

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas  
Departamento de Sociologia

*Esse é o meu nome, trabalho em TI e não sou a empresa: identidade  
profissional dos quadros superiores de TI*

Trabalho de Conclusão de Curso

Thays Wolfarth Mossi

PORTO ALEGRE

2009

***Esse é o meu nome, trabalho em TI e não sou a empresa: identidade profissional dos quadros superiores de TI***

Trabalho de Conclusão de Curso, elaborado  
sob orientação da Prof<sup>a</sup> Dra. Cinara  
Rosenfield para obtenção do título de  
bacharel em Ciências Sociais na  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

PORTO ALEGRE

2009

## Agradecimentos

Agradeço a todos aqueles que contribuíram para a construção deste trabalho.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e seu programa de iniciação científica, pela formação teórica e prática de qualidade oferecida.

À Prof<sup>a</sup>. Cinara Rosenfield pelos quase três anos de trabalho em conjunto, pelo exemplo profissional, pelo incentivo e por acreditar (e me mostrar) na minha capacidade. A oportunidade de participar do projeto de pesquisa do qual esta monografia deriva (Quadros Superiores de TICs: mobilidade ou fragilização?) não só me proporcionou grande aprendizado, mas me colocou questões para as quais não encontrei respostas definitivas e por isso me incentivam a continuar refletindo.

Aos entrevistados, que, dividindo conosco suas experiências de vida e nos cedendo seu tempo de trabalho, fizeram possível a realização da pesquisa. O meu estranhamento em cruzar por uma hora de entrevista pela trajetória de alguém, conhecendo-a (sem que esse alguém conheça a minha), faz que eu lembre do nome e das feições de cada um. Agradeço pelo altruísmo e pela confiança que cada um, à sua maneira, depositou em nós pesquisadoras desconhecidas.

Aos demais professores e aos colegas do grupo de pesquisa “Trabalho na sociedade contemporânea”, pela troca, pelo trabalho conjunto, pela experiência de participar de uma grande pesquisa. Ao Prof. Fernando Cotanda e à Prof<sup>a</sup>. Naira Lapis pela disponibilidade em participar da banca e pelas ricas contribuições a este trabalho e interessantes sugestões para sua continuidade.

Às amigas que estiveram comigo em longas conversas, nas mais variadas crises identitárias, profissionais, sociológicas... e às que entenderam a minha ausência.

À minha família – que me mostrou durante toda a graduação um amor incondicional, o qual me guiou até aqui – por sempre me incentivar a estudar e me dedicar àquilo que eu escolhi, e por ter facilitado de todas as formas possíveis que eu o fizesse. Ao meu amor, melhor amigo e companheiro, para quem eu simplesmente não encontro palavras suficientes.

## Resumo

O presente trabalho se propôs a compreender a configuração da identidade profissional dos quadros superiores de empresas de Tecnologia da Informação (TI) enquanto sujeitos que emblematizam o novo espírito do capitalismo (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999), e que estão inseridos nas reestruturações do paradigma tecnológico da Sociedade da Informação (CASTELLS, 2008). Para tanto, foram realizadas quatorze entrevistas semi-estruturadas com profissionais da área de TI, e analisadas de acordo com os critérios da análise de enunciação (BARDIN, 2008) oito entrevistas com gerentes ligados a áreas técnicas de empresas de TI. Concluiu-se que, ao contrário da perspectiva apresentada por Dubar (2000), a identidade profissional dos quadros superiores de TI não se configura instável como o contexto no qual se constitui. Mas sim que ela é estável uma vez que se fortalece em relação ao contexto social instável, constituindo-se como espaço de estabilidade no qual os sujeitos ancoram em si mesmos a vivência desse contexto. E também como suporte de uma relação com o trabalho “exigente”, que demanda engajamento contínuo a projetos sempre transitórios. Assim, a identidade se fundamenta no “eu”, de modo que, se reflete aspectos do contexto social envolvente, são aqueles de um individualismo qualitativo instrumentalizado pelo capitalismo como norma, fator e legitimador da produção (HONNETH, 2006).

Palavras-chave: Identidade Profissional. Individualismo. Quadros Superiores.

## Sumário

1. Introdução.....	06
2. Quadros superiores, Identidade e as transformações sociais envolventes.....	14
2.1 Quadros superiores: uma categoria de análise.....	14
2.1.1 Quadros Superiores.....	15
2.2 Configurações identitárias, crise das identidades e identidade profissional.....	20
2.3 Transformações materiais: novo paradigma tecnológico e Sociedade da Informação..	24
2.4 Transformações ideológicas: novo espírito do capitalismo e <i>cité par projets</i> .....	26
2.5 Um efeito comum: o individualismo instrumentalizado.....	28
3. A configuração da identidade profissional dos quadros superiores de TI.....	32
3.1 Gestão do próprio destino: empregabilidade e mobilidade.....	32
3.2 Uma relação com o trabalho “exigente”: engajamento ao trabalho, risco e reconhecimento.....	39
3.3 Estabilidade do “eu” e segurança.....	46
4. Conclusão.....	52
5. Referências Bibliográficas.....	57
6. Apêndices.....	59

## 1. Introdução

A monografia que segue é um estudo qualitativo que versa sobre a configuração da identidade profissional dos quadros superiores de empresas de Tecnologia da Informação (TI) sob a lógica do novo espírito do capitalismo (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999). Ela é resultado do trabalho realizado enquanto bolsista de iniciação científica (PIBIC-UFRGS) no projeto “Quadros Superiores de TICs: Mobilidade ou Fragilização?”, coordenado pela professora Cinara Rosenfield. Seu título é uma paráfrase da fala de um dos quadros superiores entrevistados, cujo estrato será apresentado no segundo capítulo deste trabalho.

O ator social “quadro superior” refere-se a gerentes e executivos de empresas de TI com mais de 500 funcionários, que ocupam posições hierárquicas distintas e detêm alta qualificação. Essa denominação é uma construção teórica, tendo em vista a diversidade empírica no que se refere à posição hierárquica e ao conteúdo do trabalho. Por seu turno, as empresas de TI caracterizam-se pela organização em projetos, com estruturas rasas, flexíveis e, por isso, singulares umas em relação às outras – o que, entre outros fatores, possibilita a mobilidade voluntária e um mercado de trabalho com dinâmica própria.

O contexto no qual esse ator se insere é produto histórico das diversas transformações sociais de naturezas distintas, que se iniciam nos anos 1970 e culminam na consolidação da inserção das TICs na vida social, analisadas por diferentes autores. Dentre eles, Boltanski e Chiapello (1999) apontam a emergência de um novo espírito do capitalismo, marcado por uma nova representação da empresa e do processo econômico<sup>1</sup>. As empresas dividem-se em unidades autônomas, cuja organização se dá por projetos, de forma a reduzir sua estrutura hierárquica. Do mesmo modo, emerge uma nova forma de justificação, produzida e renovada historicamente: a *cit  par projets*<sup>2</sup>. Ela insere a ideologia de um mundo em conexão, que se articula em torno, principalmente, das noções de projeto e rede social, tendo em vista que o projeto é a ocasião e o pretexto da conexão em rede.

---

<sup>1</sup> Todas as traduções de referências bibliográficas em língua estrangeira, literais ou não, são traduções livres da autora desta monografia.

<sup>2</sup> Na tradução do livro *Le nouvel esprit du capitalisme* (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999) para o português (2009), *cit  par projets* foi traduzido para *cidade por projetos*. Essa tradução pode ser adotada com uma ressalva: a palavra "cidade" em português não aporta a mesma imagem que "cit " em francês. "Cit " se refere à cidade histórica, à polis, e no sentido figurado também se refere a uma constru o ideal que coloca o mundo sob novos aspectos.

Dessa forma, a atividade consiste, para os sujeitos, em inserir-se em redes. Aquele que não estiver apto a fazê-lo corre o risco de exclusão da rede, o que seria sinônimo de morte em um mundo reticular. Assim, os sujeitos têm por preocupação “natural” conectar-se aos outros (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999). E, para isso, eles devem ser móveis, adaptáveis, flexíveis, polivalentes, empregáveis, autônomos, e devem estar dispostos a correr riscos. Essas são características do *état de grand*<sup>3</sup>, em oposição ao *état de petit*<sup>4</sup>.

Os quadros superiores de empresas de TI condensam de forma emblemática o *état de grand* no cerne da  *cité par projets*, pois, de acordo com Boltanski e Chiapello (1999), trabalham sob as normas e valores do novo espírito do capitalismo. Nesse sentido, Mispelblom Beyer (2003) os caracteriza enquanto trabalhadores de confiança, cuja atividade consiste na construção de consensos. Por isso, definem-se, ainda, pelo seu trabalho de mediação e enquadramento (BENGUIGUI, GRISET & MONJARDET, 1977; BOUFFARTIGUE, 2001), de caráter intermediário e relacional. Ou seja, seu trabalho consiste em gerar injunções contraditórias, interpretando, filtrando e traduzindo informações aos trabalhadores de execução, de modo que as dimensões cognitiva e subjetiva do trabalho os colocam em constante tensão entre estes e os interesses da empresa (BOUFFARTIGUE, 2001).

Da mesma forma como os quadros superiores sintetizam o novo espírito do capitalismo (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999), a área de TI é emblemática do paradigma tecnológico da Sociedade da Informação (CASTELLS, 2008). Para Castells, nos anos 1970, por um lado temos uma revolução tecnológica baseada nas Tecnologias de Informação, e, por outro, um processo de desintegração do modelo organizacional de burocracias racionais e verticais, que configuram um cenário de reestruturação da produção capitalista. Esses dois processos se repercutem dentro das empresas, acarretando descentralização, maior flexibilidade de gerenciamento e maior individualização e diversificação das relações de trabalho (CASTELLS, 2008). Apesar das singularidades culturais e históricas das empresas, uma característica comum as perpassa: a organização em rede.

Dessa maneira, os quadros superiores das empresas de TI serão aqui pensados enquanto sujeitos que incorporam o “dever ser” do novo espírito do capitalismo (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999), e cujo trabalho pode ser definido pela função de

---

<sup>3</sup> O “Grande”, de acordo com a tradução para o português.

<sup>4</sup> O “Pequeno”, de acordo com a tradução para o português.

enquadramento (BOUFFARTIGUE, 2001). Sintetizando o *état de grand* (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999), atuam em empresas de hierarquia rasa, organizadas em projetos autônomos, que constituem cenário vantajoso para desenvolverem sua flexibilidade e polivalência. Num mercado de trabalho dinâmico, essas aptidões os tornam, *a priori*, profissionais valorizados e com alta empregabilidade.

Da mesma forma como Boltanski e Chiapello (1999) e Castells (2008) apontam para eminentes transformações de diferentes naturezas nas últimas décadas, Dubar (2000) destaca que esses processos levam a crises identitárias, pensadas como perturbações das relações relativamente estabilizadas entre os elementos estruturantes da identificação, que colocam em cheque as formas identitárias anteriores. A identidade é conceitualmente definida por sua reconstrução contínua e instabilidade relativa, formando-se através do entrecruzamento de dois processos: o biográfico e o relacional (DUBAR, 2005). Fluidez que, para Dubar (2000), se acentuaria com a situação de crise identitária, uma vez que se configura, no cenário de crise, uma identidade individualista e problemática como a única suscetível de reconhecimento<sup>5</sup>. Por seu turno, os quadros superiores de TI vivenciam um contexto que, assim como a definição da identidade em crise proposta por Dubar (2000), se caracteriza por sua fluidez, individualização e temporalidade. Em outras palavras, sua vivência é marcada pela individualização da gestão de seus percursos, onde deve-se ser empregável e, para tanto, correr riscos através do engajamento a novos projetos sempre desafiadores, que demandam uma adaptabilidade infinita. Entretanto, a análise das entrevistas nos mostra que eles são seguros de si, capazes de vivenciar esse contexto como ascensão e aprendizado profissional. E que, sobretudo, acreditam ser capazes de obter sucesso através dos desafios profissionais que decidem enfrentar, construindo uma trajetória dinâmica e particular. É nesse sentido que se faz uma apropriação crítica da perspectiva de Dubar (2000) – de que as identidades se configuram instáveis como o contexto no qual se constituem, sendo este o elemento incorporado à nossa hipótese, e ao qual ela se contrapõe, e não a questão das crises identitárias. Desse modo, a pergunta que este trabalho visa a responder é: como se configura sua identidade profissional do nosso objeto empírico, tendo em vista seu sentimento de segurança em si mesmos, e que ele

---

<sup>5</sup> No entanto, o objetivo aqui não é discutir se as identidades estão ou não em crise. Enquanto Dubar (2000) defende que sim, Kaufmann (2005) alega que as identidades só passaram a ser uma questão a partir do momento em que se tornaram problemáticas, e, portanto, não faria sentido falar em crise de identidades. Como essa discussão vai além dos objetivos aqui propostos, não será incorporada à hipótese.



emblemática o que é ser “grande” no novo espírito do capitalismo (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999)?

Para compreender essa configuração identitária específica, é preciso ter em mente um efeito comum às transformações sociais anteriormente apresentadas: o individualismo<sup>6</sup> instrumentalizado (HONNETH & HARTMANN, 2006; HONNETH, 2006), já que ele é elemento constituinte da identidade profissional dos quadros superiores de TI. O período social democrata pós Segunda Guerra Mundial traz como progresso moral institucionalizado, nos países desenvolvidos da Europa, o individualismo como forma predominante da representação de si. No transcorrer desse período, o individualismo se radicaliza em um princípio de realização de si através de um ideal romântico de experimentação, sendo que as biografias deixam de ser percebidas como processo linear de adoção de papéis familiares e profissionais.

Entretanto, a revolução neoliberal introduz o capitalismo flexível, em rede, por projetos, que instrumentaliza os progressos morais institucionalizados do período social-democrata (HONNETH & HARTMANN, 2006). Ou seja, o capitalismo “invade” as esferas não econômicas da ação, revertendo os progressos morais institucionalizados em fatores de produção e formas de justificação e legitimação das transformações e desregulações no campo do trabalho. Assim, o individualismo é instrumentalizado pelo capitalismo: dissipa-se seu caráter emancipador, mas mantém-se seu significado na compreensão que os indivíduos fazem de si. Os sujeitos são levados a seguir seus próprios e autênticos interesses no contexto profissional, e o trabalho estruturado por projetos – como o dos quadros superiores de TI – recompensa aqueles que se adaptam e se mostram aptos a reagirem de forma flexível a cada novo desafio. No domínio do trabalho, portanto, o senso emancipador do ideal de autenticidade do individualismo romântico se transforma em um instrumento de legitimação das relações capitalistas (HARTMANN & HONNETH, 2006, p.292)

---

<sup>6</sup> É necessário ter em mente a diferenciação que se faz neste trabalho entre individualismo, individualização e individuação. O individualismo diz respeito à uma dimensão ideológica, como norma a ser seguida pelos sujeitos em sua vivência cotidiana. A individualização se refere à uma dimensão mais instrumental, por exemplo, a individualização dos horários de trabalho, do percurso profissional – algo é individualizado em relação ao indivíduo. Por seu turno, a individuação é um processo de diferenciação qualitativa dos indivíduos entre si. Essa diferenciação foi elaborada a partir da leitura de Enriquez (1997). No entanto, seu intuito não é adotar um dos termos, mas esclarecer as diferenças existentes entre esses três processos interdependentes.

À instrumentalização do individualismo romântico pelo capitalismo, soma-se a convergência de diferentes formas de individuação, originando um individualismo qualitativo, no qual os sujeitos experimentam diversas formas de existência e de identidade para, nelas baseados, realizarem-se pessoalmente, distinguindo-se nitidamente uns dos outros (HONNETH, 2006, p.315). A consequência desse encontro é que, nas duas últimas décadas, as formas de existência se individualizaram fortemente, de modo que os sujeitos, para assegurarem seu futuro, foram exortados a colocarem a si mesmos no centro de seu modo de vida (HONNETH, 2006, p.313). Na esfera do trabalho, especificamente no âmbito das empresas, como resposta a essa “nova necessidade” de auto-realização do trabalhador, os assalariados passam de executores a empreendedores de si. Tem-se, portanto, uma subjetivação normativa do trabalho, que significa uma exploração econômica da propensão individual dos sujeitos buscarem a expressão de suas capacidades através do trabalho. Assim, a idéia da vida como experimentação não apenas justifica uma reestruturação, como o individualismo qualitativo é instrumentalizado como fator de produção. Em outras palavras, as “novas necessidades do trabalhador” são invocadas para exigir-lhes maior engajamento ao trabalho, revertendo-se em injunções externas.

É tendo em vista que diferentes processos de transformação – aqui ditos ideológicos e materiais – constituem um contexto social instável, marcado por um individualismo instrumentalizado (HONNETH & HARTMANN, 2006; HONNETH, 2006), que este trabalho tem por objetivo geral compreender a configuração da identidade profissional dos quadros superiores de TI, uma vez que esses sujeitos emblematizam, como exposto, o novo espírito do capitalismo (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999), e essa área, o novo paradigma tecnológico da Sociedade da Informação (CASTELLS, 2008). Para tanto, é necessária uma análise de ambas dimensões da identidade, que constituem nossos objetivos específicos: o processo biográfico e o relacional (DUBAR, 2005). Assim, por um lado busca-se compreender o percurso e as perspectivas profissionais de nosso objeto empírico através das noções de empregabilidade e mobilidade (intra e interfirmas). Por outro, visa-se a entender a relação com o trabalho dos quadros superiores de TI, analisando o engajamento ao trabalho e as possíveis formas de reconhecimento que dela derivam.

Dessa forma, a hipótese aqui proposta se opõe à perspectiva de Dubar (2000), de acordo com a qual os aspectos de constante reconstrução e relativa instabilidade da identidade se acentuariam em um cenário em processo de transformação e crescente instabilidade, e que a identidade seria tão instável quanto o contexto no qual se constitui.

