

**O QUE É SER FLEXÍVEL NA NOVA CONFIGURAÇÃO DO TRABALHO?
Os quadros superiores de TI e a flexibilidade na
gestão da empresa, na organização do trabalho
e nas relações de trabalho**

***WHAT DOES IT MEAN TO BE FLEXIBLE IN THE NEW LABOUR CONFIGURATION?
IT MANAGERS AND FLEXIBILITY IN MANAGEMENT,
WORK ORGANISATION AND WORK RELATIONSHIPS***

Thays Wolfarth Mossi^()
Cinara Lerrer Rosenfield^(**)*

RESUMO

As empresas de TI já nascem flexíveis, descentralizadas e estruturadas sob forma de projetos, daí sua representatividade para se compreender os novos formatos que o trabalho assume atualmente. Os quadros superiores de empresas de TI personificam o novo ideal de trabalho e de trabalhador. O objetivo deste estudo é apreender a atividade de construção de sentido e da subjetividade desses atores diante das problemáticas relacionadas à flexibilidade presente no trabalho por projetos. Nosso argumento é o de que as duas vertentes da flexibilidade — a positiva e a negativa — combinam-se na configuração do trabalho e nas vivências dos quadros superiores de TI. Características da flexibilidade em sua vertente positiva estão acompanhadas das consequências, especialmente em termos de construção de sentido e subjetividade do ator, daquela flexibilidade que é associada à precarização. Para demonstrar esse argumento, analisar-se-á a flexibilidade em três dimensões: i) gestão da empresa; ii) organização do trabalho; e iii) relações de trabalho.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação. Organização do trabalho. Gestão empresarial

ABSTRACT

IT companies are born flexible, decentralized and structured in the form of projects, hence their representation to understand the new formats that work currently assumes. Managers of IT companies embody the new ideal of work and worker. The aim of this study is to understand the activity of meaning and subjectivity construction of these actors on the issues related to flexibility in projectized labor. Our argument is that the

(*) Mestre em Sociologia pelo Programa de Pós-graduação em Sociologia/UFRGS. E-mail: thaysmossi@gmail.com.

(**) Professora e Pesquisadora do Programa de Pós-graduação em Sociologia/UFRGS. E-mail: <rosenfield@uol.com.br>.

two aspects of flexibility — the positive and negative — are combined in shaping the work and experiences of IT managers. Characteristics of flexibility in its positive aspect are accompanied by consequences, especially in terms of construction of meaning and subjectivity of the actor, of the flexibility that is associated with precarisation. To demonstrate this argument, the flexibility will be examined in three dimensions: i) management of the company, ii) work organization and iii) working relationships.

Keywords: Information Technology. Labor organization. Entrepreneurial management.

1. INTRODUÇÃO

A atual configuração do trabalho, tendo seu formato mais exemplar na área de Tecnologia da Informação (TI), é produto histórico das diversas transformações sociais que se iniciam nos anos 1970. A reestruturação da produção capitalista, por um lado, passa por uma revolução tecnológica baseada nas Tecnologias de Informação, e, por outro, por um processo de desintegração do modelo organizacional de burocracias racionais e verticais, típicas do modelo fordista-taylorista. As estruturas organizacionais se descentralizam e se flexibilizam em relação ao gerenciamento. As relações de trabalho se individualizam e se diversificam (CASTELLS, 2008). Contudo, para os profissionais da área de TI, área que se desenvolve com mais força a partir da década de 1980, não há necessariamente uma transformação, mas sim uma configuração do trabalho que já incorpora essas transformações em sua conformação, ou seja, as empresas de TI já nascem flexíveis, descentralizadas e estruturadas de forma horizontal, em projetos e equipes, daí sua representatividade para se compreender os novos formatos que o trabalho assume atualmente, bem como os sentidos que os atores constroem para suas vivências.

Ao lado das transformações na produção capitalista, de novas estruturas organizacionais e novas formas de organização do trabalho, assiste-se, a partir dos anos 1990, a emergência de um novo ideal de trabalho e de trabalhador. Trata-se do que *Boltanski e Chiapello* (1999) denominam *cit  par projets*⁽¹⁾, onde o destaque   a atividade de media o, isto  , a cria o e conexão em redes, de modo que, em rela o ao trabalho, os atores devem ser adaptáveis, polivalentes, flexíveis, dispostos ao risco e   instabilidade. Para os trabalhadores em todos os níveis, a valoriza o recai sobre a capacidade constante de adapta o, de flexibilidade e de gestão de suas empregabilidades pelo engajamento a projetos sempre transit rios. As pessoas valorizadas são aquelas que se empenham pessoalmente a novos projetos, demonstram grande flexibilidade, dispõem de boas competências relacionais para se integrarem em redes e agem de maneira aut noma mostrando-se dignas de confiança. O trabalhador passa a ser seu próprio empreendedor, ao dispor de suas competências e seus recursos emocionais a serviço de projetos individualizados.

(1) A no o de *cit * foi proposta originalmente por *Boltanski e Th venot* (1991) como um modelo de justiça ou universo de justifica o legítima. Os autores identificam, nesta obra, seis modelos de *cit *: as cidades inspirada, doméstica, do renome, cívica, mercantil e, finalmente, industrial. *Boltanski e Chiapello* (1999) acrescentarão ainda a cidade por projetos, que inaugura um novo universo de justifica o. No seu sentido figurado, em francês, a palavra *cit * remete a uma constru o ideal que coloca o mundo sob novos aspectos.

