

## **GESTÃO GERENCIALISTA E PROFISSIONAIS DA TECNOLOGIA: PESQUISAS INICIAIS**

**Leonardo Tonon** (UTFPR) - leotonon@gmail.com

**Juliana Previatto Baldini Tonon** (Facet) - julianabaldini@yahoo.com.br

### **Resumo:**

*Esse artigo tem como objetivo investigar a influência dos fatores gerencialistas nos modos de trabalhar dos profissionais da área da tecnologia da informação. Em termos metodológicos esta pesquisa fundamentou-se na orientação da pesquisa qualitativa. Através da análise teórica, entrevistas e questionários aplicados, foi observado a influência da tecnologia no dia a dia do trabalhador de tecnologia da informação, as novas exigências, a intensificação da demanda por resultados, a longa jornada de trabalho, a necessidade da gestão de si devido a pressão e estresse que o trabalhador sofre, a não diferenciação da esfera do trabalho e pessoal, além da necessidade de flexibilidade. Fatores que de acordo com o perfil traçado pelos entrevistados, fazem parte do trabalho com tecnologia, ou seja, é preciso aceitar tudo isso. Além disso, é possível perceber como os entrevistados lidam com cada situação, como organizam seu dia a dia em relação ao trabalho.*

**Palavras-chave:** *Flexibilidade; Gestão de Si; Estresse; Tecnologia da Informação; Trabalho contemporâneo*

**Área temática:** *GT-06 Diálogos sobre o Trabalho*

## GESTÃO GERENCIALISTA E PROFISSIONAIS DA TECNOLOGIA: PESQUISAS INICIAIS

### Introdução

Nas últimas décadas a forma de organização das empresas tem se alterado e, conseqüentemente, as maneiras de se gerenciar e conduzir, tanto o trabalho, quanto o trabalhador também tem passado por mudanças. Apesar de não ser novidade, a concepção de racionalização do trabalho tem ganhado novas roupagens no processo de construção da sociedade contemporânea. O trabalho, se antes visto como elemento de grande centralidade e identificação social passa a sofrer diferentes tensões, mantendo-se como elemento central, porém, baseando-se menos diretamente em fatores identitários e caracterizando-se como o grande provedor do consumo (BAUMAN, 2001).

Somando-se ainda fatores ligados à intensificação da competitividade, ou mesmo com alterações dos estilos de vida que se voltam a um intenso fluxo de flexibilidade e rapidez, o trabalho contemporâneo tem explorado cada vez mais características imateriais (LAZZARATO e NEGRI, 2001). Em outras palavras, os resultados materiais do trabalho passam a ser intensificados por meio de processos sociais que totalizam a vida do trabalhador de modo a cobrar, com cada vez mais intensidade a potencialização de seu tempo em função da utilidade. As fronteiras entre os tempos dedicados ao trabalho e aos tempos destinados a outras atividades passam a ser cada vez mais permeáveis entre si, ou seja, a todo momento, independentemente de seu expediente, o trabalhador é levado a consumir intensamente a noção de que os resultados de seus esforços devem ser mobilizados a qualquer momento (TONON et al., 2013).

Nesse contexto, os avanços na área tecnológica têm contribuído na alteração das formas de organização do trabalho. As exigências de agilidade, abertura a mudanças em curto prazo, enfretamento contínuo de riscos (SENNETT, 2006) são facilitados pela adoção de recursos de controle cada vez mais sutis, porém, mais intensos com relação ao processo de cobrança por dedicação ao trabalho. *Smartphones*, computadores compactos, bancos de dados, ou mesmo os mais diversos sistemas de informação e comunicação são capazes de tornar o trabalhador cada vez mais acessível e disponível, alardeando a ideia de trabalho flexível em termos espaço-temporais de modo a muitas vezes não ser encarado como dispositivo de controle.

