

ARTIGOS

EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS NO DISCURSO DE TERCEIRIZADOS EM TI ***PROFESSIONAL EXPECTATIONS IN INFORMATION TECHNOLOGY SUBCONTRACTED*** ***WORKERS' DISCOURSE***

Ana Luiza Szuchmacher Veríssimo Lopes

Doutoranda em Administração de Empresas pelo Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro – RJ, Brasil

luszu@hotmail.com

José Roberto Gomes da Silva (*in memoriam*)

Professor do Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – RJ, Brasil

Recebido em 11.12.2007. Aprovado em 01.12.2009. Disponibilizado em 23.12.2009

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Editor Científico: Eduardo Henrique Diniz

RAE-eletrônica, v. 8, n. 2, art. 7, jul./dez. 2009.

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=5519&Secao=ARTIGOS&Volume=8&Numero=2&Ano=2009>

©Copyright 2009 FGV-EAESP/RAE-eletrônica. Todos os direitos reservados. Permitida a citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte a Redação: raeredacao@fgv.br; 55 (11) 3799-7898.



**FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS**



Escola de Administração
de Empresas de São Paulo

RESUMO

Algumas das características mais acentuadas nas discussões recentes sobre as relações de trabalho são a redução do emprego formal e o crescimento do discurso de flexibilização, traduzido em expressões como empregabilidade e em práticas como a terceirização. Essa flexibilização não implica, porém, que as organizações deixem de esperar elevado comprometimento dos trabalhadores ou que o desejo de construir uma carreira sólida e estável tenha perdido o sentido para os profissionais, o que sugere haver inúmeras ambiguidades inerentes às atuais relações. Este estudo investiga como tal contexto interfere nas expectativas de indivíduos que atuam na condição de terceirizados na área de Tecnologia da Informação (TI) de grandes empresas, observando os discursos que desenvolvem sobre suas condições profissionais e suas carreiras. Os resultados apontam quatro tipos de perfis discursivos – o desiludido, o ambivalente, o cético e o crédulo. Nas conclusões, discutem-se possíveis implicações desses perfis para os indivíduos e para seus empregadores.

PALAVRAS-CHAVE Relações de trabalho, terceirização, profissionais de TI, carreira, análise do discurso.

***ABSTRACT** Some of the most striking characteristics of recent discussions about labor relations are the reduction in formal employment and the growth in the discourse about flexibilization, which are translated into words like employability and into practices like outsourcing. This flexibilization, however, does not imply that organizations no longer expect their workers to be fully committed or that the wish to construct a solid and stable career has lost its meaning for professionals. This suggests that there are countless inherent ambiguities in current relations. This study investigates how such a context interferes in the expectations of the individuals who work as outsourced employees in the IT area in large companies, by observing the discourses that develop about their professional conditions and their careers. The results indicate there are four types of discursive profile – the disillusioned, the ambivalent, the skeptical and the credulous. The possible implications of these profiles for individuals and for their employers are discussed in the conclusions.*

KEYWORDS Labor relations, outsourcing, IT professionals, career, discourse analysis.

INTRODUÇÃO

Observando-se os acontecimentos que envolveram as organizações ao longo do século XX, fica evidente a grande transformação ocorrida no contexto do trabalho (SPARROW, 2000). Nas últimas décadas, as organizações, imersas em um discurso de flexibilidade e velocidade, têm lidado com rápidas mudanças, em função das transformações no cenário mundial. Nesse contexto, cuja tônica principal é a adaptabilidade, as empresas buscam ser mais flexíveis por meio de estruturas mais soltas e com maior autonomia individual (ROUSSEAU, 1995; WETZEL, 2000).

O mercado de trabalho, até o início dos anos 1980, era caracterizado, predominantemente, pela lógica das organizações burocráticas. Para Rousseau (1995), naquele modelo, alguns fundamentos que guiavam as relações de trabalho, hoje vistas como tradicionais, eram: controle administrativo sobre os empregados, foco no emprego de longo prazo e proximidade física entre trabalhador e empresa. Para Grey e Garsten (2001), uma das distinções mais importantes entre a organização burocrática e o modelo pós-burocrático é a mudança do conceito de carreira. No padrão das organizações burocráticas, privilegiava-se a perspectiva de um mercado de trabalho interno, no qual existia a possibilidade de encareiramento, com foco no desenvolvimento de habilidades necessárias à organização e na assimilação, pelo indivíduo, da cultura organizacional. O sistema de promoções era baseado no desenvolvimento profissional ou no tempo de empresa. Com exceção dos gerentes, os salários tendiam a ser fixos, independentes do desempenho da empresa. Wetzel (2000, p. 11) observa que, nesse contexto tradicional, “se, de um lado, os empregados esperavam oportunidades de desenvolvimento, de outro prometiam lealdade à organização”.

Com os *downsizings* e outras mudanças operadas na década de 1980, esse tipo de contrato foi abalado, abrindo espaço para a proliferação de outros formatos de relações de trabalho. O antigo emprego em tempo integral, com carteira assinada e contrato de longo prazo, passou a coexistir com acordos mais precários (ALLAN, 2000), tais como terceirização, regime de tempo parcial e prestação de serviços. Em algumas categorias profissionais, como no caso daqueles que atuam na área de TI, o número de terceirizados, em muitas empresas, ultrapassa, hoje, o de trabalhadores próprios.

Quais seriam, porém, as implicações desses outros acordos na maneira como os indivíduos vêm suas carreiras e geram expectativas sobre suas relações com as organizações? Essa questão inspirou o presente estudo, cujo objetivo é compreender como os profissionais de TI que atuam como terceirizados em grandes empresas percebem suas chances de carreira e suas relações com as

organizações e analisar possíveis implicações dessas percepções para os indivíduos e seus empregadores.

A relevância dessa questão se deve ao fato de que, conforme observam Cappelli (1999) e Grey e Garsten (2001), as organizações, apesar de aderirem à lógica da flexibilidade, continuam a depender do comprometimento dos indivíduos para poderem buscar sucesso nos negócios, o que, ressaltam Boltanski e Chiapello (1999), representa uma das muitas ambiguidades no discurso dessas novas relações. A investigação da realidade dos profissionais de TI é relevante, na medida em que se trata de uma categoria de trabalhadores que vêm experimentando intensamente o processo de terceirização nas empresas há alguns anos (PRADO; TAKAOKA, 2001).

