

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ**

**O QUE QUEREM OS ANALISTAS DE SISTEMAS? UM ESTUDO DE  
CASO SOBRE EXPECTATIVAS, IDENTIFICAÇÕES E VÍNCULOS COM O  
TRABALHO E COM AS ORGANIZAÇÕES**

**PAULO ANDRÉ DE SOUZA DIAS**

**RIO DE JANEIRO**

**2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PAULO ANDRÉ DE SOUZA DIAS

O QUE QUEREM OS ANALISTAS DE SISTEMAS? UM ESTUDO DE CASO SOBRE  
EXPECTATIVAS, IDENTIFICAÇÕES E VÍNCULOS COM O TRABALHO E COM AS  
ORGANIZAÇÕES

Dissertação apresentada à Universidade  
Estácio de Sá como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre em  
Administração e Desenvolvimento  
Empresarial.

ORIENTADOR: PROF. DR. JORGE AUGUSTO DE SÁ BRITO E FREITAS

UNESA

2008

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

D541

Dias, Paulo André de Souza

O que querem os analistas de sistemas? Um estudo de caso sobre expectativas, identificações e vínculos com o trabalho e com as organizações. / Paulo André de Souza Dias.- Rio de Janeiro, 2008.

95 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Universidade Estácio de Sá, 2008.

1. Identificação (Psicologia). 2. Identidade (Psicologia). 3. Profissionais. 4. Organização. I. Título.

CDD 150.195

Para Linda Mara

Todo trabalho de pesquisa social é também um exercício de autoconhecimento e alteridade, no qual, ao tentar revelar o objeto de estudo, o pesquisador revela a si próprio na intimidade da interpretação que ele formula.

Maria Ester de Freitas

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Doutor Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas, paciente orientador, que habilmente prescreveu ânimo para os momentos de depressão e humildade para os momentos de euforia. Sua vasta e profunda cultura apontou os caminhos possíveis e os atalhos evitáveis.

À Professora Doutora Isabel de Sá Affonso da Costa, que contribuiu de forma decisiva para que eu reencontrasse a trilha nas diversas vezes em que me vi andando em círculos. Devo a ela meu primeiro contato com a Teoria Crítica e a certeza de que as organizações são mais interessantes quando contempladas de um mirante menos freqüentado.

À minha esposa, Linda Mara, por não me deixar desanimar e por ter sido viúva de marido vivo em muitos finais de semana nos últimos dois anos.

E a meus filhos, Paulo Henrique e Paulo Vítor, que aceitaram meu isolamento de forma (quase sempre) compreensiva, à espera de que o pai se transformasse logo em “mestre ninja”.

## RESUMO

Nos últimos 20 anos, a área de tecnologia da informação passou por alterações importantes, provocadas não só pela própria evolução da tecnologia, mas também pela onda de terceirizações que atingiu o setor. O presente trabalho procura examinar de que forma as mudanças no regime de trabalho, promovidas pela terceirização, afetaram os processos de identificação e construção de identidade dos profissionais que atuam nessa área. A abordagem teórica partiu dos pressupostos da Teoria da Identidade Social, que sugerem que as identidades sociais construídas pelo sujeito buscam preservar sua auto-estima e reduzir suas incertezas. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas em profundidade com dez analistas de sistemas e, através da análise do discurso dos entrevistados, buscou-se (1) conhecer os valores, princípios, crenças e ideais que norteiam as relações do profissional com a profissão e com as empresas, e (2) descrever os efeitos da terceirização sobre esses mesmos valores, princípios, crenças e ideais. Os resultados sugerem que a terceirização frustrou algumas das expectativas que o analista de sistemas nutria tanto em relação à profissão quanto em relação às organizações, e que, talvez por isso, a ligação com o trabalho e com os colegas de profissão tenha se fortalecido.



## **ABSTRACT**

In the latest 20 years, the information technology (IT) segment has gone through major changes, caused not only by the evolution of technology itself, but by the wave of IT outsourcing that struck the industry. This work aims at examining how these changes affected the process of identification and construction of identity of professionals engaged in this area. The theoretical basis of this study is based on Social Identity Theory, which suggests that individuals assume social identities to preserve their self-esteem and reduce their uncertainties. Semi-structured in-depth interviews were conducted with ten system analysts and discourse analysis was used to (1) understand the values, principles, beliefs and ideals that guide the professional relationship with his profession and employers, and (2) describe the effects of outsourcing on those same values, principles, beliefs and ideals. The results suggest that IT outsourcing probably frustrated some of system analysts' expectations about profession and organizations, and, perhaps, the link with the work and colleagues has been strengthened.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1	APRESENTAÇÃO INICIAL .....	10
1.2	PROBLEMA.....	14
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	14
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo principal</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos intermediários:</b> .....	<b>15</b>
1.4	SUPOSIÇÃO INICIAL .....	15
1.5	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	15
<b>1.5.1</b>	<b>Delimitação geográfica</b> .....	<b>15</b>
<b>1.5.2</b>	<b>Delimitação temporal</b> .....	<b>16</b>
<b>1.5.3</b>	<b>Delimitação teórica</b> .....	<b>17</b>
1.6	RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	17
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
2.1	A PROFISSÃO DO ANALISTA DE SISTEMAS .....	19
2.2	A TEORIA DA IDENTIDADE SOCIAL .....	21
2.3	EMPRESA, PROFISSÃO E AS IDENTIDADES DECORRENTES .....	24
2.4	TERCEIRIZAÇÃO, QUARTEIRIZAÇÃO E IDENTIDADES SOCIAIS .....	27
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>36</b>
3.1	ABORDAGEM ESTRATÉGICA .....	36
3.2	TIPO DE PESQUISA.....	36
3.3	TIPO DE ESTUDO .....	38
3.4	SELEÇÃO DE PARTICIPANTES.....	38
3.5	COLETA DE EVIDÊNCIAS .....	39
<b>3.5.1</b>	<b>Entrevista semi-estruturada em profundidade:</b> .....	<b>40</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Observação direta</b> .....	<b>41</b>
<b>3.5.3</b>	<b>Consulta a documentos e registros de arquivo</b> .....	<b>42</b>
3.6	TRATAMENTO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS .....	42
3.7	LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS .....	44
<b>4</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>46</b>
4.1	APRESENTAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	46
4.2	EXPECTATIVAS, IDENTIFICAÇÕES E VÍNCULOS COM A PROFISSÃO.....	47
<b>4.2.1</b>	<b>Destaque, prestígio e diferenciação</b> .....	<b>47</b>

<b>4.2.2</b>	<b>O fascínio pelo quebra-cabeças</b> .....	<b>51</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Sacrifícios pessoais</b> .....	<b>56</b>
4.3	EXPECTATIVAS, IDENTIFICAÇÕES E VÍNCULOS COM AS EMPRESAS .....	61
<b>4.3.1</b>	<b>Destaque, prestígio e reconhecimento</b> .....	<b>61</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Os problemas da empresa e os problemas do analista</b> .....	<b>66</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Relações pessoais</b> .....	<b>73</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>80</b>
5.1	CONCLUSÕES.....	80
5.2	RECOMENDAÇÕES .....	84
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>86</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>91</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO INICIAL

Família, escola, nação e religião sempre forneceram valores e referências para a produção de um imaginário coletivo e uma construção simbólica que sustentavam os projetos e a visão de mundo e de futuro. Essas instituições, fontes tradicionais de identificação e identidade, foram afetadas por mudanças aceleradas que trouxeram desorientação, dúvida e confusão ao século XX. Paralelamente, as empresas expandiram sua esfera de atuação, apresentando-se como modelo de eficácia, de resultados, de uma racionalidade prática e concreta que deveria ser seguida pelas demais instituições então sob suspeita (FREITAS, 2006a).

A esse respeito, Chanlat (2000) comenta:

Durante muito tempo considerada como um lugar de exploração, de dominação e alienação para a maioria, a empresa tornou-se a instituição por excelência, fonte de riquezas e de cultura, destinada a resolver a maioria dos conflitos com que nos defrontamos hoje (p. 16).

Para algumas pessoas, a empresa - e não a família, a comunidade ou a religião - assumiu o papel de ator principal dessa sociedade em crise, firmando as crenças, os valores e os heróis que orientam a ação do indivíduo em todas as esferas em que atua. Hoje, é a empresa, e não a religião, que promete a explicação racional para os fatos imponderáveis. É a empresa, e não a família, que define de forma mais concisa o que é certo e errado. É a empresa, e não a comunidade, que ensina de forma mais precisa o que significa lealdade e compromisso. Para a proposta cartesiana – e para o pensamento predominante na Administração – nada está além da capacidade racional. A explicação dos fatos, a natureza, o futuro e a felicidade estão ao alcance de uma racionalidade que, apesar de pretensamente objetiva, também é cercada de imagens, símbolos e rituais.

O caminho da salvação indicado pelas empresas é a trilha da ascensão profissional. Para ascender deve-se seguir os processos com rigor, fazer melhor hoje o que se fez ontem, acumular habilidades, trilhar o plano de carreira pré-estabelecido,

abandonar velhas posturas. Substituiu-se a intransigência divina pela incontestabilidade de leis organizacionais que podem ser compreendidas por todos. Leis eternas, que “sempre foram assim”, ainda que a eternidade se resuma a pouco mais que cem anos.

As empresas se transformaram em mais do que o lugar onde se executa um trabalho em troca de dinheiro. Empresas ensinam a resolver conflitos, a superar desafios, a planejar realizações, a maximizar resultados, a competir por recursos, a otimizar atividades... Com a crise das instituições tradicionais, as técnicas desenvolvidas nas empresas foram assimiladas em outros contextos. Valores organizacionais passaram a orientar instituições de ensino e pesquisa, órgãos de saúde, casas de caridade, igrejas, associações de moradores, clubes de recreação e times de futebol. Especializou-se a manutenção do lar. Terceirizou-se a educação dos filhos.

Aquilo a que se chama de Administração carrega em seu próprio nome a expressão latina original - *ad minister* – que significa “levar à subordinação”. Isso não remete à simples subordinação de pessoas, como precipitadamente se poderia supor, mas à subordinação da ordem casual das coisas que se interpõem aos objetivos (maiores?) da Razão. Processos, procedimentos, planos e organizações são, em última instância, tentativas de controlar o futuro; de dominar o que, de outra forma, seria simplesmente natural.

No entanto, os avanços tecnológicos percebidos principalmente a partir da segunda metade do século XX realimentaram nos gestores a angústia da incerteza. Eram tantas as possibilidades prometidas pela tecnologia que a sobrevivência da empresa parecia estar vinculada a uma capacidade de resposta imediata a qualquer mudança que viesse pela frente.

A busca pela operação enxuta, ágil, capaz de responder às demandas do mercado com prontidão e precisão, exigiu mudanças organizacionais que se refletiram também nas suas relações com a força de trabalho. Estabeleceu-se um “*new deal*” que rompeu unilateralmente o contrato psicológico que regia o compromisso e a dedicação do funcionário ao seu empregador. Reengenharia, *downsizing*, gestão por projetos e

*outsourcing* foram algumas das tentativas de resposta àquilo que o mercado poderia vir a exigir.

O desenvolvimento de novas técnicas de gestão sugeria ser possível repensar o núcleo das competências essenciais da empresa, repassando o resto para fornecedores (VOLLMANN, 1996). Atividades como o desenvolvimento de sistemas de TI, por exemplo, não mais dependeriam tanto de analistas de sistemas e programadores, pois, se as modernas técnicas de gestão fossem aplicadas corretamente, eventuais desvios seriam identificados com a antecedência suficiente para adoção de ações corretivas. Análise de sistemas e programação de computadores deixaram de fazer parte das *core competencies* da organização. Muitos analistas e programadores, antes “funcionários da empresa” e “nosso ativo mais importante”, passaram à condição de *vendors*, comercializando as horas de seu próprio trabalho como uma “mercadoria” cotada pelo mercado.

Boa parte dos analistas de sistemas, que antes trabalhava internamente, com *status* de especialista em uma atividade de apoio a serviço da organização, passaram a trabalhar em empresas onde TI era a atividade fim. O que antes era despesa virou custo. O objetivo do negócio era o próprio desenvolvimento e manutenção de sistemas, que como qualquer outro precisava ser otimizado, agilizado, flexibilizado; alvo também de iniciativas que proporcionassem ganhos de escala.

Essa reorientação obrigaria os profissionais a repensar sua escala de valores. “O ótimo é inimigo do bom” passou a ser um dos bordões da área de TI. Apesar do discurso da excelência e do apelo ao profissionalismo, informática precisava fazer dinheiro e dificilmente a busca pela perfeição permitiria a esse novo *cluster* de empresas prestadoras de serviço obter as margens que justificariam a manutenção do negócio.

Em alguns casos, a força de trabalho técnico foi rapidamente transferida – à sua revelia - para agências especializadas em “alocação de mão-de-obra”. Tornou-se comum encontrar profissionais que prestavam serviço para a empresa “A”, que os alocava como mão-de-obra para a empresa “B”, que por sua vez vendia serviços de

consultoria e desenvolvimento de sistemas para a empresa “C”. O vínculo do trabalhador com a empresa “A” era frágil, totalmente dependente da demanda da empresa “B” que, tal como a empresa “C”, não o reconhecia como entidade jurídica na negociação.

Mas mesmo com as melhores práticas de gestão, o trabalho de analistas e programadores ainda é essencial para o sucesso das empresas envolvidas. A tecnologia da informação está presente em quase todos os projetos corporativos e suporta quase todas as operações. O compromisso, a dedicação, a experiência e as habilidades de cada profissional ainda são necessários. Por outro lado, a construção de um ideal com o qual esse profissional possa se identificar não faz mais parte da lista de responsabilidades de ninguém. Crenças, valores, princípios, símbolos e rituais continuam existindo na empresa “A”, na empresa “B” e na empresa “C”, mas não para o profissional terceirizado.

Qualquer que seja o novo cenário em que se encontra o profissional, os novos contratos psicológicos estabelecidos entre empresas e trabalhadores possuem contradições internas resultantes do discurso das organizações sobre o que esperam daqueles que trabalharão sob suas cláusulas. Compromisso, dedicação – e, em última instância, identificação – continuam sendo desejados. Mas é razoável esperar comprometimento do profissional sem reciprocidade? O discurso do empreendedorismo, do profissionalismo e do foco no mercado é suficiente para reorientar os ideais do indivíduo, mantendo-o tão leal e dedicado quanto antes?

O sonho da empresa ágil e enxuta, mas ao mesmo tempo homogênea, autocoordenada e estrategicamente alinhada, esbarra assim em questões subjetivas que as reengenharias organizacionais não haviam considerado, pelo menos em um primeiro momento. Instauram-se conflitos que exigem a atenção tanto daqueles que pretendem minimizá-los em prol da produção quanto daqueles que, destacando-os, trabalham em busca da emancipação do ser humano.

A ninguém interessa uma empresa formada por neuróticos, cínicos, apáticos, sarcásticos e sabotadores; onde a lealdade e a confiança sejam apenas discursos

encobrendo a política do “primeiro o meu”. Para evitar que isso aconteça talvez seja necessário refletir sobre os efeitos desse “*new deal*”; discutir a forma como se “gerencia” a cultura organizacional; e/ou investir no esclarecimento de indivíduos que sofrem no trabalho porque ainda crêm no mito de que o caminho do sucesso passa necessariamente pelas trilhas apontadas por uma empresa.

## 1.2 PROBLEMA

A construção da identidade é um processo delicado e fundamental para a saúde mental do indivíduo. O homem está sempre correndo o risco de confundir sua imagem com o *si mesmo*. Quando o aspecto profissional é o que define o sujeito para si e para os demais, a sociedade corre o risco de assistir a uma nova forma de classificação social, que segregará os homens entre aqueles que *têm* e aqueles que *não têm* fontes de auto-reconhecimento (FREITAS, 2006b).

O regime de trabalho imposto pela terceirização pode ter efeitos sobre a postura do analista de sistemas no ambiente de trabalho, eventualmente provocando crises de identidade que trazem um sofrimento muitas vezes mal compreendido, e que fatalmente afetam seu nível de comprometimento, dedicação e desempenho.

Por este motivo, este estudo pretende responder à seguinte pergunta:

***De que forma o regime de trabalho participa dos processos de identificação e construção da identidade de analistas de sistemas?***

## 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.3.1 Objetivo principal

Descrever a participação do regime de trabalho nos processos de identificação e construção da identidade de analistas de sistemas.



### **1.3.2 Objetivos intermediários:**

Para responder à pergunta levantada pelo problema central da pesquisa, foram estabelecidos alguns objetivos intermediários que pretendem reforçar as ligações entre trabalho, empresa, identificação e identidade. São eles:

- Examinar as expectativas alimentadas pelo analista de sistema em relação à sua profissão, destacando os aspectos que possibilitam a sua identificação com os demais profissionais da área.
- Examinar as expectativas alimentadas pelo analista de sistema em relação às empresas, destacando os aspectos que possibilitam ou dificultam a sua identificação com a organização.
- Descrever como as mudanças na relação de trabalho promovidas pela terceirização afetam a construção de identidade do sujeito, reorientando seus processos de identificação.

## **1.4 SUPOSIÇÃO INICIAL**

O estudo parte da suposição que, não confirmadas as expectativas do sujeito em relação à empresa empregadora, os processos de identificação do sujeito se deslocarão para outros objetos (a profissão, a carreira ou seu grupo de colegas), reforçando uma identidade social que lhe proporcione um autoconceito positivo, como sugerido por Turner et al. (1994).

## **1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

### **1.5.1 Delimitação geográfica**

Pesquisa realizada pelo IBGE (2005) mostra que a região Sudeste concentra 60,0% das empresas de serviços não-financeiros do país; 60,6% do pessoal ocupado neste setor; 67,1% dos salários, retiradas e outras remunerações e 65,7% da receita bruta de prestação de serviços.

Esta mesma pesquisa indica que na área de serviços de informação – que concentra telecomunicações, atividades de informática, serviços audiovisuais, agências de notícias e atividades de jornalismo– os números apresentados pelos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo são ainda maiores: 68,4% das empresas; 64,9% do pessoal ocupado; 71,9% dos salários, retiradas e outras remunerações e 65,4% da receita bruta do setor. Cerca 60,9% do pessoal ocupado em serviços de informação atua em atividades de informática, tais como consultoria, serviços de apoio a clientes, desenvolvimento de *software* etc.

Por esse motivo, este estudo investigará os efeitos da terceirização nos processos de identificação e construção de identidade de analistas de sistemas que atuam na região Sudeste e estão alocados em empresas/clientes também desta região.

### **1.5.2 Delimitação temporal**

Este estudo realizará uma análise transversal, contemplando as expectativas, os processos de identificação e construção de identidade do profissional terceirizado com seus empregadores e clientes em um determinado momento.

As mudanças sofridas pelo contrato psicológico que rege a relação empregado-empregador serão mais sensíveis, naturalmente, para aqueles profissionais que aderiram ao imaginário da empresa-mãe, com a qual foram incentivados a se identificar, e que mais tarde passaram de uma empresa onde TI era atividade meio para uma empresa prestadora de serviço onde TI era atividade fim.

Leite (1997a) constatou que a terceirização de TI, em termos de participação no orçamento total da área de informática, dobrou entre os anos de 1991 e 1995, com uma aparente tendência de estabilizar-se em torno de 30%. Esses dados sugerem que a terceirização em informática no Brasil cresceu de forma acelerada de meados dos anos 1980 até, pelo menos, a metade da década de 1990.

Assim, a delimitação temporal compreenderá o período a partir de 1985 até os dias atuais, levando em conta profissionais que tenham passado por ambas as

situações: a de vínculo empregatício com uma empresa onde TI é atividade meio e a de profissional trabalhando para uma organização que presta serviços de TI para outras organizações.

### 1.5.3 Delimitação teórica

Os vínculos que o empregado desenvolve com o empregador podem ser analisados a partir de uma perspectiva cultural, que leve em consideração a influência das peculiaridades nacionais ou regionais de determinado povo nas suas concepções sobre trabalho, poder, autoridade, *status* etc. Isso não será, entretanto, objeto de interesse deste trabalho.

O foco estará concentrado no impacto provocado pelas mudanças no regime de trabalho; no exame de como tais mudanças afetam a construção da identidade, ao reorientar os processos de identificação do profissional; e nos conflitos e desconfortos provocados por essas mudanças.

Este estudo, portanto, explorará as construções psíquicas do indivíduo que interagem com o ambiente de trabalho produzindo reações e sentimentos. A pesquisa buscará, pois, uma análise contextual em profundidade, a partir de fontes de informação diversas, sem generalizações provenientes de inferências estatísticas.

