua opinião, usar?

¶148:

¶149: Carlos – Eu uso assessor.

¶150:

¶151: Han – Assessor? É também um termo diferente.

¶152:

¶153: Carlos – Eu pensei muito, sobre este termo. Porque eu não gosto da palavra consultor. Até porque consultor ele vai fazer consultoria e faça isso faça aquilo outro. E eu acho que isso cabe em algumas situações. Mas no meu segmento isso não cabe, as firmas não querem alguém que recomende, querem alguém que faça, você recomenda e faz.

¶154:

¶155: Han – Assessor. Que assessora...

¶156:

¶157: Carlos – O termo certo é terceirizador. Mas é que o terceirizador é associado à firma de limpeza e segurança.

¶158:

¶159: Han – É isso que é a parte do trabalho também é a polemica. O termo terceiro no Brasil é muito pejorativo. No sentido de..

¶160:

¶161: Carlos – Pois é, a minha firma é assessoria administrativa. As notas fiscais que eu emito é por assessoria administrativa. Eu não me considero um consultor. Posso até em algumas coisas que você acaba dominando. Mas não é o foco do meu trabalho. Você sabe que eu fiz raríssimas coisas de consultoria, eu faço é assessoria e terceirização.

¶162:

¶163: Han – Terceirização de pessoas?

¶164:

¶165: Carlos – Terceirização não, o que eu faço é assumir controladoria de firmas.

¶166:

## Reference 3 - 3,99% Coverage

¶222: Carlos – É tem outras, claro. É que dentro de consultoria é uma miscelânea. Acho que precisa separar. Como agente estava separando, por exemplo: consultor, terceirizador ou assessor. O que faz dentro de consultoria, precisa ser segmentado, precisa ser melhor definido cada coisa.

¶223:

¶224: Han – Por nível de serviço prestado ou nível de envolvimento?

¶225:

¶226: Carlos – O tipo de coisa que precisa de desenvolvimento é a função em si, propriamente dito. Talvez alguns poucos em poucas áreas, poucas firmas. Aí você está falando em reestruturação de empresas, você está falando de reestruturação de área, você está falando de conhecimento técnico, como o exemplo do direito. Tem consultor, você tem algumas firmas e tem algumas pessoas. Você tem o terceirizador, você tem o consultor eventual, enfim aí tem o

mundo e tem várias coisas e tem alguns segmentos. Na área financeira e de mercado financeiro você tem também, de orientações de investimentos, são áreas. Mas a minha área, que é uma área que estive muito tempo em empresas grandes, mas a minha área que depois passou a ser a parte de controle de informação gerencial, medições, orçamentos, importação dessas áreas e controle.

¶227:

Reference 4 - 0,99% Coverage

¶230: Calors - E tem também o pessoal que tem pj, que se chama consultor e acabou sendo um funcionário contratado sob o regime de empresa. Eventualmente a pessoa tenha começado com um objetivo maior, mas no fim acaba, precisa voltar e a forma de contratação envés de ser de CLT acaba sendo PJ.

¶231:

<Documents\Interviews\Entrevista Carlos Vassimon> - § 1 reference coded [100,00% Coverage]

Reference 1 - 100,00% Coverage

¶1: Entrevista Carlos Vassimon

¶2:

¶3: Minha empresa de consultoria existe desde 1999, mesmo, quando eu trabalhava como CLT, para Telesp.

¶4:

¶5: Logo após a minha desvinculação, eu não tive nenhum decréscimo na remuneração. Com o passar da faixa etária, você vai se preparando financeiramente com investimentos, para não ter maiores prejuízos.

¶6:

¶7: Ingressei em 1971 na antiga CTB, quando nem ainda era Telesp, como advogado. Tão logo surgiu a Telesp, fui migrando para a área de relacionamento empresarial, comunicação social e relações públicas. E, nos últimos anos, trabalhei como um vice presidente, sempre trabalhei muito próximo do presidente. Após a privatização, eu tinha cargo de Diretor de Comunicação Institucional, e, na estrutura portuguesa, eu era Chefe do Gabinete do Presidente.

¶8:

¶9: Minha esposa, que é a minha atual sócia, sempre foi uma pessoa da área de RH por 40 anos. E, nós, como uma antevisão, fomos nos preparando para a hora de parar. E nós sabíamos que podíamos procurar oportunidades, e, eles foram surgindo.

¶10:

¶11: Você tem que usar um pouco o seu passado profissional, seu networking bastante amplo e que ele te respeite, você começa procurar, continuamente conversado com os executivos. Sem querer “jogar confete” em mim, se você tem um passado profissional bom, você vai ampliando e alavancando o seu networking.

¶12:

¶13: Na consultoria, a restrição de idade é muito menor do que para profissionais empregados.

¶14:

¶15: Não há um intermediário, você conversa direto com o alto executivo.

¶16:

¶17: O conhecimento só teórico não é suficiente, conhecimento e experiência juntos podem proporcionar uma solução melhor para o empresário.

¶18:

¶19: Leituras, cursos, conversa com colegas de mesma idade e mesmo nível, para a gente enxergar o que está acontecendo, onde a gente consegue obter mais conhecimento.

¶20:

¶21: A competição está acirrada, todos estão atrás de baixos custos e qualidades; hoje, as empresas exigem mais, com menores custos e você tem que gerenciar isso para que a margem não fique baixo de mais.

¶22:

<Documents\Interviews\Entrevista Gentil> - § 15 references coded [33,54% Coverage]

Reference 1 - 0,09% Coverage

¶49: consultoria

Reference 2 - 2,75% Coverage

¶65: É que eu tinha essa vontade de montar uma empresa e continuar com consultoria, digamos, autônoma, mas, é questão de nicho de mercado: procurei, achei e procurei buscar os clientes nessa área. Não é o que a empresa de consultoria colocar na minha mão, é o que eu buscar: essa é a diferença, essa autonomia acho que é o grande lance

Reference 3 - 0,79% Coverage

¶73: Normalmente, são indicações: 90% são indicações ou de clientes, ou de pessoas do relacionamento

Reference 4 - 6,98% Coverage

¶75: **“E essa questão de atualização, o professor diz que coloca 40% mais ou menos do seu tempo...”**

¶76:

¶77: “Em prospecção e atualização.”

¶78:

¶79: **“Essa atualização é diferente do que quando você estava dentro das empresas ?”**

¶80:

¶81: “Certamente, na empresa, não há essa exigência, mas, por exemplo, na escola, há essa exigência, uma demanda clara. Eu aproveitei essa exigência para me atualizar até perante os clientes.”

¶82:

¶83: **“E a atualização é mais intensa em quantidade, em profundidade?”**

¶84:

¶85: “Olha, eu fiz dois mestrados.”

¶86:

¶87: **“Em que área ?”**

¶88:

¶89: “Um na área de marketing e um na área de planejamento empresarial e, mesmo assim, a gente percebe que precisa de um pouquinho mais, o tempo todo.”

¶90:

¶91: **“Seria por que você trabalha com vários clientes diferentes?”**

¶92:

¶93: “É, porque, de repente, aparece um cliente de tecnologia diferente e que quer soluções diferentes.”

¶94:

Reference 5 - 1,86% Coverage

¶97: Olha, a coisa parece que funciona assim: se há uma química boa no relacionamento com cliente, o contrato fecha facilmente, e, se começa a enrolar muito, um pouquinho a gente “larga a mão” e o cliente também não insiste muito

Reference 6 - 1,21% Coverage

¶101: É uma empatia, às vezes, o cliente fica com medo da gente; às vezes, a gente acha que não seria uma boa a gente continuar na relação com o cliente

Reference 7 - 1,00% Coverage

¶109: Tem diferença. Tem donos que querem exercer um poder sobre o consultor, quer impor a posição dele e, assim, não dá certo

Reference 8 - 3,57% Coverage

¶131: **“E esse pessoal intermediário que o senhor encontra, qual será que é o fator que fazem eles terem às vezes a empatia, às vezes não.”**

¶132:

¶133: “O intermediário, em geral, está na empresa por inércia e quando aparece alguém, ameaça, então, tem muito medo.”

¶134:

¶135: **“Às vezes, tem dificuldade de aceitar.”**

¶136:

¶137: “Tem sabotagem”

¶138:

¶139: **“Como é um caso de sabotagem ?”**

¶140:

¶141: “Eles sonegam as informações, não fornecem as informações, dão números errados.”

Reference 9 - 1,16% Coverage

¶149: A questão crucial foi o excesso de viagens que eu tinha: eu tinha muitas viagens e tinha vezes que eu passava em casa só para trocar de mala

Reference 10 - 3,86% Coverage

¶155: **E a família reagiu de forma positiva com a mudança?”**

¶156:

¶157: “Olha, na verdade foi assim: eu fiz um acordo com os familiares, porque, durante algum tempo, como a gente não tinha uma receita fixa, eu cortei uma série de coisas. Por exemplo, eles queriam escola particular, eu mantive a escola particular, mas todas as atividades deles eu cortei, clube, balé, judô: foi cortado até conseguir ter uma renda que pudesse retornar e eles toparam.”

