

# Do formal ao informal: executivos que migraram para o trabalho flexível

**Han Na Kim**

*ESPM, Departamento de administração, São Paulo - Brasil*

**Maria José Tonelli**

**André Luis Silva**

*FGV-EAESP, Departamento de Administração  
Geral e Recursos Humanos, São Paulo - Brasil*

---

**Recebimento:**

20/02/2016

**Aprovação:**

06/09/2016

**Editor responsável:**

Prof. Dr. João Maurício Gama  
Boaventura

**Avaliado pelo sistema:**

*Double Blind Review*

## Resumo

**Objetivo** – Dadas as mudanças ocorridas em relação à organização do trabalho, contratos de trabalho flexível estão geralmente associados com uma busca de empregados mais produtivos. O objetivo desta pesquisa é compreender as mudanças comportamentais necessárias aos executivos para enfrentar a realidade desses novos modelos flexíveis de trabalho.

**Delineamento/metodologia/abordagem** – Este trabalho apresenta o estudo realizado na cidade de São Paulo (SP) com 30 executivos que migraram de contratos de trabalho formais – postos de trabalho - para formatos mais flexíveis.

**Achados** – Os resultados mostraram que os entrevistados usam vários termos para se descreverem: consultores, independentes, franqueados, empresários, conselheiros, entre outros, e sugeriram que eles têm de mudar suas autopercepções para se adaptarem a trabalhos flexíveis.

**Originalidade/valor** – Este estudo mostra que as narrativas que esses executivos usam para ilustrar suas trajetórias profissionais estão relacionadas à maneira como lidam com o tempo, com sua rede e como devem mudar sua mentalidade e comportamento para alcançar o sucesso. Por fim, esses profissionais devem demonstrar competência; mesmo que às vezes sejam traídos por seus gestos, voz e aparência, demonstrando desânimo.

**Palavras-chave** – trabalho flexível; contrato informal; construcionismo; executivos.



**Revista Brasileira de Gestão  
e Negócios**

DOI: 10.7819/rbgn.v0i0.2999

---

## 1 Introdução

Desde o final da década de 1970, as formas flexíveis de contrato de trabalho têm sido concentradas em investigações sobre o impacto de arranjos de trabalho flexíveis tanto em resultados organizacionais como no desempenho real dos trabalhadores (Baltes, Briggs, Huff, Wright & Neuman, 1999; Hill, Hawkins, Ferris & Weitzman, 2001; Kossek, Lautsch & Eaton, 2006; Pierce & Dunham, 1992; Rubin, 1979; Russell, O'Connell & McGinnity, 2009; Stains & Pleck, 1986). Esses estudos acabaram por consolidar uma ideologia excessiva em relação à compreensão geral deste tipo de trabalho (Anderson & Kelliher, 2009; Barley & Kunda, 2006), uma vez que a discussão se concentrou em contratos flexíveis como um fenômeno apenas descrito em termos de características do mercado de trabalho e das empresas (Galea, Houkes & Rijk, 2014; Green, Kler, & Leeves, 2010; Greenberg & Landry, 2011).

Considerando que o foco de pesquisas anteriores abordava o trabalho flexível unicamente em termos de empresas e mercados, e que esse tipo de foco restringe nossa capacidade de perceber, entender e moldar a evolução do sistema de trabalho e emprego (Barley & Kunda, 2006), este artigo pretende preencher essa lacuna teórica. Utilizando uma abordagem construcionista, foram investigados 30 executivos brasileiros que decidiram migrar de contratos de trabalho formais para formatos mais flexíveis. Todos esses profissionais já exerceram funções elevadas em empresas brasileiras e multinacionais, mas decidiram trabalhar em atividades flexíveis. Então, quais mudanças de comportamento foram necessárias para que os executivos formais migrassem para o trabalho flexível? Para responder a essa pergunta, descrevemos formas flexíveis de trabalho na próxima seção; subsequentemente, o delineamento metodológico e os resultados obtidos nesta pesquisa são apresentados.

## 2 Globalização e Mudanças na Organização do Trabalho

Vários autores contemporâneos tentam explicar as mudanças ocorridas no cenário social,

econômico e político que levaram ao formato atual dos mercados globais e locais (Antunes, 2013; Azevedo, Tonelli & Silva, 2015; Bauman, 1999, 2001; Beck, 1999; Castells, 2007; Chahad, 2003; Giddens, 1991; Harvey, 1992; Heloani, 2003, Russell et al., 2009; Wood, 1992). Contudo, a indefinição conceitual da globalização dificultou o debate mais amplo e mais consistente sobre essa questão. Esta dificuldade surge, em grande parte, do fato de que, como Bauman (1999) indica, o próprio termo 'globalização' foi criado para contornar inúmeras verdades ortodoxas e, portanto, acabou se tornando uma expressão inquestionável.

Globalização é certamente a palavra mais amplamente utilizada nos últimos anos, por ser politicamente eficaz, não importando quantos significados diferentes tenha (Beck, 1999). Em outras palavras, o termo globalização tem sido usado como um recurso discursivo abrangente que aceita considerações múltiplas, dependendo da intenção e situação em que é usado. Mas a ideia de globalização promove a existência de três mitos principais: (i) o mito da incompreensibilidade, que é um entendimento de que é difícil compreender o que está acontecendo no mundo atual; (ii) o mito da prestação de serviços, que é a ideia de que o crescimento no setor dos serviços vai salvar a 'sociedade do trabalho'; e (iii) o mito dos custos, que promove a necessidade de reduzir drasticamente os salários, como alternativa à solução do problema do desemprego (Beck, 1999).

O mito da prestação de serviços ainda carece de provas mais convincentes. O mito da incompreensibilidade transmite muito mais reconhecimento de que a vida na sociedade é complexa *per se*. É, portanto, meramente aplicado como uma maneira conveniente de dar um rótulo às dificuldades que são inerentes às transformações que estão sendo experimentadas em uma escala global. Por fim, há uma certa ilusão em torno do mito dos custos, visto que cada vez mais pessoas têm uma convicção doutrinária de que 'somente o trabalho radical e o custo salarial podem pôr fim ao espectro do desemprego' (Beck, 1999, p. 115).

Pessoas oriundas das mais diversas regiões, contextos e países estão experimentando impactos muito semelhantes em suas vidas por causa das

transformações globais na sociedade. É nesse sentido que a globalização faz a conexão entre o local e o global, fortalecendo as relações sociais e experiências de dramas coletivos. Esta interdependência é impulsionada pelos avanços nas tecnologias de comunicação, informação e transporte, no que tange a elementos como sistemas informáticos avançados de gestão financeira, gestão de operações online, produção flexível, serviços de transporte aéreo, infraestrutura de mobilidade e Internet (Castells, 2007; Giddens, 1991; Menezes, 2011).

Não é por acaso que este ciclo de interdependência na era da informação significa que é possível encontrar e criar novos empregos e formas de trabalho, mas os custos destas alternativas são suscetíveis a mudanças constantes (Anderson & Kelliher, 2009; Brandi, 2012; Findlay, Kalleberg & Warhurst, 2013). Por exemplo, muitas empresas de países capitalistas avançados transferem parte de suas operações para países onde as taxas de mão-de-obra são menos onerosas. De acordo com Batt (2005), mudanças na organização do trabalho, principalmente por causa dos avanços tecnológicos e da divisão do trabalho, são evidências da preocupação da área de estudos organizacionais em debater as mudanças que ocorreram no sistema de trabalho contemporâneo, baseadas no modelo de produção pós-fordista.

Além disso, as atividades de trabalho contemporâneas podem ser exportadas, enquanto os indivíduos estabelecem regimes de cooperação em escolas transnacionais e transcontinentais, ou até mesmo fornecem sua mão-de-obra por meio de serviços medidos por contato direto com consumidores-clientes (Beck, 1999). Organizações que trabalham transnacionalmente podem organizar seus processos de trabalho e produção distribuindo-os em regiões nas quais os custos de produção e de mão-de-obra são menos onerosos (Chahad, 2003). Esta alternativa estratégica proporciona uma flexibilidade organizacional que maximiza a resposta de agentes e unidades econômicas (Castells, 2007). A flexibilidade na organização do trabalho torna óbvio que a globalização intensificou o poder de barganha dos empresários, uma vez que os proprietários

de capital encontram cada vez mais espaço para definir as regras do mercado de trabalho e a lógica empresarial em favor de retornos financeiros crescentes (Bauman, 1999; Beck, 1999).

