



O futuro do trabalho: Impactos e desafios para as organizações no Brasil



Sumário

<i>Sobre a pesquisa.....</i>	04
<i>Tendências transformadoras para os negócios</i>	07
<i>Mudanças no perfil do trabalho e nas expectativas dos profissionais ..</i>	11
<i>Mudanças na organização e na gestão de pessoas</i>	15
<i>O novo contexto do trabalho e a legislação brasileira</i>	22
<i>Conclusão.....</i>	27
<i>Referências bibliográficas</i>	29
<i>Equipe de pesquisa</i>	31

Apresentação

Mudanças estruturais no ambiente de negócios vêm afetando radicalmente o mundo do trabalho. A forma como ele é realizado, as expectativas dos profissionais, as competências que se fazem necessárias, os conceitos básicos de emprego, as relações que se estabelecem. Tudo isso está se transformando, e o impacto na dinâmica das organizações e na sociedade como um todo é inevitável.

As questões passam pela dificuldade na obtenção de profissionais qualificados, na promoção e integração das diversas gerações, no lidar com profissionais que atribuem valor à flexibilidade de horário e de local de trabalho, bem como de administrar barreiras legais, de gestão e de cultura que impedem a adoção de novos modelos de organização do trabalho.

Fernando Alves
Sócio-presidente
PwC Brasil

Para analisar como as organizações estão encarando esses desafios e de que forma eles afetam suas estratégias de negócio, um time de consultores da PwC e de professores e pesquisadores vinculados à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV (EAESP-FGV) foi a campo ouvir 113 organizações de diferentes setores da economia.

O resultado dessa pesquisa é o que apresentamos a seguir. Esperamos que o estudo contribua para melhorar a compreensão de como o trabalho está evoluindo no cenário brasileiro e também que ajude as organizações a identificar os fatores críticos que devem ser considerados e as iniciativas que precisam tomar para se ajustar à nova realidade.

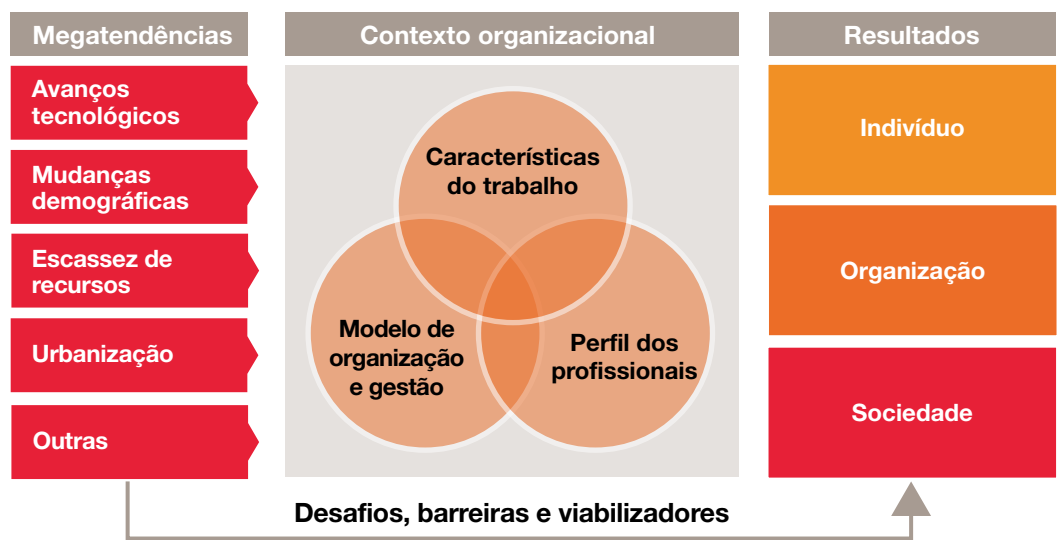
Maria Tereza Fleury
Diretora
EAESP-FGV

Sobre a pesquisa

Este estudo, realizado em parceria pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV (EAESP-FGV) e pela PwC, tem como principal objetivo compreender como a evolução das características do trabalho no mundo contemporâneo afeta as organizações no Brasil.

O ambiente de negócios está passando por profundas transformações. Elas criam novas maneiras de realizar o trabalho, alteram o perfil exigido dos profissionais e também as relações entre eles e as organizações em que trabalham. Esse conjunto de mudanças gera desafios de adaptação para empregadores, profissionais e a sociedade (ver Figura 1).

Figura 1: Modelo da pesquisa





No total, 113 organizações de diferentes setores da economia aceitaram nosso convite para participar do estudo. Em sua maioria, são empresas de grande porte que constituem uma amostra confiável para analisar as futuras tendências de comportamento do mercado.

Perguntamos aos participantes que grandes tendências, ou megatendências, seriam mais relevantes para as suas organizações. Sabemos que algumas delas, como a rápida evolução tecnológica, as mudanças demográficas e a crescente escassez de recursos naturais, já estão influenciando a economia global e provocam transformações de largo alcance e longo prazo na sociedade. Mas esses impactos não são homogêneos e se manifestam de maneiras diferentes em mercados ou ramos de atividade específicos.

Investigamos também a visão que as organizações têm sobre as mudanças no trabalho e nas expectativas dos profissionais em consequência dessas megatendências. Com o aumento contínuo do conteúdo intelectual do trabalho, tentamos identificar em que medida formas emergentes de realização do trabalho – como a modalidade remota, a flexibilização das jornadas e o uso de diferentes vínculos contratuais – estão presentes nas organizações brasileiras e como afetam as relações entre a organização e os indivíduos e estimulam a introdução de novos modelos de gestão.

Também procuramos entender se a adoção dessas novas práticas é importante para a estratégia de negócios das organizações e para aumentar sua competitividade. Além disso, buscamos identificar quais seriam as principais barreiras e dificuldades para a implantação dessas práticas.

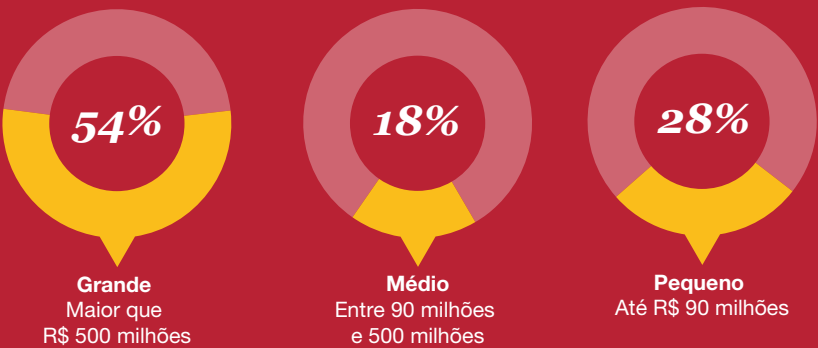
Considerando que, no Brasil, a regulamentação do trabalho traz dificuldades para a adoção de novas formas de relacionamento entre empresas e profissionais e também para algumas formas de execução do trabalho, procuramos entender o que deveria mudar na legislação, na opinião das empresas, para que essas transformações possam ocorrer com mais facilidade e menor risco. Avaliamos ainda a expectativa dos entrevistados sobre a probabilidade de avanços nessa área.

As próximas seções deste relatório apresentam os resultados e as conclusões da nossa pesquisa no que diz respeito à transformação do contexto dos negócios no mercado brasileiro; às mudanças no trabalho, nas organizações e na gestão de pessoas; e à perspectiva de modificações no marco regulatório.

Perfil das organizações participantes

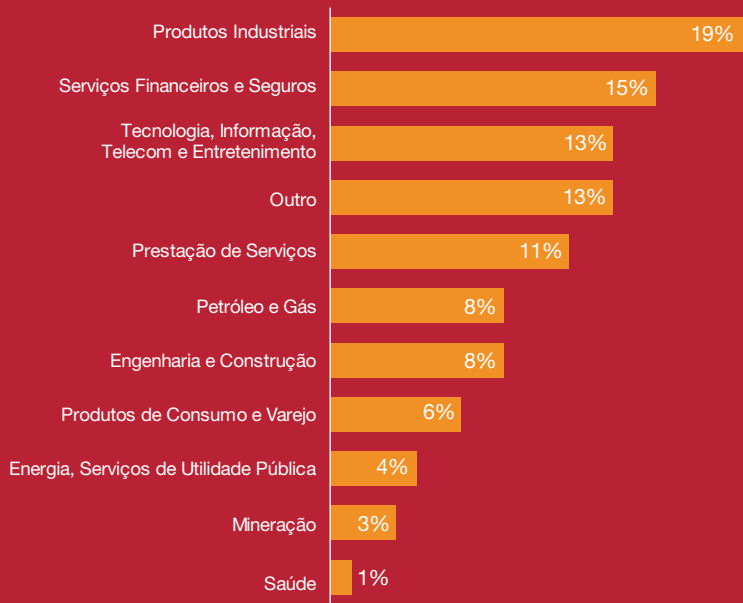
Participam da nossa amostra 113 empresas. Mais da metade delas (54%) é considerada de grande porte, ou seja, tem faturamento anual acima de R\$ 500 milhões. Os segmentos mais bem representados são os de produtos industriais (19%) e serviços financeiros (15%), e a maioria das empresas se caracteriza pela predominância de trabalhadores mais jovens, com idade até 35 anos.

