

Universidade Federal de São Carlos – UFSCar

Centro de Educação e Ciências Humanas – CECH

Departamento de Sociologia - DS

**GOOGLE STYLE: OS IMPACTOS DO MODELO ORGANIZACIONAL FLEXÍVEL
SOBRE OS TRABALHADORES DE UMA EMPRESA DE TIC**

Monografia apresentada ao Departamento de Sociologia da Universidade Federal de São Carlos como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Bacharel em Ciências Sociais. Sob a orientação da Profa. Dra. Aline Suelen Pires.

Mariana Mundim Milhomem

São Carlos, 2023

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, primeiramente, à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) pela bolsa concedida enquanto Iniciação Científica, processo 2018/24050-0, possibilitando que minha iniciação científica fosse realizada, e no qual esta monografia é inteiramente baseada.

Agradeço muitíssimo a minha orientadora Aline Suelen Pires, por toda disposição, leituras atentas, conhecimento compartilhado e, sobretudo, pela paciência e disponibilidade. Obrigada por compreender o processo caótico e tortuoso que o “fazer ciência” em nosso país pode tomar.

Sou grata a todo o apoio, debates e leituras ricas compartilhados pelos meus colegas do grupo de pesquisa LEST-M- Laboratório de Estudos sobre Trabalho, Profissões e Mobilidades.

A minha amiga Joanna, por ser um ouvido atento aos meus devaneios acadêmicos nos momentos menos apropriados, as risadas e companhia durante essa jornada.

A minha amiga Letícia, por todo o acolhimento desde o primeiro ano e pela jornada menos solitária nesta graduação ao seu lado.

Agradeço a minha família. Ao acesso a educação e todo suporte material que meu pai, Bruno me deu, sendo a base para esta graduação do seu início ao fim. A minha mãe, Áurea, por estar ao meu lado incondicionalmente. E ao meu irmão, Junior, que sempre acreditou em mim.

A minha companheira, Júlia, e seu papel inestimável na conclusão deste trabalho. Sem o seu incentivo, nossas trocas acadêmicas e os cafés madrugadas adentro de escrita, nada disso seria possível. Obrigada por todo apoio emocional e intelectual.

E, por fim, a todos os trabalhadores que participaram desta pesquisa e que hoje chamo de companheiros. Dedico esta monografia a eles.

SUMÁRIO

Resumo.....	4
Introdução: apresentação da pesquisa.....	5
1. Economia flexível, modelos organizacionais flexíveis: revisão bibliográfica e enquadramento teórico.....	11
a) Reestruturação produtiva e economia informacional.....	12
b) Reorganização do trabalho e novas formas de gestão.....	14
c) Empresas de Tecnologia e o Trabalho Flexível.....	18
d) Gestão flexibilizada e o padrão “Google”.....	20
2. O polo tecnológico de São Carlos, a Empresa X e novos modelos gerenciais.....	23
2.1 O Sanchahub e as Startups	23
2.2 A Empresa X	26
2.3 Os <i>Xers</i>	30
2.4 Um novo jeito de trabalhar – O modelo empresarial do Google	37
2.5 Gestão da Diversidade	50
3. Configurações do trabalho na empresa X e percepção dos trabalhadores.....	56
3.1 A flexibilidade	56
3.2 Formas de controle e o papel do cliente	71
3.3 Instabilidade, rotatividade e descartabilidade: as percepções de analistas e coordenadores.....	78
3.4 A Geração Y, flexibilidade e a questão gerencial	86
3.5 Subjetividade neoliberal (o empreendedor de si mesmo)	90
Conclusões	96
Apêndice I: Contextualização e atualizações	101
Apêndice II: roteiro de entrevista	107
Referências bibliográficas	111

Resumo

A partir da década de 70, a revolução das tecnologias informacionais propiciou mudanças não apenas no âmbito tecnológico, como também contribuiu para a configuração de novas formas de relações sociais e econômicas. O surgimento de uma chamada “economia informacional”, associada a um regime de acumulação flexível, caracteriza uma era marcada por inovação comercial, tecnológica e organizacional, com a reestruturação da indústria tradicional. Como consequência dessas mudanças de paradigma, observou-se um modelo de trabalho menos hierárquico e mais criativo, com algumas liberdades e benefícios pontuais. No entanto, essa transformação também trouxe consigo um processo de precarização do trabalho, com maior ênfase na flexibilidade, intensificação do trabalho e introdução de novas formas de controle. Essas tendências contribuíram para reconfigurar o espaço físico do trabalho, tornando a linha entre lazer e trabalho cada vez mais tênue. Nesse sentido, esta pesquisa buscou compreender, a partir de uma análise qualitativa, como os trabalhadores percebem e vivenciam as mudanças nas formas de gestão flexibilizadas e inspiradas no modelo ideal do Google. Deste modo, foi realizado um estudo de caso em uma agência de marketing digital de São Carlos, a partir de entrevistas baseadas em um roteiro semiestruturado e aplicadas aos trabalhadores desta, assim como visitas à empresa, que possibilitaram traçar um perfil dos seus trabalhadores e quais as suas percepções acerca desse novo modelo de gestão, sobretudo os impactos desta em sua subjetividade e o gerenciamento da fronteira entre trabalho-lazer.

Palavras-chave: trabalho flexível, economia informacional, gestão flexibilizada, modelo de gestão Google.

Introdução: apresentação da pesquisa

A partir da década de 1970, a revolução das tecnologias informacionais propiciou mudanças não apenas no âmbito tecnológico, como também contribuiu para a configuração de novas formas de relações sociais e econômicas. O surgimento de uma chamada “economia informacional”, associada a um regime de acumulação flexível, caracteriza uma era marcada por inovação comercial, tecnológica e organizacional, com a reestruturação da indústria tradicional e o surgimento de um modelo informacional de desenvolvimento baseado na geração de conhecimentos e processamento da informação (CASTELLS, 1999). Nesse momento do capitalismo, as informações passam a ser uma mercadoria por si mesmas; a inovação, comunicação, flexibilidade e rapidez se tornam peças-chave no processo produtivo.

Como consequência dessa mudança de paradigma, há um processo de precarização do trabalho apoiado na ideia de flexibilidade, abarcando tendências como a organização do trabalho por equipe e gestão por projetos, flexibilização dos horários e espaços de trabalho. Castells (1999), Boltanski e Chiapello (2005) e Cocco e Vilarim (2009) observam as consequências destas mudanças culturais refletidas no ambiente corporativo que vão desde a organização das próprias tarefas, com a execução de equipes orientada a projetos, a criação de uma “cultura” coletiva compartilhada centrada em um objetivo mobilizador “virtuoso” para além da lógica capitalista do trabalho.

As empresas do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs) têm sido pioneiras na adoção de novos modelos de organização, caracterizados pela flexibilidade tanto em seu processo produtivo quanto nas formas de gestão adotadas (Castells, 1999). A flexibilidade, nesse contexto, pode ser entendida como a capacidade de adaptar-se e reagir rapidamente a mudanças, sem prejudicar a eficiência, o tempo e os custos envolvidos (Benner, 2002). Essa habilidade de inovar incessantemente é vital para o sucesso e a lucratividade das empresas no atual cenário empresarial.

A alta rotatividade de funcionários e a busca por mão de obra altamente especializada também contribui para a necessidade de mudanças significativas no modelo organizacional na busca de atrair profissionais qualificados. O modelo organizacional da empresa Google é o mais fortemente publicizado de empresa ideal deste novo espírito (Casaqui e Riegel, 2009).

É neste contexto que desenvolvi esta pesquisa, realizada através de um estudo de caso

(a empresa X¹), a partir de entrevistas baseadas em um roteiro semiestruturado e aplicadas aos trabalhadores desta, assim como visitas à empresa, que possibilitaram a observação de sua organização, dinâmica de trabalho e as características do seu espaço físico. Pretendíamos, através desta pesquisa, compreender como os trabalhadores desta agência de marketing digital percebem e vivenciam as mudanças nas formas de gestão flexibilizadas e inspiradas no modelo ideal do Google, utilizando como apoio a literatura empresarial contida no livro *Um novo jeito de trabalhar*, de Lazslo Block (2015), no qual o autor apresenta métodos de organização do trabalho a serem colocados em prática como forma de replicar o sucesso referente ao modelo adotado pelo Google. A escolha desta literatura é justificada não só pela ampla disseminação do modelo de cultura organizacional da empresa, mas também pela relação entre os fundadores da empresa X e a multinacional, já que estes são ex-funcionários do Google. Para além desta relação, a cidade de São Carlos, enquanto pólo tecnológico (apelidado de *SancaHub* e Capital Nacional da Tecnologia²), permite traçar um paralelo, em menor escala, entre a cidade e o polo industrial e tecnológico da Região do Vale do Silício, onde o Google se encontra.

A proposta da pesquisa surgiu como forma de responder aos questionamentos levantados pela pesquisa exploratória e pela bibliografia inicialmente trabalhada, em que este modelo menos hierárquico, mais criativo e com algumas liberdades e vantagens pontuais é colocado em prática como resposta às características e necessidades de uma área altamente dinâmica e essencialmente flexível devido à natureza do próprio mercado de tecnologia, retendo uma mão de obra altamente especializada, ao mesmo tempo em que há uma intensificação do trabalho com a introdução de novas formas de controle e uma reconfiguração da experiência e do espaço físico do trabalho, de forma em que a linha entre lazer e trabalho se torne cada vez mais tênue.

A pesquisa teve início a partir do interesse no tema do trabalho de profissionais das TIC e a gestão organizacional praticada pelas empresas do ramo, com especial interesse no modelo de gestão do Google, sua publicização e o imaginário idealizado construído em volta deste. Através de observação de redes sociais de empresas de tecnologia e startups,

1 Optei pela utilização de um nome fictício para a agência de marketing digital onde realizei o estudo de caso, a fim de proteger o direito à privacidade e confidencialidade dos informantes e demais envolvidos nesta pesquisa. Seguindo princípios éticos em pesquisa nas ciências sociais, como a identidade da empresa não é relevante para os resultados finais desta pesquisa, o pesquisador deve sempre que possível anonimizar sua informação (PEIXOTO, 2017).

2 Através da lei nº 12.504 em 11 de outubro de 2011.

observamos a popularização deste tipo de gestão flexibilizada em que lazer, espaço e tempo de trabalho se confundem cada vez mais. Iniciamos então um levantamento bibliográfico, crucial para o entendimento das questões referentes ao mundo do trabalho e suas transformações de maneira geral, juntamente a reuniões do TRAMPO – Grupo de Pesquisa sobre Trabalho e Juventude, no contexto do Laboratório de Estudos sobre Trabalho, Profissões e Mobilidades (LEST-M), onde produções acadêmicas e questões acerca do tema foram discutidos.

A escolha da Empresa X (uma agência de marketing digital localizada em São Carlos, interior do estado de São Paulo) para o nosso estudo de caso se deu pela relação entre os fundadores da empresa com o Google, já que estes são ex-funcionários da multinacional, o que permitiria a comparação entre as empresas. O modelo de gestão do Google foi implementado pela Empresa X e a mesma busca publicizar esta conexão com menção deste fato em sua página na Internet. O objetivo do estudo de caso enquanto método é, a partir de um caso específico, realizar uma generalização analítica de um fenômeno maior, e não realizar uma generalização estatística (YIN, 2003). Dada a complexidade do fenômeno a ser estudado, este método nos pareceu o mais adequado, proporcionando observação profunda do objeto estudado e a totalidade de sua realidade social, o que possibilita a compreensão abrangente do grupo em estudo e o desenvolvimento de declarações teóricas mais gerais sobre regularidades do processo e estruturas sociais (BECKER, 1997).

Após delimitarmos um objeto de estudo, iniciamos a construção de um roteiro semiestruturado para a realização de entrevistas com os trabalhadores da empresa em questão. Nossa entrada no campo foi facilitada devido ao contato com um dos trabalhadores da Empresa X, que se tornou nosso informante-chave. Este informante foi submetido à entrevista teste, de forma que pudemos aprimorar o roteiro posteriormente com as modificações que julgamos necessárias para uma coleta de dados mais eficiente e melhor adaptada ao cenário dos trabalhadores da empresa X. Tal roteiro se encontra no apêndice 1 ao final deste relatório. As entrevistas realizadas posteriormente foram efetivadas graças ao sistema “bola de neve”, no qual o informante-chave convida e/ou indicada novos indivíduos a partir de sua rede de relações de proximidade e confiança, aumentando a amostragem progressivamente até alcançarmos a saturação qualitativa (GONDIM; LIMA, 2006).

No primeiro período da pesquisa, compreendido entre março e agosto de 2019, houve um enfoque maior na revisão bibliográfica do projeto, com a execução e análise de oito

entrevistas semiestruturadas, permitindo uma análise parcial do caso e uma reorientação no roteiro das entrevistas baseado nos resultados obtidos a partir destas entrevistas iniciais. Realizamos também a revisão do projeto a partir de discussões junto à orientadora e ao grupo de pesquisa.

Notamos, a partir dos relatos que iam sendo colhidos, uma certa repetição influenciada por um momento específico pelo qual a empresa passava – a mesma ganhou bastante visibilidade sobre seu modelo organizacional na mídia durante o primeiro trimestre de 2019³, de maneira que grande parte das entrevistas foram influenciadas por esta forte publicização. Essa observação se mostrou correta, já que as entrevistas colhidas posteriormente apresentavam uma maior diversidade quanto ao conteúdo dos relatos.

Também foram realizadas, neste momento inicial, duas visitas à Empresa X. A primeira visita ocorreu durante uma palestra sobre gordofobia no grupo de diversidades⁴ da empresa, a qual fui convidada para ser palestrante devido a minha familiaridade com o tema e proximidade da informante-chave. Nesta visita, pude observar a dinâmica dos grupos da Empresa X, o que gerou nossas primeiras deduções sobre a gestão da diversidade, tópico que se tornaria central para a pesquisa. Já na segunda visita, realizada durante o horário de expediente, pude observar o espaço físico e a dinâmica de funcionamento da agência de marketing digital – as observações referentes a esta visita foram devidamente registradas em diário de campo e posteriormente analisadas.

No segundo período da pesquisa, compreendido entre agosto e dezembro de 2019, foram feitas sete entrevistas, resultando assim em 15 entrevistas no total. Foram entrevistados quatro coordenadores e 11 analistas (estagiários), de três áreas distintas na empresa. Uma dessas entrevistas foi realizada em outro escritório da empresa X, o qual abriga apenas as operações de programação, o que nos possibilitou observar mais de um escritório da agência e

3 A maior parte das ações que ganharam atenção na mídia e redes sociais estão ligadas ao grupo de diversidade da Empresa X. A ação mais repercutida foi realizada durante o Carnaval de 2019 (mês de fevereiro), em que membros do grupo espalharam duas caixas pelo banheiro masculino da Empresa X, uma de cor branca com a palavra “Abra” e outra de cor preta com as palavras “Não abra”. A ação visava ensinar de forma didática o significado de consentimento para os funcionários da agência: na caixa “Abra” se encontravam preservativos, com um papel que alertava para o aumento de casos de HIV entre pessoas com 15 a 24 anos; já a caixa “Não abra” continha apenas um papel com os dizeres “Depois do não, tudo é assédio, assédio é crime”. Também foram colocadas duas caixas nos banheiros femininos, entretanto ambas eram caixas brancas com o escrito “Abra”. Dentro das caixas havia camisinhas masculinas e femininas, apenas alertando sobre o aumento dos casos de HIV. Essa publicização fez com que a Empresa X ganhasse visibilidade enquanto uma empresa inclusiva e que se atenta às pautas mais recentes ligados às minorias, mencionado diversas vezes durante as entrevistas.

4 O grupo de diversidades faz parte de um conjunto de outros grupos organizados e geridos por funcionários da Empresa X, com o apoio da mesma. O tema dos grupos será aprofundado ao decorrer desta monografia.

a diferença nas dinâmicas de trabalho e espaço físico entre este e o escritório principal da mesma. Neste momento da pesquisa, nos dedicamos à transcrição e análise dos dados, buscando apreender padrões e diferenças nos discursos entre coordenadores e analistas. Também acrescentamos algumas questões ao roteiro a fim de abordar a questão dos grupos na empresa X (similares ao grupo de diversidades, entretanto, há grupos geridos pelos trabalhadores com os mais diversos propósitos na empresa, como, por exemplo, o grupo responsável pela administração do *Food Bar* da agência), além do tema da gestão da diversidade.