Ou seja, a nossa hipótese é de que a identidade profissional dos quadros superiores de TI é estável, pois se fundamenta no “eu”, o que se dá em duas dimensões. A primeira dimensão dessa estabilidade é que a identidade se fortalece em relação ao contexto social instável, constituindo-se como um espaço de estabilidade, no qual os sujeitos acabam por ancorar em si mesmos a vivência de um contexto fluído, em transformação constante. A segunda dimensão é que a identidade profissional dos quadros superiores de TI se configura estável como suporte de uma relação com o trabalho “exigente”, que demanda um engajamento contínuo a projetos sempre transitórios, a renovação e ampliação dos conhecimentos, o que implica em risco e em sua constante reconstrução. Assim, a identidade profissional dos quadros superiores de TI se fundamenta no “eu” – tendo em vista que o sujeito se coloca no centro de sua própria vida (HONNETH, 2006) – englobando e condensando essas dimensões instáveis e em reconstrução contínua.

Para dar conta dos objetivos propostos, foram realizadas 14 entrevistas<sup>7</sup>, em seis empresas de TI, no período de setembro de 2008 a agosto de 2009, em empresas de TI de Porto Alegre e São Leopoldo. Trata-se de entrevistas semi-estruturadas, realizadas com apoio de roteiro<sup>8</sup>, e transcritas integralmente. Para realização desta monografia, foram escolhidas oito entrevistas a serem analisadas de acordo com a análise de enunciação (BARDIN, 2008), seguindo-se um critério de seleção dos entrevistados: trabalhar (como CLT ou Pessoa Jurídica) em empresa de TI com mais de 500 funcionários, ocupando posição gerencial, mas ter formação técnica em nível superior (cursos ligados à TI). A dimensão sexo não foi determinante para estabelecer o recorte, uma vez que agregar o sexo feminino possibilitou que se vislumbrasse outras esferas da vivência dos quadros superiores de TI, como a pressão das empresas que recai sobre eles. O mesmo se deu com relação ao fator idade, pois a própria função ocupada demanda certa experiência profissional, o que implica que os quadros superiores de TI não são extremamente jovens (menos de 25 anos), recém formados, mas também não têm idade avançada (mais de 60 anos), tendo em vista que se trata de um mercado que se consolidou nos últimos vinte anos. Com relação ao assalariamento, desconsiderou-se a forma de contratação (CLT ou PJ), uma vez que, como veremos, os sujeitos não a vêem como fator determinante de sua relação com a empresa, nem de sua segurança no emprego. O restante das entrevistas

---

<sup>7</sup> Um quadro com o perfil dos entrevistados encontra-se no apêndice (6.1).

<sup>8</sup> O roteiro de entrevistas encontra-se no apêndice (6.2). É importante notar que ele abarca dimensões e uma estruturação que não necessariamente correspondem às dimensões de análise das entrevistas. Isso se deve à necessidade de reformulação proposta pela pesquisa empírica.

refere-se a entrevistados de empresas com menos de 500 funcionários (3), que não ocupam posição gerencial (1), que são sócios da empresa (2), e foram utilizadas como forma de controle e proporcionaram um maior entendimento da área de TI, ainda pouco estudada. Alguns estratos dessas entrevistas são utilizados quando se trata de uma caracterização da área de TI – mas não da identidade –, e será possível identificá-los pelo perfil dos entrevistados.

Quanto aos procedimentos de análise, foi realizada análise em profundidade das oito entrevistas – que se apóia numa concepção da comunicação como processo, e não como um dado (BARDIN, 2008) –, e uma leitura transversal entre elas. A análise em profundidade seguiu as orientações da análise de enunciação sugerida por Bardin (2008), que prevê uma leitura lógica, seqüencial, e de estilo<sup>9</sup>. A primeira tem por objetivo apreender a lógica intrínseca que estrutura o discurso. Por seu turno, a seqüencial tem por objetivo salientar as rupturas, o ritmo e a progressão do discurso e que elementos os introduzem. Já a de estilo busca perceber o que, por exemplo, um discurso confuso ou controlado pode indicar. Com relação à transversalidade da análise, foi realizada uma classificação temática de extratos de entrevistas. Os principais temas são: a) gestão da empregabilidade; b) gestão da mobilidade; c) engajamento ao trabalho; d) reconhecimento; e) relação com o trabalho.

Desse modo, este trabalho divide-se em dois capítulos. O primeiro trata de questões teóricas, onde primeiramente é feito um esforço de construção da categoria “quadro superior”; num segundo momento, de definição do conceito de identidade, identidade profissional, crise identitária e reconhecimento; e, em seguida, apresenta-se as demais discussões relevantes para o objetivo proposto: sobre o novo espírito do capitalismo, o novo paradigma tecnológico e o individualismo institucionalizado. O segundo capítulo dedica-se à demonstração e análise dos dados empíricos. Assim, os resultados da pesquisa são apresentados conforme a seguinte estrutura, correspondente à definição do conceito de identidade em duas dimensões, de acordo com Dubar (2005), e à análise temática das entrevistas: análise do processo biográfico (gestão do percurso profissional, empregabilidade e mobilidade) e do processo relacional (relação com o trabalho, engajamento ao trabalho e reconhecimento). No último subcapítulo, tem-se por objetivo

---

<sup>9</sup> Bardin (2008) propõe também uma análise dos elementos atípicos a partir das figuras de retórica. Contudo, esse procedimento se mostrou pouco frutífero na interpretação, e, por isso, não foi considerado.

construir a definição da configuração da identidade profissional dos quadros superiores de TI através do entrecruzamento dessas duas dimensões, salientando o fortalecimento do “eu”.

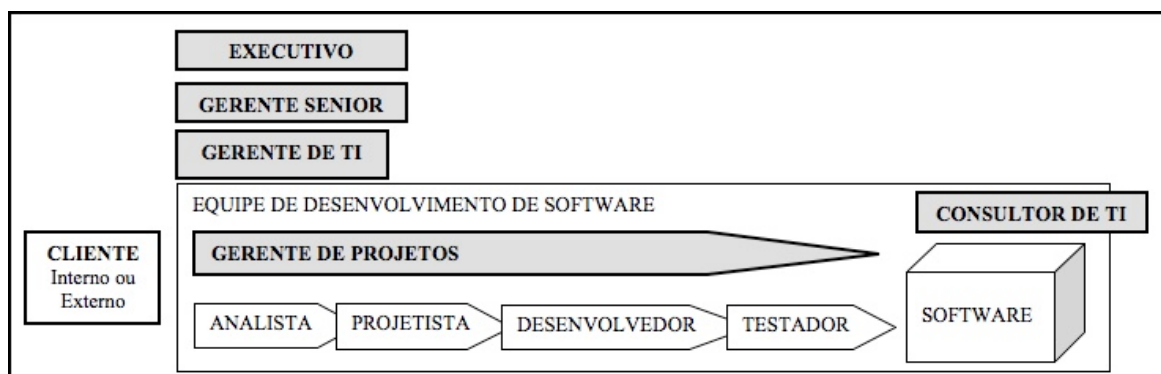
Contudo, é importante destacar os limites deste trabalho. Conta-se aqui com um número relativamente pequeno de entrevistas, que dizem respeito ao mercado de TI do Rio Grande do Sul, que, de acordo com os entrevistados, é distinto do de São Paulo, por exemplo. Assim, os resultados alcançados dizem respeito à realidade específica estudada.

## 2. Quadros superiores, identidade e as transformações sociais envolventes

### 2.1 Quadros superiores: uma categoria de análise

Nosso objeto de investigação foi eleito por condensar em si as transformações sociais que interessam à compreensão das mudanças decorrentes da introdução das TICs na sociedade. Nesse sentido, os *quadros superiores* emblematizam aquilo que é ser grande no novo espírito do capitalismo (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999). Contudo, foi necessária a construção de uma categoria analítica, a fim de dar conta da diversidade empírica encontrada: gerente de projetos, consultor, gerente de área, gerente organizacional, gerente de TI, executivos, etc., sendo que a mesma posição e função pode ter denominações variadas de empresa para empresa. Entretanto, a partir das entrevistas, foi possível elaborar a seguinte “estrutura organizacional”, a fim de representar, mesmo que minimamente, uma empresa de TI. Ela se caracteriza por sua horizontalidade, sendo que a estrutura abaixo se repete, representando as diferentes áreas da empresa.

**Quadro 1: Estrutura organizacional de uma empresa de TI**



Fonte: Elaboração a partir de entrevista

Estamos considerando como *quadros superiores* os gerentes de projetos, uma vez que *enquadram* uma ou mais equipes de desenvolvimento de software (analistas, projetistas, desenvolvedores e testadores, que não são quadros superiores), reportando ao gestor de TI. O consultor de TI entrevistado também está incluído na categoria, pois se movimenta entre todas as posições da equipe de desenvolvimento de software, podendo exercer a função de gerente de projeto. O gerente de TI coordena uma série de gerentes de projetos, e se reporta a outros gerentes, sendo responsável por uma área da empresa. Estes, por seu turno, denominamos gerentes sênior, tendo em vista a complexidade de seu trabalho, sendo responsáveis por esferas mais amplas da empresa, como, por exemplo, a comercial ou financeira – mas sempre atrelados à tecnologia da informação. Já os

executivos são aqueles ligados à elaboração de diretrizes de cunho estratégico – o que engloba desde decisões financeiras até, por exemplo, em que tecnologias a empresa deve investir. Ou seja, o critério para definir *quadro superior* é, empiricamente, a gestão (de processos e pessoas) como parte fundamental do conteúdo do trabalho, sem deixar de lado a esfera técnica.

### 2.1.1 Quadros Superiores

O objeto empírico deste estudo é denominado *quadro superior*, contudo a nomeação mais apropriada seria aquela feita na literatura francesa: *cadre*. Porém, o termo não possui uma única designação na língua portuguesa, onde podem ser entendidos como gerentes-executivos, colarinhos brancos, ou, como aqui adotado, quadros superiores. Na língua inglesa também não há um único correspondente para *cadre*, sendo que os termos *professional*, *manager* e *white-collars* correspondem à figura francesa (ROSENFELD, 2008).

A partir da revisão de literatura acerca do nosso objetivo empírico de investigação, os quadros superiores, pode-se perceber uma divisão dos estudos entre aqueles que se ocupam da questão “quem são os quadros superiores”, e aqueles que se centram na questão “o que fazem os quadros superiores”. Nesse sentido, dois trabalhos parecem ser emblemáticos dessa divisão, quais sejam: o trabalho de Boltanski (1982), e o de Benguigui, Griset e Monjardet (1997).

Boltanski (1982) fundamenta sua análise sobre “quem são os *cadres*” no esquema marxista de duas classes sociais em luta (burguesia e proletariado), mas propõe um aperfeiçoamento desse esquema: o autor coloca em primeiro plano, nessa luta entre classes sociais, o trabalho político e de representação, exercido pelo grupo social *cadre*, subordinado à classe dominante. Nesse sentido, aponta para o desenvolvimento de uma categoria social com forte unidade simbólica, a qual é impulsionada pela diversidade objetiva e pela fluidez dos contornos dessa categoria. Dessa forma, a categoria *cadre* não consiste num grupo homogêneo, num sujeito coletivo e nem em num artefato estatístico. Ela seria, então, o resultado de um esforço de construção ou invenção social, política e simbólica.

Conforme Cordeiro (2001), a análise de Boltanski (1982) parece dar conta de duas dimensões aparentemente contraditórias: por um lado, a categoria *cadre* funciona enquanto princípio identitário eficaz; mas, por outro, como grupo volátil, de fronteiras variáveis

quanto aos critérios objetivos de definição. Nesse sentido, o trabalho de Boltanski (1982) é válido por dar preferência à história de construção política e institucional dos *cadres*. Assim, seria possível pensar o grupo *cadre* enquanto simbolicamente homogêneo e objetivamente heterogêneo.

No outro viés de estudos sobre os quadros superiores se encontra o trabalho *La fonction d'encadrement* (BENGUIGUI, GRISET & MONJARDET, 1977). Neste, é destacada a importância de voltar a análise sobre as atividades dos *cadres*. Para Bouffartigue (2001), a pesquisa dos autores traz resultados ainda válidos atualmente, uma vez que a preocupação em “o que fazem os *cadres*” dá os meios de compreender a força maior de sua heterogeneidade – o trabalho –, bem como as contradições, tensões e dinâmicas com as quais os *cadres* convivem.

Nesse sentido, a obra contribui alertando que definir a categoria *cadre* a partir da posição institucional ocupada dentro de uma empresa é insuficiente. A definição deve ser feita a partir da unidade funcional da função de enquadramento, pois dela participam agentes que, hierarquicamente, nem sempre são classificados como *cadres*. Contudo, os autores alertam para uma profunda divisão da função de enquadramento, a qual transcende as divisões de status e as divisões funcionais da empresa. Ou seja, apesar de sua unidade funcional, há uma divisão do trabalho desta função, que se dá entre um pólo técnico e um pólo político (relacional). Os *cadres* do pólo político ou relacional são os menos críticos no que se refere à direção da empresa, e os mais hostis ao sindicalismo, enquanto aqueles do pólo técnico são mais favoráveis à ação coletiva por estarem mais próximos dos demais trabalhadores.

Dessa forma, Bouffartigue (2001) destaca que, na obra Benguigui, Griset e Monjaedet (1977), é colocada uma permanente contradição entre a homogeneização e a segmentação da categoria *cadre*. Enquanto a heterogeneidade é pensada a partir da unidade de uma função dividida; a homogeneidade reside na função social, e não no status. Ou seja, a função social é aquela desempenhada no aparelho de enquadramento da empresa, enquanto dispositivo que assegura a tradução de uma intenção econômica e de prescrições destinadas aos trabalhadores de execução. Em outras palavras, a homogeneidade reside na função de enquadramento, aquela de uma unidade clivada entre técnica e “gestão”.

Assim, segundo Bouffartigue (2001), *La fonction d'encadrement* (BENGUIGUI, GRISET & MONJARDET, 1977) possibilita a visualização de diferentes dimensões da realidade dos *cadres*, que ficariam mascaradas quando dada ênfase ao poder simbólico dos



*cadres* enquanto grupo social, como no trabalho de Boltanski (1982). Nesse sentido, Bouffartigue (2001) argumenta que Boltanski (1982) coloca um impasse às pesquisas sobre os *cadres*, pois, ao não se interessar pelo trabalho deste “grupo social” e deixando em primeiro plano a ideologia e a unidade simbólica, reduz a transformação e a dinâmica do trabalho da *categoria cadre* ao trabalho político.

Por seu turno, os trabalhos de Bouffartigue (2001) colocam os *cadres* enquanto categoria social, definida a partir de “o que fazem os *cadres*”. Dessa forma, é indispensável o estudo do trabalho dos *cadres*, que consiste numa atividade de interpretação (subjéctiva) de informações, através da atribuição de sentido e da filtragem dessas informações. A carga cognitiva da atividade do *cadre* é inseparável das tensões subjéctivas às quais ele está associado, tendo em vista que sua atividade consistiria, portanto, em gerar injunções contraditórias. Contudo, sua atividade não se reduz à sua esfera cognitiva (BOUFFARTIGUE, 2001, p.9).

Nesse sentido, o autor traz também a noção de *trabalhador de confiança*, destacando que ela ajuda a pensar a unidade das dimensões objectiva e subjéctiva da relação de emprego de confiança, que é específica aos trabalhadores de enquadramento ou expertise. Os *cadres* seriam, para Bouffartigue (2001), *trabalhadores de confiança* por representarem o Estado e o capital junto aos demais trabalhadores, estabelecendo-se uma relação de confiança recíproca, fundada em idéias como as de lealdade e aliança. Capital e Estado a conquistariam através da atribuição de formas específicas de autonomia no trabalho dos *cadres*, e conferindo a eles um status salarial distinto, que garantiria a segurança no emprego e uma perspectiva de carreira ascendente. Ou seja, o *trabalhador de confiança* estaria preso a uma tensão permanente entre a lógica da subordinação e a lógica da autonomia (BOUFFARTIGUE, 2001, p.6).

Mispelblom Beyer (2003) traz mais precisão à noção de *trabalhador de confiança* sistematizada por Bouffartigue (2001). Para o primeiro, a *confiança* estaria localizada em um domínio particular: o poder patronal sobre os assalariados subordinados. Aquele que enquadra (*l'encadrant*) seria, na mesma medida, delegado por esse poder e também seu intérprete. Dessa forma, se os empregadores confiam nos *cadres*, é porque estes compartilham com eles uma mesma concepção de trabalho, dos interesses da empresa, e, até, de mundo. Assim, o termo *confiança* seria um primeiro elemento de definição tanto da posição organizacional como do conteúdo da atividade daquele que enquadra. No sentido de definir a atividade, o autor coloca que “essa categoria de assalariados que enquadram é

por definição ‘intermediária’” (MISPELBLOM BEYER, 2003, p.8). De tal maneira, a atividade consistiria em um trabalho de mediação, ligado à confiança.

Dessa forma, aqueles que enquadram seriam os *trabalhadores do consenso* (MISPELBLOM BEYER, 2003, p.9), mesmo em situações muito conflituosas, onde o gerenciamento se dá sob o estresse. Esse consenso designaria uma situação na qual certas forças e orientações se sobressaem a outras, que ficam, momentaneamente, resignadas, marginalizadas, ao ponto em que há a impressão de que existe apenas uma opinião (MISPELBLOM BEYER, 2003). Ou seja, esse *consenso* não é um acordo geral partilhado por todos, mas sim construído, e cuja construção consiste na atividade daqueles que enquadram.