Na busca incessante por resultados, os mecanismos de gestão baseados nas lógicas competitivas e ganhos de eficiência e eficácia têm intensificado ao máximo a potencialização, tanto de resultados diretos, quanto dos fatores imateriais do trabalho. A constante responsabilização do trabalhador, as cobranças irrefletidas baseadas em metas e resultados quantitativos, ou mesmo a não reflexão sobre distintas possibilidades de existência em relação às cobranças e contradições, tem levado ao que Gaulejac (2007) denomina de *ideologia da gestão* ou, mais especificamente *Gestão Gerencialista*.

Como visto, no contexto gerencialista de flexibilidade, seja em relação ao trabalho de modo amplo, ou ainda em suas condições espaço temporais, em que ao trabalhador cabe a intensificação na gestão de si, as tecnologias ganham grande importância enquanto ferramenta de controle e, essencialmente, autocontrole. É nessa seara que surge o primeiro questionamento direcionador desta pesquisa: de que maneira os aspectos da gestão gerencialista se manifestam com relação aos trabalhadores que trabalham diretamente com o mercado de tecnologia? Diante de tal questionamento, o objetivo traçado foi o de investigar a influência dos fatores gerencialistas nos modos de trabalhar dos profissionais da área da tecnologia da informação.

Em termos de estrutura este trabalho encontra-se assim dividido: na sequência, serão apresentados procedimentos metodológicos e, posteriormente, os dados serão apresentados e analisados conforme referencial teórico pertinente ao tema; por fim, são apresentadas algumas considerações finais.

## 2 Procedimentos metodológicos

Em termos metodológicos esta pesquisa fundamentou-se na orientação da pesquisa qualitativa. Segundo Denzin e Lincoln (2005) tal pesquisa “consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo”, e complementam ainda que “os pesquisadores qualitativos estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem”. Inicialmente, a técnica de pesquisa privilegiada foi a entrevista semiestruturada e as análises foram feitas seguindo-se as instruções da análise de conteúdo (GODOY, 1995).

As análises e constatações iniciais, no então, levaram a uma reorganização da pesquisa durante sua execução. Ao perceber que, mesmo nas conversas, a maioria das respostas eram dadas de modo direto e objetivo, ou mesmo ao ser questionado pelos profissionais sobre a possibilidade de a pesquisa ser feita a partir de algum modo digital, decidiu-se pela elaboração de um questionário disponibilizado digitalmente o qual foi disponibilizado aos investigados subsequentes.

De modo a atender aos objetivos iniciais, foram selecionados profissionais atuantes no campo das Tecnologias de informação. A definição dos participantes de pesquisa se deu pelo uso da técnica de bola de neve, em que os próprios participantes indicam outros que possam contribuir com a pesquisa (MARRE, 1991). A pesquisa foi encerrada tendo por base os critérios de repetição e saturação dos dados. Deve-se salientar ainda que a pesquisa foi realizada entre os meses de novembro de 2014 e junho de 2015.

No total, foram realizadas entrevistas conduzidas a partir de roteiro contendo 30 questões. Por sua vez, o questionário aplicado possuía 20 questões abertas mais 5 questões fechadas indicando características socioeconômicas dos participantes. No total foram respondidas sete entrevistas e foram respondidos 13 questionários, conforme demonstra o Quadro 1.

**Quadro 1 – Caracterização geral dos pesquisados**

Entrevistados	Forma de Coleta de dados	Gênero	Idade	Cargo	Porte da empresa
E1	Entrevista	Feminino	50 anos	Analista de Sistemas	Grande
E2	Entrevista	Masculino	46 anos	Gerente de TI	Médio
E3	Entrevista	Feminino	46 anos	Analista de Informática	Médio
E4	Entrevista	Feminino	44 anos	Analista de Sistemas	Médio
E5	Entrevista	Masculino	23 anos	Modelador em 3D	Grande
E6	Entrevista	Masculino	51 anos	Analista de Informática	Grande
E7	Entrevista	Masculino	45 anos	Consultor de Projetos em TI	Pequena
E8	Questionário	Feminino	51 anos	Consultora de Projetos em TI	Grande
E9	Questionário	Masculino	46 anos	Especialista de Redes	Pequena
E10	Questionário	Masculino	25 anos	Analista de Sistemas	Grande
E11	Questionário	Masculino	35 anos	Supervisor	Média
E12	Questionário	Masculino	27 anos	Especialista de Tecnologia	Média
E13	Questionário	Masculino	43 anos	Analista de Informática	Grande
E14	Questionário	Masculino	35 anos	Administrador de Banco de Dados	Média
E15	Questionário	Masculino	35 anos	Técnico em Apoio	Micro