Figura 2: Porte das empresas participantes (em faturamento)



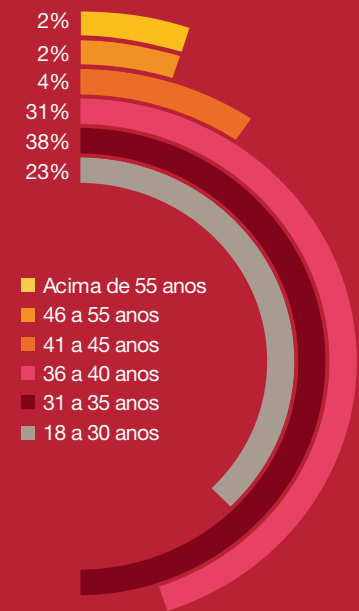
Número de respostas válidas: 113

Figura 3: Participantes da pesquisa por setor de atividade



Número de respostas válidas: 112

Figura 4: Faixa etária predominante da força de trabalho das organizações participantes



Número de respostas válidas: 113

Tendências transformadoras para os negócios

Para compreender como o trabalho deverá evoluir e de que forma essa evolução afetará as organizações, perguntamos aos participantes da pesquisa quais megatendências terão maior impacto na transformação dos seus negócios nos próximos anos.

Eles responderam que quatro megatendências já estão exercendo um impacto importante sobre as atividades das suas empresas no Brasil: a dificuldade de encontrar profissionais qualificados, o surgimento de novos valores e expectativas em relação ao trabalho e à carreira na sociedade, os avanços da tecnologia da informação e da comunicação e as mudanças demográficas.

A escassez de profissionais com as competências essenciais para executar a estratégia organizacional tem sido um tema de debate recorrente no Brasil, sobretudo quando convivemos com os mais baixos níveis de desemprego dos últimos tempos. Mas é interessante notar que esse é também um fenômeno global. Na 17ª Pesquisa Global com CEOs realizada recentemente pela PwC com mais de 1.300 líderes executivos de todo o mundo, esse aspecto foi apontado por 63% dos participantes como uma das principais barreiras para a expansão dos negócios. E essa preocupação vem crescendo nos últimos anos, apesar dos elevados níveis de desemprego registrados em diversas regiões do mundo. Quando analisamos os dados do Brasil nesse contexto global mais amplo, percebemos que talvez estejamos diante de uma questão estrutural mais profunda, relacionada à velocidade com a qual novas competências são exigidas e com a capacidade dos profissionais de um determinado mercado de se adaptarem a essas necessidades.

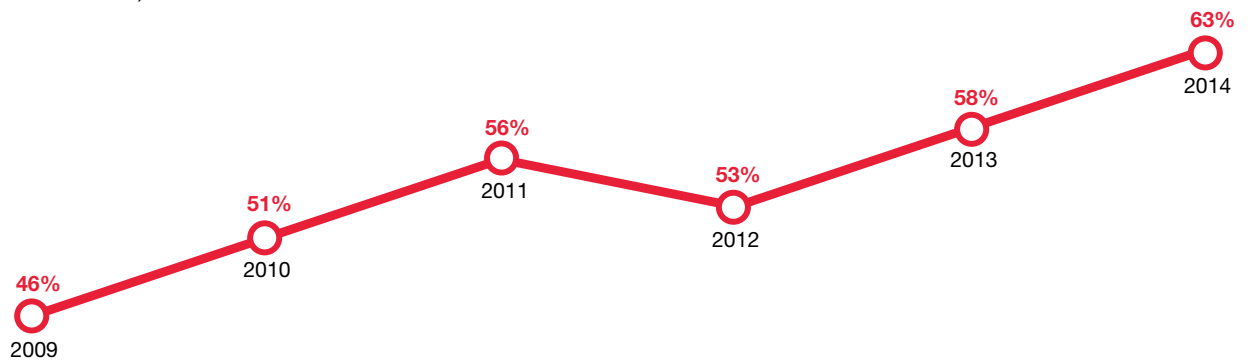
Figura 5: Tendências mais impactantes para o negócio



Número de respostas válidas: 103

Figura 6: Preocupação dos CEOs globais com a disponibilidade de competências para a execução da estratégia

Pergunta: Qual é o seu grau de preocupação com as seguintes possíveis ameaças econômicas, políticas e comerciais para a perspectiva de crescimento da sua organização? (Disponibilidade de competências-chave foi uma das ameaças que os CEOs citaram).



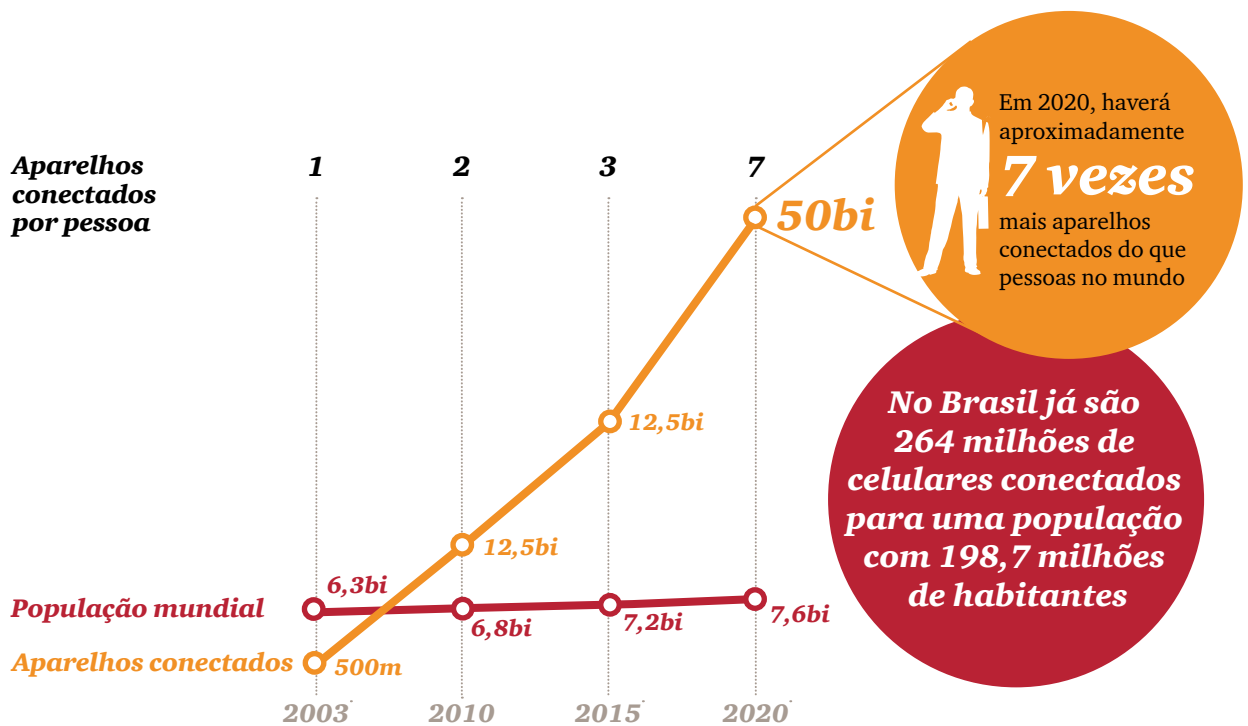
Base: todos os respondentes (2014 = 1.344; 2013 = 1.330; 2012 = 1.258; 2011 = 1.201; 2010 = 1.198; 2009 = 1.124)
Fonte: PwC 17th Global CEO Survey

A segunda tendência mencionada, o surgimento de novos valores e expectativas em relação ao trabalho, parece indicar que a emergência de uma nova força de trabalho no Brasil – mais informada, conectada e com padrões de renda ligeiramente mais elevados do que nas décadas passadas – está levando a novas exigências e requisitos de avaliação dos empregadores e mesmo ao desenvolvimento de novas relações com o trabalho e a carreira. Esse elemento vai ser mais bem explorado nas seções a seguir, nas quais abordaremos as mudanças percebidas no trabalho e no ambiente organizacional.

Já as mudanças relacionadas aos avanços tecnológicos e à comunicação, caracterizadas por fenômenos como a economia digital, as mídias sociais, os dispositivos móveis e o *big data*, também têm sido encaradas globalmente como uma tendência transformadora. Da mesma maneira que os respondentes do nosso estudo, a grande maioria dos CEOs globais (80%) acredita que essa tendência é capaz de provocar impactos significativos nos seus negócios dentro de cinco anos. De fato, a revolução digital tem conferido mais poder às pessoas.

Redes colaborativas estão transformando modelos operacionais corporativos tradicionais. Consumidores trocam informações como nunca se viu e cidadãos assumem papéis de comunicação e informação que antes eram controlados pela mídia. Essa combinação de fatores tende não apenas a mudar os negócios vigentes, como também contribui para criar diversos novos negócios em diferentes setores da economia.

Figura 7: A caminho de um mundo cada vez mais conectado



Fonte: Cisco Internet Business Solutions Group e PNAD, 2012.

As mudanças demográficas foram a quarta tendência mais citada pelos participantes da nossa pesquisa. Provavelmente elas têm uma associação direta com as mudanças nas expectativas e nos valores em relação ao trabalho. Hoje a geração do milênio ou Y representa cerca de 40% da força de trabalho no Brasil (*Benchmarking de Capital Humano 2014 - PwC Saratoga*) e deve se tornar maioria na próxima década. Em paralelo, a idade média dos profissionais cresce dia após dia. Em 2040, mais da metade da força de trabalho deverá passar dos 45 anos (*Envelhecimento da Força de Trabalho no Brasil, FGV & PwC*).

