

Estudos do Trabalho

Ano VI – Número 10 – 2012
Revista da RET
Rede de Estudos do Trabalho
www.estudosdotrabalho.org

A ESTABILIDADE DO “EU” NA INSTABILIDADE DA RELAÇÃO COM O TRABALHO: IDENTIDADE PROFISSIONAL DOS QUADROS SUPERIORES DE TI

Thays Mossi¹

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar a configuração da identidade profissional de quadros superiores de empresas de Tecnologia da Informação – profissionais emblemáticos das transformações sofridas pelo capitalismo nos últimos quarenta anos. Para tanto, foram realizadas 21 entrevistas, cuja análise possibilita concluir que, em oposição ao que é apontado pela literatura, a identidade profissional, para esses sujeitos, não se configura de forma instável diante de um contexto social em transformação. Ao contrário, a identidade profissional dos quadros superiores de TI é estável, pois calcada no “eu”, possibilitando a esses sujeitos uma vivência menos problemática da instabilidade que a relação com o trabalho assume na atual configuração do capitalismo.

Palavras-chave: identidade profissional; relação com o trabalho; transformações do capitalismo

The stability of self under the relation to labor’s instability: IT manager’s professional identity

Abstract

The aim of this paper is to analyze the configuration of professional identity information technology companies’ managers – professionals who emblemize the transformations undergone by capitalism in the last forty years. To this end, 21 interviews were held, whose analysis allows to conclude that, contrary to what is found in the literature, professional identity, for these subjects is not unstably configured in front of a social context transformation. Instead, the professional identity of IT managers is stable because grounded in self, enabling these subjects to have a less problematic experience of the instability taken by the relation to labor on the current configuration of capitalism.

Keywords: professional identity; relation to labor; capitalism’s transformations.

¹ Doutoranda em Sociologia - PPGS/UFRGS - Bolsista Capes - Mestre em Sociologia e Bacharel em Ciências Sociais – Email: thaysmossi@gmail.com

1. Introdução

Inserido na perspectiva de explorar a configuração atual do capitalismo, tendo em vista as diferentes transformações aportadas por fenômenos como a crise do modelo fordista de produção e a emergência de um novo paradigma tecnológico, este artigo visa a analisar como se configura a identidade profissional dos quadros superiores de Tecnologia da Informação (TI) em um capitalismo flexível e em rede. Diferentes autores apontam que, a partir dos anos 1970, há diversas transformações sociais de naturezas distintas, que culminam na consolidação da inserção das TICs na vida social. O importante para a análise proposta é a tentativa de apreender as mudanças de cunho material e normativo, a fim de compreender as identidades que se configuram nesse novo contexto social e histórico.

Para tanto, os que denominamos aqui de *quadros superiores* das empresas de TI parecem dar conta, enquanto objeto empírico, das transformações decorrentes da introdução das tecnologias de informação na sociedade, a partir dos anos 1990. 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. Por seu turno, as empresas de TI caracterizam-se pela organização em projetos, com estrutura rasa, flexível e, por isso, singular – o que, entre outros fatores, possibilita a mobilidade voluntária e um mercado de trabalho com dinâmica própria. Desse modo, o objetivo proposto é o de compreender o processo de configuração das identidades profissionais desses sujeitos sob a lógica da *cit  par projets* e do novo espírito do capitalismo (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999) no cerne do paradigma tecnológico da Sociedade da Informação (CASTELLS, 2008) e das novas estruturas organizacionais que com ele emergem.

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 enquadramento (BOUFFARTIGUE, 2001). Ou seja, trabalham como mediadores (MISPELBLUM BEYER, 2003), gerando 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). Sintetizando o *état de grand*² (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999), atuam em empresas de hierarquia rasa, organizadas em projetos autônomos, que constituem cenário vantajoso para desenvolverem sua flexibilidade e polivalência. Empresas que condensam as características de uma lógica organizacional característica do novo paradigma tecnológico (CASTELLS, 2008). Num mercado de trabalho dinâmico, essas aptidões os tornam, *a priori*, profissionais valorizados e com alta empregabilidade.