Os quadros superiores de empresas de TI personificam o novo ideal de trabalho e de trabalhador da atual fase do capitalismo. Seu trabalho consiste em gerar injunções contraditórias (BOUFFARTIGUE, 2001): são trabalhadores de confiança, cuja atividade consiste em construir consensos entre as regras e interesses que representam e as equipes que coordenam. Este é um trabalho de mediação e enquadramento, de caráter intermediário e relacional, cujo objetivo é interpretar, filtrar e traduzir informações. São, ainda, atores móveis e empresários de si mesmos. Enquanto os demais trabalhadores são levados a estreitar sua relação e seu compromisso com a empresa, esse outro tipo de trabalhador de alta renda se relaciona, antes de tudo, com seu próprio percurso profissional. É a figura do trabalhador empreendedor, do empresário de si mesmo, do responsável do seu próprio capital-destreza (LOPEZ-RUIZ, 2007), que deve gerir sua carreira e a própria vida segundo as regras do capital.

Assim, os quadros superiores de TI estão imersos em um turbilhão de sentidos que devem ser articulados e reconstruídos de acordo com a natureza dos projetos e das características das equipes que coordenam, assim como da gestão de suas carreiras, e da correspondente responsabilização de si mesmos. A flexibilidade é uma dimensão importante para se pensar essa atividade de construção de sentido, pois aparece em diferentes aspectos e sob diferentes formas na realidade do trabalho em sua configuração mais atual. Ela tem papel fundamental na produção e nas estruturas organizacionais; a flexibilização relações de trabalho coloca as chamadas formas atípicas de contrato, menos seguras para o trabalhador. E, ainda, a flexibilidade não é apenas algo que se apresenta objetivamente ao ator, mas também lhe é demandado um empenhamento em ser flexível, ou seja, a flexibilidade do sujeito deve ser mobilizada como um recurso na realização do trabalho e na gestão da carreira.

Apreender aquilo que *Dubet* (1996) chama de “atividade do ator”, aquela de construir sua subjetividade quando confrontado com a dispersão de sentido da realidade que a ele se apresenta, auxilia na compreensão de como os trabalhadores constroem suas experiências diante da nova configuração do trabalho, especialmente diante da flexibilidade, que, embora conte com representações ideais bem definidas, é dispersa. O que é, na vivência dos quadros superiores de TI, ser flexível? Quais as consequências da flexibilidade das organizações e das relações de trabalho para a construção de sua subjetividade? Que sentido esses atores constroem para as múltiplas dimensões da flexibilidade? Em poucas palavras, o objetivo deste estudo é apreender a atividade de construção de sentido e da subjetividade dos atores em questão diante das problemáticas relacionadas à flexibilidade presentes na configuração do trabalho por projetos.

Essas reflexões estão fundamentadas em um percurso de pesquisa sobre quadros superiores de empresas de TI que se iniciou em 2008. Assim, os achados e conclusões da primeira pesquisa (ROSENFELD, 2009; 2011; MOSSI, 2009) — cujo campo ocorreu entre 2008 e 2009, em entrevistas com quadros superiores de TI com empresas de mais de 500 funcionários, em Porto Alegre e São Leopoldo/RS — são complementados pelos dados preliminares de outra investigação, que procurou abranger empresas de diferentes portes, e cujas entrevistas foram realizadas em 2011. Essa ampliação

possibilitou um ganho na análise acerca das diferentes facetas e implicações da flexibilidade na configuração do trabalho dos quadros superiores de TI. A apresentação a seguir se apoia em 27 entrevistas semiestruturadas.

2. AS MÚLTIPLAS DIMENSÕES DA FLEXIBILIDADE

A flexibilização da produção e das relações de trabalho, a partir da década de 70, foi a característica mais marcante das transformações recentes no mundo do trabalho. Tal flexibilidade atinge diferentes dimensões das relações de produção e de trabalho, e se reveste de diferentes significados: diz respeito a formas de emprego, contratos de trabalho, organização do trabalho e da produção, mobilização dos trabalhadores, diferenciação de produtos, descentralização das formas de produção, variados arranjos dos tempos e lugar de trabalho, diversificação de formas de remuneração.

A flexibilidade exigida do trabalhador-empendedor coloca-lhe a tarefa de construir um sentido para seu trabalho. As múltiplas facetas que a flexibilidade assume nas estruturas organizacionais, bem como a diversidade de sentido do termo mobilizada pelos atores são um complicador dessa tarefa. Ao mesmo tempo em que a flexibilidade atende às demandas da empresa por maior produtividade e menores custos, maior mobilidade de maneira a reagir rapidamente, do lado do trabalhador, ela reverte em maior autonomia referente a um grande escopo de variação dos arranjos de tempo e lugar de trabalho, assim como da própria relação de e com o trabalho. Ao trabalhar por projetos ou por objetivos, o contratante estipula um prazo-limite (*deadlines*) ou *performances* a atingir, e cabe ao contratado gerir os meios para atingir a meta que lhe foi exigida.

No debate acerca da flexibilidade, tem-se aqueles que a consideram indispensável para o sucesso competitivo das empresas e dos países, bem como fonte de felicidade e realização profissional e pessoal para o trabalhador. Mas também há aqueles que a indicarão como ferramenta do capitalismo e voraz fonte de lucro, de modo que o trabalho flexível significa flagelo, tortura e dor (BRESCIANI, 1997: 88). Já Kovács (2006) aponta para duas vertentes da flexibilidade, trazendo maior complexidade à discussão, pois não visa a definir se a flexibilização é positiva ou negativa, mas a perceber a coexistência de duas tendências contraditórias: a racionalização flexível e a flexibilidade humanizada.

Na vertente da flexibilidade humanizada, a reestruturação da empresa atribui grande importância ao fator humano, as mudanças são concebidas de acordo com a valorização das competências humanas como recurso crítico. Novos princípios organizacionais são trazidos à cena, tais como autonomia, criatividade, profissionalidade, descentralização, participação e cooperação (KOVÁCS, 2006). É possível, então, vislumbrar elementos positivos na valorização do conhecimento do trabalhador, no maior controle do processo de trabalho, na autonomia preconizada, no trabalho em equipe, na criação e na decisão, no reconhecimento da contribuição do sujeito na consecução de um trabalho.

