

## Área Temática: Recursos Humanos

**Título: A organização do trabalho nas novas organizações: as formas de contratação e suas repercussões na organização do trabalho.**

### AUTORES

**RENATA SCHIRMEISTER**

Universidade de São Paulo  
renatas@usp.br

**ROBERTO MARX**

Universidade de São Paulo  
robemarx@usp.br

**Resumo:** A partir dos anos 90 as empresas brasileiras passaram por grandes mudanças nas configurações organizacionais, sistemas operacionais, linhas de produtos e serviços e porte. As empresas passaram a enfrentar um processo de pensar a organização de forma diferente, reconhecendo a necessidade de valorização das pessoas, e sendo pressionada por seus stakeholders a desenvolver políticas de retenção e desenvolvimento de seus colaboradores, os “talentos humanos”, como regra de competitividade. Em busca de agilidade, e impulsionadas pela era da informação, que elevou o acesso ao conhecimento por parte dos trabalhadores, as empresas abandonaram a sua tradicional organização, verticalizada, com diversos níveis de informação e decisão, para se horizontalizarem. Paralelamente, as organizações passaram a perseguir uma maior flexibilização, conduzindo a novas formas de contratação de mão-de-obra, em direção a procedimentos mais ágeis de contratação e de dispensa de funcionários. Paradoxalmente, temos por um lado a tendência da organização de valorização do indivíduo e sua qualidade de vida no trabalho e por outro lado a flexibilização das formas de contratação e a precarização do trabalho. O presente trabalho tem por objetivo apresentar as formas de contratação utilizadas atualmente, decorrentes das necessidades de flexibilização da produção, e suas conseqüências para a organização do trabalho. Entende que a tendência de flexibilização dos contratos é resultado das mudanças ocorridas no mundo do trabalho, caracterizadas pela globalização econômica e flexibilização das estruturas organizacionais, impulsionadas pela era da informação. Conclui com recomendações aos gestores na forma de contratação a ser utilizada.

**Palavras-chave:** Organização do Trabalho; Gestão de Pessoas; Equipes Multicontratuais.

**Abstract:** Since the early years of 1990 brazilian companies has beared great changes in organizational configurations, operational systems, product lines and services and size. They went through a process of thinking the organization in a different way, recognizing the need of valorization of the personnel and in addition being pressed by their stakeholders to develop politics of attraction and retaining of people, now called “talents”, as a competitive rule. Running for agility and driven forward by information era, which raised the knowledge access to workers, companies abandoned the traditional and verticalized organization, with several levels of information and decision to an horizontal order. Also, organizations begun searching a greater flexibilization, occurring new ways of contracting manual work, in order to obtain easier ways to contract and discharge personnel. In a paradox, we have the trend of valorization of personnel in organizations and in an other way the contract forms flexibilization and precarious conditions of work. The present work has the purpose to present the contracted forms used currently, due to the actual needs of production flexibilization and

its consequences due to work organization. It means that the trend of contract flexibilization is a result of changes in work environment, which is characterized as the economic globalization and organizational structures flexibilization, stimulated by the information era. It concludes with recommendations for managers in the act of deciding the contract form.

**Key-words:** Work Organization; People Management; Multicontracted Teams.

## 1- Introdução

A partir da década de 1990, as empresas brasileiras sofreram o impacto de determinadas pressões, que foram o processo de estabilização econômica, a política de abertura de mercado, a tendência mundial de busca de qualidade e competitividade, e a adoção intensa de equipamentos automatizados nos processos produtivos (Reis, 2003).

Como decorrência, nos anos 90 houve grandes mudanças nas configurações organizacionais, sistemas operacionais, linhas de produtos e serviços e porte (Fischer, 1998). As empresas passaram a enfrentar um processo de pensar a organização de forma diferente, reconhecendo a necessidade de valorização das pessoas, e sendo pressionada por seus stakeholders a desenvolver políticas de retenção e desenvolvimento de seus colaboradores, ou seja, seus talentos humanos, como regra de competitividade.

Dentro deste contexto de grande competitividade, compreendia-se como imperativos temas como agilidade, liderança, inovação, autodesenvolvimento e aprendizagem. Estas habilidades passaram a figurar com crescente força em todos os setores econômicos, pressionando tanto as empresas quanto os próprios trabalhadores a investirem no desenvolvimento destes talentos.