## 1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O caráter predominantemente normativo da prática em administração de pessoas, com sua ênfase em eficácia, desempenho e produtividade, leva muitas vezes a um processamento de seres humanos desprovido de conteúdo ético e auto-reflexivo. Além disso, soluções operacionais de grande aceitação, como a terceirização, algumas vezes parecem ignorar que as mudanças nas relações de trabalho possuem conseqüências psíquicas que precisam ser reconhecidas, para o bem dos indivíduos e das próprias organizações. Um estudo que se propõe a entender a relação entre trabalho, empresa, identificação e identidade é relevante, portanto, para o meio acadêmico, para as empresas e para a própria sociedade, uma vez que:

a) a identificação de fatores pouco explorados pelas empresas que optaram pela terceirização poderá suscitar, no meio acadêmico, o interesse por pesquisas que ampliem a discussão dos temas aqui abordados;

b) ao reconhecerem a crise de identidade que se desenvolve na força de trabalho prestadora de serviço, as empresas poderão refletir sobre mensagens emitidas e valores praticados, aprofundando suas ações internas e enfraquecendo algumas das disfunções que prejudicam seu desempenho;

c) uma maior compreensão sobre as relações entre trabalho, empresa, identificação e identidade permitirá ao indivíduo repensar sua escala de valores e reclamar, se for o caso, o respeito a si próprio.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A PROFISSÃO DO ANALISTA DE SISTEMAS

Que profissão é essa que precisa ser envolvida em todas as estratégias avaliadas pela organização? Que quase sempre está no caminho crítico de todos projetos corporativos e que precisa ser acionada toda vez que a empresa demanda por informação?

O analista de sistemas é o técnico encarregado de estudar um problema, dividindo-o em partes menores a fim de facilitar sua solução (SANTOS, 1983; WETHERBE, 1984). Ele é responsável por identificar dados, valores, operações e informações que representam certo fenômeno ou problema (SHIMIZU, 1983). O problema, ou fenômeno, é um desafio enfrentado por um funcionário, um departamento ou uma organização e para o qual se percebe que a capacidade de processamento de informações do computador pode contribuir. O analista traduz e transforma as necessidades dos usuários em especificações técnicas para programadores (DAVIS, 1987). Analistas ajudam usuários a identificar os *outputs* do sistema que lhes podem ser úteis para resolver um problema ou facilitar seu dia a dia. A partir daí, o analista elaborará um plano essencial para desenvolver os programas que produzirão esses *outputs* (STAIR & REINOLDS, 2002).

O termo chave que está por trás dessas definições é “solução”. A bibliografia disponível para o profissional em início de carreira sugere que a missão do analista é empregar seu conhecimento técnico para desenvolver sistemas que utilizem computadores, auxiliando a empresa a resolver problemas ou agilizar processos. Na prática, o dia a dia do analista é ocupado, predominantemente, com a implantação de manutenções corretivas e evolutivas em sistemas pré-existentes.

A tecnologia da informação se desenvolveu tão rapidamente nas duas últimas décadas que é difícil formar um corpo estável de conhecimento para a análise de sistemas enquanto disciplina. Um médico que tenha se formado na década de 1970 pode ter sido obrigado a aprender novas técnicas e condutas nos últimos 30 anos. Mas

um fígado continua sendo um fígado, e quase tudo o que se sabia sobre esse órgão nos anos 1970 continua valendo nos dias de hoje. Mas quase nada do conteúdo programático cumprido por um graduando em análise de sistemas nos anos 1980 é aplicado hoje em dia. Para manter o paralelo, o “fígado” do analista de sistemas periodicamente se funde com outros órgãos, assume novas funções e se divide em estruturas menores que exigem terapias completamente diferentes.

As verdades são descartadas e substituídas em poucos anos. Em 1989, um dos mais prolíficos autores sobre metodologia para análise de sistemas, escreveu:

“Por que a Análise Estruturada é tão importante? Simplesmente porque a análise de sistemas alternativa – a clássica – é tão ruim. Em qualquer coisa diferente de um projeto de desenvolvimento de sistemas trivial, o usuário não tem um bom entendimento do que o pessoal de processamento de dados vai desenvolver para ele. (YOURDON, 1989, p. 16; grifo do pesquisador).

Pouco tempo depois, o mesmo autor afirma:

A Análise Orientada a Objetos baseia-se em conceitos que começamos a aprender no jardim-de-infância (...). Por que demorou tanto tempo para que aplicássemos esses conceitos à análise e especificação de sistemas de informação é uma coisa que qualquer um pode adivinhar – talvez estivéssemos ocupados demais “seguindo o fluxo”<sup>1</sup> durante o apogeu da Análise Estruturada para considerarmos alternativas. (YOURDON e COAD, 1992, p. 1; grifo do pesquisador)

O “apogeu da análise estruturada” teria ocorrido, portanto, apenas três anos antes dele fazer esta última afirmação. A tecnologia da informação evolui tão rapidamente que nem os gurus da área sustentam suas posições por muito tempo. Conseqüentemente, não existem escolas a aderir que permitam ao analista classificar-se como um “estruturista”, um “essencialista”, um “objetista” ou qualquer outro nome que incentive o profissional a defender uma crença e a reconhecer-se em determinado grupo.

---

<sup>1</sup> Yourdon ironiza a Análise Estruturada fazendo uma alusão ao Diagrama de Fluxo de Dados, o artefato mais importante da metodologia que ele mesmo defendeu no livro anterior.

Olhando por um lado mais pragmático, a própria profissão não existe oficialmente. Não há um órgão de classe ou mesmo um código de ética, promulgado e aceito, orientando a conduta certa ou errada<sup>2</sup>. Nas organizações, é comum encontrar administradores, engenheiros, economistas, advogados ou mesmo profissionais sem nenhuma formação acadêmica exercendo a função de analista de sistemas.

## 2.2 A TEORIA DA IDENTIDADE SOCIAL

Estas são as duas grandes áreas na vida de um ser humano adulto: o amor, traduzido nos afetos, nos amigos, na família e no erotismo, e o trabalho, na profissão, no dinheiro, na classe social, na produção, no consumo, entre outros fatores. Pelo amor reproduzimo-nos, pelo trabalho, produzimos – produzir e reproduzir explicam a nossa existência. (CODO et al., 2004, p. 279).

A construção da identidade é um processo contínuo, definido pela interação entre identidades assumidas e identidades pretendidas. A dinâmica da identidade é alimentada pela busca constante de uma unidade subjetiva por parte dos indivíduos. Construir a própria identidade é, portanto, permanente desafio no sentido de encontrar o equilíbrio entre aquilo que se é e o que os outros esperam que nós sejamos (MACHADO, 2003).

Com o esvaziamento progressivo dos pólos tradicionais de identificação – família, igreja, comunidade, escola, nação – a empresa se instaura como ator principal da sociedade, fornecendo valores e referências para o indivíduo (ENRIQUEZ, 2000; FREITAS, 2006a). Cada vez mais, é a identidade profissional que define o sujeito para si mesmo e para os outros. Destituído de fontes de identificação com o trabalho e com a empresa, o próprio processo de construção do *eu* será afetado. Em outras palavras, trabalho e empregador oferecem ao indivíduo valores e emoções que serão por ele experimentados no processo de construção de sua identidade social.

---

<sup>2</sup> Em setembro de 2008, havia um projeto de lei tramitando no senado para regulamentar a profissão de analista de sistemas (e “correlatas”) e criar conselhos federais e regionais de informática.

A Teoria da Identidade Social, desenvolvida por Tajfel (1974), descreve a percepção individual de pertencimento a um grupo e de não pertencimento a outros. O indivíduo desenvolve essa percepção na medida em que categoriza pessoas em função de determinadas características que lhe parecem relevantes. O sujeito forma assim dois grupos: o grupo no qual se sente inserido (o *ingroup*) e o grupo ao qual não acredita pertencer (o *outgroup*). A percepção de pertencimento é cercada de valores e emoções, e por esse motivo, *ingroup* e *outgroup* se diferenciam e muitas vezes conflitam. A categorização dos grupos e, conseqüentemente, a afiliação do indivíduo ao *ingroup* serão alimentadas por uma necessidade de preservação da auto-estima e construção de um autoconceito positivo.

Para Turner et al. (1994), o sujeito tende a se despersonalizar na medida em que aumenta a sua identificação com as características do grupo, em um processo que ele denominou de autocategorização ou autoprototipação. Existiria, assim, uma correlação negativa entre identidade grupal e identidade individual, pois os valores da segunda tendem a perder relevância na direção inversa da predominância da primeira.

A construção de identidades sociais é motivada por uma necessidade de redução das incertezas do indivíduo sobre suas próprias percepções, atitudes, sentimentos e comportamentos. Ao aderir aos valores e crenças de um grupo, o indivíduo se sente mais seguro para pensar, decidir e agir. A autocategorização, portanto, dá significado e indica ao indivíduo o que esperar do ambiente social à sua volta (HOGG e TERRY, 2000).

Van Dick (2001) descreve quatro componentes que existem no processo de identificação com grupos:

- (1) Um componente cognitivo, associado à autocategorização do indivíduo, ou seja, é o que leva o sujeito a aceitar-se como membro de determinado grupo. A pessoa se identifica *como* membro do grupo, o que, por si só, não diz nada sobre a importância desta identificação para o seu autoconceito.



- (2) Um componente afetivo, associado às ligações emocionais do sujeito com o grupo. A pessoa se identifica *com* o grupo, e isso contribui positivamente para a formação de seu autoconceito.
- (3) Um componente avaliativo, associado a avaliações externas sobre o grupo; é a influência que a reputação do grupo exerce sobre a identificação do sujeito com esse grupo;
- (4) Um componente comportamental, que determina a participação do indivíduo em ações que são relevantes para o grupo.

A idéia de identificação com uma organização freqüentemente se confunde com comprometimento organizacional, uma vez que os dois conceitos mencionam a ligação ou a ressonância entre indivíduos e organizações. Para Mowday et al. (1979) o comprometimento é a força que faz com que o sujeito se identifique e se envolva com determinada organização. Allen e Meyer (1990) propõem um modelo de três componentes para estudar o comprometimento nas organizações: (1) um componente afetivo, relacionado ao envolvimento e à identificação do sujeito com seu empregador; (2) um componente instrumental, associado aos custos que o profissional associa a uma eventual saída da empresa e (3) um componente normativo, ligado a um sentimento de obrigação moral do indivíduo com a organização. Para Ashford et al. (2008), comprometimento representa uma atitude positiva em relação à empresa, mas *self* e organização continuam sendo entidades separadas. A identificação com a organização, por sua vez, interfere necessariamente no autoconceito do indivíduo; sua identidade e seu destino estão entrelaçados com a identidade e o destino da empresa. O sujeito se define e se reconhece como indivíduo a partir de valores que o induzem a se sentir parte da organização.

Mas a organização é apenas um dos muitos objetos de identificação do sujeito (SAINSAULIEU, 1988). No campo do trabalho interagem diversos grupos com os quais o sujeito pode se identificar e aos quais pode se sentir afiliado. As pessoas de seu departamento, de sua filial, de sua empresa, de seu ramo de atividade ou de sua categoria profissional, possuem características que o indivíduo pode assimilar no

processo de autocategorização. Ser funcionário da auditoria, da matriz ou da maior empresa de tecnologia do mercado; especialista em desenvolvimento de sistemas de grande porte ou, ainda, analista de sistemas, confere à pessoa uma identidade social que contribui para a formação de uma auto-imagem positiva. Os valores e as convicções desses grupos serão os seus valores e convicções. As causas do *ingroup* serão as suas causas. O tratamento que o mundo dispensa ao seu grupo será, a partir de então, o tratamento que o mundo lhe dispensará. Em graus variados, as pessoas derivam parte de sua identidade das organizações ou grupos a que pertencem. Para muitas pessoas, a identidade organizacional é mais importante até do que as identidades que lhes são atribuídas por gênero, idade, etnia, raça ou nacionalidade (HOGG e TERRY, 2000).

Um dos caminhos possíveis para entender os vínculos desenvolvidos por analistas de sistemas no universo do trabalho passaria, portanto, pela análise dos critérios que eles utilizam para diferenciar a “sua tribo” das demais.

### 2.3 EMPRESA, PROFISSÃO E AS IDENTIDADES DECORRENTES

Empresas oferecem um sistema de significações que permite à pessoa transcender via um projeto, um ideal ou uma causa; uma ordem que minimiza o desconforto provocado pela arbitrariedade e pela ambivalência dos fatos da vida. A identificação com a organização permite que todos se tornem sujeitos, atores, participantes de uma história e uma memória coletiva que justifica o passado e ajuda a construir o futuro (ENRIQUEZ, 2006). “Todo ser humano precisa de identificações positivas e tem vontade de ser perene, de justificar sua vida efêmera numa missão nobre e gloriosa, de representar um papel importante numa grande ópera” (FREITAS, 2006a, p. 145).

A imagem de excelência e de sucesso, os valores, os princípios, a racionalidade enaltecida, o dinamismo, a eterna juventude representada pela busca constante da inovação, tudo na empresa contribui para a construção de um ideal de perfeição que promete ao indivíduo a conquista de símbolos de status, uma identidade social privilegiada, um lugar ao qual ele se orgulha de pertencer. O indivíduo encontra nesse

ideal o narcisismo e as perfeições perdidas na infância. As referências familiares são comuns no contexto organizacional: as empresas ideais são mães, os bons chefes são pais, as idéias têm paternidade, os projetos têm infância... os “irmãos” se reconhecem na carência e na disputa pelo amor da mãe-organização, querendo cada um a sua melhor parte. E a organização estimula, insufla e observa as lutas que se desenvolvem em seu interior por um lugar de maior destaque e pelos sinais de reconhecimento, louvor e aprovação (FREITAS, 2006a).

Sainsaulieu (1988) afirma que a autopercepção como membro do grupo forma a base requerida para a identificação social, propiciando assim uma orientação para a ação, compatível com a sua participação no grupo. A adesão ao grupo requer, portanto, pensar, agir e sentir-se como integrante, a fim de que todos tenham em comum uma mesma lógica de atuar nas posições sociais que ocupam.

A identificação com os valores e os objetivos da organização é, portanto, tanto uma necessidade psíquica individual quanto uma pré-condição para o engajamento do profissional nos objetivos da organização. E as empresas, por sua vez, exploram essa necessidade e constroem um ambiente onde a adesão se dá. Muitos gestores e teóricos da administração encaram o fenômeno da identificação com a empresa como um meio de controle organizacional menos intrusivo (e, por isso, mais efetivo) do que os métodos que dependem exclusivamente de estímulos externos (ALVESSON e WILLMOTT, 2002).

Para Aktouf (2007), a participação da cultura da empresa na constituição da identidade do sujeito é marcada por vieses porque existe um perigo permanente de difusão dos valores e da racionalidade dos dirigentes. Estes propiciariam uma procura de identidade no local de trabalho e fariam da cultura da empresa uma espécie de cultura-refúgio. Já que a empresa é um espaço onde se opera a procura por identidade e identificação, então – na opinião de alguns gestores e consultores – caberia à organização mediar as contradições vividas na situação de trabalho industrial e explorar esse fato em favor dos objetivos do negócio.

A organização se antecipa, absorvendo e transformando as contradições antes que estas resultem em conflito aberto. Pagès (2006) usa a expressão “organização hipermoderna” para identificar empresas que desenvolveram seus processos de mediação estendendo-os a novas instâncias, com interconexões cada vez mais ramificadas e coerentes. Comparando esse tipo de empresa com a organização capitalista clássica (ou moderna), Pagès destaca o deslocamento do lugar das projeções inconscientes dos chefes para a própria organização. É a empresa, e não mais o chefe, que se torna o lugar privilegiado de projeções, introjeções e identificações.

A profissão pode atuar como contraponto a este poder de atração que as organizações adquiriram. A autocategorização do sujeito no(s) grupo(s) que representa(m) a sua profissão pode oferecer-lhe outro conjunto de princípios, símbolos e valores (IRIBARNE, 1989) com os quais se identificar e, assim, conferir-lhe uma identidade social mais relevante do que aquela sinalizada pelas empresas.

O interesse do trabalho em si mesmo parece estar associado, por um lado, ao grau de correspondência entre as exigências do trabalho e, por outro lado, ao conjunto de valores, de interesses e de competências do indivíduo. Efetivamente, muitas pessoas relataram que um trabalho que tem sentido é aquele que corresponde à personalidade, aos talentos e aos desejos delas. O interesse de tal trabalho também se origina das possibilidades que ele oferece para provar seus valores pessoais e para realizar suas ambições. O trabalho permite realização, dando oportunidades para vencer desafios ou perseguir ideais. (MORIN, 2001).

Mas mesmo neste caso, vale notar, o indivíduo não estaria livre de assédio por parte das organizações hipermodernas. Na medida em que as decisões são tomadas em níveis hierárquicos cada vez mais baixos, *empowerment*, *ownership*, autonomia e responsabilidade passaram a fazer parte do jargão administrativo. Para ter certeza de que seus funcionários exerceriam seu “poder” de decisão a partir de critérios alinhados com as estratégias corporativas, as empresas passaram a promover a cultura profissional – ou o apelo ao profissionalismo - em seu ambiente de trabalho. Seus colaboradores aprimorariam sua capacidade de julgamento através de treinamentos intensivos, supervisão e oportunidades de socialização. “Era preciso saber não só como

fazer as coisas da maneira certa, mas também aprender o que a empresa considerava certo ou errado” (SCHNEIDER e BARSOUX, 2003, p. 62).

Para Fournier (1999), o apelo ao profissionalismo é uma das estratégias adotadas pelas empresas na tentativa de controlar os níveis de indeterminação e flexibilidade do trabalho nos dias de hoje. A apropriação dos elementos que compõem o discurso do profissionalismo favorece um controle à distância, através da construção de identidades e condutas adequadas, sob o ponto de vista da empresa.

Identidade profissional e identidade organizacional fazem parte, portanto, do conjunto de identidades sociais que o indivíduo constrói ao longo de sua vida para manter um autoconceito positivo.

Disso surge uma primeira questão:

*Questão 1: Este estudo busca examinar alguns dos valores, princípios e crenças que os analistas de sistemas reconhecem nos colegas de profissão e nas empresas para as quais tenham trabalhado.*

#### 2.4 TERCEIRIZAÇÃO, QUARTEIRIZAÇÃO E IDENTIDADES SOCIAIS

Boltanski e Chiapello (2007) comparam 60 textos sobre *management* publicados entre 1959 e 1969 com outros 60 textos sobre o mesmo tema publicados entre 1989 e 1994. Sua pesquisa indica que nos anos 1960 a média gerência se sentia limitada por uma estrutura que se desenvolveu praticamente sem mudanças a partir de um modelo centralizado, quase autocrático, característico de pequenas e médias empresas. A discussão sobre o processo decisório e o grau de autonomia de gerentes e administradores era acompanhada de uma descrição dos efeitos perversos da burocracia nas grandes organizações.

*Burocracia*, um termo emprestado da sociologia weberiana e popularizado pela crítica às suas disfunções, sugere autoritarismo, arbitrariedade, impessoalidade e ineficiência. As soluções propostas pelos autores da época ganhavam o nome de descentralização, meritocracia, gestão por objetivos, e buscavam impor novos métodos

de gestão que levassem à autonomia de um nível gerencial não vinculado à noção de propriedade (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2007).

Mas, por trás de seus eventuais efeitos indesejáveis, o ideal burocrático de Weber ainda inspirava teóricos da Administração que acreditavam na excelência da ação racional e no triunfo da instrumentalidade:

Por pelo menos duzentos anos foram os administradores das empresas que dominaram o mundo – isto é, separaram o factível do implausível, o racional do irracional, o sensato do insano, e de outras formas, ainda determinaram e circunscreveram a gama de alternativas dentro das quais confinar as trajetórias da vida humana. Era, portanto, sua visão do mundo, em conjunto com o próprio mundo, formado e reformado à imagem dessa visão, que alimentava e dava substância ao discurso dominante (BAUMAN, 2001, p. 67).

A maioria dos autores nos anos 1960 se preocupava com os meios que permitiriam aos administradores profissionais conquistar a autonomia necessária para continuar otimizando outros meios. As transformações tecnológicas percebidas a partir dos anos 1970, porém, alteraram essa questão. A tecnologia se desenvolveu tão rapidamente, e com tantas possibilidades, que os fins tinham que ser procurados. A pergunta fundamental passou a ser “o que posso fazer com isso?”, e não mais “como posso fazer melhor aquilo que tenho que fazer?”. O mundo se tornou um conjunto infinito de possibilidades e oportunidades a serem exploradas ou perdidas (BAUMAN, 2001).

Nos anos 1990, a competitividade e o avanço tecnológico ganham um destaque sem precedentes. Em praticamente todos os textos é possível encontrar advertências e recomendações sobre a necessidade de construção de empresas flexíveis, inventivas, capazes de vencer todas as “ondas” e se adaptar a todas as mudanças. É preciso constituir uma força de trabalho com habilidade para absorver qualquer conhecimento; buscar um avanço tecnológico constante que promova vantagem permanente sobre os concorrentes (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2007). Uma vez que não se tem certeza sobre a finalidade de boa parte das novas soluções tecnológicas, é melhor estar preparado para qualquer coisa.