As mulheres, por sua vez, ampliam sua presença continuamente e são hoje mais de 40% da população empregada, segundo o IBGE. Elas também começam a ocupar paulatinamente mais postos na liderança – hoje esse índice é de 25%, segundo estudo da PwC. Naturalmente, essa nova configuração demográfica das pessoas empregadas trará impactos na maneira como as organizações operam e são administradas.

Embora o impacto de outras megatendências tenha sido considerado menor no Brasil, o efeito combinado de todas as transformações em curso também afeta a constituição do novo ambiente de negócios e de trabalho. As mudanças climáticas e a crescente escassez de recursos naturais elevaram a preocupação das pessoas com temas

relacionados à sustentabilidade e podem afetar o julgamento que os profissionais fazem da imagem dos empregadores. O aumento da importância dos países emergentes na economia global tem alterado os fluxos de capital e de produtos e serviços das empresas brasileiras, o que ao menos contribui para ampliar a diversidade cultural dos seus relacionamentos de negócios.

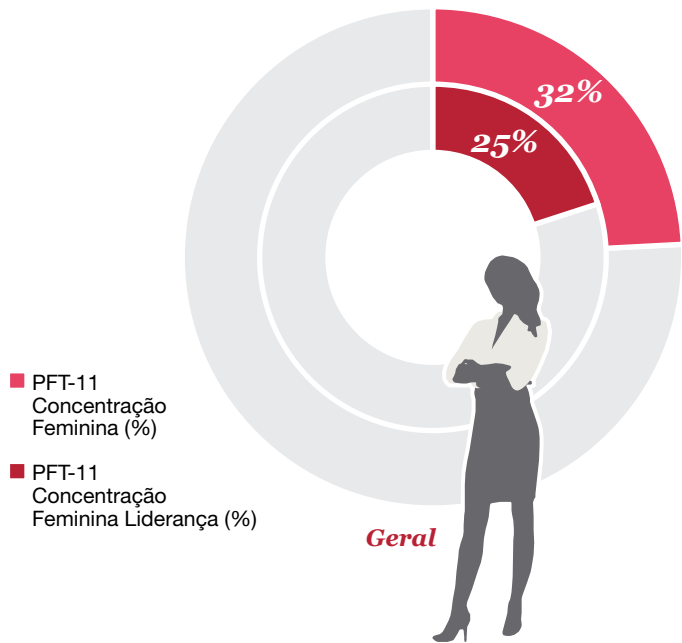
Já a urbanização acelerada, no caso brasileiro, traz desafios relacionados à mobilidade urbana e à qualidade de vida, mas também garante maior acesso da população a recursos de infraestrutura educacional, tecnológica e cultural que tendem a contribuir para a melhoria contínua verificada na formação educacional da força de trabalho e no seu acesso à informação, o que gera mudanças não apenas nas suas qualificações, mas também nas suas atitudes em relação a trabalho e carreira.

Figura 8: Distribuição das diferentes gerações no mercado de trabalho



Fonte: PwC Saratoga, *Benchmarking de Capital Humano* 2014.

Figura 9: Presença feminina em grandes empresas no Brasil



Fonte: PwC Saratoga, *Benchmarking de Capital Humano* 2014.

É claro que essas tendências não são novas. Mas chama a atenção a velocidade com que as mudanças estão ocorrendo. A primeira década do século XXI foi marcada pela volatilidade, com catástrofes naturais que afetaram a economia global, com guerras de diferentes proporções e uma crise financeira em escala internacional, em 2008. Mas a década atual não está sendo muito diferente. Inovações disruptivas ameaçam negócios estabelecidos e criam novas oportunidades constantemente, enquanto crises políticas e econômicas continuam a gerar incertezas em diversos mercados.

Mudanças no perfil do trabalho e nas expectativas dos profissionais

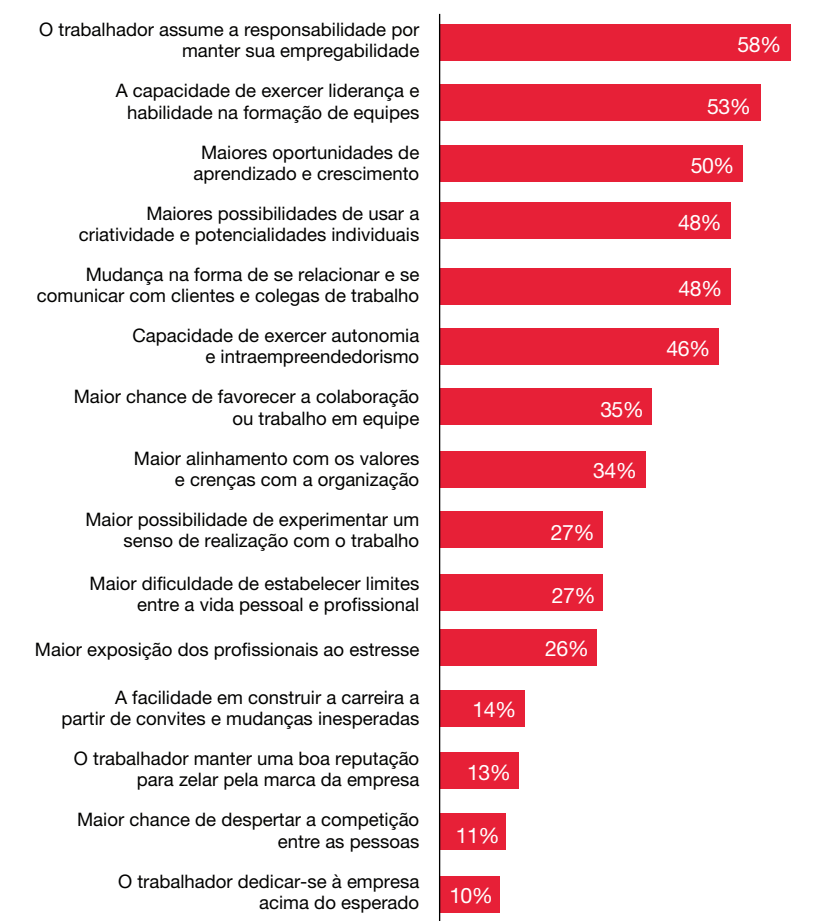
As formas de execução do trabalho têm mudado ao longo das décadas. Isso fica claro quando se compara, por exemplo, o trabalho industrial no início do século XX e no início do século XXI. As tarefas fragmentadas das linhas de montagem deram lugar a uma produção organizada em equipes semiautônomas e autorreguladas, por exemplo. Com isso, novas habilidades passam a ser exigidas dos trabalhadores, como também novos modelos de gestão para as organizações.

O aumento da quantidade de trabalhadores no setor de serviços, a necessidade de interação com clientes, aspectos emocionais envolvidos nessa interação, além de questões de estilo e estética, levaram a denominar esse novo tipo de trabalhador como profissional do conhecimento, empreendedor de si e de suas tarefas (EDGELL, 2012). Com alguma controvérsia, esse tipo de trabalho também tem sido chamado de imaterial (LESSA, 2009). Ele envolve um trabalhador com múltiplas habilidades e capacidades intelectuais em detrimento da força física.

Esse profissional usa as novas tecnologias e acompanha seu ritmo acelerado de evolução, além de ser flexível para organizar serviços customizados (BLYTON; JENKINS, 2007). Embora esse trabalho promova autonomia e *empowerment*, ele também leva à exclusão dos trabalhadores sem as qualificações necessárias e a empregos instáveis, bem como a pressão e estresse em decorrência da competição acirrada e da volatilidade nos mercados (EDGELL, 2012).

Os participantes destacaram diversas características dos novos modos do trabalho, conforme mostra o gráfico da Figura 10. De modo geral, a avaliação é bastante positiva. O novo trabalho tende a ser visto como um veículo que proporciona maior autonomia e crescimento do trabalhador, além de desenvolver melhor as suas potencialidades.

Figura 10: Características mais pertinentes aos novos modos de trabalho



Algumas características apontadas são coerentes com estudos anteriores. É o caso, por exemplo, do destaque dado pelos respondentes à empregabilidade. As razões para isso são discutidas exaustivamente na literatura sobre trabalho e emprego desde a reestruturação produtiva da década de 1980. A responsabilização individual do trabalhador é uma das questões centrais do trabalho imaterial. Mas tanto essa como as demais características apontadas na pesquisa indicam que esse modo de encarar o trabalho é possível apenas no caso do profissional do conhecimento, com alta qualificação e potencial para o uso de habilidades intelectuais, típicas da organização do trabalho pós-fordista (BARLEY E KUNDA, 2004; BLYTON e JENKINS, 2007). No contexto brasileiro, entretanto, em que questões de educação ainda precisam de forte desenvolvimento, os profissionais do conhecimento são um grupo bastante restrito de pessoas.