Em busca de agilidade, e impulsionadas pela era da informação, que elevou o acesso ao conhecimento por parte dos trabalhadores, as empresas abandonaram a sua tradicional organização, verticalizada, com diversos níveis de informação e decisão, para se horizontalizarem. O empowerment passou a perseguido nas organizações, coerentemente com a democratização da informação. O trabalhador passou a ter um nível maior de autonomia, responsabilizando-se por seus resultados e da empresa.

Com a valorização das pessoas, e com isso do ambiente biossocial, e de competências como a liderança, inovação, aprendizagem e maior autonomia, foi possível a disseminação dos sistemas sociotécnicos, onde o processo de produção é conduzido por grupos dentro da empresa, grupos semi-autônomos, significando uma nova forma de organização de trabalho, inédita em nosso sistema econômico.

Por outro lado, com a globalização e o acirramento da competitividade, as organizações passaram a perseguir uma maior flexibilização, conduzindo a novas formas de contratação de mão-de-obra, em direção a procedimentos mais ágeis de contratação e de dispensa de funcionários (Chahad, 2003).

Se, por um lado temos a tendência da organização com a valorização biossocial do indivíduo em uma empresa, encontramos por outro lado a flexibilização das formas de contratação, em um mesmo momento e pelo mesmo motivo – a competitividade.

Este trabalho apresenta a tendência à flexibilização das formas de contratação, em especial a terceirização, procurando seus reflexos na organização do trabalho. Na próxima seção, é apresentado o contexto em que este momento se insere – a era da informação. Na terceira seção apresenta-se as novas formas de contratação de trabalho e na quarta seção do trabalho busca-se concluir suas possíveis repercussões na organização do trabalho.

## 2- O Contexto das novas organizações: a era da informação

A trajetória das sociedades se caracteriza pelos modos de produção e de desenvolvimento levados e defendidos por diferentes atores sociais ao longo da história das civilizações. Nesse sentido, a perspectiva sociológica postula que as sociedades são estruturadas por relações determinadas de produção, considerando que estas são estabelecidas no sentido dos homens se apropriarem da natureza e transformá-la em benefício da coletividade.

As sociedades se organizam como produtoras coletivas, e ao decidir sobre a divisão do trabalho, sua organização e os empregos do produto em relação ao consumo e investimento realizam o modo de produção e acumulação dominantes através de relações sócio-econômicas opostas e complementares.

Desse modo tem sido comum distinguir a evolução da civilização por três principais Eras Econômicas, onde interagem estruturas sociais com processos produtivos: a Era Agrária, a Era Industrial e a Era da Informação. Segundo Oliver (1999), os ciclos de vida dessas eras desenvolvem-se semelhantemente aos ciclos de vida dos produtos, em uma curva “S”, tornando-se cada vez mais íngreme a cada Era. Isto significa que as Eras são cada vez mais curtas, com uma escala de desenvolvimento cada vez mais forte – enquanto na Era Agrária a curva aproxima-se de uma linha horizontal, na Era da Informação aproxima-se de uma linha vertical. Este conceito acompanha a idéia de que o ritmo de mudanças atualmente é mais rápido do que antigamente.

O fato é que as características de uma Era não excluem as de outra. O que ocorre é o domínio de certas características que atuam como motores fundamentais da economia, coexistindo com outras de menor impacto. Assim durante toda a história da civilização encontramos características das três Eras. Por exemplo, na Era Agrária apesar de predominar a terra como recurso produtivo, também nota-se algum grau de produção manufatureira como é o caso da produção de calçados e roupas. Também, a Era Industrial caracterizada pelos benefícios advindos da evolução técnica não prescindiu dos meios de produção típicos da Era agrária, sendo que, inclusive, esses foram transformados de acordo com a evolução tecnológica incorporada. Finalmente, a Era da Informação não só vivencia e se constituiu sob a base industrial como reincorpora seus elementos e a transforma, resultando em novos modos de desenvolvimento técnico.

Dessa forma tem-se que cada “Era” desenvolve procedimentos e técnicas específicas de trabalho que são utilizadas pelos trabalhadores sob a matéria prima para gerar o produto que será disponibilizado para a sociedade. Esse conjunto de instrumentos denominado de modo de desenvolvimento caracteriza-se pelas relações técnicas de produção, definindo os elementos fundamentais à promoção da produtividade no processo produtivo (Castells, 2001).