Este cenário tem contribuído para que os sindicatos e os indivíduos considerem a flexibilidade da organização do trabalho como uma forma de precariedade (Azevedo et al., 2015; Barley & Kunda, 2006; Brandi, 2012; Calvacante & Prêdes, 2010; Dedecca, 2006; Faria & Rachid, 2006; Kremer & Faria, 2005; Menezes, 2011; Piccinini, Oliveira & Rüblich, 2006), que resulta em situações como: cortes salariais, abolição de leis que protegem os salários dos trabalhadores e problemas que envolvem negociações trabalhistas com profissionais menos qualificados (Anderson & Kelliher, 2009; Chahad, 2003; Menezes, 2011).

De fato, em um curto intervalo de tempo, as formas flexíveis de trabalho ganharam ímpeto e mostraram-se aplicáveis à situação. Houve a redução do trabalho estável e em tempo integral, favorecendo uma série de formas de trabalho, cujo denominador comum era a flexibilização em termos de acordos, tempo, espaço e contratos organizacionais. As formas flexíveis de trabalho ganharam força na época porque se mostraram aplicáveis e apropriadas. Como resultado, dado que o trabalho flexível está inserido no movimento de reestruturação dos processos de produção e do mercado de trabalho, sua disseminação acelerou o colapso, a dispersão e a fragmentação da organização do trabalho contemporâneo (Azevedo et al., 2015; Findlay et al., 2013; Green et al., 2010; Kovacs, 2004; Menezes, 2011; Piccinini et al., 2006).

Diante dessas circunstâncias, os indivíduos tiveram de encontrar meios alternativos para exercer seu ofício e, assim, conseguir preservar um lugar no mercado de trabalho globalizado. Como consequência, muitos trabalhadores tradicionais se lançaram em atividades de trabalho flexíveis, através das quais conseguiram desempenhar, como Beck (1999) indica, o papel social de um profissional que é independente de preceitos organizacionais. Visando detalhar as características do trabalho flexível, seguem argumentos sobre o assunto.

### 3 Trabalho Flexível

Para apresentar as características inerentes ao trabalho flexível, primeiramente, sua ligação com o trabalho tradicional precisa ser reconhecida. Globalmente, não foram estabelecidas limitações específicas sobre as características do trabalho em regimes tradicionais ou flexíveis. No entanto, um contrato de trabalho formal entre uma empresa e seus empregados no Brasil é regido pelas regras da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Nesse caso, os contratos formais geralmente compreendem elementos como: remuneração fixa; um local de trabalho fornecido pelo empregador; inexistência de um período de relação predeterminado; o empregado trabalha em tempo integral em conformidade com o contrato; e o empregado dedica-se a trabalhar para um único empregador. Tal como demonstrado por pesquisadores internacionais, esse é o modelo que organizou o trabalho formal em outros países (ver, por exemplo, Cappelli, 1995; Gallagher & Parks, 2001; Green et al., 2010; Greenberg & Landry, 2011; Kalleberg, 2000).

Levando em conta o que são contratos de trabalho formais, um contrato flexível é considerado qualquer tipo de relação de trabalho que não obedece aos critérios de uma relação de trabalho tradicional (Gallagher & Parks, 2001; Greenberg & Landry, 2011). A noção de flexibilidade requer uma redistribuição de poder entre a organização e o trabalhador, o que implica uma intenção dos indivíduos de apropriarem-se da capacidade de resistência das organizações, cuja rigidez está pronta para ser superada, ao se envolverem com profissionais que têm um emprego flexível (Azevedo et al., 2015; Bauman, 1999; Faria & Rachid, 2006; Galea et al., 2014; Giannikis & Mihail, 2011; Green et al., 2010; Stavrou & Kilaniotis, 2010).

Os estudos sobre trabalho flexível intensificaram-se após as bruscas mudanças na organização do trabalho geradas pela reestruturação produtiva (ver, por exemplo, Azevedo et al., 2015; Barber, Dunham & Formisano, 1992; Baltas et al., 1999; Brandi, 2012; Grzywacz & Marks, 2000; Hill et al., 2001; Kossek et al., 2006; Kremer & Faria, 2005; Menezes, 2011; Piccinini et al., 2006;

Pierce & Dunham, 1992; Rubin, 1979; Saltzstein, Ting & Saltzstein, 2001; Stains & Pleck, 1986). Tais estudos inicialmente procuraram discutir o impacto de regimes de trabalho flexíveis tanto nos resultados organizacionais quanto no desempenho dos trabalhadores. De um modo geral, a conclusão alcançada foi a de que o impacto do trabalho flexível geralmente tem uma influência positiva tanto nos resultados organizacionais quanto no desempenho dos trabalhadores.

Por um lado, estudos indicam que os regimes de trabalho flexíveis têm pouca influência sobre o desempenho dos trabalhadores (Azevedo et al., 2015; Dunham, Pierce & Castaneda, 1987; Hicks & Klimoski, 1981; Hill, Miller, Weiner & Colihan, 1998; Menezes, 2011). Isso acontece porque as organizações são os maiores beneficiários quando se utilizam contratos de trabalho flexível, uma vez que essa estratégia permite que eles se concentrem apenas na contratação de serviços evitando, portanto, o contato com todas as encargos e burocracias envolvidas nas relações formais de trabalho. Por outro lado, outros estudos consideram o trabalho flexível como uma alternativa positiva para os indivíduos (Brandi, 2012; Eaton, 2003; Faria & Rachid, 2006; Frone, Russell & Cooper, 1992; Lewison, 2006). Nesse caso, as horas flexíveis emergem como um benefício trabalhista, uma vez que a possibilidade de equilibrar as atividades de trabalho e a vida pessoal contribui para melhorar a capacidade produtiva como um todo (Galea et al., 2014).

Se o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é uma das questões que afeta positivamente o desempenho dos indivíduos em regimes de trabalho flexíveis, agora se compreende melhor o fato de que os trabalhadores flexíveis sabem que, para não permanecer à mercê das imposições de contratos de emprego formal, precisam agir constantemente no sentido de criar e justificar o seu trabalho dentro do contexto em que se encontram. Portanto, esses profissionais consideram três fatores para justificar seu trabalho: a utilidade do que fazem; a relevância social do que fazem; e o valor gerado pelo seu trabalho (Beck, 1999). Isso pressupõe que trabalhar em um regime flexível significa trabalhar para si e para os outros o tempo todo (Bauman, 1999; Beck, 1999).

Os trabalhadores que se envolvem no trabalho flexível rapidamente percebem que têm de lidar diretamente com a resolução dos problemas que podem surgir em sua prática profissional. Essa circunstância reforça uma das principais características desse profissional: desenvolver suas próprias soluções - não delegá-las a outros - ou aprender a adotar as práticas difundidas por seus clientes. É nesse sentido que o trabalho flexível pode ser entendido como uma nova forma de prática profissional que combina formas tradicionais e novas de trabalhar em sua concepção. Esta é uma prática que pode ser chamada de profissionalismo itinerante (Barley & Kunda, 2006).

O profissionalismo itinerante assume que os profissionais flexíveis são responsáveis por garantir seus próprios benefícios de emprego. Para mantê-los, os indivíduos precisam preservar constantemente sua reputação no mercado. Isso é importante, uma vez que a reputação profissional justifica, no regime de trabalho flexível, a relevância dos serviços oferecidos pelo profissional (Barley & Kunda, 2006). Reproduzir e manter uma reputação no mercado não é uma tarefa fácil para profissionais flexíveis, principalmente porque esse tipo de trabalho poderia ser desenvolvido de maneiras diferentes.

### 3.1 Estudos contemporâneos sobre trabalho flexível

Investigações recentes sobre contratos de trabalho flexível têm sido objeto de pesquisa em muitas regiões e países (Azevedo et al., 2015; Brandi, 2012; Brummelhuis, Haar & Lippe, 2010; Giannikis & Mihail, 2011; Idiagbon-Oke & Oke, 2011; Kremer & Faria, 2005; Menezes, 2011; Russell et al., 2009; Stavrou & Kilaniotis, 2010). Estudos recentes sobre o tema caracterizam-se, sobretudo, pela sua abordagem aos diferentes aspectos e focos da pesquisa.

Hayman (2009), por exemplo, trata da questão de como o uso do tempo de trabalho flexível é percebido como uma parte importante de regimes contratuais não tradicionais, considerando que permite aos trabalhadores equilibrar suas atividades profissionais e privadas. Um aspecto específico desse estudo foi o uso de escritórios

australianos como o *locus* de pesquisa, porque, de acordo com o autor, a maioria dos estudos sobre trabalho flexível são centrados em casos norte-americanos. Como resultado, é apontada uma relação direta entre o uso percebido de horas de trabalho flexível e a consolidação de um maior equilíbrio no tempo reservado para atividades de vida pessoal. A mesma coisa não ocorre com indivíduos que trabalham o número fixo tradicional de horas.