O discurso da flexibilidade sugere o desmantelamento da “burocracia” e a desvalorização das principais características da organização fordista-taylorista. Essa retórica, dentre outras coisas, prega a redução dos níveis hierárquicos formais e o aumento da permeabilidade das fronteiras da organização, através da substituição seletiva da força de trabalho permanente pela mão-de-obra temporária ou contingencial (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2007; BREUGEL et al., 2005; CAPPELLI, 1999; FERNANDES e CARVALHO NETO, 2005; GARSTEN, 1999; GREY e GARSTEN, 2001).

Supondo uma racionalidade sistêmica orientada para a competição de mercado, é natural que, com o tempo, as empresas de determinado campo acabem se assemelhando umas às outras. Inovações organizacionais são comumente guiadas pelo desejo de melhorar desempenho, mas podem também adquirir um valor que transcende às necessidades técnicas que pretendem atender. Inovações também proporcionam legitimidade. Quando as inovações são insuficientemente compreendidas, ou quando os objetivos são ambíguos, uma organização pode vir a tomar outras organizações como modelo, em um mimetismo que sinaliza para o mercado que algo está sendo feito pela empresa para melhorar suas condições operacionais (DiMAGGIO e POWELL, 2005).

Seja por estratégia competitiva, seja por insegurança e imitação, nos anos 1980 e 1990 espalhou-se a convicção de que uma empresa que executa um amplo conjunto de atividades não consegue aumentar sua performance em todas as tarefas simultaneamente. Seria preciso, diziam acadêmicos e consultores, manter dentro de casa apenas aquelas funções que oferecessem vantagem competitiva – o *core business*. Todas as outras deveriam ser transferidas, ou terceirizadas, para prestadores de serviços externos (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2007; CAPELLI, 1999; DEAL e KENNEDY, 1999).

*Outsourcing* virou uma expressão comum e um desafio necessário. Do início dos anos 1990 para cá, livros e artigos são publicados destacando a importância, as vantagens e desvantagens, as métricas de sucesso ou fracasso, os riscos e preocupações que os gestores devem considerar ao percorrer esse caminho.

Os instrumentos propostos pelos autores nos anos 1990 combinam uma miscelânea de inovações gerenciais que giram em torno de empresas enxutas, trabalhando em rede, com uma multidão de participantes, organizados em equipes de projeto e orientados pela visão de um líder (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2007, p. 73).

As vantagens econômicas, tecnológicas e estratégicas, prometidas pelo discurso da terceirização, seduziram particularmente a área de Tecnologia da Informação (TI). O *outsourcing* das atividades de TI prometia uma relação entre empresas que permitiria a todas as partes obter vantagens competitivas pela concentração do foco em seus respectivos negócios (GUERREIRO et al., 2005).

Em pesquisa realizada em 1995, 80% das empresas consultadas declararam terceirizar serviços de TI. Entre os objetivos pretendidos por essas empresas destacavam-se (1) a redução de custos, (2) o acesso imediato a novos recursos (físicos ou humanos), (3) a concentração nas atividades-fim da empresa e (4) a busca por eficácia. Em alguns casos, as empresas percebiam que, com sua própria equipe, dificilmente conseguiriam romper a inércia do *status quo* e, por isso, acabavam assumindo o risco de buscar um fôlego renovado para seus sistemas de informação com a ajuda de parceria externa. Quando consultadas sobre os benefícios efetivamente obtidos com a terceirização, a redução de custos não foi a resposta mais mencionada: concentração de esforços, previsibilidade de gastos, objetividade na análise de custos e benefícios, agilidade na implementação de soluções e imparcialidade na definição de prioridades – problemas clássicos da gestão de TI – foram aparentemente contornados pela terceirização. Apenas uma em cada oito empresas se dizia desapontada com os resultados obtidos e pretendia reverter o processo (LEITE, 1997a).

Outra pesquisa, realizada desta vez com fornecedores de serviço de TI, revelou um outro lado da questão: a falta de disciplina da empresa-cliente para conduzir a gestão de TI sob as condições de um contrato comercial. Em geral, a terceirização de TI deveria ser acompanhada por mudanças internas, tanto de rotinas de trabalho como de organização funcional. Mas o cliente simplesmente se furta a essa responsabilidade e continua operando como no tempo em que a TI era conduzida por um departamento interno. Em alguns casos, o cliente age de forma indisciplinada e desordenada, não se



compromete, não age como co-participante de uma parceria, não atribui claramente as responsabilidades de seu pessoal. Frequentemente não tem metodologia de trabalho, não se planeja e desperdiça o tempo do prestador de serviços. As imprecisões na especificação do serviço a ser executado acontecem principalmente por falhas de comunicação: o cliente está habituado a certos raciocínios e parte do ingênuo pressuposto de que o parceiro externo compreende tudo de imediato, esquecendo-se de que este último não conhece o histórico, o contexto e a cultura da empresa que o contratou. O excesso de expectativas do cliente é mencionado como um problema por um quarto dos entrevistados: é relativamente comum o cliente aumentar o escopo do projeto e insistir em manter o orçamento e o prazo originais. Como um verdadeiro desestímulo ao bom desempenho, o fornecedor se vê diante da situação em que seus serviços são avaliados basicamente pelo preço (LEITE, 1997b).

Em um processo de terceirização de TI alguns gestores têm expectativas quanto ao desempenho, esforço e comprometimento dos profissionais que serão disponibilizados pelo prestador de serviço. Após a terceirização, os mecanismos de controle precisam focar mais em resultados do que em comportamento; as cláusulas que regem a relação cliente-fornecedor são naturalmente mais formais, específicas e explícitas do que aquelas que norteavam a relação empresa-funcionário. Apesar disso, alguns gestores demonstram dificuldade para se adaptar a esse novo cenário, revelando uma expectativa persistente ou um apego ao esquema mental que desenvolveram (e justificaram) no passado. (HO, ANG e STRAUB, 2003).

O usuário, que até então se relacionava com *colegas* da área de informática, precisa agora negociar com parceiros externos, respeitando regras contratuais e com uma divisão de responsabilidades mais objetiva. Além disso, o destino profissional dos técnicos terá que ser decidido. Frequentemente os técnicos ou são remanejados internamente para novas funções ou são transferidos para o parceiro. Essa segunda opção é a mais confortável para as duas empresas, pois o parceiro externo absorve *know-how* rapidamente e com baixo investimento, e a empresa-cliente não enfrenta o desgaste das demissões (LEITE, 1997a).

Boa parte da mão-de-obra que compõe esse contingente prestador de serviço, portanto, é formada por profissionais que, um dia, fizeram parte de uma empresa que mantinha em seu quadro permanente uma área dedicada à informática. A busca pela agilidade, pela flexibilidade e pela concentração de esforços, levou à redistribuição de papéis, responsabilidades e recursos humanos entre empresas, em um novo arranjo produtivo. No entanto, mais importante do que isso, a panacéia da terceirização levou ao rompimento unilateral de um acordo tácito que regia as relações entre empregador e empregado.

Alguns profissionais podem até se beneficiar com o processo de *outsourcing*, principalmente quando possuem habilidades profissionais ou credenciais que possam levar consigo para um novo empregador. Em alguns casos, porém, esse novo empregador – que também busca agilidade e flexibilidade, como qualquer empresa – transfere parte dos recursos absorvidos para parceiros externos, verdadeiras agências fornecedoras de mão-de-obra, iniciando um processo de quarteirização. Aparentemente, a força de trabalho apenas migrou de uma empresa para outra. No entanto, muitos fornecedores de serviço e agências de mão-de-obra têm uma relação muito casual com seus empregados, para quem o novo empregador se parece muito mais com um mercado de trabalho aberto e organizado, ou uma agência de emprego (CAPPELLI, 1999).

No novo empregador, muitas vezes o funcionário recebe um salário menor e um conjunto também menor de benefícios, se é que existem. Mas independentemente de perdas e ganhos contabilizáveis, existe uma questão simbólica nesse processo de transferência que pode ser importante para a identidade social do profissional de TI: aqueles que, antes, eram “o maior patrimônio” da organização, deixaram de fazer parte do *core*, de uma hora para outra.

O universo dos prestadores de serviço parece ser marcado pela mobilidade, descontinuidade e fragmentação. Os vínculos transitórios não estimulam o indivíduo a investir emocionalmente em uma ligação de longo prazo nem com colegas da empresa-cliente nem com colegas do empregador-fornecedor (GARSTEN, 1999). As promessas da mãe-organização foram descumpridas no momento em que o profissional deixou de

fazer parte do quadro permanente; sua relação com o novo empregador é estritamente comercial, algumas vezes formada por contatos esporádicos; marcada pelo discurso do empreendedorismo, do profissionalismo e da busca constante pelo resultado imediato, sem o simbolismo necessário para o desenvolvimento de ligações afetivas. A nova empresa, muitas vezes, não lhe oferece ideais a seguir, causas a aderir ou valores a interiorizar.

O que parece paradoxal nessa nova relação é a expectativa das empresas quanto ao comprometimento dos funcionários terceirizados ou quarteirizados, que muitas vezes contam com um sistema de reconhecimento e recompensas inferior àquele destinado aos *core-workers*; freqüentemente possuem vários níveis de supervisão a reportar (na empresa-cliente, na prestadora de serviço e na agência); são tratados de forma diferenciada; vivem sob uma cultura de insegurança e com um sentimento de não pertencimento (FERNANDES e CARVALHO NETO, 2005). Devem ser leais e altamente motivados para cumprir padrões de desempenho e qualidade, mas não há nenhuma garantia de que seu emprego vai durar muito ou pouco (MUMFORD, 1995). Conhecimento, habilidades e experiências podem ser comprados, vendidos ou alugados como qualquer outra *commodity*, e por isso podem ser substituídos a qualquer momento (GARSTEN, 1999). As habilidades não são tão importantes quanto a capacidade demonstrada pelo profissional que se adequa com facilidade ao cliente e/ou ao serviço no qual foi alocado; o bom trabalhador é o camaleão que se adapta às necessidades do cliente (GREY e GARSTEN, 2001).

Por que o funcionário não pode simplesmente transferir o comprometimento que tinha com seu antigo empregador para a empresa que agora lhe envia o contracheque? No caso dos trabalhadores quarteirizados, Breugel et al (2005) afirma que eles podem se mostrar comprometidos com a agência quando esta lhes ajuda a encontrar novas alocações, a resolver problemas decorrentes do trabalho e a explorar oportunidades de progresso na carreira. Além disso, uma comunicação periódica e consistente entre a agência e o funcionário também parece estar positivamente relacionada à satisfação que o profissional demonstra com seu novo empregador.

O que parece estar por trás das condições mencionadas por Breugel et al. (2005) é a necessidade de uma relação mais subjetiva, menos funcionalista, que restaure, pelo menos em parte, o antigo convívio do indivíduo com a organização. No entanto, a empresa hipermoderna - que se quer enxuta, ágil e flexível - aposta na impessoalidade e em um sistema de poder baseado em regras comerciais. Esse novo sistema modifica as relações de autoridade, interagindo particularmente com atitudes inconscientes de dependência, admiração e amor para com o chefe e a organização, deixando em algumas pessoas um sentimento de perda (PAGÈS et al., 2006).

Há uma ideologia subjacente ao sistema de regras: a empresa faz o que lhe exige o mercado; eventuais disfunções são provocadas pelo homem que não se adapta, que continua dependente, que não assume sozinho a responsabilidade por seu futuro profissional. Se no regime de prestação de serviços de TI faltam oportunidades de alocação e o profissional fica sem trabalho, é porque suas competências não são adequadas e ele não investiu em si próprio.

Na estratégia do “não-contrato” adotada pelas empresas, as organizações mantêm com seus empregados uma relação fundada na falta de compromisso, apesar de todo discurso de preocupações com responsabilidades sociais. O imaginário organizacional consagra o modelo da nova empresa e instila mensagens legitimadoras dessa falta de compromisso, ao mesmo tempo em que continua exigindo da sociedade em geral e dos empregados, em particular, uma dedicação sem expectativas de retorno (FREITAS, 2006a).

Os valores admirados pelas empresas modernas são, portanto, aqueles que transformam o profissional em *vendor* e *commodity*. Ao absorver esses valores e aceitar-se só e auto-suficiente, o homem passa a se identificar com o quê? De onde virão os valores, os princípios e as crenças que ele considerará para aderir a novos grupos? A profissão que escolheu no passado cumpriu o que havia prometido? E isso será suficiente para que a lógica da honra profissional prevaleça e a organização se torne menos importante na construção de suas identidades sociais?

Surge, então, outra questão.

*Questão 2: Descrever como as mudanças no regime de trabalho, impostas pela terceirização, afetaram os valores, princípios e crenças do analista de sistemas.*

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 ABORDAGEM ESTRATÉGICA**

Os fenômenos estudados pelas ciências humanas ou sociais possuem algumas características que não podem ser reduzidas às variáveis da realidade exata e natural. Imprevisibilidade, provisoriedade, transição, mudanças sociais e psíquicas marcam o objeto do estudo social como ser histórico, não apenas cronológico e acometido pelos efeitos do tempo, como parecem ser os objetos da realidade física.

Também os processos de identificação entre sujeito e objeto, pesquisador e pesquisado, são peculiares no campo dos estudos sociais. Nenhum objeto das ciências humanas e sociais pode ser totalmente estranho e exterior ao pesquisador, que com aquele pode se identificar e envolver, em maior ou menor grau. Bem e mal, certo e errado, são alguns dos valores que todo pesquisador fatalmente levará consigo para o campo e contra os quais será freqüentemente confrontado (DEMO, 1985; GIL, 1999).

Alguns fenômenos sociais, portanto, se manifestam de formas mais subjetivas do que objetivas, dificultando procedimentos de manipulação exata. Para Demo (1985, p. 17), a mensuração não pode ser o critério mais importante nesses casos, pois “se assim fosse, ficaríamos somente com o ‘mensurável’ e, ao mesmo tempo, talvez com o que há de menos interessante no fenômeno”.

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa de pesquisa, buscando aspectos subjetivos e espontâneos que favoreceram o exame dos fenômenos relacionados aos processos de identificação e à formação das identidades sociais de analistas de sistemas.

#### **3.2 TIPO DE PESQUISA**

Estudos de caso são investigações empíricas que analisam um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos; diferem do método histórico por se referirem ao

presente e não ao passado. Além disso, a adoção de estudos de caso como abordagem estratégica beneficia pesquisas que levantam questões do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (YIN, 2005).

Estudos de caso caracterizam-se pela análise profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 1999). Além disso, estudos de caso ajudam o pesquisador a compreender e descobrir novos significados para aquilo que está sendo estudado. “O pesquisador que opta por este tipo de metodologia deve estar atento ao aparecimento de novos significados que o levem a repensar o fenômeno sob investigação (GODOI, BANDEIRA-DE-MELO e SILVA, 2006).

Nesta pesquisa, optou-se por um estudo de caso cuja unidade de análise é formada por uma geração de analistas de sistemas que passaram pelo processo de terceirização, ou seja, profissionais que atuaram em empresas onde a informática era atividade meio e que, posteriormente, passaram a atuar em empresas prestadoras de serviços de TI. Esta estratégia pareceu ser a mais adequada para esta pesquisa, uma vez que:

- Pretende-se examinar, no presente, as reações subjetivas de analistas de sistemas que ao longo do tempo vivenciaram situações que só foram plenamente compreendidas após análise das evidências coletadas.
- As perguntas que surgiram dos objetivos desta pesquisa salientam questões do tipo “como”. Pretende-se (a) examinar a natureza das expectativas alimentadas por analistas de sistemas em relação à profissão que escolheram e às empresas onde trabalham ou trabalharam e (b) descrever de que maneira as mudanças nas relações de trabalho promovidas pela terceirização afetaram a formação de identidades sociais no sujeito.

- O estudo pretende expandir ou sugerir generalizações teóricas, não adotando procedimentos estatísticos que proporcionem o conhecimento preciso das características de uma população.

### 3.3 TIPO DE ESTUDO

Um estudo de caso pode ser caracterizado como descritivo quando apresenta um relato detalhado de um fenômeno social, destacando sua configuração, sua estrutura, sua complexidade, suas mudanças no tempo e seus relacionamentos com outros fenômenos (GODOI, BANDEIRA-DE-MELO e SILVA, 2006).

Para Yin (2005) um estudo de caso explanatório consiste em (a) uma tradução precisa dos fatos do caso, (b) a consideração de explicações alternativas para esses fatos, e (c) uma conclusão baseada naquela explicação que parece ser mais congruente com os fatos.

Procurou-se, portanto, realizar um estudo descritivo e explanatório em busca dos fatos que configuram o caso, sugerindo explicações alternativas para os fenômenos observados, e traçando associações entre a quebra dos contratos psicológicos, as mudanças nos processos identificatórios e os deslocamentos do comprometimento demonstrado por analistas de sistemas.

### 3.4 SELEÇÃO DE PARTICIPANTES

Era importante que o indivíduo que fosse fornecer informações para a pesquisa tivesse atuado durante um tempo significativo tanto em organizações onde TI não fosse a atividade final, quanto em empresas prestadoras de serviços de TI.

Era importante também que o tempo de experiência do profissional que atua como prestador de serviço não fosse concentrado em um único cliente, uma vez que uma longa convivência do indivíduo com uma única cultura organizacional poderia fomentar identificações e comprometimentos que atenuariam sua percepção sobre as diferentes formas de atuação profissional.



A amostragem não-probabilística intencional por julgamento (*purposeful*), portanto, foi a mais adequada para a seleção dos sujeitos que participaram desta pesquisa, uma vez que (1) não se pretendia generalizar características da população a partir de um conjunto menor de elementos, e (2) havia critérios bem definidos para selecionar participantes com experiência profissional relevante para a pesquisa.

Inicialmente, o pesquisador entrou em contato com as empresas com as quais mantém ou já manteve relacionamento profissional, solicitando autorização dos gestores para contatar diretamente os analistas de sistemas de suas equipes.

Um primeiro formulário foi enviado então a 30 analistas. Esse formulário (Apêndice 1) tinha por objetivo coletar informações sobre o tempo de experiência do profissional em cada empresa declarada em seu currículo. Os 30 formulários foram preenchidos e devolvidos ao pesquisador, que utilizou essas informações para selecionar os participantes para a fase de entrevistas.

Para garantir um nível satisfatório de saturação qualitativa, foram selecionados dez analistas de sistemas. Quatro analistas atualmente trabalham em empresas prestadoras de serviços de TI, apesar de terem uma longa experiência em outros ramos de atividade. Outros dois analistas foram selecionados por terem trabalhado apenas em empresas prestadoras de serviço de TI. E mais quatro analistas foram selecionados por terem trabalhado quase que exclusivamente em empresas onde TI não é a atividade final.

### 3.5 COLETA DE EVIDÊNCIAS

Este estudo pretende investigar os construtos que os entrevistados utilizam como base para suas opiniões, crenças e reações às mudanças do modelo de trabalho. Busca-se compreender a realidade do participante para, a partir daí, induzir associações e explicações sobre os diversos fenômenos envolvidos, sob a luz do referencial teórico.

Por esse motivo, a pesquisa utilizou diferentes fontes de informação para coleta de evidências. A triangulação de informações, ou o uso de várias fontes de evidências

nos estudos de caso, permite que o pesquisador se dedique a uma ampla diversidade de questões, desenvolvendo linhas convergentes de investigação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa que favorece a elaboração de conclusões mais convincentes e acuradas (YIN, 2005).

Esta pesquisa utilizou três fontes principais de evidências: a entrevista semi-estruturada em profundidade, a observação direta e a consulta a documentos e registros de arquivo.

### **3.5.1 Entrevista semi-estruturada em profundidade:**

Roesch (1996) afirma que a entrevista em profundidade é utilizada quando se pretende explorar o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador.

A entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social e do comportamento humano e oferece uma grande flexibilidade para o entrevistador, que pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista (GIL, 1999).

Para captar a perspectiva dos participantes do estudo, o pesquisador conduziu entrevistas semi-estruturadas com questões abertas. Esse tipo de entrevista, a partir de um roteiro esquemático, admite variações na seqüência e na forma de alocação das perguntas (PATTON, 2002).

Foram realizadas entrevistas individuais, com cerca de uma hora de duração, no próprio ambiente de trabalho dos profissionais. Todos os entrevistados receberam um termo de compromisso (Apêndice 2) onde o pesquisador informava que a entrevista seria gravada e que nenhum nome - nem de pessoas nem de empresas - seria reproduzido no resultado da pesquisa.