Dessa forma, o modo agrário de desenvolvimento, ou A **Era Agrária** foi a mais longa das três, prevalecendo por pelo menos 3.000 anos. Os produtos gerados dependiam fundamentalmente das características e facilidades geográficas de que dispunham os produtores, sendo que o conhecimento era utilizado para planejamento do plantio e colheita, com o modo familiar como forma hegemônica da organização do trabalho. Os excedentes eram obtidos pelos incrementos na quantidade de mão de obra e dos recursos naturais (em particular a terra), bem como da dotação natural desses recursos.

Diferentemente, a **Era Industrial** caracterizou-se por possuir como ativo principal o capital na forma de *máquinas e instalações*. Sua grande transformação foi a urbanização e novas formas de pensar o processo produtivo, representada tipicamente pelo taylorismo que tinha como ênfase o *controle do processo* e a *quantidade produzida*. A organização de trabalho taylorista baseava-se na concepção de ganhos de escala, concentrando, por um lado, a propriedade dos meios de produção e por outro, especializando o trabalhador em uma tarefa específica. Modificava-se, assim, a base de desenvolvimento da organização do trabalho anterior, postulando-se a necessidade de controlar os trabalhadores com normas rígidas de coordenação e controle. A principal fonte de produtividade desse período, reside por um lado, na introdução de novas fontes de energia e na descentralização de seu uso ao longo do processo produtivo, e por outro, na organização racional do trabalho, separando a concepção do trabalho de sua execução.

No entanto, a Era Industrial não nasceu sob a égide da organização taylorista. Na realidade se distingue uma fase de transição denominada de **fase pré-industrial**. Esta fase vê o final da influência da estrutura medieval das Corporações de Ofício, com suas regras contratuais e o trabalho artesanal, herdado das relações de trabalho onde havia um mestre que formava seus funcionários em seu ofício até que estes estivessem prontos para, como ele, serem mestres de seu próprio trabalho. Nesta época, o sistema produtivo organizava-se pelo trabalho domiciliar, subcontratação de trabalhadores com pagamento por tarefa, e tentativas de aumento de produção através do Método por iniciativa e incentivos, onde o trabalhador poderia criar formas próprias de aumentar a produtividade. Como resquício das guildas o sistema produtivo vigente enfatizava o produto e sua qualidade (Braverman,1974).

Em contraposição à fase pré-industrial, a organização de trabalho Taylorista enfatizou o controle sobre o processo de trabalho, buscando estipular a supervisão funcional de cada etapa realizada e da padronização tanto do produto como dos procedimentos do trabalho. Para isso instituiu o treinamento sistematizado e a busca da não variabilidade e aumentos crescentes de produção, incentivando os trabalhadores através de ganhos de produtividade. De acordo com Braverman (1974:20),

os primeiros sistemas de tarefas domiciliares e de subcontratação representavam uma forma de transição, fase durante a qual o capitalista ainda não tinha assumido a função essencial de direção e controle sobre o **processo** de trabalho: por essa razão **incompatível** com o desenvolvimento geral da produção capitalista.

Constata-se, entretanto que esse modelo de acumulação começou a apresentar sinais de esgotamento, tendo em vista as mudanças sócio políticas e econômicas ocorridas a partir dos anos 70, principalmente devido à crise do petróleo e o esgotamento do welfare state. Apesar do delineamento e afirmação de uma nova era nesses anos, Richard Oliver (1999) considera que a Era da Informação começou no final da década de 40, com a descoberta do transistor, desenvolvendo-se de forma simultânea em várias partes do mundo. Ressalta que as tecnologias de comunicação (o telégrafo, telefone e rádio) e de computação (Calculadora Controlada por Seqüência Automática Harvard-IBM) foram as suas primeiras sementes e de que iniciou sua fase madura ao final dos anos 80, atingindo seu ápice em 1993.

Ao contrário das duas Eras anteriores, que possuíam como ativo principal o *bem físico*, a nova era, também conhecida como do conhecimento, tem como bem mais valioso o capital na forma de *informação*, sendo que a fonte de produtividade acha-se na tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento de comunicação e de símbolos. Nas palavras de Castells (2001:53):

Na verdade, conhecimento e informação são os elementos cruciais em todos os modos de desenvolvimento, visto que o processo produtivo sempre se baseia em algum grau de conhecimento e no processamento de informação. Contudo o que é específico do modo informacional de desenvolvimento é a ação de conhecimentos sobre os próprios conhecimentos como principal fonte de produtividade.