Atkinson e Hall (2009) investigaram a relação entre a implementação de regimes de trabalho flexíveis no Serviço Nacional Britânico de Saúde e a questão de gênero envolvida nesse ambiente de trabalho. Os autores partem do entendimento de que a questão de gênero é pouco investigada no campo do trabalho flexível. Argumenta-se que o gênero, especificamente no que diz respeito às mulheres, ainda é visto com um certo grau de neutralidade na esfera desses regimes de trabalho. O estudo concluiu que é necessário fornecer evidências da discussão da questão de gênero para garantir que políticas de trabalho flexível sejam aplicadas efetivamente a uma ampla variedade de diferentes trabalhadores. Esse enfoque permitirá identificar uma série de barreiras que, atualmente, inibem a capacidade dos regimes de trabalho flexíveis de oferecer a igualmente diversificada gama de benefícios que resultam dessa forma de trabalho para as mulheres. A ausência de tais benefícios contribui para o desenvolvimento de diferenças acentuadas nos níveis de autoconfiança dos trabalhadores, por mais que estejam desempenhando as mesmas funções.

Green et al. (2010) interessaram-se pela questão da precariedade gerada por contratos flexíveis, baseada no aumento do número de pessoas que ganham salários baixos e na má qualidade dos empregos, características desse tipo de regime de trabalho. Os autores avaliaram um conjunto de elementos de contratos de trabalho flexível utilizando um índice de qualidade do trabalho. Essa análise revelou que trabalhos flexíveis são de qualidade inferior àqueles dos relacionamentos de trabalho tradicionais, embora se reconheça a existência de importantes diferenças objetivas e subjetivas em relação à percepção do

que é exatamente a qualidade no âmbito do trabalho. Conclui-se que, embora em uma análise objetiva, os ganhos em regimes de trabalho flexíveis sejam insuficientes para compensar a perda de benefícios provenientes do trabalho formal, os trabalhadores estão relativamente mais satisfeitos com o valor do seu trabalho do que aqueles que têm relações de trabalho formais. Verifica-se também que o trabalho informal oferece menos oportunidades para o desenvolvimento de competências profissionais e para um retorno ao mercado formal, elementos que contribuem para o fortalecimento da má qualidade desses postos de trabalho.

Outra perspectiva sobre o tema do trabalho flexível pode ser vista no estudo de Muse (2011), no qual ele investiga, a partir da perspectiva organizacional, as razões que levaram uma grande empresa multinacional, nesse caso a Merck and Company Inc., a adotar e desenvolver programas e iniciativas globais de flexibilização do trabalho. Como resultado, a organização estudada considera a flexibilidade como um elemento positivo para fins comerciais, assim como para os próprios trabalhadores, porque fornece as condições para que arranjos de trabalho flexíveis sejam um direito do trabalhador. Além disso, também foi levado em consideração que resultados entregues dentro dos prazos estabelecidos contam muito mais do que a quantidade de tempo gasto todos os dias para se chegar a eles; que a flexibilidade ajuda a empresa a ser um lugar melhor para se trabalhar; e que a utilização de formas flexíveis de trabalho não limita as oportunidades de carreira dos trabalhadores ou a sua promoção. Finalmente, ressalta-se que esses resultados caracterizam a organização estudada e por isso podem diferir em outras organizações e culturas.

Como podemos observar, o debate contemporâneo sobre o trabalho flexível emergiu dos esforços para pesquisar as diferentes questões e aspectos a serem considerados ao lidar com esse assunto. No entanto, uma certa tendência é percebida nas abordagens que focalizam a discussão sobre: o equilíbrio de tempo entre a vida pessoal e o trabalho; a precariedade do trabalho; relações de gênero e contratos informais; e o foco organizacional no uso do trabalho flexível.

Por mais relevantes que esses estudos sejam para o debate e a reflexão sobre o tema, eles também evidenciam a ausência de pesquisa empírica, cujo foco é investigar as mudanças comportamentais que são necessárias por parte dos trabalhadores formais que migram para modelos flexíveis de envolvimento com o trabalho contemporâneo, como é o caso dessa pesquisa. Considerando que é coerente incorporar novos campos empíricos e o foco do estudo para o debate sobre o tema, apresentamos abaixo o escopo metodológico que fornece a abordagem adotada nessa pesquisa sobre o tema.

### 3.2 Formas flexíveis de trabalho

A flexibilidade no trabalho é comumente associada com atividades de trabalho temporário, terceirização, trabalho de consultoria e autoemprego (Azevedo et al., 2015; Brandi, 2012; Gallagher & Parks, 2001; Green et al., 2010; Menezes, 2011). No entanto, muitos termos são usados para designar trabalhadores flexíveis. Para citar alguns exemplos: trabalhador contingente, prestador independente de trabalho, trabalhador atípico, autoempregado, trabalhador informal, temporário e terceirizado.

Kovacs (2004) considera o termo 'trabalhador atípico' inadequado, pois levanta dúvidas sobre como as formas emergentes de emprego, particularmente aquelas derivadas dos processos de seleção e recrutamento atualmente utilizados, tornam-se cada vez mais não convencionais. O fato de o termo 'flexível' estar também associado a uma compreensão das 'novas formas de trabalho' não é adequado, uma vez que muitas das formas de emprego atualmente em vigor não são novas. De fato, elas representam muito mais um retorno às velhas formas de trabalho, visto que são realizadas em tempo parcial, de forma temporária ou independente (Findlay et al., 2013).

Considerando-se as dificuldades associadas à definição do que é um trabalhador flexível, convém discutir as distinções entre os termos utilizados para designá-lo. O trabalhador temporário tem uma relação triangular, envolvendo o seu empregador, a empresa que contrata o serviço e o indivíduo que faz o serviço.

O trabalhador independente ou autoempregado é um indivíduo que tem os recursos necessários para fazer o seu trabalho. Em outras palavras, ele é um trabalhador que é, ao mesmo tempo, um tipo de empresário. O trabalhador a tempo parcial, por outro lado, ajusta-se para fazer o seu trabalho em turnos, e o tempo utilizado nesse processo pode variar, embora não atinja o número de horas de trabalho envolvidas em escalas de trabalho a tempo integral (Anderson & Kelliher, 2009; Brummelhuis et al., 2010; Greenberg & Landry, 2011; Houseman, 2001; Kovacs, 2004; Kremer & Faria, 2005; Piccinini et al., 2006).

Na busca de definições das diversas formas de trabalho flexíveis que existem, a enciclopédia da Organização Internacional do Trabalho (OIT) apresentou as diferenças legais entre os termos associados ao trabalho flexível. A OIT levou em consideração as diferentes leis em vigor nos diferentes países, que influenciam as definições conceituais do termo, e concepções dos trabalhadores em questão. A tabela 1 mostra os termos utilizados pela OIT.

**Tabela 1**  
**Definição de trabalho nos termos da OIT**

<b>Termo</b>	<b>Definição</b>
Consultor	Conselheiro para instituições e pessoas.
Cooperativa	Um negócio que pertence e é controlado por seus membros, o qual todos os trabalhadores podem se tornar associados.
Empregado	Trabalhador que tenha um contrato de trabalho explícito ou implícito, o qual lhe dá uma remuneração básica que não depende diretamente do rendimento da unidade em que trabalha.
Emprego atípico ou Emprego precário	Relação de trabalho em que a segurança do trabalho, considerada um dos principais elementos do contrato de trabalho, não existe. Este termo inclui trabalho temporário, trabalho por um período predeterminado, trabalho em casa e trabalho subcontratado.
Emprego temporário	Contrato de trabalho de duração limitada ou não especificada, sem garantia de continuidade.
Teletrabalho	Trabalho à distância (incluindo trabalho em casa), utilizando telecomunicações e equipamento informático.
Terceirização; Contratação; Subcontratação	Prática de comprar bens ou serviços de fornecedores externos, ao invés de produzi-los internamente.
Trabalhador contingente ou Trabalhador ocasional	Um trabalhador que trabalha ocasionalmente e intermitentemente. Esses trabalhadores são empregados por um número específico de horas, dias ou semanas; eles não dispõem dos mesmos termos e condições que os trabalhadores formais (por exemplo, não têm direito a licença por doença ou a férias remuneradas).
Trabalhador sazonal	Trabalhador empregado por períodos fixos e limitados, que estão relacionados a flutuações na demanda por mão-de-obra em diferentes períodos do ano.
Trabalhador a tempo parcial	Uma pessoa empregada, cujo número horas de trabalho normais é inferior ao de um trabalhador a tempo integral.
Trabalho em casa	Trabalho efetuado em casa por uma pessoa, ou em outro local da sua escolha, diferente do local de trabalho do empregador; eles são remunerados pelo empregador e os resultados, em produtos ou serviços, são especificados pelo empregador, sem qualquer consideração de quem fornece o equipamento, material ou insumos utilizados.
Trabalho contratual	Trabalho fornecido por um contratante.
Emprego informal	Inclui todos os tipos de emprego remunerado (por exemplo, trabalho por conta própria) não registrado, regulamentado ou protegido por órgãos legais e regulamentares existentes, bem como trabalho não remunerado realizado em uma empresa sem fins lucrativos. Um trabalhador informal não tem um contrato de trabalho, benefícios, proteção social ou representação sindical.
Trabalho temporário	Contrato de trabalho de duração limitada ou não especificada, sem garantia de continuidade.