E16	Questionário	Masculino	35 anos	Operador de Sistemas	Micro
E17	Questionário	Masculino	34 anos	Analista de Sistemas	Média
E18	Questionário	Masculino	27 anos	Analista de Sistemas	Grande
E19	Questionário	Masculino	27 anos	Analista de Sistemas	Média
E20	Questionário	Masculino	36 anos	Analista de Business Intelligence	Micro

É importante acrescentar que dois participantes (E1 e E7) mudaram suas carreiras, atualmente, não trabalhando diretamente na área. A opção por seguir as indicações e também acrescentar a opinião destes profissionais nesta pesquisa se deu pelo fato de que o distanciamento em relação a área poderia trazer compreensões diferenciadas em relação ao distanciamento vivenciado, o que, efetivamente, permitiu a identificação de elementos característico daqueles que se permitem falar analiticamente a partir do distanciamento vivido em relação à atuação profissional.

A partir de leituras flutuantes e organização inicial das respostas, a análise de conteúdo permitiu a categorização dos dados tendo por base o referencial teórico apresentado. As principais discussões oriundas das análises serão apresentadas na sequência.

### 3 Apresentação e análise dos resultados

Em geral, o perfil dos respondentes era caracterizado por homens com idade média de 38 anos. A partir da análise de conteúdo realizada, três categorias foram elencadas: A flexibilidade e a readequação espaço-temporal; trabalho, pressões e gestão de si; trabalho e família.

#### 3.1 FLEXIBILIDADE E READEQUAÇÃO ESPAÇO-TEMPORAL

Apesar de comumente as consolidações das leis de trabalho definirem uma média de 8 horas para a jornada diária de trabalho, dentre os pesquisados não foi incomum encontrar relatos de rotinas envolvendo até 14 horas de trabalho. A média estabelecida entre os respondentes foi de 10 horas de trabalho por dia, sendo que o grande argumento é o de que tal jornada é necessária em função das exigências pelas diversas cobranças por resultados. Especificamente ao envolver os contextos de viagem, é possível mencionar a frase de E15 ao relatar que trabalha "8 horas quando não estou viajando e em média 14 horas quando viajo".

O fato de trabalhar em jornadas mais longas, ou mesmo trabalhar em horários flexíveis, é praticamente normalizado entre os profissionais, conforme demonstra a fala das entrevistas E4: "Eu costumo trabalhar [fora do expediente], porque na nossa área de TI é comum. A gente tem que trabalhar fora de expediente, trabalhar quando ninguém está mexendo no sistema".

Nesse contexto é possível trazer presente as concepções de Antunes (2014), ao mencionar que os trabalhadores estão passando por diferentes modos de submissão ao trabalho, entre eles ritmos intensificados e jornadas prolongadas passam a compor uma realidade de aceitação por parte dos envolvidos. Ademais, Gaulejac (2007) menciona que as características gerencialistas intensificam as intensas cobranças, contribuindo para o que o trabalhador não questione as consequências do excesso de trabalho. O referido autor ainda menciona como o uso dos novos recursos tecnológicos de trabalho tem contribuído para que o trabalhador se torne disponível ao trabalho nos mais variados momentos da vida.

Apesar das situações de viagem, foi possível constatar na maioria das falas que a conexão constante à internet e o uso intenso de *smartphones* e *notebooks* não necessariamente necessitam que o profissional esteja rotineiramente presente na empresa para a execução de seu trabalho. Na medida em que os conceitos imateriais são o grande foco de quem atua nesta área, os limites do escritório não representam mais fronteiras para que o trabalho seja desenvolvido: a presteza no atendimento ao cliente ou mesmo o uso da criatividade na

elaboração de produtos ou na solução de problemas passam a compor uma difusa jornada que cada vez mais invade as mais diversas esferas de vida deste trabalhador alterando com certa constância as concepções do onde e quando trabalhar.

