

Universidade Federal de São Carlos – UFSCar  
Centro de Educação e Ciências Humanas – CECH  
Departamento de Sociologia – DS

**Tudo sob controle:  
percepções dos estagiários sobre controle e autonomia  
em uma empresa de marketing digital**

Nathália Heleno Chaves

São Carlos, outubro de 2021.

Universidade Federal de São Carlos – UFSCar  
Centro de Educação e Ciências Humanas – CECH  
Departamento de Sociologia – DS

**Tudo sob controle:  
percepções dos estagiários sobre controle e autonomia  
em uma empresa de marketing digital**

Nathália Heleno Chaves

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Sociologia da Universidade Federal de São Carlos como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Ciências Sociais com ênfase em Sociologia.

Orientadora: Profa. Dra. Aline Pires

São Carlos, outubro de 2021.

Dedico este trabalho a memória de minha avó  
Cândida Francisca Amadeu Heleno.

## **Agradecimentos**

Agradeço, primeiramente, aos meus amigos que a faculdade proporcionou, Ivan, Júlia e Bianca, que me apoiaram e foram companheiros de todas as matérias do curso e me ajudaram a tornar toda minha trajetória universitária melhor, em todos os aspectos.

Agradeço aos meus familiares, Célio, Rosangela, Denise e Gabriela, sem eles não seria possível estar na universidade e eu não teria conseguido construir tudo que construí.

Agradeço às minhas melhores amigas pelos momentos de diversão e desconpressão, Lorenza e Talita. E ao meu namorado, Renan, pelo maior apoio no dia a dia.

E por fim e mais importante, a minha orientadora Aline, sem as dicas, auxílio e principalmente compreensão, não seria possível.

Obrigada a todos vocês.

## Sumário

<b>Resumo.....</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo 1 - A pesquisa .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Apresentação.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Metodologia e trajetória da pesquisa empírica .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 O contexto de São Carlos e a Empresa A.....</b>	<b>10</b>
<b>Capítulo 2 – Do contexto da flexibilidade à Empresa A.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 O trabalho informacional e flexível: uma breve contextualização     teórica.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 A empresa A no contexto do “trabalho imaterial” .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 A cultura organizacional e o perfil dos trabalhadores da Empresa A .....</b>	<b>24</b>
<b>Capítulo 3 - Novas formas de controle e o discurso do empreendedorismo... 27</b>	
<b>3.1 Relação entre a flexibilização e as novas formas de controle.....</b>	<b>27</b>
<b>3.2 Os trabalhadores e a incorporação dos processos como controle.....</b>	<b>28</b>
<b>Considerações Finais .....</b>	<b>34</b>
<b>Apêndice: Roteiro de Entrevista.....</b>	<b>35</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>40</b>

## RESUMO

A presente pesquisa buscou compreender como as mudanças recentes nas formas de controle sobre o trabalho adotadas por empresas de tecnologia são percebidas pelos trabalhadores, isto é, se os mesmos se percebem enquanto autônomos ou controlados, em uma empresa de Marketing Digital, em São Carlos-SP, que nomearei de *empresa A*. De maneira mais específica, busco analisar o conjunto de práticas da empresa, a partir dos discursos dos estagiários, analisando a percepção dos mesmos sobre a liminaridade entre a percepção de controle e autonomia. O estudo se refere aos trabalhadores de áreas em que a atividade é considerada intelectual e criativa, com uma demanda por um trabalhador autônomo, autogerido e engajado. Ao longo da análise, argumenta-se que o discurso do empreendedorismo foi uma das principais bases para a transformação dos mecanismos de controle. A pesquisa se constitui de um estudo de caso que foi realizado, sobretudo, através de entrevistas semiestruturadas.

**Palavras-chave:** trabalho; controle; autonomia; marketing digital.

## **CAPÍTULO 1**

### **A PESQUISA**

#### **1.1. Apresentação**

Partindo de um panorama das transformações das últimas décadas no mundo do trabalho, a presente monografia visa compreender mudanças nas formas pelas quais as empresas exercem o controle sobre o trabalho e sobre os trabalhadores, partindo do caso da Empresa A, localizada em São Carlos - SP, especializada em Marketing Digital, sendo este um segmento que vem crescendo substancialmente nos últimos anos.

O objetivo desta pesquisa é compreender, a partir de uma análise da percepção dos estagiários da Empresa A, os mecanismos de controle dessa empresa, e como são experimentados e incorporados pelos mesmos. Para tanto, partirei de duas hipóteses: a) empresa A, por ser focada em resultados/metras e possuir normas flexíveis de horário e vestimenta, que tem como um de seus valores a busca pela diversidade, favorece que seus profissionais não percebam diretamente e nem reconheçam claramente os mecanismos de controle a que estão submetidos, ou, ainda, pensem que se submetem por vontade e escolha. Esses trabalhadores, assim, teriam sua subjetividade forjada a partir do estímulo ao engajamento e por serem encorajados a “vestirem a camisa da empresa” (muitas vezes literalmente), o que pode ser tratado como uma nova roupagem de controle, que não emana tão diretamente de um superior hierárquico. b) A segunda hipótese é que essa forma de controle, diferente daquele exercido nas organizações tradicionais (que possuem uma hierarquia verticalizada), em uma empresa que prega constantemente a inovação e o olhar para o futuro, se estabelece em forma de cooperação entre seus funcionários e destes com os seus superiores, sendo sempre estimulados a auxiliar, no que for preciso, outros times da empresa, o que não corresponde exatamente ao escopo das atividades do funcionário no momento da contratação, reforçando valores de solidariedade e crescimento conjunto na empresa, o que seria incentivado mais no âmbito do aprendizado, e não em relação à participação da divisão dos lucros e resultados.

A pesquisa foi baseada em metodologia qualitativa. A técnica utilizada foi,

principalmente, a entrevista semiestruturada<sup>1</sup>, realizada com 10 estagiários da empresa A que integram o corpo de funcionários de uma das gerências da empresa<sup>2</sup>. As entrevistas foram realizadas por videochamada, em razão da pandemia COVID-19<sup>3</sup>. Além das respostas obtidas, busquei analisar as expressões do interlocutor (movimentos faciais e tom de voz, por exemplo), para identificar, além dos relatos em si, a percepção real dos trabalhadores sobre o tema, fora do local de trabalho, ocultando a identidade dos interlocutores.

Para desenvolvimento da pesquisa, tive vasto acesso ao campo, por ter tido uma experiência de trabalho na referida empresa. Inclusive, parte da minha motivação veio de falas presenciadas em situação informais, que serviram como incentivo para a monografia e que instigaram a curiosidade para realização da pesquisa para identificação e compreensão dos possíveis mecanismos de controle nesse tipo de organização. Um momento emblemático foi a fala de um gerente a respeito de responsabilização, sempre instigando a busca do desenvolvimento pessoal apoiado nos colegas da empresa, mesmo não fazendo parte do escopo do trabalho.

Outro ponto interessante que observei é o fato da maioria dos estagiários não ter experiências anteriores de trabalho, o que se confirmou nas entrevistas. Na Empresa A, os estagiários são contratados direto das universidades da cidade, São Carlos. Esses trabalhadores iniciantes comumente ressaltavam o quão boa é a forma de organização da empresa frente às demais, percepções que se pautavam em ideias gerais sobre como se estrutura uma organização tradicional. Ademais, na Empresa A, há a proposta de horário flexível, porém existem, na prática, obrigações que fazem com que os trabalhadores estejam presentes sempre em um horário específico e predeterminado.

Ao longo da investigação, também produzi um diário de campo, primeiramente na fase de pesquisa exploratória, com delineamento e caracterização inicial da empresa, sempre levando em consideração as variáveis que busquei analisar no recorte da presente pesquisa, e depois sistematicamente até a finalização da fase de pesquisa de campo. A utilização do registro das observações em um diário de campo possibilitou analisar situações para além das percepções e dos discursos dos trabalhadores entrevistados, como também situações concretas do relacionamento

---

<sup>1</sup> Caracterizados na página 25.

<sup>2</sup> Explicarei melhor a organização da Empresa A no Capítulo 2.

<sup>3</sup> Pandemia de Coronavírus, iniciada no final de 2019.



diário dentro da empresa, que serviram de apoio aos resultados apresentados.

A Empresa A foi escolhida, primeiramente, pelo acesso ao campo e também por sua localização geográfica, pois o município de São Carlos comporta um conjunto significativo de startups e empresas do ramo tecnológico, sendo um polo de inovação tecnológica que já recebeu apoio estatal (ANDRADE E SILVA FILHO, 2015). Além disso, a empresa em questão possui grande relevância em seu ramo de atuação, o marketing digital, na América Latina, já tendo recebido alguns prêmios.

A justificativa desta pesquisa encontra-se também no fato de que, por tratar-se de um tipo de organização do trabalho tão recente, ainda não existem muitos estudos monográficos sobre empresas que não se configuram como tradicionais, ou seja, que estão focadas em evoluir rapidamente propondo novas ideias como solução aos problemas, são disruptivas, escaláveis, em que a maioria dos processos podem ser rapidamente sequenciados, com formas inovadoras de controle do trabalho, visando o engajamento do trabalhador.