Conseguimos realizar as entrevistas juntamente aos profissionais da Empresa X e, por meio de sua análise, pudemos traçar um perfil dos seus trabalhadores e quais as suas percepções acerca desse novo modelo de gestão, sobretudo os impactos desta em sua subjetividade e o gerenciamento da fronteira entre trabalho-lazer. No decorrer da pesquisa, também nos deparamos com outros temas interessantes acerca deste modelo gerencial, sobretudo a gestão de diversidade, assim como seu uso pela empresa enquanto vantagem competitiva, os impactos da cultura da empresa para retenção de talentos e geração de um sentimento de fidelidade e gratidão por parte dos trabalhadores, que se sentem acolhidos por esta e parte de um todo maior, responsáveis individualmente pelo crescimento da empresa – embora sua projeção financeira e de carreira não sejam proporcionais a seus esforços. Sendo assim, pudemos compreender melhor este modelo de gestão que tem se tornado cada vez mais popular entre as empresas de TICs e startups, além de observar as particularidades de São Carlos enquanto cidade-universitária e, simultaneamente, polo tecnológico, o que gera um cenário com características e contradições próprias dentro do universo do trabalho e tecnologia.

...

Como parte final da contextualização desta pesquisa, gostaria de deixar aqui algumas observações importantes acerca do desenvolvimento do texto.

Esta monografia é um recorte de um período específico, considerando que a pesquisa foi realizada durante o ano de 2019. São necessárias certas considerações para o entendimento da mesma, pois esta retrata um período pré-pandemia do vírus COVID-19, que acarretou em mudanças estruturais profundas na organização do trabalho das empresas de tecnologia perdurando até os dias de hoje, sobretudo com a intensificação das formas de trabalho remoto ou híbrido. Nosso objeto de estudo, a empresa X, não foi imune a estas transformações,

tornando-se atualmente uma empresa cujo regime de trabalho é 100% remoto.

No final do segundo semestre de 2021, a empresa X foi alvo de uma série de aquisições de uma *holding* multinacional de marketing online e offline e tecnologia, de origem britânica. Esta aquisição resultou em profundas transformações na empresa, desde o crescimento exponencial (ultrapassando a casa dos milhares em número de “*colaboradores*”) até a troca de seu nome.

O segundo adendo que gostaria de deixar aqui se refere à atualização de minha participação na Empresa X, não mais apenas como pesquisadora visitante, mas também como parte integrante do quadro de funcionários da mesma desde o início do ano de 2021.

Reforço que esta pesquisa foi elaborada em sua integridade previamente a este fato. Entretanto, entendo a ótica única e particular que o encontro entre observadora do objeto a participante integrante do mesmo me proporciona. A parte final desta monografia abordará de forma sucinta as mudanças sofridas na empresa X e a percepção atualizada de alguns funcionários sobre as mesmas, combinando ambos os olhares de pesquisadora e trabalhadora.

1. Economia flexível, modelos organizacionais flexíveis: revisão bibliográfica e enquadramento teórico

Neste capítulo inicial, será apresentada uma breve revisão bibliográfica visando elucidar o enquadramento teórico da pesquisa. Inicialmente, discutiremos o processo de reestruturação produtiva do capitalismo em meados da década de 70, com a introdução de um novo sistema marcado pela fluidez e adaptabilidade, em paralelo a uma crescente inovação tecnológica e transformações no consumo a nível global. Passaremos rapidamente pela reestruturação produtiva no contexto brasileiro e suas particularidades, principalmente no que se refere ao tópico dos impactos sofridos pelo trabalhador. Em seguida, abordaremos o surgimento de um novo sistema econômico baseado na informação, com o crescimento das empresas de Tecnologia.

Posteriormente, analisaremos o surgimento de novas formas de organização do trabalho como resposta a todo este movimento, em que a flexibilização atinge todas as camadas organizacionais da empresa, tanto em nível macro (redes de empresas) quanto micro (divisão por equipes). Através de autores como Boltanski e Chiapello (2009), abordaremos as mudanças na gestão do trabalho por meio da literatura empresarial das décadas de 1960 e 1990, apresentando o “novo espírito” do trabalhador desta economia informacional. No entanto, não esquecemos de tratar do impacto desta gestão do trabalho para a organização da classe trabalhadora, boicotando sua organização política e introduzindo novas formas de precarização.

No próximo tópico, demonstraremos o tipo ideal de trabalhador da economia informacional, que se choca com o ambiente altamente instável da Tecnologia da Informação, através da observação da organização do trabalho e relações empregatícias do Vale do Silício, com a diferenciação entre trabalho flexível e emprego flexível, explorando a natureza contraditória da existência destes dois fenômenos.

Por fim, mediante breve análise do livro "*Um Novo Jeito de Trabalhar – O que o Google faz de diferente para ser uma das empresas mais criativas e bem-sucedidas do mundo*", de autoria do ex-vice presidente de Operações de Equipes da empresa, exploraremos as características do popular modelo de organização flexível de uma das empresas de tecnologia mais famosas do mundo. Apresentaremos o espírito da nova forma de gestão das empresas do setor de Tecnologia da Informação simbolizado pela empresa Google, discutindo desde a transformação dos ambientes físicos de trabalho de forma a esmaecer as fronteiras

entre trabalho e lazer até a construção de uma identidade coletiva baseada em valores morais.

1.1 Reestruturação produtiva e economia informacional

A partir da profunda recessão econômica nos anos 70, podemos observar o surgimento de uma nova lógica organizacional acompanhada por uma importante divisão na organização da produção e mudanças nos mercados. Esta mudança se inicia na indústria automobilística, com a popularização do toyotismo e suas práticas de gestão, rapidamente se espalhando por outros setores industriais. O sistema de produção nascido deste período de crise é caracterizado por sua fluidez e rápidas mudanças, com o objetivo de lidar com as incertezas no ambiente econômico, institucional e tecnológico na empresa. Essa reestruturação do capitalismo em sua esfera produtiva é uma resposta a diversos fatores, já que os mercados mundialmente diversificados e a mudança cultural e nos padrões de consumo tornaram difícil prever a demanda (tanto na qualidade quanto na quantidade dos produtos), dificultando ainda mais o controle dos mercados. As transformações tecnológicas também somam-se a esses fatores, tornando obsoleta boa parte do maquinário utilizado pela indústria (CASTELLS, 1999, p. 212). Harvey (1992) dá o nome de *acumulação flexível* a este período, caracterizando-o:

A acumulação flexível, como vou chamá-la, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional (HARVEY, 1992, p. 140).

Após o fim dos acordos de *Bretton Woods* e a redução do poder dos EUA de regulamentação do mercado internacional (com fortes quedas na produtividade e lucratividade), a concorrência europeia e japonesa forçou as empresas americanas a buscarem outras soluções organizacionais e produtivas a fim de acompanhar a produção diversificada exigida pela internacionalização de capitais, o que implicou em um grande movimento de aquisições e fusões como parte da reação norte-americana (CHANDLER, 1990). Este movimento levou a uma maior interpenetração dos mercados, resultado pretendido por esta iniciativa, porém gerando uma maior competição interoligopolista, já que algumas destas empresas adquiridas produziam as mesmas mercadorias. Estes grandes grupos passam a reorientar o objetivo dessas aquisições; seu foco não é mais a diversificação das mercadorias,

mas obter vantagens competitivas estratégicas, sejam estas pelo compartilhamento tecnológico e de informações ou por uma melhor posição em mercados estratégicos (DEDECCA, 1997). Somam-se a isso um movimento político e econômico de financeirização do capital, abertura dos mercados nacionais e flexibilização dos contratos e direitos trabalhistas, em uma desestruturação total da economia industrial anterior.

No caso brasileiro, o processo de reestruturação produtiva se estabelece de maneira mais marcante apenas a partir da década de 1990, devido à crise no mercado interno e à nova política econômica de abertura do governo, alinhada a uma agenda neoliberal internacional. Este movimento levou as empresas a buscarem novos métodos de gestão e produção a fim de aumentarem sua produtividade para se reinserirem no mercado internacional e enfrentarem a competitividade das empresas estrangeiras. A importação dessas técnicas e propostas não significou uma melhora para os trabalhadores, já que, como observa Lima (2002), a flexibilização do trabalho se desdobrou em uma precarização dos direitos trabalhistas conquistados nos anos anteriores, em que há um “esvaziamento da memória dos direitos do trabalho” (p. 77), no qual o trabalhador “consente” em esquecer seus direitos em troca da garantia de emprego, mesmo que esta seja frágil e condicionada a contratos por prazo. Há uma mesma tendência de enxugamento nas empresas brasileiras, atingindo os empregos e precarizando o mundo do trabalho não só na indústria, mas também com um crescimento do trabalho informal.

Há uma transição entre modelos de produção, passando a um novo sistema econômico baseado na informação, uma *economia informacional*. A informação passa a ser chave central do processo produtivo, no qual “a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia (...) dependem na sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos” (CASTELLS, 1999, p. 119). Essa transformação se deu devido à necessidade de abertura de novos mercados e de uma maior capacidade de processamento das informações de um mercado global onde o capital é móvel. O desenvolvimento das tecnologias da informação tornou possível o estabelecimento desta forma de organização da produção, sendo as empresas deste setor (TI) as primeiras a se beneficiarem deste processo de reestruturação e implementarem novas experiências de organização do trabalho aplicadas a esta realidade.

1.2 Reorganização do trabalho e novas formas de gestão

Harvey destaca um elemento importante deste estágio: a compressão espaço-tempo no mundo capitalista (HARVEY, 1992, p.140). Com o avanço das tecnologias, a queda dos custos de transporte e a globalização dos mercados, as distâncias geográficas e horizontes temporais são encurtados, possibilitando maior comunicação entre distintos setores e melhor eficácia na implementação das tomadas de decisões, o que acarreta em uma internacionalização da produção com a construção de um conjunto de relações entre empresas em diferentes espaços e setores, possibilitando uma série de vantagens estratégicas de localização e compartilhamento de informações. Este fator se soma ao questionamento da grande empresa, com seu modelo corporativo tradicional engessado, baseado na integração vertical, sendo substituído pela flexibilidade de um novo arranjo de subcontratação de pequenas e médias empresas conectadas a grandes multinacionais e operações em escala global, gerando um novo modelo organizacional da *empresa em rede* (CASTELLS, 1999). Castells (1999) aponta a *Cisco Systems* e seu modelo empresarial como uma organização pioneira e caso típico para exemplificar este novo modelo organizacional em que a rede toma o lugar de unidade operacional real.

A configuração do trabalho se torna descentralizada e suas relações agora se dão em rede – tanto em nível macro, isto é, o relacionamento entre as empresas, quanto em nível micro, através da divisão dos trabalhadores por equipes e a descentralização de suas atividades –, uma maior flexibilização da produção, gerenciamento e marketing, necessária em um mercado cada vez mais globalizado e mundialmente diversificado com a introdução de novas tecnologias; além do estabelecimento de padrões flexíveis de contratação, representados pelo aumento da terceirização, do trabalho em tempo parcial ou trabalho temporário, além do crescimento da informalidade. As empresas sofrem reestruturações, de forma que o seu quadro de trabalhadores centrais se torna cada vez mais enxuto. Elas também não são mais autônomas e autossuficientes, necessitando de alianças estratégicas como forma de compartilhamento das informações e tecnologias (CASTELLS, 1999).

As vantagens deste tipo de organização em rede são a possibilidade de dividir custos e riscos, além de uma circulação mais rápida e mais eficaz da informação – o que transformou a *Cisco* na 21ª empresa com maior valor de mercado no mundo segundo a Forbes (2019)⁵, demonstrando sua relevância até os dias de hoje, 35 anos após sua fundação. Entretanto, é

⁵ [Cisco Systems on the Forbes 2000 List. Disponível em: https://www.forbes.com/companies/cisco-systems/#7c93df0f7029](https://www.forbes.com/companies/cisco-systems/#7c93df0f7029). Acesso em 21/07/2019.

interessante notar que a empresa atingiu esses valores com um número relativamente diminuto de funcionários e pouquíssimas unidades de produção – são as empresas que não fabricam praticamente nada, quase inteiramente virtuais com o seu funcionamento através da rede. Este modelo empresarial em rede global adotado pela *Cisco Systems* rapidamente se tornou o modelo predominante para as empresas mais bem-sucedidas em diversos setores, especialmente após a virada do século (CASTELLS, 1999, p. 229).

Para Harvey (1992), a nova gestão do trabalho tem impactos diretos na classe trabalhadora, boicotando sua organização e união política através de uma série de processos, diretamente ou indiretamente ligados aos focos de acumulação flexível. A acumulação flexível implica níveis relativamente altos de desemprego estrutural devido à tendência de enxugamento do quadro de funcionários, amortecendo assim os impactos de uma futura crise econômica em custos trabalhistas para a empresa e favorecendo a precarização do emprego através de formas de contratação temporária ou subcontratada, assim como na rápida destruição e reconstrução de habilidades, forçando o trabalhador a constantemente se atualizar e depositando incertezas sobre seu conhecimento no processo de produção. Há também um retrocesso no poder sindical, resultando em um aumento do individualismo competitivo como valor central para o trabalhador na figura do “empreendedor de si mesmo”. Essa falta de capacidade organizativa da classe trabalhadora, especialmente precária em países que não possuíam uma forte tradição industrial, somada a um contingente de mão de obra excedente causada pelo desemprego maciço, possibilitam a implementação de medidas que resultam na precarização e intensificação do trabalho de forma generalizada. É importante também pontuar o grande crescimento das economias informais e do setor de serviços neste período, com a desregulamentação das relações contratuais trabalhistas e dos novos padrões flexíveis de trabalho, o que acarreta em uma menor estabilidade e segurança no emprego – observados com uma expressividade ainda maior no terceiro mundo.

É evidente que, com o surgimento de uma nova lógica de produção, a empresa capitalista passa por uma série de pressões para se reorganizar, tanto no âmbito externo (através da sua organização em rede, terceirizações, internacionalização da produção, diversificação de mercadorias, produção enxuta, etc.), quanto interno, na gestão organizacional dos trabalhadores:

O processo de desestruturação, ao reforçar a situação de instabilidade dos mercados, e ao forçar as empresas a acelerarem seus programas de reorganização produtiva, exigiu destas a definição de complexas estratégias de gestão dos ativos produtivos e financeiros, dos investimentos, da

produção e das relações de trabalho. [...] As decisões sobre a gestão produtiva e das relações de trabalho implicaram a incorporação de mudanças tecnológicas importantes e novos métodos organizacionais. Assim, o movimento de destruição tem representado um verdadeiro terremoto para as empresas. O processo de reestruturação, em um ambiente econômico fortemente instável e mutável, tem atingido as suas relações internas e externas (DEDECCA, 1997, p. 46).

Para Castells (1999), é interessante observar essas mudanças, pois “a cultura que importa para a constituição e o desenvolvimento de um determinado sistema econômico é aquela que se concretiza nas lógicas organizacionais” (p. 209). Muitas dessas transformações buscavam atender as necessidades de redução de custos das empresas, automatizando boa parte de sua produção e reduzindo quadros administrativos. Boltanski e Chiapello (2009) realizam um estudo desta reorganização interna da produção e suas formas de gerência através da análise comparada entre as literaturas empresariais dos anos 60 e 90, percebendo uma clara diferenciação entre a organização hierarquizada e verticalizada pautada em uma burocracia observada no primeiro momento e a organização da empresa horizontal flexibilizada no segundo, com a eliminação de hierarquias rígidas através da introdução de novas formas de gerência. A substituição da ideia de carreira por uma sucessão de projetos, a horizontalização da produção e o trabalho em equipe fazem com que a responsabilização pela empregabilidade e sucesso na carreira sejam atribuídas diretamente ao trabalhador. Assim, o controle do trabalho, antes realizado pela gerência, é transferido para o próprio indivíduo através de sua internalização e a transformação deste em “empresário de si mesmo”:

A noção fundamental dessa concepção da vida laboral é a de empregabilidade, que designa a capacidade de que as pessoas precisam ser dotadas para que se recorra a elas nos projetos. A passagem de um projeto para outro é a oportunidade de aumentar a própria empregabilidade. Este é o capital pessoal que cada um deve gerir, constituído pela soma de suas competências mobilizáveis (BOLTANSKI, CHIAPELLO, 2009, p. 126).

Vemos então uma extensão do trabalhador polivalente toyotista na figura de um trabalhador tão flexível quanto seu sistema, em que o típico trabalhador fordista, alienado à produção e profundamente especializado, já não representa mais a figura do trabalhador ideal. O trabalhador da economia informacional também precisa ter capacidade de autogestão, autocontrole e renunciar à estabilidade de outrora para uma alta mobilidade, com capacidade de assumir riscos e suas consequências, demonstrando um crescente processo de individualização e responsabilização do trabalhador.