### 3.2 TRABALHO, PRESSÕES E GESTÃO DE SI

Como mencionado, além das pressões e altas cargas de trabalho, a maioria dos entrevistados mencionam constantemente as cobranças pela disponibilidade através dos celulares, e-mails, Skype e outros mecanismos de comunicação rápida para caso de emergências do trabalho. E9 diz que "Sempre estou focado pois na nossa área a pessoa tem de ficar ligada o tempo todo". Sob a perspectiva gerencialista (GAULEJAC, 2007), o trabalhador passa a ser constantemente responsabilizado pela organização complexa de seu trabalho, sendo solicitado a contribuir com o processo de controle, compatibilizando-o como autocontrole. Metas, prazos e resultados passam a ser palavras de ordem no processo de auto-organização das mais diversas esferas da vida em função da atuação profissional. Nesse contexto, as fronteiras das forças de gestão, ora restritas às empresas passam a tomar conta da vida dos sujeitos na medida em que se manifestam e normalizam-se na forma da gestão de si (TONON et al, 2015; GAULEJAC, 2007).

O prazo de entrega de projetos e o fato de muitas vezes os clientes não compreenderem o que está sendo realizado, são queixas recorrentes na pesquisa. Ainda nessa seara é possível acrescentar as influências de outros fatores como: estresse, a falta de pessoas capacitadas para lidarem com as atividades necessárias, demanda excessiva, falta de tempo para realização de projetos e má comunicação quanto a prioridade dos projetos. Tais elementos mostram-se como fortes indícios de fontes de pressão capazes de despertar para a necessidade de gerir a si mesmo de modo a mediar as mais diversas tensões oriundas de suas atividades. Nesse contexto, E8 menciona que "Pressão sobre prazo e qualidade do produto. Sempre que estou pressionado tento sair desta situação mais rápido possível". Ou ainda conforme E20 "O principal [fator de pressão] é o excesso de novas atividades e a dificuldade em se concluir as demandas nos prazos orçados. Procuo negociar os prazos sempre que possível para reduzir o stress". Nas mais diversas situações e momentos, portanto, é solicitado ao trabalhador responsabilizar-se por lidar com as mais distintas exigências, mesmo que estas, muitas vezes, não estejam sob suas possibilidades de controle.

Nesse contexto autocontrole e gestão de si como formas de atender às mais intensas demandas competitivas difusas no mercado, o corpo, cada vez mais intensamente é submetido também a formas diversas de pressão. Dentre as falas analisadas foi frequente queixas, por exemplo, de manifestações de quadros de labirintites desencadeadas pelo estresse, que, por sua vez, surge como consequência em ter dificuldade de lidar com a diversidade e intensidade das pressões.

A (re) produção dos trabalhadores atuantes na área investigada, em muitos casos ampliam-se por meio dos contextos de subjetividade, contribuindo para que os processos de racionalização da gestão de si na forma de encarar o trabalho passe também a invadir outras esferas de suas vidas. A maioria dos pesquisados argumenta que as vivências de racionalização e sistematização constante das atividades de trabalho passaram a ser adotadas nas mais diversas ações cotidianas, independentemente de essas estarem ou não ligadas a suas rotinas profissionais. Tal fato pode ser ilustrado na fala de E17:

Com certeza, toda a disciplina, planejamento, adoção de métricas, estimativas, cálculos precisos, tudo isso, invariavelmente, acaba influenciando na vida pessoal. Desde as tarefas mais simples, como escolher o lugar pra jantar, até as mais complexas, como comprar um carro ou apartamento, acabo adotando alguma técnica utilizada no trabalho (E17).

Em alguns casos os profissionais manifestaram preocupação com o fato do trabalho com tecnologia ser exacerbadamente racional. As autorreflexões e queixas aparecem no sentido de transpor um modo calculista em esferas como, por exemplo, relacionamentos, em que há a necessidade de se pensar antes de tomar atitudes quase que “robotizadas”.