## **1.2. Metodologia e trajetória da pesquisa empírica**

A presente pesquisa parte de métodos de pesquisa qualitativos, contando com uma ampla observação participante, com o contato direto e pessoal com o universo da empresa A, e com entrevistas semiestruturadas. Dessa forma, o meu acesso ao campo, permitiu um grau de interação com os colaboradores mais profundo, além de um compartilhamento de experiências em diferentes níveis, porém sempre buscando reconhecer que “o que sempre vemos e encontramos pode ser familiar mas não é necessariamente conhecido e o que não vemos e encontramos pode ser exótico mas, até certo ponto, conhecido (VELHO; p. 126)”.

A investigação foi pautada no questionamento e no exame sistemático do ambiente em que estava inserida, junto à realização das entrevistas semiestruturadas. Ademais, um ponto importante de conhecer o campo de estudo de maneira profunda é a possibilidade de se evitar pensamentos apressados e preconceituosos nas análises, porque toda a análise girou em torno de um ambiente conhecido, então as conclusões foram sendo obtidas como resultado progressivo de decisões e interações cotidianas ao meu redor, no período anterior e durante a pandemia de COVID-19.

O recorte que aqui adotei foi a escolha de uma gerência específica<sup>4</sup>, com ambientação em apenas um dos prédios da empresa, pois os funcionários, quando trabalhavam presencialmente, ficavam alocados em três diferentes prédios. A escolha dessa gerência não foi ao acaso, pois é a gerência a qual eu tinha mais acesso e é o prédio, chamado de *campus 1*, que é o principal da empresa. Dentro desse recorte, as entrevistas foram realizadas com nove colegas de trabalho, todos os entrevistados eram estagiários naquele momento. Inicialmente, a intenção era que as entrevistas fossem realizadas presencialmente, com uma análise mais a fundo também da linguagem corporal, porém, por conta da pandemia da COVID-19, as entrevistas aconteceram de maneira remota, por chamada de vídeo, e foram gravadas na plataforma do Google Meet. Além das entrevistas, também foram registradas observações em um diário de campo durante um mês.

O isolamento social propiciado pela pandemia da COVID-19 ainda trouxe algumas vantagens e desvantagens ao longo da pesquisa, sendo um divisor de águas para as análises e conclusões. Uma vantagem é que pude avaliar uma das minhas hipóteses com mais precisão, pois, se antes desse período a Empresa A promovia *happy hours*, um escritório com comida à vontade, jogos e vídeo game, depois não havia mais nada disso, tornando mais evidente a carga de trabalho para esses estagiários. A desvantagem desse cenário mundial e que impactou fortemente minha pesquisa, foi que, como as mudanças foram muito drásticas em relação às formas de organização do trabalho na empresa A, foi bastante difícil conduzir às entrevistas em relação às vivências pré-pandemia.

### **1.3 O contexto de São Carlos e a Empresa A**

A cidade de São Carlos, localizada no interior do estado de São Paulo, e sede da Empresa A, é considerada um polo de alta tecnologia. Na cidade, é explícita e iminente a presença de empreendedores que canalizam seus esforços para o movimento de criação de empresas de base tecnológica no polo e região. Esse movimento é desvendado quando se observa que a localização desse aglomerado de empresas é nas imediações de importantes universidades públicas, Universidade de São Paulo (USP) e a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Assim, as

---

<sup>4</sup> No capítulo 2 vai ser descrita a organização da empresa em questão.

empresas conseguem absorver os profissionais dessas grandes instituições, numa localidade onde o custo do terreno e mão de obra são menores comparados às grandes capitais. Segundo Torkomian (1994), o principal fato para o surgimento e estabelecimento de empresas de alta tecnologia em São Carlos foi um processo quase de “overdose” da ciência na região por um tempo, por conta da existência dessas grandes universidades, nas quais os departamentos de alto desempenho acadêmico externalizaram para além do ambiente universitário e também criaram programas de pós-graduação.

Visto isso, vale revisitar histórico dessas grandes universidades na cidade. A Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) começou o seu funcionamento em 1970, somente com cursos de licenciatura em ciências e engenharia de materiais. Hodiernamente, a instituição foi ampliada e hoje conta com mais de 60 cursos de graduação e de 52 programas de pós-graduação em diversas áreas. Além do campus de São Carlos, conta ainda com mais três campi (Sorocaba, Araras e Lagoa dos Sinos).

Já a Universidade de São Paulo (USP) foi criada em 1948, com origem na Escola de Engenharia de São Carlos (EESC), também hoje dividida em três centros: a) Instituto de Ciências Matemáticas de São Carlos (ICMSC), responsável pelos cursos de matemática e ciências da computação; b) Instituto de Física e Química de São Carlos (IFQSC), responsável pelos cursos de física e química; c) Escola de Engenharia de São Carlos (EESC), responsável pelos cursos de engenharia civil, engenharia mecânica, engenharia elétrica, engenharia de produção mecânica, arquitetura, hidráulica e saneamento, transportes, engenharia ambiental e metalurgia, entre outros.

Ademais, São Carlos é conhecida como “Capital da Tecnologia” e essa denominação não é só por causa das universidades, mas também devido a uma política organizacional de implementação de incubadoras, como um modelo de fomento de tecnologia inspirado por experiências nos EUA e Europa. São Carlos foi uma das primeiras experiências desse tipo no Brasil (ANDRADE E SILVA FILHO, 2015).

Dessa forma, o desenvolvimento do empreendedorismo tecnológico na cidade não foi fortuito, mas o que uniu o desenvolvimento de ciência e tecnologia à lógica empreendedora foi a criação do ParqTec, uma corporação privada e sem fins lucrativos, com o ideal de planejar uma ambientação em São Carlos para ser o Vale

do Silício Brasileiro (MUNARO, 2018). Logo, por conta da criação dessa estrutura, começaram a surgir muitas empresas em São Carlos, assim como a Empresa A, especializada em Marketing Digital.

Em termos geracionais, a Empresa A é formada, sobretudo, por "colaboradores"<sup>5</sup>, em sua imensa maioria, com menos de 30 anos e em sua primeira experiência de trabalho, ocupando o cargo de estagiário, sendo, majoritariamente, universitários advindos da USP e UFSCar. Por conta desse perfil, o espaço do escritório pode ser descrito como bastante informal, divertido e jovial, contando com diversas ilhas coletivas de trabalho, onde ficam dispostas mesas longas num amplo salão, que possui paredes coloridas, uma grande parede grafitada com o logo da empresa de maneira lúdica, além de pequenas salas de reunião, cada uma com um tema lúdico. Há também um amplo quintal com puffs espalhados por todo o espaço e a presença de cachorros dos colaboradores, além de uma arte na parede muito colorida, colocada ali, segundo o discurso corporativo, com função antidepressiva e anti stress.

Um aspecto interessante é que, na fachada do escritório, não há nenhuma identificação. Em realidade, o prédio se parece bastante com uma casa. Ademais, quando eu entrei pela primeira vez neste espaço, minha primeira impressão foi que era muito barulhento, mas, mesmo assim agradável e amigável, por conta da área externa e da identificação que eu tive com as pessoas que ali estavam.

A Empresa A funciona também baseada alguns valores definidos pelos diretores e mentores de grandes empresas de tecnologia, que são divulgados em todas as assinaturas de emails, são eles: 1) Nós somos a evolução, buscamos sempre por mais, sempre querendo melhorar; 2) os colaboradores podem ser eles mesmos e há respeito quanto a isso, dessa forma as pessoas são tratadas com carinho e o ambiente de trabalho também; 3) a aspiração por aprender é tão fundamental quanto a por ensinar, por isso troca de conhecimento é a base, dentro e fora; 4) nada é para sempre, tudo é mutável e somos flexíveis quanto a isso; 5) nossas decisões são baseadas em dados e sempre objetivas.

A hierarquia não é algo muito discutido na empresa A, os trabalhadores são tratados de maneira muito igualitária, como se não tivesse distinção de cargos, e isso fica explícito no ambiente do escritório que é coletivo e, muitas vezes, seu gerente

---

<sup>5</sup> Termo utilizado pelos diretores da empresa.

está logo do seu lado. Dessa forma, quais são os cargos? Acima de todos estão os diretores, depois há um gerente, que lidera um grupo de supervisores, abaixo desses há um time de coordenadores que por sua vez, lideram, individualmente, diferentes grupos de estagiários e analistas. A localização dos times no espaço é organizada por gerência e segmentada por pequenos times de cada coordenador.

Pensando nessa hierarquização e na organização do ambiente, há muita proximidade de todos os colaboradores com os diretores e gerentes. Também há um sistema de reuniões que facilita ainda mais esse relacionamento próximo: a reunião geral, comandada por dois diretores, que sempre fazem essa reunião descontraída com toda a empresa; a obrigatoriedade de se ter reuniões com uma pessoa para aprender sobre diversos assuntos, que são chamadas de *one a one*<sup>6</sup> (1:1), e que pode ser marcada com qualquer outro colaborador da empresa, incluindo diretores e gerentes; reuniões mensais de gerentes com estagiários e analistas, com a intenção de ser bem descontraída e como espaço seguro de reclamações.