O roteiro esquemático (Apêndice 3) levantava questões como “por que você escolheu essa profissão?”, ou “o que a empresa ‘x’ representa para você?”, ou ainda “o que você considera que é um bom analista de sistemas?”. Essas perguntas tinham o objetivo de abrir espaço para a discussão dos fatores que fazem com que o profissional se identifique com determinadas empresas, com determinadas características do trabalho e com determinadas pessoas no trabalho.

### **3.5.2 Observação direta**

A observação direta, ou simples, permite que os fatos sejam percebidos diretamente pelo pesquisador, sem qualquer intermediação. O pesquisador está presente, mas alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar; e, assim, poderá observar de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem. A observação não pretende testar hipóteses ou descrever com precisão as características de uma população, e, por isso, é bem adequada aos estudos qualitativos (GIL, 1999).

A observação favorece a coleta de evidências que a maioria dos participantes poderia ignorar, ou porque não as consideram importantes, ou porque são muito comuns e esperadas. A observação direta permite também que o pesquisador troque de lugar, mude o foco da observação e concentre-se em fatos inesperados, se eles ocorrerem (COOPER e SCHINDLER, 2003).

Como as entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho do participante, foi possível observar não só os comportamentos não-verbais, lingüísticos e extralingüísticos dos analistas de sistemas, mas também suas relações espaciais - com outras pessoas e com o próprio ambiente – e seus comportamentos proxêmicos.

O pesquisador tomou nota das observações realizadas antes, durante e depois da entrevista. Essas notas foram posteriormente anexadas à transcrição da respectiva entrevista, explicada mais adiante na seção 3.6.

### 3.5.3 Consulta a documentos e registros de arquivo

Yin (2005) afirma que informações documentais são relevantes para praticamente todos os tópicos do estudo de caso. Cartas, memorandos, agendas, minutas de reuniões, notícias, documentos administrativos e material de propaganda podem ser fontes de informação importantes para corroborar ou questionar as evidências coletadas com outras técnicas. Além disso, registros em arquivo – geralmente em sua forma digitalizada – podem fornecer informações adicionais sobre serviços realizados, organogramas, papéis e responsabilidades, censos e levantamentos prévios etc.

Através destas fontes de evidências, este estudo encontrou não apenas informações funcionais e históricas sobre o serviço prestado pelo profissional, mas também indícios sobre o papel reservado ao analista de sistemas na estrutura sustentada pelas empresas. O estudo pressupôs que boa parte do imaginário que cerca a participação do indivíduo na organização transparece nos documentos e registros de arquivo que tramitam no ambiente de trabalho.

## 3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

É razoável supor que o real significado das mensagens transmitidas pelos entrevistados desta pesquisa esteja abaixo do conteúdo explicitamente proferido. Analisar esse conteúdo apenas através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição da mensagem desprezaria o contexto histórico, ideológico e psíquico mais profundo.

Todo discurso é formado por uma dimensão explícita e uma dimensão implícita. O explícito é o que é verbalizado e que se encontra na superfície discursiva; o implícito é o sentido que se infere e que é suportado pelo que é dito explicitamente. Os participantes não são inconscientes de suas práticas discursivas, apenas não reconhecem totalmente os efeitos e as ações geradas pelos discursos. Analisar um discurso exige que se vá além do que é manifestado, considerando a possibilidade de que nem sempre o que as pessoas dizem é o que elas sentem e vivem. Para

compreender em profundidade o que é dito pelo indivíduo é preciso focar nas funções latentes dos discursos na vida social e considerar o contexto, ou seja, as informações mutuamente compartilhadas pelos interlocutores sobre os fatos (GODOI, BANDEIRA-DE-MELO e SILVA, 2006).

A análise de discurso, neste caso, mostra-se adequada ao estudo proposto, uma vez que trabalha o ponto de articulação da língua com a ideologia, e procura explicitar o modo como se produzem as ilusões do sujeito. (ORLANDI, 2005).

Para facilitar essa análise, o pesquisador utilizou o software NVIVO Versão 7, produzido e comercializado pela QSR International Pty Ltd. Bandeira-de-Mello (2006) enquadra o NVIVO na lista de softwares que atendem à finalidade de busca, categorização, organização e registro de interpretações em pesquisa qualitativa.

Todas as gravações das entrevistas foram transcritas para esse software. Depois disso, iniciou-se o processo de análise das transcrições e categorização dos temas abordados. Trechos das entrevistas iam sendo selecionados e conectados a códigos criados livremente pelo pesquisador e que iam sendo refinados na medida em que as entrevistas eram relidas. Paralelamente, notas eram preparadas e anexadas a cada entrevista, com as primeiras interpretações e ligações com o referencial teórico. Esse processo de categorização ou codificação favoreceu a abstração que remetia o pesquisador do nível dos dados concretos, manifestados pelo entrevistado, ao nível dos conceitos e das interpretações.

O NVIVO oferece uma série de recursos que foram muito úteis para aprofundar a análise dos resultados: matrizes de entrevistas *versus* categorias, pesquisas de associações de palavras, identificação de relações entre temas e dimensionalização ou “valoração” dos conceitos abordados pelos entrevistados. Assim, por exemplo, se a habilidade técnica era apontada pelo entrevistado como um fator importante para o estabelecimento de relações pessoais no trabalho, então a variável “conhecimento técnico” pôde ser qualificada como “boa” para a categoria “identificação com pessoas”.

O conjunto de trechos selecionados, notas de pesquisa, categorias, matrizes e relatórios de busca constituiu um repositório de informações tratadas, comentadas e tabuladas que foram essenciais para a análise final dos resultados.

### 3.7 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

A proposta metodológica para realização desta pesquisa parece ser adequada para os objetivos que o estudo pretende alcançar. No entanto, algumas limitações são inerentes às opções selecionadas pelo pesquisador.

Existem limitações naturais da própria estratégia de pesquisa qualitativa, sujeita às interpretações e à própria experiência profissional do pesquisador no ramo de atividade que se pretende estudar. Entretanto, o rigor metodológico e a busca pelo distanciamento e pela isenção contrabalançaram essa limitação.

Estudos de caso permitem a generalização analítica dos resultados obtidos, “no qual se utiliza uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se deve comparar os resultados empíricos do estudo de caso” (YIN, 2005, p. 54). Esse tipo de estudo, por outro lado, não permite generalizações estatísticas que favoreçam a inferência de resultados sobre uma população a partir de dados empíricos coletados a partir de uma amostra controlada.

Quanto ao método de coleta de evidências, Gil (1999) aponta alguns riscos apresentados pela entrevista: falta de motivação do entrevistado para responder às perguntas, inadequada compreensão do significado das perguntas, fornecimento de respostas falsas (por razões conscientes ou inconscientes) e influência exercida pelo aspecto pessoal e pelas opiniões do entrevistador sobre o entrevistado. O pesquisador buscou minimizar uma eventual falta de motivação dos entrevistados negociando com muita antecedência o encontro com cada participante. Nessa negociação, fez questão de deixar claro que se tratava de um bate-papo para discutir o dia a dia da profissão, que duraria no máximo uma hora e que poderia ser realizado no próprio ambiente de trabalho do entrevistado. Os participantes puderam então escolher a data e a hora que lhes fossem mais convenientes. A opção pela entrevista semi-estruturada com questões

abertas facilitou a compreensão dos temas, que foram sugeridos de forma fluida e coloquial, sem perguntas formais ou seqüências pré-estabelecidas que pudessem interromper, inibir e/ou dificultar a participação dos entrevistados. O maior desafio para o pesquisador foi conciliar esse clima de conversa informal com uma atitude de escuta que estimulasse o participante a falar, evitando qualquer colocação pessoal que influenciasse ou direcionasse as opiniões manifestadas pelos entrevistados. O resultado da pesquisa parece demonstrar que esse desafio foi superado.

Outro aspecto ao qual o método está limitado diz respeito ao mecanismo de seleção de sujeitos que se pretendia adotar. A amostragem não-probabilística intencional por julgamento aumenta o risco de que sejam selecionados indivíduos que compartilhem muitas das crenças, opiniões e experiências pregressas daqueles que fazem as indicações. Os critérios adotados na seleção de participantes atenuou os efeitos desta limitação. Foram entrevistados profissionais de cinco empresas diferentes e com tempos de experiência que variam de 11 a 40 anos. Alguns só trabalharam em empresas prestadoras de serviço de TI, outros nunca atuaram neste ramo e alguns outros foram contratados por empresas deste tipo depois de muitos anos como funcionários regulares de empresas onde TI era atividade meio.

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 APRESENTAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

O quadro abaixo apresenta algumas informações sobre os profissionais que participaram desta pesquisa. Os nomes de pessoas e empresas, citados neste quadro e nas seções posteriores, são todos fictícios para preservar a identidade dos participantes:

Nome Fictício	Tempo de Experiência	Ramo de Atividade	Comentários
Aírtton	19 anos	Outro	De 1989 a 1997 trabalhou em uma fundação de previdência privada. Depois disso, atuou em quatro empresas diferentes que prestavam serviços de TI para grandes clientes. Em 2002, voltou para a fundação onde começou sua carreira.
Carlos	26 anos	Outro	Trabalha desde 1982 em uma fundação de previdência privada. Começou como programador, foi analista de sistemas, coordenador de desenvolvimento, gerente de informática e hoje atua como diretor administrativo. A empresa onde trabalha vive a maior crise de sua história e a maioria aposta que ela sobreviverá por, no máximo, mais três anos.
Daniel	34 anos	TI	Trabalhou durante 21 anos em empresas de engenharia e indústrias diversas. Em 1995 a empresa onde trabalhava terceirizou os serviços de TI e desde então vem atuando como prestador de serviço neste ramo.
Guilherme	15 anos	TI	Sempre trabalhou em empresas prestadoras de serviço de informática. Atualmente, trabalha em uma grande multinacional da área de TI.
João	40 anos	TI	Trabalhou em algumas indústrias antes de passar em concurso para uma grande siderúrgica. Aposentou-se nesta empresa em 1998 e desde então continua trabalhando em empresas prestadoras de serviço de TI.
José	35 anos	TI	Trabalhou em empresas diversas até que em 1985 foi contratado por uma grande administradora de planos de saúde. Foi demitido em 1996, após a venda da empresa para um grupo de São Paulo. Desde então vem atuando em empresas prestadoras de serviços de TI.



Nome Fictício	Tempo de Experiência	Ramo de Atividade	Comentários
Marcelo	26 anos	TI	Foi digitador, operador, programador e analista de sistemas. Em 2001 se afastou da área técnica e desde então vem atuando como gerente comercial de uma grande empresa nacional prestadora de serviços de TI. Está se preparando para sair da empresa e se dedicar a um negócio próprio, em outro ramo de atividade.
Marcílio	18 anos	Outro	De 1990 a 2001 trabalhou em uma fundação de previdência privada. Depois disso, trabalhou por um ano em duas empresas diferentes que prestavam serviços de TI para grandes clientes. Durante a entrevista, não se lembrou do nome de uma delas. Em 2002, voltou para a fundação onde começou sua carreira.
Mariângela	24 anos	Outro	Trabalha na mesma empresa desde 1986. Começou como programadora, foi analista de sistemas, assumiu por um curto período o cargo de coordenadora de desenvolvimento. Ausentou-se da empresa devido a uma licença maternidade e quando retornou, perdeu a posição de coordenadora para um antigo funcionário de sua equipe. Só anos mais tarde, com a demissão voluntária deste funcionário, reassumiu a posição de coordenadora, que exerce até hoje.
Miguel	11 anos	TI	Em apenas 11 anos trabalhou em 14 empresas diferentes, quase todas prestadoras de serviços de TI. Não se lembra do nome de uma delas. Atualmente, trabalha em uma grande multinacional da área de tecnologia da informação.

## 4.2 EXPECTATIVAS, IDENTIFICAÇÕES E VÍNCULOS COM A PROFISSÃO

### 4.2.1 Destaque, prestígio e diferenciação

O esforço para construir um autoconceito positivo, premissa da Teoria da Identidade Social, é justamente o primeiro traço que chama a atenção no discurso dos participantes desta pesquisa. Havia já nos critérios de escolha da profissão uma inclinação para um tipo de trabalho que prometia destaque e prestígio ao profissional:

“(...) naquele ritmo de início de informática, você não tinha uma quantidade grande de profissionais no mercado, você tinha uma

dificuldade de formação e era nobre, né? Era a parte mais nobre do mercado de trabalho”. (Daniel).

“A princípio era a novidade, porque naquela época a profissão não era tão badalada como é hoje. E não era uma coisa para qualquer um, porque hoje eu nem sei... hoje eu acho que não tem mais leigo na informática, né? (...). Mas na época eu... pessoalmente era uma coisa legal, que você achava... pô, é uma coisa nova... as pessoas davam muita importância ao cara que trabalhava com informática.” (Marcílio).

Nos anos 1970, havia uma expectativa de que a demanda por profissionais da área de processamento de dados, como então era chamada, aumentaria significativamente na medida em que se intensificasse o uso de computadores nas grandes organizações. Por trás das paredes de vidro, aquele ambiente limpo e climatizado - com umidade controlada e piso suspenso, com painéis onde pequenas luzes piscavam e fitas giravam, cujos funcionários andavam de um lado para o outro com seus jalecos brancos decifrando os sinais emitidos pelos equipamentos – remetia a um mundo futurista onde cientistas dotados de habilidades especiais dominavam a arte de controlar cérebros eletrônicos. Poucos sabiam explicar o que, exatamente, aquelas pessoas e máquinas estavam fazendo em prol da organização. Mas ser um deles, falar a mesma língua, destacando-se em meio a datilógrafos, contínuos, contadores, secretários, tesoureiros e estoquistas, parecia fascinante.

Em 1983, o Jornal do Brasil lançou no Rio de Janeiro sua primeira revista dedicada à área de processamento de dados. Com uma abordagem menos técnica que os demais periódicos da época, buscava tratar a informática como “business”, e já em seu quarto número, destacava na capa: “Onde ficará você no escritório do futuro?”.

Centro de decisões da empresa, o preço do escritório equivale hoje a 45% dos custos de uma organização. Para mais eficiência administrativa recorre-se agora ao equipamento eletrônico, de impacto pelo menos tão grande quanto a introdução do telex ou da máquina de escrever. (COELHO e MALLET, 1983).

A informática não era mais uma possibilidade; era a realidade do futuro imediato. Os escritórios estavam efetivamente em um processo de mudança irreversível e os meios de comunicação, especializados ou não, alardeavam essa mudança.

“Eu achava que ia me dar bem, além de... de ser bem remunerado e de ter muita oferta de emprego, é... eu gostava daquilo que eu fazia... achava que fazia bem... bem feito... então eu podia ter uma carreira no futuro bem sucedida.” (Mariângela).

Processamento de Dados passou a ser a “área que ia dar dinheiro”. Ser digitador, operador, programador ou analista de sistemas destacava o profissional não só como alguém que dominava uma tecnologia conhecida por poucos, mas como alguém com uma expectativa de carreira profissional promissora.

A massificação da microinformática, inclusive para uso doméstico, alterou profundamente o mercado de trabalho. A tecnologia se tornou acessível para um conjunto de empresas que não podiam assumir os altos investimentos em processamento de dados antes restritos às grandes organizações. A procura por mão-de-obra aumentou. A redução dos custos de hardware e software favoreceu não só a multiplicação dos cursos de formação profissional mas também o barateamento dos recursos necessários para capacitação autodidata. A arquitetura de TI - antes posicionada nos centros de processamento de dados, monolítica e dependente de grandes servidores (ou *mainframes*) - foi distribuída por toda a organização e passou a depender de pequenos servidores, roteadores, *links* e protocolos de fornecedores diversos que exigiram a especialização dos técnicos e a criação de novos papéis e responsabilidades.

“Eu passei por todas as etapas: eu fui perfurador/digitador, fui auxiliar de TP, fui programador - júnior, pleno e sênior - e fiz... era do tempo ainda de fazer concurso interno na própria empresa para ser analista de sistemas. Então fiz o concurso interno com umas dezesseis pessoas e fui o primeiro programador a ir a analista... para você ver como era difícil (...) Hoje todo mundo é analista. Naquele tempo não, você tinha que passar... roer muito osso mesmo, comer muita carne dura, para você chegar a ser analista. Então é por isso que eu falo: quando eu chego num hotel... que eu vou escrever... eu coloco analista de sistemas. Eu sou um gerente, mas antes eu me considero um bom técnico de informática. (Marcelo).

“O cara ia aprendendo aos poucos. Quando ele chegava a analista ele já era escolado. Ele tinha uma vivência muito maior. Hoje o cara já sai da faculdade analista. Chega a analista e não tem experiência nenhuma. O cara quando começava como analista já tinha uma experiência.” (João).

Paralelamente, TI deixou de fazer parte do *core business* da organização. O departamento que havia sido responsável pela implantação do “escritório do futuro”, que concentrava os profissionais mais especializados e, em alguns casos, os maiores investimentos, foi transferida para fornecedores de serviço que tentavam contratar os antigos funcionários da empresa cliente, dentro dos valores permitidos pelas margens de seus contratos.

“Antigamente você competia. Você era chamado, o cara te dava "x"... eu quero "x+1". Tudo bem. Hoje não. (...) vou te dar "x" e acabou. Você não quer, tem quem queira.” (José).

“Eu acho que é o que o mercado está vendo hoje. É taxa. Está pulverizado. Você tem profissional pra cacete, tem vários perfis etc. etc. etc. Tende a banalizar um pouquinho mais, vamos dizer assim. Banalizar não é a palavra certa. Mas esse varejo, esse enorme varejo, tende a tirar um pouco do valor. Porque hoje disseminou demais.” (Daniel).

O que antes era uma área elitizada e com boas oportunidades de negociação, se transformou em um “enorme varejo” que diminuiu o valor (e o poder de barganha) do profissional. Rousseau (1996) afirma que para alterar o trabalho de alguém, ou pedir-lhe que trabalhe algumas horas a mais, basta modificar, simplificar, substituir ou expandir um contrato pré-existente. No entanto, é muito mais complicado pedir para que as pessoas redefinam a si mesmas – como profissionais, consultores e prestadores de serviço ao invés de empregados e “patrimônio” da organização.

A reação dos entrevistados a esta nova realidade está de acordo com Fournier (1999), para quem o apelo ao profissionalismo não é só um discurso vazio elaborado para encantar os clientes. Esse apelo funciona como um mecanismo disciplinador que favorece a reconstrução de condutas e identidades apropriadas:

“Tudo bem, eu sei me colocar no meu lugar. Mas é aquele negócio: eu faço parte dessa equipe. Então eu tenho que ser considerado parte da equipe. E não uma mão-de-obra... uma pessoa... mais um. Porque isso é que é a diferença, entendeu? Tem lugares que você vai e ele é mais um. A *equipe* [ênfatisando] é o gerente, o diretor, é isso... o resto [só] faz parte.” (José)

O entrevistado ocupa uma mesa com duas gavetas e um computador. Acima da mesa, em uma divisória que separa José de seu colega, existe um cartaz com seu

nome, o número da mesa e o nome do projeto no qual José está trabalhando. O pesquisador pôde observar, quando chegou, que as gavetas estavam abertas e vazias. Nenhum objeto pessoal - uma fotografia, um porta-caneta, um calendário – identifica aquela como a posição de trabalho de José. Se ele for dispensado, não há nada ali que ele precise carregar consigo.

A preocupação em mostrar-se sintonizado com a nova realidade, e conseqüentemente apto para futuras alocações, fica ainda mais evidente nas declarações de Daniel:

*Entrevistador: E como você acha que isso se reflete no trabalho?*

Qual trabalho? Para o cliente? Em termos de qualidade?

*Entrevistador: Para a nossa profissão...*

Não, olha só... pessoalmente falando... o analista olhando... você olhando como profissional e pessoa ao mesmo tempo, eu acho que é ruim. Eu acho, pelo que eu vivenciei, e pelo que eu vi... vivenciei eu próprio, o que eu vi... isso é ruim. Até se adaptar. Hoje eu sou um cara adaptado a isso. Eu reconheço que eu faço parte... eu sou uma parte do mercado e é assim que funciona e acabou! Mas antes de você entrar, e é recente a minha entrada nesse tipo de mercado, é complicado... você não se ver reconhecido. Ou você não se ver valorizado.

Daniel reluta em afirmar que essa mudança foi ruim para sua vida profissional. E, imediatamente, faz questão de afirmar que é ruim *até* que o profissional se adapte. “É assim que funciona e acabou!”, mas “é complicado você não se ver reconhecido”. Poucos minutos antes desta declaração, a conversa havia sido interrompida pelo coordenador imediato do entrevistado, que entrou na sala comentando - em tom de brincadeira - que as horas “perdidas” na entrevista teriam que ser repostas fora do expediente. A perda de destaque e prestígio foi sentida pelo profissional, mas ele evita afirmar isso explicitamente, principalmente estando nas instalações da empresa que o contratou como prestador de serviço terceirizado.