A flexibilização, contudo não é homogênea, e a forma que assumirá dependerá de fatores como as orientações estratégicas das empresas, as situações de trabalho concretas, os níveis de qualificação exigidos dos trabalhadores e o grau de estabilidade do emprego. Neste sentido, não seria possível falar da generalização de um trabalho inteligente e autônomo. A flexibilidade pode, portanto, assumir também as formas da racionalização flexível, que consiste em um processo ambíguo. Ela está voltada para a eficiência, mas baseada em um discurso de realização do indivíduo, calcada em sua criatividade e em seu empenhamento, mas não em valores sociais e interesses coletivos. Daí decorrem práticas de gestão fundamentadas na responsabilização individual no trabalho, na individualização das remunerações e das carreiras (KOVÁCS, 2006). Assim, a flexibilização remeteria a uma tendência para a desvalorização dos recursos humanos, manifesta no aumento do desemprego, da desqualificação e da precarização do emprego. Os postos de trabalho valorizados seriam ocupados por uma elite do conhecimento⁽²⁾.

Nosso argumento é o de que essas duas vertentes da flexibilidade, ambas perspectivas debatidas tradicionalmente pela sociologia do trabalho, estão, na configuração do trabalho e nas vivências dos quadros superiores de TI, entrelaçadas. Características da flexibilidade em sua vertente positiva estão acompanhadas das consequências, especialmente em termos de construção de sentido e subjetividade do ator, daquela flexibilidade que é associada à precarização. Para demonstrar esse argumento, analisar-se-á a flexibilidade na configuração do trabalho dos quadros superiores de TI em três dimensões: i) gestão da empresa; ii) organização do trabalho; e iii) relações de trabalho, a fim de se apreender as implicações dessas dimensões na subjetividade do ator.

3. O TRABALHO DO ATOR DIANTE DAS MÚLTIPLAS FACETAS DA FLEXIBILIDADE

De acordo com *Dubet* (1996), a representação clássica da sociedade como sistema único e integrado já não é adequada. Atualmente, os atores estariam expostos a diferentes lógicas de ação, e está colocada a eles a tarefa de construir o sentido de suas vivências e experiências, sobretudo, de construir sua identidade — que não cabe mais em um papel social predefinido — e sua subjetividade, mediante articulação de lógicas distintas que estão presentes em uma mesma situação. Pode-se dizer que o trabalho do ator, esta atividade de articulação de princípios heterogêneos e construção de sentido, identidade e subjetividade, consiste em três momentos distintos. O primeiro deles é um momento de percepção da realidade, onde o ator procura identificar quais são os elementos que compõem suas vivências. O segundo diz respeito a uma tomada de distância em relação à realidade percebida, trata-se de um estranhamento ante sua fragmentação. Por fim, o terceiro momento consiste na afirmação da subjetividade,

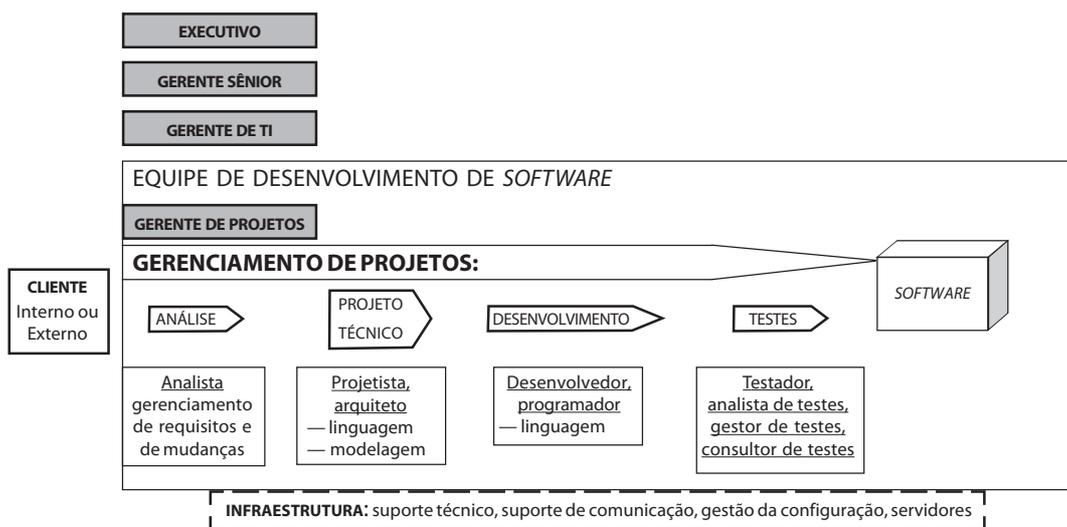
(2) Essa elite é restrita aos quadros superiores de grandes empresas, ao passo que em empresas menores, dentro do mesmo setor, a flexibilização já assume essa faceta menos otimista, aparecendo como acúmulo de trabalho e estresse.

ou seja, na elaboração de formas de se relacionar com as (ou estratégias dos atores perante as) lógicas de ação, por exemplo, engajamento, oposição, sofrimento, etc. Desses três passos, se constitui o esforço do ator em construir sua subjetividade.

Como já colocado, a construção desse sentido na configuração do trabalho dos quadros superiores de TI é embaralhada pelas diferentes dimensões sob as quais a flexibilidade se apresenta a esses atores. Constitui-se como característica fundamental para as empresas, por lhes garantir competitividade e capacidade de adaptação às mudanças do mercado, que se organizam em projetos autônomos e unidades diversas a fim de melhor se adequar às constantes inovações tecnológicas inerentes à TI. Chega às relações de trabalho sob a forma do PJ, profissional que se emprega como Pessoa Jurídica individual que, em muitos casos, presta serviços a uma única empresa, mascarando uma relação de assalariamento. Na organização do trabalho por projetos, a flexibilidade se torna uma demanda ao trabalhador: ele deve ser polivalente, adaptável, estar disposto ao risco e à instabilidade. Todas essas dimensões têm implicações fundamentais para a construção da identidade dos quadros superiores de TI e do sentido que eles atribuem ao seu trabalho. Aqui, a atividade do ator de construir sua subjetividade pelo trabalho será analisada na sua confrontação com a fragmentação e múltiplos significados da flexibilidade.