¶158:

¶159: **“Toparam ?”**

¶160:

¶161: “Toparam.”

Reference 11 - 1,27% Coverage

¶163: **“E a sua administração de tempo o senhor já falou, 60/40 ?”**

¶164:

¶165: **“É, 30 a 40 em prospecção e uso próprio, desenvolvimento, coisas que eu gosto de fazer.”**

¶166:

Reference 12 - 1,73% Coverage

¶169: Sim, minha empresa começou em 88: eu saí da Price Waterhouse em 87, então, durante um ano, eu ainda pensei. Tive uma sociedade em conjunto com um colega, até que, um dia, eu falei ‘vou tocar a coisa sozinho’

Reference 13 - 1,65% Coverage

¶173: Pode ter uma parte de componentes desse tipo, mas a questão é que, na verdade, eu quero fazer um trabalho que eu possa estar bem, acho que é por aí: eu dou muito valor à minha autonomia profissional

Reference 14 - 2,98% Coverage

¶177: O custo-benefício é que a gente tem como programar melhor as atividades pessoais: agora, tem final de semana que não tem jeito, tenho que trabalhar. Quando acumula alguma coisa ou que, eu não tive tempo durante a semana, tenho que fazer no sábado e domingo. Agora, não me incomoda nem um pouco ter que trabalhar sábado e domingo, mas a família reclama muito.

Reference 15 - 2,66% Coverage

¶181: No dia a dia, tem coisas assim: tem final de semana que a gente tem que viajar, eu viajo final de semana e chego no sábado à noite. Agora, como meus filhos já são maiores e autônomos, então, eles não reclamam, mas, o tempo que eles eram menores, eu tinha que compensar esse final de semana que eu não passava com eles.”

¶182:

<Documents\Interviews\Entrevista Gustavo Garay> - § 1 reference coded [0,03% Coverage]

Reference 1 - 0,03% Coverage

¶8: consultor

<Documents\Interviews\Entrevista Luciana> - § 1 reference coded [0,06% Coverage]

Reference 1 - 0,06% Coverage

¶6: consultoria

<Documents\Interviews\Entrevista MarceloRibeiro> - § 2 references coded [9,65% Coverage]

Reference 1 - 3,56% Coverage

¶5: Um consultor é para ficar 3 anos no máximo numa empresa para, então, sei lá, engatar uma marcha para que a empresa comece a ir com as suas próprias pernas. Ou então o consultor fala, agora, nós queremos economizar dinheiro, não queremos contratar uma equipe e você vai fazer a gestão de P&D. Nesse ponto, eu deixaria de ser um consultor para me tornar um terceirizado mesmo. Então, você responde por toda uma área sendo terceirizado, onde pessoas como eu, o Raul e alguns outros profissionais fazendo esse trabalho.

Reference 2 - 6,09% Coverage

¶5: A Nokia, no fim, acabou sendo isso e quando fui trabalhar com uma outra empresa do mesmo setor, devido a uma cláusula do contrato da Nokia, que não permitia trabalhar para concorrente, eu disse: “Bom, agora está na hora da Nokia andar com suas próprias pernas e quero ver outros horizontes.”. Principalmente, porque na época tinha uma outra empresa procurando pela consultoria, que era a Gradiente, e voltou aos primórdios, porque a Nokia entrou no Brasil como Nokia-Gradiente, e aí, a Gradiente passou a quarentena que precisava depois de vender a sua parte para Nokia, e resolveu voltar para o mercado, e aí, começou que uma pessoa falava com a outra e assim me indicavam e acabei me especializando muito na Zona Franca de Manaus. Tanto é que eu, a cada 15 dias, estou lá também. Então, fico 15 dias aqui cuidando dos clientes e 15 dias lá, cuidando de um ou dois clientes de lá.

<Documents\Interviews\Entrevista Mozart> - § 1 reference coded [0,06% Coverage]

Reference 1 - 0,06% Coverage

¶6: consultor

<Documents\Interviews\Entrevista Paulo Gouvea> - § 1 reference coded [0,10% Coverage]

Reference 1 - 0,10% Coverage

¶9: terceirização dos serviços

<Documents\Interviews\Entrevista Pedro> - § 1 reference coded [0,08% Coverage]

Reference 1 - 0,08% Coverage

¶26: consultor

<Documents\Interviews\Entrevista Pedro Moura> - § 4 references coded [13,75% Coverage]

Reference 1 - 0,09% Coverage

¶19: dono da empresa

Reference 2 - 4,36% Coverage

¶35: “É um círculo bem grande, é óbvio que nesse círculo têm vários perfis de atuantes, tem aqueles famosos que nem são tão técnicos que vão colaborando para a adoção do software livre, agora tem pessoas muito mais técnicas, então essas pessoas é mais fácil ter acesso a elas do que o

pessoal da internet, então você tem muito acesso, eu particularmente nem tenho tanto, é óbvio tem as comunidades e muito mais gente que nem participa tanto, é mais fechado, eu sou um exemplo disso, não tenho muita paciência de ficar postando, participo, uso, mas não tenho muita paciência, então tem alguns nomes mais conhecidos em termos de idealismo, mas em termos técnicos... e aí tem os outros níveis só que vão chegando, vão aprendendo, tem muita gente, não vou saber quantificar.”

¶36:

Reference 3 - 2,47% Coverage

¶39: É, e como a área de TI não é uma área regulamentada dificulta muito mais, hoje você encontra profissionais acham que são profissionais, a falta de regulamentação por um lado é boa porque dá mais liberdade por outro lado, qualquer um... Nos nossos cursos, muitas vezes que tem pessoas que... a gente fala ‘pra esse curso você tem que ter um conceito básico de rede’, a pessoa fala ‘o que?’, aí não dá pra entrar num nível de explicar.

Reference 4 - 6,84% Coverage

¶43: A grande vantagem de ter sua própria empresa é a questão de liberdade de iniciativa, eu falo iniciativa porque a gente está preso a certas coisas, tem que gerar faturamento, tem que produzir, isso é uma obrigação, tem que fazer isso, sabe que a sobrevivência do teu negócio está muito mais amarrado contigo, esse peso é muito maior, por outro lado quando eu falo de liberdade de iniciativa, é que você teve uma idéia, que esteja de comum acordo entre os sócios, você pode começar aquela idéia e essa idéia pode se transformar em um novo produto, então o ciclo entre o pensamento e a execução de um novo projeto é muito menor, numa empresa você pode ter uma excelente idéia como foi esse aqui, o Mauro, ter inventado na Xerox, na Xerox o pessoal viu, como se fossem os garotos de Silicon Valley, tem essa feira, eles reproduziram mais ou menos, o Mauro foi inventar uns laboratórios pra Xerox. Na época os caras acharam ‘o que vamos fazer com isso’, e o pessoal da Microsoft copiou isso. Então essa liberdade é muito importante e daí que é o seu grande ganho, você vê, ‘puxa, a gente pensou em criar um novo produto’, e o produto está lá, se morrer, se não morrer, é teu filho, essa é a grande vantagem.

<Documents\Interviews\Entrevista RaulMartins> - § 1 reference coded [0,06% Coverage]

Reference 1 - 0,06% Coverage

¶9: consultoria

<Documents\Interviews\Entrevista Tania> - § 1 reference coded [2,30% Coverage]

Reference 1 - 2,30% Coverage

¶11: Aí, fiquei sócia do Emil (marido) e trabalhei como consultora

<Documents\Interviews\Entrevista Telma> - § 1 reference coded [0,07% Coverage]

Reference 1 - 0,07% Coverage

¶7: consultora

## APÊNDICE E – TREE NODE

**Name:** Tree Nodes\2. Como chegou ao trabalho flexível\2.7. Reação da família

### **Description:**

<Documents\Interviews\Entrevista AlexandreMarciano> - § 1 reference coded [0,69% Coverage]

Reference 1 - 0,69% Coverage

¶35: AM: A minha esfera familiar em particular foi super tranqüila. Não teve nenhum grande complicador.

<Documents\Interviews\Entrevista AlfredoPassos> - § 1 reference coded [1,97% Coverage]

Reference 1 - 1,97% Coverage

¶37: Quando a gente não tem isso, é obvio que preocupa. Particularmente, sou casado e a minha mulher sentiu mais esse efeito. Ela tem mais observações relacionadas a esta questão da mudança, né? O quanto precisa ser assertivo, o quanto precisa ser cada vez mais convincente de que este é um bom caminho. É claro que muda a relação e é claro que, vamos dizer assim, a relação fica um pouco mais tensa, um pouco mais preocupante sob ponto de vista de se está dando certo. Principalmente, ainda relativamente no começo de percurso.