Ao serem questionados sobre o perfil desejável aos profissionais da área, novamente os entrevistados trouxeram fatores ligados à concepção gerencialista na produção de um trabalhador responsável por gerir a si mesmo. De acordo com os entrevistados, para trabalhar com TI, é necessário que o profissional esteja intensamente comprometido com a empresa, que saiba trabalhar em equipe, que goste de sempre estar se atualizando, que seja flexível, autodidata, esforçado, competente, entre outros. Conforme as seguintes falas:

Tem que ser uma pessoa autodidata, que procura sempre informações, inovações, tem que ter um *feeling* para sentir o que o usuário precisa, e também gerenciar a parte de até que ponto você vai colocar uma tecnologia para aquela pessoa, se ela vai poder utilizar ou não, se ela vai ter condições de manusear essa nova tecnologia (E3).

A característica que não pode faltar para um setor como o meu é o trabalho em equipe e o bom relacionamento com outras pessoas, os projetos são sempre divididos em grupos de pessoas distintas e a comunicação é uma ferramenta indispensável para a boa realização e andamento das tarefas (E5).

Apesar de, na maioria dos casos ser possível observar a dificuldade de muitos entrevistados em lidarem com a diversidade das demandas e pressões, percebe-se que a organização racional do modo de existência pode dar lugar a outras possibilidades de constituição dos estilos de vida. Um exemplo desta concepção aparece na fala de E19 ao mencionar que “Minha disponibilidade para trabalho é apenas no horário comercial. Não ligo computador, nem fico conectado em programas de mensagens/rede social, quando estou em casa”, ou ainda de E15 ao dizer que “antigamente não conseguia me desligar do trabalho, sempre levava os problemas para casa, hoje somente no ambiente de trabalho resolvo os problemas, é muito raro levar algum problema para resolver em casa”. Em geral, mesmo as possibilidades de rotinas diferenciadas daquelas comumente compartilhadas entre os profissionais são ainda autocontroladas na forma da gestão de si, todavia, a busca por distinção entre esferas de tempo e de espaço despertaram para análises que poderão ser observadas na sequência.

### 3.3 TRABALHO E FAMÍLIA

Outro elemento de destaque na concepção da produção dos estilos de vida dos pesquisados consiste na forma de conciliar as mais diversas pressões e exigências do trabalho com relação ao círculo familiar. E2, diz que sua família é afetada diretamente pela ausência ocasionada pelo trabalho: “devido a longa jornada de trabalho, viagens, a gente acaba ficando um pouco ausente”. Por outro lado, E11 reconhece a influência financeira da atividade “É minha principal fonte de renda. Quanto maior, mais acesso a recursos”.

Nas falas, em geral, os entrevistados mencionaram que a família não costuma reclamar da rotina do trabalho, todavia, percebem que a influência de suas rotinas nem sempre desperta fatores positivos, mas pode trazer influências negativas e desconforto no convívio com os seus. Todavia, o processo de racionalização verificado na gestão de si, novamente manifesta-se em situações diversas, como na expressão dita pelo entrevistado E1: “Bom, nesse ponto eu diria que como você fica muito ocupado com o seu trabalho, a família inteira ou entra para ajudar e todo mundo tem que ser independente, ou não tem condições de trabalhar”. A maioria, no entanto, manifesta o desejo por passar mais tempo em casa e, essencialmente, poder dar mais atenção a família. Foi nesse contexto que a vivência de dois pesquisados chamaram

atenção: E19, ao optar com trabalhar em domicílio para ter maior aproximação familiar, mesmo tendo que organizar com mais cuidado as distinções entre o tempo de trabalho e o tempo dedicado a outras atividades; e E1, que fez a opção por deixar de atuar na área com vistas a dedicar-se melhor à família.