Como acima colocado, Bouffartigue (2001) aponta que o trabalho dos *cadres* é a maior força de sua heterogeneidade. Nesse sentido, Benguigui, Griset e Monjardet (1997) destacam a unidade funcional da função de enquadramento no que se refere à homogeneidade dos *cadres*, enfatizando o caráter relacional de toda a intervenção destes. No mesmo intuito de transpor a diversidade empírica das atividades desses trabalhadores, Mispelblom Beyer (2003) coloca que “o trabalho daquele que enquadra se situa na combinação entre as diretivas dadas ‘pelo alto’ e as aplicações de diretivas a serem realizadas ‘por baixo’” (p.10). E seria assim, portanto, que se definiria o caráter intermediário, relacional e mediador dos *cadres*.

Dessa forma, se os *cadres* não podem ser definidos como um grupo social, como defende Bouffartigue (2001), podemos entender sua homogeneidade no seu trabalho. Por mais diverso que este seja empiricamente, pode ser sintetizado, de modo teórico, na função de enquadramento que exercem dentro das mais diferentes empresas, função esta que não está unicamente associada a uma posição hierárquica (BENGUIGUI, GRISET & MONJARDET, 1977).

Esse aspecto “não-hierárquico” é importante na medida em que se torna possível pensar em trabalhadores que enquadram atuando em empresas de Tecnologia da Informação (TI), que se caracterizam por uma estrutura flexível, horizontal e em rede (CASTELLS, 2008). Somado a essa estrutura minimamente hierárquica, tem-se a singularidade do desenho organizacional de cada empresa de TI, o qual está sempre sujeito a transformações profundas devido à flexibilidade que as empresas assumem na Sociedade da Informação (CASTELLS, 2008).

Quando se tem uma atividade empiricamente diversa que deve ser desempenhada no seio de estruturas organizacionais cada vez mais singulares, parece inviável a compreensão do nosso objeto de estudo a partir de sua *identidade profissional*. Contudo, não se pode deixar de lado a contribuição de Boltanski e Chiapello (1999) no que diz respeito à compreensão de que os quadros superiores trabalham sobre aquilo que denominaram de “ética” das empresas. Ou seja, apesar das condições acima expostas e das diferentes perspectivas abordadas na literatura sobre o tema, os quadros superiores trabalham sobre as normas e valores do *novo espírito do capitalismo* (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999), que permeiam as diferentes organizações. Esse *novo espírito do capitalismo* é marcado pelo surgimento de uma nova forma de justificação, a *cit   par projets* (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999), na qual todos os atos e pessoas são julgados por um mesmo princípio. Nesse sentido, se faz necessário aos sujeitos que incorporem os valores da *cit  *. Assim, é imperativo que estejam dispostos a correr riscos e a confiar, e que sejam confiáveis, adaptáveis, flexíveis, polivalentes, empregáveis e aut  nomos (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999). Dessa forma, o princípio comum que permite pensar a identidade profissional dos quadros superiores de empresas de TI    o *  tat de grand* (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999), que representa a incorporação dos valores e normas da *cit  * na execução do trabalho.

Com relação aos estudos sobre identidade, é importante destacar que os aqui abordados não se referem ao mesmo objeto empírico discutido acima, mas sim a objetos que nos pareceram empiricamente análogos. Thomas e Linstead (2002) analisam como a identidade dos “gerentes intermediários” (*middle managers*, no original em inglês)    (re) construída e impugnada pelos discursos manageriais prevalecentes. Assim, apontam a identidade desses sujeitos como *identidades frágeis*, uma vez que, em sua prática discursiva, esses gerentes utilizam-se daqueles discursos prevalecentes, como tentativa de garantir sua legitimidade, finalidade e status na organização (THOMAS & LINSTED, 2002, p.77). Do mesmo modo, a auto-identificação dos gerentes intermediários    problemática tendo em vista a falta de acordo na definição do termo “intermediário”. Seus limites abarcam numerosos níveis de gestão, de forma que o posicionamento do gerente intermediário é contingente na estrutura da organização. No mesmo sentido, o “novo discurso managerial” torna problemática e frágil sua identidade, uma vez que, dependendo da vertente, são classificados tanto como essenciais quanto como dispensáveis    organização moderna (THOMAS & LINSTED, 2002, p.78). Por seu turno, Martin

(2005), ao discutir a atual situação dos gerentes nas organizações, sugere que estes adotam a identidade de atores particularizados no mercado, alijando antigas formas de lealdade à organização (p.753).

Dessa forma, pode-se perceber, apesar do limitado número de estudos aqui trazidos, que as identidades de gerentes são pensadas em relação ao papel e espaço que ocupam no seio das novas estruturas organizacionais. Porém, a intenção deste trabalho é entendê-las para além desses estruturas, projetando-as na sociedade de forma mais ampla. E, ao mesmo tempo, a hipótese proposta por esse trabalho se contrapõe a essa literatura: a identidade profissional dos quadros superiores de TI, ao invés de se fragilizar com a instabilidade das dimensões que a compõem e dos fatores externos – como o discurso managerial, por exemplo – se estabiliza, como forma de condensar esses aspectos contraditórios com os quais interagem os sujeitos.

## **2.2 Configurações identitárias, crise das identidades e identidade profissional**

As identidades são formas de identificação contingentes, de variação histórica e que dependem de seu contexto de identificação (DUBAR, 2000, p.9). E que, ainda, são inseparáveis da identificação *do e pelo* outro, não havendo identidade dissociada de alteridade. Assim, é importante entender a construção das identidades atreladas ao seu contexto.

Partindo da dualidade do social, Dubar (2005) propõe que a identidade também é dual. Ela é dividida internamente em duas dimensões – *identidade para si* e *identidade para o outro* – que são inseparáveis, porém ligadas de forma problemática. Inseparáveis tendo em vista que a primeira dimensão é correlata ao *outro* e seu reconhecimento. E sua ligação é problemática uma vez que a experiência do *outro* nunca é vivida pelo *eu*, de modo que se conta com a comunicação para saber aquilo que o *outro* atribui, a fim de forjar uma *identidade para si* (DUBAR, 2005, p.135). Desse modo, pode-se dizer que ambas esferas constituintes da identidade social estão atreladas ao reconhecimento social, à alteridade.

Assim, o reconhecimento é parte importante das configurações identitárias, e se faz necessária a adoção de uma das perspectivas da Teoria do Reconhecimento. Axel Honneth (1996; 2007) se utiliza do conceito de reconhecimento social como modo de estabelecer uma concepção da ordem moral da sociedade. Partindo da análise da injúria moral, constrói três padrões de reconhecimento que conferem as condições formais para a interação: o amor, o direito e a solidariedade. A dimensão do amor tem como forma de

desrespeito a humilhação física (tortura ou estupro). Essa é a forma de humilhação mais básica, tendo em vista que priva o sujeito da manifestação corporal e da autonomia em relação a si mesmo e, por isso, de parte de sua confiança elementar. A relação de reconhecimento positivo é o “amor”, do qual deriva, como atitude positiva em relação a si próprio, a confiança em si mesmo. Assim, o reconhecimento deve possuir caráter de aceitação e encorajamento afetivo (HONNETH, 2007, p.85-86). Por seu turno, a dimensão do direito tem como forma de desrespeito a negação dos direitos e a exclusão social. Sua relação correspondente é o reconhecimento recíproco, a partir do qual os indivíduos passam a portadores iguais dos direitos, a partir da perspectiva do outro e através de relações legalmente fundamentadas. E dele deriva um auto-respeito elementar, pois os indivíduos passam a compartilhar atributos de um ator moralmente competente (HONNETH, 2007, p.86). Contudo, para os objetivos aqui propostos – vinculados à análise do mundo do trabalho – é mais relevante o aprofundamento na terceira forma de reconhecimento, pois é nela que se inserem as relações de trabalho<sup>10</sup>.

Sendo assim, a forma de desrespeito (ou ofensa moral) que aqui interessa é a depreciação do valor social das formas de auto-realização, que consiste na não permissão para que “[...] os sujeitos em questão se relacionem com as habilidades adquiridas ao longo de suas vidas, em relação à estima social” (HONNETH, 2007, p.87). Tendo por princípio de reconhecimento a contribuição social, a relação positiva derivada desse padrão seria a aquisição, pelos indivíduos, de uma medida de auto-estima. De acordo com Honneth, “dentro desse relacionamento, os indivíduos seriam capazes de encontrar aceitação e encorajamento mútuo de sua individualidade, enquanto indivíduos formados por suas próprias experiências de vida” (2007, p.87), e, portanto, também de sua identidade.

Trata-se aqui daquele reconhecimento que deriva do trabalho, enquanto contribuição que o indivíduo faz ao todo social<sup>11</sup> (HONNETH, 2008), e das relações nele envolvidas – com empresa, mercado de trabalho, hierarquia. Portanto, fala-se de reconhecimento do trabalho através da dimensão “solidariedade” do reconhecimento social mais amplo, que engloba tanto esta, como “amor” e “direito”.

---

<sup>10</sup> A dimensão do “direito” também abrange relações de trabalho em seus aspectos legais. Contudo, essa dimensão não é fundamental para o recorte analítico deste trabalho.

<sup>11</sup> De acordo com Axel Honneth (2008), há um acoplamento estrutural entre trabalho e reconhecimento, tendo em vista que aquele não deve garantir apenas um salário mínimo como forma de subsistência. Deve também ser dotado de significado pleno.

Assim, identidade e reconhecimento estão atrelados, uma vez que tanto a *identidade para si*, como a *identidade para o outro* se (re)configuram na incerteza do reconhecimento do outro. Contudo, não há, necessariamente, correspondência direta entre essas dimensões da identidade, originando-se um campo do possível no qual se desenvolvem as configurações identitárias.

As configurações identitárias constituem-se em dois processos: o biográfico e o relacional, designando um agenciamento típico de formas de identificação (DUBAR, 2000, p.6). O processo biográfico, abarcando a formação da *identidade para si*, é a construção no tempo, pelos indivíduos, de identidades sociais e profissionais a partir das categorias oferecidas pelas instituições e consideradas acessíveis e valorizadas – através dos atos de pertencimento. Por seu turno, o processo relacional engloba a construção da *identidade para o outro*, implicando em reconhecimento das identidades associadas aos saberes, competências e imagens de si propostos e expressos pelos indivíduos nos sistemas de ação – a partir dos atos de atribuição (DUBAR, 2005, p.155-156). Desse modo, as configurações identitárias serão aqui analisadas a partir da articulação entre esses dois processos, que são relativamente autônomos, mas necessariamente articulados. Ou seja, a identidade não é dada, mas (re)construída na incerteza, dinâmica e maleável.

Assim, as dimensões relacionais e biográficas da identificação se combinam, definindo as *formas identitárias* – “[...] formas sociais de identificação dos indivíduos em relação com os outros e na duração de uma vida” (DUBAR, 2000, p.6). Contudo, Dubar (2000) aponta para a emergência de *crises identitárias* a partir dos anos 1970, que consistem num movimento histórico de passagem de um modo de identificação a outro, modificando a configuração das formas identitárias. A partir desse processo de *crise*, as formas de identificação anteriores tornam-se problemáticas, sejam elas comunitárias, simbólicas, pessoais ou profissionais.

Aqui, volta-se a atenção sobre as profissionais, entendidas como maneiras socialmente reconhecidas pelos indivíduos de se identificarem uns aos outros, no campo do trabalho e do emprego. Para Dubar (2005), o processo de construção das identidades profissionais se inicia com uma formação, momento em que a escolha de uma profissão é elemento fundamental da identidade. Mas, através da confrontação com o mercado de trabalho, o elemento da escolha profissional é colocado em segundo plano, bem como a obtenção de um diploma. A partir dessa confrontação, constrói-se uma imagem pessoal que se quer apresentar e as perspectivas que o indivíduo quer para si no futuro, pelas quais

planeja-se o percurso profissional. É também na confrontação com o mercado de trabalho que se dá a avaliação das competências e a realização dos desejos do indivíduo.

Assim, para além de uma formação, a análise da identidade profissional pressupõe, para Dubar (2005), indivíduos inseridos em relações de trabalho. Estas são consideradas enquanto contexto de oportunidades desiguais, como espaço para o enfrentamento dos desejos de reconhecimento através da interação com os pares e a hierarquia. É nesse mesmo espaço que se legitimam os saberes e competências.

Nesse sentido, a identidade profissional envolve uma formação, a confrontação com o mercado de trabalho, a inserção em relações de trabalho e, ainda, a mobilização da imagem de si – através de estratégias pessoais, do “aprender a se vender” – e a projeção que o indivíduo faz de si no futuro (GHISLENI, 2008) – quais objetivos profissionais se quer alcançar, pelo que quer ser reconhecido. Envolve, sobretudo, a busca por reconhecimento: dos saberes, das competências (em um sentido relacional), das realizações, do valor que agrega ao trabalho, enfim, da capacidade de ser empregável.

Todavia, as formas de identificação anteriores – identidades “taylorista”, “de ofício”, “de classe”, “de empresa” – se tornaram desvalorizadas, desestabilizadas, em crise de não-reconhecimento (DUBAR, 2000, p.126). E, atualmente, supõe-se um indivíduo racional e autônomo capaz de gerir sua formação e seus períodos de trabalho de acordo com uma lógica empreendedora de “maximização de si” (DUBAR, 2000, p.127).

Essa nova forma identitária é individualista e voltada para a realização de si. Ao inserir os indivíduos num contexto de forte competição, coloca-os na obrigação de enfrentar a incerteza e a precariedade na tentativa de construção de sentido. Para Dubar (2000), a crise do emprego, a transformação do trabalho no sentido da responsabilidade individual, a valorização da competência pessoal e da “empregabilidade de cada um” fizeram dessa nova forma identitária a única desejável no futuro, a única suscetível de reconhecimento temporário (pp.126-128).

Assim, entrar-se-ia numa crise identitária permanente, devido à fluidez e às contradições das transformações da realidade do trabalho nos últimos quarenta anos (DUBAR, 2000, p.106). Entretanto, nossa hipótese propõe que, ao contrário do defendido por Dubar (2000), essas transformações que tornam instável o contexto social e a relação com o trabalho fortalecem e estabilizam uma identidade profissional calcada no “eu”, que serve, para os sujeitos, como suporte ao contexto no qual se configura.

Nesse sentido, apresenta-se abaixo a síntese da bibliografia utilizada para explicar essas transformações, também apontadas por Dubar (2000). Contudo, as identidades não são aqui entendidas como resultado direto das bases material e ideológica dessa nova sociedade que emerge, mas sim como o compromisso entre o imposto aos indivíduos e o que é por eles construído.

### **2.3 Transformações materiais: novo paradigma tecnológico e Sociedade da Informação**

Os anos 1970 vislumbram um período de reestruturação do capitalismo (CASTELLS, 2008). Por um lado, verifica-se a crise da produção e do consumo em massa. Por outro, tem-se uma revolução tecnológica baseada nas Tecnologias de Informação (TIs). Essa revolução remodela a base material da sociedade, configurando um novo paradigma tecnológico, cujos atributos centrais são a abrangência, a complexidade e a disposição em rede.

O novo paradigma tecnológico da Tecnologia da Informação “[...] não evolui para seu fechamento como um sistema, mas rumo à abertura como uma rede de acessos múltiplos” (CASTELLS, 2008, p.113). Assim, é aberto em seu desenvolvimento histórico, mas imperativo em sua materialidade. Esta base material da nova sociedade da informação caracteriza-se: i) pela *informação como matéria-prima*; ii) pela *penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias* nos processos de existência individual e coletiva; iii) pela *lógica das redes*, que estrutura o não-estruturado sem tirar-lhe a flexibilidade; iv) pela *flexibilidade*, que lhe garante capacidade de reconfiguração; e, v) pela crescente *convergência das tecnologias para um sistema integrado*, colocando diferentes inovações e tecnologias em interdependência (CASTELLS, 2008, pp.108-109).

A fim de analisar as transformações e dos processos em curso desde os anos 1970, Castells (2008) parte da idéia de que

[...] o surgimento da economia informacional global se caracteriza pelo desenvolvimento de uma nova lógica organizacional que está relacionada com o processo atual de transformação tecnológica, mas não depende dele. São a convergência e a interação entre um novo paradigma tecnológico e uma nova lógica organizacional que constituem o fundamento histórico da economia informacional. Contudo, essa lógica organizacional manifesta-se sob diferentes formas em vários contextos culturais e institucionais. (p.210)



Explicitados os aspectos fundamentais do novo paradigma tecnológico, o mais importante aqui é compreender essa nova lógica organizacional, pois ela nos fornece uma das bases sobre as quais os quadros superiores atuam: a empresa em rede. Interpretações abrangentes sobre as transformações organizacionais tendem a fundir variados processos em uma única tendência evolucionária. Para Castells (2008) esses processos de transformação são diversos, embora inter-relacionados, e podem ser mais bem apreendidos na análise de diferentes trajetórias organizacionais. Dentre elas, a mais relevante para os objetivos aqui propostos é a *transição da produção em massa para a produção flexível*. A produção em massa se fundamentou em ganhos de produtividade através de economias de escala e de processos mecanizados, onde as grandes empresas verticalizadas possuíam controle oligopolista do mercado. Como resposta à crise dessa forma de produção, surge o sistema flexível, enquanto modo de contornar a rigidez. Assim, associa-se a flexibilidade à produção de grande volume, resultando em sistemas de produção personalizada e programável (CASTELLS, 2008, p.212).

Destaca-se essa trajetória específica uma vez que simboliza a crise da produção em massa, e porque da crise desse modelo “[...] surgiram vários modelos e sistemas organizacionais que prosperam ou fracassam de acordo com sua adaptabilidade a vários contextos institucionais e estruturas competitivas” (CASTELLS, 2008, p.224). Nesse sentido, as novas formas organizacionais da economia informacional, apesar das singularidades de cada contexto cultural e institucional, baseiam-se em redes, as quais se tornam os componentes fundamentais das organizações. Ou seja, as organizações adaptam-se e retém características do novo paradigma tecnológico, que, como acima exposto, caracteriza-se por sua complexidade e disposição em rede, aspecto comum às diferentes estruturas organizacionais na economia informacional global.