<Documents\Interviews\Entrevista Andre> - § 5 references coded [14,26% Coverage]

Reference 1 - 1,73% Coverage

¶11: Eu analisei, minha família foi toda contra, toda: pais, amigos falaram, você tem uma carreira boa. Eu tinha carro da companhia; lap top em 99, onde poucos tinham; celular, naquela época poucas empresas davam; carro da época; eles pagavam a educação da minha filha até a faculdade de 90%...As pessoas falavam – o que você tem na cabeça? Ninguém me aprovou, mas, eu sinto no meu coração que este é o trabalho que eu quero fazer e vim. Foi assim que vim para cá.

¶12:

Reference 2 - 0,83% Coverage

¶39: Ai, ela ficou branca e falou “você vai fazer isso mesmo?”. Eu tinha duas filhas gêmeas de um ano e meio, na época. Hoje, eu tenho quatro filhas e dois casamentos: então, mudou muito a minha vida quando eu vim para cá.

¶40:

Reference 3 - 5,43% Coverage

¶41: **Han – Então tem quatro filhas hoje, então?**

¶42:

¶43: André – (Mostrando a foto) Sim, quatro filhas: Mariana e a Juliana que são gêmeas, e a Ana Paula e a Ana Luiza, que não são gêmeas. A minha esposa é a que está de verde, na ponta da mesa. Ela é minha assistente, trabalha aqui comigo.

¶44:

¶45: **Han – Que legal! Aqui tem muito trabalho, né?**

¶46:

¶47: André – É verdade, aqui a gente não tem secretária, então, a gente tem muito trabalho. Na verdade, não sou eu que presto serviço para a Prudential, é a minha empresa que se chama Morrone Life que presta. Morrone é meu sobrenome e Life de vida e ela é minha sócia. Na verdade, nós que trabalhamos e eu consegui uma autorização para ela trabalhar aqui e me ajudar. Então, na época foi difícil: meu pai ficou com vergonha. Na época, o meu outro irmão era gerente geral de uma agência do Banco do Brasil: estava bem estabilizado e meu pai falou “puxa, meu filho estudou, fez uma carreira bacana, foi para uma empresa boa, está se dando bem, logo vai ser um gerente lá; abandonou tudo para pegar uma pastinha e vender seguro de porta em porta. Aí, eu falei, não se decepciona papai; pai, não é assim. E, para piorar, os primeiros seguros que eu fiz foi dele e, depois, ele recebeu uma carta dizendo que o seguro dele foi rejeitado. E, aí, para piorar, eles mandaram uma cartinha e, por erro, colocaram “Prezada senhora José Morrone”...Meu pai recebeu aquela carta assim e disse “olha a empresa que você trabalha!”.

¶48:

Reference 4 - 2,84% Coverage

¶49: **Han – Tudo para dar errado...**

¶50:

¶51: André- Ele não me indicou nenhuma pessoa: ele é advogado, conhece pessoas na OAB e não me indicou ninguém.

¶52:

¶53: **Han – E, hoje?**

¶54:

¶55: André – Hoje, ele mudou. Eu fui um dos melhores Life Planner, bem no início da minha carreira, fui para convenções e convidei meus pais para irem para o Hawai comigo. Aí, ele viu o tamanho da Prudential, todos os países, o encontro de Japão, Coréia, Taiwan, Itália. Duas vezes e ele viu tudo aquilo, todo aquele evento monstruoso e falou “até que a sua empresa é razoável”. Ai, começou a simpatizar um pouco mais. Passaram dois anos e eu os levei para Caribe: “vamos de novo, pai” e, agora, ele já me pergunta “quando nós vamos de novo? Ele não fala assim com orgulho, mas já não critica mais.

¶56:

Reference 5 - 3,43% Coverage

¶57: **Han – E a aceitação de outros familiares?**

¶58:

¶59: André – Teve a reação dos amigos, também. Eles falavam: “pô, André, que é isso? Você vai vender segurinho de vida? Você tem nível, né? Seu pai é que não deu certo em nada, tentou um monte de coisa e não deu certo, mas não foi vender seguro”. Mas, depois, quando eu aparecia lá melhor de vida, já tinha ido para vários países, ele diziam “não tem vaga lá para mim?”. Depois foi mudando, mas o impacto inicial foi muito forte: abandonar todos os benefícios; eu vendi o apartamento da praia que eu tinha, porque falei para minha esposa que nos íamos gastar mais que tínhamos. Ai ela falou – mas, como? Vou vender o apartamento na praia, vender o carro e colocar mais um dinheirinho que tínhamos, porque meu destino é ficar rico, eu já dei minha palavra e não vou mudar de idéia. Pedi só um mês para mudar, passei meus clientes do outro emprego para outras pessoas e fui.

&lt;Documents\Interviews\Entrevista Angela&gt; - § 1 reference coded [2,74% Coverage]

## Reference 1 - 2,74% Coverage

¶34:

¶35: Ângela – Primeiro, acharam que eu era louca. Foi bem interessante, porque no começo, acharam que era fogo de palha: se não der certo? A minha mudança foi muito grande: quando eu vim para a Prudential, eu era noiva e, em seis meses, eu casei e já comecei em um ritmo muito forte. Mas a minha mãe, os meus pais sempre me apoiaram. O meu ex-marido, que agora virou ex, no começo, ele não acreditou muito. Foi muito importante ele ter conhecido o que era Prudential e eu tive a oportunidade de fazer ele entender o que era este trabalho. É uma dedicação muito grande, você negligencia a família. Então, a minha mudança em relação à família foi muito grande, porque eu saí de uma condição de solteira, fiquei casada 2 anos e meio, e, nestes 2 anos e meio, principalmente, no primeiro ano e meio, foi num ritmo muito forte de trabalho. Foram dois anos alucinantes de trabalho: eu me dediquei muito mesmo, foi minha base de trabalho. Eu não posso dizer que foi o fator base da minha separação, mas que contribuiu, contribuiu.

¶36:

<Documents\Interviews\Entrevista Bernardo> - § 1 reference coded [4,06% Coverage]

## Reference 1 - 4,06% Coverage

¶54: Bernardo - A primeira reação é que eles não entendem, porque não é ortodoxo. Você não trabalha, não cumpre horário, está sempre viajando de um lugar para outro lugar: não ter uma rotina para 90% das pessoas é meio estranho. Você não ter rotina é como pintor, artista, a gente acha que é uma vida meio desregrada. Então, a minha família, a princípio, olhou com bastante estranheza, não entendendo o modelo de trabalho que é exercido. Em contrapartida, por mais que eles não entendam, hoje, eu consigo ter mais tempo para eles. Eu consigo ter e dedicar mais tempo para eles, para reuniões familiares, para cuidar mais de interesse familiares, inclusive, até para servir de conselheiro matrimonial da minha irmã e do meu cunhado, que estão em processo de divórcio. Antes, eu não tinha tempo e, também, não tinha o mínimo interesse de fazer isso. Hoje, eu tenho mais tempo e eles me respeitam muito mais.

¶55:

<Documents\Interviews\Entrevista Carlos Abe> - § 1 reference coded [7,81% Coverage]

## Reference 1 - 7,81% Coverage

¶26: A família, nestes dez anos, devido aos reconhecimentos, eu levei meus filhos para Las Vegas, Nova Iorque, Hawaí, e todos os resorts nacionais. Estão até mal acostumados e acham que as férias tem que viajar de avião. Eles sabem que tenho que trabalhar até mais tarde, trabalhar de final de semana, mas tem compensação.

¶27:

<Documents\Interviews\Entrevista Carlos Hargraves> - § 1 reference coded [0,32% Coverage]

## Reference 1 - 0,32% Coverage

¶177: Carlos – Eu sempre recebi um apoio enorme da minha família. De maneira que isto foi muito bom.

<Documents\Interviews\Entrevista Carlos Roberto> - § 4 references coded [3,34% Coverage]

Reference 1 - 0,41% Coverage

¶11: início para quem é CLT é difícil tomar esta decisão principalmente para quem tem uma família, filhos

Reference 2 - 0,62% Coverage

¶35: eu acredito que numa outra situação se eu já tivesse com meu filho se minha esposa já tivesse grávida acredito que seria mais difícil tomar esta decisão

Reference 3 - 0,86% Coverage

¶35: você estudou tanto tempo fez engenharia e você não vai exercer a função, você vai continuar não exercendo? Fez pos graduação em marketing e você não vai trabalhar em marketing ? então tudo isto é meio que cobrado

Reference 4 - 1,45% Coverage

¶39: eu diria que o principal foi uma decisão minha mas eu diria que foi consultar a minha esposa pq eu acho que é muito importante consultar, casado você divide algumas situações para que a pessoa participe e que ela tenha noção do planejamento para que ela participe para que ela tenha noção do que vai acontecer neste momento, que ela possa te dar um suporte

<Documents\Interviews\Entrevista Carlos Vassimon> - § 1 reference coded [11,94% Coverage]

Reference 1 - 11,94% Coverage

¶9: Minha esposa, que é a minha atual sócia, sempre foi uma pessoa da área de RH por 40 anos. E, nós, como uma antevisão, fomos nos preparando para a hora de parar. E nós sabíamos que podíamos procurar oportunidades, e, eles foram surgindo.