#### **4 Considerações finais**

Em geral, as mudanças tecnológicas observadas nas últimas décadas implicaram em diversas alterações quanto aos modos de existência. No mundo do trabalho não foi diferente, visto que cada vez mais as fronteiras de espaço e tempo ganharam permeabilidade na relação empresa-trabalhador. Nesse contexto, investigar o processo de organização do trabalho daqueles profissionais diretamente ligados à área da tecnologia, mais especificamente da tecnologia da informação, despertaram a atenção por contemplar o envolvimento dessas duas grandes categorias analíticas. Somadas a elas, a compreensão de que a gestão tem adquirido características gerencialistas ao extrapolar as fronteiras empresariais, o objetivo deste trabalho consistiu em investigar a influência dos fatores gerencialistas nos modos de trabalhar dos profissionais da área da tecnologia da informação.

As investigações realizadas, permitiram, de modo geral, perceber que tais profissionais, pela influência de seus próprios recursos profissionais são estimulados a reorganizarem seus tempos de trabalho para além daqueles comumente estabelecidos. Ademais, a possibilidade de estar sempre conectado ao trabalho permite que diversas atividades sejam desenvolvidas durante viagens ou mesmo em espaços distintos da empresa. Ao trabalhador da área de sistemas da informação é solicitada a disponibilidade integral para o atendimento das demandas instantâneas que podem surgir.

A forma de reorganizar de maneira constante e flexível o tempo e o espaço de trabalho ao mesmo tempo em que deve dar conta de cumprir com metas, prazos e outras pressões, ampliam as situações de controle para formas de autocontrole. Tal situação leva o profissional a adotar táticas de gestão, outrora restrita às empresas, às suas próprias vidas, tendo de constantemente ter de mediar as mais diversas situações envolvendo as esferas de trabalho e outras esferas de suas vidas. É nesse contexto que os processos racionais da gestão são ressignificados na forma de gestão de si mesmo, todavia, não uma gestão qualquer, mas uma gestão de si envolvendo rotinas, famílias e outras esferas, porém, tendo por base a centralidade do trabalho.

As possibilidades de organização dos modos de existência, em muitos casos carregam consigo o processo de racionalização do trabalho para outras dimensões da vida, como é o caso da relação dos profissionais investigados com suas famílias. Em muitos casos, apesar de sentirem-se ausentes, os pesquisados destacaram que esta é a possibilidade quase que normalizada para garantir o sustento financeiro da casa. Por outro lado, dois dos casos investigados chamaram atenção para a reorganização de seus processos de gestão de si: seja pela tentativa de racionalização e divisão entre os tempos de trabalho e os demais tempos dedicados a outras possibilidades de vida, ou ainda, a decisão pelo desligamento da profissão com vistas a dedicação a outras prioridades e adoção de novos estilos de vida.

Por fim, ao compreender as limitações desta pesquisa sugere-se que novos estudos sejam desenvolvidos e aprofundados com vistas a ampliação das discussões aqui iniciadas: pode-se buscar ampliação da pesquisa com amostras quantitativas mais expressivas. Outras possibilidades envolvem ainda ampliar o foco dos profissionais para além daqueles envolvidos com as tecnologias da informação, ou seja, pesquisas futuras poderão trazer significativos avanços caso envolvam outros profissionais dedicados às mais diversas áreas que envolvem os trabalhos com tecnologia, buscando compreender a relação de tais com seus modos vida.

## Referências

ANTUNES, Ricardo. Desenhando a nova morfologia do trabalho no Brasil. *Estudos Avançados*, n. 28, v. 81, 2014.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *The Sage handbook qualitative research*. Thousand Oaks: SAGE, 2005.

GAULEJAC, Vicent. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Idéias e Letras, 2007.

GODOY, ARILDA S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, Jun, 1995.

LAZZARATO, M. e NEGRI, A. *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

MARRE, J. História de Vida e Método biográfico. In: *Cadernos de Sociologia*. Porto Alegre, V. 3, n.º 3, p. 89-142, 1991.

SENNETT, R. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006.

TONON, L. et al. Trabalho, arte e vivência de dilemas contemporâneos. *Qualit@s revista eletrônica*, v. 14, n.1, 2013. Disponível em:  
<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1664/923> [Acesso em 04/04/2015].