É nessa estrutura organizacional flexível, rasa, e em rede que se inserem os quadros superiores, especialmente aqueles da área de Tecnologia da Informação, pois ela sintetiza em suas empresas o novo paradigma tecnológico. É sobre essa base material que esses sujeitos agem, interagem, trabalham e constroem suas identidades. Todavia, além de compreender essa dimensão material, é indispensável levar em conta a dimensão ideológica, que faz plausível o engajamento dos sujeitos a essas novas formas organizacionais e a essa nova economia, uma vez que contribui para uma configuração identitária específica.

#### 2.4 Transformações ideológicas: novo espírito do capitalismo e *cit  par projets*

A fim de compreender as maneiras pelas quais as pessoas se engajam na a o, suas justifica es e os sentidos que atribuem aos seus atos, Boltanski e Chiapello (1999) empreendem uma análise do que denominam *novo espírito do capitalismo*. O espírito do capitalismo é concebido como a ideologia que justifica o engajamento ao capitalismo. Ou seja, quais as motiva es que mobilizam tanto capitalistas como assalariados a aderirem   acumula o capitalista – ilimitada e abstrata. Tendo em vista que a acumula o de formas concretas de riqueza não têm valor em si, motiva es de cunho material e coercitivo são insuficientes para explicar esse engajamento. Assim, os autores voltam a análise para as formas ideológicas de justifica o, sendo a ideologia entendida enquanto conjunto de crenças partilhadas, inscritas nas institui es, engajadas nas a es e por isso ancoradas no real (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999, p.35).

A nova forma ideológica de justifica o, atualmente em forma o, é denominada *cit  par projets*, a qual introduz uma nova representa o da empresa e do processo econ mico (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999). A partir dos anos 1990, a estrutura das empresas é composta por múltiplos projetos, que associam pessoas variadas, acarretando em redu o de níveis hierárquicos e possibilitando nova dinâmica ao processo econ mico. Partindo da leitura comparativa entre a literatura managerial (destinada aos quadros) dos anos 1960 e 1990, os autores apontam as especificidades dessa nova forma de justifica o, percebendo que os dispositivos do segundo espírito do capitalismo<sup>12</sup> são suprimidos e substituídos por ela.

Na *cit  par projets* a no o de rede é utilizada para religar todos os elementos. Contudo, a rede em si não constitui suporte de uma forma de justifica o, pois nela não há espaço para o questionamento, uma vez que os pequenos – aqueles que não se inserem nas redes – tendem a desaparecer. Assim, não haveria espaço para o questionamento de justiça, o que coloca problemas   no o de bem comum. Por isso, os autores optam pela no o de projeto ao invés da de rede, termo recorrente na literatura por eles analisada, que acaba por consistir na ocasião e no pretexto para a conexão em rede. É importante notar que   da natureza dos projetos que haja início e fim, de forma que se sucedem e se substituem, recompondo de acordo com as necessidades a equipe de trabalho.

---

<sup>12</sup> O *segundo espírito do capitalismo* centrava-se na organiza o – ou seja, a grande empresa industrial – e na figura do diretor, cujo desejo e responsabilidade seriam o crescimento ilimitado da empresa e o desenvolvimento de uma produ o em massa, através da padroniza o dos produtos e da racionaliza o do trabalho (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999, pp.55-56).

Nesse sentido, essa abordagem ilustra a base ideológica sobre a qual trabalham os quadros superiores de TI, marcada pela temporalidade e transitoriedade dos projetos. Assim, o conteúdo do trabalho parece ser sempre diverso, e, da mesma forma, as atividades de enquadramento e de construção de consensos (MISPELBLOM BEYER, 2003) devem ser sempre refeitas, tendo em vista a instabilidade dos componentes da equipe a ser enquadrada. Isso parece colocar em posição ainda mais problemática o processo relacional da configuração identitária desses indivíduos, uma vez que amplia a incerteza já inerente a ela, devido à volatilidade dos projetos, das equipes e das estruturas organizacionais.

A partir da noção de projeto, a *cit   par projets* se apóia na atividade de mediadora na construção de redes, de forma que tecer e se utilizar das mais diversas ligações se tornou atividade aut  noma e desligada das demais. Tendo em vista que ao se colocar em relação e criar elos, contribuindo para tecer as redes, os atores podem prevalecer uns sobre os outros, a mediação se torna um valor específico. Assim, na *cit   par projets*, o valor das pessoas é medido pela atividade – que consiste na inserção e criação de novos projetos – através de um princípio comum: o *  tat de grand* – aquele que incorpora os valores da *cit   par projets*. Assim, ser móvel, adaptável, flexível, polivalente, empregável, aut  nomo, e estar dispostos a correr riscos significa a possibilidade explorar redes para não haver ameaça de exclusão – sin  nimo de morte em um universo reticular. Os incapazes de s  -lo e de fazê-lo caracterizam o *  tat de petit*. Tendo em vista que a literatura sobre os quadros superiores define-os pelo caráter mediador e relacional de sua atividade (MISPELBLOM BEYER, 2001), para realiz  -la, esses sujeitos devem incorporar e personificar os valores da *cit   par projets* (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999) de modo que seja viável inserirem-se e criarem redes. A incorporação desse dever ser também contribui para a configuração de uma identidade específica, emblemática daquele que    *grande* no sentido do novo espírito do capitalismo.

Além disso, para a compreensão da identidade profissional dos quadros superiores de TI é fundamental chamar a atenção para um efeito comum a esses processos de transformação (aqui denominados material e ideológica): um novo tipo de individualização e individualismo. Efeitos esses que os quadros superiores vivenciam em sua relação com o trabalho.

## 2.5 Um efeito comum: o individualismo instrumentalizado

Partindo de um esquema paradoxal de análise das sociedades capitalistas, Hartmann e Honneth (2006) defendem que os principais ideais normativos das últimas décadas se transformaram em conceitos de legitimação de uma nova etapa da expansão capitalista, dissipando-se em sua possibilidade emancipadora. Esses ideais normativos referem-se aos progressos morais legados dos vinte anos pós Segunda Guerra Mundial, que os autores denominam período social-democrata. O elevado desenvolvimento econômico, tendo por conseqüências o aumento dos salários e do tempo livre, e o compromisso com o Estado-social e com políticas econômicas reguladoras acarretaram em maiores condições de igualdade efetiva somadas a progressos morais que se deram nas principais esferas (não econômicas) da integração normativa das sociedades capitalistas. Esses progressos morais institucionalizados são: a) o individualismo como representação dominante de si; b) a igualdade universal como reguladora das relações jurídicas; c) a noção de performance como princípio atribuidor de status; e d) a idéia de amor romântico como avanço emocional dos elementos institucionalizados da vida cotidiana (HARTMANN & HONNETH, 2006, p.277). Essas esferas devem ser tratadas como formas de generalização das normas institucionalizadas da cultura do capitalismo. Mas, para os objetivos aqui pretendidos, o importante é deter-se na análise da primeira esfera, o individualismo, uma vez que é elemento constituinte da identidade profissional dos quadros superiores de TI.

No período social-democrata, o individualismo romântico institucionalizado se radicaliza em um princípio de realização de si, cujo núcleo consiste na idéia de experimentação de novas formas de vida – autênticas e realizadoras. Os sujeitos passam a interpretar suas biografias não mais como um processo linear de adoção de papéis familiares e profissionais, mas como oportunidade realizar suas personalidades de forma experimental. O individualismo expande seu alcance social por assumir um ideal de autenticidade, ligado a uma perspectiva romântica (HARTMANN & HONNETH, 2006, p.280).

Entretanto, a partir da década de 1980, com a revolução neoliberal e a conseqüente deslegitimação do capitalismo regulado pelo Estado, tem-se um “novo capitalismo”, que Hartmann e Honneth (2006) caracterizam como capitalismo flexível, em rede ou por projetos. Seguindo a tese de Boltanski e Chiapello (1999), apontam que o critério mais importante para descrevê-lo não seria mais a capacidade dos sujeitos ajustarem-se eficazmente ao quadro hierárquico de uma grande empresa. Mas a disposição a se

utilizarem de suas próprias competências e recursos emocionais a serviço de projetos individualizados. Ou seja, “o assalariado se torna, assim, um trabalhador empreendedor ou, dito de outra forma, ele se torna seu próprio empreendedor” (HARTMANN & HONNETH, 2006, p.284), sendo os sujeitos valorizados e reconhecidos aqueles que incorporam as exigências de instabilidade e criatividade.

Nesse sentido, o novo capitalismo influencia as esferas de ação normativamente estruturadas (aquelas do período social-democrata), engendrando a reversão parcial dos progressos morais institucionalizados. Ou seja, as contradições e instabilidades do capitalismo por projetos contribuem de forma paradoxal para a corrosão do potencial emancipador das normas e valores institucionalizados no período anterior. Essas contradições deixam de ser percebidas como conseqüências do novo capitalismo, uma vez que os sujeitos “aprenderam” – enquanto empreendedores de si mesmos – a assumirem a responsabilidade de seus destinos, o que consiste em um dos paradoxos centrais da nossa época (HARTMANN & HONNETH, 2006, p.286).

Enquanto no período social-democrata o progresso normativo da generalização social (a todos os sujeitos) do individualismo romântico permite uma liberdade ampliada dos indivíduos na condução de sua existência, com a revolução neoliberal, no entanto, ele retorna sob a forma do seu estranho contrário ao se integrar ao processo econômico como demanda de qualificação e de competências. Assim, esse individualismo não perdeu seu vigor inicial no mundo da vida, nem mesmo deixou de existir. Ao contrário, ele ainda guarda um significado imponente na compreensão que os indivíduos fazem de si mesmos. Na esfera do trabalho, esse individualismo revertido em norma significa que os sujeitos sociais compreendem seus empregos menos como o cumprimento de um dever social de contribuição ao todo, e mais como uma etapa experimental e não definitiva de sua realização de si. E é através desse novo entendimento que se justificam uma série de desregulamentações, como, por exemplo, a perda de vantagens ligadas ao maior tempo de trabalho em uma mesma empresa e a maior exigência de flexibilidade.

Ou seja, o individualismo romântico se torna fator da produção do novo capitalismo. Assim, os sujeitos são, de certo modo, levados a seguir seus próprios e autênticos interesses no contexto profissional, e o trabalho estruturado por projetos – como o dos quadros superiores de TI – recompensa aqueles que se adaptam e se mostram aptos a reagirem de forma flexível a cada novo desafio. No domínio do trabalho, portanto, o senso emancipador do ideal de autenticidade do individualismo romântico se transforma em um

instrumento de legitimação das relações capitalistas (HARTMANN & HONNETH, 2006, p.292). É nesse sentido de instrumentalização pelo capitalismo que o individualismo – a princípio emancipador – se torna paradoxal.

Esse novo individualismo, que hoje é instrumentalizado pelo capitalismo enquanto norma, fator de produção e de legitimação, também é constituído da convergência de diferentes formas de individuação que, nos últimos quarenta anos, se formaram e coexistiram independentemente. Portanto, o individualismo qualitativo é resultado do encontro entre um movimento estrutural de individuação e o ideal romântico de autenticidade. Nesse sentido, nas duas últimas décadas, as formas de existência se individualizaram fortemente, de modo que os membros das sociedades ocidentais, para assegurarem suas chances de futuro, foram forçados, exortados, encorajados a colocarem a si mesmos no centro de seus próprios projetos e de seu modo de vida (HONNETH, 2006, p.313).

Desse modo, surge massivamente um individualismo qualitativo, no qual os sujeitos experimentam diferentes formas de existência e de identidade para, nelas baseados, realizarem-se, distinguindo-se nitidamente uns dos outros (HONNETH, 2006, p.315). No entanto, tem-se um processo social pelo qual as aspirações individuais são transformadas em esquemas institucionalizados, que passam a ser exigências vindas do exterior.

Na esfera do trabalho, as reestruturações dos anos 1980 – abordadas por Castells (2008) – significaram uma modificação radical das relações de trabalho. Os assalariados, de simples executores passam a sujeitos criativos, empreendedores de si. Uma subjetivação normativa do trabalho é a resposta das empresas às necessidades (vontade e exigência) de auto-realização, ao desejo do trabalhador de exprimir em sua atividade as competências que ele detém. Portanto, tem-se uma exploração econômica das aspirações individuais. Dessa forma, a propensão dos sujeitos a encararem suas vidas como experimentação de identidades não apenas justifica essas reestruturações, mas também o individualismo qualitativo é usado como fator de produção, no sentido de que essas “novas necessidades do trabalhador” são invocadas para exigir-lhes maior implicação, flexibilidade e iniciativa pessoal (HONNETH, 2006, p.320).

Há, portanto, uma reversão dos ideais em constrangimentos: com as transformações do capitalismo nos últimos quarenta anos, o ideal prático de realização de si tornou-se a ideologia e a força produtiva de um sistema econômico desregulamentado. A concepção da

vida como processo experimental da descoberta de si retorna aos sujeitos de forma difusa, sob a injunção exterior de sempre recolocar em questão suas escolhas e objetivos biográficos (HONNETH, 2006, p.321). Esses aspectos caracterizam de forma marcante a vivência dos quadros superiores de TI em sua relação com o trabalho, o que fornece a base sobre a qual se fundamenta uma identidade estavelmente calcada no “eu”, como veremos a seguir.

### 3. A configuração da identidade profissional dos quadros superiores de TI

A análise de enunciação (BARDIN, 2008) das entrevistas que segue foi orientada pela hipótese de que a identidade profissional dos quadros superiores de TI é estável, uma vez que se configura em um contexto social instável e em transformação. Dessa maneira, a hipótese se contrapõe à perspectiva de Dubar (2000), de acordo com a qual a constante reconstrução e relativa instabilidade da identidade se acentuariam em um cenário em processo de transformação e crescente instabilidade, e que a identidade seria tão instável quanto o contexto no qual se constitui.

Essa estabilidade da identidade profissional se estabelece, de acordo com nossa hipótese, em duas dimensões. A primeira dimensão dessa estabilidade é que a identidade se fortalece em relação ao contexto social instável, constituindo-se como um espaço de estabilidade, no qual os sujeitos acabam por ancorar em si mesmos a vivência de um contexto fluído, em transformação constante. A segunda dimensão é que a identidade profissional dos quadros superiores de TI se configura estável como o suporte de uma relação com o trabalho “exigente” e em contínua reconstrução, que demanda um engajamento ao trabalho contínuo através do risco, o qual se estabelece como forma de reconhecimento. Assim, a identidade profissional dos quadros superiores de TI se fundamenta no “eu” – tendo em vista que o sujeito se coloca no centro de sua própria vida (HONNETH, 2006) – englobando e condensando essas dimensões instáveis e em reconstrução contínua.

Segue-se aqui a definição de identidade proposta por Dubar (2005). Desse modo, a demonstração está organizada de acordo com o conceito de uma identidade que se constrói em dois processos: o biográfico (3.1) e o relacional (3.2), e cuja configuração consiste no entrecruzamento entre ambos (3.3).

#### 3.1 Gestão do próprio destino: empregabilidade e mobilidade

A empregabilidade na área de TI é tida como algo dado, tendo-se em vista a dinamicidade do mercado da área, que se transforma rapidamente, e que é um mercado de trabalho recente, longe de estar saturado. Ou seja, *a priori*, todos na área são empregáveis. Isso pode ser percebido na dificuldade de contratação pela qual as empresas passam:

[...] se a gente for fazer uma análise atual, o mercado de TI hoje tá muito aquecido... Se eu procurar programador, por exemplo, hoje tu não encontra. Tu não consegue encontrar gente. *Ah, eu quero alguém do primeiro semestre da*



*faculdade. O cara não tem quase nenhum conhecimento técnico. Tu não acha. (Homem, 30 anos, gerente de projeto, X)*

Contudo, essa é a realidade daquelas funções técnicas, apresentadas no Quadro 1, e não necessariamente das gerenciais ocupadas pelo nosso objeto empírico. Ele continua sendo empregável, pois pode desempenhar as funções técnicas, mas essa empregabilidade “dada” não lhe garante a posição. Assim, a empregabilidade ainda é, apesar de “dada”, preocupação fundamental na gestão individualizada dos percursos profissionais dos quadros superiores de TI, pois, para além de ser empregável, é necessário saber gerir essa empregabilidade.

Através da análise de enunciação das entrevistas, pode-se perceber a construção de um discurso onde essa gestão da empregabilidade é um elemento naturalizado. E que está presente desde o início do percurso profissional dos sujeitos, colocando as mudanças de emprego, as decisões em relação ao trabalho como meio de se atingir um objetivo claro e bem definido: garantir a empregabilidade futura, uma empregabilidade praticamente “calculada”.

*Então, eu cuido pra ter os meus objetivos no mínimo claros e saber: isso que eu faço agora, tá me ajudando a chegar lá? Ou não? Se não tá me ajudando, é um custo que eu aceito pra... faz sentido isso pra mim? Eu tô confortável com isso, ou não? (Homem, 40 anos, gerente de TI, B)*

A garantia da empregabilidade futura se dá através: i) da construção de uma performance profissional; ii) de um sistema de qualificações individualizadas; iii) da ampliação (mas manutenção) dos conhecimentos técnicos à gestão; iv) da construção de redes; e v) do equilíbrio da relação conflituosa entre estabilidade e mobilidade.

Em primeiro lugar, construir uma performance profissional (i), significa construir um percurso profissional através do qual os sujeitos diferenciarem-se qualitativamente uns dos outros, e que atesta sua capacidade de dar bons resultados à empresa em diferentes situações de trabalho.