Tal desenvolvimento tem se consubstanciado na consolidação do modo de acumulação flexível, baseado na subcontratação, terceirização e os sistemas de remuneração que enfatizam “remuneração por tarefa” e “Método por iniciativa e incentivos”, coerentemente com a ênfase no produto. Há também uma clara tendência na mudança das formas contratuais vigentes, ocorrendo o trabalho informal, o teletrabalho, o trabalho temporário, e por tarefas.

Contrapondo-se, pois à Era Industrial, a **Era da Informação** tem como ênfase o controle do produto, propiciando ao trabalhador o controle sobre o processo, isto é, maior autonomia e responsabilidade por resultados. É dentro deste enfoque que são calcadas as novas formas de contratação que encontramos atualmente.

### **3- A flexibilização das formas de contratação**

Com a globalização da economia, o advento de novas tecnologias de produção e a criação de novas formas de organização, muitos postos de trabalho extinguíram-se, sem no entanto ocorrer um aumento proporcional em novos setores da economia; a partir do final da década de 80, o emprego tornou-se mais escasso, possibilitando ao empresariado a flexibilidade nas contratações, que se ressentia com os encargos pagos sobre a remuneração do trabalhador.

A era da informação, com a disseminação da informática e do conhecimento, o desenvolvimento da robótica, dos meios de transporte e comunicação e ainda da biotecnologia, promove um ambiente de rápidas mudanças, com rápidas mudanças também no portfólio de produtos e instrumentos de produção.

Em um mundo tão dinâmico, as relações humanas tornam-se mais flexíveis em todas as suas dimensões, incluindo nas relações de trabalho, que perderam sua estabilidade. De acordo com Chahad (2003) a flexibilidade passa a ser um fim em si, independente da posição e do grau de desenvolvimento da empresa.

O emprego flexível possibilita às empresas não somente ajustar-se à marcha imposta pelo consumo, aumentando ou reduzindo sua força de trabalho conforme requer o momento, como também lhes proporciona maior rapidez para alterar a composição de seu emprego de acordo com a qualidade de trabalho que necessitam em cada momento. Ademais, quando a firma se torna mais especializada, o emprego permanente torna-se um entrave ao aumento de produtividade quando há necessidade de realocar trabalhadores de um setor, onde a demanda está declinando, para outro, onde ela está se expandindo (Chahad, 2003: 47).

Para Chahad, além da conjuntura socioeconômica, a flexibilização das relações de trabalho ocorreram também porque o governo entendeu que reduzir a rigidez das relações trabalhistas significaria proteger um contingente maior de trabalhadores, embora em níveis inferiores ao anterior; um terceiro motivo apontado pelo autor para a promoção da flexibilização do contrato de trabalho é a livre negociação entre empregador e empregados, notadamente no caso americano.

Tal como na era pré-industrial, ocorre desta forma um abuso por parte do empregador, que possui um poder de barganha bem mais elevado do que o trabalhador, de acordo com o mercado de trabalho atual. A empresa deve, entretanto, saber avaliar os custos dessa atitude:

(...) ao dispensarem trabalhadores a qualquer hora, e sem justa causa, existe o risco de serem punidos pelo mercado e pela sociedade, ficando cada vez mais custosa a obtenção de bons trabalhadores. Este custo tende a se elevar para as firmas maiores, com contingentes maiores de trabalhadores. (Chahad, 2003:49)

Consolidaram-se diversos tipos de flexibilização do trabalho no Brasil. No caso da flexibilidade com relação ao tempo de trabalho, encontramos a ocorrência de horas extras, banco de horas, jornada flexível, trabalho por turnos e semana reduzida de trabalho; no caso de flexibilidade numérica, temos o trabalho temporário, em tempo parcial, o job sharing, o lay-off e a terceirização.

As **horas extras** deveriam ser usadas em situações de imprevisibilidade, para complementação da jornada. O que tem ocorrido é que, ao final, o empregado tem habitualmente uma jornada de trabalho mais longa, com a compensação de uma renda mais elevada.

O **banco de horas** é um importante redutor de custos para a empresa, já que as épocas de superutilização do funcionário são compensadas pelas épocas de subutilização de sua força, evitando o uso de horas extras.

A **jornada de trabalho flexível** supõe um determinado número de horas em que o funcionário deve estar presente na empresa, e em outro tanto flexível, em geral, no início, na hora de almoço ou no final. É claro que esta flexibilidade depende do tipo de trabalho efetuado pelo empregado, mas em geral este tipo de flexibilidade confere bem-estar na empresa, desde que o número de horas totais seja cumprido.