#### **4.2.2 O fascínio pelo quebra-cabeças**

A profissão promete ao analista de sistemas provar suas competências, atender seus interesses e, desta forma, realizar suas ambições, como sugerido por Morin

(2001). Ao descrever o que mais lhes fascinava no início da carreira, todos os entrevistados demonstram certo encantamento com a possibilidade de solucionar problemas e atender às necessidades de alguém através da programação de computadores:

“O grande prazer de quem trabalhou com informática é ver a solução que você bolou... conseguir implantar a solução, né? Ver o teu trabalho materializado na solução que você pensou ali funcionando (...). Os problemas fazem parte do teu dia a dia, né? Servem de motivação pra você poder resolver”. (Airton).

Airton deixa claro que a solução de problemas é a própria razão de ser da profissão. Os problemas motivam. Programar um computador significa dominá-lo, e cada desafio superado comprova as habilidades do indivíduo, para si mesmo e para os outros:

“Porque a satisfação que eu tenho quando eu faço um programa é a mesma satisfação quando o engenheiro faz o motor, que estava travado, rodar. ‘Aquele m... funcionou porque eu botei a mão ali e funcionou. Eu sou f..., eu sou bom pra c...’” (Miguel).

O analista precisa sentir que *e/le* é o sujeito que possui as habilidades necessárias para solucionar o problema experimentado por terceiros:

“(...) tinha essa parte de você usar bastante a criatividade com o trabalho. Essa questão de ser um provedor de serviço para alguém ou alguma coisa. Eu gosto disso, de ser demandado por isso... me identifico... me sinto bem fazendo isso. Precisa, vamos lá, discute o que quer e você dá a solução... foi um dos fatores”. (Daniel; grifo do pesquisador)

Para que a solução do problema dê ao analista a satisfação que ele procura, é importante que a solução dependa de sua criatividade. É importante que a solução seja *sua*. Sistemas e programas são intangíveis. A rigor, são apenas sinais binários armazenados em meios magnéticos e que podem ser interpretados por uma máquina, quando necessário. Apesar disso, a relação dos analistas é emocional tanto com o processo de construção da solução quanto com o resultado final:

“O estilo... o negócio da programação... Você fazer aquele programa, botar numa máquina, e você ver o resultado. Tipo assim, você emitir uma folha de pagamento, você ver sair um contracheque... vamos

dizer... quanto que o profissional, a pessoa, tinha a receber... Um faturamento... sair uma nota fiscal... Eu achei aquilo bonito. Era um negócio porreta mesmo. Eu gostei. (...) eu gosto de pegar na ferramenta mesmo... programar e tudo... desenvolver, né? Você vê a saída. É a mesma coisa que um filho, né? Quando você está esperando um filho... você espera o final para ver nascer... Aquela empolgação. Até hoje eu tenho.” (José)

“Ah eu... eu gostava de ver os sistemas funcionando. É diferente da área que eu trabalhava antes, que era de auxiliar de enfermagem, em que eu vi doente morrer. Ali não. Ali eu via o sistema funcionar, era uma coisa mais positiva. Então... isso te traz satisfação, né? Você vê o trabalho seu tendo um resultado positivo”. (Mariângela)

A percepção do analista de sistemas como um “solucionador de problemas” parece estar enraizada no imaginário dos entrevistados desde o primeiro contato com a área de informática, e é coerente com as definições acadêmicas para a atividade de “análise de sistemas”. O que desafia e motiva o profissional é atender a uma nova necessidade ou resolver um novo problema do mundo real mostrando para os outros e para si mesmo o seu domínio da tecnologia, sua criatividade e perseverança.

Guilherme - um analista com 15 anos de experiência em desenvolvimento e manutenção de sistemas, todos eles trabalhados em empresas prestadoras de serviços de TI – é quem melhor ilustra esse encantamento com o lado lúdico do trabalho:

“Inicialmente eu achava que trabalhar nessa área ia ser uma coisa divertida. Eu ia fazer jogos, ia ficar na internet. Eu tinha essa visão. Muito tempo atrás, quando eu fiz o meu primeiro... Basic I, primeiro curso... Aí o professor mais falava de curso, de jogos, dessas coisas todas do que de linguagem propriamente dita. Então eu tive uma visão errada da coisa (...) "pô, deve ser um mundo bacana!". Você fica criando jogos e tal, e cria dificuldade para eles... enfim. Eu achava que era focado nisso. Não tinha a idéia do mundo realmente de informática como eu vejo hoje (...). Pô, estranhei. Achei que... Porque eu cheguei lá e o pessoal "não, esse programa aqui tem essa funcionalidade. Esse aqui é Contas a Pagar e Receber"... "Caraca, mas faz tudo isso?"... "É, você achou que era o quê?". Eu achei que era outra coisa. (...). Achei desafiador. E realmente completamente diferente (...).Aí depois me deram um programinha, aí eu comecei... em Cobol... aí eu comecei a ver que não tinha nada a ver com os joguinhos que eu achava que eu ia fazer... (risos). Mas achei interessante e desafiador. E gostei. Comecei a tomar gosto. Porque na verdade, entre aspas, a brincadeira era outra, né? Era fazer aquilo funcionar e atingir o objetivo. Porque tinha alguém esperando e pagando por aquilo, né? (Guilherme)

A intranet da empresa onde Guilherme trabalha, uma multinacional que atua nas áreas de pesquisa, venda de equipamento, consultoria e serviços de TI, define assim a profissão de analista de sistemas:

Analistas de sistemas desenvolvem testes de conceito, especificam, desenvolvem, constroem, testam e implementam sistemas. Analistas de sistemas são profissionais que arregaçam as mangas. (tradução livre do pesquisador).

Na mesma página, o executivo global desta profissão - uma espécie de mentor mundial para os profissionais que optam por essa carreira – dá um depoimento onde afirma:

“Eu acredito que especialistas nascem com genes que nos levam a amar a tecnologia. Isso não significa que nós não temos condições de nos exceder em áreas não tecnológicas, mas eu verdadeiramente acredito que são aqueles “genes tecnológicos” que nos tornam “especial”-istas. Quando eu era criança, eu deixei cair meu rádio transistor e ele quebrou. Minha reação a esse incidente mudou minha vida para sempre: eu juntei as peças, encontrei uma caixa de charutos e comecei a reconstruir e consertar meu rádio dentro daquela caixa. Eu trabalhei para que ele voltasse a funcionar e a partir daquele instante, eu era um “especialista”. Depois de todos esses anos eu agora posso admitir que em mais de uma ocasião eu intencionalmente quebrei coisas para que eu pudesse consertá-las” (tradução livre do pesquisador).

Mais do que atender a objetivos do negócio, parece haver uma satisfação maior em ver a coisa funcionando, ver o resultado, superar constantemente as próprias limitações. “Quebrar e consertar coisas”, como afirma o executivo da empresa de Guilherme.

O trabalho é um jogo ou uma “brincadeira”, que, juntamente com a necessidade de destaque e prestígio, formará a base das expectativas do analista com o trabalho, com as organizações e com as pessoas com as quais vai se relacionar.

A vantagem competitiva prometida pela terceirização levou à separação entre as funções de TI e o *core business*. Essa separação buscou um nível de especialização que tirou do profissional parte da satisfação que sentia quando entendia um problema de ponta a ponta para elaborar uma solução. Marcílio, um dos entrevistados nesta pesquisa, trabalhou onze anos em uma fundação de previdência privada, de onde foi



demitido em 2001. Em um ano, trabalhou em duas grandes empresas prestadoras de serviço de TI até que voltou à fundação, em 2002. Em sua entrevista, é possível perceber a estranheza que lhe causou a postura dos profissionais que atuavam como prestadores de serviço:

“Você percebia que existia uma certa dificuldade... não sei se seria dificuldade, eu acho que é pouco envolvimento mesmo. Os caras trabalham ali, fazem o que têm que fazer, mas não questionam, não discutem... eles fazem da maneira que foi pedido. Eu trabalhei em duas empresas fora daqui, e essa experiência pior foi na primeira, que foi na... ah meu Deus do céu, até esqueci o nome dela... aqui na Glória...”  
(Marcílio).

Chama atenção o fato de Marcílio não se lembrar mais do nome do empregador, apesar de ter trabalhado em apenas três empresas ao longo de toda a sua carreira. A falta de envolvimento e disposição para questionar e discutir, demonstrada por seus novos colegas, incomodou-lhe justamente por não ser a postura que ele considerava natural em um analista de sistemas. Onde foi parar a preocupação com a análise do problema que permitia ao profissional conhecer as variáveis na busca pela melhor solução? A especialização imposta pela terceirização fez com que as empresas prestadoras de serviço fragmentassem suas atividades internas. Popularizou-se a idéia de que o trabalho de desenvolvimento e manutenção de sistemas poderia ser transformado em uma linha de montagem que garantiria ganhos de escala. O que muitas empresas neste ramo passaram a chamar de *fábrica de software* é descrita por Marcílio na continuação de sua resposta:

“(os colegas) não questionavam nada, não perguntavam nada (...). A análise era feita pelos analistas do [banco-cliente], eles passavam para o facilitador, que era o analista dessa empresa, e trazia para a gente a informação... é isso, é assim, assim, assado... A definição era bem estranhazinha mesmo... era para fazer isso e depois dava a massa de teste para você fazer o teste e passava para lá. Quantas vezes eu via voltar esse programa que passava, quantas vezes...”

*Entrevistador: Além do comportamento diferente dos colegas, esse tipo de trabalho te incomodava também?*

Ah, incomodava. Porque eu falei no início que eu gosto muito da programação, eu acho legal. Mas é bom você estar conversando e saber o que está fazendo, né? Não é só sentar ali e começar a codificar...”  
(Marcílio)

Faltava justamente o componente comportamental que parece envolvido na identificação com a profissão. Analistas de sistemas, ao que tudo indica, gostam mesmo de conhecer um problema, quebrá-lo em partes menores e, criativamente, avaliar possíveis soluções. Gostam de implementar essas soluções e ver o resultado de seu trabalho “materializado”, como diz um dos entrevistados. A especialização decorrente da terceirização tende a privar o analista de uma de suas maiores fontes de satisfação.

#### 4.2.3 Sacrifícios pessoais

A área de tecnologia da informação, e em particular a atividade de desenvolvimento e manutenção de sistemas, é caracterizada por viradas de noite, *task forces*, custos restritivos e metodologias que o profissional é obrigado a aprender, para depois negligenciá-las em prol do cumprimento de prazos apertados. Na opinião de Daniel, isso acontece porque TI é uma atividade meio, mas que se comporta diferente de outras atividades de apoio existentes na organização:

“Por exemplo, uma área contábil de uma empresa tem uma dinâmica completamente diferente de uma área de TI. É diferente. Você eventualmente faz um *overtime* na área contábil para poder fechar um balanço, ou fazer algum resultado, ou produzir algum tipo de informação ali... É você quase que diariamente está exigindo um *over* qualquer que seja da sua equipe de TI como um todo para poder chegar a alguma coisa assim... (...). A tecnologia está muito inserida hoje nas empresas. É estratégico das empresas. Como um todo, né? Quando você fala de investimento, quando você fala de produzir, de comprar algo para poder agregar ao seu negócio... decide alguma coisa, aí você precisa de TI. Aí TI é acionada de uma maneira mais sacrificada.” (Daniel)

Ao contrário de outras atividades de apoio, a área de TI tem sido acionada para suportar todas as iniciativas da organização. Os recursos são limitados, mas algumas restrições não costumam ser respeitadas quando essas iniciativas são planejadas:

“É sempre um motivo de reclamação aquilo ser sempre emergencial... ter um processamento enquanto todo mundo está dormindo. Ou seja, não precisa dormir, né? A área de tecnologia não precisa... A tecnologia não precisa dormir! O cara de marketing dorme, o cara contábil dorme, o cara não-sei-que dorme... mas o cara de tecnologia não precisa dormir.” (Daniel)

Nesta pesquisa foi possível perceber que o sacrifício pessoal está presente na vida profissional de todos os entrevistados, mas todos têm uma relação conflitante com esse aspecto da profissão.

Aparentemente, a satisfação que a solução de problemas proporciona e a obrigação a que se impõe o analista fazem com que o profissional aceite desafios cada vez mais maiores, mesmo que depois venha a lamentar o sacrifício imposto pelo trabalho. Em outras palavras, quando o profissional precisa escolher entre seus projetos pessoais e a solução de problemas para a organização, ele parece optar por esta última, independentemente dos sacrifícios que essa opção venha lhe impor.

Para conviver com os conflitos provocados por essa decisão, a racionalização parece ser o caminho mais comum:

“Primeiro: responsabilidade, né? Responsabilidade, compromisso, é... até como crescimento mesmo, né, porque acho que... na pressão você consegue ter grandes idéias. É o dia a dia... tua vivência, tua bagagem, que você vai formando com essas histórias... Primeiro é a responsabilidade que você tem com o trabalho, em primeiro lugar, né? Se te deram uma tarefa pra você cumprir, você tem que fazê-la. Segundo: com essas viradas, com essas coisas, com esse teu trabalho, você sempre aprende coisas.” (Aírton).

No opinião de Aírton, o sacrifício é decorrente da responsabilidade atribuída ao profissional e da necessidade constante que ele tem de adquirir conhecimento para continuar resolvendo problemas. Ele não parece considerar que as viradas de noite são decorrentes, por exemplo, da falta de um planejamento adequado que favoreça o cumprimento das missões sem sacrifícios pessoais.

Todos os entrevistados têm muitas experiências para ilustrar o que eles consideram que são sacrifícios exigidos pela profissão:

“Aí eu fiz esse curso de análise e peguei logo uma rabuda. Desenvolvi a folha de pagamento da [empresa], com vinte e três mil empregados, em seis meses. Os analistas antigos todos correram. Pô, passei seis meses dormindo lá dentro, dia e noite (...). Eu acho que um motivo até do meu divórcio, do meu primeiro casamento, foi aquilo ali. Porque eu passei seis meses sem ir em casa dar um alô para a minha mulher... e voltava para o trabalho, virava noite ali (...). Eu fui parar duas vezes no hospital, cara. Eu apaguei. Apaguei! Estava estressado! Eu ficava dia e noite lá

dentro, cara. Eu fui sair no estacionamento para pegar o carro, escureceu tudo, não vi mais... quando acordei eu me assustei, cheio de tubo... de soro... no hospital. Duas vezes eu apaguei lá. Estava estressado mesmo.

*Entrevistador: Mas por que você fazia isso?*

Porque foi o desafio que me deram lá. Tinha que implantar. Os caras lá correram da raia, aí sobrou para mim, né?" (João)

Não há uma justificativa técnica para um profissional recém-formado assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento de um sistema grande, sacrificar seu casamento e ainda por cima parar no hospital duas vezes apenas por causa do desafio que recebeu. Isso equivaleria a, por exemplo, indicar um médico residente para comandar uma cirurgia de 12 horas, ou entregar o comando de uma aeronave com 200 passageiros na mão de um piloto recém saído do aeroclube. Ao avaliar os riscos, nem o médico residente nem o piloto inexperiente aceitariam missões tão delicadas, mesmo que algum irresponsável as propusesse. Não parece ter sido o caso de João, que viu naquilo um desafio que tinha que ser superado para que sua capacidade de solucionar problemas fosse confirmada.

A história de Guilherme também é ilustrativa. Seu esforço de racionalização transforma esposa e filhos em projetos, que precisam ser avaliados e ponderados na hora de uma tomada de decisão:

"O sacrifício é tanto a ponto de você largar sua família, digamos assim. Entre aspas. Você é exigido de tal forma que aquilo é a coisa mais importante e as outras coisas perdem um pouco o foco.

*Entrevistador: Você pode dar um exemplo?*

Posso. Minha esposa estava grávida, uma gravidez de gêmeos, e ela tinha que ter uma atenção porque quando chegou no sétimo mês ela estava quase... ou os gêmeos nasceriam antes, prematuros, ou podia ter o risco de perder (...). Então estava uma situação bem crítica, ela ficou de repouso a reta final toda da gravidez (...). Mas aí eu tinha um projeto e o projeto estava atrasado e, enfim, eu estava trabalhando direto... segunda a sexta, sábado e domingo, aí ela passou mal... ela me ligou e falou "pô, preciso de você". Só que eu tinha que entregar um programa naquela hora... tipo, três horas depois. E aí eu falei, bom... não dá (...). Naquele momento, como o prazo era aquele, e a minha esposa em nenhum momento eu achava que poderia acontecer, naquela hora, alguma coisa com ela... porque não era o prazo de nascer, essas coisas todas... Então aquilo tinha sido acertado... Eu tinha me comprometido

que eu ia entregar o programa naquele dia. Os testes não foram de acordo como eu pensei, por isso que deu o problema, e aí depois o prazo ficou super apertado. Então a situação nova, de ter ocorrido com a minha esposa... de estar com problema, aquilo ali eu fiquei numa situação, digamos assim, angustiada, pelo lado dela... e, ao mesmo tempo, o outro sentimento era a responsabilidade de ter que entregar aquilo. Porque eu tinha me comprometido. Então, naquele momento, o que mais pesou foi a minha palavra... Eu disse que eu ia... custe o que custar... que eu não gosto, eu acho que não deve ser assim... mas, custe o que custar, eu tinha falado que eu ia entregar aquilo naquela data. Então foi o que eu falei. Eu me comprometi, eu vou entregar. E o outro lado, tipo assim, eu rezava para que não desse problema nenhum, porque senão eu acho que nunca mais ia me perdoar por aquilo. Mas foi o que eu pensei naquela hora, entendeu? O sentimento foi justamente esse. Eu me comprometi. Eu falei que ia cumprir, eu vou cumprir. O resto, infelizmente, vai ter que esperar." (Guilherme; grifos do pesquisador).

Ao se referir ao problema pessoal, Guilherme utiliza expressões freqüentemente empregadas em projetos e sistemas. Guilherme havia se comprometido a entregar um programa em um prazo curto, mas infelizmente sua esposa – o “outro lado” do problema - se sentira mal no mesmo período. Um dos problemas seria resolvido e o “resto” teria que esperar. Como “não era o prazo de nascer”, quem esperaria seria ela. Ele gostaria de ter atendido às duas partes, mas como não parecia ser possível, viveu a angústia e o conflito entre cumprir o papel de marido e pai e “a responsabilidade de ter que entregar aquilo”. Naquele momento, o que pesou foi a palavra dada ao chefe.

*Entrevistador: E valeu a pena?*

(Silêncio).

*Entrevistador: Você conseguiu o que você queria profissionalmente?*

É assim... no momento eu achei que não foi a melhor coisa que eu deveria ter feito. Eu achei que se eu tivesse negociado ou comentado melhor, talvez se eu tivesse insistido um pouco mais, talvez o programa pudesse ter ficado para o outro dia, e eu conseguiria ter atendido as duas partes. Mas depois, quando eu vi a coisa funcionando e que o negócio funcionou, e, graças a Deus, não aconteceu nada com a minha esposa, eu achei que saiu tudo realmente, assim, a contento. Na minha opinião não foi o melhor que eu fiz, mas depois deu tudo certo. Como não teve impacto em nenhum dos dois lados, eu achei que deu tudo bem, deu tudo certo (Guilherme; grifos do pesquisador)

Ao avaliar o resultado da decisão, mais uma vez Guilherme utiliza expressões comuns em projetos: “não teve impacto em nenhum dos dois lados”.

A forma como essas concessões pessoais são racionalizadas varia de entrevistado para entrevistado. Ao avaliá-las em perspectiva, o profissional percebe que havia algum diletantismo nessa dedicação desmedida, mas seu discurso dá a entender que a disposição para o sacrifício pessoal é um valor que todo profissional da área deve cultivar:

“Eu quase perdi uma faculdade por causa disso (risos). Meu tempo, meus projetos, me dedicando um tempo bastante grande ao trabalho... ainda faço isso muito...”

*Entrevistador: Algum sacrifício que você que não faria mais?*

É, não faria com tanta intensidade... que eu fiz desprendidamente - e não fui só eu não, né, teve mais gente (risos) - desprendidamente, ficava assim... parecia que era... diletante... estava ali pra fazer... É diletante...Então eu seria mais contido nisso... Mas não a ponto de não... (pausa)... de cortar isso radicalmente, quer dizer, "não, o meu trabalho de oito às cinco, eu não faço mais isso, eu tenho minhas coisas pra fazer...". (Carlos).

Ainda que o profissional busque em fatores externos a explicação para as concessões que faz, fica claro nas entrevistas que o sacrifício é uma opção individual. Ele pode ser maior ou menor, dependendo da aceitação da missão estabelecida, ou da identificação com o trabalho a ser realizado:

“Tem um sistema lá de *call-center* que até hoje eu acho que ele sempre foi inútil. Mas existia uma cobrança muito forte por parte da diretoria na época, e a gente tinha que fazer, tinha que... que dar o sangue para cumprir os prazos que eles deram. Mas eu sempre discordei. Sempre discordei também do site, sempre discordei do portal.