Para as empresas, a melhor compreensão da condição dos profissionais terceirizados pode contribuir para suas formas de gestão, pois, apesar de se encontrarem na condição de subcontratados, as atitudes e ações desses indivíduos têm impacto direto no ambiente organizacional. A pesquisa pode também auxiliar os indivíduos, incentivando a reflexão sobre a vivência em um mercado de trabalho em mudança. Partindo-se ainda da premissa apontada por Rousseau (1995) de que as visões e expectativas sobre as relações de trabalho são diferentes para cada indivíduo, espera-se identificar também a diversidade de percepções dos terceirizados acerca de sua condição, já que, conforme também destaca Kalleberg (2003), não se trata de um grupo homogêneo.

Após uma revisão da literatura que discute as mudanças nas relações de trabalho nas últimas décadas e a realidade do profissional de TI nesse contexto, apresentam-se os resultados da investigação realizada.

Novas relações de trabalho e terceirização

Em um dado momento, as necessidades de coordenar organizações complexas, garantir lealdade e comprometimento dos trabalhadores e assegurar a presença das habilidades necessárias trouxeram a força de trabalho para uma relação de longo prazo com as empresas. As mudanças verificadas a partir do início dos anos 1980 representaram a quebra desse tipo de acordo, que perdurou ao longo do século XX, implicando a redução da estabilidade de emprego, da perspectiva de carreira corporativa, da lealdade e do comprometimento, e aumentando os riscos que o empregado deveria assumir (ATKINSON, 2002).

Alguns fatores teriam contribuído para esvaziar a percepção das empresas sobre os benefícios da relação “tradicional” de trabalho (CAPPELLI, 1999; MUMFORD, 1995; WETZEL, 2000):

- a) o mercado mais competitivo e com mudanças aceleradas tornou problemáticos os investimentos de longo prazo;
- b) a TI otimizou funções de monitoramento e coordenação, afetando diretamente a gerência média e possibilitando a terceirização de outras funções;
- c) elevou-se a pressão para a redução de custos, principalmente os fixos;
- d) novas técnicas de gerência trouxeram para as organizações propostas alternativas para lidar com as pressões do mercado.

Diante de um mercado mais volátil, argumenta-se que as empresas não poderiam mais assegurar o futuro de seus empregados, pois não conseguiriam garantir seu próprio sucesso e sobrevivência (HANDY, 1995). O discurso atual é de que cada um é responsável por sua empregabilidade (HAKIM, 1994). Isso faz com que os trabalhadores voltem sua atenção para o mercado e não mais somente para o atual empregador (CAPPELLI, 1999). Ao mesmo tempo, aumenta a exigência sobre os profissionais: as empresas não só esperam que o empregado seja responsável por sua excelência pessoal – desenvolvendo habilidades – como também que seja comprometido e tenha foco no cliente. Mumford (1995) ressalta ainda a queda dos investimentos em treinamento. As empresas preferem contratar profissionais no mercado com as habilidades já desenvolvidas. Observa-se, também, que as empresas continuam empregando enquanto demitem, desfazendo-se de trabalhadores com habilidades obsoletas e contratando novos com outras, demandadas no momento (CAPPELLI, 1999).

Ransome (1999) aponta que os vínculos mais formais de trabalho tendem a ser reservados aos trabalhadores que possuam múltiplas e flexíveis habilidades consideradas centrais para as organizações. As habilidades menos centrais seriam mantidas por meio de uma força de trabalho periférica, geralmente externa à organização e gerida sob uma perspectiva contingencial. Com a utilização de trabalhadores contingentes, as empresas teriam uma alternativa para reduzir custos fixos, evitar pressões excessivas da legislação e permitir a flexibilidade necessária nas operações e na administração. Giosa (1993) observa, porém, que, se antes as empresas tendiam a terceirizar apenas funções não ligadas à atividade fim, tendem hoje a incorporar ao grupo de terceirizados os executores de atividades essenciais, como produção, distribuição e operação.

Kalleberg (2003) lembra, ainda, que os trabalhadores periféricos constituem um grupo heterogêneo, não composto somente por profissionais pouco qualificados que recebem baixa remuneração, mas também por outros qualificados e bem pagos. A autora analisa ainda que o fato de um empregado ter vínculo de trabalho formal de longo prazo não o classifica como *core*, pois nem

sempre ele está envolvido no processo decisório, tem competências essenciais compatíveis com as da empresa e está bem integrado e identificado com os valores e crenças da organização.

Rousseau (1995) propôs um modelo de classificação dos tipos de relações de trabalho no contexto atual baseando-se em duas dimensões: o grau de interiorização ou exteriorização do indivíduo na organização e a dimensão da duração da relação, que pode ser de longo ou de curto prazo.

Segundo essa classificação, são considerados trabalhadores *fixos* aqueles interiorizados pela empresa e que possuem com ela uma relação de longo prazo. Seriam eles os maiores responsáveis por garantir a continuidade da empresa, por meio de suas habilidades essenciais, da assimilação da cultura e dos valores organizacionais.

Rousseau classifica como *pooled workers* os trabalhadores que, apesar de manterem uma relação de longo prazo com as empresas, não são funcionários internos com vínculo nos moldes tradicionais. São indivíduos muitas vezes contratados para trabalhar por tempo determinado. Porém, como seus contratos são renovados periodicamente, podem ficar vinculados à organização por anos consecutivos.

Ainda segundo Rousseau, classificam-se como *carreiristas* os empregados interiorizados que possuem contrato formal de emprego com a empresa não necessariamente de longo prazo, mas que esperam fazer carreira em um nicho do mercado e não em uma única organização. Contratados diretamente para executar trabalhos que exijam conhecimentos específicos, esses indivíduos ficam associados à organização por curto período. Seu trabalho tende a ser monitorado por resultados, sem necessidade de assimilação da cultura organizacional.

Finalmente, podem ser classificados como *independentes* ou autônomos os trabalhadores temporários que estabelecem um contrato de curto prazo com a organização, exercendo atividades específicas, tais como projetos qualificados de curta duração ou tarefas pontuais que exigem baixa qualificação. Entre os independentes estariam, por exemplo, profissionais que trabalham por conta própria e vendem serviços específicos para a empresa, tais como consultores e contadores.

Inkson e outros (2001) afirmam que algumas relações atuais de trabalho podem atravessar esses diversos tipos de classificação. São comuns situações de trabalhadores que passam da condição de empregados fixos para a de prestadores de serviços em suas empresas de origem, assim como as situações em que indivíduos contratados para projetos específicos terminam por passar longos períodos na empresa contratante, confundindo-se com os empregados fixos.

Neste estudo, assume-se que o conceito de trabalhador terceirizado pode abranger duas categorias entre aquelas citadas por Rousseau: os *pooled workers* e os independentes.