As dimensões da flexibilidade abordadas a seguir não pretendem encerrar, de modo algum, a complexidade do fenômeno, representam apenas seus aspectos mínimos e mais centrais.

A dimensão “gestão da empresa” se apresenta objetivamente aos quadros superiores de empresas de TI na forte redução de níveis hierárquicos em comparação às grandes empresas do paradigma fordista de produção. O quadro abaixo tem por objetivo ilustrar esse tipo de estrutura organizacional, bem como a constituição de uma equipe de desenvolvimento de *software*.



Fonte: Elaboração própria.

Subjetivamente, a organização horizontal e em rede demanda uma postura de iniciativa, colaboração e empenhamento do trabalhador; ao mesmo tempo em que a flexibilidade estratégica, que visa à adaptação da empresa à variação do número de clientes e da carga de trabalho, torna-o mais vulnerável a tais mudanças. Deste modo, cabe ao ator construir os sentidos de segurança e estabilidade no trabalho, uma vez que estes não lhes são garantidos socialmente. Neste aspecto, o trabalho de construção de sentido dos quadros superiores de TI resulta na necessidade deles assumirem os riscos inerentes à flexibilidade, mas também de se tornarem confiáveis e estáveis a fim de se constituírem como estrategicamente relevantes para a empresa.

Eu peguei dois projetos que foram bem problemáticos aí, pra [empresa], e que foi bem complicado, assim. Não tinha ninguém mais pra assumir, eles pediram pra mim pegar, e eu disse: *porra! É um baita risco*. É um negócio que tava indo um monte de dinheiro fora da empresa, tava toda a diretoria em cima, e tava todo mundo de olho. Eu podia ter dito não, eu tava saindo de férias, eu podia ter dito não, e daí, sei lá. Eles iam pegar, não iriam me prejudicar aqui dentro, né? Mas eles iam ter que ir atrás de outra pessoa. Mas aí também tem um risco de assumir aquilo ali, mas também tem a possibilidade de pegar aquilo, fazer dar certo, e tu ter um crescimento aí, né? Até, de reconhecimento, né? E foi o que acabou acontecendo, né? Eu podia ter ficado na minha, e não ter assumido risco nenhum. Pô, é um negócio que tá todo mundo em cima, dando problema. (Homem, 30 anos, gerente de projetos, pesquisa 1)

Deste modo, o trabalho perde aquela característica de provedor de estabilidade, considerada central em sua configuração tradicional fordista. Agora, para ser um bom trabalho, deve ser sinônimo de aventura e desafios incessantemente renováveis.

[...] aquela referência dos pais, né? Estabilidade é importante. Se a gente pega aquela geração, muito importante, *teu futuro, pô, vale a pena*. E aí teve um concurso, eu fiz o concurso da CRT na época... E aí eu passei, e aí eu fui chamado e eu disse: não, não é isso que eu quero. Até fui lá e disse: *oh, me coloca pro final da lista, mas eu não vou entrar*. Todo mundo que tu pode imaginar, na família, assim...

P: *É louco! [risos]*

[...] não é isso que eu quero. Aí, realmente, eu fui pra [grande empresa multinacional de TI], num projeto altamente arriscado, complexo. E aí foi um projeto muito legal, trabalhando aí... Às vezes, eu dormia quatro horas por dia, por mais de seis, seis meses, né? [...] Foram seis meses com altíssima adrenalina. Então eu fiquei... Minha namorada, na época, levava café da manhã porque eu não conseguia sair pra comer. Essa é a área de tecnologia, né? Altamente, adrenalina altíssima. (Homem, gerente sênior, 36 anos, pesquisa 1)

Quais as implicações do trabalho como aventura para construção da subjetividade? O sujeito assume para si a tarefa de aporte de segurança, antes também

atrelada ao trabalho estável. No entanto, isso não significa uma vivência árdua, de sentido fragmentado. O sentido se unifica no “eu” do trabalhador-empendedor que se empodera ao tomar para si a gestão de seu percurso profissional (MOSSI, 2009).

É... na realidade, é assim, oh: eu encontro segurança em mim, na minha capacidade, nos meus pontos fortes, assim. O que que uma empresa vai ganhar me contratando? Então, é na confiança das minhas conquistas, do que eu entrego, do que eu agrego de valor, sempre mantendo um olho, assim, na questão da especialização. Sempre não deixando de aprender coisas novas, de tá olhando oportunidades dentro da empresa mesmo, de movimentos estratégicos de carreira. (Homem, 34 anos, gerente de TI, pesquisa 1)

No que diz respeito às consequências da flexibilidade na configuração do trabalho dos quadros superiores de TI, pode-se observar as características daquilo que Kovács (2006) chama “flexibilidade humanizada”: há uma valorização das competências humanas, já que o trabalho do quadro superior é, em última análise, resolver problemas e construir sentido. Autonomia, criatividade, participação e cooperação são fundamentais para o bom andamento dos projetos de desenvolvimento de *software*, e, conseqüentemente, para o ganho em competitividade das empresas. Contudo, o mercado de TI é bastante instável, e a demanda por *software* é sazonal e inconstante. Dependendo da forma como a empresa se organiza em relação a essa demanda irregular e do quão disposta a projetos arriscados (com descompasso entre custo e orçamento disponibilizado pelo cliente) ela está, as consequências de um trabalho em equipe pautado pela criatividade e cooperação para a subjetividade perdem em virtuosidade.