Entretanto, Dubar (2000) destaca que esses processos sociais e históricos, aqui entendidos como aqueles de emergência de um novo espírito do capitalismo e de um novo paradigma organizacional – que são emblematizados pelo nosso objeto empírico – 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. É nesse contexto de crises identitárias, mobilidade e requerida adaptabilidade que se visou a compreender a configuração da identidade profissional (DUBAR, 2005) desses sujeitos que emblematizam o novo espírito do capitalismo (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999) e que vivenciam essa crise.

A identidade é conceitualmente definida por sua reconstrução contínua e instabilidade relativa (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 como a única suscetível de reconhecimento. 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, a relação desses sujeitos com seu trabalho é marcada pela individualização (e mesmo solidão) 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 de individualização e temporalidade 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.

Nesse sentido, o argumento aqui sustentado é o de que mesmo que conceitualmente a identidade se defina por sua constante reconstrução e relativa instabilidade (DUBAR, 2005), num contexto de individualização, mobilidade, temporalidade do emprego, do trabalho, e dos

² Aquele que é grande no novo espírito do capitalismo, ou seja: flexível, polivalente, autônomo e disposto a correr riscos.

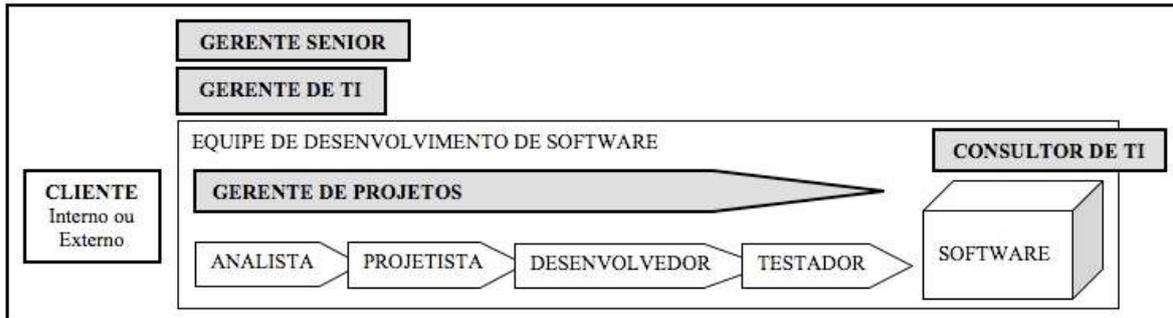
conhecimentos detidos, ela se constitui de forma mais estável e ampla, possibilitando a vivência dessa fluidez pelos sujeitos. Assim, ela se fundamenta no "eu", englobando e condensando dimensões instáveis e em reconstrução contínua. Ou seja, ela se configura como um espaço de estabilidade que ancora a instável relação com o trabalho que os quadros superiores de TI vivenciam – estável em oposição ao contexto.

Os resultados aqui apresentados estão baseados em pesquisa empírica realizada junto a empresas de TI de Porto Alegre e São Leopoldo, RS, entre setembro de 2008 e outubro de 2009. Foram realizadas 21 entrevistas semi-estruturadas, com apoio de roteiro, as quais foram transcritas integralmente. Com relação aos procedimentos de análise, foi realizada análise em profundidade – que se apóia numa concepção da comunicação como processo, e não como um dado (BARDIN, 2008) –, e uma leitura transversal entre elas, baseada nas seguintes categorias: a) gestão da empregabilidade; i) performance, flexibilidade e polivalência; ii) qualificação individualizada; iii) redes de contatos; b) gestão da mobilidade; i) risco e desafio; ii) adaptabilidade infinita; c) reconhecimento; i) relação com o outro; ii) relação com a empresa; iii) relação com o mercado de trabalho; d) engajamento ao trabalho; i) ritmo de trabalho; ii) investimento em si.