*É a essência, a minha contribuição, acho que é essa: eu faço acontecer. [...] Me dá que eu entrego. Então, só pra ter uma idéia: ano passado eu entreguei, foi o maior projeto da [empresa B] de todos os tempos, financeiramente, não é financeiro, [empresa B] mundial de tecnologia. Foi o maior projeto. Então só pra ter uma idéia em termos de valores: em torno de 43 milhões de dólares, é um valor muito alto. Quantas empresas que tem o patrimônio de 2 milhões de dólares? Eu gastei num projeto 43 milhões de dólares. É muito alto. Então, assim, eu entrego e não importa como, tá? E provavelmente vai ter outro, mas eu sou alucinado, quando eu tô no páreo, a gente vai entregar. A gente vai entregar. Então, essa é a minha contribuição. (Homem, gerente sênior, 36 anos, B)*

Ou seja, a performance diz o que eles são capazes de fazer, ou pelo menos o que sabem que deveriam ser, referindo-se muito mais a aspectos subjetivos, como a adaptabilidade, a flexibilidade e a polivalência, do que a competências técnicas e gerenciais. Como a empregabilidade é antecipada, construída intencionalmente, o trabalho deve agregar valor à imagem de si e, assim, a performance sempre pode ser aperfeiçoada, por exemplo, através da busca voluntária por novas atribuições.

Como gerente de projetos também, novamente não me limitava ao meu escopo de gerente de projetos. Eu acompanhava o desenvolvimento das pessoas, que não era minha responsabilidade. Eu identificava possibilidades de desenvolvimento, e passava a minha experiência para as pessoas. Eu me preocupava com o resultado da área. [...] Não era a minha responsabilidade, mas eu, sempre alinhado com o meu gerente, eu fui buscar oportunidades, enfim, mantive o time ocupado. E fui demonstrando as habilidades necessárias pra ser um gerente no conceito da [empresa B], né? E aí, de novo, após um ano e meio surgiu a oportunidade e eu passei pra uma função de gerente. (Homem, 40 anos, gerente de TI, B)

Mas eu quero aumentar minha área de ação, não ficar só lá no mesmo lugar. Depende de mim, né? As empresas desse tamanho, elas não..., depende da pessoa arrumar o seu espaço, né? É incentivado um certo nível de empreendedorismo. A política hoje dentro da empresa é assim: você é responsável por sua evolução. Não é o gerente que diz: faça o treinamento na área. Lógico, que eventualmente pode acontecer. Essa empresa quer pessoas que tenham iniciativa, pessoas que buscam crescer, são pessoas que interessam pra empresa, porque isso traz benefícios pra empresa. (Homem, 52 anos, gerente de TI, C)

Assim, o sujeito demanda de si mesmo que incorpore o as características do *état de grand* (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999), a fim de trazer para si uma diferença qualitativa em relação aos demais. Ou seja, mesmo que todos sejam “grandes”, devem sê-lo à sua maneira. Mas, além desse aspecto subjetivo da construção da empregabilidade, tem-se um sistema de qualificações individualizadas (ii) através de certificações<sup>13</sup> que comprovam objetivamente as capacidades técnicas e gerenciais. As certificações também agregam valor à imagem de si, e pertencem ao sujeito. E mesmo que os custos tenham sido da empresa (mas nem sempre são), o mais relevante na vivência é a iniciativa e o desejo de se aperfeiçoar.

Uma coisa que eu sempre deixei bem claro em todas as empresas que eu trabalhei. Eu não me importo de me esforçar pra ter uma certificação, e me esforçar pra me aperfeiçoar, porque é pra mim, ninguém vai tirar isso de mim. Eu que... assim, não que a empresa não tenha que investir no funcionário, mas que acho que... muito o funcionário tem que investir em si. Porque a empresa pode perder o funcionário, o

---

<sup>13</sup> As certificações demandam cursos sobre uma determinada tecnologia e a prestação de uma prova. O custo da prova pode chegar a U\$ 500,00 e pode ou não ser pago pela empresa. No entanto, as horas de curso e o tempo de estudo não correspondem às horas de trabalho, mas ao tempo pessoal do indivíduo, mesmo que a certificação seja uma demanda da empresa.

funcionário não perde o conhecimento que ele adquiriu. (Mulher, 29 anos, gerente de projeto, A)

O aperfeiçoamento da performance profissional e as qualificações técnicas são buscados pelos sujeitos enquanto meio de possibilitar ascensão profissional. Nesse aspecto a área de TI mostra-se específica: para ascender hierarquicamente, há a necessidade não apenas de atualização constante dos conhecimentos técnicos, como a de ampliação desses conhecimentos à gestão (iii).

Pode haver crescimento em TI sem se incorporar a gestão às atribuições, porém, trata-se de um crescimento limitado rapidamente pela não hierarquização das funções técnicas. Contudo, há ainda a possibilidade de grande especialização em determinada tecnologia para se trabalhar como consultor independente – atividade arriscada, tendo em vista a rápida superação de tecnologias na área. Mas, o caminho mais ascendente (hierárquica, salarial e mesmo socialmente) é aquele do profissional de origem técnica que gerencia parte da empresa, tornando-se agenciador do negócio, atividade na qual a técnica continua sendo imprescindível para se “*ir de oito a oitenta*”. Ou seja, transitar com facilidade entre técnica e gestão.

**P: É interessante que a tua origem foi, digamos assim, técnica, né?**

Técnica. Técnica. Totalmente técnica.

**P: E é necessário pra chegar nesse posto, que agora a técnica sumiu um pouco né?**

É. 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 ta 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, B)

Então a minha, assim, a minha linha, a minha carreira de TI, ela passou por uma área técnica, aonde eu aprendi bastante, né? A aplicação do conhecimento técnico, daquilo que eu aprendi na universidade. Mas, principalmente, eu também pude perceber e aprender questões de processos, de métodos e de gestão, de como tocar uma empresa, né? Coisas que eu não vi na faculdade. Mas eu tive a capacidade de aprender, e me colocar numa posição de, também, aplicar e liderar isso com outras pessoas, né? Então essa, vamos dizer assim, essa capacidade que eu acabei desenvolvendo, que eu fui capaz de demonstrar para as pessoas que me deram oportunidade, é que me levaram a essa posição onde eu to aqui. (Homem, 36 anos, gerente de TI/executivo, A)

Por outro lado, a gestão empregabilidade, além de demandar um investimento em si, em termos de mobilização subjetiva e de qualificação, implica na necessária relação com o outro. O outro deve conhecer (e reconhecer) a capacidade, a performance que o sujeito construiu para si ao longo de seu percurso. Esses aspectos só adquirem valor quando colocados em relação aos outros no mercado de trabalho. Ou seja, na criação e inserção em redes (iv), na atividade de mediação, que também agrega valor aos sujeitos (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999) e que garante o reconhecimento da empregabilidade.

O que valeu pra chegar a essa posição foi os meus contatos anteriores, eu tinha, em diversas ocasiões, trabalhado com aquelas pessoas, então... me apresentei. Foi muito fácil, quando eu decidi sair da minha empresa eu tinha quatro oportunidades boas pra escolher, tudo devido a contatos, rede de contatos, enfim. E também da qualidade do contato que eu mostrei, né? (Homem, 40 anos, gerente de TI, B)

Por fim, gerir a empregabilidade significa gerir a mobilidade (intra ou interfirmas), pois o trabalho que se repete, o desafio que não se renova periodicamente empobrece a performance por não agregar valor ao sujeito.

Por que que eu mudei de empresa? Porque a área onde eu trabalhava era bem específica. Era um mercado bem restrito, onde eu tinha que optar por me tornar um especialista e trabalhar o resto da minha vida ali, ou, antes que isso acontecesse, buscar diversificar um pouco a minha área de atuação, e ter uma empregabilidade melhor, né? Então eu optei por essa segunda opção, eu mudei de empresa [...]. (Homem, 40 anos, gerente de TI, B)

Dessa forma, a mobilidade é motivada pela diversificação das experiências profissionais de modo a impulsionar (imediatamente ou a longo prazo) o crescimento, a ascensão profissional. No entanto, o crescimento não é necessariamente vertical, hierárquico. Um percurso horizontal, desde que diversificado, também é relevante (e pode ser garantido no interior de uma mesma empresa), pois enriquece a performance profissional, garantindo empregabilidade.

Todos os desenvolvimentos foram em busca de, assim, de conhecimento, de aprendizado, né? Por a gente sempre, assim, por exemplo, sempre tava passando de um tamanho de empresa menor, pra um tamanho de empresa maior. [...] Não só a questão de tamanho, mas a questão de processos, de conhecimento técnico, de desafio. Desafio técnico, desafio pessoal, desafio de línguas, no caso que era trabalhar na [empresa B]. Então tudo isso foi o que me levou a dar esse passo. Crescer também e aprender mais, em todos os campos de atuação, tanto no técnico, como pessoal, como gerencial. E quando eu saí da [empresa B] pra vir pra [empresa A], eu também vim em busca de crescimento e de desafio. [...] Eu continuaria no mesmo patamar, mas até com mais desafio e com mais possibilidade de crescimento. Então o que eu fiz foi buscar desafio e crescimento. (Homem, 36 anos, gerente de TI/executivo, A)

Nesse sentido, percebe-se que empregabilidade e mobilidade são dimensões imbricadas do percurso profissional: para ser móvel, é necessário ter empregabilidade, ao mesmo tempo que a mobilidade garante que o sujeito seja empregável. Contudo, o que os sujeitos buscam é um cuidadoso equilíbrio entre a estabilidade e a mobilidade, uma vez que a rotatividade que não qualifica também não agrega valor à imagem de si por dar sinais de instabilidade e, até mesmo, imaturidade. Assim, o conflito entre essas dimensões é renovado ao longo do percurso profissional. Ao mesmo tempo que a estabilidade excessiva do trabalho é prejudicial à imagem que o sujeito quer construir para si no mercado de trabalho, a mobilidade também pode ser (v).

[...] não quer dizer, assim, que o cara que troca de emprego a cada ano é bem visto. Eu já participei de entrevistas, e essa é uma pergunta que se faz. Por que que mudou de emprego? Porque tem alguns..., mudou de emprego e continuou no mesmo lugar, tem alguma coisa estranha. (Homem, 52 anos, gerente de TI, C)

Então, assim, eu tô buscando hoje uma certa estabilidade, porque eu quero, eu quero... bater esse meu recorde de dois anos e onze meses [*em uma empresa*]. Enquanto tu é novo, é aquela coisa, tu mora com pai e mãe... e o pessoal da TI é um pessoal muito novo. Então, um cara com a minha idade, que eu tenho 34 anos, ele é um cara relativamente velho... Então, tudo é gurizada aí de 20 anos, 19, 20, 21... né? (Homem, 34 anos, gerente de TI, B)

Na área de TI, a mobilidade interfirmas é mais comum e disseminada entre aquelas funções técnicas, ocupadas geralmente por profissionais mais jovens, tendo em vista que os quadros superiores são valorizados pelas empresas. Estas procuram fidelizá-los, pois eles são, de fato, não apenas empregáveis (poderiam mudar de empresa), mas também agenciadores do negócio, seu trabalho agrega valor à empresa.

Se você analisar do ponto de vista de quem trabalha em atividades de gestão, coordenação, de apoio, você vai encontrar, vamos dizer assim, *turn over* muito menor do que o pessoal essencialmente técnico. Por quê? Porque essas pessoas são as que, vamos dizer assim, fazem a espinha dorsal do negócio, né? Então as empresas procuram manter esses profissionais, procuram dar uma visão de longo prazo, de dar uma seqüência de trabalho, que na verdade não depende, vamos dizer assim, diretamente do cliente do momento. (Homem, 36 anos, gerente de TI/executivo, A)

Nós temos um sistema de avaliação que pontua, e as pessoas que são consideradas pessoas-chaves, a empresa faz tudo pra manter, porque essas pessoas vão trazer valor pra empresa. (Homem, 52 anos, gestor de TI, C)

Assim, para fidelizar seus quadros, as empresas devem dar a eles aquilo que eles procuram: possibilidade de crescimento (vertical e horizontal) através de sua flexibilidade. Dessa forma, a área de TI também se caracteriza, além da rotatividade entre empresas dos “técnicos”, pela mobilidade intrafirma, possibilitada pela organização por projetos e em

rede dessas empresas, que trazem em si o novo paradigma tecnológico (CASTELLS, 2008). Ou seja, a empresa é uma rede aberta de múltiplos acessos onde a informação é a matéria-prima tanto do trabalho, como da mobilidade.

A [*empresa A*] tá sempre se reformulando. Tipo, desde que eu entrei aqui ela já passou por duas ou três mudanças de forma de trabalho, de posicionamento. Então, toda hora aparece oportunidade. Então, a oportunidade de crescimento tem muita, isso é só tu tá ligado, e ir atrás disso. E eu, pô, entrei no início de 2006, na metade de 2007 eu já virei gerente do escritório de projetos, que o [M], que era meu gerente, abriu outra frente na [*empresa A*], outra área, ele foi gerenciar aquela área. Então, é muito dinâmica a coisa, assim. É [...] bem interessante, aí também.

**P: É algo que te agrada?**

Me agrada muito. Até pelo próprio trabalho do PMO [*Project Management Office*], a gente não tem muita rotina, assim, digamos, sabe? É... as bombas vão aparecendo e tu tem que ir lá e resolver [riso]. Então é um negócio legal, que não tem aquela coisa, ficar sentado na tua máquina fazendo a mesma coisa. Tu tá sempre em contato, sabendo o que tá acontecendo na empresa, e ajudando pra que as coisas andem nos trilhos aí. (Homem, 30 anos, gerente de projetos, A)

No entanto, como pode ser percebido pelo extrato acima, não basta que a empresa proporcione as condições concretas da mobilidade, é necessário que o sujeito queira e procure se movimentar. Assim, a mobilidade e o crescimento estão atrelados a atributos pessoais como a flexibilidade, a polivalência, o desejo de mudança, o não contentamento com a repetição.

Porque a [*empresa B*] é uma empresa maior, mais, vamos dizer assim, estável, né? Mas também mais imutável. Mais rígida. As coisas estão mais definidas, você não tem lá muito espaço de movimentação. Já na [*empresa A*], que é uma empresa que tá em constante modificação, as oportunidades são maiores, os riscos são maiores também. O trabalho, vamos dizer assim, é maior e mais complexo, mas ele também é mais desafiador. Então o porém [*da troca de empresa*], foi esse motivo, assim, da mudança, né? Vamos dizer assim, por uma característica pessoal de, assim, de não acomodação. De literalmente buscar mudar e de não se conformar com o, enfim, com o mesmo dia todo dia. (Homem, 36 anos, gerente de TI/executivo, A)

A mobilidade está diretamente atrelada à gestão da empregabilidade no transcorrer de um percurso profissional, que é vivenciado pelos sujeitos como um processo de individuação qualitativa. Todos procuram destacar-se uns dos outros nitidamente, através daquilo que se sentem capazes de realizar. Mas, ao buscarem essa diferenciação, seguem normas de caráter social, e não apenas seus autônomos desejos individuais. Ou seja, o potencial de experimentação e auto-realização que os quadros superiores vivenciam ao longo de seu percurso profissional é mais do que a possibilidade de se identificar e aprender com o trabalho que realizam, pois isso é o que se espera que eles façam. Não apenas o que eles querem fazer. A preocupação em construir e gerir a empregabilidade

enquanto diferenciação e decorrente valorização de si mesmo no mercado de trabalho é a instrumentalização do individualismo qualitativo em fator e legitimação de uma nova forma de produção. Em outras palavras, os quadros superiores de TI vivenciam um processo de transformação de suas aspirações individuais em esquemas institucionalizados, de forma que elas passam a ser exigências vindas do exterior (HONNETH & HARTMANN, 2006; HONNETH 2006).

### **3.2 Uma relação com o trabalho “exigente”: engajamento ao trabalho, risco e reconhecimento**

A relação com o trabalho é a expressão da associação entre o social e o individual (ROSENFELD, 2003). Ou seja, agrega a vivência da inserção de um determinado homem em um determinado trabalho e o contexto social envolvente que confere sentido à essa vivência. Assim, “a dimensão social da relação com o trabalho confere à ação individual um sentido e, ao mesmo tempo, o sentido que o indivíduo confere à sua ação em relação a um contexto mais geral remete à sociedade envolvente.” (ROSENFELD, 2003, p.354). Por seu turno, o processo relacional da identidade a ancora na experiência social do poder, de modo que as relações de trabalho se tornam lócus de enfrentamento dos desejos de reconhecimento e de legitimação de saberes e competências (DUBAR, 2005), de modo que à vivência do trabalho é agregado o *outro*. E, portanto, também são agregados à relação com o trabalho normas e valores sociais de interação, que dão sentido à vivência.

Por associar de tal forma, provendo de sentido, o individual e o social, a relação com o trabalho pode ser pensada de forma relacional na configuração da identidade profissional dos quadros superiores de TI. Mesmo que a vivência do nosso objeto empírico seja de uma relação com o trabalho individualizada – como será argumentado a seguir –, ela reflete um aspecto da sociedade envolvente: o individualismo qualitativo revertido em norma da produção capitalista (HONNETH, 2006). A perspectiva do individualismo instrumentalizado permite, então, pensar a relação dos quadros superiores de TI com seu trabalho para além da dimensão individual, tendo a vivência como dimensão imbricada às determinações sociais.

Nesse sentido, propõe-se que a relação com o trabalho dos quadros superiores de TI é “exigente”, tendo em vista que: i) os sujeitos não se permitem estar acomodados em relação ao conteúdo do seu trabalho; ii) o conteúdo do trabalho – o desenvolvimento de software e o enquadramento – demanda um sujeito dinâmico; iii) a pressão derivada dessa

exigência de dinamicidade é considerada enriquecedora pelo sujeito; e iv) a perspectiva do sujeito – aquilo que ele vislumbra como realidade futura plausível – é atrelada à mudança.