Esses aspectos se traduzem nas lógicas organizacionais da empresa, enumeradas em

sete tendências principais da empresa horizontal observadas por Castells (1999): organização em torno do processo, não da tarefa; hierarquia horizontal; gerenciamento em equipe; medida do desempenho pela satisfação do cliente; recompensa com base no desempenho da equipe; maximização dos contatos com fornecedores e clientes; informação, treinamento e retreinamento de funcionários em todos os níveis. O trabalhador, desta maneira, se torna mais envolvido no processo produtivo, entretanto, isso não significa necessariamente uma forma de maior emancipação da classe trabalhadora. Com a organização em torno do processo e não da tarefa, cabe ao trabalhador uma gerência própria do seu trabalho em relação a todas as etapas da produção; o controle agora é transferido diretamente para o cliente, com exigências de acordo com sua satisfação e demanda por resultados, fazendo com que grande parte da cobrança e pressão sejam diretamente colocadas sobre o trabalhador; a recompensa com base no desempenho da equipe é responsável por uma internalização do controle, deslocando a coerção externa para o interior e mobilizando um “engajamento” maior dos trabalhadores em que se espera que as pessoas se doem ao trabalho. Com a rápida construção e desconstrução de habilidades e mudanças tecnológicas, espera-se que o trabalhador seja responsável pela atualização de seus conhecimentos, com a capacidade de aprender incessantemente.

A gestão empresarial então passa a ser voltada para o “saber-ser”, com recrutamentos que se baseiam em avaliações das qualidades mais genéricas das pessoas, à procura de trabalhadores que se adaptem a esta dinâmica. Sua subjetividade é incorporada à produção através da exigência de características como criatividade, comunicação, capacidade de aprendizado e adaptabilidade. Como consequência dessa mudança de paradigma, as empresas passam a mobilizar cada vez mais o seu “capital humano” ou “capital do conhecimento” (GORZ, 2005), onde a produtividade depende da capacidade do trabalhador em aplicar seus conhecimentos e experiências exteriores ao trabalho no processo produtivo:

“[...] A informatização revalorizou as formas de saber que não são substituíveis, que não são formalizáveis: o saber da experiência, o discernimento, a capacidade de coordenação, de auto-organização e de comunicação. Em poucas palavras, formas de um saber vivo adquirido no trânsito cotidiano, que pertencem à cultura do cotidiano (GORZ, 2005, p. 9).

As mudanças no ambiente altamente instável da Tecnologia da Informação vão ao encontro do tipo ideal do trabalhador da economia informacional. A partir dos anos 70, com o crescimento desse setor e a disseminação dessas tecnologias, entre elas a rede de internet, as empresas de TI foram as primeiras a adotarem o novo modelo de organização do trabalho, revelando-se um rico campo de estudos para entender como se estrutura esta lógica

organizacional.

1.3 Empresas de Tecnologia e o Trabalho Flexível

O Vale do Silício, região da Baía de São Francisco nos EUA, é dominado pelo polo industrial das empresas de tecnologia da informação e considerado o maior centro de inovações de eletrônica e informática do mundo, sendo sede de empresas como Cisco Systems, Nokia, Apple Inc, Intel, Google e Facebook. Até 1960, a região era pouco conhecida pelo público geral, ganhando notoriedade apenas após ser nomeada por Dan Hoefler, repórter da Electronic News, ao escrever sobre a história da indústria de semicondutores da região. Em 1970, o Vale do Silício começa a atrair atenção nacional, e, na metade da década, sua reputação como centro de inovação e berço da indústria tecnológica já estava fixada no imaginário do público (KENNEY, 2000).

A origem deste complexo de eletrônica é atribuída à criação do Parque Industrial de Stanford em 1951, por Frederick Terman, diretor da Faculdade de Engenharia da Universidade de Stanford e apelidado por alguns de “pai do Vale do Silício”. Terman incentivou professores e graduados a instalarem suas empresas na região, na qual “somente as empresas que Stanford julgasse inovadoras poderiam desfrutar do benefício de um aluguel irreal” (CASTELLS, 1999, p. 100). Com o tempo, novas empresas se instalaram nos arredores do Parque Industrial de Stanford, integrando o Vale do Silício. A prosperidade da região como polo industrial tecnológico não pode ser apenas creditada ao estabelecimento dessas empresas, mas também às formas de organização e interação entre elas. “O relativo pouco tempo de existência da estrutura industrial do Vale do Silício e o domínio dessas estruturas na economia regional criam padrões especialmente visíveis de trabalho que são associados ao crescimento da tecnologia da informação” (BENNER, 2002, p. 3).

A flexibilidade nas empresas do Vale do Silício é levada ao extremo em suas relações empregatícias e organização do trabalho, reflexo da crescente globalização e mudanças nas formas de organização industrial, assim como a mudança nas formas de competitividade com foco, agora, na inovação (BENNER, 2002). A região segue uma lógica própria, extremamente dependente de mobilidade do trabalho, inter-relação entre firmas e flexibilização, já que a inovação e conhecimentos devem circular entre as instituições e empresas existentes no complexo, assim como seu pessoal altamente capacitado deve estar disponível para integrar as novas *startups*⁶ que se instalam, configurando um sistema interativo que se reforça

⁶ Blank e Dorf (2014) definem uma startup como um “modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo”

mutuamente (KENNEY, 2000, p. 6).

Benner (2002) divide o mercado de trabalho flexível do Vale do Silício em dois aspectos, diferenciando *trabalho flexível* de *emprego flexível*⁷. Para o autor, o trabalho flexível se refere às inovações organizacionais da empresa, diretamente conectadas às atividades que os trabalhadores devem exercer, e as habilidades e conhecimentos que o indivíduo deve possuir para realizá-las, assim como as interações sociais envolvidas nesse processo, já que a organização do trabalho em equipes é comum nesta área. Já o emprego flexível está ligado à relação contratual entre o trabalhador e o empregador, incluindo formas de gerência e sistemas de recompensa. É importante ressaltar essas diferenças, já que estes fenômenos possuem raízes e consequências bem distintas – há uma crescente tendência de individualização do emprego, com a precarização das formas de contratação e a responsabilização pela própria empregabilidade sendo depositada no trabalhador, paralelamente a um aumento da socialização do trabalho, que exigem uma comunicação e interação cada vez maior entre colegas de trabalho, empresas e fornecedores, ou seja, a criação de redes, como Castells (1999) nos apresenta. O resultado disso é uma desconexão entre a própria natureza do trabalho e a natureza do emprego, já que o emprego flexível cria um ambiente de insegurança e instabilidade para o trabalhador, o que parece contrário à lógica de uma área na qual a socialização do trabalho e compartilhamento de informações é vital para sua sobrevivência:

A segunda abordagem mais ampla constrói a distinção entre trabalho flexível e emprego flexível, defendendo políticas e práticas que podem criar uma melhor segurança empregatícia (e não segurança do trabalho), enquanto também contribui para uma maior flexibilidade no trabalho. Essa abordagem é construída sobre o reconhecimento de que os problemas os quais trabalhadores encontram nos mercados de trabalho flexível se devem a crescente fragmentação e individualização das relações empregatícias (...). Essa individualização das relações empregatícias ocorre ao mesmo tempo em que o trabalho em si está se tornando mais socializado. Com isso, refiro-me que as tarefas de trabalho envolvem cada vez mais interação social: no ambiente de trabalho, entre times de trabalhadores; através do espaço, entre os colegas de trabalho, clientes, fornecedores, competidores e colaboradores, em uma estrutura complexa de redes entre empresas; entre o tempo, por meio da importância das redes sociais e relações para as trajetórias de carreira e desenvolvimento industrial; e no processo de inovação que é gerado através de processos interativos em que a interação social, cultura e identidades coletivas possuem um papel crítico. Relações empregatícias individualizadas – o que pode fazer sentido quando os resultados do trabalho

(BLANK, DORF, 2014, p. 17). Já para Ries (2012), uma startup é uma instituição que atua sob condições de extrema incerteza cujo objetivo é projetar novos serviços e produtos.

7 Tradução nossa, dos termos originais em inglês *flexible work* e *flexible employment*.

individual e contribuições a produtividade geral e a rentabilidade podem ser determinadas de forma fiável – fazem pouco sentido em um ambiente econômico que requer interação social. Ademais, como o sucesso econômico depende em encorajar o compartilhar de informações, interação social e processos de aprendizado coletivo, relações empregatícias individualizadas são frequentemente contraproduativas para as empresas assim como para os trabalhadores (BENNER, 2002, p. 237-238).⁸

A rápida criação e destruição de conhecimentos e habilidades no ramo da Tecnologia da Informação também tem importância para analisar este fenômeno, visto por Benner (2002) como parte do “ciclo da destruição criativa”⁹ no qual opera o Vale do Silício e a indústria tecnológica como um todo.

1.4 Gestão flexibilizada e o padrão “Google”

Neste mercado há uma elevada rotatividade de funcionários e procura por mão de obra altamente especializada, tendo como uma das consequências as mudanças na cultura organizacional das empresas do ramo das TIC como forma de atrair profissionais qualificados. Surgem formas diferentes de gerência e a relação do indivíduo com o trabalho é essencialmente modificada; a questão geracional também entra em cena, já que os mais jovens não se sentem mais atraídos pelo modelo de prêmios e recompensas do antigo sistema hierárquico, mas necessitam de motivações de ordem moral, isto é, a ideia de um trabalho inspirador e dotado de um sentido compartilhado, indo ao encontro das tendências notadas anteriormente por Boltanski e Chiapello (2009), e que se observam também no Vale do Silício;

Os executivos primeiramente, nos anos 60, e depois o conjunto do pessoal nos anos 90, desejam ter “verdadeiras razões” para engajar-se, "Para que o mundo dos negócios atraia indivíduos de elite e os transforme em executivos produtivos, cada dirigente precisa provar que sua empresa contribui realmente com alguma coisa para a sociedade em seu conjunto, e que o objetivo dos negócios não é unicamente ganhar dinheiro" - é o que se pode ler em 1968 em Bower. Em 1990 constata-se que, “ao contrário das gerações anteriores, [as pessoas] acham que o salário, por si só, é uma compensação muito magra se não tiverem a impressão de que seu trabalho

⁸ Tradução nossa.

⁹ *Cycle of creative destruction*. A destruição criativa é um conceito econômico Schumpeteriano, no qual é atribuído um importante papel à inovação na dinâmica do sistema capitalista, pois ela “incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova. Esse processo de destruição criativa é o fato essencial do capitalismo. É nisso que consiste o capitalismo e é aí que têm de viver todas as empresas capitalistas” (Schumpeter, 1984, p. 112-113).

contribui para o bem-estar geral” (BOLTANSKI, CHIAPELLO, 2009, p. 90).

As empresas incorporam missões e valores de caráter moral, os quais são disseminados entre seus empregados, eximindo-se, assim, da aura econômica ou de exploração do capitalismo. De acordo com Laszlo Block (2015), ex-vice-presidente de Operações de Equipes do Google (empresa multinacional de serviços online e software, situada no Vale do Silício nos EUA), em seu livro “Um Novo Jeito de Trabalhar – O que o Google faz de diferente para ser uma das empresas mais criativas e bem-sucedidas do mundo” (do título em inglês “*Work Rules!*”), a missão do Google, uma das maiores multinacionais de serviços online e de softwares, se diferencia por não ser focada em lucro ou em competitividade do mercado, dando significado ao trabalho das pessoas e um objetivo moral a ser seguido. A mesma lógica pode ser observada ao analisarmos os lemas de outras companhias do ramo, como o Dropbox (“*The mission of Dropbox is to simplify life for people around the world*”¹⁰), a Microsoft (“Ajudar pessoas, empresas e parceiros a atingirem todo o seu potencial”) e até a brasileira Ebanx (“Nossa missão é inovar e alcançar novas formas de tornar o possível real”). O Facebook também se utiliza deste modelo, sendo a sua missão “*Give people the power to build community and bring the world closer together*”¹¹, além de *core values* como “*Be bold*” (seja ousado) e “*Be open*” (esteja aberto). O próprio Google utilizava como o seu lema “*Don’t be evil*” (não seja mau), mostrando seu caráter moralizador e uma incorporação do discurso religioso. A transferência de responsabilidades associada ao caráter moralizador também é observada no livro de Block, provendo um senso de autonomia e acolhimento que reforçam a responsabilização do trabalhador sobre seu trabalho:

Tudo de que precisamos é acreditar que as pessoas são essencialmente boas e ter coragem suficiente para tratá-las como donos, em vez de como máquinas. As máquinas executam as tarefas para as quais estão programadas; os donos fazem o que for necessário para garantir o sucesso de suas equipes e empresas (BLOCK, 2015, p. 22).

O indivíduo agora deve ser responsável por sua empregabilidade, garantindo o seu próprio sucesso (e, conseqüentemente, assumindo seu próprio fracasso), em uma demonstração clara do processo de individualização do trabalho observado por Benner (2002). O bom empregado deve construir uma rede de contatos própria, arriscar-se em sua carreira em busca de desafios em uma mobilização total de si mesmo de sua subjetividade,

10 “A missão da Dropbox é simplificar a vida para as pessoas em todo mundo”.

11 “Dar o poder para as pessoas construírem comunidade e aproximar o mundo”.

“vestindo a camisa” da empresa.

Atreladas à criação de uma forte identidade coletiva baseada em uma moral e na crença de uma tecnoelite, em que os próprios funcionários se autodenominam *Googlers*, as mudanças organizacionais são também físicas e se dão na busca pela implementação de um novo tipo de espaço de trabalho. São abolidos os cubículos de escritório, os quais são substituídos por longas mesas sem delimitação de espaço que permitem a interatividade e comunicação entre os funcionários, snack bars, fliperamas, mesas de ping pong e escorregadores gigantes entre as instalações, o que permite que a separação entre o tempo de lazer e o tempo de trabalho seja cada vez mais tênue, além da existência de outras amenidades como lavanderias e salões de beleza móveis, com o propósito de “facilitar” o manejo de tempo do trabalhador. O trabalho passa a ser visto como “diversão”, o empregado como “jogador”, a palavra “produção” é substituída por “criação”, e “eficiência” por “imaginação” (SANTOS, FERREIRA, 2008).

Block (2015) demarca, em seu primeiro capítulo, a popularidade do modelo flexível da empresa, descrevendo-o como “jeito Google de tratar os funcionários”. Desta forma, mais que uma empresa, o Google se torna uma marca, um verbo e uma referência que passa a inspirar as experiências das empresas de tecnologia nascentes no mundo todo.

2. O polo tecnológico de São Carlos, a Empresa X e novos modelos gerenciais

Neste capítulo inicial, será apresentado o nosso objeto de pesquisa – a Empresa X e seus trabalhadores – contextualizando seu ambiente na cidade de São Carlos, fortemente associada à tecnologia e inovação devido à presença de universidades e empresas de alta tecnologia, criando um ambiente empreendedor propício ao crescimento de startups na região.

Posteriormente, descreveremos a cultura e dinâmica de trabalho na Empresa X, uma agência que atua no campo do marketing digital. Os funcionários, chamados de "*Os Xers*", têm uma forte identidade coletiva e adotam um ambiente de trabalho descontraído e informal, com flexibilidade de horários e participação ativa em grupos internos. No mesmo tópico, traçaremos o perfil dos *Xers*, composto majoritariamente por homens brancos, embora haja uma crescente diversidade e inclusão, especialmente relacionada à orientação sexual. A análise também aponta para a alta rotatividade de funcionários, com a maioria sendo jovens universitários que ingressam como analistas e são encorajados a se envolver em várias atividades além de suas funções principais.

Em seguida, aprofundaremos nossa análise sobre a cultura organizacional da Empresa X, que compartilha semelhanças com o modelo cultural do Google – Embora os trabalhadores demonstrem grande apreço por esta cultura, algumas preocupações surgem, como a falta de um plano de carreira claro. Também veremos como a Empresa X usa sua cultura como estratégia de atração de talentos e marketing para autopromoção, apresentando-se como um local de trabalho moderno e inclusivo.

Por fim, apresentaremos os *Grupos de Cultura* da Empresa X (semelhantes aos Clubes de Cultura do Google), formados por trabalhadores da empresa que se responsabilizam por atividades de promoção da cultura. Focaremos nossa análise no Grupo da Diversidade e sua correlação com a nova tendência gerencial de Gestão da Diversidade, resultando no esvaziamento de qualquer sentido político do termo e apropriação de pautas sociais como vantagens competitivas para o mercado.

2.1 O Sanchahub e as Startups

A cidade de São Carlos se encontra no interior do estado de São Paulo e conta com cerca de 220 mil habitantes (CENSO, 2010). São Carlos é conhecida por sua alta concentração de empresas de tecnologia e geração de conhecimento, recebendo o título de Capital Nacional da Tecnologia¹², além de ser a primeira colocada em relação à média

¹² Através da lei nº 12.504 em 11 de outubro de 2011.

nacional de doutores por habitantes (1 a cada 135 habitantes) e patentes por habitantes (15 a cada 100 mil habitantes)¹³. Essas características fazem com que São Carlos seja particularmente atraente para novas empresas, especialmente no ramo da tecnologia, garantindo à região também o apelido de “Sanca Hub”, definido na página da prefeitura de São Carlos como um “ecossistema de pessoas e instituições ligadas aos aspectos do empreendedorismo, tecnologia e inovação da cidade”¹⁴.