Fonte. Adaptado da International Labor Organization Thesaurus (2015).

Devido às diferenças entre os significados dados a um único termo - trabalho flexível -, para este estudo, o trabalho flexível é considerado como: qualquer tipo de trabalho, para fins de serviços específicos, realizado por um(a) profissional para um contratante/empresa. O montante por ele/ela recebido é negociado diretamente entre ambos, porque é uma relação de negócios de caráter eventual e, portanto, sem um regime de trabalho formal. Uma vez definida a noção de trabalho flexível adotada nesta pesquisa, demonstramos a seguir o delineamento metodológico desta pesquisa.

#### 4 Delineamento Metodológico

Trata-se de uma pesquisa qualitativa (Bluhm, Harman, Lee & Mitchell, 2011), guiada pelo paradigma do construcionismo social (Spink, 2004). Essa orientação nos ajudou a considerar a realidade pesquisada como dotada de sentido, construída, local e específica, e baseada nos processos de interação social entre os indivíduos. Sendo assim, a análise e interpretação dos dados deste estudo retornaram às práticas e significados discursivos construídos pelos entrevistados em relação às suas experiências na transição para formas de trabalho mais flexíveis.

Trinta executivos brasileiros foram entrevistados. 25 homens (83% do total) e 5 mulheres (17% do total). Com relação à idade, 33% dos entrevistados têm menos de 39 anos; 12% tem entre 40 e 49 anos; 7% entre 50 e 59 anos; e 1% dos entrevistados tem mais de 60 anos. Em relação ao estado civil, 77% são casados. Quanto ao nível de educação, 96% concluíram o ensino superior. Com relação a dependentes, 70% dos entrevistados têm filhos. Quanto à sua experiência e área de atuação como trabalhadores informais,

66% têm mais de dez anos de experiência; 23% trabalham na área de tecnologia; 16% estão na gerência; 13% em marketing; 13% estão na área de seguros; 10% em logística; 6% em pesquisa e desenvolvimento; 6% na área de finanças; 3% em recursos humanos; 3% em relações públicas; e 3% em franchising. As formas legais adotadas são basicamente duas: autoempregado (20%) e pessoa jurídica (80%). A tabela 2 mostra as características gerais de todas as entrevistas.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, que foram registradas para posterior transcrição. Para que as perguntas feitas aos participantes da pesquisa fossem respondidas da forma mais espontânea possível, o anonimato foi garantido. Ainda assim, foram tomadas todas as precauções éticas para que durante o curso do trabalho não fossem divulgadas informações que pudessem identificar os participantes que contribuíram voluntariamente para essa pesquisa.

Todas as entrevistas foram realizadas com profissionais que atuam em São Paulo (SP), a maior cidade brasileira com concentração de empresas e profissionais altamente qualificados. Numericamente, São Paulo abriga 38% das 100 maiores empresas privadas brasileiras; 63% dos grupos internacionais que atuam no Brasil; 17 dos 20 maiores bancos; e 8 das 10 maiores corretoras de ações (Fecomercio, 2012). Além disso, em 2009 (última informação disponível), o município de São Paulo teve a maior participação no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, cujo valor foi de R\$ 389 bilhões (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2011). Desse modo, a escolha da cidade de São Paulo para a realização da coleta de dados foi adequada para os propósitos deste estudo. A tabela 3 mostra as características laborais de todas as entrevistas.

**Tabela 2**  
**Características gerais das entrevistadas**

Entrevista	Gênero	Idade	Formação acadêmica	Estado civil	Número de crianças
1	Masculino	51	Comunicação Social	Casado	1
2	Masculino	34	Engenharia	Casado	2
3	Masculino	41	Engenharia	Casado	4
4	Feminino	38	Economia	Divorciada	0
5	Masculino	31	Gestão de Negócios	Solteiro	0
6	Masculino	49	Geologia	Casado	2
7	Masculino	56	Gestão de Negócios	Casado	1
8	Masculino	37	Engenharia	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	Casado	0
13	Masculino	43	Engenharia	Casado	3
14	Masculino	55	Comércio Internacional	Casado	1
15	Masculino	45	Contabilidade	Casado	1
16	Masculino	51	Economia	Divorciado	4
17	Masculino	36	Gestão de Negócios	Casado	1
18	Feminino	33	Gestão de Negócios	Solteira	0
19	Masculino	35	Engenharia	Divorciado	0
20	Masculino	55	Direito	Casado	1
21	Masculino	47	Gestão de Negócios	Casado	3
22	Masculino	48	Gestão de Negócios	Casado	2
23	Masculino	40	Contabilidade	Casado	2
24	Masculino	43	Sistemas de Informação	Divorciado	0
25	Masculino	54	Marketing	Casado	2
26	Masculino	57	Sistemas de Informação	Casado	2
27	Masculino	61	Direito	Casado	1
28	Masculino	44	Economia	Casado	2
29	Feminino	42	Gestão de Negócios	Casada	0
30	Feminino	47	Estatísticas	Divorciada	1

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, que foram registradas para posterior transcrição. Para que as perguntas feitas aos participantes da pesquisa fossem respondidas da forma mais espontânea possível, o anonimato foi garantido. Ainda assim, foram tomadas todas as precauções éticas para que durante o curso do trabalho não fossem divulgadas informações que pudessem identificar os participantes que contribuíram voluntariamente para essa pesquisa.

Todas as entrevistas foram realizadas com profissionais que atuam em São Paulo (SP), a maior cidade brasileira com concentração de empresas e profissionais altamente qualificados. Numericamente, São Paulo abriga 38% das 100 maiores empresas privadas brasileiras; 63% dos grupos internacionais que atuam no Brasil; 17 dos 20 maiores bancos; e 8 das 10 maiores corretoras de ações (Fecomercio, 2012). Além disso, em 2009 (última informação disponível), o município de São Paulo teve a maior participação

no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, cujo valor foi de R\$ 389 bilhões (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2011). Desse modo, a escolha da cidade de São Paulo para a

realização da coleta de dados foi adequada para os propósitos deste estudo. A tabela 3 mostra as características laborais de todas as entrevistas.

**Tabela 3**  
**Características laborais das entrevistas**

Entrevista	Período total como trabalhador CLT (anos)	Área	Definição laboral adotada	Nível de renda atual, comparado à CLT (experiência própria)
1	10	Marketing	PJ	Maior
2	11	Tecnologia	Consultor	Menor
3	12	Seguros	PJ	Maior
4	14	Seguros	PJ	Maior
5	8	Franchise	PJ	Maior
6	10	Seguros	PJ	Maior
7	12	Negócios	PJ	Maior
8	21	Seguros	PJ	Equivalente
9	8,5	Negócios	Consultor	Maior
10	9,5	Tecnologia	PJ	Maior
11	5	Negócios	PJ	Equivalente
12	7,5	Tecnologia	Consultor	Maior
13	17	Marketing	PJ	Menor
14	5	Negócios	PJ	Menor
15	8	Plan. Tributário	PJ	Maior
16	22,5	Finanças	PJ	Menor
17	10	Marketing	PJ	Maior
18	3	Marketing	PJ	Maior
19	13	Tecnologia	Consultor	Maior
20	25	P&D	PJ	Maior
21	9	RH	Consultor	Maior
22	24	Logística	PJ	Maior
23	6	Negócios	PJ	Menor
24	11	Tecnologia	PJ	Maior
25	24	Logística	PJ	Maior
26	20	P&D	PJ	Maior
27	30	Relações Públ.	PJ	Equivalente
28	11	Logística	PJ	Maior
29	10	Tecnologia	PJ	Menor
30	20	Tecnologia	PJ	Menor

Com relação ao processo de acessibilidade ao campo e localização dos participantes desta pesquisa, foram utilizadas diferentes vias. Em primeiro lugar, foram contatadas as empresas paulistas listadas entre as 100 maiores empresas

brasileiras no ranking anual (nesse caso, 2015) das ‘Maiores e Melhores Empresas para Trabalhar’ no Brasil pela revista Exame. Considerou-se que essas empresas teriam uma vasta gama de profissionais ativos trabalhando como terceiros

na prestação de serviços. Mas as empresas contatadas não mostraram interesse em revelar como se relacionavam com as empresas e/ou profissionais terceirizados. Após essa tentativa malsucedida, recorreu-se ao contato direto com consultores independentes que mantiveram informações sobre os serviços prestados através de sites personalizados. Infelizmente, o retorno foi muito baixo. Sendo assim, optamos por utilizar a rede de contatos pessoais e profissionais dos pesquisadores. Cada profissional entrevistado foi convidado a indicar outros profissionais que fossem conhecidos e que tivessem o perfil exigido pela pesquisa. Em outras palavras, o grupo de 30 participantes da pesquisa foi formado com o método bola de neve (Appolinário, 2006).