Na empresa A, existem também alguns grupos de afinidade organizados por alguns trabalhadores que se dispõem a participar e desenvolver as iniciativas. Os grupos de afinidade são: de raça, diversidade, mulheres, comida, cultura e há um que promove desenvolvimento. Esses coletivos são comandados por colaboradores que se identificam com as referidas causas, mas essa participação não conta de nenhuma forma para a avaliação de desempenho e ciclo de promoções. O que acontece nesses coletivos é um “trabalho doméstico corporativo voluntário”, ou seja, os trabalhadores que ali estão, pensando em iniciativas, lidando com problemas de outros trabalhadores, não estão sendo remunerados para nada disso.

Ademais, não é muito claro como é feita a análise de desempenho. É de conhecimento coletivo que as promoções ocorrem em ciclos de seis meses, porém, ao mesmo tempo, considerando a demanda de clientes e de renegociação, pude observar muitas promoções fora desse ciclo, e em todos os casos, elas não eram justificadas.

Existem algumas estratégias utilizadas enquanto vantagem perante outras empresas para atrair novos estagiários. A primeira delas seria a proposta de horário flexível para todos os colaboradores, no qual o horário de trabalho pode ser conciliado com as aulas da faculdade. Outro ponto são as grandes festas de início de ano e

---

<sup>6</sup> Um por um.

aniversário da empresa, *happy hours* organizados pelos trabalhadores pertencentes ao coletivo de cultura e os presentes (brindes) - todos sempre personalizados com as cores e com o logo da empresa - distribuídos em vários desses happy hours e um deles agradecendo o trabalho durante a pandemia de COVID-19.

Outro ponto importante é que sempre havia muitos alimentos disponíveis no escritório e de livre acesso, além de alguns alimentos que tinham dias determinados. Quinta-feira, por exemplo, era o dia da pipoca. Toda a logística de compra e abastecimento desses alimentos era comandada por uma colaboradora do coletivo de comidas com o auxílio das funcionárias responsáveis por fazer o café e pela limpeza do escritório.

Outro ponto que faz parte da estratégia de benefícios da empresa é a organização de campeonatos de futebol, vôlei, e jogos online, como *League of Legends*. Já houve, inclusive, uma copa da Empresa A, tanto presencial, quanto online. Existem ainda espaços de acolhimento, onde é colocado à disposição um psicólogo com o qual os trabalhadores podem conversar sobre diversos assuntos e pedir ajuda quanto às relações na empresa. Ainda, pode-se contar com yoga gratuita paga pela Empresa A, incluindo sessões de alongamento e relaxamento, que foram intensificadas no período de pandemia. Outro benefício, anterior ao isolamento social, era a disponibilização de sessões de massagem com um custo mínimo de cinco reais.

## CAPÍTULO 2

### Do contexto da flexibilidade à Empresa A

#### 2.1. O trabalho informacional e flexível: uma breve contextualização teórica

De acordo com Harvey (1993), as inovações tecnológicas e organizacionais de Henry Ford, com início em 1914, já advinham de tendências estabelecidas pelo taylorismo na administração científica. No entanto, o fordismo era revolucionário, pois passou a reconhecer o consumo em massa, estimulando e viabilizando por um novo sistema de trabalho, com uma nova gerência e uma nova política de controle, na qual os trabalhadores tinham contratos duradouros e rígidos. O trabalhador passou a ser submetido a rotinas de trabalho na qual a repetição de tarefas era o principal modelo, sendo intensificado ainda mais com a ampliação da divisão social do trabalho e com a padronização e automação da fábrica. No contexto dos anos 1970, o sistema fordista estava chegando próximo a sua maturidade e seu sistema rígido de produção e de contrato de trabalho não faziam mais sentido perante as demandas de diversidade advindas da sociedade no capitalismo global, havendo um movimento de desintegração da hierarquia vertical e a substituição por uma hierarquia global (CASTELLS, 1999).

Num contexto pós-fordista, o toyotismo passa a ganhar visibilidade, revolucionando as organizações produtivas, onde a produção é orientada pela demanda e o crescimento pelo fluxo, o que dá início a uma fluidez na produção e a exigência de um trabalhador mais polivalente, que sabe trabalhar em equipe e tem maiores conhecimentos técnicos, além de permitir maior integração no âmbito das mudanças tecnológicas. Nesse momento, há maior autonomia na tomada de decisão e uma hierarquia administrativa horizontal, buscando o envolvimento do trabalhador (ZARIFIAN, 2002).

De acordo com Harvey (1993), os novos métodos de gerenciamento do toyotismo configuraram uma dimensão fundamental da reestruturação produtiva e o envolvimento do trabalhador ao processo adquiriu característica de um sistema de incentivo e recompensas. Ademais, a relação capital-trabalho também foi se alterando, na medida em que foram aumentando as pressões de controle do trabalho e uma maior divisão das responsabilidades, processo intensificado com o avanço tecnológico, exigindo maiores conhecimentos técnicos para operar as máquinas que

substituem postos de trabalho, passando o trabalhador a ser responsabilizado pela sua capacitação e atualização. Deste modo, começaram a se estabelecer os contratos flexíveis, de forma que as incertezas do mercado foram repassadas para os trabalhadores. Para o autor, a flexibilização, então, adquiriu um caráter de precarização, pois observou-se a perda de direitos e segurança no emprego, produzindo também um rápido crescimento da informalidade.

Machado da Silva (2003), desenvolve um debate sobre a flexibilização do trabalho combinado com a informalidade. A flexibilização do trabalho adveio de processos de uma “nova” lógica capitalista, que produziu novos modelos de exploração. A flexibilização, então, passou a ser incorporada enquanto sinônimo de uma “nova” informalidade dos processos de trabalho e de tomadas de decisão, fazendo com que os colaboradores das empresas modernas passassem a sofrer maiores exigências de caráter subjetivo, ou seja, uma exigência pessoal e individual para que o trabalhador traga inovação e desenvolva novas técnicas de trabalho, sendo responsável por seu crescimento nas empresas.

Segundo Castells (1999), esse processo produziu mudanças na lógica capitalista e, conjuntamente com uma série de inovações tecnológicas, levou ao desenvolvimento de uma economia informacional global em diferentes contextos concomitantemente, criando uma estrutura de referências multiculturais, havendo uma união na matriz das formas de consumo, produção e distribuição e formando uma rede de empresas, que passou a dar forma às relações que começaram a se estabelecer e a gerar uma cultura que dita um novo perfil de trabalhador. Desse novo perfil é exigida uma nova forma de atuação profissional, condizente à necessidade de flexibilidade do processo produtivo, além da expansão de multinacionais dando uma nova forma aos mercados locais e globais.

Novos métodos de gerenciamento advindos das organizações toyotistas, como o kan-ban, se mostraram muito mais flexíveis e competitivos, o que propiciou maior autonomia na decisão no dito “chão de fábrica” (CASTELLS; 1999), onde as orientações advinham das demandas.

Em um sistema econômico em que a inovação é importantíssima, a habilidade organizacional em aumentar as fontes de todas as formas de conhecimentos torna-se a base da empresa inovadora. Esse processo organizacional, contudo, requer a participação intensa de todos os trabalhadores no processo de inovação, de forma que não guardem seus conhecimentos tácitos para benefício próprio. (CASTELLS, 1999, p. 217)



Esse novo perfil de trabalhador foi analisado por Boltanski e Chiapello (2009) enquanto um profissional flexível produzido a partir de um conjunto de crenças que foram se constituindo para justificar a nova ordem do espírito capitalista. Os autores alegam que há o deslocamento da coerção externa para a interioridade dos trabalhadores. Metas e resultados são internalizados e o engajamento é um novo mecanismo de controle (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009). Há, nesse novo cenário, um ambiente cultural voltado a justificar a individualização, onde as práticas culturais passam a ser associadas às práticas corporativas e o indivíduo é colocado no centro. Paralelamente, há o constante processo de fragilização dos coletivos sindicais junto ao distanciamento da provisão de segurança para o trabalhador a partir do Estado, abarcando cada vez mais a ideia de autogestão e engajamento, perante, ainda, o predomínio da lógica individualista (KREIN, 2018) e do crescimento da competição.

Nessa esfera, há ainda a discussão do trabalho imaterial produzida por Gorz (2005) e outros autores. Todas essas mudanças fizeram com que aumentasse a responsabilização do trabalhador. Há um crescente movimento no qual a subjetividade é fortemente incorporada ao trabalho, na medida em que surgem formas de trabalho pautadas no conhecimento e em produtos não tangíveis e digitais e uma mudança da principal força de produção para o capital imaterial: o conhecimento, imensurável e irreduzível.

Para Gorz (2005), o trabalhador passa a ser visto como empreendedor e responsável pelo aprimoramento de seu capital humano, responsável por sua rentabilidade, incorporando a dimensão da vida ao trabalho, não havendo mais uma diferenciação do pessoal e do profissional. O capitalismo passou então a se beneficiar dessa lógica, e o marketing, enquanto um dos principais mecanismos de convencimento de consumidores e perpetuação de capital, setor de interesse de nossa pesquisa, aborda essa apropriação e por isso se reinventa o tempo todo, acompanhando também as transformações nos discursos.