A **flexibilização por turnos de trabalho** permite à empresa um maior aproveitamento de seus bens físicos de produção, pois tem uma força de trabalho permanente. Para o trabalhador não há diferença contratual, a não ser por períodos mais longos de descanso.

O **trabalho em tempo parcial** tem vantagens em termos de interesses de ambos os lados. Do lado do empregado, pode corresponder a suas aspirações, e, pelo lado do empregador, redução de custos e aumento de produtividade, pois, de acordo com Chahad, o trabalhador meio período tem menos aborrecimentos do que o permanente.

O **job sharing** – compartilhamento da responsabilidade por uma mesma tarefa e sua remuneração por dois ou mais trabalhadores – é vantajoso para trabalhadores que não tem condições de atuar em tempo permanente e para os empregadores que estão enfrentando um período de crise e não querem fazer uso de demissões.

No **Lay-off**, o empregado é desligado da empresa apenas temporariamente, ou seja, é privilegiado quando ocorrer uma readmissão no quadro de funcionários. Este tipo de procedimento tem sido utilizado com a negociação com o sindicato. No Brasil o lay-off tem sido pouco utilizado, por poucas empresas, e de grande porte.

O **trabalho temporário** é utilizado pela demanda de qualificação específica em determinado período, para complementação da força de trabalho no caso de um aumento de demanda, devido a um projeto específico ou sazonalidade, redução de horas extras, utilização de mão-de-obra não indicada pelo sindicato e criação de segmentação na força de trabalho da empresa, impondo maior grau de controle sobre os trabalhadores permanentes.

A **terceirização** – contratação através de cooperativas ou agências - tem como vantagens para o empregador a não obrigação de fornecimento dos mesmos benefícios que oferece a seus empregados diretos, que realizam o trabalho apenas estritamente relacionado ao core business; também é utilizado para picos de demanda, reduzindo custos. Embora não traga vantagens para o trabalhador, pelo contrário, pois ele não tem acesso a benefícios, esta é, segundo a pesquisa de Chahad, a modalidade de contrato especial mais freqüente no Brasil, com 56% das empresas utilizando este tipo de ocupação, o que corresponde a 71% dos trabalhadores ocupados em modalidades flexíveis de contratos de trabalho.

O **trabalho por projeto ou tarefa**, é tratado como um trabalho temporário, e, ao lado da terceirização, representa as tendências de transformação na relação empregador-empregado que nossa sociedade está enfrentando. De acordo com Pastore (2003) este tipo de trabalho não é suportado pela legislação trabalhista brasileira, embora o projeto de lei de contratação por prazo determinado tenha sido aprovado pelo Senado Federal em 13/01/1998, estimando uma economia para o empregador de até 18,5%.

Estamos diante de uma tendência a novas formas de organização que contempla a terceirização e contratação por projeto ou tarefa como parte da estrutura da empresa, gerando conflitos nas relações de trabalho ainda pouco discutidas na sociedade.

Rubery et al (2002) apontam três motivos que levam as empresas a utilizar a multi-contratação: o primeiro motivo está na redução de custos, o segundo está no foco numa estrutura baseada estritamente no core business da empresa e como terceiro motivo existe a aprendizagem e aquisição de novos conhecimentos, já que há a contratação de pessoal qualificado, com competências específicas que não são do core business da empresa, mas que agregam novos conhecimentos e experiências. No caso deste último, desde que o contratado é integralmente responsável pela sua carreira e por seus custos, dificilmente vai compartilhar integralmente o seu conhecimento.

Os autores levantam diversas ambigüidades na contratação do trabalho terceirizado, e também do trabalho por projetos, como apresentamos a seguir.

A primeira delas é a responsabilidade pela **saúde e segurança no trabalho** que, embora o terceirizado atue fisicamente na empresa que contratou o serviço, não há uma regulamentação sobre a responsabilidade com a integridade física do funcionário. A insalubridade é outro item ambíguo neste tipo de contratação já que, em uma relação de trabalho tradicional, haveria uma remuneração compensatória, negociação com sindicatos e busca de soluções para melhoria das condições de trabalho.

O **sindicalismo** é outra questão ambígua nesta contratação. A empresa que lança mão da terceirização sofre menos com a influência do sindicato, que atua sobre os funcionários

diretos, mas não tem o mesmo poder com relação aos contratados, que podem pertencer a diversos sindicatos ou ainda, não ter a proteção da entidade, dado que é uma relação de trabalho pouco discutida na sociedade até o momento. Na prática, os contratados não têm proteção sindical e sofrem não apenas por não ter acesso a benefícios, mas também pela iniquidade salarial e de condições, com a livre forma de contratação. Da mesma forma que os salários podem ser congelados, não há acesso a uma carreira na empresa em que o contratado efetivamente atua; sua carreira dá-se, então, de forma predominantemente horizontal.