2. Construção do objeto empírico: quadros superiores, uma categoria analítica

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 e mesmo aqueles que não souberam se identificar com uma posição organizacional, definindo-se funcionalmente. 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, que desenvolvem diferentes projetos de acordo com suas especialidades.

Quadro 1: Estrutura organizacional de uma empresa de TI



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 gerente 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 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. Ou seja, o critério para definir *quadro superior* é, empiricamente, a gestão como parte fundamental do conteúdo do trabalho, sem deixar de lado a esfera técnica.

Nesse sentido, teoricamente, o objeto empírico foi denominado *quadro superior*, contudo, a nomeação mais apropriada seria aquela feita na literatura francesa: *cadre* – o *manager*, em inglês. Porém, o termo não possui uma única designação na língua portuguesa (ROSENFELD, 2008). A partir da revisão de literatura sobre 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”.

Pensando “quem são”, Boltanski (1982) propõe um aperfeiçoamento do esquema marxista de duas classes em luta: coloca em primeiro plano 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* seria o resultado de um esforço de construção ou invenção social, política e simbólica. Conforme Cordeiro (2001), a análise de Boltanski (1982) dá 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. Assim, seria possível pensar o grupo *cadre* enquanto simbolicamente homogêneo e objetivamente heterogêneo.

No outro viés de estudos se encontra o trabalho *La fonction d'encadrement* (BENGUIGUI, GRISET & MONJARDET, 1977), que 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*.

Dessa forma, Bouffartigue (2001) destaca que, na obra de 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 da função dividida entre técnica e gestão; 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.

Por seu turno, os trabalhos de Bouffartigue (2001) colocam os *cadres* enquanto categoria social, definida a partir de “o que fazem os *cadres*”, uma vez que, para o autor, o trabalho é a força maior de sua heterogeneidade. Este 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.

Para Mispelblom Beyer (2003), os *cadres* seriam *trabalhadores de confiança*, a qual 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* não é um acordo geral partilhado por todos, mas sim construído, e cuja construção consiste na atividade daqueles que enquadram. 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).

Assim, 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 (BENIGUI, 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 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 sob 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.

3. Configurações identitárias e seu contexto social e histórico de formação

3.1 Configurações Identitárias 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 de configuração.

Claude Dubar (2005) propõe uma abordagem sociológica da identidade, partindo da dualidade do social. A identidade é dividida internamente entre duas dimensões – *identidade para si* e *identidade para o outro* – que são inseparáveis, porém ligadas de forma problemática³. Dessa maneira, não há, necessariamente, correspondência direta entre elas, 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)⁴. 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 identidade 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 as configurações 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 enquanto maneiras socialmente reconhecidas pelos indivíduos de se identificarem uns aos outros, no campo do trabalho e do emprego. Sua dimensão biográfica define-se pelo percurso profissional percorrido; enquanto a dimensão relacional, pelas relações de trabalho e pelas confrontações com o mercado de trabalho vivenciadas ao longo daquele percurso. 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

³ Inseparáveis tendo em vista que a primeira dimensão é correlata ao *outro* e seu reconhecimento. E problemáticas 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)

⁴ 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).

formação e seus períodos de trabalho de acordo com uma lógica empreendedora de “maximização de si” (DUBAR, 2000, p.127).

Essa nova configuração 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 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 forma identitária a única desejável no futuro, a única suscetível de reconhecimento temporário (p.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). Todavia, destaca-se aqui a tentativa de compreender se não as configurações identitárias que se constroem nessa realidade transformada, pelo menos as tentativas vivenciadas pelos sujeitos. E, pela análise dos dados empíricos, pode-se afirmar que, ao contrário do proposto por Dubar (2000), essas transformações que tornam instável 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 as transformações apontadas também por Dubar (2000).

3.2 A sociedade da Informação e a Empresa em rede

No que se refere às transformações de cunho material, é importante destacar que 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. 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. Assim, a 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, p.108-109).

