



Revista ADM.MADE

Revista do Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Empresarial - Universidade
Estácio de Sá

Revista ADM.MADE, ano 10, v.14, n.1, p.22-36, janeiro/abril, 2010

Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá - Rio de Janeiro (MADE/UNESA). ISSN: 1518-9929
Editora responsável: Isabel de Sá Affonso da Costa

O que Querem os Analistas de Sistemas? Expectativas, Identificações e Vínculos com o Trabalho e com as Organizações

Paulo André de Souza Dias¹

Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas²

Artigo recebido em 18/11/2009. Aceito em 04/02/2010. Artigo submetido a avaliação *double-blind*.

¹ Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial pelo Programa de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá (MADE/UNESA). Consultor na área de Tecnologia da Informação (TI). Endereço: IBM Brasil - Av. Pasteur, 138 - Botafogo - Rio de Janeiro, RJ - CEP: 22290-903. E-mail: padias@br.ibm.com.

² Doutor em Administração pelo Instituto de Administração e Gerência da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio). Professor do Programa de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá (MADE/UNESA). Endereço: Av. Presidente Vargas, 642, 22º andar - Centro - Rio de Janeiro, RJ - CEP: 20071-001. E-mail: jorge.freitas@estacio.br.

O Que Querem os Analistas de Sistemas? Expectativas, Identificações e Vínculos com o Trabalho e com as Organizações

O presente trabalho procura discutir alguns dos efeitos provocados pelas mudanças nas relações de trabalho nos processos de identificação e de construção de identidade dos profissionais que atuam na área de tecnologia da informação. O estudo de caso realizado com 10 analistas de sistemas buscou (1) conhecer os valores, princípios, crenças e ideais que favorecem a identificação dos profissionais com a sua profissão e com as empresas onde trabalham ou trabalharam; e (2) descrever os efeitos das mudanças nas relações de trabalho sobre esses mesmos valores, princípios, crenças e ideais. A abordagem teórica partiu dos pressupostos da Teoria da Identidade Social, de Tajfel (1974), onde se propõe que as identidades sociais construídas pelo sujeito buscam preservar sua autoestima e reduzir suas incertezas. As evidências, de natureza qualitativa, foram coletadas por meio da triangulação de entrevistas semiestruturadas em profundidade, da observação direta e da consulta a documentos e a registros de arquivo. Os resultados sugerem que as mudanças das relações de trabalho, derivadas da evolução e o do barateamento da tecnologia, levaram a aumento na quantidade de profissionais disponíveis no mercado, o que diminuiu o *status* da profissão e reduziu o poder de barganha dos profissionais, frustrando as expectativas que os analistas de sistemas nutriam em relação a destaque, prestígio, diferenciação e reconhecimento. As entrevistas revelam que a organização ainda é palco onde o profissional busca reconhecimento público, sendo este fundamental para a adesão dos profissionais à organização e à construção de suas identidades; os profissionais destacam o prazer proporcionado pelo ofício e alimentado pelo reconhecimento, pela legitimação e pela cooperação entre pares.

Palavras-chave: identidade; profissionais de TI; teoria da identidade social.

Keywords: identity; IT professionals; social identity theory.

What Do IT Professionals Want? Expectations, Identification, Work and Organizational Bounds

This paper aims at discussing some effects provoked by changes in workplace relationships regarding identification processes and identity construction of IT professionals. This case-study was carried out with ten systems analysts and looked for (1) knowing values, principles, beliefs, and ideals which favor the identification of professionals with their profession and with the companies they work or worked for; and (2) describing the effects of the changes in workplace relationships upon these values, principles, beliefs, and ideals. The theoretical approach was founded on Tajfel's (1974) Social Identity Theory, which states that social identities built by the subjects aim at preserving their self-esteem and reducing their uncertainties. The qualitative evidences were collected through triangulation of semi-structured in-depth interviews, direct observation, and use of documents and archival records. Results suggest that changes in workplace relationships, derived from the technology evolution and its reduction in price, led to an increase in the quantity of professionals in the marketplace, reducing their professional status and their bargaining power, hence frustrating systems analysts' expectations about prestige, differentiation, and recognition. The interviews point out that the organization is the stage where the professional seeks public recognition, which is a fundamental aspect for professionals' adherence to the organization as well as to the construction of their identities. The respondents also stress that the pleasure their tasks give them, is fed by recognition, legitimation, and peer's co-operation.