Efeitos das mudanças nas relações de trabalho para os indivíduos e para as organizações

Allan (2000) identifica alguns dos principais custos organizacionais associados às novas formas flexíveis ou outrora “atípicas” (p. 188) de relações de emprego: elevação de custos necessários para gerir e controlar a atuação desses profissionais; enfraquecimento das ações de RH que visam a reforçar o trabalho em equipe, o comprometimento e o desenvolvimento de iniciativas; falta de comprometimento dos trabalhadores que possuem contratos mais precários, levando a problemas de *turnover*; falta de motivação, comunicação e confidencialidade; queda dos níveis de qualidade dos trabalhos, decorrente da falta de treinamento e de experiência de muitos desses profissionais; reações adversas dos empregados plenos, que se sentem ameaçados ou desprestigiados pela presença desses outros trabalhadores, enfraquecendo a comunicação e a cooperação.

Conforme observa Allan, um dos problemas é a dificuldade de retenção desses profissionais, principalmente em mercados competitivos por trabalhadores qualificados como o de TI. Cappelli (1999, p. 185) ressalta que “o esforço mais óbvio para reter os empregados é simplesmente pagar para que eles fiquem”. Para alguns indivíduos, esse é um fator convincente para a permanência no atual trabalho. Mas, para outros, a busca de novo desafio, de melhor ambiente ou de maior vínculo afetivo com a equipe de trabalho ou com o empregador podem ser motivadores suficientes para a saída da empresa. Para os profissionais com menor poder de barganha, o medo do desemprego faz com que fiquem vulneráveis, impedindo que saiam ou manifestem insatisfação (MUMFORD, 1995).

Segundo Meyer e Allen (1991), o comprometimento do indivíduo com a organização pode ser classificado em três tipos: afetivo, de continuação e normativo. O afetivo refere-se a quanto o indivíduo se identifica com a organização. O de continuação está relacionado à sua necessidade de se manter trabalhando para a organização, em face dos custos de saída. O normativo está ligado ao sentimento de dever agir de acordo com as normas organizacionais. Em uma relação em que é difícil para as empresas estimular uma ligação do empregado com elas, como o vínculo afetivo pode ser estabelecido? Conforme pondera Cappelli (1999, p. 218): “O que é requerido, provavelmente, é simples, como o comprometimento com os colegas, com o trabalho em equipe, ou com o projeto”.

A nova postura exigida do empregado é que ele aja de modo independente e tenha perfil flexível (ATIKSON, 2002). Alguns autores preferem até mesmo não utilizar o termo “empregado”, mas “colaborador”, por sugerir maior independência do indivíduo.

Segundo Cappelli (1999) e Peiró e outros (2002), as novas gerações, por não terem vivenciado o emprego tradicional, seriam menos resistentes a aceitar as novas relações de trabalho. As constantes

reestruturações causaram um rompimento forçado no acordo entre indivíduos e empresas, ocasionando grande sofrimento para os profissionais que acreditavam na antiga relação duradoura. Para Sparrow (2000), a geração dos filhos desses profissionais seria influenciada pela vivência negativa dos pais, questionando a suposta estabilidade do modelo tradicional e tornando-se menos propensa a adiar recompensas.

Para Inkson e outros (2001), uma consequência deste contexto é a tendência a que os indivíduos desenvolvam um contrato psicológico com as organizações de características mais transacionais do que relacionais. O conceito de contrato psicológico é definido por Rousseau (1995) em termos das crenças que o indivíduo mantém acerca do que acredita que a organização se compromete a lhe oferecer e do tipo de compromisso que ele acredita ter com ela. Trata-se, portanto, de um conjunto de crenças individuais de cuja moldagem a organização participa e que envolvem promessas reais ou imaginadas, confiança, aceitação e percepção de reciprocidade. Porém, por serem baseados em percepções individuais, os limites cognitivos, de informação e de referências fazem com que as pessoas possam ter interpretações diferentes dos termos que são realmente acordados. De acordo com Inkson e outros (2001), os contratos relacionais, mais característicos do antigo modelo, envolvem uma perspectiva de mais longo prazo e são fundamentados em uma base de confiança, lealdade e envolvimento emocional que leva em conta critérios mais subjetivos, além de demandarem maior investimento mútuo e contínuo na relação. Nos contratos do tipo transacional, a perspectiva é de mais curto prazo e os critérios que definem a visão de reciprocidade tendem a se fundamentar em fatores mais específicos, geralmente monetários ou tangíveis (ROBINSON, 1996).

Hakim (1994) afirma que o acordo antigo era baseado na dependência e o atual teria como elementos centrais a independência e a interdependência – independência porque cada trabalhador deve ter consciência de suas habilidades, valores e atitudes; interdependência baseada na colaboração, no compartilhamento de informações e de conhecimento.

Segundo Ransome (1999), o benefício que os trabalhadores podem tirar da relação com a organização depende, hoje, de suas habilidades, se elas são transferíveis para outras atividades ou para outras empresas. Profissionais com perfil “vendável” têm maior probabilidade de alcançar relativa estabilidade no mercado de trabalho, embora não necessariamente com o mesmo empregador. Segundo Handy (1995, p.173), “a necessidade é crítica para aqueles que possuem menos habilidades”, assim como o é para aqueles com menos recursos para obtê-las (CAPPELLI, 1999).

Sparrow (2000) ressalta que, como consequência, quando os indivíduos investem no desenvolvimento de suas habilidades, tendem a focalizar as que são valorizadas no mercado para garantir sua empregabilidade, e não necessariamente aquelas específicas para uma organização.

O formato das carreiras também sofreu transformações. O modelo anterior, baseado no movimento vertical, nas promoções e recompensas por lealdade e na competição interna, deu lugar a um modelo no qual há menor crescimento hierárquico e em que a movimentação é flexível – não só vertical, mas também lateral. As recompensas são por mérito, e os fatores de mercado exercem grande influência (HAKIM, 1994).

Loogman e outros (2004) lembram, ainda, que as perspectivas atuais das carreiras tendem a ser *sem fronteiras*, em um percurso que passa por múltiplas organizações. O indivíduo é responsável por se tornar empregável e atribui especial importância ao *networking*, à rede social que provê informações sobre oportunidades profissionais. Torna-se também fundamental a capacidade de socialização em novas equipes e culturas diferentes.

Nesse contexto, observa Cappelli (1999), é mais provável o indivíduo mudar de empregador do que de carreira, já que as organizações não fornecem suporte suficiente para que ele aprenda novas habilidades, requerendo que o faça com iniciativa e recursos próprios.