[...] um estresse muito grande, na verdade. A gente tava... tava dando muita confusão... É que assim: o projeto foi calculado, e eu participei do cálculo de quanto tempo ele ia levar e quantas pessoas precisavam, e o nosso cálculo era de mais ou menos vinte pessoas por cinco anos. E aí o orçamento que o [cliente] tinha pro projeto era de dois anos pra oito pessoas. Então, acumulou muito trabalho, começou a dar muita briga interna, muito estresse, e chegou numa hora que eu não tinha mais cabeça pra aquilo lá, tava muito estressado mesmo e aí resolvi sair. (Homem, 32 anos, gerente de projetos, pesquisa 2)

Aqui se apresentam traços da flexibilidade em sua vertente negativa, e o sentido de ser um trabalhador-empendedor se fragmenta.

Por sua vez, a dimensão “organização do trabalho” coloca aos quadros superiores de TI a questão das equipes (ilustradas no quadro acima), que se reconfiguram de acordo com as necessidades da empresa, ou seja, dependendo do número de clientes e da tecnologia empregada nos projetos. Assim, os trabalhadores técnicos transitam horizontalmente no interior da empresa. Já os quadros superiores, gerenciando equipes com finalidades e habilidades distintas, desempenham sua polivalência ao transitarem

entre suas competências técnicas, gerenciais e relacionais, pois em situações-problema são requeridos a intervir em suas equipes utilizando-se de seus conhecimentos técnicos.

[O trabalho técnico] sumiu, mas vou dizer assim, sumiu bastante, mas ajuda muito no *background*. Eu vou de 8 a 80, e o time me conhece, eu vou de 8 a 80. Eu gosto de olhar pra frente e tentar ser criativo, e partir pra teste, mas se eu acho que tem um problema, se eu acho que tem fumaça... E eu trabalho muito por *feeling*. Eu sinto que tem fumaça em algum lugar, eu vou e coloco 4, 5, 6 lá na volta, e: *agora tu me explica o que é que tá acontecendo, me explica como que vocês fizeram esse negócio, qual é a arquitetura que vocês usaram? Por que que não fizeram tal coisa? Por quê?* Como eu vivi já muito, trabalhando em grandes empresas com vários problemas... Hoje a tecnologia é outra, mas os problemas geralmente são os mesmos. O risco é muito parecido. Então, eu consigo enxergar fumaça muito rápido. (Homem, 36 anos, gerente sênior, pesquisa 1)

Geralmente, a equipe de trabalho é composta por um gerente de projetos e por profissionais técnicos. No entanto, gerentes de projeto relatam desempenhar também funções técnicas, como de desenvolvedor de *software*. E, muitas vezes, sobretudo em empresas de porte pequeno, as figuras do gerente e do analista de sistemas se confundem.

Aí eu fui pra uma outra empresa de desenvolvimento de *software*, foi em 2004, que tava trazendo RP. Como assalariado. Eu morei em Santa Cruz do Sul, que os caras faziam RP pra [cliente]. Aí eu fiquei lá como analista dessa empresa, era analista de negócios, também fazia gerenciamento de projeto, então, falar com o cliente e também fazia a parte de traduzir o que o cliente queria pros desenvolvedores, e também programador. (Homem, 32 anos, gerente de projetos, pesquisa 2)

Na vivência da organização do trabalho, a flexibilidade também surge em outro sentido: o equilíbrio entre vida pessoal e profissional por meio das possibilidades de arranjos de tempo e local de trabalho.

[...] [a empresa], ela incentiva muito a flexibilidade, assim, o *work life balance* [vida profissional equilibrada], que eles chamam. Tu ter um equilíbrio entre a tua vida pessoal e a tua vida profissional. Porque... o que acontece? Eu, como gerente, passei boa parte da minha vida acreditando que você tem que separar o seu profissional do pessoal. Eu sempre acreditei nisso, assim. Pode acontecer o que acontecer na tua vida pessoal, tu tem que vir aqui, fazer de conta que nada tá acontecendo e vice-versa. Mas eu entendo que o gerente de pessoas ele tem que ir além disso. Então, não adianta eu tomar uma decisão que prejudique a pessoa pessoalmente e eu tenho certeza que isso vai afetar o resultado dela aqui dentro, mesmo que ela faça de tudo pra não transparecer isso. Então, às vezes, alguns detalhes pequenos que as pessoas abrem pra gente, têm a confiança de abrir pro gerente isso. Tem algum problema pessoal, ele precisa de uma flexibilidade até em horário, né? Tenho inúmeros casos, assim. (Homem, 36 anos, gerente de TI, pesquisa 2)

Como demonstra o estrato acima, esse equilíbrio é objeto de uma política da empresa e se reverte em demanda ao trabalhador: não só é possível, como se deseja que ele seja capaz de encontrar o balanceamento entre o trabalho e as outras esferas de sua vida. Assim, esse ganho em flexibilidade se reverte em outro elemento ao se articular com o sentido do trabalho: deve-se estar disposto ao risco, se fazer digno de confiança, viver o trabalho como aventura, ser polivalente dominando habilidades de naturezas distintas, mas sem deixar que o trabalho tome conta do restante de sua vida. Não apenas o trabalho como quadro superior consiste em gerar injunções contraditórias, mas ser um quadro superior implica em ser capaz de se distanciar das características da configuração do trabalho a fim de descobrir qual o ponto de equilíbrio que pode existir entre todos esses elementos que compõem suas vivências.

Somado a essa produção de um sentido de afastamento de um trabalho que demanda alto engajamento, tem-se a dificuldade de padronização dos processos de trabalho na área de TI. Deste modo, predefinidas sobre a organização do trabalho estão apenas as informações elencadas acima: para realizar seu trabalho, o quadro superior de TI deverá transitar entre suas competências técnicas, gerencias e também relacionais — para dar conta de trabalhar com equipes distintas e em reformulação. O restante deverá ser definido diante do projeto que se apresentar.