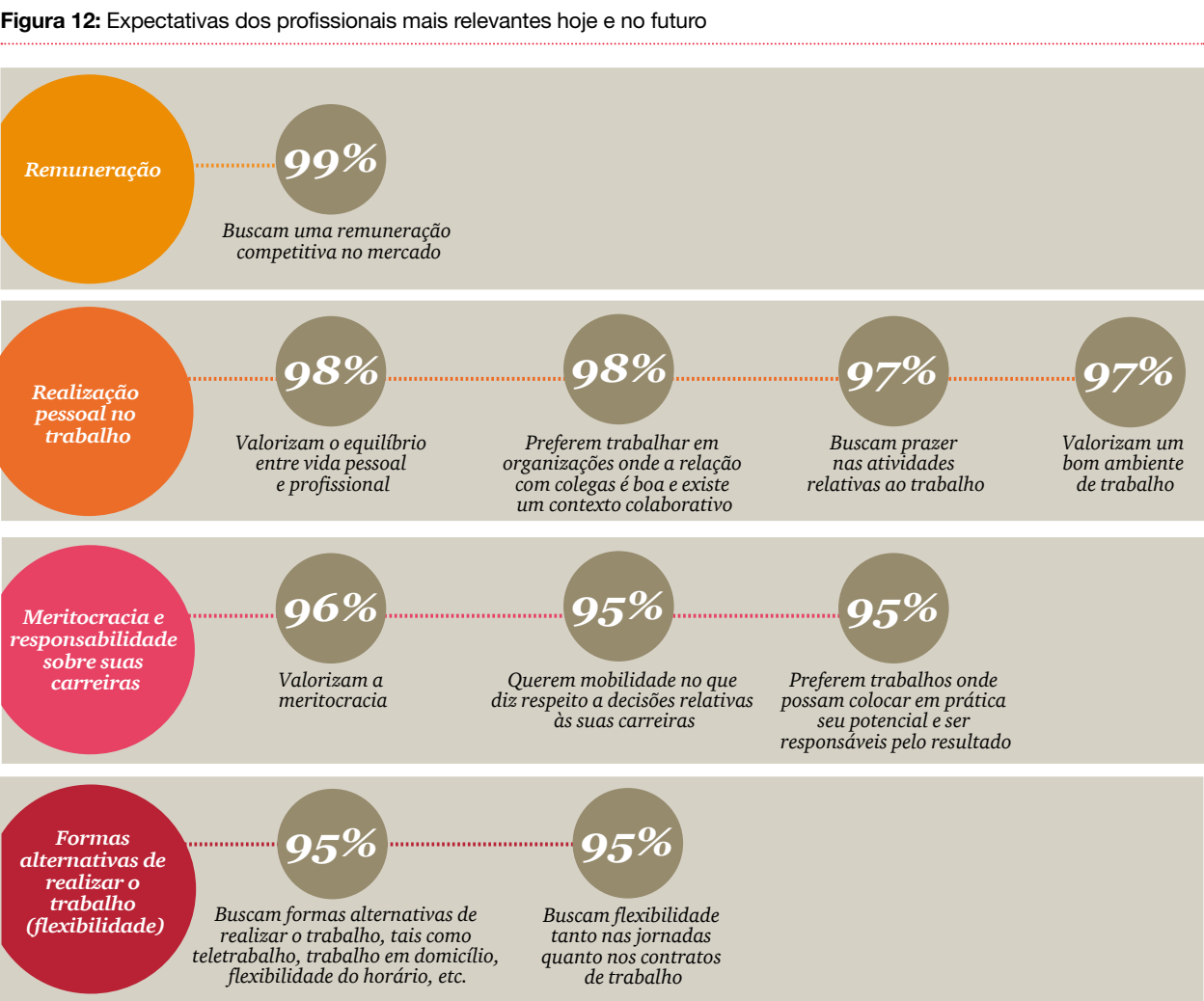
Os aspectos negativos do trabalho imaterial foram pouco mencionados pelas empresas, o que indica uma perspectiva bem otimista – apenas 26% consideram o aumento do estresse como um fator marcante desse tipo de trabalho, enquanto 27% mencionam a dificuldade em estabelecer limites entre a vida pessoal e profissional. Algumas características pouco destacadas parecem estar em sintonia com o futuro do trabalho, como, por exemplo, o respeito à hierarquia na empresa, que tende a cair quanto mais imaterial ou intelectual é o trabalho, e a facilidade de construir a carreira por meio de convites e mudanças inesperadas.

Mas outros aspectos não se mostram coerentes com esse futuro. É o que fica claro, por exemplo, no baixo percentual de menções ao item “maior chance de despertar a competição entre as pessoas” (11%), “o trabalhador dedica-se à empresa acima do esperado” (10%), “o trabalhador mantém uma boa reputação para zelar pela marca da empresa” (13%). Essas indicações parecem apontar mais para um desejo do que para uma realidade vivenciada atualmente, como a forte pressão para alcançar desempenho, longas jornadas e o trabalho em qualquer tempo e lugar permitidos pelas novas tecnologias.

Figura 11: A tecnologia está afetando o modo de realizar o trabalho, e os profissionais estão mais atentos a isso:



Ao tratar de expectativas relevantes do trabalho, os respondentes da pesquisa consideram que os profissionais de hoje e do futuro querem tudo e o céu também! Com respostas que mostraram uma forte concordância (acima de 90%), estes são os itens preferenciais que se destacam:



Número de respostas válidas: 113

As opções escolhidas revelam os clássicos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg, como remuneração e realização pessoal no trabalho, mas incluem, nas duas últimas afirmações, a questão contemporânea da flexibilidade e da mobilidade (KELLIHER E ANDERSON, 2010). Barbosa (2014) mostra que a meritocracia, mesmo desejada, é pouco praticada nas organizações brasileiras. O equilíbrio entre o trabalho e a família, especialmente nas grandes cidades (São Paulo e Rio de Janeiro, por exemplo), é fundamental também para o trabalhador brasileiro, sobretudo por causa das dificuldades da mobilidade urbana. (LEITE, 2003)

Os dados indicam que as empresas estão cientes do maior grau de exigência dos trabalhadores, uma vez que todas essas alternativas tiveram elevado índice de menções. Não há, porém, uma indicação clara, em ordem de importância, de quais fatores seriam fundamentais.

Essa homogeneidade das respostas reforça a importância do posicionamento estratégico das organizações em relação à gestão de pessoas, pois num mercado de trabalho mais competitivo e no qual os profissionais mais valorizados tendem a ter expectativas elevadas, é necessário apresentar uma proposta de valor clara e consistente para atrair, reter e comprometer as pessoas com a organização. Essa ideia é recorrente na literatura gerencial com foco na melhoria da gestão de RH (READY, HILL & THOMAS, 2014; ULRICH, 2010, CAPELLI, 2011, READY & CONGER, 2007). Como é muito difícil se diferenciar em todos os quesitos, a estratégia de gestão de pessoas, refletida em uma proposta de valor ao empregado, ajuda a empresa a esclarecer o que é capaz de proporcionar a quem se vincula a ela, o que facilita o alinhamento de expectativas. Além disso, quando essa estratégia é implementada com consistência ao longo do tempo, ela tende a fortalecer a própria imagem da empresa, ou o *employer brand*, melhorando os processos de comunicação e interação com o mercado e com o público interno.



Se pudessem ter mais flexibilidade, 64% dos integrantes da geração do milênio escolheriam trabalhar de casa. Já 66% preferem horários alternativos.

Fonte: PwC, University of Southern California e London Business School - NextGen: estudo geracional global da PwC, 2013.

Mudanças na organização e na gestão de pessoas

Diante das mudanças observadas nas relações de trabalho, os participantes da nossa pesquisa estão adotando algumas estratégias de gestão de pessoas, classificadas no estudo de acordo com seus estágios de implementação, que vão desde o reconhecimento da necessidade até a conclusão total da mudança. Chama a atenção o fato de as empresas reconhecerem que precisam de algumas estratégias para provocar mudanças, mas, de fato, ainda não terem conseguido concretizá-las. Alguns destaques da pesquisa:

- **Estratégias de integração e valorização das diferentes gerações no ambiente de trabalho:** 62% reconhecem essa necessidade, mas apenas 16% já realizaram a mudança.
- **Estratégias que contemplem as necessidades dos trabalhadores no que tange à construção de suas carreiras:** 54% reconhecem essa necessidade, porém apenas 12% já realizaram a mudança.
- **Estratégias de benefícios flexíveis:** 50% reconhecem a necessidade e apenas 15% já realizaram a mudança.
- **Estratégias de flexibilidade de jornada e local de trabalho:** 40% reconhecem essa necessidade, mas só 19% já realizaram a mudança.
- **Estratégias que contemplem o cuidado com a saúde dos trabalhadores:** 45% reconhecem a necessidade, porém apenas 18% já realizaram a mudança.