Do mesmo modo, a crise da produção em massa dá lugar a uma nova lógica organizacional, a qual nos fornece uma das bases sobre as quais os quadros superiores atuam: a empresa em rede. As novas formas organizacionais da economia informacional, apesar das singularidades de cada contexto cultural e institucional, baseiam-se em redes, que se tornam os componentes fundamentais das organizações. É nessa estrutura organizacional flexível, rasa, e em rede que se inserem os quadros superiores, especialmente aqueles da área de TI, 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.

3.3 O novo espírito do capitalismo e sua nova forma de justificação

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 uma nova economia, uma vez que contribui para uma configuração identitária específica. Juntamente com as transformações da base material da sociedade, emerge uma nova forma de justificação do engajamento ao capitalismo: a *cit  par projets* (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999).

Essa nova forma de justificação se apóia na atividade de media o na constru o de redes, de forma que tecer e se utilizar das mais diversas liga es se tornou atividade aut noma e desligada das demais. Tendo em vista que ao se colocar em rela o e criar elos, contribuindo para tecer as redes, os atores podem prevalecer uns sobre os outros, a media o se torna um valor específico. Assim, na *cit  par projets*, o valor das pessoas   medido pela atividade – que consiste na inser o e cria o 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 disposto a correr riscos significa a possibilidade explorar redes para não haver ameaça de exclusão – sin nimo de morte em um universo reticular.

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 incorpora o desse dever ser também contribui para a configura o de uma identidade específica, emblemática daquele que   *grande* no sentido do novo espírito do capitalismo. 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  

sempre diverso, e, da mesma forma, as atividades de enquadramento e de construção de consensos (MISPELBLOM BEYER, 2001) 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. Ao protagonizarem os valores e normas de *cité par projets*, os quadros superiores de TI colocam-se ao sabor da “aventura” de um cenário de trabalho e de uma relação com o trabalho contraditórios, ao mesmo tempo em que se apóiam em si mesmos para transformar essa “aventura” – de constante renovação dos projetos – em sucesso profissional.

5. A configuração da identidade profissional dos quadros superiores de TI

O principal argumento aqui apresentado é o de que, no caso dos quadros superiores de TI, a configuração da identidade profissional se dá na tentativa de englobar as diferentes dimensões de sua relação com o trabalho – quais sejam: gestão da empregabilidade e da mobilidade, engajamento ao trabalho e reconhecimento – e através da gestão individualizada do percurso profissional. Assim, como forma de estabilizar esses aspectos, marcados por sua temporalidade, a identidade profissional se fundamenta no “eu”, a fim de possibilitar uma vivência menos problemática da relação com o trabalho. Dessa forma, ela se configura de forma mais estável do que propõe sua definição conceitual (DUBAR, 2005).

Através da análise de enunciação das entrevistas, pode-se perceber a construção de um discurso onde a auto-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, gestor de TI)

A gestão da empregabilidade é um elemento de múltiplas dimensões. Há a preocupação com a performance individual, tendo em vista que o trabalho deve agregar valor à imagem de si, e que essa performance está atrelada à flexibilidade e polivalência dos sujeitos – características de difícil objetivação. Mesmo que, muitas vezes, isso signifique buscar, voluntariamente, 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], né? E aí, de novo, após um ano e meio surgiu a oportunidade e eu passei pra uma função de gerente. (Homem, 40 anos, gestor de TI)

Além dessa demanda de um perfil comportamental específico – aquele que incorpora as características do *état de grand* (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999) –, tem-se um cenário de qualificações técnicas individualizadas através de um sistema de certificações, que também garante empregabilidade.

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

Por outro lado, a gestão empregabilidade, além de demandar um investimento em si, em termos de mobilização subjetiva e de qualificação técnica, implica na necessária relação com o outro. Ou seja, na criação e inserção em redes, na atividade de mediação, que também agrega valor aos sujeitos (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999).