1. Introdução

A área de tecnologia da informação (TI) passou por mudanças importantes, provocadas não só pela evolução da própria tecnologia, mas também pela onda de terceirizações que atingiu o setor nos últimos anos (MIOZZO; GRIMSHAW, 2008).

Curiosamente, ao mesmo tempo em que aumentava a importância estratégica de TI para as organizações, as funções de análise de sistemas e de programação de computadores deixavam de fazer parte de suas *core competences*, e eram, por isso, repassadas para fornecedores de serviço. Em alguns casos, a força de trabalho técnica foi transferida - à sua revelia - para agências especializadas em "alocação de mão-de-obra". Tornou-se comum encontrar profissionais que recebiam seus salários da empresa "A", que os alocava como mão-de-obra para a empresa "B", a qual, por sua vez, vendia serviços de consultoria e de desenvolvimento de sistemas para a empresa "C". O vínculo do trabalhador com a empresa "A" era frágil e dependente da demanda da empresa "B" que, tal como a empresa "C", não o reconhecia como entidade jurídica na negociação. Analistas de sistemas - que antes integravam o quadro permanente de trabalhadores de uma organização e eram chamados de "nosso ativo mais importante" - passaram à condição de prestadores de serviço, comercializando as horas de seu próprio trabalho como "mercadoria" cotada pelo mercado.

As transformações sofridas pelo setor, portanto, exigem que sejam repensadas não apenas as táticas gerenciais e os processos operacionais das empresas que compram e vendem serviços de informática. É importante também refletir sobre os efeitos destas transformações no processo de identificação do sujeito que construiu sua identidade em um cenário que foi, posteriormente, significativamente modificado (FELFE et al., 2008).

Este artigo pretende discutir algumas das questões levantadas em um estudo de caso realizado com 10 analistas de sistemas, através do qual se buscou compreender de que forma o regime de trabalho participa dos processos de identificação e de construção da identidade dos profissionais de TI. Para isso, foram investigadas as expectativas alimentadas pelo analista de sistemas em relação à profissão e às empresas empregadoras, bem como examinada a sua percepção sobre os efeitos que as mudanças na relação de trabalho (antes empregado, depois prestador de serviço) provocaram nessas expectativas (BERGAMASCHI; REINHARD, 2008; BEZERRA; DORNELAS, 2008; BOSCH-SIJTSEMA, 2007; RIGOLON; SILVEIRA, 2008).

Inicialmente, apresenta-se referencial teórico sobre os processos de identificação e de construção de identidade no contexto organizacional, e o cenário das mudanças nas relações de trabalho, aí incluída a terceirização. Em seguida, descreve-se a metodologia adotada na pesquisa, e são discutidos dois temas recorrentes nas entrevistas realizadas: (1) a expectativa de destaque, de prestígio e de diferenciação na escolha da profissão; e (2) a necessidade de o entrevistado ter destaque, prestígio e reconhecimento nas empresas. Ao final, são arroladas algumas considerações que sumarizam os resultados.

2. Identificação e Identidade nas Organizações

Com o esvaziamento progressivo dos polos tradicionais de identificação - família, igreja, comunidade, escola, nação - a empresa se instaura como um dos atores principais da sociedade, fornecendo valores e referências para o indivíduo (ENRIQUEZ, 2000;

FREITAS, 2006). 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.

A Teoria da Identidade Social, desenvolvida por Tajfel (1974), descreve o processo de percepção de pertencimento a um grupo e de não pertencimento a outros. O indivíduo desenvolve essa percepção na medida em que categoriza pessoas em função das características que lhe parecem relevantes, separando-as em grupos nos quais se sente inserido (*ingroups*) e grupos aos quais não crê pertencer (*outgroups*). A categorização dos grupos e, conseqüentemente, a afiliação do indivíduo ao *ingroup* serão alimentadas por uma necessidade de preservação da autoestima e de 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 os autores denominaram de autocategorização ou de 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 às crenças de um grupo, o indivíduo se sente mais seguro para pensar, para decidir e para agir (SAINSAULIEU, 1988). A autocategorização, portanto, dá significado e indica ao indivíduo o que esperar do ambiente social à sua volta (HOGG; TERRY, 2000, 2001).