O profissional de TI nesse contexto

Com a necessidade de organizações mais flexíveis, a TI experimentou crescimento antes inimaginável, passando a ser aclamada como um dos recursos mais importantes para se obter vantagem competitiva. Porém, apesar de consideradas estratégicas, algumas atividades de TI não fazem parte da competência primordial das empresas, podendo ser terceirizadas.

Prado e Takaoka (2001) identificaram alguns dos principais fatores que motivaram a grande difusão da terceirização em TI: redução de custos; acesso ao estado da arte da tecnologia; dificuldade de atrair pessoas qualificadas; existência de atividades rotineiras que não exigem profissionais especializados; necessidade de melhoria da qualidade dos serviços e da produtividade da área; flutuação das demandas de mercado; existência de atividades com alto grau de especificidade e baixa frequência de realização, não justificando manter um quadro de pessoal fixo para a sua execução. Bernstorff (2000) ressalta, entretanto, que as empresas têm enfrentado dificuldades na gestão da terceirização, sobretudo devido a aspectos humanos como relacionamento interpessoal e comprometimento.

Loogman e outros (2004) identificaram que as empresas tendem a exigir hoje, dos profissionais de TI, alto grau de flexibilidade, conhecimento e mobilidade, capacidade de lidar com mudanças de empregador, de horários, de ambiente de trabalho, de tarefas, de localização, além de habilidades de resolução de problemas e de uso do pensamento criativo. Essas exigências desenham um perfil de carreira que, hoje, parece talhada para uma pessoa nova e independente, podendo tornar-se incompatível com a vida pessoal e a estrutura familiar já estabelecidas por aqueles que estão há mais tempo no mercado de trabalho.

Anell e Wilson (2000) observam, porém, que, por mais flexível que seja o perfil de um indivíduo, ele precisa encontrar, em seu contexto, algum tipo de estabilidade que lhe possibilite suprir suas necessidades psicológicas e lidar com um trabalho muito fluido. Esse sentimento de estabilidade poderia ser proporcionado pelo vínculo de trabalho, pelo domínio de um conhecimento ou por manter os mesmos colegas de equipe. Observando-se o atual contexto dos profissionais de TI, verifica-se, porém, que essa estabilidade psicológica é difícil de ser alcançada. Em seu estudo, Loogman e outros (2004) ainda constataram que, face aos contínuos desenvolvimentos tecnológicos em TI, os profissionais expressam ansiedade pela impossibilidade de prever o futuro da área e, conseqüentemente, seu próprio futuro e as habilidades que precisam desenvolver.

METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas com indivíduos que atuam no setor de TI de três empresas de grande porte, sendo uma do setor de telefonia celular, uma do setor de comunicação (entretenimento e jornalismo) e outra do setor financeiro. Nas três empresas, as atividades de TI são terceirizadas e os entrevistados são subcontratados por meio de prestadoras de serviços. A escolha das empresas deu-se por acessibilidade. Entendeu-se que a escolha de indivíduos de diferentes empresas possibilitaria o acesso a uma maior variedade de realidades envolvendo as relações de trabalho. Em cada empresa, foram realizadas entrevistas em profundidade com quatro indivíduos que prestavam serviços a ela por pelo menos um ano, totalizando-se doze entrevistados. Todos se enquadram no perfil definido por Kalleberg (2003) como trabalhadores periféricos com alto nível de qualificação ou, segundo a definição de Rousseau (1995), como *pooled workers*, já que atuavam em tempo integral nas instalações das empresas contratantes de seus serviços.

As entrevistas, realizadas entre novembro e dezembro de 2005, tiveram duração média de uma hora e foram construídas com ajuda de um roteiro de questões abertas que estimulavam os indivíduos a falar sobre sua trajetória profissional, suas experiências na condição de terceirizados, suas expectativas de futuro e suas relações tanto com as empresas para as quais prestavam serviço quanto com suas reais empregadoras. Todas foram gravadas e transcritas.

Utilizou-se a análise do discurso como método de pesquisa (JOHNSTONE, 2002). Partiu-se da premissa de autores como Humphreys e Brown (2002) e Oliveira e Bastos (2001) que consideram que o discurso sobre as experiências vividas representa, para o indivíduo, uma forma de se situar em relação ao meio social e revelar suas identidades, crenças, valores e sentimentos.

Adotou-se a análise do discurso de natureza interpretativa (HERACLEOUS, 2004). De acordo com Heracleous (2004), trata-se de uma linha de abordagem cujo foco principal é a tentativa de extrair significado dos quadros de referência dos atores acerca da realidade social. Mais particularmente, adotou-se o tipo de orientação que aquele autor classifica como análise hermenêutica. Uma das possíveis direções da análise hermenêutica do discurso é, segundo Heracleous, a busca de temas centrais, ou de ‘unidades temáticas’ (p. 182) em um dado texto – por exemplo, a transcrição da fala de um indivíduo – e da identificação de como os temas centrais estão inter-relacionados em uma argumentação mais ampla, tanto no próprio texto quanto de forma intertextual.

No presente estudo, verificou-se que o modo de construção do discurso de cada entrevistado, em termos de como descrevia sua trajetória profissional, sua situação na empresa, seus sentimentos quanto à condição de terceirizado e suas expectativas de futuro, era capaz de revelar o tipo de crença que ele desenvolvia acerca das suas possibilidades em meio às relações de trabalho no atual contexto. Além disso, observou-se que esse tipo de crença diferia entre os indivíduos, possibilitando a identificação de quatro principais tipos de perfis discursivos revelados, a saber: os *desiludidos*, os *ambivalentes*, os *céticos* e os *crédulos*, este último tipo subdividido em *crédulos tradicionais* e *crédulos inovadores*.

Cabe ressaltar, entretanto, tratar-se de um conjunto de perfis que, como na maioria dos esquemas de classificação, representam tipos puros. Eles não devem ser vistos como rótulos inequivocamente atribuídos aos indivíduos, como comportamentos previsíveis. Trata-se de um conjunto de esquemas mentais revelados no contexto específico de uma entrevista. É possível que, em outras circunstâncias, os mesmos indivíduos revelassem outros tipos de percepções ou expectativas sobre sua condição. Mesmo no curso das entrevistas, alguns deles apresentaram discursos com características que poderiam

ser associáveis a mais de um dos perfis identificados. Levou-se em conta, então, o tipo de lógica predominante no discurso de cada um.

Os perfis identificados são apresentados a seguir, com exemplos de falas individuais a eles associadas. Por razões éticas, utilizaram-se nomes fictícios para os entrevistados e para as empresas com as quais eles mantinham relações de trabalho.