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)

Assim, gerir a empregabilidade significa, também, gerir a mobilidade. Essa mobilidade, no entanto, não é somente mobilidade interfirmas, ela está atrelada a uma renovação infinita do desafio profissional, do risco que levam à progressão. Porque a rotatividade que não qualifica também não agrega valor à imagem de si por dar sinais de instabilidade e, até mesmo, imaturidade.

[...] 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)

Assim, a mobilidade de modo geral, e em especial a interfirmas, é valorizada e qualificante quando acarreta em crescimento possível – não necessariamente real e imediato – e na renovação desafios profissionais, uma vez que experiência é sinônimo de diversidade e o oposto da repetição.

Todos os desenvolvimentos foram em busca de conhecimento, de aprendizado. 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]. 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. (Homem, 36 anos, gerente de TI)

Ou seja, mesmo que o crescimento e a mobilidade estejam associados à estrutura organizacional da empresa, para os quadros superiores de TI, eles estão, primeiramente, atrelados a atitudes comportamentais e ao engajamento ao trabalho de cada um – ou seja, deve-se estar disposto a correr riscos.

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)

Por outro lado, essa mobilidade revela certa forma de reconhecimento da empregabilidade e do investimento que o indivíduo faz em si. Ter mobilidade interfirmas significa ser valorizado no mercado de trabalho. Mas, mais interessante é a mobilidade interna, que significa ter tanto o reconhecimento no mercado de trabalho como na 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. Então as empresas procuram manter esses profissionais, procuram dar uma visão de longo prazo, de dar seqüência de trabalho, que na verdade não depende, vamos dizer assim, diretamente do cliente do momento. (Homem, 36 anos, gerente de TI)

Assim, percebe-se, por parte das empresas, uma tentativa de fidelização dos seus quadros, daqueles sujeitos que são considerados agenciadores do negócio e que, por sua alta empregabilidade, poderiam mudar de empresa.

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, gerente de TI)

Contudo, ao mesmo tempo que confere reconhecimento, 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. Essa constante necessidade de adaptação requer um grande engajamento ao trabalho, acarretando altos níveis de estresse.

Tem fases que tu tá mais estressado, menos estressado. Mas se tu conhece a organização, se tu pega eu. Eu conheço bem essa organização. 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 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: porque tu é cobrado se não te disseram claramente o que era pra fazer? (Homem, 36 anos, gerente sênior)

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*. É um negócio que tava indo um monte de dinheiro fora da empresa, tava toda a diretoria em cima, e tava todo mundo de olho. Eu podia ter dito não, eu tava saindo de férias, eu podia ter dito não, e daí, sei lá. Eles não iriam me prejudicar aqui dentro, né? Mas eles iam ter que ir atrás de outra pessoa. Mas aí também tem um risco de assumir aquilo ali, mas também tem a possibilidade de pegar aquilo, fazer dar certo, e tu ter um crescimento aí. Até, de reconhecimento, né? E foi o que acabou acontecendo. Eu podia ter ficado na minha, e não ter assumido risco nenhum. (Homem, 30 anos, gerente de projetos)

Dessa forma, os quadros superiores de TI são responsáveis por seu destino. Devem gerir sua empregabilidade construindo redes, sendo adaptáveis, flexíveis, móveis, polivalentes, e, sobretudo, correndo riscos. E, ainda, sabendo aliar à sua formação e experiência profissional técnicas, competências de gestão de pessoas e negócios, a fim de garantir sua ascensão profissional, pois, como visto no Quadro 1, as funções técnicas no interior da equipe de desenvolvimento de software se diferenciam horizontal e não verticalmente. Desse modo, o aumento salarial, depois de certo patamar técnico, e o crescimento hierárquico estão associados às funções de gestão.

Então a minha linha, a minha carreira de TI, ela passou por uma área técnica, onde eu aprendi bastante. 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, de 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 pras pessoas que me deram oportunidade, é que me levaram a essa posição onde eu to aqui... (Homem, 36 anos, gerente de TI)

A gestão do percurso é feita de forma individualizada – sem o suporte de um plano de carreira, por exemplo – sendo cada trajetória responsabilidade de cada sujeito. Atribui-se à “necessidade de mudança” um desejo de natureza individual, e a mobilidade, portanto, é vivenciada como comportamento voluntário e, ao mesmo tempo, como um dever ser, algo inevitável.