No ensaio *How to be Silicon Valley*¹⁵ de Paul Graham¹⁶ (2006), o autor explora os fatores que trouxeram êxito ao Vale do Silício enquanto polo tecnológico. Para ele, o sucesso da região se deve justamente ao perfil das pessoas envolvidas em sua criação. “Você só precisa de dois tipos de pessoas para criar um *hub* tecnológico: pessoas ricas e *nerds*”¹⁷, e o melhor jeito de atrair *nerds* para um lugar é através do estabelecimento de universidades no local. São Carlos, enquanto sede da Universidade Federal de São Carlos e abrigando dois campi da Universidade de São Paulo, parece dispor dessas condições. Este aspecto foi explorado por Torkomian (1994) sobre a Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos, o ParqTec, uma fundação privada sem fins lucrativos formada por empresas de base tecnológica, atuando também como incubadora dessas empresas.

Segundo Lima, Ferro e Torkomian, o principal fator para o surgimento de empresas de alta tecnologia em São Carlos "foi a existência de uma *'overdose'* de ciência durante um longo período de tempo. Os departamentos de alto desempenho acadêmico, que durante algumas décadas enviaram seus pesquisadores ao exterior para estudar em centros de excelência e que posteriormente formaram seus programas de pós-graduação e pesquisa foram os responsáveis maiores por este transbordamento de ciência da academia para a tecnologia do empreendimento industrial (...)" (TORKOMIAN, 1994, p. 272).

Essa “overdose” de ciência, causada pela forte presença das universidades enquanto centros de pesquisas, também foi observada no Vale do Silício. O movimento de parques

13 São Carlos é a 1ª em número de doutores por habitante na América Latina. 26 de abril de 2012. <http://g1.globo.com/sp/sao-carlos-regiao/noticia/2012/04/sao-carlos-primeira-numero-de-doutores-por-habitante-na-america-latina.html>

14 Prefeitura Municipal de São Carlos. [Sanca Hub vai realizar ações permanentes de fomento ao empreendedorismo, tecnologia e inovação. 31 de julho de 2017.](http://www.saocarlos.sp.gov.br/index.php/noticias-2017/171436-sanca-hub-vai-realizar-acoes-permanentes-de-fomento-ao-empreendedorismo-tecnologia-e-inovacao.html) <http://www.saocarlos.sp.gov.br/index.php/noticias-2017/171436-sanca-hub-vai-realizar-acoes-permanentes-de-fomento-ao-empreendedorismo-tecnologia-e-inovacao.html>

15 Derivado de uma palestra na Xtech em Maio de 2006. <http://www.paulgraham.com/siliconvalley.html>

16 Paul Graham é um programador britânico, escritor e investidor de capital de risco. Ele é reconhecido no ramo da TI pelo seu trabalho na linguagem de programação Lisp e como co-fundador da Viaweb, a primeira companhia de software enquanto serviço (*software-as-service*), que mais tarde viria a se tornar a Yahoo! Store. Graham também é um dos fundadores da Y Combinator, uma incubadora de startups de onde saíram nomes como Dropbox, Airbnb e Reddit.

17 Tradução nossa.

tecnológicos (do inglês, *science parks*) se iniciou justamente após os investimentos de Frederick Terman, em nome da Universidade de Stanford, na região próxima ao campus de Palo Alto – se transformando no que viria a ser conhecido como o maior polo tecnológico do mundo.

Entretanto, há uma particularidade no caso dos parques tecnológicos brasileiros que não segue a receita de Graham – as pessoas ricas e o fator capital de risco. Enquanto os Estados Unidos é o país onde a indústria de Capital de Risco mais se expandiu, fator decisivo para o crescimento de áreas como o Vale do Silício e economias de alta tecnologia, o Brasil permanece um tanto tímido nesse tipo de investimento (PAVANI, 2003). Para Graham, o investimento estatal não funcionaria como forma de financiamento, pois os “investidores de startups são um tipo distinto de pessoas ricas. Eles tendem a possuir muita experiência no ramo de negócios da tecnologia. Isso (a) ajuda-os a escolher as startups certas e (b) significa que eles podem fornecer conselhos e conexões, tanto quanto dinheiro. E o fato de eles possuírem um risco pessoal no resultado faz com que prestem muita atenção”¹⁸. A diferença é que o investimento tecnológico brasileiro esteve historicamente atrelado ao Estado¹⁹, interessando-se formalmente pelos polos tecnológicos a partir de 1984 (TORKOMIAN, 1994), e expandindo suas políticas de financiamento de empresas de base tecnológica a partir da segunda metade dos anos 1990, com a criação de diversas instituições no apoio ao empreendedorismo e à criação de incubadoras (PAVANI, 2003). Como exemplo, temos a própria fundação do ParqTec, instituído pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo Centro de Indústrias do Estado de São Paulo (Ciep) e pela Prefeitura Municipal de São Carlos (TORKOMIAN, 1994).

Entretanto, esse cenário começa a se modificar nos últimos anos. No primeiro semestre de 2018, 2.294 novas empresas (dos mais diversos tipos) foram registradas na cidade²⁰; existem ainda cerca de 150 startups em São Carlos, cujos fundadores são em sua

18 Tradução nossa.

19 Há uma pluralidade de estudos nas mais diversas áreas que abordam a questão do investimento tecnológico no Brasil e a debilidade da burguesia brasileira neste aspecto. Cardoso (1964) já explorava em sua obra a falta do espírito capitalista inovador na mentalidade burguesa brasileira, assim como a relação desta burguesia com o projeto nacional-desenvolvimentista estatal. Segundo o relatório *Research in Brazil: a report for CAPES* (2017), realizado pela empresa americana *Clarivate Analytics*, a porcentagem de pesquisas realizadas no país com coautores industriais é de apenas 1%. O relatório ainda ressalta como é vital para o futuro da pesquisa de alta tecnologia no Brasil uma maior colaboração entre a indústria doméstica e a universidade.

20 Número de novas empresas em São Carlos no primeiro semestre é o maior desde 2015. 1 de outubro de 2018. <https://saocarlosemrede.com.br/numero-de-novas-empresas-em-sao-carlos-no-primeiro-semester-e-o-maior-desde-2015/>

maioria ex-alunos da Universidade de São Paulo e Universidade Federal de São Carlos²¹. Entre essas startups, se destaca a Arquivei, plataforma especializada em gestão e arquivamento automatizado de notas fiscais, fundada em 2013 por ex-alunos da USP. Em 2017, a empresa foi o primeiro caso de São Carlos selecionado para o programa de aceleração do Google. A Arquivei também aparece nos rankings de 2018 e 2019 das *100 Startups to Watch*, um ranking de empresas com o maior potencial de inovação²².

A entrada mais recente do Onovolab, centro de inovação fundado por três empresários paulistanos que oferece um ambiente de coworking e integração entre grandes empresas, startups e universidades, demonstra o crescente interesse de empresários no ecossistema do *SancaHub*. A iFood, plataforma que conecta restaurantes e clientes na entrega de comida a domicílio, e a empresa de cartões Elo estão entre as mais de 500 empresas clientes das 40 startups residentes no centro de inovação²³.

2.2 A Empresa X

A agência de marketing digital X, objeto de estudo em nossa pesquisa, é um dos exemplos de empresas que aproveitaram o cenário inovador de São Carlos. Fundada em 2013 por dois ex-funcionários do Google, a empresa é responsável por marketing digital e de performance de mais de 100 grandes nomes do mercado nacional e internacional, sendo considerada uma das maiores agências de marketing digital do país e acumulando diversos prêmios como uma das melhores agências da América Latina, além de estar entre uma das melhores empresas para se trabalhar no país em dois diferentes rankings. A preocupação de seus fundadores, segundo o site da Empresa X, era criar uma empresa que atendesse a demanda personalizada de cada cliente, alinhado ao desenvolvimento de uma estratégia individualizada para cada um, juntamente a fornecer um espaço de trabalho humanizado a seus “colaboradores”. Sua proposta era montar uma agência cuja força de trabalho viesse majoritariamente das duas universidades públicas de São Carlos, contando com uma equipe altamente qualificada, ou seja, a decisão de trazer a empresa para a cidade foi parte deliberada de seu planejamento, já que a cidade possibilita a criação da empresa com custos menores se

21 A primeira safra de startups de São Carlos. 18 de fevereiro de 2018.

<https://link.estadao.com.br/noticias/inovacao,a-primeira-safra-de-startups-de-sao-carlos,70002193283>

22 De São Carlos, Arquivei aparece pela segunda vez em lista das 100 startups mais inovadoras do Brasil. <https://www.acidadeon.com/saocarlos/cotidiano/cidades/NOT,0,0,1422773,de+sao+carlos+arquivei+aparece+pela+segunda+vez+em+lista+das+100+startups+mais+inovadoras+do+brasil.aspx>

23 Informação disponível na própria página web do Onovolab.

comparado à capital do estado e uma oferta abundante de mão de obra qualificada.

A X faz parte do ramo das TICs – Tecnologias de Comunicação e Informação, diretamente ligadas ao desenvolvimento da internet e sua democratização, assim como à ascensão das empresas de TI, transformando o ambiente empresarial através da realização de negócios em rede e da utilização do comércio eletrônico (OKADA, SOUZA, 2011; ALBERTIN, 2000). O marketing digital - marketing feito através de meios digitais como redes sociais, ferramentas de busca e telefone - é uma ferramenta cada vez mais utilizada neste novo cenário, mudando as formas de relacionamento e propaganda da empresa para com o consumidor e apresentando números significativos no mercado mundial. Em 2008, o mercado de mobile marketing mobilizou 2,7 bilhões de dólares (CINTRA, 2010). A literatura da área de marketing digital está marcada por estas mudanças, sinalizando que “empresas de tecnologia cada vez mais irão se voltar para a publicidade e vice-versa. (...) O marketing está se tornando tecnológico e a tecnologia, marqueteira” (VAZ, 2009, p. 37).

Ainda segundo seu site, a agência possui 300 funcionários em seu quadro de equipe. Entretanto, os entrevistados nos informaram um número muito maior de funcionários, com um dos coordenadores relatando cerca de 500 empregados no final do segundo semestre de 2019. Segundo um de nossos informantes, há cerca de 4 escritórios da empresa espalhados pela cidade, com a abertura de seu 5º escritório planejada para o início de 2020.

A Empresa X também se expandiu para a criação de duas startups “irmãs” ou “*spin-offs*”, braços da empresa original: uma agência de marketing de performance focada em clientes menores, cujos investimentos não ultrapassam R\$20 mil reais, e uma empresa de consultoria em digitalização.

Minha primeira visita ao escritório central da Empresa X ocorreu em março de 2019, quando fui convidada por minha informante-chave para participar de uma roda de conversa e palestra sobre o tema gordofobia. Este evento fazia parte de uma semana de eventos relacionados à diversidade promovidos pelo Grupo de Diversidades da Empresa X, na qual, durante todos os dias, havia um palestrante e posteriormente uma roda de conversa para debate acerca de diferentes temas, todos relacionados a minorias. A visita teve início pouco antes do encerramento do horário de expediente, por volta das 19:00 horas. O escritório principal está localizado em uma grande casa comercial, sem nenhuma sinalização de que ali operava uma das maiores agências de marketing digital do país, e para entrar na empresa era necessário passar por um leitor biométrico. Após a recepção, passei por uma grande sala onde

se concentravam a maior parte dos trabalhadores (entretanto, devido ao horário de minha visita, havia pouquíssimas pessoas no escritório). As paredes da empresa são pintadas com um laranja vivo, cobertas com adesivos do animal mascote da agência; há diversas mesas brancas e longas decoradas de acordo com os trabalhadores do local, com diversos ícones de cultura pop espalhados, sem qualquer divisória e vários computadores com uma ou duas telas grandes, de maneira que todos trabalham lado a lado. O único espaço fechado são pequenas salas de reunião, pintadas de preto e isoladas por portas de correr de vidro, de maneira que é possível observar tudo que ocorre em seu interior.

Fui levada para os fundos da casa, onde havia uma grande piscina, a qual mais tarde me relataram ter sido removida. À esquerda da piscina, havia um espaço coberto onde se encontravam mesas de pebolim e jogos. À sua direita, uma grande área coberta onde se encontrava a churrasqueira da casa. Era nesta área onde operava o *snack bar* da Empresa X e onde seria realizada a nossa roda de conversa. Uma grande TV exibia o vídeo de uma *Youtuber* do movimento brasileiro de *body positivity*²⁴ e várias cadeiras de plástico foram colocadas em círculo. Havia poucas pessoas participando do evento, em sua maioria pertencentes a minorias. Ao fundo deste espaço coberto, uma grande sala fechada com portas de vidro cobertas por um grande adesivo com o logo do Google. Um dos participantes do evento, funcionário da X, me informara que nesta sala se encontrava o time da área de programação da Empresa X. Neste local, ao contrário da sala principal, havia uma quantidade considerável de pessoas trabalhando.

Neste dia, obtive contato com um dos tópicos que se tornou recorrente em na pesquisa: os Grupos da Empresa X, definidos por um entrevistado como:

Aqui na Empresa X a gente tem um negócio que chama xxxxx, que são grupos independentes que cuidam de coisas aleatórias, então tem o grupo da cultura, que cuida do *happy hour*, das coisas de fim de ano, etc.; tem o grupo *foods*, que compra as coisas que a gente come, eles que decidem o cardápio e tudo mais (...) (Entrevistado 2, 25 anos, coordenador).

Dentro da cultura da empresa foi criado um termo para denominar esses grupos, porém sem nenhum significado associado, sendo apenas um conjunto de sílabas aleatórias – um dos analistas nos confessou que o utilizam apenas porque “a sonoridade é legal e a gente gosta de falar, aí pegou”.²⁵ Estes grupos são formados por trabalhadores da empresa que se

²⁴ “*Body positivity* engloba qualquer ação individual ou ação enquanto movimento que busca denunciar as influências sociais e construção de normas corporais e, ao invés disso, promove amor-próprio e aceitação de corpos em qualquer forma, tamanho e aparência (...)” (CYWNAR-HORTA, 2016). Tradução nossa.

²⁵ Encontramos que este fato era pertinente a pesquisa, já que faz parte da criação de um vocabulário próprio dentro da cultura da Empresa X – entretanto, para preservar o anonimato da empresa e de nossos entrevistados,

responsabilizam por alguma atividade, seja esta relacionada ao gerenciamento de pessoal, treinamentos, abastecimento do snack bar, etc. Ao todo, foram relatados oito grupos (diversidade, foods, cultura, mulheres, treinamentos iniciais, treinamentos recorrentes, qualidade e workaholics).

Também tivemos a oportunidade de visitar outro escritório da Empresa X, onde operam apenas os times de programação, em outubro de 2019. Nesta ocasião, fui à empresa para entrevistar um analista que preferiu realizar a conversa no local e horário de trabalho por um problema de disponibilidade de horário. Este escritório se localizava em um grande galpão reformado com dois andares, sendo o espaço compartilhado com outra empresa. Diferentemente do primeiro, neste escritório havia adesivos com o logo da agência e outro adesivo sinalizando um interfone próprio, e não havia nenhum leitor biométrico. As empresas eram separadas por andares, e, no primeiro andar do galpão, se encontrava toda a operação da Empresa X.

Na recepção, as paredes eram pintadas de branco e novamente decoradas com adesivos do logo e animal mascote da empresa. Havia puff's coloridos com as cores do logo do Google e almofadas também coloridas com os dizeres *Google Partners*. Logo na entrada, estantes com livros de ficção, livros didáticos sobre TI e Marketing Digital, assim como um grande R2D2 inflável, androide personagem do filme *Star Wars*. As portas de vidro do galpão permitiam a entrada de muita luz natural na recepção, o que não aconteceu conforme adentrei o espaço do escritório. O teto de concreto do escritório de programação tornava o ambiente escuro, iluminado apenas com lâmpadas fluorescentes. As mesmas longas mesas brancas do escritório principal também eram vistas aqui, sem qualquer divisória, assim como as salinhas de reunião com portas de correr de vidro. Uma folha de papel impressa com informações e uma pintura de Ada Lovelace²⁶ se encontravam coladas na porta de uma das salas de reunião – era uma ação sobre mulheres na programação, promovida pelo Grupo da Cultura, segundo o entrevistado me dissera. No corredor a caminho da cozinha, diversos cartazes de motivação ou código de conduta da equipe com letras gráficas e bem desenhadas: “*DEFINITIONS OF AWESOME: A gente entrega valor quando...; somos bons supervisores quando...; nossa tag é boa quando...*”, um cronograma de mudanças, um “*Kudos Board*²⁷ – porque elogiar faz bem”,

optamos por chamá-los apenas de “grupos”.