Em primeiro lugar, a relação com o trabalho é “exigente” tendo em vista que a ausência de mobilidade e a repetição do trabalho não garantem empregabilidade ao sujeito, e, ao mesmo tempo, deprecia a imagem que ele constrói para si em relação à empresa, aos pares de sua rede e ao mercado de trabalho. Sentir-se confortável com a situação na qual se encontra, não mais aprender com o trabalho pode ser mais arriscado do que abrir mão de um emprego a fim de diversificar as experiências profissionais (i). Nesse sentido, retorna-se à questão imbricação conflituosa entre estabilidade e mobilidade antes apresentada.

Ao mesmo tempo em que essa renovação da relação com o trabalho é um legítimo desejo individual – pois dá garantias de empregabilidade e, portanto, de certo modo de futuro profissional –, ela é inerente ao conteúdo do trabalho dos quadros superiores de TI: o desenvolvimento de softwares e o enquadramento. O trabalho exige um sujeito dinâmico, disposto a criar soluções e aprender constantemente (ii), pois não se trata da realização de tarefas pré-determinadas e repetitivas. E sim, no caso do software, da construção de algo imaterial, cujo processo de concepção é o próprio trabalho. Os sujeitos devem antecipar inúmeras questões:

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 idéias 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, C)

[...] projetos de TI costumam ser os que mais dão problema, né? Até, tipo, porque é complicado tu avaliar um produto de software. Um produto, um prédio, ou a parede tá aí ou ela não tá, ou ela tá reta ou não tá. Agora, TI tem uma série de questões de como tu implementa, como tu faz o negócio. Não é uma coisa que tu pegue na mão e fique clara, assim. Então, se tu não tiver cuidado com aquilo ali, tu pode às vezes descambar aí o projeto, e sei lá... falha completa, né? (Homem, 30 anos, gerente de projetos, A)

Não são os quadros superiores quem desenvolvem tecnicamente um software, no entanto, são eles que enquadram a equipe a desenvolvê-lo, eles são responsáveis pelo cliente (interno ou externo) e, portanto, a cobrança da empresa recai sobre eles. Nesse sentido, as relações de enquadramento – do quadro com sua equipe e com seus superiores – também demandam que o sujeito elabore estratégias pessoais, formas específicas de se colocar em relação para resolver problemas ou transmitir diretrizes.



**P: *Ser um negociador é...***

Fundamental. É. A outra coisa que é fundamental é saber equilibrar a parte, assim, de escutar e ter paciência, tem que escutar muito as pessoas, né? E ter paciência, porque tem vários ritmos diferentes. Mas, ao mesmo tempo, também é cobrar aí da direção: *oh, nós estamos precisando implantar isso*. E também tem que ter um pouco de proatividade. Se não, eu vou lá, tem que tomar uma decisão e conseguir fazer com que se estabeleça um processo pra que vá pra alguma direção. Se não, fica a vida inteira discutindo e nada. (Homem, 52 anos, gerente de TI, C)

Dessa forma, a relação com o trabalho dos quadros superiores é dotada de uma forte carga cognitiva associada a tensões subjetivas, uma vez que o enquadramento consiste em uma interpretação subjetiva de informações, através da atribuição de sentido e da filtragem dessas informações (BOUFFARTIGUE, 2001). Assim, o quadro superior gera injunções contraditórias, pois está preso entre a lógica da subordinação e da autonomia. Está preso ao primeiro aspecto porque deve transmitir diretrizes vindas do alto, representar a empresa junto aos trabalhadores de execução; e ao segundo, pois deve fazê-lo através da construção de consensos que, antes de serem um acordo partilhado por todos, são um artefato da *sua* capacidade de mediação (MISPELBLUM BEYER, 2003), e, por isso, dispõe de autonomia para “exercê-la”. Em resumo, sejam ou não dinâmicos e vorazes por conhecimento, queiram ou não renovar os desafios profissionais e diversificar suas experiências, os quadros superiores de TI devem sê-lo e fazê-lo, pois essas são demandas do seu trabalho.

Dessa imbricação entre demanda do trabalho e desejo individual por dinamicidade, recai sobre os quadros superiores uma pressão, que, no entanto, é vivenciada, a princípio, positivamente, como incentivo para aquilo que esperam obter de sua relação com o trabalho: renovação de desafios (iii). Portanto, esses são aspectos que, contudo, não indicam a vivência de fragilização na relação com o trabalho, mas sim de um empoderamento individual (ROSENFELD, 2009).

[...] porque às vezes depende de cada um também, do horizonte de tempo que cada um enxerga, em como é que cada um enxerga a sua carreira.

Não tem um meio termo, não existe fórmula, não existe caminho, nem... Enfim, é a opção de cada um. A pessoa tem que ter o perfil, e tem que tá confortável também... escolha pessoal, né? (Homem, 40 anos, gestor de TI, B)

E tem a questão de oportunidade, de transpor, né? Ou seja, você faz, você pode fazer dessa oportunidade do tamanho daquilo que você for capaz, né? Só depende de você. Então é como se eu tivesse me colocando à prova, né? Das minhas próprias capacidades. (Homem, 36 anos, gerente de TI/executivo, A)

Apesar desse empoderamento individual na relação com o trabalho, a perspectiva dos sujeitos não está atrelada à continuidade, e sim à mudança (iv), tendo em vista que a

relação com o trabalho “exige” a adesão à instabilidade, traduzida sob a forma de experimentação de diferentes experiências profissionais e de aprendizado. No entanto, o sujeito não procura novas experiências para identificar-se a uma delas, essa é uma busca que não tem por objetivo o seu fim, que não se encerra. Dessa forma, a relação com o trabalho é vivenciada como uma inserção na qual a estabilidade profissional é um custo a si mesmo, à empregabilidade, como já mencionado. Como consequência, a perspectiva do sujeito é a de mudança, de uma inserção no trabalho que deverá ser refeita inexoravelmente.

Tudo tem risco, mas quando tem desenvolvimento [*de software*] a questão é violenta. E uma das coisas que acontece na área de qualidade, nesses momentos de corte, pode chegar até aqui. Vamos ver onde precisa cortar, né? Vamos ver qual é a prioridade, o que que nós temos. Não quer dizer que não é importante, mas pode acabar, infelizmente. Então, na área de qualidade, quem trabalha nessa área tem que saber que isso pode acontecer.

**P: Isso é fonte de uma certa angústia, assim?**

Pra mim, como eu já tô acostumado [gaguejo], eu já tô preparado psicologicamente [riso].

**P: Pra mudar.**

(Homem, 52 anos, gerente de TI, C)

Enfim, a relação com o trabalho dos quadros superiores de TI exige um engajamento ao trabalho através do risco. Vive-se uma autonomia excessiva, na qual o sujeito deve mostrar-se capaz de descobrir por si mesmo o que ele deve fazer. As normas são consideradas rígidas demais para acompanhar a capacidade de transformação do trabalho de desenvolvimento de software, no qual, como vimos, a equipe técnica pode ter alta rotatividade interfirmas, o que requer que as relações de enquadramento também sejam refeitas. Do mesmo modo, as normas são barreiras à experimentação e, por isso, à auto-realização através da relação com o trabalho. No entanto, a ausência de regras pode significar também ausência de informações com as quais trabalhar, mesmo que essas informações sejam, muitas vezes, a matéria-prima do trabalho do quadro superior.

Eu conheço bem essa organização... e trabalho muito bem com a falta de informações, eu lido muito bem com a falta de informação. Tem gente que não lida, aí fica estressado, porque ele não sabe o que ele vai fazer, não sabe o que ele vai entregar, ou não vai. A pessoa que é diretora de TI, o gerente não fala pra ele muito bem o que ele tem que fazer, e é complicado... que ele é cobrado depois. Mas é muito engraçado: por que tu é cobrado se não te disseram claramente o que era pra fazer? (Homem, gerente sênior, 36 anos, B)

Eu gosto de ter essa, digamos, liberdade de ação e ter autonomia pra decidir aí, né? Então, às vezes tu vai em outras empresas, e tu pode até ir lá e levantar a bandeira de alguma coisa, mas tu não tem liberdade pra tomar alguma atitude em cima, né? E aqui a gente tem muita, uma questão de autonomia, tu não tem muita regra

definida. A gente tá sempre... né? Então, toma as decisões conforme o necessário, assim. (Homem, 30 anos, gerente de projetos, A)

Não é possível dissociar essa autonomia excessiva da necessidade de correr riscos. No caso estudado, ter autonomia significa arriscar-se na ausência de normas bem definidas. Assim, o engajamento ao trabalho se traduz na disponibilidade dos sujeitos a correrem riscos, abrindo mão de sua estabilidade, o que, contudo, não coloca questões de insegurança, uma vez que a estabilidade não é, aqui, sinônimo de segurança. A relação com o trabalho exige mobilização subjetiva.

Quando tu tá na estabilidade e tu quer crescer, tu vai ter que partir pra um negócio que provavelmente tu não domina. Tu vai ter que aprender. Então é quando tu entra num momento de instabilidade. E é na instabilidade que tu cresce. O meu crescimento daqui pra [empresa A], quando eu entrei aqui, do que eu era pro que eu sou hoje, não tem nem como, é absurdo, assim. Do que eu era antes e do que eu sou agora. Então isso que ele [o estagiário] tava meio assim de querer mudar de área, que ele queria ficar. Eu disse: *ah! Tipo, cara, se tu ficar aqui, tu não vai crescer.*

**P: *Tem que arriscar.***

Agora tu vai entrar, vai ter que correr atrás, vai ter, né? Vai ter que aprender, vai, né? Vai ser puxado, mas é isso que vai te fazer crescer. Então, é tu correr riscos, tu só cresce... (Homem, 30 anos, gerente de projetos, A)

O engajamento ao trabalho através do risco é condição para o sucesso profissional. Dessa forma, a relação com o trabalho acaba por ser extremamente individualizada, uma vez que está orientada para a auto-realização através da experimentação, da diversificação e da adesão a um tipo de aventura profissional, que diverte o sujeito, que enriquece sua vivência. É por esse ideal de empreenderem por e para si mesmos que os sujeitos abrem mão “voluntariamente” de sua segurança e de sua estabilidade, legitimando na vivência da relação com o trabalho as transformações e desregulações pelas quais o mundo do trabalho passa há cerca de quarenta anos. Contudo, como destacado anteriormente, se a relação com o trabalho dos quadros superiores de TI é individualizada, é porque reflete a instrumentalização do individualismo qualitativo pelo capitalismo (HONNETH, 2006).

E, ao mesmo tempo, os quadros superiores de TI, ao colocarem o engajamento ao trabalho como condição para o sucesso, incorporam uma lógica de engajamento ao capitalismo. Tomam para si o *état de grand da cité par projets* (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999), protagonizando seus valores e suas normas. Nesse sentido, o engajamento ao trabalho é também relacional, pois para ser grande é preciso dispor de competências relacionais, como a capacidade de criar e se inserir em redes, ser confiável e confiar no outro, e, especificamente no caso do nosso objeto empírico, é preciso enquadrar.

No entanto, essa lógica de engajamento ao capitalismo – a *cit  par projets* – coloca o risco como principal fonte de reconhecimento para os quadros superiores de TI. O trabalho por projetos valoriza aqueles que incorporam as exigências de criatividade e instabilidade (HARTAMNN & HONNETH, 2006) e, no caso do nosso objeto, aqueles que têm mobilidade. Ter mobilidade significa estar inserido em redes, do que deriva certa forma de reconhecimento da empregabilidade do sujeito, uma vez que ele é digno de estabelecer uma relação de mediação com outros. Na *cit  par projets*, estar inserido em redes significa existir em um mundo reticular (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999), e  , portanto, uma forma de reconhecimento bastante elementar.

Mas, ao mesmo tempo que confere reconhecimento, ter mobilidade demanda que o trabalhador corra riscos, engajando-se a novos projetos sempre transitórios, dando ao trabalho uma temporalidade e uma transitoriedade infinitas, que demandam uma adaptabilidade constante. Assim, os trabalhadores devem lidar com o paradoxo de conquistar o reconhecimento colocando-se em perigo, demandando de si mesmos um engajamento ao trabalho cada vez maior.

Eu peguei dois projetos que foram bem problemáticos aí, pra [*empresa A*], 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*.   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 da , sei lá. Eles iam pegar, não iriam me prejudicar aqui dentro, n ? 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, n ? Até, de reconhecimento, n ? E foi o que acabou acontecendo, né? Eu podia ter ficado na minha, e não ter assumido risco nenhum. P , é um negócio que t  todo mundo em cima, dando problema. (Homem, 30 anos, gerente de projetos, A)

  aonde eu quero chegar. Então, o que eu quero dizer? Eu chegar tipo o Randy Mott que   o CIO da HP global. Esse é um. A Laverne Council que foi minha grande professora, que   a CIO da Johnson & Johnson. Essa é a minha visão,   aonde eu quero chegar. Se eu vou chegar lá, não sei. Eu acho que eu tão no caminho certo. Essa é a minha trajetória. Então, ainda tem muita coisa, por isso que eu tão me movendo. Tentando, n ? Na minha carreira, tentando me mover um pouco de área em área, e me colocar em situações indigestas. Porque me... Eu gosto de desafio, eu gosto, que é onde eu aprendo. Só pra ter uma idéia, nesse projeto que no ano passado inteiro eu trabalhei, fiquei muito tempo nos Estados Unidos, fiquei praticamente uns oito meses viajando. Ficando três semanas l , uma semana aqui, foi um negócio muito complicado. Várias pessoas, vários diretores, assim, quase todo mundo caiu. [...]. Caíram muitos nesse projeto, caiu muita gente. O  nico que não caiu fui eu, n ? Mas em vários momentos, eu não sou genial nem nada, mas eu consegui me movimentar, eu tava tentando fazer a coisa certa. Mas várias pessoas chegaram: [*F*], *cai fora, cai fora que tu vai ser o próximo*. Pessoas altamente experientes, a pessoa que me contratou pra cá, uma pessoa altamente experiente:

*[F], sai, porque esse negócio tá afundando e tu vai afundar junto. E eu acreditava naquilo ali, e eu não desisti. Então, e isso veio, vem me fortalecendo. Cada barreira que eu venho ultrapassando, vem me fortalecendo cada vez mais. (Homem, gerente sênior, 36 anos, B)*

Ou seja, os reconhecidos são aqueles capazes de colocar-se no limite entre reconhecimento e não-reconhecimento. São aqueles que arriscam, experimentam, e que fazem disso uma fonte de fortalecimento individual, sentindo-se cada vez mais donos de seu próprio destino. O retorno desse risco é, portanto, é uma medida de auto-estima, onde os indivíduos encontram a aceitação e o encorajamento de sua individualidade (HONNETH, 2007), que constroem na gestão de sua empregabilidade e na sua relação com o trabalho. No entanto, esse fortalecimento do indivíduo não é decorrente apenas de suas capacidades, do seu jogo de cintura. O olhar do outro é importante em pelo menos duas dimensões. A primeira delas é a do enquadramento, na qual os quadros superiores se vêm na injunção de criar uma espécie de cooperação através da autonomia. Buscam apoio às decisões a serem tomadas, ao mesmo tempo em que se utilizam da combinação entre deter o poder da função de enquadramento e não exercê-lo.

*Então, uma das estratégias que eu utilizo, pelo meu perfil, que eu não sou muito... autoritário, eu sou mais de negociar, é de envolver as pessoas-chaves desses grupos, aí já começa uma expectativa de melhoria, né? Porque através delas consegue facilitar a compra da idéia. E tem muito conhecimento que quem tem, são eles, né? O grupo de processos não conhece todos os detalhes de engenharia, etc., conhece só uma visão geral às vezes, e algumas pessoas, que vieram da área, conhecem alguns pontos específicos. (Homem, 52 anos, gerente de TI, C)*

*A questão do gerente é um pouco solitária, assim. Por mais que... a gente tem uma equipe, e tal, me baseio pra tomar algumas decisões eles... A gente tem uma relação bem democrática, assim. Eu beiro entre a democracia e a segurança pra tomar uma decisão. A democracia, digamos assim, claro, eu abro, dou espaço pra eles pra pegar os pontos de vista diferentes. E a insegurança também, eu não tomo uma decisão totalmente sozinho porque... de repente aquela decisão não é a melhor pro grupo, não é a melhor pra empresa, e eu não dei a oportunidade de eles me alertarem de alguma coisa que poderia ser interessante. Então, assim, mas se dá errado, a culpa é do gerente. Então, nesse sentido... Eu já passei por algumas situações aqui mesmo, dentro da [empresa B], que algumas coisas não deram certo, que a equipe poderia ter estendido a mão, ou ajudado de alguma outra forma e eu... tipo, morri na praia sozinho. Então... e aí tu, pô, tu tem que... recuperar daquilo ali, tem que buscar formas de reverter, etc.. É bem complicado. (Homem, 34 anos, gerente de TI, B)*

A segunda dimensão do olhar do outro, da qual também deriva reconhecimento, é a criação de redes, aspecto da empregabilidade já mencionado acima. Através da criação e inserção em redes, os atores podem prevalecer uns sobre os outros, tornando a mediação um valor específico (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999). Mas, um valor específico a

agregarem a si mesmos quando se colocam em relação com o mercado de trabalho. Assim, o reconhecimento está, de certo modo, atrelado à competição entre os sujeitos nesse espaço, onde se busca o reconhecimento da empregabilidade, da imagem pessoal que o indivíduo construiu para si. Nesse sentido, complexifica-se a interação entre os sujeitos, colocando-se na relação com o trabalho um sentido moral da vivência e da ação.