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

- (1) Um componente cognitivo, formado por fatores que levam o sujeito a se identificar *como* membro do grupo, o que, por si só, não diz nada sobre a importância dessa identificação para o seu autoconceito.
- (2) Um componente afetivo, que leva a pessoa a se identificar *com* o grupo, com seus valores, projetos e ideais, e isso contribui positivamente para a formação de seu autoconceito.
- (3) Um componente avaliativo, que faz com que a reputação do grupo influencie 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 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. 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; TERRY, 2000, 2001).

A identificação com a organização permite que todos se tornem sujeitos, atores, participantes de uma história e de 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, 2006, 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 ideias 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, de louvor e de aprovação (FREITAS, 2006).

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; WILLMOTT, 2002). 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 (AKTOUF, 2007).

A profissão pode atuar como contraponto a esse 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, de símbolos e de valores com os quais se identificar e, assim, conferir-lhe uma identidade social mais relevante do que aquela sinalizada pelas empresas (IRIBARNE, 1989):

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 (...). 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, p. 16).

Mas mesmo nesse caso, vale notar, o indivíduo não estaria livre de assédio por parte das organizações. 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 empregados 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. Para Fournier (1999), o apelo ao profissionalismo é uma das estratégias adotadas pelas empresas na tentativa de controlar os níveis de indeterminação e de flexibilidade do trabalho nos dias de hoje. A apropriação

dos elementos que compõem o discurso do profissionalismo favorece um controle à distância, por meio da construção de identidades e de condutas adequadas, sob o ponto de vista da empresa.

3. Terceirização, Quarteirização e Identidades Sociais

A tecnologia se desenvolveu tão rapidamente, e com tantas possibilidades, que os fins passaram a ser procurados. A pergunta mais frequente passou a ser “o que podemos fazer com isso?”. O mundo se tornou um conjunto infinito de possibilidades e de oportunidades a serem exploradas ou perdidas (BAUMAN, 2001).

A competitividade e o avanço tecnológico ganharam um relevo sem precedentes. Boltanski e Chiapello (2007) compararam artigos publicados nos últimos 40 anos e constataram que, nos anos 1990, praticamente todos continham 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.

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, por meio da substituição seletiva da força de trabalho permanente pela mão-de-obra temporária ou contingencial (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2007; BREUGEL et al., 2005; CAPPELLI, 1999; FELFE et al., 2008; FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005; GARSTEN, 1999; GREY; GARSTEN, 2001; VOLLMANN, 1996).

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 o desempenho, mas podem também adquirir valor que transcende as 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; POWELL, 2005).

Seja por estratégia competitiva, seja por insegurança e imitação, *outsourcing* tornou-se uma expressão comum e um desafio necessário. As vantagens econômicas, tecnológicas e estratégicas prometidas pelo discurso da terceirização seduziram particularmente a área de TI. O *outsourcing* das atividades de TI (FELFE et al., 2008; MIOZZO; GRIMSHAW, 2008) prometia uma relação entre empresas que permitiria, a todas as partes, obter vantagens competitivas pela concentração do foco em seus respectivos negócios (AGRAWAL; GUERREIRO; PEREIRA, 2005).

Boa parte da mão-de-obra que compõe esse contingente prestador de serviço, portanto, é formada por profissionais de TI 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, de responsabilidades e de recursos humanos entre empresas, em um novo arranjo produtivo. No entanto, mais importante do que isso, a panaceia 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 (BERGAMASCHI; REINHARD, 2008). 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 processo de “quarteirização”. Aparentemente, a força de trabalho apenas migrou de uma empresa para outra, mas muitos fornecedores de serviço e agências de mão-de-obra têm uma relação muito casual com seus empregados (RIGOLON; SILVEIRA, 2008), para quem o novo empregador se parece muito mais com um mercado de trabalho aberto e organizado, ou com uma agência de emprego (CAPPELLI, 1999).

O universo dos prestadores de serviço parece ser marcado pela mobilidade, pela descontinuidade e pela 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 de trabalhadores permanentes. 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 trabalhadores terceirizados ou quarteirizados, que muitas vezes contam com sistema de reconhecimento e de recompensas inferior àquele destinado aos *core-workers*; frequentemente 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; 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 ou ao serviço no qual foi alocado; o bom trabalhador é o camaleão que se adapta às necessidades do cliente (GREY; GARSTEN, 2001).