Para ajudar na organização do material coletado, o software QSR NVivo 7 foi usado. Após a organização do material, foi possível codificar os dados com a ajuda da análise de conteúdo (Bauer & Gaskell, 2000). Isso significa que todos os dados coletados por entrevistas foram organizados por meio de categorias temáticas selecionadas a partir do quadro teórico sobre trabalho flexível, bem como os dados recorrentes que emergiram dos entrevistados. Isso requer a compreensão de que a análise dos dados foi feita nas três seguintes questões categóricas: (i) como você entrou no trabalho flexível?; (ii) como é trabalhar sob um regime flexível?; (iii) como é o mercado no qual ele opera?; (iv) como você lida com os clientes?; (v) que problemas profissionais enfrenta?; e (vi) pretende continuar como trabalhador flexível? O processo de interpretação incluiu o conteúdo das mensagens que estava implícito e explícito nas palavras das respostas recolhidas com as entrevistas. Os resultados obtidos são apresentados na próxima seção.

## 5 Resultados da Pesquisa

Quando os entrevistados foram questionados sobre sua percepção enquanto profissionais flexíveis, considerando suas trajetórias de trabalho nesse tipo de atividade, eles utilizaram vários termos para se descreverem, como: consultor, empresário, independente, franqueado, terceirizado e conselheiro. Essas diferentes definições estão alinhadas com o argumento

defendido por Kovacs (2004) sobre as dificuldades associadas à clarificação do termo. Também alinham-se com Gallagher e Parks (2001) quando afirmam que vários nomes podem ser agregados às atividades desenvolvidas por trabalhadores flexíveis. Não obstante, a maioria dos entrevistados usou o termo 'consultor'. Às vezes, os entrevistados consideram que esse é um termo trivial, popular e muito amplo para descrever o tipo de atividade exercida por profissionais 'qualificados e especiais', como eles se classificam por terem conhecimento e experiência adquiridos ao longo de sua longa experiência profissional. Segue um exemplo:

Entrevistado 7: [...] Eu não gosto da palavra consultor. Eu mesmo uso conselheiro... Eu pensei muito sobre isso, porque eu não gosto da palavra consultor. Além disso, consultores fornecem serviços de consultoria: fazem isso, fazem aquilo. Acho que é certo em alguns casos. Mas não no meu segmento. As empresas não querem que alguém lhes dê recomendações; elas querem pessoas que façam coisas. Posso dizer que o termo certo é terceirizado. Mas terceirizado passou a ser associado com a área de limpeza e empresas de segurança [...] as coisas precisam ser melhor definidas.

Todos os profissionais acreditam que são diferentes da maioria dos consultores, porque consideram ser detentores de conhecimento e experiência prática, necessários no mercado. De fato, esse comportamento mostra que todos eles possuem um nível muito elevado de autoconfiança. Mas ainda que os executivos no trabalho flexível acreditem ser os melhores, alguns deles são traídos por seus gestos, postura, entonação de voz e olhar abatido quando proferem esse discurso. Essa característica remete ao estudo de Barley e Kunda (2006), ao descreverem a existência da necessidade de profissionais flexíveis de preservar sua reputação para poderem justificar seu trabalho. No entanto, observou-se que, ao longo do processo de coleta de dados, alguns entrevistados foram às vezes traídos por seus gestos, voz e olhar apático,

independentemente de quantas vezes eles usaram a frase 'Eu sou bom'.

Entrevistado 2: Você tem de ter confiança em si mesmo. Na empresa ou com nossos colegas de trabalho, temos de confiar em nós mesmos para receber novos projetos.

Além da autoconfiança em suas habilidades profissionais e sua crença no sucesso profissional, por inúmeras vezes, os entrevistados falaram sobre seu trabalho como uma 'missão'. Em outras palavras, é como o trabalho que, quando está sendo feito, faz bem a si mesmo e a todos os outros que se beneficiam dos resultados. Além de compreender o trabalho como uma missão, os entrevistados recorrem ao uso das palavras 'feliz' e 'orgulhoso' para mostrar o valor que atribuem ao trabalho que realizam. Às vezes, essa ideia de valor é transmitida quando os profissionais valorizam a capacidade de resolver problemas e tomar decisões para ajudar seus clientes, como visto em Barley e Kunda (2006), que alegam que uma das características marcantes do profissional flexível é desenvolver suas próprias soluções de trabalho. Além disso, a satisfação dos entrevistados com as formas flexíveis de trabalho destaca o aspecto apontado por Green et al. (2010) sobre o fato de que os trabalhadores flexíveis experimentam maiores níveis de satisfação com o trabalho que fazem do que seus colegas que trabalham sob contratos formais de trabalho.

Entrevistado 3: Agora, eu realmente sinto que tenho uma missão diferente. Quando alguém vem aqui dizendo: 'Eu quero aumentar o meu negócio, mas não sei como', tenho prazer em ajudá-los a crescer através do meu trabalho. Eu acho que é ótimo, porque você recebe reconhecimento e as pessoas vêm até você mais tarde e dizem: 'Obrigado por me ajudar'. É nesse momento que eu sinto que estou fazendo a diferença para eles também.

Outra categoria, que se revelou relevante para a compreensão do comportamento dos

trabalhadores flexíveis, tem a ver com a sua experiência profissional e a construção da sua carreira atual. A maioria dos entrevistados falou sobre suas experiências profissionais com orgulho e autoestima, porque dizem ter feito um grande esforço para alcançar seu sucesso atual. Esta característica reforça a ideia de Barley e Kunda (2006) sobre o fato de que o profissional flexível, por não delegar suas funções a terceiros, tem a responsabilidade de assegurar seus próprios benefícios.

Quando os entrevistados foram perguntados 'Como você entrou no trabalho flexível?', observamos que esses profissionais usaram uma variedade de razões como sua justificativa para a transição para o trabalho flexível. De um modo geral, analisando o fato de que todos tinham experiência anterior como empregados formais, observou-se que a maioria deles apresenta algum nível de insatisfação com o regime de trabalho formal. As palavras dos entrevistados revelam que o trabalho de regime formal tende a ser associado a um sistema burocrático e rígido no qual: os benefícios financeiros não são tão atraentes; o ambiente de trabalho geralmente provoca estresse; e o empregador oferece perspectivas de crescimento limitado.

Alguns profissionais com mais de 40 anos enfatizaram a questão de envelhecer como uma das razões para a transição para o trabalho flexível. De acordo com seus relatos, o mercado brasileiro não gosta de profissionais mais velhos, geralmente aqueles maiores de 40 anos. Isso acontece com frequência porque os trabalhadores mais jovens, além de entrar no mercado com muita informação e conhecimento tecnológico, estão preparados para fazer o mesmo trabalho por salários mais baixos. O avanço tecnológico é um dos principais aspectos responsáveis pelas mudanças ocorridas na organização do trabalho contemporâneo.

Entrevistado 14: Eu tenho uma porção de amigos que estão entre 40-45 anos de idade e eles estão com medo, porque estão prestes a serem expulsos do mercado de trabalho.

Alguns entrevistados revelaram que o tempo necessário para se estabelecerem financeiramente após a transição para o trabalho flexível não teve impacto sobre sua decisão de migrar e/ou permanecer no trabalho flexível. Essa é uma questão muito subjetiva e varia de entrevistado para entrevistado, porque está relacionada ao nível de satisfação pessoal, quer se trate de alcançar a estabilidade imediatamente após a transição para o trabalho flexível, ou de alcançar certo padrão de vida desejado que, *per se*, é algo que vem da esfera privada. Essa questão mostra que não há uma medida comum que defina o momento de estabilidade no trabalho flexível e isso, em grande parte, corrobora o argumento apresentado por Green et al. (2010) com relação aos aspectos subjetivos inerentes à compreensão de qual qualidade está dentro da esfera formal ou informal do trabalho.

Entrevistado 7: Levei cinco anos para chegar a uma situação estável. [...] No início você nunca está certo se um novo projeto vai chegar quando você entrega aquele que estava fazendo. [...] Você acaba passando por alguns momentos difíceis, e é por isso que ter uma renda mensal acaba se tornando uma luta.