A questão da **ética e moral** é também bastante delicada. Qual a ética o funcionário deve seguir, a do empregador (no caso de subcontratação) ou da empresa a quem presta serviços? De acordo com Rubery et al um ato antiético que seria tratado com uma demissão imediata por justa-causa na empresa que está recebendo o serviço, pode ser tratado pelo agenciador com simplesmente uma repreensão ao empregado, que não seria desta forma demitido. Além da conduta ética do empregado, os autores questionam também a conduta ética da empresa que contrata o serviço com relação a este trabalhador. Como fica a questão do assédio moral, o desrespeito e o descontentamento no ambiente de trabalho? Embora a legislação proteja o trabalhador moralmente, independentemente de sua condição, na prática é mais difícil aplicar esta proteção legal ao trabalhador terceirizado.

Outra ambigüidade que ocorre refere-se ao **controle do processo de trabalho**, que não é realizado pelo empregador; tendo em vista que a relação de trabalho é descartável, não haverá necessariamente uma responsabilidade pela qualidade. Agenciado ou não, o empregado sob modalidade flexível de contratação (temporário, por projeto ou subcontratado) não terá o mesmo nível de **fidelidade** esperado de um funcionário direto e com carreira na organização que contrata o serviço; a relação de trabalho é considerada como descartável por ambas as partes. Paradoxalmente, Rubery et al ressaltam que as empresas supõem uma lealdade que não existe por princípio numa relação de terceirização e ainda crêem que a motivação surge espontaneamente com a troca de conhecimentos e o trabalho em grupo, o que não é realidade: os contratados sempre esperam uma perspectiva de trabalho mais longa, além dos mesmos benefícios de um funcionário regularmente contratado.

#### 4- Conclusão

A Era da Informação pode ser considerada como um dos fatores para a flexibilização das formas de contratação, assumindo sob vários aspectos as características da Era Pré-Industrial: subcontratação, terceirização e os sistemas de remuneração que enfatizam “remuneração por tarefa” e “Método por iniciativa e incentivos”, coerentemente com a ênfase no produto, assemelhando-se até mesmo nas condições de trabalho destes profissionais: o trabalho doméstico, a falta de suporte sindical, a livre formatação de contratos por parte do contratante do serviço, e finalmente a falta de valorização do indivíduo.

A flexibilização na contratação e organização do trabalho deve ser feita com muito critério, pois pode prejudicar a competitividade da organização por vários motivos:

- Afeta a sua imagem social perante a sociedade, afastando bons funcionários.
- Afeta seus valores, se recorrer a equipes com multiplicidade de formas de contratação, já que estará criando diferenças entre os seus membros.
- Afeta a competitividade, pois os funcionários terceirizados dificilmente serão fiéis e alinhados à estratégia da empresa.

Aparentemente, a flexibilização nos contratos de trabalho é uma tendência que deverá se estabelecer nas empresas. No entanto, a legislação trabalhista deve ser aprimorada, bem como o papel dos sindicatos. No âmbito da empresa, a perspectiva é que rumem em direção a serem mais criteriosas nas formas de contratação, pois os custos de uma flexibilização podem ser mais altos a longo prazo do que o previsto.

### **Referências Bibliográficas**

BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista**. São Paulo: Ed. Zahar, 1974.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CHAHAD, J.P.Z.; CACCIAMALI, M.C. (orgs.) **Mercado de Trabalho no Brasil**. São Paulo: LTr, 2003.

GERWIN, D.; KOLODNY, H. **Management of Advanced Manufacturing Technology**. New York: Wiley and Sons, 1992.

MARX, R. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos da competição**. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVER, Richard W. **Como serão as coisas no futuro**. Trad. Nathalie Fragoso. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

PASTORE, 2003 PASTORE, José. **Reforma sindical – para onde o Brasil quer ir?** São Paulo: LTr, 2003.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RUBERY, J.; EARNSHAW, J.; MARCHINGTON, M.; COOKE, F.L.; VINCENT, S. **Changing organizational forms and the employment relationship**. Manchester School of Management, UMIST, UK, Journal of Management Studies 39:5 July 2002.