*Entrevistador: Mas se sacrificou assim mesmo?*

Bem menos. Poderia ter me sacrificado muito mais. Na verdade eu só fiz o básico, o essencial nesses projetos...” (Mariângela)

Esse é um aspecto do trabalho que parece não ter sido afetado pela terceirização. Em nenhuma entrevista foi possível detectar diferenças nesse discurso que possam ser associadas ao tipo de empresa empregadora ou ao regime de contratação do entrevistado. O sacrifício é uma opção do analista de sistemas, inerente à profissão que escolheu. A disposição para abrir mão de seus projetos pessoais é um valor que ele cultiva e exige daqueles que pretendem ingressar nessa área:

“Olha... eu não tinha esse problema. Não tinha porque gostava (...). Aí o pessoal [dizia]: "pô, eu vou fazer programação". Eu dizia... "vem cá. Você vira a noite?", "ah, não.", "você tem hora de chegar mas não tem hora de sair? Você vai aturar isso? Não? Então esquece!". Mas eu... para mim... até hoje eu não... Até minha mãe fala assim... "pô, você trabalhando sábado e domingo"... "Mãe, eu estou há trinta e poucos anos... a senhora ainda não aprendeu?". Não caiu na real que... Mas eu faço por amor mesmo... eu gosto.” (José)

### 4.3 EXPECTATIVAS, IDENTIFICAÇÕES E VÍNCULOS COM AS EMPRESAS

#### 4.3.1 Destaque, prestígio e reconhecimento

Quando estimulados a falar sobre as empresas onde trabalharam, é possível perceber que os profissionais levam para as organizações muitas das expectativas que alimentaram em relação à profissão.

*Entrevistador: O que a [nome-da-empresa] significa para você?*

Nada [respondendo rapidamente].

*Entrevistador: Nada?*

“Nada [com a mesma rapidez]. Nada. Nesse contexto, nada. Não me agrega nada. Nada, nada. Eu não estou... não é um juízo de valor da empresa, mas profissionalmente falando... é nada. É uma empresa que substituiu a outra, que era só um repassador dentro do contexto de relacionamento de parceiros para a contratação de mão-de-obra.” (Daniel)

A empresa a que se referiu o pesquisador é aquela que hoje paga o salário a Daniel para que ele preste serviços para uma grande empresa de telecomunicações. “Nada” se enquadra em pelo menos duas classes gramaticais: é um pronome indefinido quando substitui expressões como “coisa nenhuma”, ou um substantivo masculino quando empregado no lugar de “a não existência” ou “ninharia”. Os comentários são diferentes quando o entrevistado é estimulado a falar sobre aquela que considera a melhor empresa de seu currículo:

“Você estava inserido naquele contexto porque você era constantemente chamado a intervir no processo como um todo, na solução como um todo (...). Para solução, para problema, para você discutir... Por exemplo, a empresa vai fazer inventário, então você tinha uma cadeira

lá naquele conselho que ia tratar do inventário. Você tinha o cara de contabilidade, o cara da auditoria, o cara operacional de logística, e tinha o cara de TI (...). Em termos de empresa, ali eu fui reconhecido, tive possibilidade de aprender...” (Daniel)

Ser ouvido, ser consultado ou ser chamado para participar atende às necessidades de destaque, prestígio e diferenciação de Daniel, e por isso é a primeira característica lembrada por ele quando se refere à boa empresa. Mais do que salário, benefícios e poder, a disposição da organização para escutar o que o profissional tem a dizer é que lhe dá a medida real do reconhecimento que consegue obter:

“Lá era legal. Como não era uma empresa gigante, você tinha reuniões com o presidente, né? Eu não tinha tanta bagagem assim, né? Eu vivi muito aqui dentro do [nome-da-empresa]. E quando você sai você fica com um certo medo... como é que o mercado vai me receber... será que eu sou bom? Será que eu sou mau? Como é que é o Airton dentro do mercado de trabalho? E eu fui colocado lá pra liderar um projeto na [nome-de-uma-grande-seguradora] (...). Como eu era líder, tive uma série de reuniões lá com a diretoria explicando que o desenvolvimento não poderia fazer mágica. Não adianta as pessoas venderem um produto para três meses se aquilo vai levar dois anos pra fazer. Então, isso foi legal, eu acho que me saí bem, consegui reconhecimento das pessoas. Sempre quando tinha uma reunião o Airton era pinçado, então vendo por esse ponto de vista é... eu conheci ter o reconhecimento (sic) das pessoas que estavam acima de mim... que eu era uma figura importante” (Airton; grifos do pesquisador).

O fato de ter trabalhado muito tempo em uma única empresa deixava Airton inseguro sobre sua capacidade profissional. O que lhe deu mais segurança foi justamente o fato de, em uma nova organização, ter tido “reuniões com o presidente”, ter sido “pinçado” para reuniões com a diretoria, ter sido convidado a falar e dar sua opinião sobre como as coisas realmente funcionam na área de TI. Isso fez com que ele se sentisse importante. Em um ato falho, pode-se deduzir que esse fato permitiu mesmo que ele conhecesse o que é o reconhecimento.

Marcelo, que se afastou do trabalho técnico e assumiu a função de gerente comercial em uma empresa prestadora de serviços de TI, também revela que é a possibilidade de ser ouvido que o faz identificar-se com a empresa para a qual trabalha:

“Olha só, sem qualquer demagogia. É a empresa onde eu gosto de trabalhar. Sou ouvido, entendeu? (...). A porta do [nome-do-presidente], que é o presidente, está aberta... do vice-presidente, que é meu amigo



pessoal está aberta (...). Às vezes o que me dá prazer também é o seguinte: é você poder falar com o presidente... eu não tenho tanto acesso ao [nome-do-presidente], mas eu tenho acesso ao vice-presidente, que é um dos donos. Eu falo assim: 'não segue por essa linha que você vai se estrear'. Você poder discordar e ser ouvido, mesmo que a tua opinião não vá em frente, mas você ser respeitado por aquilo." (Marcelo).

A necessidade de destaque e prestígio - e, através disso, reconhecimento - é tão forte que, algumas vezes, foi possível perceber que o entrevistado estava reelaborando os fatos para parecer prestigiado diante do entrevistador. Um dos participantes da pesquisa, por exemplo, ao fazer um resumo de seu histórico profissional, declara:

"Recebi oportunidade para sair, os caras quiseram me segurar e aí para me segurar eu falei: "não, então eu quero ser líder de alguma coisa, aí". Então, assim, de certa forma eu busquei essa atividade de liderança." (Miguel).

Respondendo ainda à mesma pergunta, segundos depois, Miguel complementa:

"Depois dessa liderança técnica, eu fui para o projeto do [nome-de-uma-grande-empresa-varejista], já fui como coordenador de projeto. O gerente saiu, eu virei o gerente. E depois... e, assim, essas mudanças foram sempre... é... não fui eu que pedi "Ah, eu quero virar coordenador de projeto". A empresa achava que eu tinha condição de tocar algum projeto, ou alguma parte do projeto, e me alocava lá." (Miguel).

O entrevistado queria ser "líder de alguma coisa", e deixou isso claro para seus superiores quando recebeu uma oferta de emprego em outra empresa. Ao continuar relatando sua ascensão profissional, aparentemente sentiu a necessidade de justificar esse progresso para o pesquisador e destacar o reconhecimento da empresa ao longo do tempo. Miguel sabe que o pesquisador também é analista de sistemas. A preocupação em parecer competente e reconhecido diante dos pares é o que parece estar por trás de toda essa necessidade de destaque e prestígio:

"Eu tenho muito também aquela questão de ser reconhecido, ainda ser reconhecido, como um bom técnico. Que não tem nada a ver com a carre... profis... com o cargo que eu tenho hoje, mas eu ainda sinto falta disso." (Miguel).

Um pouco mais adiante, explica assim o que considera um reconhecimento efetivo:

*Entrevistador: Você não se sente reconhecido profissionalmente?*

Não.

*Entrevistador: Você espera por reconhecimento?*

É assim... ontem mesmo teve um pessoal aí que foi premiado. Eu queria uma vez ser premiado.

*Entrevistador: Premiado pelo quê?*

Por qualquer p...!

*Entrevistador: Por qualquer coisa?*

Por qualquer coisa. Assim: 'parabéns... vai ganhar uma plaquinha aqui de *best delivery* não sei que...'. Beleza. Assim... teve um prêmio que a gente recebeu aí, porque a gente entregou a especificação técnica. Mas apesar de ter sido um prêmio... foi mais um... foi mais um agradinho do que um reconhecimento.

*Entrevistador: Por causa do valor dele, que foi baixo?*

Faltou a cerimônia. Acho que faltou uma cerimônia. Foi muito frio. Eu tinha vontade. Eu tenho um amigo que até trabalha aqui na [nome-da-empresa] e ele tem uma plaquinha lá... melhor não sei o quê... Acho aquilo ali legal.

*Entrevistador: Aquela plaquinha te daria uma sensação de quê?*

De que as pessoas me consideram bom pra c... alguma vez na vida, em alguma coisa, entendeu? Porque eu também tenho essa necessidade de ser bom pra c... em alguma coisa.

*Entrevistador: Você já foi elogiado por alguns trabalhos que você fez...*

Mas eu queria ser o melhor. Até porque eu estudei muito para tudo o que eu fiz. Então sempre estou estudando, sempre estou correndo atrás. Eu queria alguma vez ser tido como o melhor. Como a gente tem uns exemplos aí dentro, que não são porra nenhuma mas os caras são tidos como os melhores. Uma vez na vida eu queria ser reconhecido desta forma. E óbvio que eu quero receber reconhecimento em forma de dinheiro... [mas] uma coisa que eu sinto falta é de destaque." (Miguel).

Ele considera que o prêmio em dinheiro que recebeu é "um agradinho", não um reconhecimento. Faltou a cerimônia, a placa, o símbolo que ao ser ostentado permitiria que "as pessoas" – superiores, clientes ou subordinados – vissem nele o excelente profissional que ele gostaria de ser.

O verdadeiro reconhecimento é simbólico, imaterial, intangível; precisa alimentar o narcisismo e o ideal de perfeição que o profissional carrega consigo desde a infância. É algo que não cumpre o seu papel se for concedido de forma reservada e individual; precisa destacar o outorgado diante de seus pares pois, caso contrário, não há diferenciação.

“Eu entrei num projeto inicialmente (...). E naquele projeto, digamos assim, eu dei tudo de mim. Cheguei... esqueci tudo (...). Então naqueles seis meses para mim não existia mais nada. Eu trabalhava direto (...). Aí eu fiz tudo para que no final das contas, se não acontecer alguma coisa, pelo menos eu vou ter um reconhecimento... o cara vai olhar e vai dizer ‘esse cara aqui é diferente’.” (Guilherme)

Se não acontecesse “alguma coisa”, pelo menos haveria um reconhecimento. “Alguma coisa” seria uma promoção, um aumento de salário, um prêmio concedido reservadamente. O reconhecimento seria “outra coisa”. O reconhecimento seria uma situação, um evento ou um símbolo que permitisse aos outros concluir que “esse cara é diferente”.

A terceirização dos serviços de TI transformou profissionais em *commodities*. A rotatividade de profissionais entre empresas, muitas vezes prestando serviços para um mesmo cliente, desmontou a ilusão de que experiência e história diferenciariam os bons profissionais. Os critérios para recrutamento e seleção reduziram-se a uma avaliação superficial das habilidades técnicas declaradas pelo candidato e à negociação de um valor/hora a ser pago ao profissional. Daniel, por exemplo, trabalhava para a empresa-A, que em determinado momento terceirizou seus serviços de TI para a empresa-B. Para ser aproveitado, Daniel teve que passar por uma entrevista com o coordenador da empresa-B. Mesmo tendo conseguido a vaga, percebe-se a frustração provocada pelos critérios que o coordenador utilizou no processo de seleção:

“Eu estou na [empresa-B] desde o ano passado, sete de fevereiro, né? Quando a [empresa-A] (...) dividiu a fábrica para [empresa-concorrente] e [empresa-B], no final de 2006, eu tive um foco lá... e sabendo que ia ter no Rio me interessava mais (...). Eu dei um tempinho (...) e um mês depois eu comecei a olhar para o lado da [empresa-B] e queria levar o meu valor agregado de [empresa-A] nesse contexto. Com todas as referências que eu tenho... tanto de pessoas da [empresa-B] quanto pessoas da [empresa-A]... em nenhum momento eu fui visto como

alguém diferenciado em relação ao resto que estava sendo contratado. Em nenhum momento. A entrevista que eu fiz com o [coordenador], na [empresa-B], mostrou literalmente isso. E eu fui literal em relação a isso e isso não serviu de nada! Ali era uma questão de taxa, uma questão de perfil, entendeu? Então realmente você é uma taxa, você está enquadrado numa taxa (...). Não é nem valor, né? É (ser) reconhecido como algo diferente. Quem estava ali naquele momento estava preocupado só com o perfil e com uma taxa.” (Daniel).

A experiência do entrevistado na empresa-A não foi determinante para sua contratação pela empresa-B, que se mostrou interessada apenas nas ferramentas que o candidato dizia dominar e na negociação de uma remuneração, ou “taxa”, que o contrato pudesse acomodar. Essa distração do contratante reduziu o indivíduo a uma dentre muitas peças indiferenciadas; enfraqueceu a satisfação que tinha ao perceber-se ouvido, convidado e prestigiado. O processo de recrutamento deixou transparecer que o vínculo seria transitório; não teria como (nem porque) investir em uma ligação emocional de longo prazo. Tudo isso é reflexo, segundo o entrevistado, da nova realidade imposta pelo mercado:

“Vinte anos atrás, em meados da década de 1980, você respondia um anúncio e você era procurado. Você tinha pouca oferta de profissionais, e os profissionais eram valorizados... independente até do próprio valor. Hoje é mais ou menos ao contrário. Ele é desvalorizado independente do valor dele.” (Daniel).

#### **4.3.2 Os problemas da empresa e os problemas do analista**

Os valores organizacionais que fazem com que o profissional se identifique com a empresa são aqueles que promovem o reconhecimento do indivíduo e que permitem que o profissional progrida tecnicamente para continuar resolvendo problemas de forma cada vez mais eficiente. Política salarial, benefícios, imagem da empresa e segurança ficam em segundo plano, ou não são nem mesmo mencionados, quando os entrevistados são estimulados a falar sobre as boas empresas onde trabalharam:

“Ele te dava oportunidade de você crescer. Dava curso. Via o teu interesse, você estava interessado num curso, ele te dava. Eu fiz curso de inglês lá... eles bancaram. Não só a mim, a outras pessoas. Você fazia... pedia para fazer um curso de melhoria, eles analisavam e se vissem que era para você, desenvolvimento, eles bancavam.” (José)

Mas não é só na política de concessão de treinamentos formais e no investimento em tecnologia que a boa empresa se destaca das outras. Na verdade, é preciso apenas que existam condições mínimas para o desenvolvimento técnico. Carlos trabalha em uma empresa que reduziu drasticamente o investimento em novos projetos de TI. Apesar disso, quando seleciona novos profissionais para sua equipe, procura mostrar-lhes aquilo que considera que são as reais oportunidades oferecidas pela organização:

“Para o pessoal novo a primeira coisa que eu falo é: olha, a empresa involuiu, mas está aí... estamos com ferramentas ainda atualizadas, de mercado, então você vem aqui para fazer análise de sistemas com ferramentas, né? Então tem um atrativo aqui para você profissionalmente. Então você vai fazer o teu profissional, você é um profissional, e cuidando do seu aspecto técnico... técnico-profissional... Aplica... Esquece do [nome-da-empresa], se abstrai do [nome-da-empresa]. Não pensa que você está numa empresa e vai ficar aqui para o resto da vida. Esquece isso. Você está aqui para fazer o teu trabalho... aprender com o trabalho.” (Carlos).

Para Carlos, importante é o fato de que a empresa ainda conta com ferramentas que permitirão a evolução técnica do profissional. A falta de uma perspectiva de carreira não deve ser considerada. O analista de sistemas está ali, apenas, para aprender com o trabalho. É a estratégia do “não-contrato”, mencionada por Freitas (2006a): o funcionário deve assumir sozinho a responsabilidade por seu futuro profissional. “Você está aqui para fazer o teu trabalho”. A empresa não assume compromissos, mas o indivíduo deve se dedicar, mesmo que não haja expectativa de retorno.

Aínton se identifica com a empresa onde trabalha – para onde voltou após um breve afastamento - porque ali foi sua escola:

“O [nome] é uma empresa super importante na minha vida porque aqui foi onde eu aprendi tudo. Foi minha escola, né? Apesar de não ser uma empresa onde tenha uma tecnologia de ponta, foi a empresa que me formou, profissionalmente e tecnicamente. O [nome-da-empresa], como meu primeiro emprego, como uma empresa que me ajudou a calcar meus alicerces profissionais, é uma pedra super importante na minha vida. É um pilar bem forte.” (Aínton).

O fato de não ter uma tecnologia de ponta - o que, a princípio, favoreceria o desenvolvimento de suas habilidades técnicas – não é tão importante quanto o

sentimento de gratidão evidente na resposta acima. E essa gratidão não se dirige ao chefe, a um gerente ou a um mentor. É a empresa que assume o lugar de sujeito (“foi a empresa que me formou”) e, por isso, se transforma em objeto de identificação. A empresa é o agente ativo na educação do entrevistado desde sua infância profissional.

A boa empresa não é apenas aquela que estrutura uma política de treinamentos formais ou que investe em tecnologia. Os entrevistados se identificam com as empresas que, reconhecendo suas habilidades e atendendo às suas necessidades de destaque e prestígio, atribuem responsabilidades ao profissional para que, desta forma, ele possa progredir tecnicamente:

“Bom, oportunidade de aprendizado... Ali eu fui reconhecido, tive possibilidade de aprender...” (Daniel)

No entanto, esse sentimento de gratidão pela empresa que lhes “educou” não é suficiente para que eles assumam os objetivos da organização como seus. O fato dos analistas entrevistados demonstrarem uma orientação para a solução de problemas não significa que as organizações podem contar facilmente com essa característica para atingir seus objetivos estratégicos, táticos ou operacionais. De fato, o analista se sente recompensado ao resolver problemas desde que esses problemas sejam relevantes para si mesmos.

Contratado por uma grande multinacional da área de tecnologia, Guilherme foi alocado como analista responsável pela manutenção de determinado sistema. Todos os dias esse sistema apresentava os mesmos tipos de defeito (*bugs* ou *abends*, no jargão da área de informática) e a missão do analista era consertar emergencialmente esses defeitos para que o sistema voltasse a funcionar.

“Um dos motivos de eu ter saído da área em que eu estava e ter vindo para o projeto foi justamente esse. O que eu estava fazendo já estava muito repetitivo. Não tinha mais nenhum desafio. Todo dia era chegar de manhã, olhar os *abends* que existiam, você consertava (...). Vamos tentar resolver de uma vez por todas para não *abendar* mais? (...) Não. Vamos *restartar*, não tem tempo pra isso. Aí eu comecei a ficar desanimado; me sentindo estagnado. (...) Não era importante, entendeu?” (Guilherme).

*Abends* (uma abreviação criada pelos profissionais de informática para a expressão “*abnormal end*”) são problemas apresentados por sistemas. Logo, seria razoável imaginar que a ocorrência diária desses *abends* deixaria o profissional satisfeito com a possibilidade de solucioná-los. Mas Guilherme queria resolvê-los definitivamente. Ele queria encontrar e atuar na causa raiz para que nunca mais os *abends* acontecessem. Para a empresa, porém, isso traria um problema administrativo: além de exigir um esforço maior, essa iniciativa eliminaria uma fonte de receita para o grupo de Guilherme, que aparentemente contava com a verba de manutenção corretiva para continuar existindo:

“E eu cheguei a ouvir uma coisa, tipo assim “pô, se você resolver todos os *abends* como é que ano que vem, quando for justificar o que a base está fazendo, o que a gente vai colocar como justificativa?”. (Guilherme).

O profissional não tem a ilusão de que a empresa deveria aderir aos seus objetivos pessoais. Na verdade, ele sabe que existem outros interesses em jogo e que o sistema apenas faz parte desse contexto. Mas, mesmo assim, suas convicções o impedem de compartilhar os objetivos da organização:

“Pelo menos o que eu pensava e o que me motivava era resolver aquilo definitivamente. E não todo dia eu chegar de manhã... eu já sabia o que ia acontecer. Muitas vezes eu me atrasava por algum motivo e eu ligava e falava “*restarted* no *step* tal”... porque eu já sabia que aquilo ia acontecer. Eu sempre tive a visão de que o ideal era resolver aquilo mesmo que isso fosse a coisa menos importante que houvesse ali.” (Guilherme, grifo do pesquisador).