¶10:

<Documents\Interviews\Entrevista David Kim> - § 1 reference coded [8,27% Coverage]

Reference 1 - 8,27% Coverage

¶17: Graças a Deus tenho uma esposa compreensiva, meus pais, e, realmente, tento compensá-los de outra maneira, porque o retorno financeiro está demorando mais do que eu tinha previsto.

<Documents\Interviews\Entrevista Emil> - § 1 reference coded [1,75% Coverage]

Reference 1 - 1,75% Coverage

¶29: Eu acho que para a gente, assim, em termos profissionais, só melhorou, porque, quando eu comecei como trainee na Price, era um salário de fome, era muito menos que o piso de engenheiro. Hoje, eu não sei como está, mas era muito ruim, coisa de R\$1.500,00 por mês no

máximo. Então tinha uma vida bastante humilde com este valor e ajudou a melhorar bastante a qualidade de vida. Até não mudou muito, porque você acabou indo junto com pessoas que conheciam. Então, não foi uma grande mudança, eu acho.

<Documents\Interviews\Entrevista Fabiano Rodrigues> - § 1 reference coded [5,85% Coverage]

Reference 1 - 5,85% Coverage

¶45: Minha esposa me conheceu assim, então, o impacto não foi tão grande e, outra coisa, também, é que financeiramente, hoje em dia, a empresa funciona como variável e a faculdade funciona como custo fixo e o que entra de projeto entra como ganho variável, então não afeta. O risco na verdade hoje em dia é menor, quando acabar o doutorado, eu quero um risco maior. Eu vou até forçar para ter mais estímulo para ir atrás de demanda na empresa: eu vou forçar isso aí

<Documents\Interviews\Entrevista Flavio Penna> - § 3 references coded [6,28% Coverage]

Reference 1 - 2,12% Coverage

¶25: Meu horário hoje é muito mais flexível, dedico muito mais tempo para minha família. Eu lembro do tempo que eu trabalhei como executivo de uma maneira muito positiva, que me deu muita experiência, talvez sem essa experiência eu não tivesse com sucesso que eu tenho hoje na minha empresa, então eu acho que foi fundamental eu ter essa passagem nas empresas, acho que é mais do que uma universidade, você trabalhar com grandes empresas, conhecer pessoas, então você aprende realmente no dia a dia como trabalhar e essa experiência eu estou trazendo hoje para minha empresa.”

¶26:

Reference 2 - 2,83% Coverage

¶29: A reação foi de muita expectativa, eu percebia, embora não falassem abertamente que estavam com medo, eu percebia que eles sentiam uma certa insegurança naquilo que eu estava fazendo e, na verdade, eu também estava da mesma forma. Eu não sabia o que ia acontecer, mas eu apostei, achei que ia dar certo, pus isso na minha cabeça, olhei para frente e fui buscar o meu resultado, mas eles sempre me deram muito apoio, eu percebi e isso também me deu muita força porque me disseram sempre nas entrelinhas das nossas conversas o seguinte ‘se der certo, ótimo, nós vamos ficar felizes, se não der certo, não tem problema, você tentou e é isso o que você tem que fazer e a gente vai te apoiar se não der certo’, então acho que isso me deu muita força para seguir esse caminho

Reference 3 - 1,33% Coverage

¶31: **Então essa decisão foi sua, mas a família aceitou e investiu junto...”**

¶32:

¶133: “Exatamente, aceitou, investi junto e me apoiou muito, é claro que talvez se eles tivessem falado, ‘não vamos fazer isso’ eu balançaria muito e talvez nem tivesse tomado a decisão, mas eles me apoiaram, ‘vamos fazer, é isso mesmo’, e eu acabei encontrando essa empresa e estou aqui hoje

<Documents\Interviews\Entrevista Gentil> - § 3 references coded [9,50% Coverage]

Reference 1 - 3,86% Coverage

¶155: **E a família reagiu de forma positiva com a mudança?”**

¶156:

¶157: “Olha, na verdade foi assim: eu fiz um acordo com os familiares, porque, durante algum tempo, como a gente não tinha uma receita fixa, eu cortei uma série de coisas. Por exemplo, eles queriam escola particular, eu mantive a escola particular, mas todas as atividades deles eu cortei, clube, balé, judô: foi cortado até conseguir ter uma renda que pudesse retornar e eles toparam.”

¶158:

¶159: **“Toparam ?”**

¶160:

¶161: “Toparam.”

Reference 2 - 2,98% Coverage

¶177: O custo-benefício é que a gente tem como programar melhor as atividades pessoais: agora, tem final de semana que não tem jeito, tenho que trabalhar. Quando acumula alguma coisa ou que, eu não tive tempo durante a semana, tenho que fazer no sábado e domingo. Agora, não me incomoda nem um pouco ter que trabalhar sábado e domingo, mas a família reclama muito.

Reference 3 - 2,66% Coverage

¶181: No dia a dia, tem coisas assim: tem final de semana que a gente tem que viajar, eu viajo final de semana e chego no sábado à noite. Agora, como meus filhos já são maiores e autônomos, então, eles não reclamam, mas, o tempo que eles eram menores, eu tinha que compensar esse final de semana que eu não passava com eles.”

¶182:

<Documents\Interviews\Entrevista Gustavo Garay> - § 1 reference coded [0,75% Coverage]

Reference 1 - 0,75% Coverage

¶48: a família é muito pequena, minha mulher e minha filha de 10 anos, estávamos todos acostumados a um padrão de vida muito grande, na chegada aqui no Brasil eu acho que o padrão de vida deve ter descido uns 50%

<Documents\Interviews\Entrevista Julio> - § 2 references coded [4,40% Coverage]

Reference 1 - 2,26% Coverage

¶69: No fundo, eles não sabem. Minha esposa sabe, mas para ela é indiferente: não mudou nada. Mudaria se eu não estivesse recebendo, se não pudesse tirar minhas férias, mudaria se não tivesse minha vida particular. Da forma que é não muda nada, nas empresas que eu trabalhei: no final do mês, o dinheiro caía com todos os benefícios, tinha plano de saúde, tudo certinho

Reference 2 - 2,14% Coverage

¶81: Foi um pedido da empresa que me contratou, mas, se eu não quisesse poderia ter falado: eles me deram as opções, porque eles tinham um x de dinheiro, e PJ sobriaria tanto a mais. Foram bem claros, bem diretos, bem objetivos, e você tem que confiar nas pessoas. Pegam as pessoas mais de alto nível, porque o grau de confiança tem que ser muito maior

<Documents\Interviews\Entrevista MarceloRibeiro> - § 1 reference coded [4,94% Coverage]

Reference 1 - 4,94% Coverage

¶45: MR – Minha esposa me deu muita força e disse vamos fazer assim. Ela viu que eu estava me matando de mais. Ela me via menos quando eu trabalhava no último emprego, na Kaiser do que agora. Quando eu saí, me deram replacement e numa das reuniões o pessoal falou com a minha esposa para não deixar voltar a ter um patrão. E daí, ela entendeu e me deu muita força, embora agora eu passe 2 semanas em Manaus por mês, mas ela sabe que eu tenho uma qualidade de vida melhor e que se precisar sair numa tarde, vamos almoçar, vamos sair. Eu tenho uma filha que está estudando em Londres. Ela agora resolveu fazer Administração, porque ela quer me ajudar, que entrar neste mundo. Então a aceitação foi muito boa pela família.

<Documents\Interviews\Entrevista Mozart> - § 1 reference coded [3,06% Coverage]

Reference 1 - 3,06% Coverage

¶38: Como foi a reação da família? Aceitou muito bem. Eu acho que um viés que eu colhi, o fruto dessa minha decisão, é que consultor tem que ser mais humanizado do que o gestor propriamente dito: o resultado disso é que minha família me vê hoje como melhor marido, melhor pai, porque, hoje, eu trato muito das relações humanas, desenvolvimento humano. Então, hoje, a minha família também lucra com isso, porque eu tenho que estar me aprimorando cada vez mais, eles estão recebendo frutos disso também.