Figura 13: Implementação de mudanças na gestão de pessoas

Alternativas	Reconhece a necessidade de mudança	Estratégia de mudança em desenvolvimento	Planos concretos para a mudança	Mudança em andamento	Mudança realizada
Estratégias para agregar valor social à empresa para o trabalhador	26%	6%	7%	15%	46%
Estratégias que contemplem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos trabalhadores	9%	17%	17%	24%	33%
Estratégias voltadas à implementação de políticas de diversidade (diferentes <i>backgorunds</i> culturais, preferência sexual, raça, gênero, etc.)	42%	6%	11%	10%	30%
Estratégias de flexibilidade do trabalho para a mulher	16%	14%	19%	27%	25%
Estratégias de equiparação de oportunidades para homens e mulheres, incluindo remuneração	49%	12%	5%	10%	24%
Estratégias de qualificação profissional	32%	13%	15%	18%	22%
Estratégias de recrutamento e seleção	27%	15%	6%	31%	21%
Estratégias de remuneração	23%	21%	6%	30%	20%
Estratégias de flexibilidade de jornada e local de trabalho	40%	19%	10%	12%	19%
Estratégias que contemplem o cuidado com a saúde dos trabalhadores	45%	13%	14%	10%	18%
Estratégias de integração e valorização das diferentes gerações no ambiente de trabalho	62%	11%	5%	5%	16%
Estratégias de benefícios flexíveis	50%	20%	7%	8%	15%
Estratégias de flexibilidade de carga horária de trabalho	37%	21%	10%	18%	14%
Estratégias que contemplem as necessidades dos trabalhadores no que tange à construção de suas carreiras	54%	18%	10%	6%	12%

Número de respostas válidas: 104

Isso pode ser explicado, em parte, pelo grau de importância que as empresas atribuem a tais estratégias para manter a sua competitividade no mercado de trabalho. Estratégias pouco implementadas, como “flexibilidade de jornada e local de trabalho”, “valorização das diferentes gerações no ambiente

de trabalho” e “cuidados com a saúde”, por exemplo, ficaram entre as cinco menos importantes, como mostra a Figura 14. Já estratégias de “desenvolvimento e retenção de conhecimento”, “remuneração diferenciada”, “qualificação” e “equilíbrio entre vida pessoal e profissional” foram consideradas as mais importantes.

Quando perguntados sobre as práticas que já utilizam para reter empregados (de maneira espontânea, ou seja, em uma questão aberta), os respondentes indicaram principalmente ações vinculadas a remuneração e planos de desenvolvimento, que correspondem àquilo que, no entender deles, contribui mais para aumentar a competitividade das empresas (Figuras 14 e 15). Essas estratégias, segundo as empresas, exercem papel essencial na motivação, mesmo que, algumas vezes, apenas no curto prazo. Como exemplo, temos estratégias de remuneração competitiva, projetos desafiadores vinculados à remuneração, bônus trimestrais, aceleração da carreira e ações de desenvolvimento vinculadas ao crescimento profissional.

Figura 14: Principais estratégias para as empresas permanecerem competitivas no mercado de trabalho



Número de respostas válidas: 106

Figura 15: Práticas de retenção de empregados – resposta espontânea

Quais estratégias são empregadas pela empresa em que você trabalha para a retenção de seus empregados	Percentual de respostas*
1. Mudanças na remuneração e plano de benefícios	35%
1.1 Remuneração variável e bonificação	19%
1.2 Remuneração competitiva	7%
1.3 Mix de diferenciação: ambiente de trabalho, benefícios e remuneração	6%
1.4 Previdência privada	3%
2. Plano de desenvolvimento de carreira em longo prazo	28%
2.1 Plano de desenvolvimento de carreira	7%
2.2 Oportunidade para crescimento interno	6%
2.3 Investimento em treinamento e desenvolvimento	10%
2.4 Desenvolvimento e reconhecimento	4%
3. Melhorias na comunicação e clima organizacional	16%
3.1 Comunicação interna	4%
3.2 Clima organizacional adequado	12%
4. Diversas	10%
5. Nenhuma ação realizada	12%

*Número de respostas válidas: 69

Esses resultados demonstram um descompasso entre as estratégias que hoje são prioridade nas organizações e as principais tendências sobre o futuro do trabalho, em especial o aumento da presença dos jovens no mercado de trabalho e a expectativa de maior flexibilidade por parte dos trabalhadores. Políticas de remuneração diferenciadas e planos de desenvolvimento certamente continuam sendo importantes, mas um modelo gerencial voltado apenas para resultados e eficiência técnica e pouco condizente com as necessidades das pessoas é falho desde a origem (PIRES, 2013).

Uma pesquisa realizada pela PwC com mais de 4 mil jovens recém-formados de 75 países revelou que aprendizado e desenvolvimento pessoal continuam sendo o principal benefício esperado pela chamada “geração do milênio” (nascidos entre 1980 e 2000). Em segundo lugar, eles desejam horário de trabalho flexível. Bônus em dinheiro vem em terceiro lugar. Esses jovens declaram também que as promessas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e as de diversidade não estão sendo cumpridas: 28% dizem que o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é pior do que esperavam antes de serem admitidos, e mais da metade afirma que, embora as empresas falem sobre diversidade, eles não percebem que as oportunidades são iguais para todos.

Especificamente sobre os modelos de trabalho mais flexíveis – que estão diretamente associados com o melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional – podemos dizer que sua baixa implementação nas empresas se deve a duas razões. Em primeiro lugar, as empresas apontam as barreiras legais: 69% dos respondentes gostariam de viabilizar horários flexíveis, enquanto 64% gostariam de implementar o trabalho remoto ou de casa, mas não o fazem por causa de barreiras regulatórias.

Figura 16: Situações de flexibilização do trabalho com barreiras na legislação.

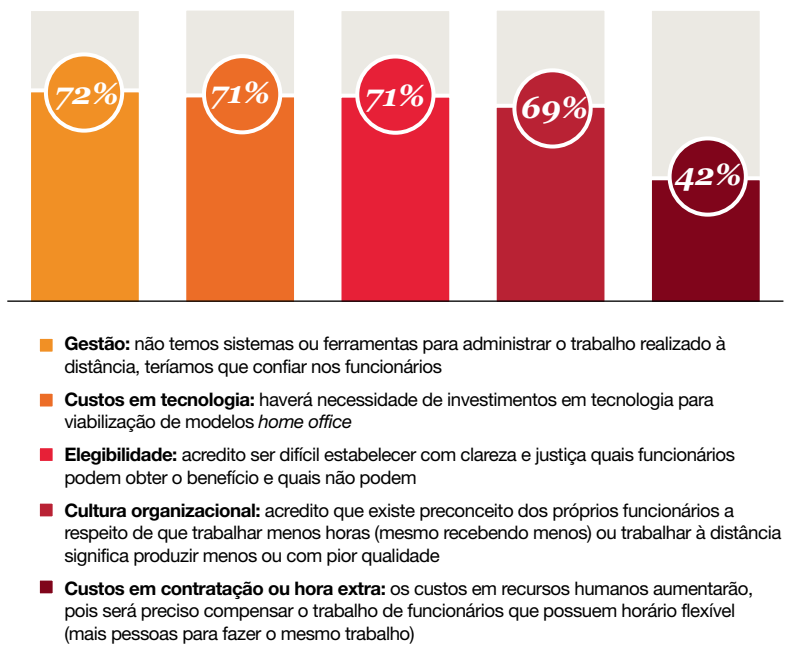
Pergunta: Que tipo de situações a empresa em que você trabalha gostaria de viabilizar, mas encontra fatores impeditivos na legislação? Assinale as três principais alternativas.



Número de respostas válidas: 97

Mas parecem existir também dificuldades de ordem prática, relacionadas principalmente à gestão e à necessidade de investimentos: 71% dos respondentes afirmam que teriam de investir em tecnologia para viabilizar o trabalho à distância, e 72% dizem não possuir sistemas ou ferramentas capazes de administrar modelos dessa natureza. A maioria também acredita que existem barreiras culturais, como a dificuldade em estabelecer com justiça e clareza quem poderia obter o benefício de um modelo mais flexível (71%), assim como o preconceito dos próprios trabalhadores a respeito daqueles que usufruem da maior flexibilidade (69%).

Figura 17: Outras barreiras e dificuldades para viabilizar modelos flexíveis de trabalho*



Número de respostas válidas: 102

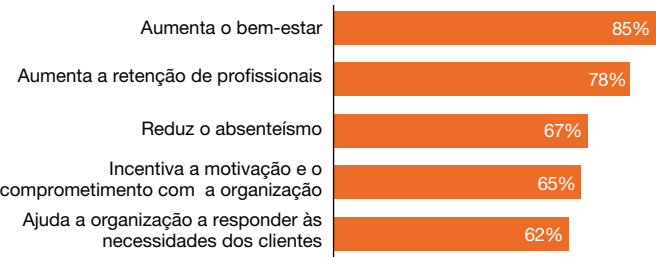
*Percentagem de respostas desde “concordo parcialmente” a “concordo totalmente”.

Tais dificuldades culturais têm sido objeto de estudo de várias pesquisas, principalmente nos Estados Unidos, no Canadá e na Europa, onde alternativas mais flexíveis de trabalho já estão no dia a dia das organizações. Por um lado, pesquisas indicam que modelos flexíveis de trabalho podem trazer maior equilíbrio entre as responsabilidades familiares e profissionais, redução de estresse e melhora no moral do trabalhador (GOTTLIEB, KELLOWAY E BARHAM, 1998). Aumentam também a satisfação e o comprometimento, especialmente entre as mulheres, que tendem a sofrer mais com as pressões para conciliar as responsabilidades familiares e profissionais (SCANDURA E LANKAU, 1997).