26 Augusta Ada King, ou Condessa de Lovelace, é uma matemática considerada a primeira programadora da história, criando o primeiro algoritmo a ser processado por uma máquina. A ação foi feita para o dia 15 de outubro, o *Ada Lovelace Day*, comemorado por programadores de todo mundo. Fonte: <http://www.filosofia.seed.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=703&tit=Quem-foi-Ada-Lovelace>

27 Expressão originária da língua inglesa, *kudos* é usado para agradecer e reconhecer o trabalho de outra pessoa.

repleto de post-its com desenhos e elogios direcionados aos colegas de trabalho. Já na outra parede, havia uma ação do Setembro Amarelo que ainda não fora retirada: uma grande árvore de cartolina com vários pequenos papéis colados, onde as pessoas desenharam/escreveram o que as faz se sentirem melhor, ao lado de fotos com os nomes de todas as colaboradoras mulheres do escritório de programação (também parte da mesma ação do Grupo da Cultura sobre mulheres programadoras). Conforme adentramos a cozinha, o Grupo *Foods* esvaziava caixas de biscoitos recheados, balas, chocolates, doces e pirulitos sobre a grande mesa do refeitório.

Nas visitas ao campo, pude observar que os colaboradores da empresa X eram jovens, na faixa de 19-30 anos e, em sua grande maioria, homens brancos. No próximo tópico, abordaremos melhor quem são os trabalhadores da agência, seu perfil e características.

2.3 Os Xers

Os *Xers*²⁸ é como chamam a si próprios os trabalhadores da Empresa X, em um claro paralelo aos *Googlers*, funcionários do Google. Podemos observar, através deste fato, a criação de uma forte identidade coletiva, de forma que a adoção deste nome os une enquanto colaboradores da X. É comum observar os funcionários da empresa utilizando camisetas, chaveiros ou outros acessórios de vestimenta que possuam desenhos do mascote da empresa.

Para uma melhor visualização do perfil dos entrevistados, segue, na tabela abaixo, a identificação de cada entrevistado, assim como as principais características que julgamos relevantes para nossa análise.

Tabela 1 – Perfil dos profissionais entrevistados

	SEXO	IDADE	COR	ORIENTAÇÃO SEXUAL	FUNÇÃO/ CARGO	CURSO
Entrevistada 1	F	25 anos	Branco	Heterossexual	Coordenadora (mídias)	Engenharia Química (UFSCar)
Entrevistado 2	M	25 anos	Não-branco	Homossexual	Coordenador (Mídias)	Marketing (UNIP) Cursava Estatística (UFSCar)
Entrevistada 3	F	22 anos	Branca	Bissexual	Analista (Mídias)	Ciências Sociais (UFSCar)

28 Adaptação nossa.

Entrevistado 4	M	23 anos	Branco	Bissexual	Analista (Mídias)	Biblioteconomia (UFSCar)
Entrevistada 5	F	23 anos	Negra	Bissexual	Analista (Mídias)	Ciência da Computação (UFSCar)
Entrevistado 6	M	28 anos	Pardo	Heterossexual	Coordenador (Mídias)	Engenharia Civil (UFSCar)
Entrevistado 7	M	24 anos	Branco	Heterossexual	Analista (mídias)	Licenciatura em Química (UFSCar)
Entrevistado 8	M	30 anos	Branco	Heterossexual	Coordenador (Mídias)	Engenharia elétrica (USP – Já terminou)
Entrevistada 9	F	19 anos	Branca	Bissexual	Analista (Mídias Sociais)	Linguística (UFSCar)
Entrevistada 10	F	23 anos	Branca	Heterossexual	Analista (Programação)	Física Computacional (USP)
Entrevistado 11	M	23 anos	Branco	Heterossexual	Analista (Mídias)	Engenharia Civil (UFSCar)
Entrevistado 12	M	22 anos	Branco	Heterossexual	Analista (Mídias)	Estatística (UFSCar)
Entrevistado 13	M	23 anos	Branco	Bissexual	Analista (Mídias)	Matemática (UFSCar)
Entrevistado 14	M	23 anos	Branco	Heterossexual	Analista (TI)	Engenharia de Computação (UFSCar)
Entrevistado 15	M	24 anos	Branco	Heterossexual	Analista (Mídias)	Engenharia Civil (UFSCar)

Entrevistamos 15 trabalhadores da Empresa X, entre eles 11 analistas e quatro coordenadores. Há apenas quatro funções/cargos na empresa: analistas (estagiários), coordenadores (com três distintos níveis na função, sendo a única distinção entre níveis um aumento na remuneração, uma espécie de “bônus” por um bom trabalho), gerentes (também três distintos níveis que funcionam na mesma lógica dos coordenadores) e diretor. Não conseguimos nenhum gerente que se dispusesse a uma entrevista.

Todos os entrevistados entraram na empresa como analistas e eram/são graduandos das universidades públicas de São Carlos, sendo dois da Universidade de São Paulo e 13 da Universidade Federal de São Carlos. É importante ressaltar que apenas um entrevistado está se formando em marketing, embora inicialmente o mesmo tenha entrado na Empresa X como

estagiário, cursando estatística na UFSCar.

Todos têm entre 19-30 anos, sendo a média de idade 23 anos. Já quando analisamos as idades por função, a média de idade para coordenador é de 27 anos; já para analistas, 22 anos. A questão geracional aqui entra em cena na escolha da cidade com a massiva presença de jovens universitários. O jovem é visto como o modelo ideal do trabalhador flexível, mobilizando todas as características exigidas por este “novo” mundo do trabalho, sendo considerado em sua “essência geracional” como comunicativo, versátil, adaptável desprendido e ousado (PIRES, 2016), se adequando perfeitamente ao perfil de trabalhador procurado pela empresa X.

Sobre a questão de gênero, nossa observação nas visitas de campo se confirmou com os dados das entrevistas: do total de quinze entrevistados, dez destes são homens e apenas cinco são mulheres. Essa disparidade também se reflete quando analisamos as funções exercidas por homens e mulheres: dos quatro coordenadores entrevistados, apenas uma é mulher.

A área com o maior número de trabalhadores entrevistados é a de mídias (12), seguida por programação (dois) e mídias sociais (um). Outro dado interessante é referente à orientação sexual, em que quase metade (sete) dos entrevistados se declararam LGBT, entre estes cinco se declararam bissexuais e dois homossexuais. Isso demonstra uma diversidade na Empresa X em relação à orientação sexual, o que reflete na própria criação do Grupo da Diversidade, originalmente dedicado a questões LGBTs, como me relatou seu criador:

(...) o grupo da diversidade surgiu porque em 2016, quando eu entrei na X, a gente tinha 50 pessoas só, e quando eu entrei eu tinha acabado de me assumir. Eu conversei sobre isso no *happy hour*, porque como era bem menor, as pessoas conseguiam conversar bem mais. Eu acabei comentando com um dos sócios (que virou um amigo pessoal), comentei com ele que eu tinha acabado de me assumir, contei tudo, eu tava no meu primeiro namoro e ele virou pra mim nesse dia e falou “*meu*, o número de pessoas LGBT na X tá aumentando muito e não sei se a gente tá conseguindo acolher essas pessoas, fazer ações, falar o quanto é importante essas pessoas estarem aqui, não sei se eu tô conseguindo fazer isso como empresa. Você tá *a fim* de criar um grupo da diversidade?” - que inicialmente foi chamado de “grupo de pessoas LGBT” - eu falei não, eu crio. Ele falou que podia fazer ações, palestras, falei beleza, vamos organizar isso aí. Inicialmente eu chamei todo mundo que eu sabia que era LGBT da X pra fazer parte, as pessoas toparam e a gente começou a criar um grupo, a fazer as palestras e tudo mais. Aí a gente entendeu que na verdade a gente não podia ficar tratando só do tema LGBTQI+, que a gente precisava muito tratar de diversos outros temas como, por exemplo, tinha só um negro na X. Eu lembro da gente conversando na reunião e falando como a gente se sentia por ter muito hétero, uma amiga minha falou “imagina o tal do cara que é negro e tem só

ele?” e a gente ficou, *putz...* então esse grupo vai virar o grupo da diversidade (Entrevistado 2, 25 anos, coordenador).

Apenas três entrevistados se declararam não-brancos (um negro, um pardo, um não-branco), contra 12 dos entrevistados que se declararam brancos. Nosso roteiro não englobava questões referentes à cor/raça, mas sobre o item 4 (Como você avalia o fato de ser uma área predominantemente masculina?) do tópico Relações Interpessoais e Gênero, mais da metade (oito) dos entrevistados responderam ser um reflexo das universidades, composta por homens brancos e heterossexuais:

Eu acho que ela é um puro reflexo das universidades e do público que entra nas universidades porque é de lá que a empresa se alimenta. A empresa se alimenta de um público estudantil e quem entra nas universidades é um público predominantemente masculino e branco. Mas eu acho que, assim, dentro da empresa tem uma cultura e uma tentativa de igualar, de tentar igualar o número de mulheres e homens (Entrevistada 3, 22 anos, analista).

Eu acho bem merda, pra ser sincera. Porque eu estou numa gerência, meu gerente é homem, e sou eu e mais sete coordenadores, todos homens. Na minha gerência, que tem 33 pessoas, somos em cinco mulheres. É muito complicado, assim, porque tem muita gente muito bacana que te respeita muito, mas, ao mesmo tempo, você consegue esbarrar, mesmo sendo gente com educação e tal, esses assuntos se tornam mais do que nunca na boca das pessoas... Tem gente que consegue ter um comportamento bem *zoadado*, bem complicado. Eu não sei, é ruim mas, tipo, eu nunca tive nenhum problema. Eu acho ruim, assim, no sentido de que a empresa é reflexo, não tem muito o que fazer (Entrevistada 1, 25 anos, coordenadora).

Dados da SOFTEX (2019) delineiam o perfil do trabalhador no setor de TI, em que o número de pessoas ocupadas somava 514.605 em 2017 (apenas profissionais assalariados), sendo 39,5% destes jovens de 18 a 29 anos de idade e 80% do gênero masculino, demonstrando como os profissionais desta área são majoritariamente homens jovens²⁹. Esses números se devem a uma “associação da área de tecnologia e de exatas com o universo masculino, processo histórica e socialmente construído” (CASTRO, 2013, p. 147).

Apesar disso, a própria repetição do discurso em relação ao “reflexo das universidades” nos pareceu estranha pelo mesmo se provar inverídico, já que mulheres são a maioria na educação superior brasileira, sendo 57,2% dos estudantes matriculados em 2016³⁰. Para além dos dados em relação a predominância masculina no setor de TI, já que boa parte

²⁹ A SOFTEX não fornece dados referentes a cor/raça dos profissionais do setor.

³⁰ INEP – Mulheres são a maioria na Educação Superior brasileira. 08 de março de 2018. http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/mulheres-sao-maioria-na-educacao-superior-brasileira/21206

dos entrevistados são graduandos de cursos com pouco ou nenhuma relação com esta área, este argumento pode ser justificado pela preferência inicial da Empresa X por estagiários dos cursos de exatas³¹, preferência esta que foi derrubada posteriormente, não por iniciativa da empresa, mas por problemas em encontrar mão de obra disponível que se encaixava em seus requisitos iniciais, em razão da dificuldade na liberação dos estágios de alunos desses cursos por seus departamentos na Universidade Federal de São Carlos, conforme revelado por um coordenador:

Tá difícil da faculdade assinar, a faculdade não quer assinar. Tem estagiário, tem gente prestando processo, só que a faculdade não quer assinar. Tem departamento que fala que é porque o estágio não tem a ver com a área de atuação do curso, então não quer, só que, *mano*, engenharia civil, o país tá em crise, não tem obra, vai fazer o que? E tem departamento que é *escroto*, tem gente que tá estudando estatística, que tem super a ver com a área, que o cara chega e fala que vai atrapalhar a graduação e não assina. Eu já perdi um estagiário assim, que ele entrou, o coordenador do curso falou que não ia assinar porque ele tava no segundo ano, ia atrasar a graduação e não deixou (Entrevistado 6, 28 anos, coordenador).

Este fato parece coincidir com o aumento de mulheres na Empresa X. Em nossa pesquisa exploratória, em 2018, nossa informante-chave revelou que a proporção de mulheres na X era de 7%; já nas entrevistas realizadas no início de 2019, esse número chegou a 32% e entrevistas do segundo semestre de 2019 apontaram a proporção de 40% de mulheres para 60% de homens trabalhando na agência. Neste mesmo período, observamos o surgimento de estagiários em outras áreas, consideradas “de humanidades” – como a estagiária que cursa ciências sociais e atua na área de mídias, cujo processo seletivo anteriormente se limitava a estudantes de cursos na área de ciências exatas.

Prosseguindo com a análise do perfil dos entrevistados, nenhum dos 15 entrevistados têm filhos e todos são solteiros. A grande maioria mora com colegas de república ou divide apartamento com amigos.

Na maior parte das entrevistas, os trabalhadores nos relatam sobre marketing digital não ser sua primeira escolha de atividade de trabalho – quase todos se interessaram pelo estágio graças a colegas e conhecidos que relataram sobre o ambiente de trabalho e sobre valor da bolsa-estágio. Apenas dois entrevistados tiveram contato com marketing digital anteriormente ao estágio; apesar deste fato, mais de dois terços deles afirmaram que gostam

31 Esta preferência está explícita no site da Empresa X, onde em sua página inicial há afirmações sobre o background analítico da empresa, apresentando o dado de 90% de sua equipe ser composta por profissionais dos cursos de Engenharia/Tecnologia da UFSCar e USP.

de seu trabalho.

De acordo com os relatos colhidos, não há um código de vestimentas estrito na Empresa X. Os únicos itens de vestimenta que apareceram como proibidos são abadás e samba-canção³², com especial proibição aos que representam as atléticas, devido à rivalidade entre as universidades públicas. Há um maior cuidado em relação às vestimentas quando ocorrem visitas de clientes aos escritórios, mas sem grandes exigências: pede-se aos colaboradores que evitem chinelos e shorts, sem problema algum caso ainda decidam trabalhar de calça jeans, camiseta e tênis. Não há proibições em relação à piercings, tatuagens ou cores incomuns de cabelo, e, nas visitas a campo, pude observar jovens transitando de pijamas, pantufas e até descalços pelos corredores da empresa. Este ambiente descontraído e informal é muito valorizado pelos trabalhadores da X:

Eu já me escondo, escondo minha personalidade, escondo meu jeito de ser de muita gente e lá eu não preciso. É como no trabalho a gente passa a maior parte da nossa vida, depois disso é só dormindo, eu preciso de um lugar onde eu preciso ser eu mesma, sabe? Lógico que existe leitura de ambiente, a gente faz, tipo, se eu for fazer uma reunião a gente se porta de outra forma, sabe, mas nunca deixar de ser eu mesma. Eu nunca vou precisar parar de pintar o cabelo, por exemplo, se eu continuar trabalhando lá, já se eu fosse trabalhar em outro lugar... Isso é muito essencial pra mim, no sentido de, tipo, não é que eu “nossa, eu preciso pintar”, é mais que eu posso ser quem eu sou e eu sou bem recebida lá, inclusive é bem-visto, sabe, se você tem uma pessoa autêntica, se você tem a sua voz, etc., isso é muito bem-visto, sabe, inclusive pelos clientes, muitos clientes que a gente tem, eles são muito a favor desse tipo de coisa. Eu acho que assim, principalmente em dias difíceis, se ainda tivesse esse tipo de cobrança, pensa o caos que não seria, sabe? A gente já passa por um monte de coisa e ainda tem que ficar se escondendo atrás de sapatilha e polo, é foda, né? (Entrevistada 1, 25 anos, coordenadora).

Sobre as equipes de trabalho – ou times, no vocabulário dos *Xers* – estas são compostas normalmente por quatro pessoas, sendo estes três analistas e um coordenador, embora duas equipes com números distintos fossem relatadas (dois analistas e um coordenador). A maior parte dos trabalhadores, com exceção dos coordenadores, estão há menos de um ano na agência, o que indica grande rotatividade de colaboradores da mesma (este aspecto será melhor abordado no capítulo 2).

O horário de trabalho é flexível, o que é visto como uma grande vantagem por todos, devido à grade de suas aulas da graduação, sendo comum que os colegas de time combinem

³² Estas vestimentas são comuns dos universitários na cidade de São Carlos, em razão das festas universitárias realizadas na região.

entre si para que alguém sempre esteja disponível durante o horário comercial, de forma que os horários de entrada e de saída variam muito de acordo com o dia da semana e as necessidades da graduação. As horas diárias trabalhadas também variam bastante, pois é comum que se faça mais horas em um dia para compensar outro dia na semana em que o analista tenha muitas aulas na universidade. O mesmo não acontece com coordenadores, já que estes precisam estar presentes em horário comercial e para as reuniões diárias entre os coordenadores da mesma equipe e a sua gerência específica, chamadas de *dailies*, porém, mesmo assim, ainda há certa flexibilidade nos horários de entrada e saída. As horas trabalhadas são registradas por estagiários e coordenadores em um sistema online da própria empresa, sendo papel dos coordenadores checar semanalmente ou mensalmente as horas registradas pelos estagiários. Todos os trabalhadores são incentivados a separar uma hora remunerada da sua jornada de trabalho para praticar o *self-learning*, tempo dedicado ao estudo autodidata de conteúdos relevantes ao trabalho, como marketing de performance, SEO³³, CRO³⁴, e gerenciamento do tempo, por exemplo.