A empresa a ser estudada estabelece uma gestão por objetivos, que acompanha essa transformação estrutural e é adaptável, pois há a tentativa de otimizar a comunicação e a relação entre líderes e subordinados, inventividade e criatividade. Gorz (2005) discorre que, por conta de a subjetividade passar a ser mais apropriada pelo trabalho e na produção, surge a necessidade de criar uma nova forma de controlar esse indivíduo flexível. Os trabalhadores pós-fordistas precisam de toda sua bagagem cultural no ambiente de trabalho, e, como os ganhos dependem do

próprio trabalhador, não faria mais sentido falar em desemprego nesse discurso neoliberal:

Nesse sentido, receber uma remuneração que está abaixo de sua qualificação, ou trabalhar muitas horas por dia na empresa, utilizando o tempo de lazer para produzir ou se qualificar ainda mais, são práticas naturalizadas e justificadas pelos trabalhadores a partir da perspectiva de que podem vir a ter uma ideia ou desenvolver uma solução que irá mudar o mundo (PIRES, 2021).

Seguindo essa linha de pensamento, as formas de controle tayloristas (BRAVERMAN, 1981) deram espaço a formas e controle ultra-rápidas e flexíveis no espaço. O processo de acompanhamento de metas e resultados adaptáveis é prova disso. Estes passaram a ser mais mutáveis e sem duração diretamente assinalável, podendo ser alterados quando necessário, segundo Zarifian (2002). Para o autor, há um movimento onde o controle é visto enquanto modulações, conceito deleuziano<sup>7</sup>, e não mais moldes. Como na empresa moderna nunca se arremata coisa alguma e tudo se remodela permanentemente, o novo eixo desse “novo” perfil de trabalhador (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009) são os valores da empresa. Dessa forma, o engajamento se configura, ao mesmo tempo, como “o cerne de um controle por dominação e como uma fonte de possibilidades de emancipação” (Zarifian, 2002, p. 25). Assim, há a formação de uma sociedade do controle<sup>8</sup> de caráter pessoal, onde há o aperfeiçoamento do controle e de cada ação no trabalho, seja por sua duração ou pela inventividade, e o próprio assalariado é quem determina a necessidade de produção de “novas” formas de controle, pois, de certa forma, o fato de empresas modernas serem pautadas por um trabalho informacional e permeadas pela tecnologia, isto é, o computador é meio de trabalho obrigatório, de forma em que tudo fica registrado e pode ser acessado. Zarifian (2002, p. 26) alega que:

(...) a tecnologia informática utilizada oferece uma oportunidade, provavelmente sem equivalente histórico, de desenvolver um poder disciplinar que recai, ao mesmo tempo, sobre cada indivíduo e sobre amplos conjuntos de pessoas (o que Foucault considerava impossível).

Surge, então, uma forma que Zarifian (2002) chama de controle de engajamento. Superior à noção de flexibilidade, está pautado em objetivos e

---

<sup>7</sup> Permeado pela ideia de modulação e “controle do engajamento”.

<sup>8</sup> Equivalente ao controle do engajamento, ou seja, de desenvolver um poder disciplinar que recai, ao mesmo tempo, sobre cada indivíduo e sobre amplos conjuntos de pessoas.

resultados, representando diferentes facetas da modulação e uma redefinição das relações de emancipação. Confere ao indivíduo um poder de auto-organização de seu tempo e da mobilidade espacial, além do engajamento: “o engajamento perante a empresa torna-se um dos múltiplos engajamentos na vida social que competem ao arbítrio do indivíduo” (ZARIFIAN, 2002, p. 29).

Zarifian (2002) pondera que os trabalhadores, nesse contexto, demandam explicitamente a comunicação e a troca com seus empregadores, porém estas são permeadas por relações de poder. Assim, a comunicação, para o autor, é o principal meio pelo qual se pode perceber esse processo, pois é ali se observa as trocas autênticas, e é permeada por imperativos de progresso e eficiência da organização e, ao mesmo passo, deixa explícito o desejo/subjetividade dos trabalhadores. Essas trocas colocam os empregadores em posição de valorização da expressão do pensamento dos trabalhadores, fazendo com que os mesmos tenham por consequência o engajamento “voluntário”, mesmo assumindo um risco pessoal ao expressar ideias próprias, o que produz uma tensão entre as relações de dominação e de emancipação.

Contudo, entendo que essas relações de dominação assumiram uma forma requintada, na medida em que tenta se apropriar da atividade subjetiva do trabalhador, configurando o engajamento subjetivo, numa dinâmica de correlação de forças como pondera Zarafian (2002), não mais entre os indivíduos e sim entre líderes e subordinados, e como uma forma de assujeitamento consentido à empresa. Ao mesmo tempo em que esse processo deslegitima a noção de controle taylorista, pois essa fluidez nos processos de comunicação leva a relações mais fluidificadas, também deixa de explicitar as relações de dominação, assumindo uma falsa premissa de expansão da pluralidade. Por conseguinte, as relações de emancipação podem ser entendidas como um comprometimento subjetivo.

É nesse debate sobre reestruturação produtiva, de transformações produtivas e gerenciais do trabalho que Negri e Lazarrato (2001) apontam a transformação de cunho tecnológico do trabalho na noção de “trabalho imaterial”, apontado que foi transferida para o trabalhador a responsabilidade de capacitação, intelectualização e tomada de decisões, como afirmam: “(...) é a alma do operário que deve descer na oficina. É a sua personalidade, a sua subjetividade, que deve ser organizada e comandada. Qualidade e quantidade do trabalho são reorganizadas em torno de sua imaterialidade” (NEGRI; LAZARRATO, 2001, p. 25).

Com base na discussão bibliográfica citada anteriormente, nota-se que é na valorização do trabalho imaterial em que se identificam, principalmente, as relações sociais do capitalismo contemporâneo, em que a Empresa A está inserida. A nova maneira de administrar as empresas se transformou numa ideia de incentivo e colaboração com a empresa, pedindo uma adesão “voluntária” do trabalhador a isso, mesmo que o sentimento de ordem seja a competição. Dessa forma, entende-se uma cultura de controle enraizada no trabalhador, estando presente na subjetividade, engajamento e motivação.

Ademais, hodiernamente, o conhecimento assumiu uma posição estratégica na produção, porém, segundo os autores, esse conhecimento não pertence somente ao operário autônomo, mas ele é controlado, objetivado e expropriado, principalmente por conta de investimentos altíssimos na busca do mapeamento de competências (NEGRI; LAZARRATO, 2001).

## **2.2. A Empresa A no contexto do “trabalho imaterial”**

A empresa A é uma empresa de tecnologia que oferece serviços de atendimento ao cliente (grandes empresas, multinacionais ou não), na qual utiliza-se de uma economia de conhecimento, porque o seu principal produto é o gerenciamento de plataformas digitais, softwares e tecnologia. Ela utiliza-se da mão de obra de estudantes qualificados de universidades reconhecidas, como a Universidade de São Paulo (USP) e a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). O regime do conhecimento e valoração de um capital subjetivo é algo que nos leva a ao porquê a empresa A contrata funcionários de diversas áreas e faz questão de reservar um mês, a partir do momento de contratação, apenas para treinamento de seus novos estagiários.

Para Gorz (2005, p. 9):

Os fatores que determinam a criação de valor são o “componente comportamental” e a motivação, e não o tempo de trabalho dispendido. São esses fatores que as empresas entendem como o seu “capital humano”. Desfeitas as relações salariais convencionais, resolveu-se a questão a respeito do modo como o capital consegue exercer poder sobre os homens e é capaz de mobilizar a todos: os empregados têm de se tornar empresas que, mesmo no interior de grandes estabelecimentos industriais (p.ex. na Volkswagen e na Daimler-Chrysler), devem responder pela rentabilidade de seu trabalho. Na briga com a concorrência, eles serão forçados a internalizar a pressão trazida pela lógica da obtenção do máximo proveito possível. No

lugar daquele que depende do salário, deve estar o empresário da força de trabalho, que providencia sua própria formação, aperfeiçoamento, plano de saúde, etc. "A pessoa é uma empresa!". No lugar da exploração entram a auto-exploração e a autocomercialização do "Eu S/A", que rendem lucros às grandes empresas, que são os clientes do auto-empresário.

O saber não é discernível e nem pode ser mensurado como mercadoria, porém a lógica é a mesma: quanto mais ele é propagado seu valor tende a zero. Assim, as transformações no dinamismo capitalista vieram a fim de tornar o conhecimento um capital privado de empresas, não perdendo valor, mas assumindo uma nova forma, fazendo com que cada vez mais pessoas não saibam de todos os processos, mas se tornem especialistas em determinadas atividades, dessa forma o valor é embutido no saber detido individualmente, sem que haja uma exigência de um saber de caráter inventivo. Segundo Gorz (2005, p.11) empresas de "Marketing e propaganda fabricam valores simbólicos, estéticos e sociais" e, por mais subjetivos que sejam, conseguem uma rentabilidade exclusiva, contornando as leis de mercado por definir seu próprio contingente, transformando a abundância e escassez.

Nesse sentido, o saber se encontra como foco de riqueza para empresas do mesmo segmento que a Empresa A, que incentivam e valorizam o autodesenvolvimento de seus empregados, enquanto sua principal força produtiva e diferencial perante a concorrência, trazendo uma nova racionalidade cognitivo-comportamental na percepção do trabalhador para com o seu trabalho e o seu lugar na responsabilização em relação a tarefas e lucros.