Os desiludidos

Este tipo de discurso pode ser associado aos profissionais que já vivenciaram o antigo acordo de emprego pleno e que, depois de afetados por alguma forma de reestruturação organizacional ou mudança de vínculo de trabalho, passaram a não mais acreditar na viabilidade do tipo de relação vivido anteriormente.

Um exemplo é o de Maria, profissional que atuava no mercado de TI havia mais de 15 anos. Ela trabalhou em uma empresa de comunicação, a Perseus, como funcionária, durante seis anos. Após um processo de mudança organizacional, passou à condição de terceirizada, sendo absorvida por uma empresa de serviços de TI, a Antila. Nos últimos cinco anos, entretanto, Maria, já como funcionária da Antila, vinha atuando na Perseus como prestadora de serviços.

Seu discurso mostrou que as mudanças pelas quais passara tornaram-na um tanto descrente quanto à possibilidade de construção de uma relação de trabalho “de duas vias” com as organizações:

Porque (no passado) era como se você estivesse numa dupla, estava você e a empresa. Agora não, você está preservando o seu nome. Eu quero fazer um bom trabalho... que a Antila está nas minhas costas, ou a Perseus está nas minhas costas. Quem fez o trabalho fui eu, independente da empresa em que eu esteja. Sou eu que estou fazendo. E antes, não, você fazia pela empresa. Você gostava de trabalhar na empresa.

Ao longo da entrevista, seu depoimento demonstrava ao mesmo tempo conformação com a nova realidade e decepção com a relação profissional com as empresas.

Outro exemplo é o de Bernardo. Assim como Maria, ele foi funcionário da Perseus, só que durante 20 anos. No período da reestruturação, Bernardo era gerente, e por não concordar com os rumos da mudança negociou com a empresa a sua saída e recontração como pessoa jurídica (PJ) para continuar atuando na área técnica, sem as responsabilidades administrativas.

Com a mudança do vínculo empregatício, o profissional manteve-se na empresa, abrindo mão, porém, de um investimento afetivo e emocional, ficando somente com os elementos mais transacionais da relação: “Não sou mais camisa Perseus”.

Sobre as relações de trabalho atuais, Bernardo ressalta que o melhor seria um bom emprego, mas ao olhar para o mercado e para as experiências de trabalho da nova geração percebe que as coisas mudaram e estão mais difíceis: “Emprego está mais escasso”.

Os ambivalentes

Este perfil refere-se aos profissionais que desejariam estabelecer uma relação de trabalho de longo prazo com uma empresa, mas que, por estarem imersos em um contexto em que as relações tendem a ser mais transacionais (INKSON e outros, 2001), têm dificuldade de acreditar que ela seja possível. Por essa razão, revelam desconforto com a atual condição, embora não a considerem de todo ruim e também não idealizem a perspectiva de um emprego tradicional, o que faz parecer que convivem com conflitos internos, quanto ao modo como projetam suas expectativas profissionais.

Jorge é um exemplo desse perfil. Ele tinha seis anos e meio de mercado e, havia cinco anos, vinha atuando como contratado por uma consultoria de TI, a Aquila, trabalhando nas instalações de empresas clientes. À época da entrevista, ele estava atuando em tempo integral, havia pouco mais de um ano, como prestador de serviço em um projeto desenvolvido para a empresa financeira Pictor.

Jorge se mostrou confuso quanto às expectativas em relação à Aquila. Em um dado momento da entrevista, ele demonstrou acreditar que as relações de trabalho vêm se tornando cada vez mais transacionais:

Ah, eu penso primeiro em mim, para depois pensar na empresa. [...] Eu trato exatamente do jeito que as empresas tratam os funcionários. Eu acho que [...] enquanto [...] o funcionário está bom pra empresa, está bom pra ela. Quando não está mais, eles te dispensam, né? [...] Quando a empresa começar a não me dar, não me deixar feliz, eu paro.

Em outro momento, quando questionado sobre o que esperava da empresa, demonstrou ter expectativas parecidas com as de uma relação tradicional de trabalho:

Primeiro, crescimento profissional. Eu acho que é uma empresa, uma multinacional [...], que dá oportunidades tanto no Brasil quanto fora, plano de carreira e um bom salário, benefícios, tudo que uma grande empresa fornece.

Apesar de ser relativamente novo no mercado de trabalho e não ter vivido o formato tradicional de emprego, ele conhecia alguns dos benefícios que uma relação neste formato podia proporcionar. Por outro lado, tendo como referência o mercado atual, ele tendia a não acreditar nesta relação:

Na Aquila tem níveis de carreira, por exemplo, esse ano, eu tive avaliações acima da média e não tive a minha promoção. Isso foi frustrante... me deixa mais aberto a outras oportunidades. [...] Tem empresas no mercado que são tão boas quanto a Aquila e que de repente pagam melhor.

Ele demonstrou querer os benefícios típicos de uma relação de longo prazo, mas pretender alcançá-los a curto prazo, demonstrando o que Sparrow (2000) chama de menor tolerância ao adiamento de gratificações.

Esse indivíduo poderia ser classificado como representante da nova geração de profissionais que vivencia contradições internas quanto às suas relações de trabalho, diferentemente do que é observado por Cappelli (1999), quando diz que o jovem, por não ter vivido o antigo contrato, adaptar-se-ia mais facilmente ao novo mercado de trabalho.

Carla é outro exemplo dentro desse perfil. Contratada pela Apus, consultoria de TI, há seis anos e prestando serviços para a Pyxis, empresa de telecomunicações, há três, ela reconhece a segurança e as oportunidades de ter um vínculo tradicional, mas valoriza fortemente os fatores transacionais da relação. Carla, assim como Jorge, não está satisfeita com a sua gestão. Nesse momento de reflexão de sua carreira ela prioriza seus interesses imediatos em detrimento da manutenção da relação com sua empregadora: “O importante é sair da produção, não interessa em qual empresa”.

Os céuticos

Esta classificação pode ser atribuída aos profissionais que não acreditam em uma relação sólida com as organizações e não têm perspectivas de estabelecer nenhuma relação dessa natureza.

O exemplo de Henrique ilustra esse tipo de discurso. Ele entrou no mercado de trabalho em 1999. Estava como prestador de serviços na Pyxis, empresa de telecomunicações, havia três anos e

meio, sendo que nos dois anos anteriores à entrevista vinha atuando como PJ, subcontratado pela Apus. Um exemplo do que se convencionou chamar de trabalhador *quarteirizado*.

Tal como no caso de Henrique, tem sido comum encontrar profissionais de TI que permanecem prestando serviços à mesma empresa, trocando, porém, de empregador, na medida em que os contratos de terceirização vão sendo substituídos.