<Documents\Interviews\Entrevista Paulo Gouvea> - § 1 reference coded [7,73% Coverage]

Reference 1 - 7,73% Coverage

¶29: Inicialmente, a família não aceita. Inicialmente, é uma coisa que choca, porque falar em estabilidade, não existe estabilidade. Estabilidade é uma coisa que você acha que tem, mas ela não existe. Você acha que o seu casamento está estável. Você acha que está bem empregado, mas se aquele emprego está te incomodando, te fazendo mal, você não está estável lá dentro. Sempre fui a favor de uma coisa: acho que a vida da gente é uma cruz, tem que ter um lado social muito bem definido, um lado familiar muito bem definido, um lado afetivo, amoroso muito bem definido, um lado de lazer muito bem definido e todos esses pontos da cruz têm que ser equidistante do centro. Se você tem um lado de trabalho muito maior que o lado social, você vai se tornar um ermitão, uma pessoa fora do seu círculo de amizades, um cara que só pensa em

trabalho, vai para uma reunião, em vez de conversar sobre atualidades vai falar só de assuntos de empresa, um chato. Se tem o lado do lazer maior que o teu lado do trabalho, você está criando um criancão, um incoseqüente, e, ao mesmo tempo, você não está dando atenção à família. Eu acho que você tem que tentar sempre procurar um ponto de equilíbrio, trabalhar o necessário, de maneira que você consiga ter um lado social, um lado afetivo amoroso, cuidar bem da sua família e proporcionar um lazer. Mas você está numa empresa, tirando lá x, usando assistência médica, tenho isso, tenho aquilo, então isso dá uma falsa sensação de estabilidade, principalmente para família. Quando você entra para esse processo de sair, 'pensa bem, como você vai fazer? E a assistência médica? E isso? E aquilo? Vai ter 13º ? Fundo de garantia?'...isso é um lado que mexe bastante com a família e é mais um fator complicador para você administrar, porque você já está correndo um risco, já está fazendo um investimento, mas está correndo um risco com esse investimento. Você já está naquela pressão de estar desenvolvendo umas coisas, e tendo que administrar esse lado familiar. Isso não é fácil, é uma coisa que pesou bastante, é um complicador

<Documents\Interviews\Entrevista Pedro> - § 2 references coded [7,43% Coverage]

Reference 1 - 4,35% Coverage

¶46: Pedro – no primeiro instante é um problema né pq você tinha na forma de CLT fazendo chuva ou fazendo sol, você tinha um salário fixo que vinha e agora como é que fica, um ganho certo vai depender e leva tempo leva muito relacionamento, não é um trabalho ligado então muitas pessoas desistem pq não conseguem alavancar e é difícil se manter desta forma então isto também é um fator crucial para que na realidade brasileira possa se expandir mais a visão de especialista

¶47:

Reference 2 - 3,08% Coverage

¶50: Pedro – a família você tem que administrar né, a família você vai ter que explicar para a família para que ela possa te dar apoio, não adianta ela quere cobrar né, não é culpa minha pq por outro lado como você tem mais liberdade mas tempo é uma forma também de pelo menos não o lado econômico o relacionamento de você pode melhorar

¶51:

<Documents\Interviews\Entrevista Pedro Moura> - § 1 reference coded [5,21% Coverage]

Reference 1 - 5,21% Coverage

¶23: “É engraçado porque hoje eu me sinto mais pobre do que eu era mesmo ganhando mais porque antes você sabia que podia contar com aquele mesmo salário, então você se adequava, hoje você trabalha muito mais, diminuiu o lazer, hoje eu acho que está comprometido bastante, eu faço muito menos atividades do que eu fazia antes e isso tem um impacto mais sério. Teve uma coisa muito importante que teve um momento com a saída do meu outro sócio que eu fiquei sozinho durante uns dois anos, aí no ano passado o outro cara entrou aí muda muita coisa porque a gente começa dividir, antes o lado técnico era todo comigo então era muito problemático. E isso afeta porque chegou uma hora que a minha esposa veio falar comigo, você não dá conta, aí com o novo sócio, uma coisa muito bacana porque o Ricardo foi meu aluno lá na Fatec, um desses cursos na incubadora, e foi legal porque na época ele quebrou uma senha que eu usava...”

¶24:

<Documents\Interviews\Entrevista RaulMartins> - § 1 reference coded [7,58% Coverage]

**Reference 1 - 7,58% Coverage**

¶87: HN - E as outras esferas da sua vida como família, quando você decidiu mudar? Como a família aceitou?

¶88:

¶89: RM - Eu sou muito mandão (risos). Certas coisas são óbvias, o pessoal gosta de morar em certos lugares e tudo mais, ok. Certa vez quando eu ia sair da CPD e ia voltar para PUC, meu pai me chamou e disse: olha, acho que você precisa se definir se quer ser professor, um profissional ou não sei o quê. Por que você está toda hora trocando. Eu disse não, isso que é bom, de trocar toda hora. Por exemplo, quando resolvi sair da PUC para vir para IBM, na época eu estava solteiro, separado da minha primeira esposa, não dei contas a ninguém e disse eu estou indo para São Paulo. A minha namorada disse " Calma, calma aí.". Acabamos nos casando depois e continuo casado com ela hoje. Mas ela ficou meio chocada com isso. Como também, por exemplo, fechei para sair da IBM, não prestei contas a ninguém. Só para você ter idéia de como sou reservado com as coisas, mesmo com a família, tenho um filho de 12 anos que disse, quando a gente estava assistindo a um seriado na TV, acho que o pai trabalha na CIA, afinal não diz o que faz, onde vai. São exemplos que mostram como não comento as coisas. Eu digo estou para São Paulo, vou para Campinas etc. Tenho um filho de onze anos que quando perguntado o que seu pai faz ele diz meu pai trabalha com computador. Eu sou muito reservado em relação a estas coisas e penso, penso, penso, mas digo pouco.

¶90:

## APÊNDICE F – RELATÓRIOS GERADOS NO QSR NVIVO 7

Temas livres.nvp - NVivo

File Edit View Go Project Links Code Tools Window Help

Code At Name ... In Free Nodes

Sources

- Documents
  - Interviews
  - Externals
  - Memos
  - Search Folders
    - All Sources
- Sources
- Nodes
- Sets
- Queries
- Models
- Links
- Classifications
- Folders

Look for: Search In Interviews Find Now Clear Options

Interviews

Name	Nodes	References	Created	Modified
Entrevista AlexandreMarciano	49	122	19/12/2007 14:20	19/12/2007 15:26
Entrevista AlfredoPassos	58	156	19/12/2007 14:20	19/12/2007 17:22
Entrevista Andre	44	174	19/12/2007 14:20	19/12/2007 17:03
Entrevista Angela	64	194	19/12/2007 14:20	19/12/2007 18:04
Entrevista Bernardo	49	142	19/12/2007 14:20	19/12/2007 17:48
Entrevista Carlos Abe	25	45	20/12/2007 15:51	20/12/2007 15:51
Entrevista Carlos Hargraves	56	164	19/12/2007 14:20	19/12/2007 18:51
Entrevista Carlos Roberto	24	95	19/12/2007 14:20	19/12/2007 19:46
Entrevista Carlos Vassimon	27	42	20/12/2007 16:09	20/12/2007 16:09
Entrevista David Kim	23	27	20/12/2007 17:05	20/12/2007 17:05
Entrevista Emil	50	129	19/12/2007 14:20	19/12/2007 14:20
Entrevista Fabiano Rodrigues	41	82	19/12/2007 14:20	19/12/2007 14:20
Entrevista Flavio Penna	50	137	19/12/2007 14:20	19/12/2007 14:20
Entrevista Gentil	46	164	19/12/2007 14:20	19/12/2007 14:20
Entrevista Gustavo Garay	29	120	19/12/2007 14:20	19/12/2007 14:20
Entrevista Jorge	39	82	19/12/2007 14:20	19/12/2007 14:20
Entrevista Jose Luiz	20	101	19/12/2007 14:20	19/12/2007 14:20
Entrevista Julio	43	166	19/12/2007 14:20	19/12/2007 14:20
Entrevista Luciana	48	127	19/12/2007 14:20	19/12/2007 14:20
Entrevista MarceloRibeiro	54	144	19/12/2007 14:20	19/12/2007 14:20
Entrevista Mozart	57	201	19/12/2007 14:20	19/12/2007 14:20
Entrevista Paulo Gouvea	57	169	19/12/2007 14:20	19/12/2007 14:20
Entrevista Pedro	31	70	19/12/2007 14:20	19/12/2007 14:20
Entrevista Pedro Moura	44	129	19/12/2007 14:20	19/12/2007 14:20
Entrevista RaulMartins	50	120	19/12/2007 14:20	19/12/2007 14:20