A maior parte dos entrevistados revelou participar de um grupo ou ter o desejo de participar de um grupo da X. Algumas horas da jornada de trabalho também são reservadas para a participação nos grupos, porém há um limite de horas semanais que podem ser registradas no sistema como participação em grupos, palestras e rodas de conversa. É comum que os participantes de alguns grupos, como diversidade, qualidade e treinamentos dediquem um maior número de horas do que as permitidas pelo sistema para a organização de atividades e ações do grupo, resultando para além de um acúmulo de funções, já que estes grupos são responsáveis por uma variedade de trabalhos (gerenciamento de diversidade, grupos de acolhimento, controle do estoque, orçamento e organização das comidas disponíveis, elaboração e implementação de novos programas de treinamentos, monitoramento da qualidade e criação de procedimentos rotineiros relacionados à execução do trabalho e outros). Não é obrigatório a participação em um grupo, porém todos os coordenadores entrevistados participam ativamente destes, sendo vistos como essenciais caso o analista busque ser efetivado e para a construção de uma carreira na empresa:

Na X, você tem que estar por dentro das coisas da X, tipo, tem bastante coisa

33 *Search Engine Optimization* (em português, Otimização para Mecanismos de Busca) é um conjunto de técnicas que visam aumentar o volume do tráfego orgânico de um site, isto é, melhorar seu posicionamento nos resultados das páginas de busca do Google. Fonte: <https://rockcontent.com/blog/o-que-e-seo/>

34 *Conversion Rate Optimization* (em português, Otimização da Taxa de Conversão) é uma técnica essencial do marketing digital a qual o objetivo é a atração e retenção (conversão) dos usuários de algum serviço ou produto. Fonte: <https://rockcontent.com/blog/cro/>

lá, tipo, os grupos, muita gente participa de grupos que é toda a comunidade *Xer*, assim. Pra você se manter na X e continuar subindo, são esses quatro pilares [operacional, gestão de time, boa relação com o cliente, se envolver na comunidade X], tem que ser muito bom em todos. Eu acho que é isso (Entrevistado 7, 24 anos, analista).

O resultado é uma sobrecarga e responsabilização direta sobre o trabalhador para a realização dessas atividades que não possuem relação alguma com a sua função, resultando em um trabalho não-remunerado, já que, como mencionado anteriormente, as horas dedicadas aos grupos ultrapassam facilmente o tempo permitido e registrável no sistema da empresa enquanto hora de trabalho. A criação dos grupos permite uma espécie de autogestão dos funcionários, que se responsabilizam por partes do funcionamento da empresa (como o Grupo Foods, responsável pelo controle do estoque e abastecimentos dos snack bars ou os Grupos de Treinamentos Iniciais e Recorrentes, que produz material sobre as estratégias de marketing digital e sistemas utilizados, e é encarregada do treinamento de todo o quadro de funcionários da agência sob o pretexto de que “nenhum conhecimento deve ser guardado”). Os grupos reduzem os custos de manejo das amenidades e gestão de pessoas, mas também colaboram para a sensação de pertencimento a uma comunidade e para a criação da identidade dos Xers, que se sentem parte essencial da engrenagem que faz a Empresa X funcionar. Para além disso, a Empresa X também se beneficia através da manutenção da sua cultura empresarial com o funcionamento dos grupos, os quais são os grandes responsáveis pelos elementos que a caracterizam, sejam estes as guloseimas disponíveis, promoção de um ambiente de trabalho inclusivo, ações de integração de equipes, entre outros.

2.4 Um novo jeito de trabalhar – O modelo empresarial do Google

Os grupos encontrados na Empresa X não são uma exclusividade da agência. *Em Um Novo Jeito de Trabalhar – O que o Google faz de diferente para ser uma das empresas mais criativas e bem-sucedidas do mundo* (em inglês *Work Rules!*), Laszlo Block, ex-vice-presidente de Operações de Equipes do Google, explica a importância de os próprios funcionários manterem a Cultura Google viva dentro da multinacional, em que “qualquer um pode ser fundador e criador da cultura da própria equipe, seja você o primeiro funcionário ou apenas mais um integrante de uma empresa existente há décadas (BLOCK, 2015, p. 30).

Stacy [Diretora de Cultura do Google] teceu uma rede global de Clubes de Cultura, ou seja, equipes de voluntários encarregados de preservar a cultura do Google em cada um dos mais de 70 escritórios da empresa no mundo. As verbas são modestas (em geral, US\$ 1.000 ou US\$ 2.000 por ano) e a missão de cada um é ajustar e unir a cultura dessas unidades dispersas, mantendo-as

conectadas com o restante do Google e estimulando as discussões. Ninguém se candidata a líder de um Clube de Cultura. As pessoas se tornam líderes simplesmente agindo como tal: responsabilizando-se pelos eventos no escritório local, manifestando-se com clareza e, o que é muito importante, destacando-se como o líder a quem os outros recorrem em busca de orientação sobre o que está dentro do estilo Google (BLOCK, 2015, p. 52).

A Empresa X possui o próprio grupo de cultura, responsável pela organização de *happy hours*, festas de aniversários, comemorações do aniversário da empresa, integrações entre times e ações como as narradas anteriormente (celebração das mulheres na programação, conscientizações sobre setembro amarelo, etc.). Este grupo é responsável por manter viva a cultura da empresa e promover uma integração maior entre seus funcionários, ou uma cultura “divertida”, como definiria Block (2015).

A semelhança dessas ações não é coincidência – há uma forte publicização do modelo organizacional do Google e seu ambiente de trabalho através de “representações sociais de atividade criativa espetacularizada, que mobilizam o imaginário contemporâneo de trabalho ideal” se transformando em “sonho de consumo de milhares de jovens pelo mundo, sintonizados com a cibercultura e com bens culturais partilhados globalmente” (CASAQUI; RIEGEL, 2009, p. 167). O Google está em 11º lugar no ranking da Glassdoor³⁵ de Melhores Lugares para Trabalhar de 2020, segundo a escolha dos empregados. Uma das justificativas dadas é a de que “o balanço vida pessoal/trabalho, benefícios, compensação, autonomia e a qualidade de seus colegas de trabalho são incomparáveis”³⁶, diz um funcionário. Uma rápida pesquisa no mecanismo de busca online da companhia sobre “Como trabalhar no Google” revela aproximadamente 125 milhões de resultados³⁷, demonstrando claramente o anseio de milhares de jovens em trabalhar na empresa.

O Google é uma empresa multinacional de serviços online e software fundada em 1998 por Larry Page e Sergey Brin e situada no Vale do Silício nos EUA, reconhecida como um exemplo de flexibilidade em seu modelo de gestão e ambiente de trabalho. O livro de Block (2015) é apenas mais de uma peça no quadro que torna o Google uma espécie de referência para as experiências de gestão das empresas de tecnologia nascentes no mundo

35 A Glassdoor é uma plataforma online na qual os funcionários podem avaliar sua empresa anonimamente. Os usuários podem enviar pontos positivos e negativos de se trabalhar em uma empresa, compartilhar seu salário, de maneira geral, compartilhar sua satisfação com seu empregador. Também é possível se candidatar a vagas de emprego disponibilizadas através da plataforma.

36 Tradução nossa.

<https://www.glassdoor.com/Reviews/Employee-Review-Google-RVW28126172.htm>

37 Pesquisa no mecanismo de busca online Google, no dia 16/01/2020.

todo, já que a receita para esse modelo de “empresa dos sonhos” pode ser repetida por uma série de recomendações contidas na literatura empresarial do livro *Um novo jeito de trabalhar*, como descrito no título do seu primeiro capítulo: “Por que as regras de trabalho do Google serão úteis para você – as empresas surpreendentes (e de sucesso espantoso) que funcionam exatamente como nós”.³⁸

É criada uma aura de fetichismo sobre seu ambiente organizacional, como se este representasse a fórmula do sucesso da empresa, transformando seu ambiente em algo harmônico, de perfeita sincronia entre o espírito empreendedor e o bem-estar de seus funcionários, como um mero produto do acaso de um sistema que funciona de forma orgânica, tudo isso graças a criação de uma “Cultura Google”. Nesta cultura, o empregado é estimulado a se ver como fundador, “talvez de não toda uma empresa, mas de uma equipe, de uma família ou de uma cultura” - uma alusão a empresa enquanto modelo de subjetivação – ressaltando que esta visão, na cultura Google, não é ligada a “questão da propriedade no sentido literal, mas de atitude” (BLOCK, 2015, p. 30).

Em um cenário de menor escala, mas semelhante, a reputação da cultura e ambientes de trabalho da X foi um dos principais motivos que levaram os estagiários a procurar em uma vaga na agência de marketing digital, perdendo apenas para outro: o valor da bolsa-estágio, consideravelmente maior do que as bolsas ofertadas por outras empresas em São Carlos. Este fato também se converte em publicidade para a Empresa X e em forma de barateamento de custos em recrutamento de mão de obra, já que 12 dos 15 entrevistados tiveram contato com a empresa através de indicações de amigos e colegas de faculdade:

(...) eu tinha um veterano, um amigo meu que trabalha hoje em dia lá, ele é gerente de vendas, o namorado da minha amiga também trabalhava na X e falava super bem, então eu queria, tipo, mais independência da minha mãe – foi um pouco né, porque eu não conseguia me manter com a bolsa de estágio onde eu morava, no caso –, eu queria um pouco disso e tava fazendo matéria e, tipo, as pessoas falavam “Ah, mas é muito sua cara a empresa porque é muito tranquila, você vai gostar muito” (Entrevistada 1, 25 anos, coordenadora).

38 Utilizarei a literatura empresarial contida no livro de Laszlo Block (2015) sobre o Google para analisar as mudanças organizacionais nas empresas no ramo de Tecnologia da Informação e Comunicação, por entendê-la enquanto modelo fortemente publicizado de empresa ideal deste novo espírito, como relatam Casaqui e Riegel (2009). Boltanski e Chiapello (2009) reconhecem as limitações deste gênero de literatura para a análise das relações de trabalho, entretanto, esta pode ser lida em dois planos diferentes, voltada não só como um conjunto de recomendações voltada para a acumulação do capital, mas também como face dos princípios de legitimação do espírito do capitalismo, e “é precisamente por constituírem um dos principais veículos de difusão e vulgarização de modelos normativos no mundo das empresas que eles podem nos interessar aqui” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 84).

Eu passei aqui, não prestei tantos processos e eu fiquei por causa da comodidade de ficar aqui em São Carlos e estudar, preferi vir pra cá. Foi por indicação. Foi principalmente por causa do salário, inicialmente, e da cultura da empresa (...) (Entrevistado 14, 23 anos, analista).

A agência é conhecida em São Carlos por seu ambiente de trabalho descontraído e jovem, o que lhe garante uma aura de criatividade e modernidade. Casaqui e Riegel (2009) explicam essa relação dentro das empresas criativas em que seus próprios funcionários tornam-se uma espécie de “garoto-propaganda” da marca:

Empresas consideradas “criativas” revestem-se da aura fetichista que faz de seu sistema produtivo algo mágico, harmônico, adequado ao imaginário incentivado pela linguagem, que é destinada à persuasão e à sedução do consumidor. Neste espectro, o trabalhador se transforma em garoto-propaganda, em propagador do espírito corporativo, e, por extensão de todos os seus produtos (CASAQUI; RIEGEL, 2009, p. 166).

Maximiano (2005) define a cultura organizacional de uma empresa como um conjunto de normas de conduta, rituais, valores e hábitos de pessoas de uma organização. Eles são resultado da necessidade de adaptação e integração dos indivíduos ao ambiente de trabalho (MAXIMIANO, 2005 *apud* SANTOS, 2012). Lacombe e Heilborn (2008) identificam três níveis nos quais a cultura organizacional de uma empresa pode atuar, o primeiro sendo artefatos visíveis, composto por comportamentos e criações, manifestando-se na maneira de falar, vestuário, organização espacial do escritório, nível de ruído tolerado, informalidade dos trabalhadores, comunicação e processos de trabalho – esta forma pela qual a cultura se manifesta visivelmente também é chamada pelo autor de clima organizacional; o segundo nível, valores visíveis e conscientes, se refere às decisões tomadas em relação à própria função e sua autoridade, com habilidades como inovação, lealdade e resolução de conflitos. Quando os valores do segundo nível são reproduzidos de maneira inconsciente, entramos no terceiro nível: as premissas básicas, se tornando valores internalizados pelo indivíduo em relação ao ambiente e suas relações interpessoais, passando a ser vistos como valores éticos. (LACOMBE, HEILBORN, 2008, p. 355 e 456). O autor também acredita que a maneira mais efetiva de se estabelecer uma cultura é através de decisões e práticas administrativas.

Abordaremos então a cultura da empresa X em seu modelo empresarial desdobrando-o em dois diferentes tópicos, de acordo com as classificações de Lacombe e Heilborn (2008): os valores da empresa e o clima organizacional.

- **Valores da empresa**

A cultura empresarial, mais do que uma padronização de conduta e normas a serem seguidas, se torna um agente integrador e motivador dos trabalhadores, garantindo um maior engajamento sem recorrer à coerção e dando sentido ao trabalho de cada um deles. Nossos entrevistados relataram diversas vezes seu apreço pela cultura da Empresa X – seja esta uma apreciação do clima organizacional flexível e informal, a aparente falta de hierarquia entre os diferentes níveis de funções ou os sentimentos de companheirismo, lealdade e autonomia cultivados entre os colaboradores. Segundo a análise das entrevistas, percebemos que as pessoas sentiam estar em um ambiente mais humanizado, onde eram enxergadas como indivíduos e não apenas mais um número na empresa. Dos 15 entrevistados, 14 deram grande importância aos valores da empresa:

Sim, me sinto [conectada aos valores da empresa]. É que assim, ela tá em constante mudança, né? Então, tipo, eu vejo que, às vezes por estar muito grande não tem como a gente manter esses valores, mas eu sinto... eu me sinto acolhida, eu sinto que tô num lugar que eu tô super próxima, assim de tudo que – não sei se do que eu acredito porque não sei, ninguém acredita no marketing digital, a gente vê ele funcionando, a gente entende que por fim tem toda uma estratégia, é todo um negócio de compra, mas com a empresa em si eu acredito muito nas coisas que a Empresa X faz, que a X se preocupa em fazer, o espaço que ela tenta proporcionar com as pessoas (Entrevistada 9, 19 anos, analista).

Eu acho que assim, tipo, são uns valores bem... que todo ser humano mais ou menos decente se sentiria integrado também, sabe? Questão de tolerância e respeito, que você ensina as pessoas e você é ensinado pelas pessoas, humildade, essas coisas... Pra mim isso é importante, porque, tipo, quando tem uma questão a ser resolvida, eu normalmente tô dentro do que a empresa quer como futuro. Você para e pensa, o que combina com os valores da empresa? Então essa é a linha que a gente segue (Entrevistada 3, 22 anos, analista).

Faz sentido porque eu tô pelo menos me sentindo bem lá dentro, mas, assim, eu sei que eu sou explorado, óbvio, somos explorados, beleza, tudo mais. Vou ter que ser porque tô no sistema e preciso fazer algo pra sobreviver, então pelo menos um lugar que tá alinhado com algumas coisas que eu acredito de cooperação, de tentar ser, tipo, *daora* uns com os outros, cuidar de nós mesmos. Eu acho *daora*, acho que faz sentido e por isso eu gosto bastante de trabalhar lá (Entrevistado 6, 28 anos, coordenador).

Sim, porque... é uma coisa mais pessoal, assim, são bandeiras que são importantes para a minha vida e eu fico feliz que o lugar que eu trabalho pensa dessa forma, então...(Entrevistado 7, 24 anos, analista).

Boltanski e Chiapello (2009) já observavam na literatura empresarial dos anos 90 o

surgimento da necessidade de um objetivo mobilizador, pois o trabalhador já não se motivaria apenas pelo lucro. A empresa passa então a ser um “lugar de construção de sentido, de finalidades compartilhadas, em que cada um possa ao mesmo tempo desenvolver a autonomia pessoal e contribuir para o projeto coletivo” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 90 e 91). Esta mesma tendência pode ser observada no Google e em outras empresas de tecnologia, que passam a orientar seus valores centrais para objetivos de procedência moral, assim como a valorização de seus trabalhadores ao assumir um gerenciamento mais “humanizado”:

Segundo, a missão do Google é diferente tanto pela simplicidade do que diz quanto pela propriedade do que não diz. Ela não se refere a lucro nem a mercado. Tampouco a clientes, acionistas ou usuários. Omite também por que essa é a nossa missão e para que perseguimos esses objetivos. Em vez disso, supõe ser evidente que organizar informações e torná-las acessíveis e úteis são coisas boas. Esse tipo de missão dá significado ao trabalho das pessoas, pois se trata de um objetivo mais moral que empresarial (BLOCK, 2015, p. 36).