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.

Isso é fonte de uma certa angústia, assim?

Pra mim, como eu já tô acostumado [gaguejo], eu já tô preparado psicologicamente [riso]. (Homem, 52 anos, gerente de TI)

Assim, o sucesso e o fracasso são encarados como consequência de características comportamentais. A iniciativa em crescer e diversificar as experiências profissionais é individual, assim como a responsabilidade em gerir o próprio percurso. Aspectos que, contudo, não indicam a vivência de fragilização na relação com o trabalho, mas sim de um empoderamento individual (ROSENFELD, 2009).

Mas é essa a organização, né? Então, ela abre muitas portas. É que nem eu falo, dentro da [*empresa*]: na [*empresa*], tu não espera alguém te pegar na mão, e vamos junto comigo que eu vou te mostrar. A [*empresa*], 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)

Entretanto, ao mesmo tempo em que colocam o engajamento ao trabalho como condição para um percurso de sucesso, extremamente individualizado, 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, que, antes de serem “naturalmente individuais”, são socialmente construídos. Nesse sentido, identificam-se, antes de tudo, consigo mesmos, tendo em vista a problemática construção de sentido através do outro. Desse modo, a identidade profissional dos quadros superiores de TI está ancorada no “eu”.

Isso é uma outra coisa, eu não me visualizo, eu não sou [*empresa*], né? Eu sou [F.S.], trabalho na área de tecnologia, né? (Homem, 36 anos, gerente sênior)

Contudo, uma identidade fundamentada no “eu” não dispensa a identificação pelo outro, tendo em vista a busca de reconhecimento, que vem de outros indivíduos na criação de redes – onde os atores podem prevalecer uns sobre os outros, tornando a mediação um valor específico (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999). Assim, o reconhecimento está, de certo modo, atrelado à competição. No mesmo sentido, a relação com a hierarquia (subordinados e superiores) se dá na busca de apoio a decisões a serem tomadas, mas também na combinação entre deter o poder da função de enquadramento e não exercê-lo, criando uma de cooperação através da autonomia com a equipe coordenada. 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 – pois ser digno de ser “visto” entre os demais é uma forma de reconhecimento.

O reconhecimento vem, também, da empresa e do mercado de trabalho, espaços “institucionalizados” de luta por reconhecimento para os quadros superiores de TI, nos quais encontram a contradição já mencionada: lutar por reconhecimento é correr riscos, expor-se ao perigo para tornar-se empregável. Fator que pode fortalecer ainda mais a identidade profissional fundamentada no “eu”.

6. Considerações Finais: a estabilidade indentitária

No sentido de dar ênfase à compreensão das identidades que se configuram num novo contexto social e histórico, de novas justificações do engajamento ao capitalismo, novas lógicas organizacionais, destaca-se que se trabalhou com um *profissional* específico – tendo em vista que, como argumentado, os quadros superiores de TI condensam em si essas transformações. E, a partir de seu estudo, foi possível perceber, por exemplo, a necessidade não apenas de atualização constante de seus conhecimentos, como a de ampliação desses conhecimentos à gestão.

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 gere a empresa, tornando-se agenciador do negócio, atividade na qual a técnica continua sendo imprescindível para se

“*ir de oito a oitenta*” (Homem, 36 anos, executivo). Ou seja, transitar com facilidade entre técnica e gestão.