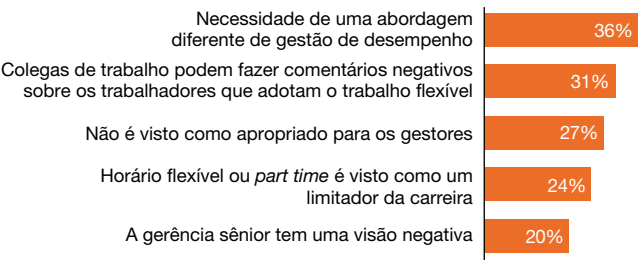
Figura 18: Aspectos positivos e negativos do modelo do trabalho flexível

De acordo com o estudo realizado pelo Institute of Leadership & Management com 1.026 gestores do Reino Unido em 2013, foram considerados os seguintes aspectos positivos e negativos do modelo de trabalho flexível.

Aspectos positivos
O trabalho flexível é bom para a empresa e para os empregados



Aspectos negativos
Porém, ainda existem algumas dúvidas



Fonte: Institute of Leadership & Management. *Flexible working: Goodbye nine to five*, 2013.

Uma vez implementados, tais modelos desafiam padrões já estabelecidos, podendo gerar problemas de comunicação, preconceito e desaceleração de carreira dos profissionais que os adotam, conforme indicam estudos sobre modelos de jornada reduzida (HIGGINS, DUXBURY e JOHNSON, 2000). Isso se explica, em parte, por razões históricas, já que, desde a industrialização, o trabalho passou a ser medido pelo tempo linear. Ou seja, trabalhar e estar comprometido significa estar presente em um local específico por um determinado número de horas e dias (CLARK, 1998). Além disso, a flexibilização desafia processos de interação e ritualização, como reuniões, conferências, entrevistas e até interações sociais, muito comuns nas organizações como símbolos de pertencimento (LAWRENCE e CORWIN, 2003).

Entendemos assim que, embora as dificuldades relacionadas à legislação trabalhista no Brasil sejam importantes – aspecto que será explorado na próxima sessão –, os desafios para implementar modelos mais flexíveis de trabalho vão além de questões regulatórias e exigirão ações específicas de planejamento e gestão. Especialistas no tema sugerem incluir duas etapas principais em um processo de implementação desses modelos: planejamento com base em um estudo-piloto – que pode indicar o quanto a organização está pronta para receber as novas alternativas, e quais são os ajustes necessários – e implementação propriamente dita. Mas fica claro em ambos os cenários ser fundamental o levantamento das necessidades e expectativas de gestores e trabalhadores, a definição clara dos termos e das condições dos novos modelos e a determinação de estratégias de monitoramento dos impactos da mudança (GOTTLIEB, KELLOWAY e BARHAM, 1998).



O novo contexto do trabalho e a legislação brasileira

Apesar das inegáveis transformações pelas quais o mundo do trabalho passou desde 1943, a legislação brasileira pouco evoluiu no

período, com alterações muito pequenas inseridas no texto da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e novas normas criadas, limitadas a questões pontuais.

O texto legal continua baseado na premissa de que as relações de emprego são bilaterais (apresentam apenas um empregado e um empregador), situação que deixou de ser regra com o aumento da concentração do capital, o agigantamento dos grupos econômicos e o surgimento da terceirização. O operário de fábrica, principal destinatário da legislação hoje setuagenária, não representa a maior parte da população economicamente ativa na sociedade pós-industrial, em que predomina a criação de novos postos de trabalho nos setores ligados aos serviços.

Para entender os desafios que as empresas enfrentam em relação ao cumprimento da legislação atual e às perspectivas de mudança no ordenamento jurídico brasileiro, perguntamos aos participantes da nossa pesquisa como encaram as dificuldades relacionadas à legislação no seu processo de mudanças e de adequação à nova realidade do trabalho.

Figura 19: Visões sobre a legislação trabalhista e perspectivas de mudanças*



Número de respostas válidas: 113

*Percentagem de respostas desde “concordo parcialmente” a “concordo totalmente”.

A quase totalidade dos entrevistados (87%) concordou com a afirmação de que as grandes empresas no Brasil tendem a se organizar melhor do que as pequenas para cumprir a regulamentação sobre as relações de trabalho por causa do investimento financeiro que conseguem fazer e manter ao contratar os trabalhadores. Esse dado evidencia como o custo do trabalho formal no Brasil é alto na percepção das empresas e também reforça o antigo anseio dos micro e pequenos empresários de dispor de uma legislação própria, mais flexível e menos custosa do que a imposta aos empregadores de maior porte.

O Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei Complementar nº 123) e as regras estipuladas noutras normas são muito tímidos a esse respeito. Não obstante a legislação previdenciária, que acompanha a trabalhista, e a tributária diferenciem as empresas de menor porte para fins de incidência de encargos sociais (cabe mencionar com destaque a tributação via SIMPLES); e a legislação referente à segurança e medicina do trabalho apresente um tratamento diferenciado, como, por exemplo, ao dispensar da obrigatória constituição da CIPA as empresas com menos de 20 empregados, poucas medidas implantadas pela Lei Complementar 123 efetivamente reduziram os custos com encargos sociais.

A norma em questão contribuiu muito mais para diminuir as formalidades burocráticas, dispensando as micro e pequenas empresas da afixação de Quadro de Trabalho em suas dependências, da anotação das férias dos empregados em livros ou fichas de registro, do emprego e da matrícula de aprendizes nos cursos dos Serviços Nacionais de Aprendizagem, da posse do livro intitulado Inspeção do trabalho e da comunicação da concessão de férias coletivas ao Ministério do Trabalho e Emprego, do que para uma efetiva redução no custo da mão de obra.

Os participantes também concordaram de forma expressiva (82%) com a afirmação de que suas empresas perdem produtividade ou competitividade por causa das restrições impostas pela legislação trabalhista no Brasil e que isso tende a continuar. Além de reforçar o que dissemos antes, esse resultado também evidencia certo pessimismo quanto à possibilidade de mudar o cenário hoje existente.

Essa visão negativa da legislação é confirmada pelo fato de menos da metade dos entrevistados (46%) acreditarem que, mesmo que o Brasil mantenha uma regulamentação do trabalho mais rígida, as empresas conseguirão, na prática, adotar alguma flexibilidade na relação com seus profissionais.

A mesma conclusão sobre os obstáculos impostos à atividade empresarial pela legislação vigente pode ser extraída da baixa concordância (35%) com a afirmação de que a regulamentação no Brasil tende a permitir maior flexibilização das relações de trabalho a fim de aumentar a competitividade das empresas brasileiras.

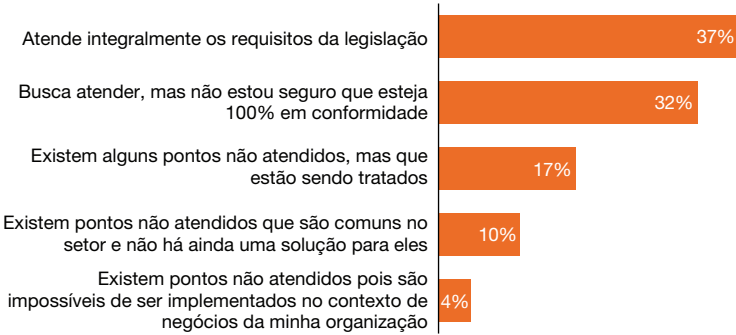
Os entrevistados demonstram grande pessimismo também em relação a uma possível simplificação da regulamentação do trabalho no Brasil nos próximos anos. Apenas 31% deles acreditam que isso é possível. Esse pessimismo, entretanto, contrasta com o que observamos em relação a outras respostas: 65% dos entrevistados, por exemplo, acham que as empresas brasileiras podem se adaptar aos novos desafios do ambiente de negócios mesmo com a regulamentação trabalhista atual. E apenas 24% concordaram, em alguma medida, com a ideia de que mudanças na legislação trabalhista no Brasil representariam grande risco de perda de direitos e proteção do trabalho. Isso mostra que, para a maioria dos entrevistados, é possível modernizar a legislação sem precarizar o emprego. Merece destaque, no entanto, a confiança demonstrada na ação dos órgãos governamentais, evidenciada pelo fato de 77% dos entrevistados acreditarem que eles tendem a agir a fim de aumentar a obediência legal.

Nesse cenário, os dados obtidos sobre o cumprimento dos requisitos legais na empresa em que os participantes trabalham são alarmantes (ver Figura 20). Apenas 37% dos gestores entrevistados afirmaram que as práticas de recursos humanos de suas empresas satisfazem integralmente os requisitos da legislação. Outros 17% admitiram que alguns pontos não são atendidos, mas que estão sendo

tratados, e 10% afirmaram que existem pontos não atendidos que são comuns ao setor e sobre os quais não há solução, o que indica a falta de perspectiva de melhorias e mudanças na legislação. O mesmo sentimento pode ser percebido em outro resultado: apenas 4% afirmaram que existem pontos não atendidos por serem impossíveis de implementar no contexto de negócios da organização.

Figura 20: Atendimento aos requisitos da legislação trabalhista

Pergunta: Considerando as práticas de recursos humanos da sua organização e os requisitos da legislação trabalhista e previdenciária no Brasil, assinale a alternativa que melhor representa sua avaliação sobre o status atual.



Número de respostas válidas: 105

É preocupante também o grande desconhecimento sobre a legislação e sua aplicação que transparece no percentual de 32% de entrevistados que afirmaram buscar atender à regulamentação, mas não ter segurança de estar totalmente em conformidade com as normas.