Porque projeto de *software* tem uma característica interessante, que cada projeto é uma história nova, é difícil de repetir a experiência. E um projeto de *software*, diferente de um prédio, na medida que tá se desenvolvendo, novas ideias surgem e o cliente, posto àquele projeto pode mudar o escopo. Ou o mercado impõe uma mudança, ou alguém quando bolou a primeira solução descobriu em algum momento do tempo que faltou alguma coisa. Isso é muito normal. Então, o processo de desenvolvimento de *software* tem que prever essas mudanças ao longo do tempo. (Homem, 52 anos, gerente de TI, pesquisa 1)

Embora essa dificuldade de padronização dos processos de trabalho represente ganhos em termos de autonomia e criatividade na realização do trabalho, reforçando o ideal do bom trabalho como aventura, para os atores, parece necessário haver um limite razoável na não padronização. A flexibilidade não deve, para o trabalho de construção de sentido do ator, se confundir com desestruturação e falta de organização.

Ahn... a empresa, por ser uma empresa de porte médio pra pequeno, 100 funcionários não é uma grande empresa, muitas coisas ainda eram resolvidas no modelo heroico, tá?

P: *Como que é o modelo heroico?*

É que tu não tem um processo definido, tu não sabe como a coisa vai dar, mas tu confia no taco daquele profissional, *o cara é bom pra caramba, ele vai resolver isso!* Como? Tu não tem a menor ideia! Mas ele é o meu herói, ele vai resolver aquilo. Entendeu? Então, ahn, isso de certa forma te dá um pouco até mesmo, assim, de tempero, de desafio na situação, ahn, mas tu

chega num momento que tu cansa de resolver as coisas no modelo heroico. Tu... na primeira vez, tá, tu vai lá, resolve, O.K., maravilha, deu certo, tivemos sorte, ou *bah, o cara é bom pra caramba, dependemos dele pra esse tipo de coisa*. A segunda vez, tu fica pensando: poxa, de novo isso acontecendo? A gente não tomou nenhuma ação pra modificar ou pra resolver isso de uma forma que nós não venhamos a depender do [Fulano]. E na terceira vez que isso acontece, poxa, tá virando palhaçada! Então isso aqui não é mais uma exceção, isso aqui tá virando rotina e a gente não conseguiu fazer nada pra fazer isso. (Homem, 36 anos, gerente de projetos, pesquisa 2)

A flexibilidade desejável residiria na autonomia para tomada de decisão, nas possibilidades de mudar os processos preestabelecidos na *gestão da empresa*, afinal a figura do quadro superior se confunde com a de gestor da empresa, pois ele a representa perante aos trabalhadores técnicos. Diante da rigidez da estrutura organizacional, percebe-se a elaboração de estratégias de resistência, de oposição e tentativas de burlá-la em nome da efetividade.

Ahn... ... dentro da estrutura que eu tava, alguns processos eu era o dono do processo, eu poderia mudá-los sem problema nenhum dentro dos limites da minha área... Os problemas que se tinham aí e que eu enfrentava à época eram muito relacionados à autonomia financeira, tá? Eu não tinha claramente um orçamento pra minha área, o qual eu pudesse aplicar ele no formato que eu quisesse. (Homem, 36 anos, gerente de projetos, pesquisa 2)

Às vezes tu tem o recurso humano, mas ele não tá capacitado, então, tu tem meio recurso, e aí tu conseguir liberar às vezes dois ou três mil reais pra fazer uma capacitação pra que aquele profissional possa dar um retorno três ou quatro meses depois, é uma novela! [...] Eu nunca cheguei às vias de fato com alguém por uma questão dessas, mas de trazer à mesa de discussão, junto com a diretoria e de trabalhar isso e de *não, nós vamos resolver* e passou 15, 20 dias e não se fez nada, ahn, na próxima reunião de diretoria se comenta de novo, *pois é, mas é o tempo, não pudemos fazer* e tu sente que tão te cozinhando, num linguajar bem popular, assim, né? [...] E tinha outras que eu simplesmente não pedia nem a benção, só avisava: oh, fiz assim. *Ah, mas como isso?* Se eu tivesse feito pelo processo normal e tudo mais, a gente ia levar um mês pra resolver, o cliente queria pra hoje pela manhã, não tinha tempo pra isso. Eu tinha duas opções: ou eu não atendia o cliente, que ele ficava insatisfeito e abria a brecha pra concorrência, ou eu atendia e assumia o risco. Atendi e o risco tá aqui, vamos discutir. (Homem, 36 anos, gerente de projetos, pesquisa 2)

De acordo com Kovács (2006, p. 50), o trabalho em grupo realizado “ao nível da execução com vista a melhorar a *performance* econômica”, reduzindo custos e aumentando a produtividade significa, para os analistas mais críticos, um “taylorismo interiorizado, implicando [...] estandardização de processos e eliminação dos aspectos informais”. O trabalho em equipe em TI não se realiza apenas em nível de execução,

mas também de concepção do projeto. Isso não significa que todos os trabalhadores, até mesmo os puramente técnicos, sejam incluídos na concepção, mas que o quadro superior não concebe um projeto sem um cliente, sem um analista de sistemas — de modo que há um ganho nesse sentido. Pela natureza do trabalho de desenvolvimento de *software*, sua imprevisibilidade, pelo fato de que um mesmo *software* não será desenvolvido mais de uma vez, de modo que os projetos significam a construção de um novo produto ou serviço, a flexibilidade não assume a faceta taylorista e o complicador adicional para o trabalho de construção de sentido do ator parece ser diferente de outros setores.