Já me falaram algumas vezes, um diretor de RH, muito legal um diretor de RH falar isso. *[F], quanto mais sobe, tu tem que ter um pouco o lado mal, né?* Entre parênteses, tem que ter o lado mal, senão tu não consegue sobreviver. É no mundo, não é na *[empresa B]*, é em todas as empresas. A competição é muito feroz, né? E tem gente legal, mas tem muita cobra, tem muita cobra [...] O que me ajuda nesse pensamento é ficar, assim, atento, é ficar esperto em todos os meus movimentos. Aonde que eu vou, com quem eu me alio, com quem eu converso, e isso eu fico muito atento, eu acho que com esse comentário, eu fico atento. Mas eu tento... acredito que isso não é verdadeiro, eu não preciso ir pro lado mal pra chegar onde eu gostaria de chegar, né? Mas é uma coisa que eu penso bastante. (Homem, gerente sênior, 36 anos, B)

De qualquer forma, o olhar do outro – seja como competição, seja como cooperação – acarreta num fortalecimento do sujeito, uma vez que este passa a se apoiar no sucesso conferido por esse olhar. Assim, a relação com o trabalho dos quadros superiores de TI é exigente porque demanda deles que se engajem ao trabalho através do risco. Nesse sentido de “exigência”, enquanto demanda inexorável para o sucesso, o engajamento ao trabalho se torna uma injunção externa, não sendo apenas uma forma da auto-realização através do trabalho.

### 3.3 Estabilidade do “eu” e segurança

Os quadros superiores de TI vivenciam uma gestão do percurso profissional e uma relação com o trabalho individualizadas, marcadas pela ausência de suportes externos – que, no entanto, não são uma demanda desses sujeitos. A gestão do percurso profissional através da empregabilidade e da mobilidade coloca o sujeito no centro de sua vida, de forma de que ele se torna a garantia de suas chances de futuro. Ou seja, uma vez que a empregabilidade é do sujeito, ela deve ser construída por e para ele mesmo. Sendo a gestão da empregabilidade uma tentativa de garantir um futuro profissional de sucesso, é o sujeito o responsável pelo seu percurso, é ele quem deve tomar a iniciativa de construí-lo e não esperar que a empresa lhe indique a direção – até porque a direção pode estar fora da empresa. E isso só se descobre quando se experimenta e, às vezes, para tornar possível a experimentação, o sujeito cria a própria oportunidade.

Não tem plano de carreira na empresa: *ah, tu tá aqui, tu vai pra cá, tu vai pra cá*. É mais da tua dedicação, da tua solidez. Se tem espaço dentro da empresa, tu consegue o teu espaço, e chegar aonde tu quer. E eu sou um exemplo disso, digamos assim, tá? Quando, quem entra hoje pra ser desenvolvedor, [...] foi a mesma maneira que eu entrei, e tu vislumbra chegar num cargo de gerente de projeto, por exemplo, porque tu sabe que tu pode ter a tua trajetória. Mas é uma coisa que tu tem que buscar por ti, digamos assim. A empresa não tem um plano de carreira, uma coisa assim que vai trabalhar na tua formação. Tu tem que buscar, a empresa te abre as oportunidades, mas tu tem que ir atrás delas. (Homem, 25 anos, consultor de TI, A)

Mas é essa a organização, né? Então, ela abre muitas portas. É que nem eu falo, dentro da [*empresa B*]: na [*empresa B*], tu não espera alguém te pegar na mão, e vamos junto comigo que eu vou te mostrar. A [*empresa B*], ela vai abrindo todas as portas do mundo pra ti, mas tu mesmo vai ter que escolher pra onde que tu vai. E tu vai ter que, às vezes, fabricar um pouco a porta na qual tu vai, que tu mesmo vai abrir. É engraçado, mas é isso mesmo, é isso mesmo... (Homem, gerente sênior, 36 anos, B)

Dessa forma, os quadros superiores de TI são responsáveis por seu destino, pelo seu sucesso, mas também pelo seu fracasso. São tão grandes quanto forem capazes de sê-lo, não há estrutura organizacional que os conforme ao *état de petit* (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999). Assim, sua configuração identitária não é dependente de uma identificação com a empresa, pois o trabalhador é seu próprio empreendedor (HARTMANN & HONNETH, 2006).

Isso é uma outra coisa, eu não me visualizo, eu não sou [*empresa B*], né? Eu sou [F. S.], trabalho na área de tecnologia. Que tem gente que se mistura com a empresa. (Homem, gerente sênior, 36 anos, B)<sup>14</sup>

Como colocado por Dubar (2000), emerge uma nova forma de identificação individualista e voltada para a realização de si, que, ao inserir os indivíduos num contexto de forte competição, coloca-os na obrigação de enfrentar a incerteza na tentativa de construção de sentido. Entretanto, o olhar do outro empodera o sujeito, pois significa o reconhecimento de seu trabalho, de sua empregabilidade e, conseqüentemente, de seu sucesso profissional, no qual ele se apóia ao se dispor a correr riscos.

**P: Tu te sentes estável?**

Eu me sinto estável, boa pergunta, uma boa pergunta. Eu me sinto estável, mas eu sei o risco que eu corro. Cada movimento que eu faço, é um risco que eu corro. Mas o risco que eu corro na [*empresa B*]. Eu não me sinto arriscado no mercado, mas para a [*empresa B*] eu me sinto arriscado. Cada coisa que eu assumo, que eu faço, não tudo claro, algumas coisas, eu me sinto arriscado. Eu sei que eu posso perder o emprego, se der uma coisa errada eu posso perder o emprego. Rápido. *Mas e tudo que tu fez?* Se eu errar, se eu errar em 6 meses, dependendo do tamanho do erro, eu tô fora. É verdade, eu tenho o risco. Mas eu não me acho

<sup>14</sup> Este é o estrato de entrevista parafraseado no título desta monografia.

arriscado no mercado. Então, eu me acho altamente, minha empregabilidade é alta. Pode ser que em Porto Alegre eu não consiga o emprego que eu quero, mas em São Paulo. Mas aí, internamente na família, é o que eu sempre falo com a minha esposa: longe por longe, longe. Se eu tiver que ir pra São Paulo, claro, eu não tô dizendo que eu não vou pra São Paulo, mas com todo respeito a São Paulo, mas aquela loucura não é o meu estilo, mesmo acelerado, eu não quero ficar, acelerar dentro do carro. Longe por longe, longe. Aí então eu vou pra Europa, vou para os Estados Unidos, volto pra Austrália, vou-me embora. Aí eu vou embora do país. Então essa é a minha linha. Mas arriscado sim, sem dúvida. (Homem, gerente sênior, 36 anos, B)

Mas, por que o sujeito se dispõe a arriscar-se? A resposta se encontra na continuação do extrato:

Ou eu me arrisco dentro da [*empresa B*], ou eu me arrisco um pouco fora, também. Então, claro, se eu perco aqui, qual o impacto no que eu arrisco fora, né? Existe. Mas é, é arriscado, é arriscado, é arriscado, bastante. [risos] Bastante. Bastante, mas assim, **se eu não arriscar eu não chego aonde eu quero**. (Homem, gerente sênior, 36 anos, B)

Ao se arriscar, o sujeito está simultaneamente concretizando seu anseio por novas oportunidades, novos desafios, crescimento profissional e chances de futuro, e colocando em perigo aquilo que o orienta na gestão do seu percurso profissional: a construção da empregabilidade e a necessidade de reconhecimento do seu valor. Isso é colocado pela incorporação da lógica de engajamento ao capitalismo da *cit  par projets* (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999) através de uma exigente rela o com o trabalho. Assim, o risco   também um meio de constru o dessa empregabilidade, tendo em vista que a estabilidade   tão arriscada quanto a mobilidade. A vivência dessa contradi o s    possível com um fortalecimento do sujeito enquanto empreendedor de si, que experiencia um processo de individualiza o qualitativa que proporciona que ele agregue valor a si mesmo quando em rela o com os outros no mercado de trabalho. Em outras palavras, s    possível arriscar-se, abrindo mão de estabilidade e suportes externos, como um plano de carreira ou carteira assinada, pois o sujeito deposita sua segurança em si mesmo.

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 especializa o. Sempre não deixando de aprender coisas novas, de t  olhando oportunidades dentro da empresa mesmo, de movimentos estratégicos de carreira. (Homem, 34 anos, gerente de TI, B)

 ... independe de tu ser CLT ou de ser PJ, a tua garantia de emprego   tu que faz. Eu não vejo essa rela o: ah, eu sou CLT, eu sou garantido. Não! Eu não vejo essa rela o. (Mulher, 29 anos, gerente de projeto, A)



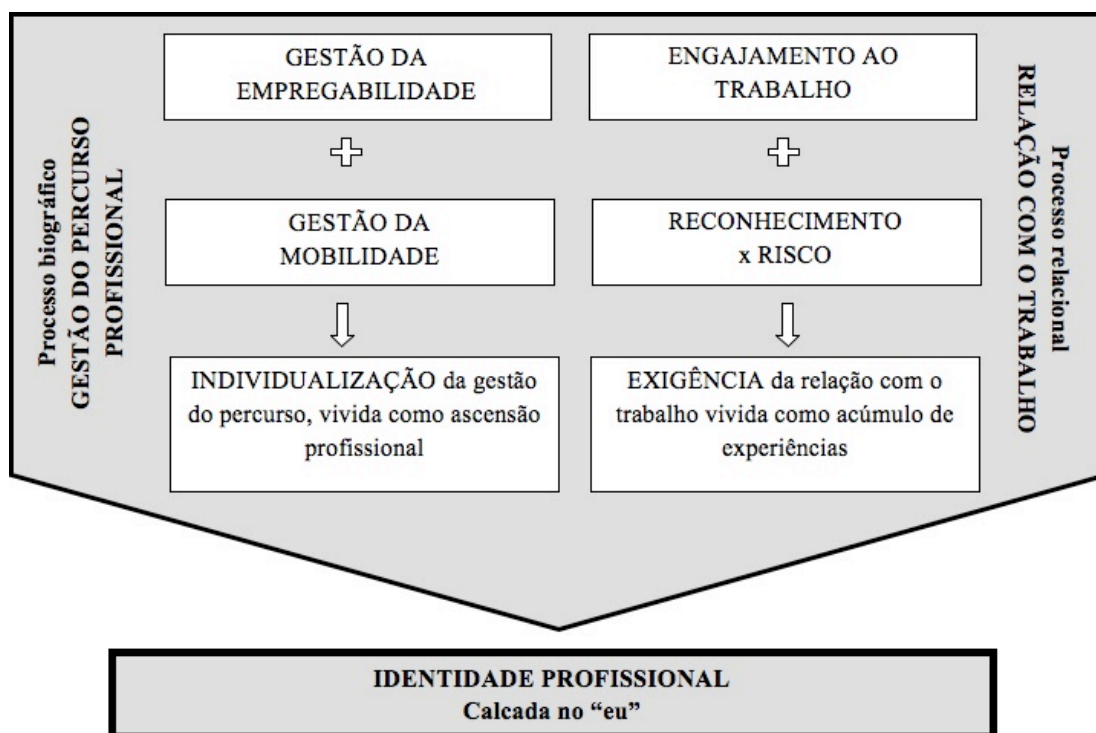
Assim, o que se configura é uma identidade calcada no “eu”, que antes de ser fluída como o contexto no qual se insere – como apontado pela literatura (DUBAR, 2000) –, é fortalecida e estável. O sujeito pode abrir mão de outras fontes de identificação, como a empresa, por exemplo, porque *ele* é o aspecto mais estável que pode vislumbrar nesse cenário em constante reformulação. Desse modo, os quadros superiores de TI identificam-se, antes de tudo, consigo mesmos.

O processo biográfico da configuração da identidade profissional dos quadros superiores de TI consiste na gestão individualizada do percurso profissional, onde cada trajetória pertence e é responsabilidade de cada sujeito. No entanto, a gestão da empregabilidade e da mobilidade são vividas como caminho para a ascensão profissional, que os sujeitos constroem para si, através de si mesmos, e nenhum suporte externo teria a mesma dinamicidade que eles têm ao fazê-lo. E, por isso, antes de servirem de base de apoio, são entraves ao desenvolvimento experimental desse percurso. Essas são dimensões biográficas porque colocam as trajetórias desses sujeitos como um processo de experimentação através do qual eles agregam valor a si mesmos, fortalecendo-se. Mesmo que ao incorporarem o *état de grand* essa individuação qualitativa seja revertida em fator da produção pelo capitalismo flexível, em rede ou por projetos (HARTMANN & HONNETH, 2006; HONNETH, 2006), é através dela que os sujeitos se realizam e constroem suas chances de futuro, criando um valor específico e diferencial para si mesmos, tornando-se moeda mais valorizada no mercado de trabalho. Essa individualização da gestão dos percursos profissionais não é percebida pelos quadros superiores de TI como consequência do capitalismo por projetos, uma vez que, enquanto empreendedores de si, aprenderam a assumir a responsabilidade de seus destinos, sendo que este é um dos paradoxos centrais da nossa época (HARTMANN & HONNETH, 2006, p.286).

Por seu turno, o processo relacional da identidade profissional dos quadros superiores de TI é constituído pela relação com o trabalho, que também agrega a vivência de individuação ao individualismo instrumentalizado. O engajamento ao trabalho através do risco emblemiza a lógica de engajamento ao próprio capitalismo da *cit  par projets*, uma vez que marca como critério de uma rela o com o trabalho positiva a disposi o dos sujeitos a colocarem seus recursos emocionais   disposi o de projetos individualizados, institucionalizando o risco como forma de reconhecimento. Assim, o ideal romântico de experimenta o e auto-realiza o do individualismo é integrado ao processo econ mico

como demanda de qualificação e competências (HARTMANN & HONNETH, 2006). Essa exigência de risco posta pela relação com o trabalho é, no entanto, vivenciada positivamente pelos quadros superiores de TI, como acúmulo de experiências profissionais diversificadas. Nesse sentido, o quadro 2 tem por objetivo sintetizar graficamente a configuração da identidade profissional dos quadros superiores de TI.

**Quadro 2: Configuração da identidade profissional dos quadros superiores de TI**



Fonte: Elaboração própria

Enfim, os sujeitos procuram forjar identidades estáveis e fortes de modo a abarcarem sua relação com o trabalho marcada pela exigência de disposição a correr riscos, possibilitando uma vivência cotidiana menos problemática. Nesse sentido, a identidade assume papel de resguardar o “eu” de toda a exigência e instabilidade da relação com o trabalho, servindo como seu suporte. Portanto, garante ao sujeito sua auto-identificação com o aspecto mais estável que é possível vislumbrar nesse cenário: ele mesmo.

No que se refere à outra dimensão da nossa hipótese, só foi possível pensar a estabilidade da identidade em relação ao contexto social uma vez que tanto a gestão do percurso, como a relação com o trabalho, refletem aspectos do individualismo qualitativo instrumentalizado. Ou seja, através delas os sujeitos se colocam no centro de suas vidas, orientando essas dimensões para uma busca de auto-realização, estabelecendo a si mesmos como ponto de partida, instrumento e finalidade desses processos. Percebe-se, assim, que a

identidade se constrói estável em relação à instabilidade desse contexto, que passa constantemente por transformações de cunho material e ideológico. Mas essa é uma estabilidade fundamentada no “eu”, assim, o quadro superior de TI se identifica, acima de tudo, consigo mesmo. Desse modo, se essa identidade profissional dos quadros superiores de TI reflete aspectos do contexto social no qual se configura, não são os aspectos de instabilidade, mas sim de um individualismo qualitativo instrumentalizado como forma de legitimação das transformações sociais e fator da produção capitalista (HONNETH, 2006), que ainda assim fortalecem o sujeito.

#### 4. Conclusão

O trabalho apresentado teve por objetivo compreender a configuração da identidade profissional dos quadros superiores de TI enquanto sujeitos que incorporam o novo espírito do capitalismo (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999) e que estão inseridos nas reestruturações do paradigma tecnológico da Sociedade da Informação (CASTELLS, 2008). Desse modo, estabeleceu-se que essa compreensão deveria se dar através da análise do conceito de identidade tal como operacionalizado por Dubar (2005): dividido em um processo biográfico e um processo relacional, para posteriormente articulá-los. Para tanto, foram construídas as dimensões a eles correspondentes. No primeiro caso, a gestão individualizada do percurso profissional através da gestão da empregabilidade e da mobilidade. E, no segundo, a relação com o trabalho dita “exigente” de um engajamento ao trabalho que coloca o risco como forma de reconhecimento.

Por um lado, concluímos que é através das dimensões biográficas de sua identidade profissional que os quadros superiores de TI se realizam e constroem suas chances de futuro, diferenciando-se qualitativamente uns dos outros e valorizando-se no mercado de trabalho. Ainda que a incorporação do *état de grand* da *classe par projets* signifique a reversão dessa individuação em fator de produção do capitalismo por projetos, os sujeitos não a percebem enquanto tal, uma vez que entendem que devem assumir a responsabilidade por si mesmos. De acordo com Hartmann e Honneth (2006), esse é um dos principais paradoxos da nossa época.

Mesmo que a empregabilidade na área de TI seja tida como algo dado, para os quadros superiores de TI além de ser empregável, é necessário saber gerir essa empregabilidade. Por isso, preocupam-se com a construção de uma performance profissional, na qual o trabalho deve agregar valor à imagem de si. Incorporam as características do *état de grand* (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999), a fim de trazer para si uma diferença qualitativa em relação aos demais.

A empregabilidade também é gerida através de um sistema de qualificações individualizadas. Trata-se de certificações que comprovam objetivamente as capacidades técnicas e gerenciais. Esses certificados pertencem aos sujeitos e se movem com eles. No entanto, verifica-se que, para ascender hierarquicamente, há a ampliação (mas manutenção) dos conhecimentos técnicos à gestão. É dessa forma que os sujeitos se tornam agenciadores do negócio, desenvolvendo flexibilidade para poder trabalhar em ambas esferas.