De acordo com Postone (1996), a submissão das formas de trabalho ao ritmo do tempo e do conhecimento abstrato estabelece relações de poder no decurso da valorização trabalhos pautados em saberes, produzindo, assim, relações sociais de diferentes formas. Assim, para o autor, o ser humano é colocado como um "sujeito quase-independente" de seu trabalho, na qual às relações de trabalho são permeadas por uma noção de ausência de limites e cria-se uma ilusão para o empregado de que a hierarquia dos cargos pode ser desconsiderada a partir da especialidade do indivíduo, configurando uma nova forma de capital baseada no conhecimento.

Assim, trabalhar é se desenvolver, o que é um dos pilares da Empresa A, que vou analisar de maneira mais detalhada no capítulo seguinte. A complexidade e subjetividade de mensuração do desenvolvimento individual traz a sistemática de gestão por objetivos. Na Empresa A, existem eventos anuais para a discussão e compartilhamento desses objetivos que são definidos entre os gerentes e diretores, e

os funcionários são convidados a colaborar se se identificarem com os objetivos do quadrimestre, sendo um processo de externalização da habilidade de produzir-se (GORZ, 2005).

Ademais, o fato de a noção de riqueza ter sido transformada em algo não mensurável, dito imaterial (GORZ, 2005), as horas trabalhadas não são tão mais importantes, pois não informam necessariamente sobre a produtividade. Dessa forma, uma das características da empresa em questão é a possibilidade de horas flexíveis para todos os funcionários. Aqueles que estão mais no topo na hierarquia e ocupam cargos de confiança não têm essa necessidade de mensuração em nenhuma situação. Assim sendo, o conceito a ser assumido e desenvolvido pelo presente trabalho é a transformação do capital em capital humano, em que a valorização do trabalhador pelas empresas pautadas no conhecimento está na inteligência e na imaginação do mesmo, na qual o funcionário é obrigado a assumir a responsabilidade por seu próprio capital e, conseqüentemente, passam a ser chamados de “colaboradores”.

No caso da Empresa A, há um nome de identificação para os trabalhadores, chamados de “Os Azers”<sup>9</sup>, e a colaboração sistemática entre os mesmos é algo bastante incentivada. Não é mais a soma de habilidades que conta, mas a qualidade e a pertinência do colaborador. O desempenho então fica respaldado numa lógica de motivação e engajamento individual que é transmitida nos discursos dos empregadores e dos empregados e também é presente na análise de desempenho para promoções.

O que é prescrito é a subjetividade, ou seja, precisamente isso que somente o operador pode produzir ao “se dar” à sua tarefa. As qualidades impossíveis de demandar, e que dele são esperadas, são o discernimento, a capacidade de enfrentar o imprevisto, de identificar e de resolver os problemas (GORZ; 2005, p.18).

Outra dimensão essencial do trabalho imaterial, seja para o desenvolvimento dos colaboradores, a cooperação entre os mesmos e a avaliação do desempenho, é o processo de internalização do trabalho, inclusive no âmbito cognitivo-afetivo, no qual o indivíduo não é mais capaz de discernir o que é tempo e relações de trabalho do que não é. Isso causa um deslocamento de responsabilização para dentro do

---

<sup>9</sup> Forma de nomear os trabalhadores inspirada no Google, em que os trabalhadores são denominados “googlers”.

colaborador, os processos já não são delimitados, mas a garantia do resultado positivo deve ser a premissa. Dessa forma, o engajamento se estabelece enquanto mecanismo de controle, pois não é uma questão fundamental o tempo despendido, o que importa é o resultado e seu reconhecimento. Associada a essa questão, há a relação salarial, que, na maioria dos discursos dos estagiários entrevistados, é a maneira através da qual os mesmos se sentem valorizados. No entanto, na visão da Empresa A, o salário é sempre colocado nos discursos como algo não importante, o reconhecimento é o que vai garantir esse engajamento, de forma que a empresa não oferece a transparência do salário por cargo.

Como a diferença entre o trabalhador e a empresa passou a ser suprimida no discurso neoliberal, generaliza-se também a noção de indivíduo empreendedor, responsável por si mesmo e pelos seus resultados. Dessa forma, o regime salarial deixa de ser importante na competição entre capitais humanos porque o trabalho é submetido a uma lógica de valorização não mais pautada na remuneração, e sim no reconhecimento de seu trabalho.

A fronteira entre o que se passa fora do trabalho, e o que ocorre na esfera do trabalho, apaga-se, não porque às atividades do trabalho e às de fora mobilizem às mesmas competências, mas porque o tempo de vida se reduz inteiramente sob a influência do cálculo econômico e do valor (GORZ, 2005, p. 25).

Gaulejac (2007) aborda outra esfera da discussão: o aumento da pressão no trabalho. Os indivíduos associados ao desenvolvimento tecnológico estariam "libertos" do trabalho braçal, porém, para ele, os trabalhadores ficaram sob pressão psíquica, não mais física, havendo um investimento subjetivo aumentado e voltando às necessidades à diminuição do tempo e ao aumento dos resultados, ocasionando comportamentos de estresse que são ocultados, pois, se manifestos, a empresa que o emprega poderia descartá-lo, considerando a facilidade de demissão propiciada pelos contratos flexíveis. Ademais, o estresse passa a ser visto como "um mal necessário" e a flexibilidade vem também na avaliação da capacidade do trabalhador de gerenciá-lo. Do lado da empresa, o estresse é colocado muitas vezes como um fator estimulante.

Além disso, Gaulejac (2007) pontua que a busca pelo reconhecimento é violenta, pois há uma distância entre as recompensas esperadas e as retribuições efetivas, como dito anteriormente sobre a relação salarial, por exemplo. O sucesso é

algo temporário em empresas como a Empresa A. As rodadas de promoções foram pensadas para que isso seja pontuado e celebrado em períodos determinados, e essas promoções são renovadas quando os superiores considerarem relevante, levando a uma competição constante entre os trabalhadores, que visam o reconhecimento.

### **2.3. A cultura organizacional e o perfil dos trabalhadores da Empresa A**

A cultura organizacional de uma empresa é como um conjunto de normas, hábitos, valores e rituais dos colaboradores de uma organização e são resultado da necessidade de indivíduos adaptáveis e integrados no ambiente de trabalho (MAXIMIANO, 2005).

Dessa forma, existem algumas camadas onde pode-se identificar a cultura organizacional de uma empresa, como identifica Lacombe e Heilborn (2008). A primeira é nos artefatos que são responsáveis pelo “clima organizacional” da empresa, ou seja, a maneira de falar, vestuário, organização espacial, informalidade do colaborador. A segunda é sobre os valores, encontrados nas tomadas de decisões, de acordo com a camada hierárquica de sua função, sempre permeada pela lealdade, resultados inovadores e resolução de conflitos. A terceira camada é bastante alinhada com as duas primeiras, pois esta se encontra no âmbito inconsciente, é a camada na qual os valores estão internalizados pelos indivíduos e passam a ser lidos como valores éticos.

Sendo assim, a transformação do discurso neoliberal (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009), foi essencial para o estabelecimento de uma cultura organizacional que coloca o engajamento como centro de valorização das relações de trabalho. As novas formas de relação de produção e de cultura organizacional se tornaram mais subjetivas. Advindas do Vale do Silício, e, principalmente, de empresas como o Google e o Facebook, foram internacionalizadas e expandidas mundialmente, e a Empresa A não é uma exceção, pois utiliza, abertamente, essas duas principais empresas como inspiração.

Essa reestruturação na cultura organizacional abriu espaço para a exigência de um novo perfil de trabalhador, como mecanismo de controle renovado, mais individualizado e a responsabilidade passando para o próprio trabalhador, que é controlado por meio de metas e resultados. Assim, os líderes têm responsabilidade



de sempre engajarem seus liderados por meio do desenvolvimento de um sentimento positivo em relação às suas tarefas. Dessa forma, como acontece na Empresa A, não importa o diploma do trabalhador e suas competências técnicas adquiridas no curso de formação, mas é estimulado a desenvolver conhecimentos mais subjetivos, como: criatividade, ir atrás de novos resultados e possibilidades, saber se comunicar e trabalhar em times, demonstrar autonomia e responsabilidade por suas tarefas.

Pensando agora no recorte de trabalhadores entrevistados para essa pesquisa, todas as pessoas estavam em cargo de estágio, em sua maioria em cursos de ciências exatas, como se pode ver no quadro a seguir:

Perfil dos trabalhadores da empresa A:

<b>Sexo/gênero</b>	<b>Cor/Raça</b>	<b>Idade</b>	<b>Grau de escolaridade</b>	<b>Curso</b>
Masculino	Branca	25	Superior incompleto	Matemática
Masculino	Branca	22	Superior incompleto	Bacharelado em matemática aplicada e computação científica
Masculino	Branca	27	Pós-graduação	Música cursado administração e gestão de negócios
Masculino	Branca	26	Superior incompleto	Engenharia de Materiais e manufatura
Masculino	Branca	31	Superior incompleto	Bacharelado em sistemas de informação
Feminino	Ignorado	23	Superior incompleto	Engenharia Civil
Masculino	Branca	20	Superior incompleto	Sistemas da Informação
Feminino	Branca	26	Superior completo	Ciências econômicas e estatística e ciência de dados.