De um modo geral, a família tem influência nas escolhas dos entrevistados em relação à transição para o trabalho flexível. Por parte das famílias, verificou-se que havia muita expectativa, ansiedade e até mesmo um certo preconceito no que tange ao trabalho flexível, questões que só são finalmente deixadas de lado quando os entrevistados conseguem apresentar resultados tangíveis de suas novas atividades de trabalho. É, de fato, nesse sentido que os trabalhadores enfrentam a necessidade constante de justificar a relevância de seu trabalho dentro de seu contexto e para as pessoas ao seu redor, pois, como Beck (1999) e Bauman (1999) apontam, o profissional flexível precisa, na verdade, trabalhar para os outros e para si mesmo ao mesmo tempo.

Quando os entrevistados foram questionados sobre 'Como é trabalhar sob um regime flexível?', observou-se que, após a transição,

os entrevistados perceberam e/ou reafirmaram que o trabalho informal exige que o profissional enfrente uma série de decisões, como: trabalhar ou não como entidade jurídica, uma vez que as empresas clientes podem exigir faturas por serviços prestados; obter ou não um espaço/ endereço de trabalho fixo; e como alocar o tempo para a realização de atividades. Na maioria dos relatos, observa-se que é através do trabalho informal que os entrevistados procuram alinhar o tempo de trabalho, sua rede de contatos profissionais e a vida pessoal. Ademais, eles percebem que essa mudança exige que eles modifiquem sua mentalidade e comportamento em relação a como eles vão deixar para trás velhos hábitos adquiridos como gerentes de grandes corporações, a fim de adquirir as novas habilidades de que necessitam para o trabalho informal.

Outro aspecto que ficou óbvio a partir dos relatórios dos entrevistados é que o conhecimento é um dos elementos básicos para a realização de seu trabalho. Os entrevistados se comportam proativamente quando se trata de adquirir conhecimento. Por exemplo, muitos deles estão matriculados em cursos de MBA, ou até mesmo em doutorados. Esses profissionais também estudam as necessidades de seus clientes; eles compram e lêem muitos livros; usam frequentemente a Internet e novos pacotes de software; registram-se junto às entidades nas suas áreas de atuação, a fim de estabelecer contatos com outros profissionais; e aproveitam o tempo não gasto com os clientes para investir parte de sua renda na aquisição de conhecimento.

Entrevistado 21: Na minha área, ninguém é convencido por mera persuasão. Nós consultores precisamos estar muito bem fundamentados. Afinal, a informação está disponível para qualquer pessoa. E é meu dever saber como processar essa informação e como qualificá-la e quantificá-la.

O tempo é constantemente fragmentado no trabalho flexível, quer os entrevistados se dediquem aos clientes, à aquisição de conhecimentos, à família ou mesmo ao repouso.

Contudo, eles apreciam sua capacidade de controlar o uso de seu tempo, um controle que é maior do que sob o regime formal. Além das horas flexíveis que são características do trabalho informal, como indicado por Houseman (2001) e Kovacs (2004), o reconhecimento pelos entrevistados da flexibilidade do tempo como um aspecto positivo de seu trabalho reafirma os argumentos de Frone et al. (1992), Eaton (2003) e Lewison (2006), sendo essa característica uma das atrações para os profissionais que trabalham sob regimes de trabalho informais.

Como os executivos já exerceram cargos gerenciais por longos períodos, surge uma série de adaptações que precisam ser feitas quando da migração para arranjos de trabalho flexíveis. A adaptação não é um processo fácil, pois levanta muitas dúvidas sobre quais comportamentos adotar para mostrar um bom desempenho nos serviços feitos pelo modo flexível. Nesse sentido, Barley e Kunda (2006) afirmam que o trabalho flexível é uma atividade profissional que requer a junção entre modos de trabalho novos e tradicionais para sua plena realização. Não obstante, considerando as declarações dos participantes da pesquisa, aparentemente, essas mudanças não são fáceis, porque são situações que têm um impacto sobre o aspecto psicológico desses profissionais.

Entrevistado 21: Depois que você muda, é um processo de aprendizado constante. Primeiro foi horrível, porque você deixa a zona de conforto com a qual estava acostumado e isso é um conflito. Para reorganizar seus pensamentos, você precisa lidar com as coisas com cautela. [...] E no meu trabalho atual, eu sei como lidar com as pessoas; é algo que exige muito tato e muita cautela.

Finalmente, observou-se que alguns entrevistados ainda indicavam um certo tipo de 'receita' para o sucesso dos trabalhadores flexíveis. Segundo eles, é necessário seguir essa receita em uma base diária, porque o sucesso financeiro será a consequência desse comportamento.

Entrevistado 8: Você tem de cultivar hábitos apropriados para obter bons resultados e isso vai refletir diretamente em seu bolso.

Entrevistado 21: É um dom da pessoa ... Se alguém não é bom, não consegue trabalho.

Entrevistado 22: Primeiro de tudo, você precisa ter um excelente relacionamento com o mercado e ter esse tipo de relacionamento é melhor do que ter dinheiro no banco. Quando você tem um relacionamento de 20 anos com um mercado forte, naturalmente um cliente vai passar você para outro.

Considerando os aspectos discutidos até agora e os resultados obtidos no processo de interpretação dos relatos dos entrevistados, chegamos finalmente às conclusões desta pesquisa.

## 6 Conclusões

Essa pesquisa foi desenvolvida a partir da investigação de 30 executivos brasileiros que decidiram migrar de contratos de trabalho formais para formatos mais flexíveis. Para atingir esse objetivo, o conhecimento sobre trabalho flexível foi sistematizado. Utilizou-se uma abordagem construcionista para a análise das entrevistas e, a seguir, destacam-se as principais conclusões da pesquisa.

### 6.1 Conclusões gerais

É notável que os profissionais formais que migram para o trabalho flexível usam vários termos para se descreverem, sejam consultores, empresários, independentes, franqueados, terceirizados ou consultores. No entanto, a maioria dos entrevistados usou o termo 'consultor', independentemente do quanto alguns deles considerem esse termo como trivial, popular e muito abrangente para descrever o tipo de atividade exercida por profissionais 'qualificados

e especiais', como se classificam em virtude do conhecimento e da experiência que adquiriram ao longo de sua vida profissional consistente e duradoura.

Embora os entrevistados já estivessem trabalhando com flexibilidade há algum tempo, a maioria deles falava orgulhosamente e com autoestima sobre suas experiências profissionais anteriores em regimes formais. Percebeu-se que essa característica foi utilizada como um recurso capaz de reafirmar o árduo trabalho que esses profissionais haviam realizado para alcançar o sucesso em suas atividades de trabalho atualmente em curso.

Contudo, no que diz respeito às justificações dadas para a transição para o trabalho flexível, as razões provaram ser variadas. De um modo geral, a maioria dos entrevistados tinha algum grau de insatisfação com o regime de trabalho formal. Nesses casos, o regime de trabalho formal tende a ser associado a um sistema burocrático e rígido, o que torna os benefícios financeiros menos atraentes nesse mercado; o ambiente de trabalho organizacional se torna estressante; e o empregador acaba oferecendo-lhes perspectivas de crescimento limitado. Esses aspectos particulares contribuem para que os entrevistados se tornem profissionais independentes, independentemente do fato de que aqueles que foram demitidos por seus últimos empregadores não teriam encontrado nenhuma dificuldade em conseguir uma nova posição no mercado formal se quisessem.

Observou-se que a reação da família e o modo como os entrevistados lidam com sua vida pessoal são fatores que viabilizam ou impedem a continuidade do trabalho informal. As responsabilidades inerentes ao sustento do lar ou mesmo o tempo dedicado à vida familiar têm uma relação direta com o comportamento dos entrevistados em relação ao seu trabalho flexível. Em alguns casos, foi possível identificar que a transição para o trabalho informal não tinha sido vista com bons olhos pela família.

## 6.2 Contribuições

Assim, a primeira contribuição dessa pesquisa é que os resultados reforçam a noção que prevalece no Brasil de que um 'trabalho real' é um que esteja associado com os regimes

de trabalho formal, com suas regras e benefícios relacionados ao trabalho da CLT. Não obstante, como as famílias de alguns entrevistados não perceberam nenhuma diferença quanto à sua decisão de migrar para o trabalho informal, nesses casos houve pouco impacto financeiro no estilo de consumo da família, ou os membros da família se mostraram firmes em oferecer seu apoio ao entrevistado, dando as suas próprias razões para o empreendimento dessa transição. Seja apoiando ou não, as famílias dos entrevistados exercem uma forte influência sobre suas escolhas relacionadas à transição para o trabalho flexível. Os membros da família criam muita expectativa, ansiedade e até mesmo um certo preconceito em relação ao trabalho informal e essas são questões que só podem ser atenuadas quando os entrevistados tiverem sucesso em apresentar resultados tangíveis de suas novas atividades de trabalho. É nesse sentido que os trabalhadores formais que decidem migrar para atividades informais enfrentam a necessidade constante de justificar a relevância de seu trabalho dentro de seu contexto e para as pessoas ao seu redor.