Durante toda a entrevista, quando levantados os temas sobre os benefícios das relações de trabalho, o profissional focalizou sempre aspectos mais transacionais: remuneração, possibilidade de aprendizagem, empregabilidade. Ele demonstrou ter dificuldade de ver os aspectos relacionais de um contrato de trabalho, mesmo quando as perguntas eram repetidas enfatizando esses elementos. Mostrou-se cético quanto às relações de longo prazo:

A relação de longo prazo, no início, ela, eu acho que é ilusória. [...] você não pode pensar, infelizmente, que daqui a cinco anos eu vou estar na mesma empresa empregado. Porque muda muito. A empresa hoje está bem financeiramente, pode ser amanhã que ela esteja em dificuldades financeiras e precise fazer cortes. E aí, quando ela corta, você é um número, você é uma estatística. Então, quando você investe numa empresa, você investe no que ela pode te trazer de benefícios a curto, médio e longo prazo também.

Como ele não acreditava que uma empresa pudesse proporcionar retorno a longo prazo, também não acreditava que deveria investir em uma relação dessa natureza. Henrique representa o grupo de jovens que têm dificuldade de acreditar no antigo modelo (SPARROW, 2000).

Para esse profissional, a principal vantagem que o vínculo com uma grande empresa podia proporcionar era o “peso” no currículo. Tal relação seria benéfica por aumentar sua empregabilidade.

Outro exemplo é André. Esse profissional atuava no mercado de informática havia cinco anos. À época da entrevista, ele prestava serviço para a Perseus, porém como PJ, subcontratado pela Antila, havia quatro anos.

Assim como Henrique, André via as relações de trabalho como limitadas a aspectos transacionais e de curto prazo.

Esses dois profissionais entraram no mercado recentemente, só vivenciaram o novo formato das relações de trabalho e mostraram ter dificuldade em acreditar que uma relação de longo prazo seja possível. Eles talvez até mesmo queiram viver esse tipo de relação, mas dificilmente deixariam de vê-la com desconfiança.

Os crédulos

Pode-se ligar este perfil discursivo aos profissionais que vivenciam, já vivenciaram alguma vez ou nunca tiveram uma relação de longo prazo com as organizações, mas acreditam que ela seja possível e investem nela. Esse último grupo pode ser dividido em duas subcategorias:

- os *crédulos tradicionais*, que apostam no estabelecimento de uma relação tradicional;
- os *crédulos inovadores*, que apostam em uma relação de longo prazo, mas já com um novo formato, de interdependência, conforme indicado por Hakim (1994).

Um exemplo de discurso do tipo crédulo tradicional é o de Silvio. Esse profissional estava no mercado de informática havia 15 anos, trabalhando nos últimos 12 como PJ. À época da entrevista, ele prestava serviço para a Pyxis, subcontratado como PJ (*quarteirizado*) pela Apus, havia um ano.

Na parte inicial de seu discurso, Silvio demonstrou ter uma postura autônoma, conforme descrito por Hakim (1994) e Atkinson (2002). Sua identidade profissional não parecia estar associada a nenhuma empresa, sendo a relação com elas estritamente profissional, uma relação cliente-fornecedor:

Vejo todos, vejo a Apus e a Pyxis como os meus clientes. [...] Eu visto a minha camisa, porque quem paga os meus impostos sou eu, quem cuida do meu fundo de garantia sou eu, quem cuida do meu INSS sou eu, então, eu tenho que vestir a minha camisa.

Em um segundo momento, entretanto, declarou não gostar da situação em que se encontrava. Demonstrou querer ter “alguém” que cuidasse de suas questões profissionais e gostaria de ser identificado com a figura do funcionário de uma empresa, não com a de um profissional que está sempre sozinho, face a face com o mercado. Sobre os benefícios de ser funcionário, ele comentou:

“Olha, pra mim tem vários benefícios. Alguns são mais psicológicos do que palpáveis, né? [...] Eu gosto de fazer parte de um corpo. [...] No geral, você tem a corporação por você”.

Ele associava a noção de funcionário a uma condição que proporciona segurança, identidade de grupo e, sobretudo, a possibilidade de estabelecer uma relação de longo prazo: “Agora eu gostaria de ter uma relação duradoura, né? [...] Eu tenho inveja quando meu pai, por exemplo, trabalhou 30 anos, 35 anos, nessa casa aí, numa mesma empresa”.

O discurso desse profissional revelou-se interessante por mostrar que ele procurava ter uma postura profissional autônoma, de acordo com o exigido pelo mercado, mas, na realidade, o que

gostaria mesmo é de estabelecer um vínculo próximo ao formato tradicional de trabalho e acreditava que ainda era possível obtê-lo.

Outro exemplo de *crédulo* tradicional é o de Joaquim. Ele também atuava, havia dois anos, como prestador de serviço na Pyxis, sendo que, nos 18 meses que antecederam a entrevista, por intermédio da Apus. Tal qual Silvío, Joaquim também era contratado como PJ – ou seja, *quarteirizado*. No momento da entrevista, porém, estava em processo de contratação como empregado pela Pyxis.

Joaquim declarou que, além de gostar do ambiente corporativo, se identificava com a cultura da empresa. Os motivos que o levavam a aceitar o emprego na Pyxis, antiga contratante de seus serviços, iam além dos benefícios trazidos pelo estabelecimento de um vínculo CLT. Ele abriu mão de propostas de trabalho em outras empresas, bem como de certo retorno financeiro no curto prazo para aceitar essa proposta, pois estava disposto a estabelecer uma relação de prazo mais longo:

A minha ideia seria até de longo prazo. [...] Eu estou procurando um lugar pra trabalhar, saber que eu tenho aquele lugar pra trabalhar todo dia, ter uma rotina. Diferente de você virar, ah, consultor, continuar a ser PJ – “ah, não, agora você vai nesse projeto, semana que vem você vai no outro”.

Joaquim procurava certo grau de constância também por acreditar que isso lhe permitiria maior dedicação ao seu trabalho técnico. Ele estava apostando em uma relação estável com a Pyxis, por acreditar ser esse o tipo de relação que mais satisfaria suas expectativas.

Outros três entrevistados seriam exemplos de *crédulos* tradicionais. Fernando, Flávia e Thiago, à época da entrevista, eram contratados CLT por consultorias TI e estavam como prestadores de serviço em empresas clientes.

Fernando e Thiago, apesar terem passado por um processo de reestruturação e serem absorvidos por uma empresa de consultoria em TI, sempre tiveram um vínculo empregatício tradicional com suas empresas empregadoras. Flávia, ao longo de sua carreira, já trabalhou para vários empregadores, mas agora procurava um vínculo mais estável.