Com forte identidade coletiva, os trabalhadores, de todos os níveis hierárquicos, são chamados de Azers, como mencionado, transmitindo um sentimento de união e pertencimento. Quando o trabalhador entra na empresa, ganha, inclusive uma camiseta, adesivos, caneca e agenda com a marca da empresa, que reforçam ainda esse senso de identificação.

Nos escritórios, os colaboradores estão sempre conversando casualmente, muitas vezes falando ou rindo alto, seja dentro do prédio ou nos puffs e mesas do quintal. Na Empresa A, não existe um código de vestimenta, o colaborador pode ir de chinelo, pantufas, descalço, usar camisetas, regatas. Também pode se expressar do

jeito que quiser, tendo piercings, tatuagens, cabelo colorido. A única regra que há é que não se pode usar "roupas de república"<sup>10</sup>, sejam elas samba canção, coletes, bonés ou camisetas. Entretanto, no dia de visita de algum cliente é obrigatória uma vestimenta mais formal, sapatos fechados principalmente.

---

<sup>10</sup>As repúblicas são casas compartilhadas por estudantes universitários, em São Carlos há muitas delas. As roupas feitas por essas repúblicas ostentam os logotipos e nomes das mesmas.

## CAPÍTULO 3

### Novas formas de controle e o discurso do empreendedorismo

#### 3.1. Relação entre a flexibilização e as novas formas de controle

O neoliberalismo é um sistema que não funciona somente a partir das leis do mercado, ele exige que haja uma colaboração estatal, uma "governamentalidade empresarial" que coloca a ideia de cooperação como um novo significado para concorrência, sendo um projeto construtivista (DARDOT e LAVAL, 2016). Dessa forma, o dever do Estado passa a ser o prolongamento do governo de si do indivíduo empreendedor, havendo a extensão da racionalidade mercantil a todas as esferas da existência humana.

Nessa ótica, o trabalhador, junto ao desenvolvimento de seu capital humano, é um componente necessário para construir o mercado. A característica de empreendedor é o que faz o trabalhador ser atuante no seu próprio contexto, não mais direcionado por condições meramente econômicas, mas sim subjetivas, direcionado pelo seu autogerenciamento. A transformação na lógica liberal reflete isso quando a lógica racional é substituída por estratégias adotadas pelas empresas menos tradicionais, como as startups, em busca de motivações psicológicas e competências específicas de cada indivíduo.

Esse caminho da subjetividade e do autogoverno do sujeito não é sem fundamento e nem natural, mas fruto de um mercado que cria situações nas quais o processo é racionalizado e receptivo a um aprendizado constante e progressivo (DARDOT E LAVAL, 2016). Segundo a lógica neoliberal, a informação se encontra estruturalmente dispersa, estimulando a concorrência, a colaboração e o interesse pelo progresso individualizado. Portanto, a descentralização das decisões e o mecanismo de hierarquia horizontalizada das empresas, como ocorre na Empresa A, torna-se tão importante, pois é a descentralização das informações que permite o controle individual do progresso, pois as decisões são descentralizadas também, ou seja, cada indivíduo tem que lidar com as informações de que dispõe. É possível notar esse movimento na fala de um dos entrevistados quando questionado sobre horas extras realizadas:

Faço bastante horas extras, mesmo sendo estagiária, porque eu sentia que precisava entregar tudo, sendo uma motivação totalmente minha e de auto cobrança.

Essa forma de conduta passa a ser entendida como empreendedorismo, sendo uma ideia em que o potencial está na capacidade de enxergar e construir oportunidades exploradas por conta das informações que possui. O empreendedor é o indivíduo que atua visando mudar a sua “sorte”, no qual o aprendizado da busca da informação é vital no seu sucesso, ou seja, a redução da ignorância, o "self-learning" é muito valorizado. Inclusive, na Empresa A, 25% do seu tempo deve-se ser dedicado a isso.

A pura dimensão do empreendedorismo, a vigilância em busca da oportunidade comercial, é uma *relação de si para si mesmo* que se encontra na base crítica a interferência. Somos todos empreendedores, ou melhor, todos aprendemos a ser empreendedores. Apenas pelo jogo do mercado nós nos educamos a nos governar como empreendedores. Isso significa também que, se o mercado é visto como um livre espaço para os empreendedores, todas as relações humanas podem ser afetadas por essa dimensão empresarial, constitutiva do humano (DARDOT E LAVAL, 2016, p.146).

O dito homem-empresa de Dardot e Laval (2016) é o colaborador que, quando se depara com as informações e conhecimentos, busca aplicá-los de forma em que alcance a maior eficiência e que esteja em concordância com os valores da empresa que o emprega. No discurso desse homem-empresa, essa é uma habilidade adquirida somente por meio da experiência e de sua capacidade de adaptabilidade às rápidas mudanças do mercado, pois sua norma fundamental de funcionamento são as mudanças perpétuas, e é dessa lógica que vem a demanda por autogestão, responsabilização e desenvolvimento.

### **3.2. Os trabalhadores e a incorporação dos processos como controle**

Os colaboradores da Empresa A são exemplos da transformação na exigência por individualização e subjetivação dos controles, expandidos esses para a vida social. Os gigantescos *happy hours* promovidos pela Empresa A são uma dessas formas de subjetivação dos controles e busca de motivação, voltando-se à defesa de uma construção de cultura organizacional e retenção de funcionários, dissipando uma sensação de insegurança. Como percebe o entrevistado 11:

Eu acho tudo isso muito bom, acho que é um avanço do modelo tradicional, porque as pessoas podem se sentir mais à vontade pra ser como elas são,

não precisa de máscaras, você pode ser quem você é. Ter festas é super positivo também, e deixa muito mais motivado, então os dois lados (o estagiário e a empresa) acabam ganhando. O horário flexível faz com que as pessoas sejam livres e “do seu jeito” você faz muito melhor. A gente vive num mundo capitalista, então isso não funcionaria se não tivesse retorno, tem o grande exemplo do Google, que realmente funciona, o trabalho é de melhor qualidade é a principal motivação dos empresários, unir o útil ao agradável.

Ademais, em todas as falas dos entrevistados, quando questionados sobre a existência dessas festas, sobre a possibilidade de usar qualquer roupa, sobre o fato de a empresa disponibilizar lanchinhos, apareceu como um diferencial para se manter na empresa como dito acima, mas também enquanto uma obrigação, como disseram os Entrevistados 1 e 3:

Eu enxergo como sendo necessário, que isso tem que ter em toda empresa, que se ela gera estresse ela tem que proporcionar isso pra resolver. Acho muito, muito, muito bom, foi o segundo motivo principal e acho que isso ajuda muito e indiretamente na produtividade. O ambiente faz você se sentir livre e indiretamente porque você cria um valor na empresa, você gasta e se sente parte então, você dá mais valor para empresa. Benefício é uma ideia de troca e acho que meio que é, vou te dar isso pra você trabalhar bem, não é à toa.

Ainda sobre as festas, o entrevistado 6 ainda trouxe a questão de ser uma troca, mas com uma consequência não tão positiva, isto é, a cobrança e a responsabilização:

Penso que isso é muito legal, porque me faz sentir mais confortável, num ambiente mais descontraído. Não sei dizer se é um diferencial, acho que, numa escala de 1 a 7, eu diria 5, um pouco acima da média. Eu acho que é diferencial, mas acho que se eu trabalhasse em uma empresa diferente, eu teria outra consciência e sentiria menos cobrança. Acho que se estamos mais vestidos a gente sente maior responsabilidade, acho que isso pode até interferir um pouco no trabalho, embora eu goste.

A Empresa A coloca bastante esforço em se afastar da roupagem capitalista de exploração, ao assumir uma cultura mais flexível, informal, divertida e com propósito de “valorizar seu capital humano”. O esforço por essa cultura é defendido quando a liderança dá a todos os trabalhadores uma maior autonomia. Esses indivíduos “autogeridos” são motivados por razões morais e não mais pela ideia de valorização salarial, havendo também uma mobilização e exigência de qualidades pessoais desses empregados. A incorporação dessa lógica pelos trabalhadores é muito perceptível nas entrevistas e relatos espontâneos de trabalhadores da Empresa A. A fala do entrevistado 3 é ilustrativa:

Eu, comigo mesmo, sinto que eu dou conta, mas preciso melhorar coisas técnicas principalmente. E eu com a empresa gosto muito, me sinto pertencente, que eu faço parte, tanto do time micro como da gerência, aumentando essa relação com o home office eu me sinto hoje [durante a pandemia] mais parte da gerência.