Outro aspecto que ficou evidente nos relatos dos entrevistados é que o conhecimento é um dos elementos básicos para a realização de seu trabalho. Isso inclui o conhecimento técnico e prático e a capacidade de sugerir soluções inovadoras para seus clientes. O conhecimento é considerado importante porque os entrevistados indicam que estar bem informado é essencial para negociar diretamente com os proprietários ou altos executivos de suas empresas clientes. É por isso que eles consideram que não há espaço para erros durante este contato; ter boas informações e uma sólida base de conhecimento, seja ela usada para implementar ou negociar projetos de clientes, é elementar.

A satisfação dos entrevistados com o trabalho flexível pode ser percebida a partir do fato de que eles revelam que mesmo trabalhando atualmente mais horas do que antes, eles ainda preferem o regime informal em comparação ao que estavam submetidos quando trabalhavam em contratos de trabalho formal. No trabalho flexível, seu tempo é constantemente fragmentado, seja dedicado aos clientes, à aquisição de conhecimento,

à família ou mesmo ao descanso. Todavia, é precisamente devido a essa fragmentação que eles conseguem controlar a maneira como usam seu próprio tempo, e esse controle não era possível quando eles trabalhavam sob o regime formal.

Outro aspecto que se tornou evidente a partir dos relatos dos entrevistados é que para fazer seu trabalho eles precisam criar sólidas redes de contatos profissionais. É através dessas redes que eles conseguem adquirir novos conhecimentos e referências de clientes e projetos. Além disso, considerando suas experiências com o trabalho informal, os entrevistados indicaram um certo tipo de 'reserva' em relação ao seu sucesso no trabalho flexível. Segundo eles, entre outras coisas, eles precisam ser disciplinados, para estabelecer uma relação boa e sólida com o mercado e para lidar com seus clientes diretamente. Seguir essa receita em uma base diária fornece-os as condições necessárias para que o sucesso financeiro seja uma consequência desse comportamento.

Percebe-se também que os entrevistados têm um alto nível de autoconfiança em relação às suas atividades profissionais. Não é por acaso que eles sempre disseram ser bons no que fazem e, dessa forma, tentaram reforçar essa ideia por meio de suas posturas, sua entonação de voz e suas expressões faciais. O que é incomum é que ao longo de todo o processo de coleta de dados foi evidente que, por vezes, alguns desses profissionais foram traídos por seus gestos, voz e olhar apático, por mais que eles dissessem ser bons no que fazem. O que realmente se evidencia é que, independentemente de seus gestos, eles realmente acreditam na sua competência para trabalhar com flexibilidade, sobretudo porque consideram o tipo de trabalho que fazem como uma 'missão' e, portanto, estão felizes e orgulhosos por poderem mostrar o valor do que fazem.

Considerando todas as mudanças de comportamento que surgiram no processo de transição de trabalhadores formais para regimes de trabalho flexíveis, podemos oferecer nossa segunda contribuição que é a compreensão do fato de que um processo de transição para o trabalho flexível exige que os indivíduos envolvidos sofram uma mudança tanto na mentalidade, quanto no comportamento. É necessário que renunciem

aos antigos hábitos adquiridos como gestores de grandes corporações para a obtenção de novas habilidades que sejam pertinentes ao trabalho informal. Eles precisam reconhecer que devem deixar para trás a situação de ser um(a) gerente que dá ordens para se tornar alguém que só tem de se preocupar com quando realizar suas atividades. Certamente, essas mudanças de comportamento não são fáceis, sobretudo porque têm um impacto direto no aspecto psicológico desses profissionais, uma vez que precisam encontrar novas maneiras de pensar e sentir o que fazem.

Essa pesquisa também evidencia os múltiplos elementos envolvidos no processo de transição dos trabalhadores formais para formas de trabalho mais flexíveis. Isso foi revelado como um processo complexo, cuja definição e assimilação de suas consequências podem assumir várias formas e ter uma variedade de impactos. Esse estudo indica que a abordagem de pesquisa para este tipo de fenômeno não permite que os pesquisadores adotem escolhas metodológicas e uma compreensão simplista. É nesse sentido que a transição para formas informais de trabalho cria um desafio em termos de desenvolvimento de formas alternativas de apreensão das diferentes dimensões de sua natureza, não só para os profissionais que se ocupam desse trabalho, mas também para os pesquisadores interessados no fenômeno e para as organizações que o aplicam.

Por fim, essa pesquisa chama a atenção para um fenômeno importante que pode ser de interesse para outros pesquisadores na área de Gestão de Recursos Humanos. O debate contemporâneo sobre o trabalho flexível seguiu uma certa tendência de focalizar a discussão sobre o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, a questão da precariedade do trabalho, as relações de gênero, os contratos informais e o foco das organizações no uso do trabalho flexível.

### 6.3 Agenda para estudos futuros

Os resultados dessa pesquisa indicam que é importante explorar outros fenômenos concernentes a executivos no trabalho flexível: o impacto exercido pela família na decisão da transição, o papel da busca por informação/conhecimento, o uso do tempo flexível, o

desenvolvimento de redes sólidas de contato e, finalmente, o papel central desempenhado pela autoconfiança, que é característica dos profissionais que trabalham com flexibilidade. Em segundo lugar, pode ser importante desenvolver estudos mais detalhados sobre o fenômeno que ocorre com profissionais de outros níveis hierárquicos, além daqueles que são ativos nos níveis de gestão média e superior. Isso favorecerá a identificação de possíveis peculiaridades no processo de transição para o trabalho flexível, em detrimento das origens profissionais dos indivíduos.

Embora as razões que levaram os executivos a adotar um modelo de trabalho flexível surjam de diferentes razões, essa pesquisa nos leva a entender que esse tipo de decisão não é fácil, porque pode não ser consequência da mera escolha de cada um, e sim de uma necessidade. Como essa percepção surgiu como uma inferência a partir da abordagem de pesquisa - e não necessariamente a partir de nossos dados empíricos -, seu aspecto aponta uma possível limitação do nosso estudo. Não obstante, esperamos que futuros estudos possam debater esse foco de pesquisa para aperfeiçoar o conhecimento sobre trabalho flexível e executivos que trabalham no Brasil.

## Referências

- Anderson, D. & Kelliher, C. (2009). Flexible working and engagement: The importance of choice. *Strategic HR Review*, 8(2), 13-18. doi:10.1108/14754390910937530
- Antunes, R. (2013). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil 2*. São Paulo: Boitempo.
- Appolinário, S. (2006). *Science methodology: Philosophy and research practice*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Atkinson, C. & Hall, L. (2009). The role of gender in varying forms of flexible working. *Gender, Work and Organization*, 16(6), 650-666.
- Azevedo, M. C., Tonelli, M. J. & Silva, A. L. (2015). Contratos flexíveis de trabalho: Diferentes perfis de trabalhadores qualificados brasileiros. *Revista de Administração*, 50(3), 277-291. doi:10.5700/rausp1200
- Baltes, B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A. & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496-513.
- Barber, A. E., Dunham, R. & Formisano, R. A. (1992). The impact of flexible benefits on employee satisfaction: A field study. *Personnel Psychology*, 45(1), 55-76. doi:10.1111/j.1744-6570.1992.tb00844.x
- Barley, S. R. & Kunda, G. (2006). Contracting: A new form of professional practice. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 45-66. doi:10.5465/AMP.2006.19873409
- Batt, R. (2005). Introduction. In S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson & P. S. Tolbert (Eds.). *The Oxford handbook of work and organization* (pp. 19-30). Oxford: Oxford University.
- Bauer, M. W. & Gaskell, G. (2000). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Bauman, Z. (1999). *Globalization and its human consequences*. London: Polity Press.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Beck, U. (1999). *What is it globalization?* São Paulo: Paz e Terra.
- Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (2011). Qualitative research in management: A decade of progress. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1866-1891. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00972.x
- Brandi, A. C. D. (2012). Flexibilização da jornada de trabalho e sua evolução: Aspectos relevantes. *Revista Científica Eletrônica do Curso de Direito*, 1(2), 1-13.