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, 2006). Esse novo sistema modifica as relações de autoridade, interagindo particularmente com

atitudes inconscientes de dependência, de admiração e de amor para com o chefe e com a organização, deixando em algumas pessoas um sentimento de perda (PAGÈS et al., 2006).

4. Metodologia

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

O problema que esta pesquisa investiga atinge diversas categorias profissionais da área de TI que foram igualmente afetadas pelos efeitos dessas mudanças nas relações de trabalho. Optou-se por um estudo de caso descritivo e explanatório, cuja unidade de análise foi uma geração de analistas de sistemas que passaram por essas mudanças - 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. Essa abordagem (1) 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); (2) caracteriza-se pela análise profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 1999); e (3) ajuda o pesquisador a compreender e a descobrir novos significados para aquilo que está sendo estudado (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2006).

As informações foram coletadas através de entrevistas semiestruturadas em profundidade, de observação direta e de consulta a documentos e a registros de arquivo. Dez analistas de sistemas foram entrevistados em seus ambientes de trabalho. Nessas entrevistas, utilizou-se uma lista de temas (sem ordem pré-definida) relacionados à profissão e às empresas empregadoras, que estimulavam os entrevistados a falar sobre experiências boas e ruins proporcionadas pela profissão, sobre boas e más empresas, sobre bons e maus profissionais.

A seleção dos participantes buscou analistas de sistemas com experiência nos dois regimes de contratação: empregados de uma empresa onde TI era atividade-meio, e empregados em empresas que prestavam serviços de TI para outras organizações. O tempo de experiência do profissional no mercado variou de 11 a 40 anos.

As entrevistas foram realizadas nos meses de abril e maio de 2008. Cada entrevista teve duração aproximada de uma hora. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra. As transcrições foram tratadas em duas fases: em um primeiro momento, utilizou-se o software NVIVO, da QSR International Pty., e foram identificados temas recorrentes em todas as entrevistas. Em seguida, iniciou-se uma fase de análise do discurso dos entrevistados sobre esses temas, que foram então reduzidos a quatro: destaque, prestígio, diferenciação e reconhecimento. Essa análise buscou reconhecer o significado latente que estaria por trás de um conteúdo manifesto, muitas vezes influenciado pela retórica do empreendedorismo e da cultura corporativa.

5. Análise dos Resultados

O esforço para construir um autoconceito positivo, premissa da Teoria da Identidade Social de Tajfel (1974), é justamente o primeiro traço que chama a atenção no discurso dos entrevistados. Havia, já nos critérios de escolha da profissão, uma inclinação

para um tipo de trabalho que prometia destaque e prestígio ao profissional, revelando, como sugerido por Tajfel (1974), um esforço para construir um autoconceito positivo:

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).

Ser analista de sistemas significava fazer parte de um grupo restrito de pessoas que entendiam e dominavam 'cérebros eletrônicos'; uma gente que frequentava salas climatizadas, repletas de equipamentos eletrônicos onde fitas giravam, *leds* piscavam e impressoras emitiam relatórios com códigos e números estranhos. Analistas de sistemas pareciam compreender um mundo até então explorado apenas pela ficção científica.

Mas 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 de *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 (os *mainframes*) - foi distribuída por toda a organização, e passou a depender de pequenos servidores, de roteadores, de *links* e de protocolos de fornecedores diversos, que exigiram a especialização dos técnicos e a criação de novos papéis e responsabilidades.

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).

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).

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 transferido para fornecedores de serviço que tentavam contratar os antigos empregados 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 c..., têm 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. A reação dos entrevistados a essa 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 [ênfaticamente] 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 o separa de seu colega, existe um cartaz com seu nome, o número da mesa e o nome do projeto no qual está trabalhando. As gavetas estavam abertas e vazias. Nenhum objeto pessoal, nenhuma fotografia, nenhum porta-caneta, nenhum calendário, nada identifica aquela como a posição de trabalho de José. Se ele for dispensado, não há nada ali que precise carregar consigo. O apelo ao profissionalismo mostrou-lhe qual é o seu lugar na nova relação que se estabeleceu entre empresas e analistas de sistemas, mas isso não evita o desconforto provocado pela sensação de não pertencimento.

Quando estimulados a falar sobre as “boas empresas” de seus currículos, todos os entrevistados falam sobre organizações que atendiam às suas necessidades de destaque, prestígio e diferenciação:

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).