28 Items

Iniciar Han Na Tese 2007 Temas livres.nvp - NV... imagem - Paint KO A 漢 09:10

Temas livres.nvp - NWivo

File Edit View Go Project Tools Window Help

Code At ... In

Nodes

- Free Nodes
- Tree Nodes
- Cases
- Relationships
- Matrices
- Search Folders
- All Nodes

Sources

Nodes

Sets

Queries

Models

Links

Classifications

Folders

Look for: Search In Free Nodes Find Now Clear Options

Free Nodes

Name	Sources	References	Created	Modified
Auto-confiança	14	25	20/12/2007 18:02	20/12/2007 18:02
Carreira	14	26	20/12/2007 18:02	20/12/2007 18:02
Cientes	21	159	20/12/2007 18:02	20/12/2007 18:02
Como lidar com a legislação tra	9	11	20/12/2007 18:02	20/12/2007 18:02
Comparação mercado america	7	14	20/12/2007 18:02	20/12/2007 18:02
Construção de carreira	20	33	20/12/2007 18:02	20/12/2007 18:02
Desvantagens de regime CLT	4	5	20/12/2007 18:02	20/12/2007 18:02
Empreendedorismo	14	40	20/12/2007 18:02	20/12/2007 18:02
Expectativa dos clientes	9	15	20/12/2007 18:02	20/12/2007 18:02
Fatores para ter sucesso como	12	24	20/12/2007 18:02	20/12/2007 18:02
Fundo de reserva para transiçã	12	13	20/12/2007 18:02	20/12/2007 18:02
Gestão do conhecimento	21	36	20/12/2007 18:02	20/12/2007 18:02
Idade	10	16	20/12/2007 18:02	20/12/2007 18:02
Local de trabalho	8	11	20/12/2007 18:02	20/12/2007 18:02
Mercado	24	135	20/12/2007 18:02	20/12/2007 18:02
Motivo declarado da transição	21	30	20/12/2007 18:02	20/12/2007 18:02
Motivo real da transição	19	38	20/12/2007 18:02	20/12/2007 18:02
Mudança de mentalidade e co	9	17	20/12/2007 18:02	20/12/2007 18:02
Papel do trabalhador flexível	12	27	20/12/2007 18:02	20/12/2007 18:02
Peculiaridades do segmento de	10	19	20/12/2007 18:02	20/12/2007 18:02
Perfil e Relacionamento com cl	19	52	20/12/2007 18:02	20/12/2007 18:02
Políticas de RH atuais	4	4	20/12/2007 18:02	20/12/2007 18:02
Processo de busca de novos cli	23	31	20/12/2007 18:02	20/12/2007 18:02
Reação da família	22	35	20/12/2007 18:02	20/12/2007 18:02
Rede de contatos profissionais	6	14	20/12/2007 18:02	20/12/2007 18:02

42 Items

Iniciar Han Na Tese 2007 Temas livres.nvp - NW... KO A 漢 09:14

## APÊNDICE G– SÍNTESE DAS ENTREVISTAS

### Síntese – Entrevistado 1

Entrevistado 1 iniciou a carreira como *trainee* na Rede Globo, na década de 80, e fez a carreira em diversas empresas do setor de marketing: a Rede Globo (veículo), Young & Rubicam (agência) e em anunciantes como Banco ABN, Grupo Saint-Gobain e EDS. Na última empresa, exerceu o cargo de Diretor de Marketing para América Latina.

A sua transição para assessoria às empresas ocorreu ao se desligar da empresa EDS, mas, o sonho de ter negócio próprio já existia desde a sua juventude: sempre quis trabalhar como um profissional de serviços de marketing. O que mais atrai no trabalho de assessoria de marketing é ter a possibilidade de trabalhar com empresas diferentes, atuantes em indústrias e setores diferentes.

Pela sua experiência como tomador de serviços, conhece perfeitamente as necessidades dos clientes e sabe que o prestador de serviço está numa posição de apoiar os funcionários internos das empresas.

Acredita que, no Brasil, ainda domina a cultura do emprego e não do trabalho, onde as pessoas sentem-se mais seguras em empresas que oferecem benefícios atraentes e, muitas vezes, permanecem nesses empregos mesmo com alto nível de insatisfação.

Diz que, na sua época, a preocupação das instituições de ensino e das famílias era formar um bom funcionário para as grandes corporações. Hoje, afirma que o mundo do trabalho mudou e os jovens estão mais preparados para atuar de forma mais empreendedora.

Observando os profissionais liberais, percebeu que a vida corporativa não é a única opção de trabalho: sabe que teve uma boa carreira dentro das empresas, mas, agora, diz estar em busca de uma forma de trabalhar que traga mais satisfação. Não quer ficar

“sem chão” como alguns executivos que são desligados, após longos períodos de trabalho em ambientes confortáveis de multinacionais.

Entrevistado 1 possui uma alta qualificação, sendo Mestre em Comunicação, além de ter especializações na ESPM e na FGV. Além disso, é membro da Sociedade de Profissionais de Inteligência Competitiva e coordena a apresentação desta metodologia no Brasil. Nos seus clientes que são grandes corporações, assessora o uso desta metodologia e vários projetos, obtendo bons retornos e mantendo um relacionamento harmonioso com os funcionários internos. Afirma que quem não gosta de gente, não deve trabalhar com assessoria às empresas.

Entrevistado 1 é bastante seguro e autoconfiante nas suas competências profissionais. Evita ser saudosista e viver das glórias do passado. Com a família, a relação ficou mais tensa e diz ser necessário mostrar constantemente que ele “está dando certo”.

Tenta vencer diversos problemas no seu cotidiano: dificuldade de ter acesso aos executivos das empresas; oscilações na renda mensal; falta de poder de barganha; atividades operacionais a serem executadas por si mesmo; perda de sobrenome corporativo e a falta de preparo para tocar um negócio próprio.

Não descarta a possibilidade de retornar a um emprego, no entanto, sabe que no Brasil há uma barreira para executivos acima de uma certa faixa etária. Apesar disso, acredita que muitas empresas já estão se conscientizando que apostar somente em jovens profissionais não está funcionando: a falta de experiência que profissionais mais seniores possuem está voltando a ser valorizada.

## Síntese - Entrevistado 2

Entrevistado 2 é um consultor de negócios que trabalha como “cooperado” na Cosin. Ele ajudou a estruturar a empresa, que foi formada por ex-empregados da Accenture. Antes de atuar como gerente de projetos e consultor na Accenture, trabalhou como engenheiro, na empresa Método.

A transição de empregado para cooperado não o impactou grandemente, na sua avaliação, Ele sabe que não pode sobreviver sem os projetos, visto que, agora, a renda provém de estar efetivamente atuando em projetos. Não é mais como prestar consultoria dentro da empresa Accenture, onde há remuneração mesmo em períodos em que não esteja atuando diretamente em projetos. O risco da oscilação na renda mensal aumentou e ele disse que, geralmente, os consultores mantêm uma reserva financeira para os períodos de baixa. No entanto, ele e os companheiros acreditam “no próprio taco”, isto é, em seu potencial para se manterem ocupados com novos projetos continuamente.

Neste modelo mais flexível, ele não nota diferenças no relacionamento com clientes e com funcionários das empresas: tecnicamente, a forma de obter novos clientes continua sendo o “boca-a-boca”, o *networking* e, na visão dele, o relacionamento entre o consultor e funcionários internos depende do nível e da frequência de uso de empresas de consultoria pela empresa cliente. Quanto mais acostumados com o uso da consultoria, menos rejeição na convivência com os funcionários dos clientes.

Quanto à atualização, diz que é mais focado em projetos em andamento e nos conhecimentos compartilhados entre os cooperados, não tendo treinamentos mais “comportamentais”, comuns nas grandes empresas do setor.

Entrevistado 2 informou que, desde o início dos anos 90, neste mercado de consultoria de negócios, excluindo as cinco maiores empresas que preferem utilizar empregados registrados, a grande maioria utiliza-se de modelos mais flexíveis de contrato, com a

finalidade de diminuir custos e aumentar as remunerações, podendo atrair pessoas talentosas que migram em busca de remunerações maiores. Na opinião dele, o modelo flexível é muito melhor, porque permite utilizar o benefício recebido em dinheiro de formas mais livres, isto é, não obriga o funcionário a aceitar um benefício padrão estabelecido pela empresa que não é utilizado.

O melhor deste modelo flexível é que o profissional não vive a monotonia de fazer parte de uma empresa e tem mais autonomia sobre as suas remunerações. Como problema, pode-se citar a maior expectativa e a cobrança em relação ao trabalho de consultor.

Não descarta a possibilidade de retornar a um emprego formal, mas acredita que poucas empresas poderão pagar uma remuneração um tanto alta, devido a carga tributária que a empresa teria caso fosse registrá-lo como empregado.