Um dos coordenadores apontou ainda que o principal motivo que o faria deixar a X seria a perda dos valores:

Muito, sim [sobre se sentir integrado aos valores da empresa]. Inclusive, quando me perguntam o que me faria sair da X, eu falo sempre que é perder os valores que ela tem hoje, principalmente isso do cuidado com as pessoas. Se um dia a X se perder no meio disso, seria um estopim pra eu sair (Entrevistado 2, 25 anos, coordenador).

Entretanto, há um conflito sentido especialmente pelos coordenadores: a falta de um plano de carreira. A Empresa X usa a cultura e ambiente organizacional como forma de captação de talentos, porém não oferece um plano de carreira concreto para seus funcionários ou se preocupa com a retenção desses talentos com o discurso de “quem vem pelo dinheiro, vai pelo dinheiro”, como nos narra um dos coordenadores entrevistados. Este aspecto será abordado mais a fundo no item *2.4 Analistas x Coordenadores – Instabilidade, rotatividade e “descartabilidade”*.

Através dessa nova cultura organizacional, a empresa desveste-se de sua aura capitalista e de exploração ao assumir uma cultura mais flexível, informal, divertida e com propósito de “valorizar seu capital humano”, fornecendo ao trabalhador uma maior autonomia. Assim, esses indivíduos autônomos, autogeridos e motivados por razões morais (e não mais apenas pelo seu salário) se sentem livres, mesmo que por trás desse discurso haja uma mobilização de suas qualidades mais pessoais para a esfera do trabalho (BOLTANSKI, CHIAPELLO, 2005; GORZ, 2005; LAZZARATO, NEGRI, 2001), ou uma internalização do

controle através de técnicas como manejo do tempo:

Eu acho que tem que ter habilidades em conversar com o cliente porque isso é diário, assim, direto vai estar conversando e é bom que você consiga passar pro cliente tudo que ele precisa saber sem passar a mais ou a menos. Organização de tempo, de tarefas, eu acho que é o que mais pega, assim, porque é difícil se organizar. Por exemplo, se a gente tá aqui como analista e quer ser coordenador, você tem que saber organizar o seu tempo bem, porque se você for coordenador, vai ser o seu tempo e o dos seus estagiários. Então eu acho que uma qualidade é organizar tempo, organização no geral na verdade, e gerir o tempo bem, e habilidade interpessoal, com o cliente, assim, eu acho que é o mais importante (Entrevistada 5, 23 anos, analista).

A cultura da empresa X busca incentivar a própria internalização do controle, autonomia e autogestão através do *self-learning*:

Eu faço isso [ler material relacionado a marketing digital] durante o trabalho, que é incentivado até. Eu tenho um tempo pra autoaprendizado, que a gente chama de *self-learning*, tem uns termos em inglês meio babacas... Tem esse tempo de aprendizado, que a gente pode se dedicar e é encorajado também pela empresa (...) (Entrevistado 6, 28 anos, coordenador).

Ah, eu, tipo, como eu tô na função e quero muito ser efetivada, o meu coordenador já falou, tipo, coisas pra eu dar uma atenção, estudar mais Google e tal, então eu tenho lido mais sobre isso. Mas aqui a gente tem, na gerência, principalmente, não sei se nas outras têm, mas na minha tem, toda semana o gerente manda três artigos pros estagiários, pode ser de marketing digital ou meio que de qualquer coisa assim, de tempo, de gerir tempo, essas coisas, e meio que isso os estagiários respondem os e-mails falar o que querem fazer e você faz um resumo do conteúdo daquele artigo (Entrevistada 5, 23 anos, analista).

Com a rápida construção e desconstrução de habilidades e mudanças tecnológicas típicas da área das TIC, espera-se que o trabalhador seja responsável pela atualização de seus conhecimentos, com a capacidade de aprender incessantemente. Esta tendência é apelidada por Benner (2002) de *cycle of creative destruction* (ciclo de destruição criativa), onde há uma necessidade incansável por inovação nesta indústria onde a tendência é a instabilidade. Adaptado a esta lógica, Sennett (2006) defende o surgimento de uma nova individualidade idealizada – como através da proposta do *self-learning* observada na X – na qual o trabalhador deve constantemente adquirir novas capacitações.

A gestão do tempo é outro grande valor. Todos os entrevistados alegaram ter autonomia no seu trabalho, contudo esta autonomia é diretamente ligada a um autogerenciamento. Os analistas são inteiramente responsáveis pela conta de seus clientes – alguns responsáveis por até dois clientes distintos – e devem fazer criação e acompanhamento

da estratégia, do orçamento e do tempo dedicado a cada uma das tarefas, não havendo um controle incisivo por parte do coordenador. Caso um analista faça muitas horas extras, isto não é visto como resultado de uma carga de trabalho excessiva, mas sim como um manejo ruim de seu tempo:

Essa política de hora extra, por exemplo, deu uma aliviada muito grande. Eles reforçaram em toda reunião, praticamente toda reunião que, tipo assim, funcionários, não achem que você falar que tá trabalhando 12h por dia vai te fazer crescer aqui dentro, é o contrário, você tá fazendo uma administração ruim do seu tempo (Entrevistado 2, 25 anos, coordenador).

Esta culpabilização do indivíduo por uma sobrecarga de trabalho está conectada às limitações legais da atual Lei nº 11.788³⁹, também conhecida como Lei do Estágio, que regulamenta a jornada de trabalho máxima do estagiário em 30 horas semanais, no caso de estudantes do ensino superior. Todos os estagiários disseram ser “incomum” realizarem horas extras, mas que já havia acontecido em alguma ocasião. Durante a primeira etapa da pesquisa, os dois primeiros entrevistados – ambos coordenadores – relataram uma modificação a política de horas extras da X, como podemos ver acima, em que o Entrevistado 2 nos diz que esta mudança deu “uma aliviada muito grande”.

Braverman (1981) conecta a gerência diretamente ao controle do trabalhador e da organização do seu tempo de trabalho no processo produtivo, em uma “alienação progressiva dos processos de produção do trabalhador” (BRAVERMAN, 1981, p. 59) – entretanto, este processo agora é internalizado: há uma fraca supervisão da gerência sobre os coordenadores e dos coordenadores sobre estagiários em relação ao controle de horas, já que a gestão do tempo se torna responsabilidade do próprio trabalhador. O tempo não está mais ligado à jornada de trabalho ou execução de uma tarefa, mas se torna algo passível de manejo, em que há uma boa e uma má utilização deste devido à organização em torno de um projeto e à individualização do trabalho, resultando em um maior engajamento do trabalhador no processo produtivo.

Google e Empresa X também possuem similaridades em suas culturas e modelo gerencial através da atenuação de hierarquias, como descreve Block (2015):

Mas a criação de um ambiente de empoderamento em massa, em que os funcionários se sintam e atuem como donos, exige mais que novos métodos de gerenciamento de contratações e promoções. Para atenuar nossa tendência humana inata de buscar a hierarquia, tentamos remover os símbolos de poder

³⁹ Lei nº 11.788, de 25 de Setembro de 2008.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm

e status. Por exemplo, como questão prática, há, na verdade, quatro níveis hierárquicos significativos e visíveis no Google: colaborador individual, gerente, diretor e vice-presidente (BLOCK, 2015, p. 109).

Similarmente, na X, existem apenas quatro níveis hierárquicos: analista (estagiário), coordenador, gerente e diretor, como mencionamos. Há uma eliminação superficial de hierarquias rígidas através desta nova forma de gerência, com uma horizontalização do trabalho. Está é uma das características mais positivadas pelos entrevistados, que se sentem em igualdade com seus superiores – sensação acentuada também pelo fato de todos ali estarem na mesma faixa etária e frequentarem os mesmos espaços universitários:

Eu gosto muito dessa linearidade que tem, então ao prazo que eu converso com uma coordenadora, eu posso conversar com um gerente, eu posso conversar até com um sócio que tá tudo bem, sabe? Todo mundo ali se conversa, todo mundo tá sempre solícito e eu acho que só tô vendo uma vantagem, sabe, isso faz com que a gente se sinta confortável no lugar que a gente tá, porque por mais que a gente esteja sendo um colaborador ou algo que o valha. Eu acho que essa cultura alimenta muito um sentimento de ficar, de pertencer e eu acho que isso é bem saudável (Entrevistada 9, 19 anos, analista).

Essa medida é vista por Block (2015) como um empoderamento em massa, onde a intenção é que todos sejam vistos como colaboradores, sem símbolos ou status de poder, e que o trabalho de todos seja valorizado de maneira igualitária. O apagamento das hierarquias é ainda mais visível ao denominar estagiários como analistas, mascarando assim sua posição enquanto aprendiz e seu vínculo empregatício. Isto resulta em uma valorização do trabalho coletivo, realizado em equipe, e uma maior integração entre os trabalhadores. Como Bridi e Braneurt (2015) observaram, no ramo das TICs há uma adequação ao processo produtivo próprio do desenvolvimento de software, onde o trabalho é organizado em equipes orientadas a partir da demanda apresentada pelo cliente. Cocco e Vilarim (2009) observam que a nova dinâmica do trabalho contemporâneo tem um foco distinto do trabalho fabril tradicional, em que atividades como cooperação e comunicação são centrais para a produção. Esta é também uma forma de trabalho imaterial, em que observamos o surgimento de um tipo de cooperação subjetiva,

(...) quando o trabalho individual consiste em desenvolver, afinar e intensificar a cooperação per se de forma imanente. É por isso que se pode perceber que na cooperação subjetiva a relação com os outros, horizontal, é um elemento básico e não complementar do trabalho virtuoso (COCCO; VILARIM, 2009, p. 117 e 118).

Este elemento está diretamente conectado à promoção do senso de comunidade,

igualmente cultivados na empresa X e no Google. Aqui, o coletivo valorizado não é aquele pautado na ideia de classe ou ação sindical, por exemplo, mas sim um tipo de atividade própria desta nova organização capitalista, que demanda colaboração e trabalho em equipe. Esta lógica é comum no ramo das TIC, como observa Benner (2002), em que o trabalho em si se torna cada vez mais socializado – o estabelecimento de redes relatado por Castells (1999) também acontece aqui, dando uma ideia superficial de coletivo; todavia, estes laços são frágeis, pois “como a principal qualidade que se espera do indivíduo contemporâneo é a “mobilidade”, a tendência ao desapego, e à indiferença que dele resulta, isso acaba contrariando os esforços para exaltar o “espírito de equipe” e fortalecer a “comunidade da empresa” (DARDOT, LAVAL, 2016, P. 356).

A flexibilidade e adaptabilidade também é outro fator em comum. O funcionário deve encontrar “conforto na incerteza” (BLOCK, 2015, p. 88), ou, como diz o lema da empresa X e um de seus valores centrais, “não temos vacas sagradas”, em uma clara positivação da insegurança. A questão da flexibilidade na empresa X será melhor abordada no tópico *2.1 A flexibilidade*.

- **Clima organizacional**

Em minhas visitas ao campo, pude observar, por algumas vezes, um dia típico na Empresa X. Dezenas de jovens conversam casualmente em suas estações de trabalho, trajando camisetas com personagens de cultura pop, pijamas e vestimentas informais. Nos pés, tênis, chinelos, pantufas e alguns até caminhavam descalços pelo escritório. Informalidade parece ser a palavra-chave aqui: é permitido que se trabalhe em qualquer ambiente, seja em sua cadeira ou nos pufes e pallets coloridos na área de lazer; alguns trabalham com fones de ouvido, já outros conversam animadamente com seus colegas de trabalho enquanto processam dados em duas grandes telas de computador. O código de vestimentas parece ser inexistente e grande parte dos trabalhadores possuem piercings, tatuagens ou cabelos coloridos.

A própria nomenclatura adotada pelos funcionários – Xers – nos demonstra a existência de um vocabulário próprio e uma cultura compartilhada. *One on ones, self-learning*, o nome dado aos grupos, Clube X, *briefing, case, squads, feedbacks, insight, brainstorm* – todas essas palavras fazem parte do vocabulário diário de um Xer.

A divisão entre os espaços de trabalho é praticamente inexistente – todos trabalham

em longas mesas sem delimitação de espaço, o que permite uma maior interatividade e comunicação entre os funcionários. As mesas são decoradas com personagens de jogos e desenhos animados. Em todos os escritórios, há sempre áreas de lazer com jogos eletrônicos, pebolim, ping pong, um *snack bar* e um dos escritórios possuía até uma piscina. Animais de estimação circulam por algumas áreas do escritório, chamando atenção por onde passam. O ambiente é sempre muito colorido, as paredes pintadas em cores fortes e móveis decorados. Esta justaposição do espaço e tempo de trabalho e lazer é típica das formas de gestão da área, como demonstra Potengy (2006):

É necessário assegurar um bom ambiente de trabalho para que o profissional se sinta atraído em fazer sua tarefa nas instalações da empresa. Em muitas das jovens micro empresas voltadas para a Internet, dado que as jornadas de trabalho são frequentemente muito longas, procura-se proporcionar um ambiente extremamente amigável, de brincadeira, um verdadeiro playground, em que o profissional se sinta à vontade, como se estivesse em casa ou no seu lazer. Além das fortes tonalidades do ambiente, os móveis são coloridos e maquiados (micros com capas de animais, por exemplo). Pode-se parar o trabalho para jogos virtuais, andar de bicicleta ergonômica, pular na cama elástica ou tomar um banho de piscina. (...) Aqui não se aplica a noção de expediente ou de horário corrido de trabalho, em consequência, a oposição entre “tempo de trabalho” e “tempo de lazer” também diluída não somente pelas inúmeras possibilidades das tecnologias de comunicação mas sobretudo, em decorrência da forma de gestão do trabalho. Esta característica, se de um lado contribui para reforçar os laços da equipe, permite também que a mão-de-obra esteja sempre disponível, para eventuais tarefas, além de constituir um controle que conta com a cumplicidade do próprio profissional (POTENGY, 2006, p. 43 e 44).

Este modelo foi popularizado pelo Google, segundo o qual, ao invés dos tradicionais cubículos de escritórios, podemos encontrar fliperamas, mesas de jogos e escorregadores gigantes entre as instalações. Segundo Casaqui e Riegel (2009), a organização espacial é um dos pilares do modelo gerencial do Google, já que este mais se assemelha a um parque de diversões, estimulando a permanência dos trabalhadores no local. Neste tipo de organização, a separação entre o espaço de trabalho e de lazer se torna cada vez mais tênue e, conforme Santos e Ferreira (2008) observam, o trabalho passa a ser visto como “diversão” e o empregado como “jogador”, o que é explicitado nesta fala de Block (2015):

Essas imagens resumem como a cultura do Google é percebida pelas pessoas que nos visitam pela primeira vez. Os escorregas e os pufes coloridos, as refeições gourmet gratuitas, os escritórios meio malucos (sim, é alguém pedalando no corredor) e, claro, pessoas felizes trabalhando e se divertindo juntas, tudo sugere que neste lugar o trabalho é visto como um jogo, uma brincadeira (BLOCK, 2015, p. 34).

No entanto, esta é uma decisão cuidadosamente calculada. Os fundadores do Google ponderaram seus custos e benefícios a longo prazo com a finalidade de melhorar a produtividade de seus empregados.

A maioria das empresas quer que os trabalhadores sejam eficientes. O Google não é diferente. Como seria de supor, medimos tudo. Monitoramos com atenção a eficiência no uso de nossos centros de dados, a qualidade dos programas de computador, o desempenho das vendas, as despesas de viagem e assim por diante (BLOCK, 2015, p. 227).

A multinacional também oferece serviços como lavanderia, salões de beleza e bibliotecas móveis, conserto de bicicletas e muitas outras amenidades, contudo estas não representam custo algum para a empresa, já que esta se responsabiliza apenas pela concessão do espaço e, em algumas vezes, a negociação de descontos por volume com os prestadores de serviços. O mesmo acontece na Empresa X através do Clube X, no qual os colaboradores possuem convênios com diversos estabelecimentos pela cidade, desde restaurantes a escolas de idiomas. Alguns prestadores de serviços se deslocam diretamente até a agência para oferecer seus serviços aos empregados da X. Os horários são marcados através de um sistema, o go/, uma extensão do Google utilizada pela X onde é possível encontrar diversas informações relacionadas à empresa e seus funcionários. Através do go/ é possível se matricular em aulas de yoga e massagens, ambas realizadas no próprio espaço da empresa. Os custos são arcados pelo próprio funcionário, sem qualquer pagamento pelo serviço por parte da empresa X.