Porém, essa mobilização em termos de performance e qualificações só tem valor quando colocada em relação aos outros no mercado de trabalho. Ou seja, na atividade de mediação, que também agrega valor aos sujeitos (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999) e que garante o reconhecimento da empregabilidade. Por outro lado, os sujeitos buscam estabelecer o equilíbrio da relação conflituosa entre estabilidade e mobilidade. A rotatividade que não qualifica também não agrega valor à imagem de si por dar sinais de instabilidade, mas a estabilidade revela um sujeito acomodado e sem iniciativa. Em outras palavras, ambas têm reflexo positivo ou negativo na imagem que o indivíduo quer construir para si. Por seu turno, as empresas buscam fidelizar seus quadros superiores, tendo em vista que eles agregam valor à empresa. Essas empresas guardam as características do paradigma tecnológico da Sociedade da Informação (CASTELLS, 2008) – e não poderia ser diferente, pois elas produzem a tecnologia da informação, configurando-se em uma rede de acessos múltiplos, e possibilitam a mobilidade interna através de sua organização por projetos.

Nesse sentido, gerir a empregabilidade significa gerir a mobilidade (intra ou interfirmas). A mobilidade está diretamente atrelada à gestão da empregabilidade no transcorrer de um percurso profissional, que é vivenciado pelos sujeitos como um processo de individuação qualitativa. No entanto, esse processo de diferenciação segue normas de caráter social, de forma que as aspirações individuais de experimentação e auto-realização através do trabalho são revertidas em fator e forma de legitimação da produção do capitalismo flexível, em rede ou por projetos, tornando-se injunções externas.

Essa mesma perspectiva do individualismo qualitativo – o encontro entre diferentes formas de individuação e o individualismo romântico – instrumentalizado como norma da produção pelo capitalismo (HONNETH, 2006) nos permite pensar a relação com o trabalho dos quadros superiores de TI para além de sua dimensão individual. Assim, pela análise do processo relacional, propomos que a relação com o trabalho dos quadros superiores de TI é “exigente”. Os sujeitos não se deixam acomodar em relação ao conteúdo do seu trabalho, pois não mais aprender com ele pode ser mais arriscado do que abrir mão de um emprego para diversificar as experiências profissionais. O conforto deprecia a imagem que o sujeito constrói para si. Contudo, o próprio conteúdo do trabalho – o desenvolvimento de software e o enquadramento – demanda um sujeito dinâmico. Assim, ao mesmo tempo em que a renovação dos desafios é um desejo individual, é também inerente ao trabalho dos quadros superiores de TI. No caso do desenvolvimento de

software, tem-se a construção de algo imaterial, cujo processo de concepção é o próprio trabalho. Com relação ao enquadramento, a cobrança da empresa recai sobre os quadros superiores, pois eles são os responsáveis por transmitir as diretrizes desta aos trabalhadores de execução. Nesse sentido, as relações de enquadramento também demandam que o sujeito elabore estratégias pessoais, formas específicas de se colocar em relação. Dessa forma, eles estão presos entre uma lógica de subordinação, pois devem traduzir aos trabalhadores de execução diretrizes vindas do alto, e uma lógica de autonomia, uma vez que devem fazê-lo utilizando-se de suas capacidades relacionais e de interpretação para construir consensos aparentes (BOUFFARTIGUE, 2001; MISPELBLOM BEYER, 2003). Assim, sendo ou não “naturalmente” dinâmicos, os quadros superiores de TI devem sê-lo, pois essa é uma demanda do seu trabalho.

A pressão derivada dessa exigência de dinamicidade é considerada enriquecedora da relação com o trabalho, uma vez que incentiva a renovação dos desafios. Assim, significa um empoderamento individual e não uma fragilização através da relação com o trabalho (ROSENFELD, 2009). Entretanto, a perspectiva de futuro que o sujeito vislumbra é atrelada à mudança, tendo em vista que a relação com o trabalho “exige” a adesão à instabilidade. Essa adesão é traduzida sob a forma de experimentação de diferentes experiências profissionais e de aprendizado, que não se encerra, de modo que a perspectiva do sujeito é a de uma inserção no trabalho que deve ser refeita inexoravelmente.

Em resumo, a relação com o trabalho exige um engajamento ao trabalho através do risco. A autonomia se revela excessiva pela ausência de regras, de modo que o sujeito deve descobrir por si só o que deve fazer e o que se espera que ele faça. A regra é entendida como barreira à experimentação, tirando da empresa e do trabalho sua flexibilidade e potencial de realização do sujeito. Porém, por vezes faltam informações sobre e com as quais trabalhar, o que acarreta em correr risco a cada decisão tomada. Ou seja, o engajamento ao trabalho se traduz na disposição a arriscar-se, o que se torna condição para o sucesso profissional, de forma que os quadros superiores de TI tomam para si o *état de grand* (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999) da *cité par projets*, protagonizando seus valores e normas.

Configura-se, desse modo, uma relação com o trabalho que é individualizada por estar orientada à realização do sujeito por meio da experimentação. No entanto, ao aderirem a esse ideal de empreender por e para si mesmos, os quadros superiores de TI

legitimam as transformações do mundo do trabalho na sua vivência. Assim, se essa é uma relação com o trabalho individualizada, é porque reflete a instrumentalização do individualismo qualitativo pelo capitalismo (HONNETH, 2006).

Por seu turno, a lógica de engajamento ao capitalismo da *cit  par projets* coloca aos quadros superiores de TI o risco como principal fonte de reconhecimento. São reconhecidos, no trabalho por projetos, aqueles incorporam as exigências de criatividade e instabilidade (HARTMANN & HONNETH, 2006), que são móveis, que estão inseridos em redes. O que eles colocam em jogo ao arriscar-se – sua empregabilidade, sua estabilidade – retorna como medida de auto-estima (HONNETH, 1996; 2007), fortalecendo-os. Contudo, o reconhecimento e o conseqüente fortalecimento do indivíduo enquanto gestor de seu destino também dependem do olhar do outro, seja sob forma de competição ou conquista de cooperação. Esse olhar fortalece o sujeito porque lhe confere sucesso, reconhecimento, no qual o quadro superior se apóia ao correr riscos.

Através de uma relação com o trabalho exigente, os quadros superiores de TI institucionalizam o risco como forma de reconhecimento, de modo que o ideal romântico de experimentação do individualismo é integrado ao processo econ mico, como demanda por qualificação e competências (HARTMANN & HONNETH, 2006). No entanto, a exigência de riscos   vivenciada pelos quadros superiores de TI como forma de diversificação de experiências, o que os enriquece subjetivamente. Desse modo, a relação com o trabalho “exigente” agrega a vivência de individualização ao individualismo qualitativo instrumentalizado.

Ambas dimensões da identidade profissional – biográfica e relacional – constituem processos de fortalecimento do sujeito, marcados pela ausência de demanda por suportes externos, como plano de carreira e CLT. Nesse sentido, o sujeito estabelece a si mesmo como fonte de segurança, pois ele é seu próprio empreendedor e responsável por seu percurso, seu sucesso e seu fracasso. Dessa maneira, a identidade profissional que se configura não está atrelada a uma empresa, mas sim calcada no “eu”, uma vez que o sujeito é o aspecto mais estável que ele vislumbra em um contexto fl ido e em transformação. Assim, ao contrário de uma identidade instável que reflete a instabilidade do contexto no qual se constitui (DUBAR, 2000), tem-se uma identidade estável e fortalecida, que serve de suporte tanto para essa fluidez contextual, quanto para a “exigência” da relação com o trabalho dos quadros superiores de TI. A identidade

profissional resguarda o “eu” dessa exigência, garantindo ao sujeito que ele se identifique, pelo menos, consigo mesmo.

Nesse sentido, para além da hipótese esperada de que a identidade profissional dos quadros superiores de TI não incorpora a instabilidade do contexto, configurando-se estável, observou-se que *se* ela reflete aspectos do contexto social no qual se constitui, são aqueles aspectos do individualismo qualitativo instrumentalizado como forma de legitimação das transformações sociais e fator da produção capitalista (HONNETH, 2006), que ainda assim fortalecem o sujeito. Esses aspectos corroboram a identidade profissional calcada no “eu”, uma vez que ela é o ápice desse individualismo. Assim, a identidade profissional dos quadros superiores de TI se opõe ao contexto social no que diz respeito à sua fluidez. Mas, por outro lado, nele se apóia, uma vez que ele lhe proporciona os elementos de estabilidade do “eu”, nos quais ela está ancorada: os sujeitos se colocam no centro de seus modos de vida, depositam sua segurança e suas chances de futuro em si mesmos, e, por fim, se responsabilizam por si mesmos.

Parece pertinente, ainda, uma maior exploração da relação com o trabalho dos quadros superiores de TI, tendo em vista sua especificidade e complexidade. Uma melhor compreensão da imbricação entre o desejo individual e a demanda do conteúdo do trabalho por dinamicidade, e o trabalho e o sujeitos dinâmicos resultantes e produtores dessa imbricação ficam como elementos a serem aprofundados em outra pesquisa. Da mesma forma ficam a complexidade e as contradições das formas de reconhecimento que derivam de uma relação com o trabalho que exige um engajamento através do risco.



## 5. Referências Bibliográficas

- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa : Edições 70, 2008.
- BENIGUI, Georges, GRISET A., MONJARDET, Dominique. *La fonction d'encadrement*. CERECQ- La Documentation française, 1977.
- BOLTANSKI, Luc. *Les Cadres: la formation d'un groupe social*. Paris: Minuit, 1982.
- BOLTANSKI, Luc, CHIAPELLO, Eve. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, 1999.
- BOLTANSKI, Luc, CHIAPELLO, Eve. *O novo espírito do capitalismo*. Trad. Ivone Castilho Benedetti. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- BOUFFARTIGUE, Paul. “La fonction d'encadrement”: de l'importance du travail dans l'étude cadres. *Colloque autour des travaux de Georges Benigui: Encadrer, surveiller, inventer*. Université de Paris X Nanterre, 16 novembre, 2001.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. v.1, 11 ed., São Paulo: Ed. Paz e Terra, 2008.
- CORDEIRO, João Pedro. As sociedades contemporâneas como sociedades de conhecimento: o papel estratégico dos quadros superiores nas empresas. *Dinâmica Working Paper*, 2001.
- DUBAR, Claude. *La crise des identités: L'interprétation d'une mutation*. Paris: Presses Universitaires de France, 2000.
- \_\_\_\_\_. *A Socialização: Construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- ENRIQUEZ, Eugène. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer, 1997.
- GHISLENI, Ângela. *O processo de construção da identidade no trabalho de profissionais da saúde em Unidades de Terapia Intensiva*. Projeto de Tese de Doutorado. PPG Sociologia, UFRGS, abril 2008.
- HARTMANN, Martin, HONNETH, Axel. Les paradoxes du capitalisme: un programme de recherche. In: HONNETH, Axel. *La société du mépris*. Paris: La Découverte, 2006, p.275-303.
- HONNETH, Axel. *The struggle for recognition. The moral Grammar of social conflicts*. Cambridge: MIT Press, 1996.
- HONNETH, Axel. Capitalisme et réalisation de soi: les paradoxes de l'individuation. In: \_\_\_\_\_. *La société du mépris*. Paris: La Découverte, 2006, p.304-323.

- HONNETH, Axel. Reconhecimento ou redistribuição? A mudança de perspectivas na ordem moral da sociedade. In: SOUZA, Jessé, MATTOS, Patrícia. (orgs.) *Teoria Crítica no século XXI*. São Paulo: AnnaBlume, 2007, p.79-94.
- HONNETH, Axel. Trabalho e reconhecimento. Tentativa de uma redefinição. *Civitas*. Porto Alegre, v.8, n.1, p.46-67, jan./abr. 2008.
- KAUFMANN, Jean-Claude. *A invenção de si*. Uma teoria da identidade. Lisboa: Instituto Piaget, 2005.
- MARTIN, Bill. Managers after the era of organizational restructuring: towards a second managerial revolution? *Work Employment Society*, v.19, n. 4, p.747-760, dezembro, 2005. <http://wes.sagepub.com/cgi/content/abstract/19/4/747>, acesso em 20/04/2009.
- MISPELBLOM BEYER, Frederik. Encadrer, est-ce travailler? *Les cahiers du GDR: CADRES*. Actes de la Journée du 8 décembre 2003. <http://www.encadrer-et-manager.com/pdf/encadrer-un-travail-gdr-cadre.pdf>
- ROSENFELD, Cinara. Autonomia outorgada e relação com o trabalho: liberdade e resistência no trabalho na indústria de processo. *Sociologias*. Porto Alegre, ano 5, n.10, p.350-378, jul./dez. 2003.
- ROSENFELD, Cinara. Quadros Superiores de TICs: Mobilidade ou Fragilização?. *Projeto de pesquisa*. UFRGS: Porto Alegre, 2008.
- ROSENFELD, Cinara. Trabalhadores do Conhecimento: as novas carreiras de quadros superiores de TICs. In: *XIV Congresso Brasileiro de Sociologia*. Rio de Janeiro, 2009.
- SPINK, Mary Jane, LIMA, Helena. Rigor e visibilidade: A explicitação dos passos de interpretação. In: SPINK, Mary Jane. (org.) *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano – aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez, 1999.
- SILVA, Josué Pereira da. *Trabalho, Cidadania e Reconhecimento*. São Paulo: AnnaBlume, 2008.
- THOMAS, Robyn. LINSTEAD, Alison. Losing the Plot? Middle Managers and Identity. *Organization*. Londres, v.9, p.71-93, 2002. <http://org.sagepub.com/cgi/content/abstract/9/1/71>, acesso em 20/04;2009.

## 6. Apêndice

### 6.1 Perfil dos Entrevistados (em destaque as entrevistas analisadas)

Idade	Sexo	Cargo	Tempo de empresa	Tempo em TI	Remuneração	Forma de contrato	Empresa <sup>15</sup> (n.funcionários)
31	M	Gerente administrativo	7 anos	7 anos	—————	PJ	X (100)
27	M	Gerente de Projeto	9 anos	9 anos	R\$ 4.000	CLT	X (100)
30	M	Gerente de Projeto	8 anos	8 anos	R\$ 4.000	CLT	X (100)
31	M	Desenvolvedor	8 anos	13 anos	R\$ 7.500	PJ	A (1000)
30	M	Gerente de Projeto	3 anos	9 anos	R\$ 4.000	CLT	A (1000)
29	F	Gerente de Projeto	1 ano	8 anos	R\$ 5.000	CLT	A (1000)
25	M	Consultor de TI	6 anos	8 anos	R\$ 6.000	CLT	A (1000)
36	M	Gerente de TI / Executivo	2 anos	15 anos	R\$ 10-15.000	PJ	A (1000)
40	M	Gerente de TI	5 anos	18 anos	R\$ 10-15.000	CLT	B (700)
36	M	Gerente sênior	8 anos	12 anos	R\$ 15-20.000	CLT	B (700)
34	M	Gerente de TI	2 anos	13 anos	R\$ 5-10.000	CLT	B (700)
52	M	Gerente de TI	2 anos	33 anos	R\$ 10-15.000	CLT	C (500)
50	M	Executivo/ sócio	2 meses	14 anos	—————	PJ	Y
43	M	Sócio Fundador	16 anos	25 anos	—————	PJ	Z (150)

<sup>15</sup> Nas empresas B e C foi indicado apenas o número de funcionários da unidade estudada, a fim de evitar sua identificação. Nas demais, é indicado o número total de funcionários.

## 6.2 Roteiro de Entrevistas

		Conceitos	Dimensões	Indicadores/ Roteiro de Entrevista
Identidade profissional	Processo Biográfico	Inserção Profissional	Percurso profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empregos anteriores: área, cargo, tempo de trabalho</li> <li>• Formação</li> <li>• Satisfação com os empregos anteriores</li> </ul>
			Perspectivas profissionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percurso desejado/ vislumbrado/possível</li> <li>• “Melhor” percurso (percurso ideal)</li> <li>• Percurso a ser evitado</li> <li>• Expectativas profissionais</li> <li>• Projeção de si no futuro</li> <li>• Aposentadoria</li> <li>• Continuar no emprego atual? Por quanto tempo? Por quê?</li> </ul>
			Atribuições	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carga horária</li> <li>• Ritmo de trabalho</li> <li>• Descrição do trabalho: atividades, responsabilidades</li> </ul>
	Processo Relacional	Reconhecimento do trabalho	Mediação e enquadramento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização do trabalho pelos pares</li> <li>• Relação com a equipe (subordinados)</li> <li>• Relação com a hierarquia</li> </ul>
			Relação com a empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vínculo: CLT ou PJ</li> <li>• Nível de exigência</li> <li>• Identificação subjetiva com a empresa</li> </ul>
			Relação com o mercado de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento da qualificação e competências</li> <li>• Possibilidade de nova confrontação com o mercado de trabalho</li> <li>• Mobilização da imagem de si</li> </ul>
		Relação com o trabalho	Empregabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificação técnica</li> <li>• Competências – saber ser: iniciativa, responsabilidade, capacidade de trabalho em equipe</li> <li>• Poder de negociação das condições/ dos termos de trabalho</li> </ul>
			Mobilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivações para mudar de emprego/empresa/projeto – o que isso significa?</li> <li>• Desejável?</li> <li>• Mobilidade = instabilidade?</li> <li>• Possível desemprego</li> <li>• Perspectiva de tempo de não-trabalho</li> <li>• Risco = progressão profissional?</li> </ul>
			Engajamento ao trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicação subjetiva no trabalho</li> <li>• Como se sente em relação ao conteúdo do trabalho</li> <li>• Importância das outras esferas da vida social</li> </ul>