Essa dificuldade para compreender e cumprir a legislação vigente pode estar por trás do alto índice de litígios nas relações de trabalho no Brasil. Dados recentes de outra pesquisa realizada pela PwC (*Benchmarking de Capital Humano 2014*, PwC Saratoga) indicam que o número de ações ajuizadas em 2013 corresponde a 58% dos desligamentos realizados e que o passivo trabalhista representa 2,2% do total de despesas operacionais das empresas.

As respostas às perguntas sobre as modificações desejadas na legislação não trouxeram grandes surpresas (Figura 21). O item mais citado pelos entrevistados (83%) foi o que sugeria a redução dos encargos sociais, uma reivindicação antiga e reiterada do empresariado brasileiro.

Os dois itens seguintes também mostram que a maior preocupação dos empresários e gestores do país é, principalmente, o custo da mão de obra e não questões rotineiras de gestão, como contratação, dispensa e concessão de férias.

Figura 21: Modificações que as organizações fariam na legislação brasileira



Número de respostas válidas: 109

É bastante reduzido o percentual de entrevistados que menciona a valorização da negociação coletiva e a vinculação da empresa a sindicatos locais e nacionais como uma questão a ser alterada na legislação. Isso reflete a baixa credibilidade de que desfrutam hoje essas instituições no Brasil.

Poucos (4%) também foram os entrevistados que concordaram com a redução de benefícios diretos aos trabalhadores. Esse índice demonstra que os empresários e gestores não desejam optar por essa alternativa e têm consciência de que tal medida poderia afetar o consumo e, em consequência, a cadeia produtiva de um modo geral. Essa conclusão é reforçada pelo baixo percentual dos que propuseram a extinção do décimo-terceiro salário.

Pedimos aos entrevistados que indicassem três situações que a empresa gostaria de viabilizar, dentre várias alternativas disponíveis, mas para as quais encontra fatores impeditivos na legislação. Mais de dois terços dos ouvidos (69%) apontaram as dificuldades para implantar horários flexíveis de trabalho em função de obstáculos impostos pela legislação atual (ver figura 16).

Em segundo lugar na lista, com 64% de citações, aparece a possibilidade de trabalhar remotamente ou de casa. Esse resultado, no entanto, demonstra na verdade desconhecimento da legislação, que, nos últimos anos, caminhou no sentido de viabilizar essa forma de trabalho.



A Lei 12.551, de 15 de dezembro de 2011, alterou o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. O seu escopo é, efetivamente, viabilizar o teletrabalho e o trabalho em domicílio.

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional foi outra alternativa com alto percentual de indicações (46%). O resultado também revela desconhecimento sobre a legislação, pois ela não impõe grandes barreiras nesse caso. Pelo contrário, há na regulamentação diversos mecanismos destinados justamente a assegurar a conciliação desses dois aspectos da vida do trabalhador, como o contrato a tempo parcial (art. 58-A da CLT), as normas para limitação de jornada (arts. 7º, XIII e XIV da Constituição Federal) e os intervalos intrajornada (artigo 71 da CLT) e interjornadas (art. 66 da CLT). Além disso, a lei mencionada antes para viabilizar o teletrabalho (12.551) também foi promulgada para melhorar esse equilíbrio.

A legislação brasileira também não impõe grandes obstáculos à criação de novas possibilidades para profissionais maduros e aposentados. Trata-se muito mais de uma questão de cultura empresarial do que de marco normativo. Mas a mudança de entendimento jurisprudencial sobre a extinção do contrato de trabalho pela aposentadoria espontânea pode sim ser vista como um desestímulo à continuidade dos trabalhadores em atividade após a sua aposentadoria. Em 30 de outubro de 2006, foi cancelada a Orientação Jurisprudencial nº 177 segundo a qual a aposentadoria extingue de imediato o contrato de trabalho e, em caso de permanência do trabalhador no emprego, mesmo depois de aposentado por tempo de serviço ou por idade, a ruptura posterior do contrato de trabalho por ato desmotivado do empregador gera apenas o direito a receber o adicional de 40% relativo ao segundo contrato, sem prejuízo do recebimento de aviso prévio. Desde então, entende-se que a aposentadoria espontânea não extingue o contrato de trabalho e que, se o empregador mantiver o vínculo empregatício após o jubramento do trabalhador, ele estará sujeito a pagar a multa de 40% sobre os depósitos de FGTS anteriores à aposentadoria, ainda que eles já tenham sido levantados pelos trabalhadores.

Quase um quarto dos entrevistados (21%) indicou que a legislação impede que os trabalhadores construam suas carreiras com base na mobilidade espacial. Analisando a legislação vigente, percebemos que o artigo 469 *caput* veda ao empregador transferir o empregado, sem a sua anuência, para localidade diversa da que resultar do contrato quando isso acarretar a mudança do seu domicílio. Essa restrição apresenta, contudo, diversas exceções. O § 1º do mesmo dispositivo deixa claro que o texto não contempla os empregados que exerçam cargo de confiança e aqueles cujos contratos tenham como condição, implícita ou explícita, a transferência, quando esta decorra de real necessidade de serviço. O § 2º, por sua vez, considera lícita a transferência quando ocorrer extinção do estabelecimento em que o empregado trabalha. Por último, mas não menos importante, o § 3º dispõe que, em caso de necessidade de serviço, o empregador pode transferir o empregado para localidade diversa da que resultar do contrato, desde que efetue um pagamento suplementar superior a 25% dos salários que o empregado percebia naquela localidade, enquanto durar essa situação.

Conclusão

A análise das informações coletadas no nosso estudo revela que as empresas brasileiras estão conscientes de que mudanças estruturais no ambiente de negócios estão transformando o trabalho e as expectativas dos profissionais. Elas também reconhecem que precisam ajustar seus modelos de organização e gestão para se manterem competitivas. Os impactos de tais mudanças na cultura organizacional ou nos processos e sistemas de gestão muitas vezes geram dificuldades para sua implementação. Outras vezes, os impedimentos estão relacionados com a nossa legislação trabalhista arcaica, ou com o entendimento dela, já que alguns mecanismos que as empresas gostariam de adotar para flexibilizar e modernizar o trabalho não são vedados pela regulamentação vigente.

Resumimos a seguir as principais conclusões do estudo:

- As empresas reconhecem as seguintes principais tendências com impacto sobre o futuro do trabalho: dificuldade em obter profissionais qualificados, surgimento de novas expectativas e valores em relação ao trabalho, impacto da tecnologia e da comunicação, e mudanças demográficas (com destaque para o aumento da presença da mulher na força de trabalho e para a convivência maior entre diferentes gerações).
- As empresas mostraram dificuldades de priorizar as expectativas dos profissionais do trabalho imaterial ou intelectual. Elas atribuem grande importância igualmente a questões típicas, como remuneração e desenvolvimento, e a outras mais contemporâneas, como o desejo de mais flexibilidade, meritocracia e responsabilidade pela carreira.
- A maioria das empresas reconhece a necessidade de mudanças em suas estratégias de gestão de pessoas, mas na prática continua dando ênfase a políticas de remuneração e desenvolvimento. Pouco está sendo feito para aumentar a flexibilidade de horário e local de trabalho, contemplar as necessidades dos trabalhadores em relação à construção de suas carreiras e integrar e valorizar as diferentes gerações no ambiente de trabalho.
- Pesquisas complementares revelam que, para os jovens da geração do milênio, a remuneração não constitui o principal benefício esperado de seus empregadores. O que eles mais esperam é aprendizado e horários flexíveis de trabalho.

- Sobre a possibilidade de adotar modelos mais flexíveis, os respondentes apontam dois tipos de barreiras: impeditivos legais e dificuldades de gestão e cultura. A legislação já avança para viabilizar opções como o teletrabalho e o trabalho em domicílio. Mas as dificuldades de gestão persistem e geram desafios de planejamento e implementação. Entre eles, está a necessidade de a organização compreender o quanto está pronta para quebrar paradigmas de tempo e espaço e sua relação com o trabalho realizado. Ela precisa também levantar necessidades e expectativas de gestores e trabalhadores, definir claramente os termos e as condições dos novos modelos e determinar estratégias de monitoramento dos impactos da mudança.
- Os participantes veem a legislação como um fator de impacto negativo na competitividade das empresas brasileiras, por ser complexa e mais fácil de ser cumprida por empresas de grande porte, com mais recursos. A dificuldade de cumprir plenamente a legislação configura um ponto de alerta, pois expõe as empresas a riscos e aumenta os casos de litígio e os custos associados a passivos trabalhistas. Os participantes da pesquisa se mostraram céticos sobre as possibilidades de mudança nessa situação, mas acreditam que seja possível modernizar e flexibilizar o trabalho, mesmo com a legislação atual.
- As empresas identificaram diversos obstáculos à flexibilização do trabalho, mas alguns deles não são de fato criados pela legislação, embora assim seja percebido pelas empresas, o que talvez possa ser atribuído à complexidade da regulamentação do trabalho no Brasil. Se pudessem mudar algo na legislação trabalhista, os participantes da pesquisa dariam atenção a aspectos relacionados à simplificação das normas e ao corte de custos de pessoal e encargos. A redução de direitos do trabalhador não é um foco de mudança.

Referências bibliográficas

BARBOSA, Livia. “Meritocracia e sociedade brasileira”. *Revista de Administração de Empresas*, v. 54, n.1, janeiro-fevereiro de 2014.