Em comum no discurso desses três indivíduos está a visão da busca do estabelecimento de uma relação de longo prazo com as empresas como uma coisa natural e uma meta a ser alcançada: “Quero ficar na Aquila até me aposentar” (Flávia).

Sobre o *crédulo inovador*, há o exemplo de Vitor. Ele estava no mercado havia 16 anos. Atuava, havia um ano e três meses, no mesmo projeto que Jorge, na empresa Pictor. Nos sete primeiros

meses, trabalhou como PJ, subcontratado pela empresa de consultoria de TI Aquila, e depois foi contratado por ela.

Seu histórico profissional mostra, ao longo da carreira, uma série de contratos com trocas mais imediatas. Ele disse adaptar-se facilmente a qualquer ambiente de trabalho, e não apresentava comprometimento afetivo com as empresas em que havia trabalhado: “Eu troco de trabalho igual troco de camisa”.

No início, o que o incentivou a aceitar ser funcionário da Aquila foi o mercado: “O mercado pra terceirizado [...] está horrível, o mercado de CLT está melhor, então eu vou pra onde está o melhor”. Mas, com o tempo, ele passou a ver benefícios em estar na Aquila. Ele entrou na relação por um objetivo pontual, mas enxergava que ela podia representar mais do que um vínculo contingencial:

Eu aceitei. E não me arrependo, eu gostei, [...] eu acho que eu fiz a escolha certa. E agora, sim, eu já começo a ter a perspectiva, você já começa a pensar lá na frente, a evolução desse trabalho, dessa parceria, agora, com a Aquila...

É interessante observar que ele definiu a relação com a Aquila como uma parceria. Esse profissional considerava que sempre tivera uma postura autônoma, mas, no momento em que se tornou empregado de alguém, passou a não mais se enxergar assim e se via como parte de uma relação de interdependência, nos moldes identificados por Hakim (1994).

A segurança oferecida pelo estabelecimento do vínculo de emprego com a Aquila permitia que ele começasse a vislumbrar uma relação de mais longo prazo. Isso representava algo que, até então, para Vitor, era ausente na sua vida profissional. Observa-se que ele estava aprendendo uma nova forma de ver seus vínculos de trabalho.

DISCUSSÃO

Os quatro perfis identificados sugerem que talvez muitas das crenças correntes sobre a maneira como os indivíduos lidam com a nova realidade das relações de trabalho generalizem sobremaneira a natureza das reações humanas, não levando em conta a diversidade de sentimentos e percepções que ela é capaz de produzir.

Existem, entretanto, alguns aspectos comuns às experiências vividas pelo conjunto de entrevistados. A primeira delas é que foi possível observar um intenso fluxo das relações de trabalho – uma “dança das cadeiras” nas contratações que têm ocorrido na área de TI. A maioria dos entrevistados, nos últimos cinco anos, passou por duas empresas ou mais.

Essa mobilidade é percebida por Henrique, André e Vitor como algo que vem se tornando natural e que não necessariamente representa uma fonte de angústia para eles. Para Maria, porém, significa um rompimento nas suas expectativas profissionais e lhe traz dificuldade de se adaptar. Jorge e Carla convivem com dissonâncias entre a realidade vivida e as referências que utilizam para avaliar a trajetória de suas carreiras.

Observou-se, acima de tudo, que a condição atual do mercado lhes impõe grandes desafios, além de exigir alto grau de segurança emocional e capacidade de lidar com relações fluidas. E, para alguns, essas características não parecem ser tão fáceis de construir.

De qualquer modo, o presente estudo abordou profissionais que, no conjunto dos trabalhadores que convivem hoje com a realidade da terceirização, apresentam maiores chances de se manter empregáveis, por serem bem qualificados e terem um conjunto de competências ‘vendáveis’ (RANSOME, 1999) e, portanto, por possuírem poder de barganha (CAPPELLI, 1999) na negociação com seus empregadores. Mesmo com a instabilidade de seus vínculos, nenhum deles relatou ter experimentado concretamente situações de exclusão prolongada do mercado de trabalho.

O conjunto dos discursos ilustra, ainda, o quanto a adoção de novas estratégias das firmas torna possível a transferência do fardo das incertezas do mercado para os indivíduos (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 1999). Os relatos também demonstram que esses trabalhadores compreendem as mudanças nas relações de trabalho, e lidam com a maior fluidez que estas exigem, ao mesmo tempo que valorizam aspectos de uma relação mais sólida, com segurança e a possibilidade de construir algum tipo de compromisso que dê sentido ao seu trabalho e lhes proporcione alguma estabilidade psicológica (ANELL e WILSON, 2000). Logo, eles convivem com as ambiguidades observadas por autores como Cappelli (1999) e Grey e Garsten (2001).

Diante das incertezas de suas relações de trabalho, esses indivíduos passaram a priorizar os seus interesses pessoais e de carreira, e reforçam a sua identidade como “Profissionais de TI” e não como membros de uma instituição. Assim como se atualizam, estudam sozinhos e mantêm um *networking* para garantir sua empregabilidade, caso saiam do vínculo atual. Esse comportamento é mantido mesmo por aqueles que possuem um vínculo de trabalho relativamente estável, como Fernando, Flávia e Vitor.

Essas características observadas nos discursos dos entrevistados se relacionam com a empregabilidade como responsabilidade do indivíduo (HAKIM, 1994); com o investimento individual no desenvolvimento de habilidades (SPARROW, 2000); com as carreiras sem fronteiras (LOOGMAN e outros, 2004); e com o fato de as relações de trabalho parecerem assumir cada vez mais uma perspectiva transacional (INKSON e outros, 2001).

Observa-se também que, apesar de seus conflitos, esses trabalhadores estão se adaptando às demandas e atendendo ao aumento de pressão por trabalho. Esse fato poderia ser associado ao medo do desemprego que facilita a colaboração e enfraquece a crítica à organização do trabalho (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 1999).

As empresas, dentro desse contexto das novas relações de trabalho, se por um lado conseguem a flexibilização desejada e limitam as expectativas de longo-prazo dos indivíduos (CAPPELLI, 1999), por outro lado, perdem o controle sobre os trabalhadores – visto que estes procuram suas referências no mercado, fora da empresa – e têm dificuldade em reter os melhores profissionais, que são disputados no mercado (CAPPELLI, 1999). Ainda, conforme ressaltado por Carla e Bernardo, com a intensa movimentação de profissionais, muito do conhecimento elaborado no dia a dia não chega a ser compartilhado e mantido dentro da organização. Essa situação torna-se ainda mais delicada quando a relação entre empresa e trabalhador é estabelecida por um vínculo flexível.