Logo, há uma necessidade de esforço coletivo, principalmente da camada operacional, em nome da renovação e adaptabilidade das empresas, que não advém mais de processos internos e burocracias, mas sim dos próprios trabalhadores e do seu engajamento. Isso é buscado pela Empresa A, pois tem um dos menores salários do mercado no ramo e busca reter seus funcionários a partir de uma cultura organizacional não convencional, mas também altas taxas de evasão e rotatividades dos mesmos. Como disserta Machado da Silva (2002, p.104):

Nessa dimensão instrumental-adaptativa, “empregabilidade/empreendedorismo” corresponde à perspectiva das empresas, ainda que, como seria de se esperar, a estrutura do mercado de trabalho seja apresentada por elas como se fosse um dado de fato. Em princípio, dependendo das relações de força, os trabalhadores poderiam opor-se às exigências [...] ou conformar-se com elas. Mas deve restar pouca dúvida de que a empregabilidade/empreendedorismo não diz respeito não diz respeito apenas a aquisição de novas competências técnicas, melhor adaptadas à atual organização da produção. ela contém uma dimensão simbólico-ideológica de adesão/convencimento (que permanece implícita em sua maior parte, pouco afetando o conflito aberto e consciente) que interfere sobre a auto-imagem e a visão de mundo dos trabalhadores.

E isso aparece na fala do Entrevistados 6, quando questionado sobre seu sentimento em relação ao reconhecimento e valorização:

Eu me sinto bem reconhecido, eu gosto, fico feliz é algo que eu gosto mesmo. Eu sinto que tem reconhecimento, e também faz parte porque a empresa e porque os princípios da empresa são iguais aos meus princípios e por isso é valorizado e reconhecido, na verdade, valorizado não porque eu só seria pelo capital e para isso só aumentando o salário. (...) acho que é ótimo, mas não acho que seja 100% pro bem-estar, é ótimo o ambiente descontraído, mas acho que eles pedem muito em troca. Ser uma empresa humanizada é um bom marketing para eles, essa cultura toda de novas empresas "vai te prometer o mundo e vai te arrancar o couro".

Outro ponto importante é que, para a maioria dos entrevistados, o estágio na Empresa A é a primeira experiência de emprego. Isso é algo procurado pela empresa, pois há um discurso que propaga de que o estagiário não necessita de conhecimentos prévios sobre a atividade realizada, e que, estando na empresa, o trabalhador vai ter suporte e seu aprendizado vai ser desenvolvido segundo os interesses e

metodologias da Empresa A, sendo até melhor que não tenha outras referências prévias. Porém, isso é algo que incomoda alguns estagiários, pois a exigência a partir desse pressuposto se torna muito mais dura, pensando no volume de tarefas e demandas associadas à necessidade de desenvolvimento e aprendizado contínuo. Como diz o entrevistado 7:

Primeiro, em relação à agência e marketing, eu não sou muito fã, eu sou meio crítica, mas, em relação à empresa, acho que é um ótimo lugar pra “trampar” de fato. Tem muita liberdade é muito “daora”, todo mundo é acessível e tudo mais. Em relação à gerência e os times, acho que são muito construtivas as relações, mas acho que a Empresa A usa e abusa dos estagiários, acho bizarro como eles tratam a gente como autonomia, mas nos mantêm como estagiários, fazem questão de nos desenvolver, mas, às vezes, a carga de trabalho é muito maior do que um estagiário deveria ter. Eu comigo mesma me deixei afetar pelo cliente, tava odiando todos e a Empresa A também, porque era muito ruim trabalhar com eles, independente do cliente (...). Tento aplicar bastante das coisas que eu aprendo na Empresa A fora dela, acho que é uma escola, mas tenho bastante crítica quanto ao tipo de vínculo.

Dessa forma, em termos geracionais, a força de trabalho é composta, em sua imensa maioria, por jovens universitários, que constituem um “novo” perfil de trabalhador (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009), passando a ser valorizado, em essência, por qualidades que se adequam com o perfil de trabalhador da Empresa A, como ser comunicativo, criativo, adaptável, ousado e desprendido (PIRES, 2016). Como diz Zarifian (2002), existem alterações substanciais nas empresas modernas no que se refere à jornada e demandas em relação aos seus colaboradores.

Ademais, o fato de a cultura organizacional já estar introjetada no inconsciente dos trabalhadores e os mesmos serem “garotos propaganda” da empresa (BLOCK, 2015), foi algo que surgiu em alguns discursos, em conversas informais, sobretudo. Foi alegado, por exemplo, que a empresa não deveria ter o desconto sindical porque o trabalhador sentia que ali tinha espaço para opinar sobre o que quisesse e, segundo Lazzarato e Negri (2001), é o que se percebe quando olhamos a diminuição histórica da força dos sindicatos.

Na Empresa A, o trabalhador é responsável pela gestão do seu tempo de trabalho e as horas extras entram no discurso das pessoas lideradas enquanto algo punível e de desvalorização profissional, pois é o colaborador quem deve saber priorizar e encaixar todas as demandas no tempo disponível. Contudo, o controle do seu tempo e organização por meio de seus superiores ocorre através de ferramentas

digitais baseadas no modelo de organização toyotista do kanban, como o Trello. O entrevistado e fala sobre sua rotina, em relação aos horários de trabalho:

Ela variava mais, hoje em dia é em função das reuniões, pelo menos o horário de entrada ou de saída depende das reuniões de tarde. Aí eu vou fazendo umas pausas necessárias. (Entrevistado 8)

Dessa forma, o que estamos tratando neste trabalho é o movimento que busca justificar a exigência ao engajamento e comprometimento dos trabalhadores (Boltanski e Chiapello, 2009) baseada na ideia de empreendedorismo. Na Empresa A, a organização de tarefas é feita, em sua maioria, por softwares que são pautados no sistema kanban. Dessa forma as tarefas são pautadas em demandas bem diversas de clientes que vão em concordância com as movimentações do mercado, exigindo, assim, que os trabalhadores sempre busquem atualizar-se para que obtenham os conhecimentos necessários para a resolução de problemas específicos, necessitando ser, na maioria das vezes, autônomos e flexíveis. Como diz o entrevistado 6:

A gente tem que ser bastante criativo, bastante num aspecto de entender que tá dando certo, de buscar novas formas de fazer as coisas na conta, quando buscar a mesma coisa de uma forma diferente, trazendo novos resultados, acho que é isso. Eu tenho autonomia pra poder decidir tanto as tarefas que eu faço quanto a forma para decidir elas, se eu tenho uma tarefa eu posso executar da forma que for.

Essa autonomia e flexibilidade faz com que o trabalhador busque dominar a maior parte do processo de trabalho, como diz o entrevistado 6, que precisa sempre buscar novos conhecimentos. O engajamento desses trabalhadores promove um ambiente competitivo, onde não existem mais divisões entre o desenvolvimento pessoal e profissional, mas uma constante procura de maximizar o capital humano (DARDOT; LAVAL, 2016).

Resumindo, dos colaboradores da Empresa A é exigida uma conduta que substituiu a valorização a partir de um emprego bem remunerado pela valorização obtida por meio da demonstração, no seu coletivo, da disposição e competência, a adaptabilidade às constantes mudanças do mercado e a celebração da flexibilidade, sendo sua maior defesa a ideia de ser "empresário de si". Esses funcionários que não possuem "verdades absolutas"<sup>11</sup> e que buscam se beneficiar da incerteza, pois, na

---

<sup>11</sup> Valor da empresa que antes era: "Não temos vacas sagradas" e que foi alterado em 2021, pois um dos funcionários alegou que era pautado em um preconceito religioso.



filosofia da Empresa A, o ambiente, a carreira, os conhecimentos técnicos e de gestão requerem constante atualização e não são estáveis.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações nos modelos de organização de trabalho, dos modelos de produção fordista-taylorista, entre 1960 e 1970, deram origem a uma nova lógica organizacional bastante flexível, principalmente por causa do advento de tecnologias de informação e comunicação. A Empresa A é mais uma empresa que se baseia nessa organização mais flexível, que se beneficia do novo dinamismo do mundo do trabalho e da mudança no perfil do trabalhador (DARDOT; LAVAL, 2016), na qual a lógica da informalidade e flexibilidade já estão introjetadas no perfil dos trabalhadores.

As transformações nos processos de trabalho permitiram que as novas formas de controle sejam situacionais, de forma a impor obrigações, sem o caráter mandatário, mas sim como uma demanda ao desenvolvimento do trabalhador e engajamento do mesmo.

As mudanças na lógica neoliberal se refletiram na percepção do trabalhador sobre autonomia e controle, os estagiários da Empresa A mostraram que em partes se percebem enquanto controlados, mas em sua maioria acreditam que focar mais na autogestão e desenvolvimento é algo que os torna melhores profissionais, sempre sendo mais criativos e comunicativos, buscando sempre uma autonomia, em troca dos eventos propostos pela Empresa A.

Uma observação importante é que depois do início da Pandemia COVID-19 e início do regime de home office como disse o entrevistado 3:

Eu gosto de trabalhar em casa, assim eu gosto de umas coisas e não gosto de outras, não gosto o tempo todo, mas gosto. O que eu gosto é que eu gosto muito de manter meu espaço organizado e ter tempo pra fazer a organização pessoal e também fazer coisas que são meus hobbies e trabalhando em casa eu consigo fazer, se eu tenho 15 min eu faço isso, consigo trabalhar intercalar. O que eu não gosto é não sair de casa, encontrar pessoas, mas o social trocar uma ideia com alguém ter o momento recreativo, isso acaba influenciando na produtividade.