Daniel se sentia reconhecido por ser ouvido, consultado, chamado a participar. Sentia-se tão importante quanto o contador e o auditor, e ao mesmo tempo diferenciado, por dominar uma área de conhecimento específico. Mais do que salário, benefícios e poder, a disposição da organização para escutar o que o profissional tinha a dizer é que lhe dava a medida de seu nível de reconhecimento. A empresa reconhecia nele o profissional diferenciado que ele sempre quis ser.

Miguel oferece outros significados para a palavra “reconhecimento”:

Miguel: *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.*

– Você não se sente reconhecido profissionalmente?

Miguel: *Não.*

– Você espera por reconhecimento?

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

– Premiado pelo quê?

Miguel: *Por qualquer p...!*

– Por qualquer coisa?

Miguel: *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.*

– Por causa do valor dele, que foi baixo?

Miguel: *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.*

– Aquela plaquinha te daria uma sensação de quê?

Miguel: *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.*

– Você já foi elogiado por alguns trabalhos que você fez?

Miguel: *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 p... nenhuma, mas os caras são tidos como os melhores. Uma vez na vida eu queria ser reconhecido desta forma. É óbvio que eu quero receber reconhecimento em forma de dinheiro... [mas] uma coisa que eu sinto falta é de destaque.*

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.

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, ele 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:

Quando a [empresa-A] (...) dividiu a fábrica para [empresa-concorrente] e [empresa-B], no final de 2006, eu 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. (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 por que) investir em uma ligação emocional de longo prazo:

–O que a [nome da empresa] significa para você?

Daniel: *Nada [respondendo rapidamente].*

–Nada?

Daniel: *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.*

6. Considerações Finais

Os analistas entrevistados demonstraram que 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. Mas 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 ao aumento na quantidade de profissionais disponíveis no mercado, o que, ao mesmo tempo, diminuiu o *status* da profissão e reduziu o poder de barganha dos profissionais.

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 de 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, a participar e a 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, por meio dela, uma de suas identidades sociais mais importantes. Não haverá identificação se sua necessidade de destaque e de prestígio não for atendida pela organização.

Se essas mudanças nas relações de trabalho, cujo efeito mais visível é a terceirização (e a quarteirização), contribuíram para que a profissão descumprisse suas promessas de outrora 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.

Referências

- AGRAWAL, S.; GUERREIRO, R.; PEREIRA, C.A. 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.
- 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**. São Paulo: Atlas, 2007. v. 2. p. 39-78.
- 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.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BERGAMASCHI, S.; REINHARD, N. Terceirização de TI: uma proposta de modelo de contratação e gerenciamento. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- BEZERRA, A. K. P.; DORNELAS, J. S. Impactos da terceirização não-seletiva em tecnologia da informação: um estudo em uma distribuidora de *utilities*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **The new spirit of capitalism**. New York: Verso, 2007.
- BOSCH-SIJTSEMA, P. The impact of individual expectations and expectation conflicts on virtual teams. **Group & Organization Management**, v. 32, n. 3, p. 358-388, 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.

- DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva 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.
- FELFE, J. et al. Does the form of employment make a difference? Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers. **Journal of Vocational Behaviour**, v. 72, p. 81-94, 2008.
- FERNANDES, M. E. R.; CARVALHO NETO, A. M. Gestão dos múltiplos vínculos contratuais nas grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, Edição Especial MG, p. 48-59, 2005.
- 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, 2006.
- 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.
- 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.
- _____. **Social identity processes in organizational contexts**. Philadelphia: Psychology Press, 2001.
- IRIBARNE, P. **La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales**. Paris: Seuil, 1989.
- MIOZZO, M.; GRIMSHAW, D. Service multinationals and forward linkages with client firms: the case of IT outsourcing in Argentina and Brazil. **International Business Review**, v. 17, n. 1, p. 8-27, 2008.
- MORIN, E. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.
- MUMFORD, E. Contracts, complexity and contradictions: the changing employment relationship. **Personnel Review**, v. 24, n. 8, p. 54-70, 1995.
- PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- RIGOLON, S. J.; SILVEIRA, M. A. P. As práticas de *body shop* em projetos de TI no Brasil: estudo sobre a percepção dos profissionais acerca dos conflitos gerados e suas influências nos resultados dos projetos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- SAINSAULIEU, R. **L'identité au travail**. 3. ed. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1988.
- 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.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.