Especificamente sobre a flexibilidade obtida por meio da terceirização, no caso em que uma empresa contrata outra empresa especializada, como o exemplo da Pyxis/Perseus/Pictor que contrataram a Apus/Antila/Aquila respectivamente, seria interessante a proximidade e o diálogo entre as empresas não somente para as negociações dos itens objetivos e técnicos dos contratos de terceirização, mas também para que haja uma maior atenção à gestão dos profissionais terceirizados por parte das empresas contratadas, como, por exemplo, a verificação da existência de profissionais *quarteirizados*, os benefícios oferecidos e a forma como está sendo conduzida a gestão direta. Pois, apesar de não terem um vínculo de trabalho direto com os profissionais terceirizados, as empresas contratantes podem, a partir de exigências de contrato e na gestão do dia a dia, influenciar essas relações, minimizando dificuldades de gestão da terceirização, como as apontadas por Bernstorff (2000). Essa maior proximidade entre as empresas também facilitaria a construção de uma relação de longo prazo, o que poderia trazer maior estabilidade nas relações de trabalho envolvidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou contribuir para o entendimento do atual contexto de mudanças nas relações de trabalho ao investigar as percepções de um grupo de profissionais que experimentam uma das formas de flexibilização que mais têm se popularizado nas empresas – a terceirização das atividades de TI.

Os quatro perfis de expectativas identificados demonstram a variedade de percepções dos indivíduos, quando tentam lidar com um contexto que exige cada vez mais que assumam a responsabilidade pela própria trajetória profissional.

Observa-se que, apesar das ambiguidades e angústias vividas pelos indivíduos, as empresas estão conseguindo o engajamento que precisam para atingir suas metas. Pode-se olhar esse quadro como um caminho sem volta no rumo das relações de trabalho. Caminho este cujas consequências a longo prazo, não necessariamente positivas, vão atingir as próprias empresas. Pode-se, por outro lado, acreditar que as incertezas das relações de trabalho atuais sejam parte de uma fase de transição na sociedade. E que no futuro haverá a possibilidade do estabelecimento de uma nova forma de relação de trabalho na qual sejam valorizados primordialmente a troca, a confiança, o respeito, o crescimento mútuo e com benefícios para indivíduos, empresas e sociedade.

Além de investigar a realidade de flexibilização experimentada por outras categorias de profissionais, estudos futuros podem abordar a compreensão do tipo de contrato psicológico que os profissionais terceirizados constroem com suas empregadoras e com as empresas para as quais prestam serviço em tempo pleno. Outra pesquisa interessante seria a análise das consequências da presença dos terceirizados para os empregados formais das empresas.

NOTA DA AUTORA

Este artigo é o resultado de um dos trabalhos que tive a oportunidade de desenvolver com o José Roberto. Professor e amigo, ele era admirado por seus alunos e colegas, não só por sua competência e dedicação, mas também por sua imensa humanidade. Sua partida deixa saudades, mas a sua existência deixou a esperança de um mundo mais humano e possível.

REFERÊNCIAS

ALLAN, C. The hidden organisational costs of using non-standard employment. *Personnel Review*, v. 29, n. 2, 2000.

ANELL, B. I; WILSON, T. L. The flexible firm and the flexible coworker. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, v. 12, n. 4, 2000.

ATKINSON, C. Career management and the changing psychological contract. *Career Development International*, v. 7, n. 1, 2002.

BERNSTORFF, V. H. Eficácia na terceirização da tecnologia da informação: aspectos de controle. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. *Anais*. ANPAD, 2001.

BOLTANSKI, L; CHIAPELLO, E. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard, 1999.

CAPPELLI, P. *The New Deal at Work*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

GIOSA, L. A. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Pioneira, 1993.

GREY, C; GARSTEN, C. Trust, control and post-bureaucracy. *Organization Studies*, v. 22, n. 2, 2001.

HAKIM, C. *We Are All Self-Employed: The New Social Contract for Working in a Changed World*. San Francisco: Berret-Koehler, 1994.

HANDY, C. *A era do paradoxo*. São Paulo: Makron Books, 1995.

HERACLEOUS, L. T. Interpretativist approaches to organizational discourse. In: GRANT, D; HARDY, C; OSWICK, C; PUTNAM, L. (Orgs). *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. London: Sage, 2004, p.176-192.

HUMPHREYS, M; BROWN, A. D. Narratives of organizational identity and identification: a case study of hegemony and resistance. *Organization Studies*, v. 23, n. 3, 2002.

INKSON, K; HEISING, A; ROUSSEAU, D. M. The interim manager: prototype of the 21st-century worker? *Human Relations*, v. 54, n. 3, 2001.

JOHNSTONE, B. *Discourse Analysis*, Oxford: Blackwell, 2002.

KALLEBERG, A. L. Flexible firms and labor segmentation. *Work and Occupation*, v. 30, n. 2, 2003.

LOOGMAN, K; UMARIK, M; VILU, R. Identification-flexibility dilemma of IT specialists. *Career Development International*, v. 9, n. 2, 2004.

MEYER, J. P; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, n. 1, 1991.

MUMFORD, E. Contracts, complexity and contradictions. *Personnel Review*, v. 24, n. 8, 1995.

OLIVEIRA, M. C. L; BASTOS, L. C. Saúde, doença e burocracia: pessoas e dramas no atendimento de um seguro saúde. In: RIBEIRO, B. T; LIMA, C. C; DANTAS, M. T. L. (Org). *Narrativa, identidade e clínica*. Rio de Janeiro: IPUB, CUCA, 2001, p.162-187.

PEIRÓ, J. M; GARCIA-MONTALVO, J; GRACIA, F. How do young people cope with flexibility? demographic and psychological antecedents of the resistance to accept a job with non-preferred flexibility features. *Applied Psychology: An International Review*, v. 51, n. 1, 2002.

PRADO, E. P. V; TAKAOKA, H. Os fatores que motivam a adoção da terceirização da tecnologia de informação: uma análise do setor industrial de São Paulo. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. *Anais*. ANPAD, 2001.

RANSOME, P. *Sociology and the Future of Work: Contemporary Discourses and Debates*. Aldershot: Ashgate, 1999.

ROBINSON, S. L. Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, n. 4, 1996.

ROUSSEAU, D. M. *Psychological Contract on Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SPARROW, P. R. New employee behavior, work designs and forms of work organization. *Journal of Managerial Psychology*, v. 15, n. 3, 2000.

WETZEL, U. *Processo de downsizing em empresas privatizadas: a percepção dos participantes*. 2000. Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Instituto de Pós-graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.