BARLEY, Stephen R. e Kunda, Gideon. *Gurus, hired guns and warm bodies: itinerant experts in a knowledge economy*. Princeton University Press, 2004.

BLYTON, Paul e Jenkins, Jean. *Key Concepts in Work*, Spaco2010 age, 2007.

CAPELLI, P. *Talent on demand: managing talent in age of uncertainty*. Harvard Business Press, 2008.

CLARK, V. S. *Making Sense of Part-time Professional Work Arrangements*. The University of British Columbia, 1998.

EDGEELL, Stephen. *The Sociology of Work: Continuity and Change in Paid and Unpaid Work*, Sage Publications, 2012.

FERNÁNDEZ, Dídimo Castillo; VALENCIA, Adrián Sotelo. “Outsourcing and the New Labor Precariousness in Latin America”. *Latin American Perspectives*, 2013, v. 40, pp. 14-26.

GOTTLIEB, B. H., KELLOWAY E. K. and BARHAM E. *Flexible Work Arrangements – Managing the Work-Family Boundary*. Wiley, 1998; pp.103-115.

HIGGINS, C., DUXBURY L e JOHNSON K. L. “Part-time Work For Women: Does It Really Help Balance Work And Family?” *Human Resource Management*, 2000, v. 39, n. 1, pp. 17–32.

IBGE. *Pesquisa nacional por amostra de domicílios: PNAD*. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

KELLIHER, Clare; ANDERSON, Deirdre. “Doing more with less: Flexible working practices and the intensification of work”. *Human Relations*, 63 (1), pp.83-106, 2010.

LAWRENCE, T. B. e CORWIN, V. “Being there: the acceptance and marginalization of part-time professional employees”. *Journal of Organizational Behavior*, 2003. v. 24, Iss. 8; p.923.

LEITE, Márcia de Paula. *Trabalho e sociedade em transformação: mudanças produtivas e atores sociais*. Editora Fundação Perseu Abramo, 2003.

LESSA, Sérgio. Verbete sobre *Trabalho Imaterial*, in **Dicionário da Educação Profissional em Saúde** (2009), Fundação Oswaldo Cruz. <http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/traima.html>. Acesso em 5 de setembro de 2014.

MAROTTE, Sebastien. *Google: Mobile, social, cloud changing the way we work*. BBC, Fev., 2012. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/news/business-16858085>. Acesso em 5 de setembro de 2014.

MATOS, Enlinson; OGURA, Laudo. "Skill differentiation between formal and informal employment". *Journal of Economic Studies*, v. 36, n. 5, 2009, pp. 461-480.

PIRES, Roberto. "The Organizational Basis of Rewarding Regulation: Contingency, Flexibility, and Accountability in the Brazilian Labor Inspectorate". *Politics & Society*, 41(4) 621-646, 2013.

PwC. *Geração do milênio no emprego: Reformulando o ambiente de trabalho*. Brasil: PwC, 2012.

PwC Saratoga, *Benchmarking de Capital Humano*. Brasil: PwC, 2014.

PwC. *17th Global CEO Survey*. Reino Unido: PwC, 2014.

SCANDURA, T. A. e LANKAU M. J. "Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction". *Journal of Organizational Behavior*, v. 18, n. 4 (Jul., 1997), pp. 377-391.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W. *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press, 2005.

Equipe de pesquisa

PwC

FGV-EAESP

Coordenação

João Lins

Sócio

Líder de People & Change Brasil

joao.lins@br.pwc.com

Maria José Tonelli

Vice-diretora

Professora Doutora FGV-EAESP

maria.jose.tonelli@fgv.br

Equipe técnica

Bruna Perin

Consultora de People & Change

bruna.perin@br.pwc.com

Livia Macedo

Consultora de People & Change

livia.macedo@br.pwc.com

Raquel Thomazi

Consultora Sênior de People & Change

raquel.thomazi@br.pwc.com

Andrea Oltramari

Professora Doutora Escola de Administração da UFRGS

Pós-Doutoranda FGV-EAESP

andreaoltr@gmail.com

Ana Carolina Aguiar

Mestranda em Estudos Organizacionais FGV-EAESP

aguiar.anacarol@gmail.com

Jorge Cavalcanti Boucinhas Filho

Professor Doutor FGV-EAESP

jorge.filho@fgv.br

Escritórios PwC no Brasil

São Paulo - SP

Av. Francisco Matarazzo, 1400
Torre Torino, Água Branca
05001-903, São Paulo/SP
Telefone: (11) 3674-2000

Barueri - SP

Al. Caiapós 243, Térreo
Centro Empresarial Tamboré
06460-110, Barueri/SP
Telefone: (11) 3509-8200
Fax: (11) 3509-8500

Belo Horizonte - MG

R. dos Inconfidentes, 911, 17º e 18º
Savassi - Soinco Business Center
30140-120, Belo Horizonte/MG
Telefone: (31) 3269-1500
Fax: (31) 3261-6950

Brasília - DF

SHS, Quadra 6, Conj. A, Bl. C
Ed. Business Center Tower
Salas 801 a 811, Brasília/DF
70322-915, Caixa Postal 08850
Telefone: (61) 2196-1800
Fax: (61) 2196-1820

Campinas - SP

R. José Pires Neto, 314, 10º
13025-170, Campinas/SP
Telefone: (19) 3794-5400
Fax: (19) 3794-5454

Caxias do Sul - RS

R. Os 18 do Forte, 1256, Sala 11
95020-471, Caxias do Sul/RS
Telefone: (54) 3202-1466
Fax: (54) 3225-6789

Curitiba - PR

Al. Dr. Carlos de Carvalho, 417, 10º
Curitiba Trade Center
80410-180, Curitiba/PR
Telefone: (41) 3883-1600
Fax: (41) 3222-6514

Florianópolis - SC

Av. Rio Branco, 847
Salas 401, 402, 403 e 409
88015-205, Florianópolis/SC
Telefone: (48) 3212-0200
Fax: (48) 3212-0210

Goiânia - GO

Av. 136, nº 797 - Setor Sul
Cond. New York Square –
Business Evolution
Salas 1005, 1006, 1007 e 1008 A
74093-250 - Goiânia - GO
Telefone: (62) 3241-0969

Maringá - PR

Av. Pedro Taques, 294, 10º, Zona 3
Ed. Átrium - Centro Empresarial
87030-000, Maringá/PR
Telefone: (44) 3025-2183
Fax: (44) 3026-4066

Porto Alegre - RS

R. Mostardeiro, 800, 8º e 9º
Ed. Madison Center
90430-000, Porto Alegre/RS
Telefone: (51) 3378-1700
Fax: (51) 3328-1609

Recife - PE

R. Padre Carapuceiro, 733, 8º
Ed. Empresarial Center
51020-280, Recife/PE
Telefone: (81) 3465-8688
Fax: (81) 3465-1063

Ribeirão Preto - SP

Av. Antônio Diederichsen, 400,
21º e 22º
Ed. Metropolitan Business Center
14020-250, Ribeirão Preto/SP
Telefone: (16) 2133-6600
Fax: (16) 2133-6685

Ribeirão Preto - SP | Outsourcing

R. Rui Barbosa, 1145, 12º
14015-120, Ribeirão Preto/SP
Telefone: (16) 3635-4303
Fax: (16) 3632-4424

Rio de Janeiro - RJ

Av. José Silva de Azevedo Neto,
200, 1º e 2º
Torre Evolution IV, Barra da Tijuca
22775-056, Rio de Janeiro/RJ
Telefone: (21) 3232-6112
Fax: (21) 3232-6113

Rio de Janeiro - RJ

R. da Candelária, 65, 20º, Centro
20091-020, Rio de Janeiro/RJ
Telefone: (21) 3232-6112
Fax: (21) 2516-6319

Salvador - BA

Av. Tancredo Neves, 620, 30º e 34º
Ed. Empresarial Mundo Plaza
41820-020, Salvador/BA
Telefone: (71) 3319-1900
Fax: (71) 3319-1937

São José dos Campos - SP

R. Euclides Miragaia, 433
Conj., 301 e 304 - 12245-550,
São José dos Campos/SP
Telefone: (12) 3913-4505
Fax: (12) 3942-3329

Sorocaba - SP

R. Riachuelo, 460, 5º
Ed. Trade Tower
Salas 501, 502, 503 e 504
18035-330, Sorocaba/SP
Telefone: (15) 3332-8080
Fax: (15) 3332-8076



© 2014 PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes. Todos os direitos reservados. Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes, a qual é uma firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, sendo que cada firma membro constitui-se em uma pessoa jurídica totalmente separada e independente.

O termo "PwC" refere-se à rede (network) de firmas membro da PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ou, conforme o contexto determina, a cada uma das firmas membro participantes da rede da PwC. Cada firma membro da rede constitui uma pessoa jurídica separada e independente e que não atua como agente da PwCIL nem de qualquer outra firma membro. A PwCIL não presta serviços a clientes. A PwCIL não é responsável ou se obriga pelos atos ou omissões de qualquer de suas firmas membro, tampouco controla o julgamento profissional das referidas firmas ou pode obrigá-las de qualquer forma. Nenhuma firma membro é responsável pelos atos ou omissões de outra firma membro, nem controla o julgamento profissional de outra firma membro ou da PwCIL, nem pode obrigá-las de qualquer forma.