## Síntese – Entrevistada 4

Entrevistada 4 é uma economista, com pós-graduação em Marketing, que trabalha desde os dezesseis anos. Nos empregos, sempre se destacou pela dedicação e esse fato pode ser visto, em seguintes exemplos: quando trabalhava no escritório de contabilidade, seu primeiro emprego, em poucos meses, recebeu o convite de trabalho do melhor cliente do escritório e se mudou para a segunda empresa. Na segunda empresa, também, mantinha um relacionamento estrito com a própria dona, mesmo sendo uma funcionária muito nova na idade. Na terceira empresa, a última antes da migração para a vida de corretora de seguros autônoma, ela teve um grande crescimento tanto profissional quanto pessoal: ela diz que o dono da empresa Mariaca é seu mentor, usando o verbo ser no tempo presente, mostrando que o considera um modelo a ser seguindo até hoje.

Na empresa Mariaca, ela dedicou-se intensamente, cresceu junto com a empresa e passou por áreas administrativa e comercial. Pela sugestão de Marcelo Mariaca, passou a vender serviços: em sua opinião, vender serviços é muito diferente de vender produtos. Mudando de área administrativa para comercial, sentiu que necessitava de maior conhecimento prático e técnico e realizou uma pós-graduação para trabalhar melhor, visto que não podia exigir dos outros o que ela mesma não sabia corretamente.

A transição deu-se quando, Entrevistada 4, já cansada do ritmo de trabalho e sentindo limitações de crescimento profissional, decidiu realizar um aperfeiçoamento de inglês e foi para os EUA. Lá, conheceu outra cultura, verificou que o mercado de trabalho não é feito só de “flores” como muitos brasileiros pensam e retornou decidida a trabalhar arduamente no Brasil. Ao voltar, participou de uma palestra de explicação do método de trabalho da empresa Prudential Seguros e gostou da sua filosofia, que casava com os seus objetivos de vida pessoais.

Trabalhando como corretora para Prudential, ela é uma pessoa jurídica que não possui vínculo empregatício, mas, segue à risca a metodologia, as regras e a filosofia da

empresa Prudential. Fala e repete apaixonadamente que está em busca de mudar o mercado de seguros do Brasil, firmando o conceito de proteção familiar, abrindo a visão de pessoas para o que a Prudential oferece em termos de serviços.

Como corretora, o seu ritmo de trabalho não diminuiu: para alcançar atual carteira com quatrocentos clientes ativos, ela trabalhou muito duro durante a semana e nos fins de semana. Acredita que essa dedicação tenha contribuído para terminar com o seu casamento. No entanto, fala que fica feliz por ter mostrado ao ex-marido, o que é esse trabalho que ela faz. Sonha em casar-se novamente e que, dessa vez, planejará melhor o seu ritmo de trabalho: aprendeu a se policiar para não exagerar no trabalho.

Não pensa em voltar a trabalhar dentro de um escritório ou abaixo de um patrão. Gosta do que faz, porque está em contato com muitas pessoas diferentes que lhe passam experiências diversas. Uma coisa que repete muito durante toda a conversa é a palavra disciplina: em sua opinião, a disciplina é base do sucesso para quem trabalha como autônomo. Num país de oportunidades como Brasil, em sua opinião, as pessoas ainda não adquiriram o hábito de trabalhar com disciplina, de analisar bem o negócio antes de entrar, e acabam entrando para a estatística de empresas que fecham com menos de dois anos de vida.

## Síntese – Entrevistado 5

Entrevistado 5 é um consultor que atua em áreas de franquia e reestruturação organizacional, mas, sem ter uma firma aberta para emitir a nota fiscal de pessoa jurídica. Ele diz que os seus clientes, atualmente quatro empresas, não querem receber a nota. Assim, ele trabalha sem nenhuma formalização.

Entrevistado 5 é formado em Administração e possui o MBA pela GV, sendo uma pessoa de extrema habilidade em comunicação. Ainda possui uma empresa que vende equipamento para carros: um dispositivo eletrônico que dispara automaticamente a embreagem, assim como uma marcha automática.

Como experiência de trabalho, passou por empresa multinacional Pioneer, empresas do grupo Playland (Playcenter, Hopi Hari, Max Log), empresa familiar (Vista Verde Golf Clube) e, atualmente, a sua principal atividade é consultoria para empresas em Goiás e São Paulo.

A migração para um modelo mais flexível de trabalho sempre foi um objetivo, desde a época da graduação: ele viu que, nas empresas, ainda há mais valorização de horário do que a carga horária. Como ele é uma pessoa que possui um ritmo de trabalho diferente do convencional, isto é, gosta de trabalhar de madrugada, sem parar, até terminar os projetos e relatórios, percebeu que não teria muito sucesso caso não trabalhasse por conta própria.

Diz que o trabalho mais flexível não é uma tendência, mas, uma necessidade para o Brasil: poderia melhorar o poder aquisitivo dos trabalhadores e reduzir a carga tributária para as empresas. Ele já vê esse tipo de trabalho flexível em administração, no setor de arquitetura, de tecnologia da informação.

Quanto ao relacionamento com clientes e os funcionários internos, Entrevistado 5 acha que o consultor inspira certa idolatria: eles o enxergam como alguém que está lá para

salvar e resolver os problemas. A entrada em novos clientes ocorre somente por indicação de seu parceiro Marcos Rizzo e de seus clientes satisfeitos.

Quando iniciou essas consultorias, a família não entendia, porque este modelo não é ortodoxo. Mas, agora, com mais tempo e mais dedicação aos assuntos da família, eles o aceitam muito melhor e até recorrem a seus aconselhamentos.

Um ponto que ele ressaltou diversas vezes na entrevista é: não sabe se as mudanças na sua vida foram causadas exatamente pela migração de CLT para consultoria. Ele acredita que este fator “ser CLT ou não CLT”, talvez, não seja o fator mais importante.

Uma outra coisa interessante é a visão missionária que norteia a sua vida: quer gerar o máximo de empregos com o seu trabalho, não importa onde esteja. Acredita ter influenciado, indiretamente, a vida de seiscentas a oitocentas pessoas com o seu trabalho até agora. E diz que, apesar de ser utópico, é o que faz ele ter sucesso. Sempre que pensou em remuneração, dinheiro, não se deu bem.

## Síntese – Entrevistado 10

Entrevistado 10 é um consultor que já está numa etapa posterior à migração de CLT para modelo flexível. Essa migração ele viveu na década de 90, quando foi chamado da empresa Pice Waterhouse, onde atuava como consultor registrado, pela empresa Philips. A Philips era atendida pela Price, na implantação de sistema SAP. No entanto, insatisfeita com a capacidade da consultoria de atendê-lo bem, chamou cerca de trinta a quarenta profissionais de SAP e os colocou na empresa Origin, uma consultoria de implantação de software.

Após quatro anos, os mesmo consultores elaboraram um esquema de trabalho flexível e realizaram diversos projetos antes de ser assimilada pela empresa Deloitte: tinha uma empresa mãe, com alguns sócios principais, e todos os consultores tinham firmas próprias prestadoras de serviço para a empresa mãe. Esse sistema funcionava bem, porque os profissionais envolvidos eram de alta qualificação e as regras do jogo eram claras. O retorno financeiro era maior, mas cada consultor era responsável pela gestão de sua renda, tendo que ter maturidade para isso. Nunca tiveram um problema trabalhista com este modelo.

Após muitos anos, quando os sócios não queriam oficializar a sua posição dentro da sociedade da empresa mãe, Entrevistado 10 desligou-se e teve uma experiência CLT por mais 17 meses, na empresa Ernst Young. Nessa empresa, ele sentiu-se pressionado pela rede de relacionamento forte que existia entre os colegas: as pessoas tinham crescido junto na estrutura interna da empresa e tinham uma rejeição a ele, que tinha sido contratado como diretor, sem ter crescido lá dentro. Boicotado e cansado, retornou à consultoria.

No entanto, a vida de consultor não é fácil e Entrevistado 10 já foi parar no hospital, com problemas graves de saúde, por duas vezes. Assim, tentou buscar um novo negócio junto com a esposa. Ele diz que buscou vários negócios diferentes, mas, o seu lado consultor falava mais forte: nenhum dos planos de negócio que elaboraram

passava pela sua análise, sempre havia a necessidade de alguma “trapaça”.

Dessa forma, buscou dar uma guinada diferente: parou de dar consultoria num ritmo alucinante; só trabalha em projetos interessantes; cuida do seu investimento e estuda Filosofia na USP.

Perguntado quanto à possibilidade de voltar à vida de empregado, ele não dá uma resposta negativa. Diz que tudo depende do projeto e do retorno financeiro proposto, mas, acha difícil de ser chamado ao mercado, após cinco anos de afastamento do último emprego fixo na Ernst Young.