Assim, o caso da Empresa A é muito ilustrativo da lógica de responsabilização, individualismo e engajamento que marca a forma como as empresas têm buscado atrair e manter trabalhadores, que, ainda neste caso, são qualificados e recebem remunerações abaixo do valor de mercado, garantido redução de custos para a empresa.

## Apêndice

### Roteiro de Entrevista

#### PERFIL DO ENTREVISTADO(A)

1. Sexo:
2. Cor/Raça:  
( ) branca ( ) preta ( ) amarela ( ) parda ( ) indígena
3. Idade:
5. Tem filhos? Quantos?  
( ) nenhum ( ) um ( ) dois ( ) três ( ) quatro ( ) cinco ou mais
6. Grau de escolaridade?  
( ) 1o grau incompleto  
( ) 1o grau completo  
( ) 2o grau incompleto  
( ) 2o grau completo  
( ) superior incompleto  
( ) superior completo  
( ) pós-graduação
7. Onde nasceu? Estado e município.
8. Em que cidade mora e há quanto tempo reside no município?
9. Qual o seu tipo de moradia?  
( ) casa própria ( ) alugada ( ) outras (especificar)
10. Quantas pessoas moram em sua casa?
11. Você mora:  
( ) sozinho(a) ( ) com parceiro(a)/cônjuge ( ) com parceiro(a)/cônjuge e filhos  
( ) com os pais ( ) com outros parentes ( ) com colegas/república  
( ) outras situações (especificar)
12. Quantas pessoas contribuem no orçamento familiar?
13. Qual a renda familiar? (pode ser em salários mínimos, caso o(a) entrevistado(a) não queira declarar o valor)
14. Qual sua renda média mensal? (pode ser em salários mínimos, caso o(a)

entrevistado(a) não queira declarar o valor)

15. Realiza mais de um trabalho remunerado? Qual?

## CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO

16. Por que você escolheu essa empresa para trabalhar? Já teve outras experiências de trabalho antes? Quais?

17. Qual o tipo de vínculo/contrato? (CLT, TERCEIRIZADO, OUTROS)

18. Qual é seu horário de entrada e saída no trabalho? Esse horário é fixo ou varia? Se sim, em função do quê?

19. Quantas horas costuma trabalhar por dia?

20. Como funcionam as férias na empresa? É fácil a comunicação com o RH?

21. Há participação de lucros e resultados?

22. Você está satisfeito com seu salário?

Há outros benefícios concedidos pela empresa além do salário? (vale alimentação/refeição, plano de saúde/odontológico, etc.)

23. Qual a orientação sobre horas extras? Faz horas extras? Em que situação?

24. Se faz horas extras, estas são remuneradas ou vão para um banco de horas?

25. Como é o plano de carreira da empresa?

26. Como ocorre o planejamento das tarefas?

27. Os trabalhadores têm conhecimento total da tarefa realizada ou só ficam responsáveis por uma parte?

28. É exigido algum tipo de formação para a realização dessas tarefas? Se sim, quais?

29. Você é submetido a procedimentos de retirada de certificações? Se sim, de que forma isso infere na sua liberdade para realizar as tarefas que a você são designadas?

30. Quais são as vantagens e desvantagens desse tipo de vínculo? (Pontos positivos e negativos.)

31. Costuma levar trabalho para casa depois do horário, em finais de semana e/ou feriados?

32. Para quais funções é permitido o trabalho em home-office? Você gosta de trabalhar em casa? Como afeta seu trabalho/convívio familiar?

33. Na sua avaliação, o fato de trabalhar na modalidade home office (ou trabalhar fora do escritório) contribui para sua maior autonomia ou sua criatividade?

34. Existem metas a serem cumpridas? se sim, como elas são exigidas?

35. Como você se sente em relação a seu trabalho? (. Você se sente parte da empresa em que trabalha? / . Você sente que o seu trabalho é reconhecido pela empresa?)

#### TRAJETÓRIA NO TRABALHO

36. Você poderia elaborar um breve resumo sobre a sua atuação na empresa, as tarefas que realiza e o que produz? (atividades desenvolvidas, trabalha por projetos, segue algum padrão estabelecido com atividades determinadas)

37. Conte como é um dia de trabalho (Caracterizar rotina ou a falta de rotina)

38. Quais são as principais atividades da empresa? (O que fabrica, projeta ou que serviços presta.)

39. O que se faz nesse cargo ou função? (Se analista)

40. Executa diferentes tipos de tarefas ou apenas uma função?

41. E a sua jornada de trabalho? Existem pausas durante a mesma?

42. Trabalha em equipe? (analisar as hierarquias)

43. Como é trabalhar neste formato?

44. Dentro da empresa você realiza alguma atividade que não está propriamente no seu escopo de trabalho? (tipo chusmas, projetos de caridade, resumos pra ajudar outras pessoas)

45. Se sim, como voce acha que isso reflete na empresa? e porque você realiza essas atividades?

46. Se pudesse mudar algo em seu cotidiano de trabalho o que mudaria?

#### FORMAS DE CONTROLE

47. Seu trabalho é supervisionado por alguém, há algum tipo de monitoramento/restrições para com o processo produtivo? Qual a sua liberdade para realizar às suas tarefas?

48. Há algum monitoramento sobre a qualidade das atividades realizadas?

49. Como é essa supervisão? O cliente participa? (Ele tem influência no desenvolvimento do projeto? Ele supervisiona de alguma forma sua atividade?)

50. Há hierarquias no seu trabalho? Se sim, como a hierarquia do trabalho em seu setor influencia o seu trabalho?

51. Você tem um espaço determinado para trabalhar na empresa (ilha de produção, célula, estação de trabalho individual ou coletiva)?
52. A sua jornada de trabalho é flexível em seu setor?
53. Como é o ritmo e o fluxo de trabalho?
54. Você considera que sua atividade exige criatividade e inventividade? (Ou inovação).
55. De um exemplo de criatividade exigida no dia a dia. (questionar sobre projetos internos da gerencia)
56. Em que medida a criatividade é uma exigência para sua área de atuação?
57. Você considera que possui autonomia/liberdade em seu trabalho? De que forma?
58. Você tem autonomia para tomar decisões relativas à organização da empresa e à organização do seu processo de trabalho?
59. Como você avalia sua autonomia com relação às condições de trabalho, à intensidade, às suas tarefas diárias e aos métodos e procedimentos?
60. Caso não concorde com alguma decisão, existe espaço para discussão no desenvolvimento de projetos?
61. Em sua visão, os trabalhadores com maior qualificação possuem mais benefícios e autonomia dentro da empresa?
62. Quais são as formas (meios) que utiliza para se atualizar? (Explorar as fontes de informação: cursos online, contatos em rede e seu engajamento pessoal etc.) Existem plataformas disponibilizadas pela empresa?

#### PARA ALÉM DO TRABALHO

63. Existe esse tempo? Se sim, as atividades de lazer realizadas têm relação com o trabalho (por meio dos “rolês” em si ou pelas pessoas que você se relaciona)?
64. Que tipo de atividades costuma realizar em seus momentos de descanso? (Exercícios físicos, clube, igreja, participa de atividades culturais e/ou políticas? Realiza alguma atividade de desenvolvimento e/ou programação?).
65. Você já tem ou teve algum problema de saúde nos últimos três anos? Que tipo? (explorar físico, psicológico ou mental).
66. Para você esse (ou esses) problemas estão relacionados de alguma forma com o seu trabalho?

67. Você considera que o seu trabalho provoca o aumento do stress ou ansiedade?

Por quê?

68. Você consegue me definir um ponto positivo e outro negativo do seu trabalho?

(de como ele é conduzido)

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. O novo espírito do capitalismo. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BRAVERMAN, H. Trabalho e capital monopolista. A degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

DARDOT, P.; LAVAL, C. A nova razão do mundo. Ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo, 2016.

GAULEJAC, V. Gestão como doença social. Aparecida-SP: Ideias & Letras, 2007.

GIDDENS, Anthony; SUTTON, Philip W. Conceitos essenciais da sociologia. São Paulo: Unesp, 2016.

GORZ, A. O imaterial. Conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

HARVEY, D. Condição pós-moderna. São Paulo: Loyola, 1993.

KREIN, J. D. O desmonte dos direitos, as novas configurações do trabalho e o esvaziamento da ação coletiva: consequências da reforma trabalhista. Tempo social. São Paulo, v. 30, n. 1, p. 77-104, abr. 2018.

MACHADO DA SILVA, L. A. Da informalidade à empregabilidade (reorganizando a dominação no mundo do trabalho). Cadernos CRH, Salvador, n. 7, p. 81-109, jul./dez. 2003

MUNARO, Juliana. São Carlos é o Vale do Silício brasileiro. G1: Pequenas Empresas & Grandes Negócios. São Carlos, 01 abr. 2018. Disponível em:



<<http://g1.globo.com/economia/pme/pequenas-empresas-grandes-negocios/noticia/2018/04/sao-carlos-e-o-vale-do-silicio-brasileiro.html>>. Acesso em: 07 set. 2019.

PIRES, Aline (2021). “As novas configurações espaciais do empreendedorismo tecnológico e as experiências de trabalho no polo de tecnologia de São Carlos-SP”.

ZARIFIAN, P. (2002). Engajamento subjetivo, disciplina e controle. *Novos Estudos Cebrap*, (64): 27.