A pressão e a incerteza são potencializadas, mas, ainda assim, o ator pode construir um sentido positivo a um trabalho que se organiza e se configura de tal forma. O estresse se confunde com diversão.

[O desenvolvimento de *software*] é um pouco mais... do ponto de vista assim, de... estresse. Tem um estresse maior porque a cobrança é... tem que entregar mais. O ritmo é outro, mas é mais divertido... O estresse que existe hoje numa área de qualidade é que tu tem que fazer os outros trabalharem. Então, tem que lidar com situações, tem que entender muito de gestão de pessoas, entender o conceito de *change management*. Tem que saber, a pessoa tem que conhecer as configurações políticas que existem, como é que é melhor jeito de implantar uma ideia, né? Porque uma ideia mal lançada, ela pode morrer antes de pegar, né? Então, tem que saber, tem que ter paciência, porque toda a vez que se coloca uma ideia tem um monte de gente contra. Então, faz parte da atividade de quem trabalha com qualidade de processos, saber lidar com resistências normais que existem. E entender isso, classificar isso através de um *framework* e trabalhar com isso de forma natural. Se a pessoa não entende isso como parte do jogo, não deveria nem trabalhar na área. É matéria-prima, porque as resistências, elas são normais num sistema, porque as coisas estão funcionando de um jeito e vem alguém e muda. E isso cria distúrbio, né? Ao propor alguma coisa nova, tem que ser alguma coisa que tenha sentido, e que o apoio dos organizados seja o melhor possível, né? (Homem, 52 anos, gerente de TI, pesquisa 1)

Embora não haja standardização de processos e o trabalho estressante possa assumir o caráter de diversão, pode-se observar outras das consequências negativas da flexibilidade, que não as de supressão dos aspectos informais que reduzem a autonomia: “para além da sobrecarga de trabalho e horas extraordinárias”, os trabalhadores mais fragilizados, como são as mulheres, atribuem um sentido de sofrimento a este trabalho, estando, teoricamente, mais vulneráveis à marginalização (KOVÁCS, 2006, p. 50). Para elas, o estresse e a carga de trabalho transbordam o trabalho e chegam à vida pessoal; a tarefa de equilibrá-los parece irrealizável.

[...] Eu adoro a área de informática... mas o problema é que a nossa área é muito agitada... É muito estresse, é estresse constante, sabe? E, assim, eu

até consigo, até consigo aguentar isso até uma certa idade, mas depois eu... Porque... é difícil... eu não quero... morrer... estressada... Eu quero aproveitar a minha vida, eu quero viajar, que eu adoro viajar. Então, claro, eu adoro trabalhar nisso, só que eu não sei até quando... que eu vou aguentar... sabe? Ficar me estressando... (Mulher, 29 anos, gerente de projeto, pesquisa 1)

[...] a vida pessoal fica bem comprometida, assim. Voltei pra academia agora, faz um mês, [...] eu tenho procurado, final de semana agora, se tiver tempo bom eu saio, dou minha caminhada, dou minha corridinha, sabe? Eu não deixo esse lado morrer, porque a hora que eu entregar os pontos aí eu sei que o resto todo vai junto, né? Mas eu tento levar uma vida saudável, assim, ter uma alimentação bem saudável, fazer exercício, não fumo... Eu sei que isso aí é um dos pilares pra eu conseguir tocar todo o resto. Mas é difícil preservar os amigos, é difícil ter amigo que queira fazer uma visita ou querer fazer alguma coisa contigo depois das dez da noite, que é a hora que eu chego em casa, é difícil preservar um relacionamento por conta disso, fica complicado. As próprias posições que eu ocupo são coisas que às vezes... dificultam algumas relações... Mas tô pagando o preço! Na carreira, eu quero crer que isso vai ter um resultado. Sempre apostei muito na minha carreira! Sempre apostei! (Mulher, 36 anos, gerente de projetos, pesquisa 1)

Por fim, na dimensão “relações de trabalho”, a figura do PJ prestador de serviços individual para uma única empresa, deixa de ser, na área de TI, uma forma de contratação atípica para ir ao encontro da imagem do trabalhador-empresendedor, gestor de sua carreira. É responsabilidade do ator o desenvolvimento de suas competências e de sua carreira, assim como seu acesso a direitos trabalhistas (por exemplo, seguro-desemprego) e sociais (previdência social).

Além disso, eu criei uma educação financeira, né? Então, tanto que aqui, quando eu saí da [empresa X] pra [empresa Y], eu fiquei três meses sem salário, eu estava trabalhando na [empresa X] como Pessoa Jurídica, então não tinha FGTS, fundo de garantia, não tinha nada. Eu consegui me manter esses três meses por quê? Em função da minha educação financeira, que ao longo dos tempos fui guardando uma reserva de contingência... não me lembro quando foi, mas quando eu tinha vinte, 25 anos eu abri uma previdência privada também, pensando: *vou me aposentar com 50 anos*. Daí comecei a aplicar um dia na previdência privada pensando nisso... (Homem, 35 anos, gerente de TI, pesquisa 2)

Mas, mais importante para construção da subjetividade do que a gestão desse tipo de recurso possibilitada pela (relativamente) alta renda, é a noção de que:

É... independe de tu ser CLT ou de ser PJ, a tua garantia de emprego é tu que faz. Eu não vejo essa relação: ah, eu sou CLT, eu sou garantido. Não! Eu não vejo essa relação. (Mulher, 29 anos, gerente de projeto, pesquisa 1)

Objetivamente, esta forma de contrato pode significar a “expansão de formas flexíveis ou instáveis e frequentemente precárias de emprego” (KOVÁCS, 2006, p. 53), mas que não são assim vividas subjetivamente pelos atores. Eles aqui constroem um sentido de empoderamento. É o que em pesquisa anterior denominamos fortalecimento do “eu” (ROSENFELD, 2009; MOSSI, 2009), que, no entanto, não deixa de ser acompanhado de um processo de precarização social:

A precarização social significa, pois, um direcionamento da responsabilidade social para uma crescente individualização. Esta, por sua vez, implica na interiorização do princípio de responsabilidade individual (LE LAY, 2007), de maneira que o ator adere às normas comportamentais e valores esperados para que se torne senhor do seu destino. Ora, a fragilização dos laços sociais decorrente da individualização preconizada como autonomia constitui-se como um processo de precarização. (ROSENFELD, 2009, p. 23)

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A configuração do trabalho nas empresas de TI de diferentes portes permite refletir acerca dos formatos que a flexibilidade assume na fase atual do capitalismo. A projetização e horizontalização das estruturas organizacionais tornam o trabalho mais instável e menos seguro. O trabalho em equipes que se redefinem de acordo com as demandas dos clientes exacerba a ideia de polivalência dos trabalhadores em todos os níveis do desenvolvimento de *software* e, dependendo das estratégias da empresa, pode representar acúmulo de trabalho e estresse. A flexibilização das relações de trabalho coloca em evidência o que pode ser chamado de um processo de precarização social (ROSENFELD, 2009), em que a individualização significa fragilização dos laços sociais.

No entanto, observar objetivamente as consequências da flexibilidade, embora elas não possam ser socialmente negadas, não resolve a questão do que é ser flexível na atual configuração do trabalho. Esse é o sentido que o sociólogo constrói acerca de uma realidade observada, mas nem sempre corresponde ao resultado da atividade de construção de sentido dos atores diante da realidade por eles vivenciada. O ator está disposto a assumir o risco do trabalho por projetos e conhece as formas de se tornar confiável e estrategicamente relevante para a empresa em que trabalha, ou para qualquer outra. Ele é capaz de encontrar diversão e aventura no ritmo acelerado do trabalho, e sente prazer em realizar um trabalho que requer competências técnicas, gerenciais e relacionais para resolver sucessivos problemas. O contrato sob a forma da Pessoa Jurídica não significa, para ele, vulnerabilidade, mas melhor gestão de sua própria carreira. Há uma identificação dos quadros superiores de TI com o modelo do trabalhador-empresendedor e o trabalho como aventura se torna uma atividade de construção de sentido prazerosa, mas que não se dá sem custos. A aventura implica riscos, entre eles, o risco de a flexibilização estratégica não ir ao encontro das expectativas de um bom trabalho. Embora a adesão ao modelo siga desejável para o ator, traz à tona traços de sofrimento no trabalho, uma vez que a construção de

sentido esbarra nas consequências daquilo que Kovács (2006) chama de racionalização flexível, como a responsabilização individual no trabalho, a individualização das remunerações e das carreiras e a precarização do emprego. Mesmo para os quadros superiores de TI, que são a personificação do ideal do trabalhador empreendedor de si mesmo, no qual repousa a construção de um sentido coeso do trabalho e da subjetividade — o fortalecimento do “eu” (MOSSI, 2009; ROSENFELD, 2009) —, observa-se a confrontação entre um ideal de flexibilidade bem definido e a dispersão da realidade vivenciada, ou seja, a flexibilidade positiva cobra custos que colocam em questão sua “positividade”.

A flexibilização confrontaria, assim, trabalho decente e indicativos de precarização, em uma vertente virtuosa e não virtuosa, respectivamente. O reverso da flexibilização positiva pode se expressar na precarização do trabalho mediante de sua desregulamentação, o fim da estabilidade do emprego, as formas parciais e atípicas de utilização da mão de obra pelo capital. Para os quadros superiores de TI, todos esses elementos assumem um sentido de empoderamento do sujeito diante da realidade fragmentada, os traços de precarização começam a ser manifestos, sobretudo, no sofrimento no trabalho, na dificuldade de construção de um sentido único e coeso. O modelo do risco e da transitoriedade, tão caro ao mercado de trabalho e aos trabalhadores de alta renda que a ele se adaptam, se propaga e se desdobra para o mercado de trabalho como um todo, lançando à precariedade e à fragilização aqueles trabalhadores com competências menos valorizadas.

REFERÊNCIAS

- BOLTANSKI, Luc; Chiapello, Eve. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard, 1999.
- BOUFFARTIGUE, Paul. “La fonction d’encadrement”: de l’importance du travail dans l’étude cadres. *Colloque autour des travaux de Georges Benguigui*: Encadrer, surveiller, inventer. Université de Paris X Nanterre, 16 novembre, 2001.
- BRESCIANI, Luís P. Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada. *São Paulo em Perspectiva*. São Paulo, v. 11, n. 1, jan./mar., 1997.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. V. 1, 11. ed., São Paulo: Paz e Terra, 2008.
- DUBET, François. *A sociologia da experiência*. Lisboa: Instituto Piaget, 1996.
- KOVÁCS, Ilona. Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. *Sociologia, problemas e práticas*. [on-line]. 2006, n. 52 [citado 30 Maio 2011], p. 41-65. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292006000300003&lng=pt&nrm=iso>.
- LOPEZ-RUIZ, Osvaldo. *Executivos das transnacionais e o espírito: capital humano e empreendedorismo como valores*. Rio de Janeiro: Azougue Editorial, 2007.



MOSSI, Thays W. *Esse é meu nome, trabalho em TI e não sou a empresa: identidade profissional dos quadros superiores de TI*. Trabalho de Conclusão de Curso. Departamento de Sociologia — UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

ROSENFELD, Cinara L. Quadros superiores de TI: mobilidade ou fragilização? In: ANPOCS. Caxambu, 2009.

ROSENFELD, C. L. Trabalho decente e justificação da precarização. *Tempo Social* (USP. Impresso), v. 23, n. 1, 2011.

Recebido em 9 de abril de 2011.

Aceito em 28 de setembro de 2011.