Para o analista, sistemas devem sofrer manutenções evolutivas e corretivas mesmo que isso “seja a coisa menos importante”. Mesmo que a empresa tenha outros planos, outras prioridades, analistas de sistemas esperam construir sistemas perfeitos, que rodem com um mínimo de intervenção humana e que confirmem, para si mesmos e para os outros, a sua capacidade de dominar a tecnologia e a máquina. Submeter-se a interesses maiores da organização afasta o profissional dos seus ideais, daquilo que fez com que ele se identificasse com a profissão desde o início. Há uma espécie de Código de Hipócrates, tácito, que o leva a questionar os interesses comerciais da organização.

Essa preocupação com a tecnologia e com o uso da máquina não parecem associados a nenhuma visão utilitária ou funcional. Ninguém na empresa de Guilherme parece preocupado com o problema que tanto lhe incomoda. Ninguém parece insatisfeito com o fato do sistema *abendar* diariamente. Se o objetivo da informatização é facilitar a vida dos usuários do computador, então qualquer problema que não afete esse objetivo deveria ser irrelevante para a empresa, para os usuários e, naturalmente, para o profissional de TI. Mas esse não é o caso de Guilherme, que reluta para aceitar que a lógica de sua profissão pode não ser a lógica de seu empregador.

Não parece também ser o caso de Carlos. A empresa onde trabalha vive um momento difícil, com expectativa de sobreviver mais dois ou três anos, apenas. Hoje ele percebe que durante muito tempo atuou orientado apenas para a tecnologia, mesmo com todos os sinais de que a realidade à sua volta exigia outras preocupações. Apesar de declarar, ao longo da entrevista, toda a gratidão que sente pela empresa, deixa claro que essa realidade, agora, o obriga a repensar sua fidelidade:

“Só que a empresa não tem recurso. Isso é uma coisa que eu não quero. Não tenho mais como fazer projetos. Teve uma época em que a gente ficava aqui brincando de castelinho... estava vindo a *tsunami* ali e a gente aqui: "vamos comprar máquina, vamos investir em não-sei-que...", e a *tsunami* vindo... [risos]...” (Carlos)

Carlos trabalha em um instituto de previdência privada que devido à falência de sua principal patrocinadora entrou em um estado de déficit atuarial que culminou com a intervenção do Ministério da Previdência. O fundo foi obrigado a suspender o pagamento de aposentados e pensionistas, que passaram a fazer manifestações em frente à sede da empresa e em outros espaços públicos, com razoável cobertura da imprensa. Algumas reportagens a que o pesquisador teve acesso falam em idosos doentes que dependem da ajuda de terceiros para sobreviver. A falta de investimentos e a deterioração da imagem da empresa enfraqueceram o componente cognitivo e o componente avaliativo da identificação de Carlos com seu empregador:

“Olha... hoje, pela situação que ele está atravessando... eu não me vejo vinculado a ele mais como eu me via antigamente. Vinculado o resto da vida... quer dizer, sem previsão de sair, sem pensar em sair. Então hoje é uma empresa que me deu muito, muito mesmo... na minha carreira, no



meu aprendizado... agora, é um contrato que tem previsão de término. Em algum momento eu vou ter que sair, e eu vou ter que ir para o mercado, seja fazendo o que for. Então para mim o [nome] hoje é uma empresa muito boa, que me trouxe até aqui, mas ela não tem muito mais para me dar... já não tem muito mais para me dar.” (Carlos)

Mesmo em situações menos críticas, em empresas sadias que mantêm seus investimentos em tecnologia, existe um desconforto causado pela descontinuidade do trabalho que as mudanças estratégicas impõem ao profissional de TI:

“Você está por um caminho, [o usuário] chega e altera tudo... não quer mais assim, quer assado. Aí você tem que voltar cá atrás... Às vezes por necessidade de negócio, às vezes por não conhecer muito a fundo lá todo o sistema... Às vezes quando chega lá na frente ele vê que "pô, não era bem isso, não tinha que fazer assim, não é mais o que eu quero". Isso sempre acontece. Em todas as empresas que eu passei...” (João)

“Tipo quando você está fazendo um serviço, e pinta outro... tem prioridade... você acaba esquecendo... aí depois tem que entregar os dois... Às vezes atrapalha. Às vezes atrapalha porque você às vezes está focado para uma coisa, aí pinta outra. Aí, quer dizer, você acaba se atrapalhando... Eu quando estou com uma meta, com uma tarefa, eu foco naquilo... Depois, para ir para outra tudo bem... Depois para voltar... Quer dizer, acaba embolando. Você acaba embolando as duas coisas.” (José)

O trabalho analítico exige uma concentração que as constantes mudanças parecem prejudicar. A organização ágil e flexível, que redefine prioridades ao sabor do mercado e exige essa mesma flexibilidade de seus colaboradores, esbarra no *modus faciendi* incorporado e idealizado pelo profissional.

Na visão dos entrevistados, existe um conflito indisfarçável entre as prioridades da organização e as prioridades que o profissional considera importantes. Em alguns casos, esse conflito parece ser mediado por uma ideologia que coloca os objetivos da organização em primeiro plano:

“Não chega a ser um conflito, mas... uma diretriz da empresa que às vezes diverge do que você quer. Então a tua solução às vezes não é aquela... ou melhor, se adequa à necessidade da empresa, mas nem sempre é aquela que você acha que, pessoalmente, seria a melhor.” (Carlos).

Carlos, hoje diretor administrativo, tenta diminuir o peso da palavra “conflito”, contrapondo o que chama de “diretriz da empresa” a uma solução ótima que faz

questão de destacar como pessoal. Nesse trecho parece mesmo haver um esforço para reconstruir um raciocínio inconveniente: a solução do profissional às vezes não é aquela que se adequa à necessidade da empresa. Mas se toda solução só é legítima se atender à necessidade da empresa, então (“ou melhor”) ela se adequa sim, mas nem sempre é aquela que o profissional, particularmente, considera que é a melhor. Como sugerido por Pagès (2006), a substituição de um ideal individual por um ideal coletivo, construído pelas organizações, faz com que as exigências da empresa se transformem em uma restrição inconsciente. E, nesta pesquisa, esse ideal coletivo construído pelas organizações parece ter sido absorvido pelo único profissional que efetivamente se afastou da área técnica.

Algumas vezes, mesmo os interesses comerciais mais legítimos em uma empresa prestadora de serviço de TI conflitam com o exercício da profissão:

“A gente sabe que a melhor solução não é aquela, mas a gente tem que vender um produto ou um serviço porque a estratégia da companhia quer que a gente alavanque determinado tipo de negócio. Pode ser que eu não esteja vendo a “*big picture*” toda, e realmente aquela estratégia seja a melhor, mas para solução do cliente, naquele momento, não seria a melhor solução.

*Entrevistador: Mas você considera que isso atrapalha a profissão?*

Atrapalha a profissão. Porque na verdade analista de sistema não é vendedor, né? O cara está ali para desenvolver sistema, entender o requerimento do cara e transformar aquilo em sistema. As empresas precisam vender esse tipo de serviço. E nem sempre uma coisa casa com a outra. O objetivo do analista de sistema é diferente do objetivo da empresa.” (Miguel; grifo do pesquisador).

Por mais que se esforcem, os analistas entrevistados não assumirão como seus os interesses comerciais da empresa onde trabalham se estes conflitarem com os ideais que os levaram a escolher a profissão. O imaginário da empresa enxuta, competitiva, ágil e flexível, o discurso sobre excelência, satisfação do cliente e crescimento, por si só, não lhes parecem sedutores.

### 4.3.3 Relações pessoais

A busca por destaque, prestígio e reconhecimento, associada a um fascínio pela solução de problemas que só o próprio profissional pode identificar como tal, pode sugerir um alto nível de individualismo, certa dificuldade para o trabalho em equipe ou, no mínimo, uma tendência ao sectarismo.

No entanto, a identificação do analista com seus pares é tão forte que muitas vezes sua vida social, fora do ambiente de trabalho, é marcada pela convivência com aqueles que pensam, decidem e agem de forma semelhante:

“Porque a nossa área de TI é onde estão os melhores relacionamentos; as pessoas com... isso eu falo mesmo, cara... as pessoas com um nível não só de cultura, mas de raciocínio, de tiradas muito rápidas... Aquele camarada que (...) se é um bom técnico e tem uma boa conversa, cara, é a melhor companhia que tem. Eu não vejo isso em área financeira, economia, administração... A nossa área tem ainda esse carisma. Então, o que eu falo, por mais que eu mude, eu não vou ter essas pessoas no meu contexto, no meu dia a dia. Olha só como é interessante o pensamento... eu vou ter até peão... eu vou ter que ser o dono... eu vou ter gente que vai mandar nos que vão mandar... Mas o carisma vai acabar. Tem pessoas bacanas e tudo... mas não tem o carisma da área de TI. A área de TI já teve - aí sendo saudosista do tempo do *mainframe* - você já teve um nível de carisma muito maior. O caso de você ver assim: cara, eu estou com um erro aqui... você pronto para sair... "você me ajuda?"... e você virar duas noites com o cara (...). Mas ao mesmo tempo, você tem um nível de pessoas com intelecto... não digo intelecto, mas... intelecto! Mas que nota que você faz uma piada e o cara saca em três segundos, enquanto que o outro vai levar quinze. Esse é rápido. É uma característica das pessoas de TI”. (Marcelo, comentando sobre o que fará falta quando sair da empresa onde trabalha para se dedicar a seu próprio negócio, em outro ramo de atividade).

Ao descrever as boas empresas onde trabalham ou trabalharam, todos os entrevistados parecem buscar no próprio grupo o reconhecimento (que muitas vezes a empresa não lhes dá) e a diretriz tecnicamente correta (com a qual a empresa muitas vezes não concorda).

A empresa ideal é aquela que permite ao analista participar de um grupo tecnicamente competente, onde a maioria esteja disposta a se sacrificar pelo trabalho e a trocar informações em um clima de ajuda recíproca; onde a capacidade de solução de problemas do todo seja maior do que a soma das capacidades individuais. Fazer parte

de um grupo assim favorecerá a construção de uma identidade social que elevará a auto-estimativa do profissional, dará sentido aos seus sentimentos e justificará suas convicções.

“Eu trabalhei três anos na [nome-da-empresa] e não tenho lembrança nenhuma (...). Porque era uma empresa em que TI estava em último lugar, a relação pessoal era muito ruim. Você tinha muita distância, você não tinha... você tinha segregação entre as áreas. Você tinha uma questão de rejeição com as questões de TI. Aquela questão da cobrança, da reclamação da qualidade... Tudo isso existia lá na [nome-da-empresa]...” (Daniel, falando sobre uma empresa de seu currículo que não deixou saudades).

Para Daniel, as questões de TI sofriam uma rejeição dentro da empresa. Aqui também o componente avaliativo da identificação estava enfraquecido. Fazer parte deste grupo não atenderia de forma nenhuma sua necessidade de destaque e prestígio:

“Eu desenvolvi um projeto lá legal de automação de escritório (...). Foi uma coisa diferente que eu não... E aquilo foi feito com sucesso... foi legal. Se eu olhasse só o aspecto profissional, ali tinha um campo e eu ia desenvolver... Só que o raio da empresa não conseguiu me conquistar. ‘Essa m... aqui eu não quero para mim’. Cara, o ambiente lá era hor-rí-vel [ênfatisando]. As pessoas não se falavam. Eu não conseguia me ver lá na empresa. Talvez fosse até um... profissionalmente falando... eu posso até ver como uma falha... não como uma falha, mas uma coisa pouco racional...” (Daniel; grifos do pesquisador).

Ainda que os projetos sejam interessantes e desafiadores, trabalhar em uma empresa onde as pessoas não se falam, onde não há troca e reconhecimento, definitivamente, não é o que Daniel deseja para si, ainda que esse sentimento lhe pareça “pouco racional”. A tendência a acreditar que deveria haver uma explicação racional, não sentimental, para as identificações do profissional faz com que muitas vezes o entrevistado não consiga verbalizar o que, de fato, lhe atrai na organização:

“O ambiente aqui é totalmente diferente de todos os lugares que eu já trabalhei. Não sei por quê. Não sei te dizer por quê. É familiar aqui. Parece que você fica à vontade, você fica em casa.” (Airton, tentando explicar por que a empresa onde trabalha lhe agrada tanto).

Esse ambiente familiar, que deixa o funcionário à vontade e faz com que ele se sinta em casa, não fica evidente para alguém recém-chegado ao local de trabalho de

Aírton. A arrumação do ambiente é a mesma que se vê em qualquer escritório organizado. O silêncio e o tom bastante baixo com que as pessoas se dirigem umas às outras chega mesmo a chamar a atenção. Antes de a entrevista começar, o pesquisador perguntou a Aírton porque todos falavam tão baixo e o ambiente era tão silencioso. Aírton respondeu que todos se acostumaram a agir desta forma para não atrapalhar os colegas. Fica a impressão de que, para ser familiar e para que as pessoas se sintam em casa, o ambiente não precisa apresentar aquele aspecto de desordem criativa, caótica e liberal, que a literatura do *management* costuma associar às empresas modernas que valorizam a individualidade.

As referências familiares surgem a todo o momento quando os entrevistados descrevem o ambiente social daquelas que eles consideram que são ou que foram bons lugares para se trabalhar. José, por exemplo, em diversos momentos demonstra uma admiração quase filial pela figura do presidente de uma das empresas de seu currículo:

*Entrevistador: O que era bom lá?*

“Tudo. Tudo. O ambiente, o modo de trabalhar... O próprio dono, doutor [nome], pô, ele tinha a maior consideração. É como ele falou... em primeiro lugar está o associado... eles é que pagam a gente. E depois vocês. Ele tratava desde o faxineiro até o diretor igual.

*Entrevistador: Você fez muitos amigos na [empresa]?*

Fiz [quase inaudível] (...). Até quando meu pai faleceu, foi tudo... o diretor de lá, ele dispensou todo mundo, foi todo mundo no enterro.” (José).

José foi demitido quando a empresa passou por sérias dificuldades financeiras que culminaram na sua venda para um grupo de São Paulo. Depois disso, trabalhou em diversas pequenas empresas prestadoras de serviço de TI e nunca mais encontrou o ambiente que admirava. O entrevistado admite que a crise foi provocada por má administração e por alguns equívocos cometidos no processo sucessório da alta direção. Apesar disso, sua ligação afetiva com essa organização impede que ele atribua a ela a responsabilidade pela reviravolta em sua carreira:

*“Entrevistador: E você ficou decepcionado com a empresa nessa época?”*

Não. Não, pelo que eu fiz e o que a firma fez por mim. Aí eu não fiquei. Eu fui até na época falar com o doutor [nome], ele chorou e tudo, mas... Eu vi que era como ele falou "meu filho, eu não posso agora, porque agora nós estamos vendendo". Ele não falou diretamente, mas você entendia... *Eles* [ênfatisando] é que estão mandando.

*Entrevistador: A empresa não era culpada por essa mudança?*

Não." (José).

A cena é dramática. O presidente chora, chama o funcionário demitido de filho, e declara não poder fazer nada porque *eles*, os compradores, agora estão mandando. Rousseau (1996) afirma que as rupturas do contrato psicológico são mais facilmente aceitas quando o trabalhador acredita que elas foram causadas por um agente externo. No exemplo acima, a culpa é atribuída a um agente externo ainda que todas as evidências demonstrem que foi a má administração dos agentes internos que provocou a mudança. Mas culpar o pai, nesse caso, obrigaria o entrevistado a questionar a imagem idealizada daquela família.

A falta de convívio com o antigo grupo é o efeito mais lamentado por aqueles que deixaram uma "boa empresa":

"Você tinha uma parte social muito interessante, você trocava muito, você se relacionava entre departamentos. Isso indiretamente também traz um lado positivo para a parte profissional. Você quebra barreiras etc. Eram uns lançamentos de disco, onde todos era convidados, desde o presidente até a peãozada... todo mundo participava, todo mundo bebia, comia, tinha contato com os artistas... Então eu acho que tudo isso era positivo." (Daniel)

"Ah, cara, eu tenho saudade do dia a dia, as amizades que a gente fez lá dentro. A gente tinha um grupo bom de futebol, e toda a semana jogava um futebol junto. Estou parado um tempão porque, talvez, por falta de oportunidade... e aqui também não tem aquele tipo de amizade que eu tinha lá." (João, atualmente trabalhando como prestador de serviço)

Os analistas que se identificam com o atual empregador temem a perda do convívio com o grupo:

"É, interessante. Eu digo para você que é assim... Mas eu tenho... Interessante! Para você ver que eu gosto daqui. Eu tenho o receio do saudosismo mesmo!" (Marcelo)

“Ah... todos os projetos que eu implantei, os elogios que eu tive... que eu tenho até hoje. Os churrascos que a gente fazia para comemorar determinado projeto, ou determinado evento... sempre... que a gente fez um laço de amizade ali dentro.” (Mariângela)

Mas quem são essas pessoas que formam o grupo com o qual os analistas tanto se identificam? No discurso dos entrevistados é possível observar que esse ambiente social ou “familiar”, que lhes faz falta ou que eles temem perder, é marcado por características que reforçam seus ideais e justificam o grupo de colegas como *ingroup*:

“O [nome-da-empresa] para mim é tudo, né? Tanto que eu voltei para cá depois de ter saído. Assim, como referência de trabalho, o ambiente excelente, onde eu encontrei os melhores profissionais com relação a dedicação, e conhecimento até, foi aqui.” (Marcílio)

Para Marcílio, a empresa é tudo porque ali estão os melhores profissionais, tanto no que se refere a dedicação (disposição para o sacrifício pessoal) quanto a conhecimento (capacidade para resolver problemas). O grupo reforça aquilo que ele considera ideal para o exercício da profissão.

O conhecimento técnico é a qualidade mais importante a ser demonstrada pelo bom profissional. Qualquer outro aspecto – bom relacionamento social, capacidade de comunicação e liderança, organização, conhecimento do negócio etc. – é apenas desejável e fica em segundo plano.

“O bom analista de sistemas é o cara que sabe, que conhece tecnicamente o que está fazendo. Se ele é programador Cobol, se ele é programador Java, ele tem que conhecer aquela m... ali. Tem que conhecer. Não acredito em analista de sistema que não foi programador.” (Miguel)

“Aquele cara que você e... vamos dizer, ele tem um problema na mão e ele resolve.” (José)

A falta de conhecimento técnico é uma ameaça para o grupo, pois não basta ao analista fazer bem o seu trabalho. É preciso que os outros o vejam como membro de um time vencedor:

“[O mau analista de sistemas] é aquele enrolador. Aquele que diz que sabe, fica enrolando, acaba não fazendo, te prejudicando, prejudicando a ele, prejudicando a firma.” (José)

“A pessoa dizer que possui aquele determinado *skill* e na verdade ela não possui. Então ela entra, negocia um bom valor, um bom salário, o que seja, você conta com aquela pessoa e na hora do vamos-ver a pessoa não consegue atender, não consegue atingir o objetivo porque falta a ela conhecimento, falta *skill*.” (Guilherme)

“É o cara que não consegue dar uma solução pra um problema. Não consegue visualizar, não consegue se abstrair e dar soluções.” (Mariângela)

“Basicamente é isso, é o cara não se preocupar com o trabalho que ele faz, se para a frente vai causar... se isso pode voltar a acontecer, o problema que ele encontrou ele não corrigiu, deixou pra lá.” (Marcílio)

A terceirização fez crescer o número de empresas prestadoras de serviço no mercado. Paralelamente, os serviços de TI foram gradativamente se organizando em projetos, onde o trabalho - e, conseqüentemente, a alocação do profissional - tem começo, meio e fim. Esse cenário leva o profissional a trocar de empresa com uma frequência maior, ora porque o projeto para o qual foi contratado simplesmente termina, ora porque surgem oportunidades de trabalho em outras empresas com ganhos reais de rendimento.

Mas o que poderia ser considerado uma evolução positiva para a profissão é percebido negativamente tanto pelos analistas de sistemas que atuam em empresas prestadoras de serviço quanto por aqueles que sempre trabalharam em empresas onde TI é atividade meio.