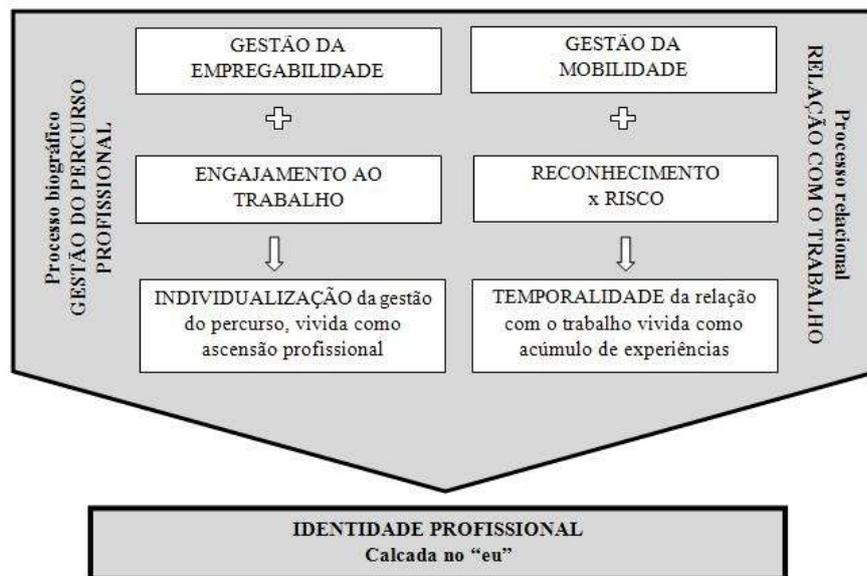
Entretanto, essa opção ainda implica em arriscar-se, como foi exposto acima. É necessário garantir a empregabilidade através de diferentes fatores, mas, principalmente, da mobilidade, da diversificação das experiências, da não acomodação com a situação de trabalho. Assim, não ter mobilidade também é arriscado, pois não garante empregabilidade. De qualquer modo, se corre risco e percebemos, dessa forma, uma estreita retro-alimentação entre empregabilidade e mobilidade (intra ou interfirmas). É necessário, para o ator social em questão, manter o equilíbrio entre elas através do risco.

O reconhecimento nesse cenário também é peculiar. Lutar por ele implica em correr riscos, pois se quer ter a empregabilidade reconhecida através da capacidade de movimentar-se. O trabalho só é digno de reconhecimento, e mesmo de auto-reconhecimento, se caracterizar-se por ser desafiador das capacidades já conhecidas dos sujeitos. Dessa forma, é necessário colocar-se à prova constantemente, o que implica em uma relação com o trabalho inconstante, contraditória.

Ou seja, 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 e a precariedade 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. Assim, o que se configura é uma identidade calcada no “eu”, que antes de ser fluida como o contexto no qual se insere – como apontado pela literatura (DUBAR, 2000) –, é fortalecida e estável.

Vivencia-se a individualização, acarretada pela gestão da empregabilidade e pelo engajamento ao trabalho, como ascensão profissional. E a temporalidade implicada pela gestão da mobilidade e pela contradição entre risco e reconhecimento é vivida enquanto acúmulo de experiências profissionais. Assim, os sujeitos procuram forjar identidades estáveis e amplas de modo a abarcarem sua relação com o trabalho marcada pela individualização e temporalidade, possibilitando uma vivência cotidiana menos problemática. Nesse sentido, a identidade assume papel de resguardar o “eu” de toda a 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. O Quadro 2 tem por objetivo representar essa configuração identitária.

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



Referências

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa : Edições 70, 2008.

BENIGUI, Georges., GRISET A., MONJARDET, Dominique. *La fonction d'encadrement*. CEREC- 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.

BOUFFARTIGUE, Paul. "La fonction d'encadrement": de l'importance du travail dans l'étude cadres. Colloque autour des travaux de Georges Benguigui: Encadrer, surveiller, inventer. Université de Paris X Nanterre, 16 novembre, 2001.

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.

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. Quadros superiores de TICs: mobilidade ou fragilização. *Projeto de Pesquisa*. Departamento de Sociologia – UFRGS. Porto Alegre, 2008.

ROSENFELD, Cinara. *Quadros superiores de TICs: mobilidade ou fragilização*. Reunião da Sociedade Brasileira 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: Anna Blume, 2008.