## **Síntese – Entrevistado 11**

Entrevistado 11 é um consultor de Jogos de Negócios, doutorando na USP e, também, atua como professor na ESPM. Já trabalhou em empresas como Telefônica, Elevadores Atlas e BGT distribuição e logística, em cargos gerenciais.

O motivo da sua migração para modelos mais flexíveis de trabalho foi o prazer que sentiu ao dar aula na ESPM, um trabalho que era complementar à sua carreira principal. Ele viu que gostava de dar aula, treinamento: assim, a abertura de negócio próprio foi consequência natural.

Entrevistado 11 já foi campeão de concurso de jogos de empresas e no seu doutorado, explorará o tema processo decisório. Assim, com a pesquisa para as aulas e o seu doutorado, ele mantém-se atualizado sempre.

Não pensa em retornar para o modelo CLT, porque, agora, tem mais liberdade de falar para os clientes o que realmente pensa. Quando era gerente em empresas, representava a empresa, mas, agora, é ele o principal tomador de decisão, o cara que “fecha o negócio”.

Entrevistado 11 gosta desse modelo flexível, porque gosta de correr risco, de variável entrando, de ver o seu negócio crescendo e de ter mais tempo com a família, apesar de alto ritmo de trabalho. A adrenalina, o desafio, o risco são estimulantes e o relacionamento de parceria que estabelece com as empresas são fatores estimulantes dessa nova vida.

## **Síntese – Entrevistado 17**

Antes de entrar no mundo das agências de publicidade e propaganda, Entrevistado 17 sempre trabalhou como CLT: na empresa Credicard, Multicanal e na IBM. A migração deu-se quando ele saiu da IBM para montar uma agência de internet, que prestaria serviços para agência de propaganda.

Nesse mercado de agências, um mundo pequeno, onde todos conhecem todos, o sistema de trabalho flexível é o predominante. Quando a pessoa vai ser contratada, as agências perguntam: tenho a quantia X para gastar nesse projeto e você pode optar em ser contratado CLT ou prestador de serviços. A regra já é clara e os clientes nem fazem questão de saber se a pessoa é funcionária ou não da agência.

Para Entrevistado 17, não há diferença nenhuma em ser contratado como PJ: ele se sente parte da empresa e ninguém duvida disso no seu setor. A família não sentiu nenhuma diferença, porque, apesar de Entrevistado 17 não ser empregado no regime CLT, tem férias e recebe 13º dividido em 12 vezes e agregado no pagamento mensal. Nem ele nem a família sentem a diferença de um regime para o outro.

Assim, não haveria problema de voltar a ser CLT, caso não fosse o salário inferior que se paga quando o registram formalmente.

Entrevistado 17 sabe que ser CLT não significa muito, em um mercado em mutação: ser CLT não é sinônimo de segurança nenhuma e, quando entrevista pessoas para as empresas onde atuou, sempre tentou alertar os candidatos mais reticentes de mudar de regime.

## Síntese – Entrevistado 20

Entrevistado 20 é um consultor autônomo que atua na área de tecnologia da informação: é advogado e possui a formação em Administração de Empresas, tendo se especializado em Lei de Informática, em Investimento em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e planejamento tributário. Trabalha nesta área há 31 anos e não deixa de se atualizar constantemente, isto é, quando não está trabalhando, está estudando leis e novos softwares.

Iniciou a carreira no IPT (Instituto de Pesquisa Tecnológica), um órgão governamental, onde permaneceu por dez anos. Trabalhou por outros dez anos na empresa Itautec, antes de passar por Compaq e Cervejaria Kaiser. Exerceu nestas empresas cargos de gerência geral na área fiscal-tributária.

A transição para a consultoria aconteceu gradativamente, antes mesmo do seu desligamento das empresas onde era empregado: em 1996, ainda na Compaq, iniciou alguns “bicos” porque muitas empresas vinham à sua procura, sabendo da sua especialização e conhecimento. Prestou consultoria para empresas como Bosch e Nokia a partir deste período. No entanto, a entrada definitiva para a consultoria foi em 2000, época em que trabalhava para Kaiser: com o acirramento da concorrência do setor, o seu chefe pediu a dedicação de “18 horas por dia”, quando já se encontrava cansado e frustrado por não ver resultados de tanto esforço.

Hoje, possui um escritório na sua casa, mas, mesmo dentro da sua residência, ligam para ele quando precisam falar com ele. Não quis alugar um escritório a parte, porque o seu trabalho é ir para os locais onde os clientes estão: atualmente, passa 15 dias em São Paulo e 15 dias em Manaus num mês.

No entanto, apesar de ter se desligado devido à baixa qualidade de vida, Entrevistado 20 diz que não se policiou o bastante no que se refere à dedicação ao trabalho: sofreu um AVC e ainda está em tratamento fisioterápico. Hoje, diz estar mais controlado,

passando mais tempo com a família e se desligando do trabalho entre 7 ou 8 horas da noite.

Nessa nova fase do trabalho, a sua esposa o apoiou muito: os analistas da empresa de recolocação paga pela Kaiser recomendaram que Entrevistado 20 não tivesse mais patrão no futuro. A sua única filha até mudou o curso de graduação e quer se especializar no assunto em que o pai trabalha, para ajudá-lo.

Não quer montar uma equipe de trabalho, mas, importa-se em manter uma rede de conhecimentos forte com profissionais do setor e, às vezes, trabalha em parceria com outro consultor mais especializado em assuntos técnicos. Quando não consegue aceitar novos trabalhos, indica dois ou três profissionais de sua confiança, porque “não há muitos especialistas” no mercado onde atua.

Dedica parte do seu tempo em participar de reuniões de órgãos governamentais e de associações, porque o *networking* é fundamental neste ramo.

Maior problema é a oscilação de renda mensal e o alto nível de exigência dos clientes, sendo cada um deles torna-se o seu “patrão”. Os cliente o procuram no momento que necessitam: não tem muito como fazer um planejamento de médio prazo.

Entretanto, para Entrevistado 20 trabalhar como consultor autônomo é muito melhor porque você vê um mundo novo a cada cliente e tem acesso direto às altas direções, que podem realizar as suas idéias. Além disso, há coleguismo por você ser visto como alguém que está lá para ajudar, para complementar, com uma visão externa e ampla.

## Síntese – Entrevistado 26

Entrevistado 26 é um consultor autônomo de 57 anos, que atua na área de Tecnologia da Informação. Já atuou como professor universitário na PUC-Rio e gerente de centro de pesquisa na IBM, onde coordenou uma equipe de 150 pessoas. A sua formação é na área de Engenharia de Comunicação e possui doutorado pela PUC-Rio.

Desistiu da vida acadêmica em função de agenda complicada para atender os seus clientes, que o procuram no momento em que necessitam. Trabalha atualmente para empresas multinacionais como a IBM, Solectron, Samsung e, também, atende aos chamados do Governo. Tem como regra não atender dois clientes da mesma indústria, por questão de ética e dedicação.

A transição para consultor deu-se quando a IBM ofereceu uma proposta interessante de ser recontratado em um modelo de prestação de serviço, além de uma boa condição de saída. Na semana seguinte ao desligamento como empregado, já estava na IBM, exercendo outras funções com consultor.

Atualmente, já é aposentado pela INSS e recebe a aposentadoria no valor teto. Na verdade, a transição para consultoria foi planejado detalhadamente pelo Entrevistado 26, para permitir a manutenção de um nível de renda, porque ele não acredita em fundos de pensão e quer ter mais controle sobre as suas finanças.

O mercado de trabalho da época em que se graduou, na década de 70, apresentava mais chances de acesso e as pessoas pensavam em carreiras vitalícias dentro das organizações. Na IBM, onde trabalhou até 99 como empregado, Entrevistado 26 viu as mudanças acontecerem no mercado de trabalho, a partir de fim dos anos 80. O conceito de empresas “Full employment” foi desaparecendo devido às mudanças no mercado.

No que se refere às mudanças no trabalho, Entrevistado 26 não compartilhou a tomada

de decisão com a família: diz ser meio “mandão” e que todas as decisões de mudança na sua vida são somente comunicadas, às vésperas do acontecimento. A sua família não sabe muito bem o tipo de trabalho que ele executa, sendo até chamado de agente da CIA, pelo próprio filho. Diz que é muito reservado: pensa muito, mas diz pouco para a família.

No entanto, no relacionamento com clientes, ele é diferente: tenta dar maior nível de satisfação possível, apaziguar os exaltados nas reuniões, gerenciar conflitos com habilidade e excluir as suas próprias emoções, dando total razão para o cliente.

Para Entrevistado 26, o trabalho como consultor é muito mais tranquilo: combina com seu estilo “arrumadinho” que projeta até o fluxo de caixa mensal. Você monta a sua vida e fica mais tranquilo.

# 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](#)