“Eu vejo que as pessoas trocam de emprego como trocam de roupa. Não têm essa preocupação com a empresa como eu tenho, não. Eu acho que é uma tendência hoje em dia de você valorizar o teu trabalho e não ter esse relacionamento com a empresa, como nós tínhamos... Porque nós ficamos muito tempo. Antigamente as pessoas ficavam mais tempo numa empresa antes de pensar em sair. Mas é porque eu acho que não tinha tanta facilidade assim de mudar de emprego.” (Mariângela)

“O mundo mudou. O mundo mudou. Então eu falo da experiência que eu estou tendo aqui no [nome-da-empresa]. Eu estou vendo as pessoas entrando, assim, como... ‘eu vim aqui para fazer o meu, e tal, eu gosto muito de vocês, aqui é legal... mas eu vim fazer o meu’”. (Carlos)

“Se ele tiver um histórico com a empresa, é muito bom. Eu acho que ajuda bastante. Porque você deixa de ter a [nome-da-empresa] sempre



como aquele enorme *free lancer*... O que é isso? Fazer o teu trabalho, receber e ir embora.” (Marcelo)

O profissional que aproveita as chances que surgem é considerado um oportunista, sem compromisso e sem responsabilidade. A falta de continuidade prejudica a qualidade da solução e conseqüentemente enfraquece o grupo, na medida em que deixa para trás defeitos que terão que ser corrigidos por quem fica:

“Principalmente eu acho que é a responsabilidade. Entregar com qualidade e no prazo. Tem muito profissional que fica pulando de galho em galho aí, e vai enrolando, e vai entregando de qualquer jeito. Sai daquela empresa e vai pra outra. Você pega cada programa aí cheio de gambiarra... Tem colega que eu já vi pular... de três em três meses ele pula de empresa. Fica três meses numa empresa, três meses em outra, três meses em outra... faz uma c... aqui, aí sai demitido, vai pra outra... A outra ali está pagando dez ‘merréis’ mais, ele já sai daqui... não tem compromisso com nada.” (João)

A terceirização enfraqueceu o sentimento de grupo pois fragmentou o time de analistas de sistemas, separando-os em diferentes empresas prestadoras de serviço, ainda que sob um mesmo teto:

*Entrevistador: Você acha que os profissionais de hoje se preocupam em criar vínculos dentro do ambiente de trabalho?*

“Eu acho que é uma necessidade que todo mundo tem. Mas só que... por exemplo, eu estava trabalhando no ambiente da [empresa-cliente], lá no Leme. Lá era um monte de empresas trabalhando juntas. Tinha [empresa-A], tinha [empresa-B], tinha [empresa-C]... o andar era todo misturado. Então você não via muito isso. E aqui também... a gente está aqui... pouca gente... não sei.” (João, atualmente prestando serviço para uma multinacional da área de tecnologia da informação, que o contratou para executar um projeto para uma grande empresa da área de telecomunicações)

A ligação do analista com a empresa parece se estabelecer através da adesão a um grupo de trabalho. Seu *ingroup* parece ser aquele formado por seus pares, como Mariângela deixa claro no comentário abaixo:

“Todo mundo trabalha lá há vinte anos. Quer dizer, então a maioria das pessoas da área de informática são pessoas que quando eu chego lá dentro, eu gosto de estar presente com elas... a gente tem afinidades. Então isso faz com que a gente goste da empresa, né? E todas as pessoas que foram e voltaram falam a mesma coisa.” (Mariângela)

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 CONCLUSÕES

Em sua busca constante por eficiência, crescimento ou sobrevivência, algumas organizações tendem a reduzir até mesmo os conceitos mais subjetivos e individuais à frieza racional e impessoal do ideal burocrático. Se a empresa funciona também como um espaço de identificações, projeções e transferências, então a idéia de uma engenharia de comportamentos, sensações e sentimentos seduzirá a todos aqueles que têm a responsabilidade de coordenar pessoas.

Contra uma fé inabalável não existe evidência possível. Contra a lógica da convicção não existe argumento razoável. Conquistar a interioridade do indivíduo, dando-lhe significados, projetos, causas e ideais, permitiria aos gestores formar aquela horda de soldados abnegados e diletantes que não questionam, não hesitam e não esmorecem, e que são o sonho de consumo da maioria das empresas: uma equipe de colaboradores dedicados ao sucesso da organização, atuando como missionários que evangelizam neófitos, quando necessário.

Mas para que o sujeito se identifique com a organização a esse ponto é preciso que os valores por ela propostos estejam em sintonia com as aspirações individuais. A promessa de sucesso material, o aceno com símbolos de poder, a mediação de conflitos e a tentativa de legitimação de estratégias não parecem suficientes para seduzir trabalhadores alinhando-os, plena e utilitariamente, com os objetivos da empresa. As pessoas só irão se identificar com a organização se as crenças e os valores sugeridos forem aqueles pelos quais elas desejam ser reconhecidas na sociedade. É preciso que essas crenças e valores correspondam àquilo que elas precisam para manter um autoconceito positivo. Quando o sujeito se esforça para assimilar uma cultura que lhe é outorgada, despersonalizando-se, surgem crises de identidade que provocarão tanto um desconforto individual (muitas vezes inexplicável) quanto um revés operacional (muitas vezes mal interpretado).

Através da análise do discurso dos analistas de sistemas que participaram desta pesquisa, confrontada com um levantamento bibliográfico e documental sobre identidade social, acredita-se que foi possível identificar alguns aspectos importantes sobre a identificação do profissional com a profissão, a identificação do profissional com a empresa e alguns dos efeitos que a estratégia do “não-contrato”, presente na terceirização, provoca nesses processos de construção de identidades sociais.

Os analistas entrevistados demonstraram que ainda carregam sentimentos, expectativas, valores e convicções que experimentaram no primeiro contato com a profissão, e que ainda hoje são revividos ora com satisfação ora com conflito.

A análise de sistemas prometia destaque, prestígio e diferenciação. “A área não era para qualquer um”, como afirma um dos participantes da pesquisa. A evolução e o barateamento da tecnologia, a intensificação do processamento de dados em micro, pequenas, médias e grandes empresas, a massificação do uso da informática inclusive no mercado doméstico, tudo isso levou a um aumento na quantidade de profissionais disponíveis no mercado que, ao mesmo tempo, diminuiu o *status* da profissão e reduziu o poder de barganha dos profissionais.

Quase todos os entrevistados relataram também certo fascínio com a solução de problemas. Há um lado lúdico no trabalho de programação de computadores e construção de sistemas que muitos ainda experimentam anos ou décadas depois de terem ingressado na área. A missão delegada ao analista é encarada como um quebra-cabeças que desafia a sua capacidade e que alimenta sua auto-estima, quando cumprida. Para superar esse desafio, o profissional está disposto, inclusive, a fazer sacrifícios pessoais, esforçando-se para justificá-los quando necessário. As empresas que surgiram para atender à demanda pela terceirização dos serviços de TI muitas vezes ignoram essa inclinação do profissional, criando processos de trabalho que estreitam o foco do analista, reduzindo seu escopo de atuação a atividades menores e padronizadas. Busca-se o ganho de escala, mas isso impede que o analista enxergue o quadro geral do problema a ser resolvido. Ao afastá-lo do *core* da organização, a terceirização muitas vezes elimina a satisfação que o profissional sentia ao ver o resultado de seu trabalho ajudando o usuário a superar dificuldades.

A relação do profissional com as empresas é a que parece ter sido mais afetada pelas transformações sofridas pelo mercado de TI. Em algumas entrevistas é possível perceber que a organização ainda é o palco onde o profissional busca reconhecimento público. Mas esse reconhecimento não parece depender de prêmios materiais ou congratulações reservadas. É preciso que os pares assistam ao sucesso do analista. É preciso que o sujeito perceba que suas habilidades e seu conhecimento técnico estão sendo aproveitados pela empresa quando ele é convidado a opinar, participar e interferir. O analista não quer ser “mais um”. Essa deferência da organização é que fará com que ele se sinta parte do time, e contribuirá para que ele efetivamente adira à empresa e construa através dela uma de suas identidades sociais mais importantes. Não haverá identificação se sua necessidade de destaque e prestígio não for atendida pela organização.

Muitos gestores também parecem ignorar que o apelo ao profissionalismo e a exaltação dos objetivos da empresa não são suficientes para seduzir o analista. Todos os entrevistados nesta pesquisa demonstraram que, às vezes, os objetivos da organização conflitam com seus objetivos profissionais; e que, freqüentemente, as prioridades operacionais, táticas e estratégicas atrapalham o exercício da profissão. É possível concluir, portanto, que a inclinação do profissional para resolver problemas não o predispõe a assumir a causa da empresa como sua. Sua dedicação será proporcional à sua percepção de que o problema proposto pela organização é efetivamente um problema sob o ponto de vista técnico.

Na falta de uma empresa que concorde com aquilo que o profissional considera prioritário, na ausência do reconhecimento que ele busca e do qual se considera merecedor, é nos pares que o analista de sistemas buscará a legitimação de suas convicções e a confirmação de suas aspirações. Quando os entrevistados foram estimulados a falar sobre as boas empresas, todos mencionaram o grupo de colegas, seja como referência de competência e dedicação, seja como complemento de seus laços familiares. A terceirização dificulta a formação desses grupos. Os serviços de TI, cada vez mais, são organizados em projetos onde existe uma previsão de término que levará, fatalmente, à separação da equipe. Além disso, a convivência de diversos

fornecedores em um mesmo local de trabalho - normalmente nas instalações da empresa-cliente - não favorece a construção de laços entre os analistas, talvez pelo espírito de competição que permeia o ambiente.

A expansão do mercado de trabalho, promovida pela evolução da tecnologia, pela massificação do uso da informática e pelo aumento da demanda por empresas prestadoras de serviço, transformou a mão-de-obra técnica em *commodity*. As empresas assumiram a prerrogativa de que programadores e analistas de sistemas devem ser contratados e dispensados sob demanda. É natural que, sob esse novo contrato, os profissionais também se considerem dispensados das promessas de fidelidade recíproca que costumavam nortear os vínculos entre empregado e empregador.

Apesar disso, o profissional que explora essa nova característica do mercado é criticado pelos colegas quando aproveita as oportunidades de trabalho que surgem aqui e ali. No discurso dos entrevistados é possível perceber que a falta de envolvimento com a empresa e a descontinuidade do trabalho fragmentam o grupo e enfraquecem o time. Pular de galho em galho é considerado um defeito do profissional, ainda que as empresas manifestem constantemente a intenção de empurrá-lo do galho, sempre que necessário.

Esta pesquisa sugeriu que os componentes cognitivos, afetivos e atitudinais que reforçam a ligação dos entrevistados com sua profissão ainda existem e sofreram abalos relativamente pequenos. Os aspectos avaliativos - aqueles associados à reputação da profissão e que fazem com que o profissional se orgulhe de pertencer à categoria dos analistas de sistemas - parecem ter passado por alguma mudança: ser analista de sistemas não tem mais o *glamour* de outros tempos.

Quando são analisados os processos de identificação dos profissionais com as empresas, aí sim é possível perceber as grandes alterações impostas pelo novo cenário que se formou após a tendência à terceirização. O discurso do empreendedorismo profissional, que estimula o trabalhador a se responsabilizar (praticamente sozinho) por seu futuro, escondeu os valores da empresa que permitiam ao profissional reconhecer-

se naquele ambiente e identificar-se como parte dela. A falta de ligações emocionais com a empresa eliminou os sentimentos que faziam com que o sujeito se identificasse com ela. A adoção de métodos e processos de trabalho incompatíveis com o código de conduta internalizado pelos analistas de sistemas dificulta a aceitação das regras estabelecidas e das ações recomendadas pelas empresas. Sobra, no processo de identificação com a organização, apenas o componente avaliativo: apenas uma reputação da empresa que, eventualmente, pode suscitar uma identificação efêmera e uma identidade social transitória.

Se a terceirização contribuiu para que a profissão descumprisse suas promessas e para que as empresas frustrassem as expectativas do profissional, o que resta querer aos analistas de sistemas? Para esses profissionais, parece ter sobrado o prazer proporcionado pelo ofício e alimentado pelo reconhecimento, pela legitimação e pela cooperação entre pares.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

O estudo dos processos de identificação e construção de identidade de analistas de sistemas pode se expandir ou se aprofundar em diversas direções.

Todos os profissionais entrevistados nesta pesquisa demonstraram, por exemplo, que os interesses das organizações muitas vezes atrapalham o trabalho que deve ser executado por analistas de sistemas. Essa percepção foi externada de forma tão assertiva que não parece associada ao ramo de atividade da empresa, ao regime de contratação do profissional, à imagem da organização ou à existência de vínculos afetivos que ligam o analista ao seu empregador ou aos seus colegas. Seria interessante expandir o estudo, buscando identificar os fatores que realmente contribuem para que os objetivos da organização não sejam internalizados pelos analistas de sistemas. Existe realmente algum código de conduta tácito norteando o comportamento dos profissionais dessa área? Se existe, que valores estão presentes nesse código e de que forma eles se relacionam com os valores freqüentemente defendidos pelas organizações?

Esta pesquisa constatou também que alguns analistas têm uma relação lúdica com a profissão. Outros vêem beleza nos programas e sistemas construídos e guardam uma relação emocional com o produto de seu trabalho. A própria ligação afetiva que parece unir o profissional a seus colegas lembra, de alguma forma, a relação entre artífices que compartilham técnicas mas admiram a originalidade; que querem produzir sempre mais, sem abrir mão da atenção dispensada a cada produto; que precisam sobreviver e manter o prazer que a atividade proporciona. Analistas parecem encarar seu trabalho como uma forma de artesanato. Apesar disso, a proximidade com a tecnologia, com a lógica matemática e com o universo organizacional parece sugerir que a análise de sistemas está ligada à engenharia e às ciências exatas. Futuras pesquisas poderiam aprofundar o entendimento sobre a relação dos analistas de sistemas com seu trabalho, talvez investigando possíveis aproximações entre o trabalho desempenhado pelo analista e o produto artesanal que relega a utilidade em favor de valores mais subjetivos e menos funcionalistas.

Muitas pessoas ainda colocam sob suspeita todos aqueles que não são obcecados por uma carreira profissional construída no seio das organizações. Alguns absorvem os valores propostos pelas empresas, como se a racionalidade corporativa fosse a imagem inequívoca da verdade universal, e não um discurso utilitário e funcional estrategicamente construído. Para que o indivíduo possa trabalhar sem sofrer, produzir sem lamentar suas escolhas, muitas perguntas ainda precisam ser respondidas.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J-F (Org). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. v. 2. São Paulo: Atlas, 2007, p. 39-78.
- ALLEN, N.; MEYER, J. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.
- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 5, p. 619-644, 2002.
- ASHFORD, B. E. et al. Identification in organizations: an examination of four fundamental questions. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, p. 325-374, 2008.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **The new spirit of capitalism**. New York: Verso, 2007.
- BREUGEL et al. Temporary liaisons: the commitment of 'temps' towards their agencies. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 3, p. 539-566, 2005.
- CAPPELLI, P. **The new deal at work**: managing the market-driven workforce. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- CHANLAT, J-F. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.



- CODO, W.; SORATTO, L.; MENEZES, I. V. Saúde mental e trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 276-299.
- COELHO, T.; MALLETT, R. No escritório do futuro somem o lápis, o papel e o arquivo é eletrônico. **Info – A Revista de Informática do Jornal do Brasil**, n. 4, p. 6-12, 1983.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DAVIS, W. S. **Análise e projeto de sistemas**: uma abordagem estruturada. Rio de Janeiro: LTC, 1987.
- DEAL, T.; KENNEDY, A. **The new corporate cultures**: revitalizing the workplace after downsizings, mergers and reengineering. Cambridge, MA: Perseus, 1999.
- DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1985.
- DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletivas nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-85, 2005.
- ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. **Vida psíquica e organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000, p. 11-22.
- \_\_\_\_\_. Interioridade e organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2006, p. 173-187.
- FERNANDES, M. E. R.; CARVALHO NETO, A. M. Gestão dos múltiplos vínculos contratuais nas grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**. v. 45, p. 48-59, 2005. Edição Especial MG.
- FOURNIER, V. The appeal to 'professionalism' as a disciplinary mechanism. **The Sociological Review**, v. 47, n. 2, p. 280-307, 1999.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006a.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros.** In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006b.

GARSTEN, C. **Betwixt and between: temporary employees as liminal subjects in flexible organizations.** **Organization Studies**, v. 20, n. 4, p. 601-617, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

GREY, C.; GARSTEN, C. **Trust, control and post-bureaucracy.** **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 229-250, 2001.

GUERREIRO, R. et al. **How to measure gain-sharing in an outsourcing relationship: a case study in information technology environment.** **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 38, n. 2, p. 90-101, 2005.

HO, V.; ANG, S.; STRAUB, D. **When subordinates become IT contractors: persistent managerial expectations in IT outsourcing.** **Information Systems Research**, v. 14, n. 1, p. 66-86, 2003.

HOGG, M.; TERRY, D. **Social identity and self-categorization processes in organizational contexts.** **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 121-140, 2000.

IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços.** v. 7. Rio de Janeiro: 2005.

IRIBARNE, P. **La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales.** Paris: Seuil, 1989.

- LEITE, J. C. Terceirização em informática no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 3, p. 68-77, 1997a.
- \_\_\_\_\_. Terceirização em informática sob a ótica do prestador de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 4, p. 65-77, 1997b.
- MACHADO, H. V. Identidade e contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, p. 51-73, ed. esp. 2003.
- MORIN, E. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.
- MOWDAY, R. T. et al. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.
- MUMFORD, E. Contracts, complexity and contradictions: the changing employment relationship. **Personnel Review**, v. 24, n. 8, p. 54-70, 1995.
- ORLANDI, E. P. **Análise de discurso**: princípios e procedimentos. 6. ed. Campinas: Pontes, 2005.
- PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.
- ROUSSEAU, D. Changing the deal while keeping the people. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 1, p. 50-59, 1996.
- SAINSAULIEU, R. **L'identité au travail**. 3. ed. Paris: Presses de Science Po, 1988.

- SANTOS, E. R. M. **Dicionário ilustrado de processamento de dados**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1983.
- SCHNEIDER, S.; BARSOUX, J. **Managing across cultures**. 2. ed. Essex: Prentice Hall, 2003.
- SHIMIZU, T. **Processamento de dados: conceitos básicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.
- STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistemas de informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- TAJFEL, H. Social identity and intergroup behaviour. **Social Science Information**, v. 13, p. 65-93, 1974.
- TURNER, J. C. et al. Self and collective: cognition and social context. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 20, p. 454-463, 1994.
- VAN DICK, R. Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology. **International Journal of Management Review**, v. 3, n. 4, p. 265-283, 2001.
- VOLLMANN, T. E. **The transformation imperative: achieving market dominance through radical change**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- WETHERBE, J. C. **Análise de sistemas para sistemas de informação por computador**. Rio de Janeiro: Campus, 1984.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YOURDON, E. **Administrando o ciclo de vida do sistema**. Rio de Janeiro: Campus, 1989
- \_\_\_\_\_; COAD, P. **Análise baseada em objetos**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

## **APÊNDICES**



## APÊNDICE 2 – TERMO DE COMPROMISSO DE CONFIDENCIALIDADE

Rio de Janeiro, XX de XXXXXXXX de 2008

Prezado XXXXXX,

Em primeiro lugar, em meu nome pessoal e do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá, agradeço a oportunidade de entrevistá-lo em minha pesquisa.

Este estudo tem por objetivo investigar as relações existentes entre profissão, empresa e identidade.

A entrevista será gravada em áudio, mas, de antemão, asseguro que todas as informações estarão protegidas pelo mais completo anonimato. As gravações só serão ouvidas por mim, e, na fase de transcrição, todos os nomes de pessoas, departamentos ou empresas serão substituídos por pseudônimos.

Caso você tenha comentários adicionais ou quaisquer dúvidas, estarei à sua disposição pelo e-mail [pauloandredias@oi.com.br](mailto:pauloandredias@oi.com.br).

Antecipadamente grato,

Paulo André de Souza Dias  
Mestrando em Administração  
Universidade Estácio de Sá

### APÊNDICE 3 – TEMAS PARA ENTREVISTA (ROTEIRO ESQUEMÁTICO)

Trabalho	Empresa	Outros
<input type="checkbox"/> Profissão	<input type="checkbox"/> Significado da Empresa	<input type="checkbox"/> Alternativas no mercado
<input type="checkbox"/> Escolha	<input type="checkbox"/> Entrada na Empresa	<input type="checkbox"/> Sair da empresa
<input type="checkbox"/> Graficação e Entusiasmo	<input type="checkbox"/> Sacrifícios	<input type="checkbox"/> Vínculos com outra empresa
<input type="checkbox"/> Ofensor e Desânimo	<input type="checkbox"/> Recompensas	<input type="checkbox"/> Os vínculos dos profissionais hoje
<input type="checkbox"/> Mau Profissional	<input type="checkbox"/> A empresa ou as pessoas?	<input type="checkbox"/> Aposentadoria da empresa
<input type="checkbox"/> Ambições pessoais e profissionais	<input type="checkbox"/> Funcionário ideal	
<input type="checkbox"/> Sacrifícios e concessões	<input type="checkbox"/> Segurança e apoio	
<input type="checkbox"/> Tribos	<input type="checkbox"/> O que mudou e o que ficou	
<input type="checkbox"/> Bom líder	<input type="checkbox"/> Diferencial da empresa	
<input type="checkbox"/> Atitude no trabalho e no dia a dia	<input type="checkbox"/> Discurso e prática	
<input type="checkbox"/> Reconhecimento	<input type="checkbox"/> Imagem da empresa	



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)