- Brummelhuis, L. L. T., Haar, J. M. & Lippe, T. V. D. (2010). Collegiality under pressure: The effects of family demands and flexible work arrangements in the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2831-2847. doi:10.1080/09585192.2010.528666
- Cappelli, P. (1995). Rethinking employment. *British Journal of Industrial Relations*, 33(4), 563-602. doi:10.1111/j.1467-8543.1995.tb00456.x
- Castells, M. (2007). *A sociedade em rede* (10a ed.). São Paulo: Paz e Terra.
- Cavalcante, G. M. M. & Prêdes, R. (2010). A precarização do trabalho e das políticas sociais na sociedade capitalista: Fundamentos da precarização do trabalho de assistente social. *Libertas*, 10(1), 1-24.
- Chahad, J. P. Z. (2003). *Mercado de trabalho, segurança de emprego e de renda no Brasil: Estágio atual e as lições de experiência profissional: Estudo e análise com vistas à definição de políticas, programas e projetos relativos ao mercado de trabalho brasileiro*. São Paulo: FIPE-Ministério do Trabalho e Emprego.
- Dedecca, C. S. (2006). Flexibilidade e regulação de um mercado de trabalho precário: A experiência brasileira. *Anais do Colóquio Internacional de Novas Formas do Trabalho e Desemprego: Brasil, Japão e França numa Perspectiva Comparada*, São Paulo, SP, Brasil, 1.
- Dunham, R. B., Pierce, J. L. & Castaneda, M. B. (1987). Alternative work schedules: Two field quasi-experiments. *Personal Psychology*, 40(2), 215-242. doi:10.1111/j.1744-6570.1987.tb00602.x
- Eaton, S. C. (2003). If you can use them: Flexible policies, organisational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations*, 42(2), 145-166. doi:10.1111/1468-232X.00285
- Faria, G. S. S. & Rachid, A. (2006). Gestão de pessoas em tempos de flexibilização do trabalho. *Revista de Ciências Gerenciais*, 10(12), 86-95.
- Fecomercio. (2012). *Cidade de São Paulo seria a 40ª economia do mundo*. Retrieved from [http://www.fecomercio.com.br/?option=com\\_institucional&view=interna&Itemid=12&id=4895](http://www.fecomercio.com.br/?option=com_institucional&view=interna&Itemid=12&id=4895)
- Findlay, P., Kalleberg, A. L. & Warhurst, C. (2013). The challenge of job quality. *Human Relations*, 66(4), 441-451. doi:10.1177/0018726713481070
- Frone, M. R., Russell, M. & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78.
- Galea, C., Houkes, I. & Rijk, A. D. (2014). An insider's point of view: how a system of flexible working hours helps employees to strike a proper balance between work and personal life. *The International Journal of Human Resources Management*, 25(8), 1090-1111. doi:10.1080/09585192.2013.816862
- Gallagher, D. G. & Parks, J. M. (2001). I pledge thee my troth contingently, commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*, 11(3), 181-208. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00048-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00048-6)
- Giannikis, S. K. & Mihail, D. M. (2011). Flexible work arrangements in Greece: A study of employee perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 417-432. doi:10.1080/09585192.2011.540163
- Giddens, A. (1991). *As consequências da modernidade*. São Paulo: UNESP.
- Green, C., Kler, P. & Leeves, G. (2010). Flexible contract workers in inferior jobs: Reappraising the evidence. *British Journal of Industrial Relations*, 48(3), 605-629. doi:10.1111/j.1467-8543.2009.00742.x
- Greenberg, D. & Landry, E. M. (2011). Negotiating a flexible work arrangement: How women navigate the influence of power and organizational context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1163-1188. doi:10.1002/job.750

- Grzywacz, J. G. & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126.
- Harvey, D. (1992). *The condition of postmodernity*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Hayman, J. R. (2009). Flexible work arrangements: Exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. *Community, Work & Family*, 12(3), 327-338.
- Heloani, J. R. (2003). *Gestão e organização no capitalismo globalizado: História da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Hicks, W. D. & Klimoski, R. J. (1981). The impact of flexitime on employee attitudes. *Academy of Management Journal*, 24(2), 333-341. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/255845>
- Hill, J. E., Miller, B. C., Weiner, S. P. & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51(3), 667-683. doi:10.1111/j.1744-6570.1998.tb00256.x
- Hill, J. E., Hawkins, A. J., Ferris, M. & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations: Interdisciplinary Journal of Applied Family Studies*, 50(1), 49-58. doi:10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x
- Houseman, S. N. (2001). Why employers use flexible staffing arrangements: Evidence from an establishment survey. *Industrial & Labor Relations Review*, 55(1), 149-170. doi:<http://www.jstor.org/stable/2696191>
- ILO. (2015). International Labor Organization Thesaurus: goals, functions and political impacts. Recuperado de: <http://library.fes.de/pdf-files/iez/10279.pdf>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2011). *Produto interno bruto dos municípios 2005-2009*. Retrieved from [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2005\\_2009/pibmunic2005\\_2009.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2005_2009/pibmunic2005_2009.pdf)
- Idiagbon-Oke, M. & Oke, A. (2011). Implementing innovative flexible work practices in Nigerian local firms: Implications for management of change in less-developed countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3), 518-543.
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26, 341-365. doi:10.1146/annurev.soc.26.1.341
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A. & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work family effectiveness. *Journal of Vocational Behaviour*, 68(2), 347-367. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>
- Kovacs, I. (2004). Flexible employment in Portugal. *Sociologias*, 6(12), 32-68. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S1517-45222004000200003>
- Kremer, A. & Faria, J. H. (2005). Reestruturação produtiva e precarização do trabalho: O mundo do trabalho em transformação. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 40(3), 266-279.
- Lewison, J. (2006). The work/life balance sheet so far. *Journal of Accountancy*, 202(2), 45-50.
- Menezes, P. C. S. (2011). Mercado de trabalho e flexibilização no Brasil e na Itália. *Anais do Congresso Brasileiro de Sociologia*, Curitiba, PR, Brasil, 15.
- Muse, L. A. (2011). Flexibility implementation to a global workforce: A case study of Merck and Company. *Community, Work & Family*, 14(2), 249-256.

Piccinini, V. C., Oliveira, S. R. & Rübeich, N. V. (2006). Formal, flexível ou informal? Reflexões sobre o trabalho no Brasil. In V. C. Piccinni, L. Holzmann, I. Kovacs & V. N. Guimarães (Orgs.). *O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea* (pp. 93-118). Porto Alegre: Ed. UFRG, 2006.

Pierce, J. L. & Dunham, R. B. (1992). The 12-hour work day: A 48-hour, eight-day week. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1086-1999. doi:http://www.jstor.org/stable/256542

Rubin, R. S. (1979). Flexitime: Its implementation in the public sector. *Public Administrative Review*, 39(3), 277-279. doi:http://www.jstor.org/stable/975953

Russell, H., O'Connell, P. J. & McGinnity, F. (2009). The impact of flexible working arrangements on work-life conflict and work pressure in Ireland. *Gender, Work and Organization*, 16(1), 73-97. doi:10.1111/j.1468-0432.2008.00431.x

Saltzstein, A. L., Ting, Y. & Saltzstein, G. (2001). Work family balance and job satisfaction: The impact of family-friendly policies on attitudes of government employees. *Public Administrative Review*, 61(4), 452-467. doi:10.1111/0033-3352.00049

Spink, M. J. P. (Org.) (2004). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: Abordagens teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez.

Stains, G. L. & Pleck, J. H. (1986). Work schedule flexibility and family life. *Journal of Occupational Behaviour*, 7(2), 147-153. doi:10.1002/job.4030070207

Stavrou, E. & Kilaniotis, C. (2010). Flexible work and turnover: An empirical investigation across cultures. *British Journal of Management*, 21(2), 541-554. doi:10.1111/j.1467-8551.2009.00659.x

Wood, T., Jr. (1992). Fordismo, toyotismo e volvismo: Os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *Revista de Administração de Empresas*, 32(4), 6-18.

**Sobre os autores:**

**1. Han Na Kim**, Doutor em Administração de Empresas, FGV-EAESP, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. E-mail: hannakim@espm.br

**2. Maria José Tonelli**, Doutora em Administração de Empresas, PUC-SP, Escola de Psicologia. E-mail: maria.jose.tonelli@fgv.br

**3. André Luis Silva**, Doutor em Administração de Empresas, FGV-EAESP, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. E-mail: andre.luis.silva@fgv.br

**Contribuição de cada autor:**

Contribuição	Han Na Kim	Maria José Tonelli	André Luis Silva
1. Definição do problema de pesquisa	√	√	
2. Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos)	√	√	
3. Desenvolvimento de proposições teóricas (estudo teórico)	√		
4. Fundamentação teórica / Revisão da literatura	√	√	√
5. Definição de procedimentos metodológicos	√	√	
6. Coleta de dados	√		
7. Análise estatística	√		
8. Análise e interpretação dos dados	√		
9. Revisão crítica do manuscrito	√	√	√
10. Escrita do manuscrito	√	√	√