Block (2015) admite em seu livro o quanto alguns destes programas estão se tornando comuns, como por exemplo, lanchonetes no local de trabalho, atualmente encontradas em todo o Vale do Silício, o que demonstra sua crescente adoção pelas empresas de tecnologia. David Radcliffe, vice-presidente de instalações e serviços nos locais de trabalho e responsável por projetar os *snack bars* da empresa, revela como estes espaços são criados com a finalidade de promover uma integração e *brainstorming* espontâneo através de “encontros casuais” entre seus funcionários:

Nesses espaços, sempre vemos googlers batendo papo e trocando informações enquanto comem um biscoito, jogam xadrez ou travam uma partida de sinuca. Sergey certa vez afirmou que “ninguém deve estar a mais de 60 metros da comida”, mas o verdadeiro objetivo dessas copas é fazer a mesma coisa que Howard Schultz tentou criar com o Starbucks. Schultz percebeu a necessidade de um “terceiro lugar” entre a casa e o escritório,

onde as pessoas pudessem se descontraír, recarregar as energias e se relacionar. Tentamos produzir o mesmo efeito, oferecendo aos googlers espaços para se encontrar que sejam e pareçam diferentes de suas mesas (BLOCK, 2015, p. 232).

Uma de nossas hipóteses iniciais era a de que esta configuração espacial do espaço de trabalho tinha um papel importante na captação e retenção de mão de obra qualificada para a Empresa X. O curioso é que nossos entrevistados davam maior importância aos valores da agência de marketing digital e menos às amenidades – nove dos 15 empregados entrevistados disseram que a disponibilidade destas amenidades afetam seu desempenho de trabalho, sendo vistas como ferramentas de “descompressão” do stress resultante do dia a dia de suas atividades:

Várias vezes eu tava super estressada, não conseguia produzir nada e falava “foda-se”. O que acontece muito é das plataformas travarem, o que eu tô fazendo, mexendo, subindo, travar. E o problema não é meu, não é da empresa, o problema é da plataforma. Só que isso é altamente estressante, porque você tem um prazo, você fica, *tipo, mano*, eu só to aqui até as 17h, eu preciso subir isso hoje porque o cliente tá pedindo. Várias vezes eu já sai da mesa com ódio, ia lá brincar com os *doguinhos* ou então ia comer um chocolate, jogar pebolim e a hora que você volta as chances de tudo estar organizado ou de você estar com uma energia melhor pra encarar que tá tudo uma bosta são altas (Entrevistada 3, 22 anos, analista).

De certa forma, sim, porque essas comodidades me influenciam a querer ir pra empresa, a achar lá um ambiente mais legal, aí, como eu te falei, quando eu tô na empresa o meu trabalho é mais produtivo. Sei lá, aconteceu alguma coisa que a gente vai ter um café da manhã especial, assim, com várias coisas gostosas, as pessoas querem chegar cedo pra comer e elas acabam já ficando lá pra trabalhar. Mas também, igual eu te falei, se elas tão estressadas, elas vão, usufruem de algumas dessas comodidades e voltam com a cabeça limpa pra trabalhar, o que acaba deixando o trabalho mais produtivo também. Eu acho que é bem mais legal do que fazer, sei lá, 7, 8 horas seguidas sem nenhuma dessas coisas pra ajudar você a ficar melhor de alguma forma (Entrevistado 4, 23 anos, analista).

Eu acho que faz diferença sim, te mantém motivado ter umas coisas pra beliscar, se você quiser espairecer, pode ir lá e fazer um lanchinho de boa, ninguém vai te encher, não precisa se preocupar com nada. Se quiser tomar um tempinho ali, tipo, é bem de boa, tem uns pufezinhos, se você quiser deitar. Volta e meia eu tô estressado com um cliente e falo *mano*, saio da mesa, deito num pufe e fico jogando no meu celular, tiro um cochilo, bem *de boa* (Entrevistado 6, 28 anos, coordenador).

Outros trabalhadores nos relataram uma diferença entre as percepções de estagiários e coordenadores acerca do espaço de trabalho e disponibilidade das comodidades. Os analistas

se sentiriam mais atraídos por estas do que seus superiores, contribuindo para sua visão de um trabalho divertido:

Geralmente as pessoas entram deslumbradas, é todo mundo novinho, estagiário, olha aquele tanto de comida e jogo ali e acha tudo maravilhoso, só que, quanto mais tempo você fica lá, mais vai mudando essa percepção e elas percebem os defeitos, porque chocalatinho e pebolim só te leva até um ponto (Entrevistado 8, 30 anos, coordenador).

Em uma conversa informal com o mesmo coordenador (Entrevistado 8), este me relatou que as pessoas entram na Empresa X através de uma espécie de propaganda feita por colegas de classe ou outros estagiários, ressaltando que esta apresenta um ambiente flexível, jovem e divertido. Com o decorrer dos meses, certos aspectos começam a ficar evidentes em relação às políticas da empresa, como a falta de um programa de treinamento adequado e um plano de carreira concreto.

2.5 A gestão da diversidade

O Grupo de Diversidades, um dos grupos autogeridos por funcionários da Empresa X encarregados de diversos temas da comunidade *Xer*, foi responsável pela minha primeira visita ao campo. Como relatado anteriormente, fui convidada pelo grupo para participar da Semana da Diversidade, um evento organizado pelos seus participantes onde ocorrem rodas de conversas, palestras e debates relacionados a minorias. O evento foi divulgado nas redes sociais da Empresa X e é aberto para todos os funcionários da empresa, porém sem qualquer obrigação de presença ou contabilização enquanto hora trabalhada.

O evento, cuja finalidade é promover reflexões acerca de movimentos sociais e diferenças, contava com apenas cerca de 15 participantes dos até então 300 empregados da empresa. Havia pouca participação, apesar deste grupo ser um dos mais antigos na X, como me relatou um de seus fundadores (entrevistado 2). O Grupo de Diversidades foi mencionado diversas vezes durante as entrevistas, sobretudo como artifício para demonstrar como a agência de marketing digital se preocupa com inclusão – quase todos os entrevistados definiram o local de trabalho como inclusivo. Entretanto, na fala de vários trabalhadores, apareceram definições mais abrangentes de inclusão e diversidade, com a menção da inclusão de veganos, diabéticos e diferentes tribos urbanas. Em diversos momentos, a valorização das identidades de cada sujeito pareceu de suma importância, uma celebração da diversidade

enquanto relacionada ao direito à individualidade.

Durante a realização das entrevistas e execução da análise preliminar de dados, nos deparamos com este novo método de gestão de pessoal, a *gestão da diversidade*, fruto da crescente necessidade das empresas de lidar com uma mão de obra cada vez mais feminizada, multicultural e multirracial.

A *gestão da diversidade* é um método de gerência norte-americano que se popularizou também no Brasil, sobretudo através de sua adoção nas multinacionais que se instalaram no país (FLEURY, 2000) e pela pressão dos movimentos de responsabilização social das empresas e reivindicações de movimentos sociais (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004). Na gestão da diversidade, há uma valorização de todas as identidades presentes na empresa, e não apenas as minorias discriminadas. Há um foco na celebração da diferença, esvaziando esta de qualquer sentido político, onde a diversidade de identidades é encarada como uma espécie de vantagem competitiva, que atrai funcionários talentosos e sensibiliza os demais colegas de trabalho para aprender a lidar com novas culturas e mercados, assim como gera um aumento da criatividade, inovação e capacidade de resolução de problemas da empresa (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004).

Este novo método é, antes de mais nada, um conjunto de técnicas para antecipação de conflitos que surgiram com a incorporação de pessoas mais diversas, tanto em relação à raça, quanto ao gênero/sexualidade, entre outras diferenças, à empresa. A gestão da diversidade surgiu como alternativa às políticas de ação afirmativa exigidas pelos movimentos em defesa dos direitos civis nos EUA em 1960, resultando posteriormente na Lei da Diversidade, que estabelecia uma porcentagem mínima da força de trabalho das empresas para o emprego das chamadas minorias (SAJI, 2005). Este mecanismo contrariava a lógica do sistema de reprodução do capital e um valor caro aos norte-americanos, a meritocracia. A gestão da diversidade se opõe a estas políticas com o argumento de que é necessário produzir um ambiente para que essas pessoas se sintam acolhidas, sem necessariamente “priorizá-las” através de ações afirmativas, valorizando o mérito de cada indivíduo independente de gênero ou origem étnica.

Sendo assim, esta gestão busca equalizar “as diferentes formas de discriminação, preconceito e exclusão, presentes na sociedade, relativizando a magnitude que cada componente da sociedade tem na configuração das desigualdade sociais” (SAJI, 2005, p. 21), buscando “deslocar a questão do conflito político, incontrolável, para uma variável interna,

funcional e controlável” (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004, p. 27). Isto fica claro no relato de uma das fundadoras do grupo, quando esta me confessou que a única restrição imposta pelos sócios da empresa (além da orçamentária) ao Grupo de Diversidades é a maneira com que estes conduzem suas ações que são sempre “suavizadas”, de maneira a não gerar um “desconforto” ou conflito:

A X que solicitou a criação [do Grupo de Diversidades]. A princípio, era um grupo LGBTQ, pra ser um grupo LGBTQ, mas aí virou um grupo de diversidades. Foi solicitado da gente, quem cria a agenda, quem cria todos os eventos, é tudo nosso, a gente só pede aprovação, tanto em verba quanto em conteúdo, porque não pode ser algo que gere muito desconforto no sentido de apontar dedo na cara, tem que ser mais educativo, entende? E as vezes a gente fica *putasso* e já quer apontar o dedo na cara ou entrar em conteúdo político (Entrevistada 2, 25 anos, coordenadora).

A diversidade passa a ser vista na empresa capitalista como uma vantagem em termos de capital humano e criativo, e não meramente como uma ferramenta de inclusão de políticas sociais adotadas pela empresa: ela não é acomodada, mas celebrada, em um movimento antagônico ao que alguns teóricos pensavam sobre a homogeneização da diferença trazida pelo capitalismo. Cox e Blake (1991) exploram as vantagens competitivas da adoção deste modelo gerencial através de seis argumentos: 1. *Redução de custos*, pois com a inevitabilidade de uma força de trabalho diversa, não integrá-la à empresa aumenta as chances de abandono de emprego e faltas, o que reflete como prejuízo para a organização; 2. *Aquisição de recursos*, já que as companhias desenvolvem uma reputação positiva para a força de trabalho feminina e etnicamente diversa, ganhando vantagem competitiva para a captação deste pessoal; 3. *Marketing*, pois uma empresa que dispõe de funcionários de diversas etnias podem trazer melhor discernimento sobre sensibilidade cultural as suas ações de marketing, especialmente importante para empresas multinacionais; 4. *Criatividade*, pois há uma ruptura do consenso e conformidade com as normas do passado devido a uma diversidade de perspectivas; 5. *Resolução de problemas*, graças a uma heterogeneidade nas soluções e uma maior capacidade de pensamento crítico na análise dos problemas e, finalmente, 6. *Maior flexibilidade no sistema*, dado que a organização das empresas se torna menos padronizada, mais fluida e flexível, trazendo maior rapidez na adaptabilidade a mudanças, o que implica em menores custos.

Neste tipo de política, o sujeito neoliberal, empreendedor de si mesmo e que assume riscos, conforme observado por Dardot e Laval (2016), se encaixa perfeitamente. A gestão da

diversidade se difere justamente das ações afirmativas por defender uma ordem meritocrática, em que o sujeito deve ser o único responsável pela busca de seu sucesso, sem que sua inclusão dependa de ações afirmativas. Comaroff e Comaroff (2001) argumentam por um surgimento de um *Capitalismo Millenial*, onde há uma importância cada vez maior de geração, raça e gênero como princípios de diferença, identidade e mobilização. É feita uma inclusão de minorias através do trabalho, ao mesmo tempo em que observamos uma instabilidade do trabalho com a crescente precarização deste.

Essa supervalorização da diferença possui um efeito inesperado: contribui para que os trabalhadores não se organizem enquanto classe. Esta foi uma percepção desenvolvida ao longo da sistematização dos dados, em que a resposta de todos os entrevistados sobre o sindicato se repetiam:

Sim, a gente tá no sindicato de Marketing, se eu não me engano é isso. Mas sim, a gente tá dentro do sindicato, sindicato de Marketing, comunicação, talvez, umas coisas assim, que é o mesmo. Tanto que... tem várias coisas que a gente fica *putasso*, mas... Trabalhar em emenda de feriado, isso é coisa de sindicato e a empresa antes liberava, tipo, de boas, aí fala “ah o sindicato, blá blá blá... aí não liberou, fazer o que? Mas é umas coisas assim, tipo, muitas vezes... Pra falar a realidade, só associo com as coisas que atrapalham, eu gostaria de saber se um dia ela traz as coisas que ajudam. Provavelmente elas garantem os nossos direitos e blá blá blá, é óbvio, mas nunca fui atrás, pra ser sincera. É mais isso, mas nós temos (Entrevistada 2, 25 anos, coordenadora).

Temos, é um pouco confuso, mas a gente tem. A gente faz parte do sindicato dos marketeiros, eu não sei, é uma coisa meio, assim, a gente tá ali porque precisava encaixar em algum lugar, sabe? Não é completamente desvinculado mas não é também uma coisa nossa. (...) Não, a gente não tem contato nenhum, a gente paga só e pronto. É mais uma coisa, tem lá o sindicato que nos representa e determina quanto tem que ser o aumento e é isso (Entrevistado 8, 30 anos, coordenador).

CLT é um sindicato, né? Ah, não, sindicato sendo de marketing, né? Sim. (...) Não, e eu nem sei se alguém daqui participa do sindicato, se alguém vai atrás, tipo, se tem alguém que vai eu imagino que é a galera do *back-office*, ou o administrativo, ou o RH, alguém deve ter contato com o sindicato, mas pra gente aqui é zero (Entrevistado 2, 25 anos, coordenador).

É importante salientar a existência de outros fatores contribuintes para a desorganização política da classe trabalhadora, como a lógica da individualização própria do neoliberalismo e as formas individualizadas de contrato, por exemplo, através da contratação de PJs. No caso da Empresa X, a maior parte do seu quadro de funcionários é composta por

estagiários, com forma de contrato de natureza própria deste vínculo e contratos temporários.

Apenas um dos quatro coordenadores entrevistados viu alguma importância no sindicato, apesar de não ter contato com o mesmo. Segundo ele, este afastamento dos trabalhadores da empresa em relação ao sindicato também se dá pelo próprio meio do marketing, que estimula o espírito neoliberal e empreendedor.

Temos, porém, nosso sindicato é o sindicato das agências dos profissionais de publicidade, se não me engano, das agências de publicidade, então é muito fora da Empresa X. Assim, é bizarro, porque a gente atualmente é, fácil, a melhor agência do país, tranquilamente, se bobear é uma das maiores em termos de quadro de profissionais, então, assim, temos. Só que a gente tem todo esse movimento de enfraquecimento dos sindicatos e tudo mais. E, querendo ou não, esse meio do marketing digital tem uma galera muito tipo, empreendedorismo, liberal, não sei o que, sindicato é um lixo, tem que ser você por você mesmo e tipo, é meio bosta, assim, tem várias coisas que a gente consegue graças ao acordo sindical (Entrevistado 6, 28 anos, coordenador).

Há ainda uma questão interessante sobre a Empresa X: a maioria do seu quadro de funcionários é composto por estagiários, o que dificulta ainda mais uma organização coletiva e laços de solidariedade entre os profissionais da empresa, propiciado por formas individualizadas de contratos.

Outro efeito para além do controle do conflito produzido na gestão da diversidade é o sentimento de gratidão generalizada entre seus funcionários, que se sentem acolhidos por trabalhar em uma empresa que celebre suas diferenças, como abordamos ao tratar dos valores da empresa. A gestão da diversidade tem impactos no indivíduo ao produzir respostas afetivas positivas de motivação, identificação e integração organizacional, e maior envolvimento no trabalho, além de sentimentos de realização que aumentam seu desempenho e qualidade do trabalho (COX JR, 1993). Acontece uma espécie de “fidelização” da força de trabalho diversa, especialmente através do Grupo de Diversidades, que, como nos relata um de seus fundadores, nasceu originalmente como Grupo LGBT, sendo este uma grande parte de seu quadro de funcionários de acordo com nossa análise. Abaixo, um relato que apresenta a percepção de uma das analistas:

Ah, tipo, primeiro que aqui todo mundo é LGBT, a maioria – não, a maioria não, mas tem uma grande porcentagem, fizeram uma pesquisa uma vez e eu não lembro, mas deu um número bem alto – e toda vez, existem ações que mostram a inclusão, que elevam a inclusão, que colocam ela como uma coisa importante, tipo o dia da visibilidade bissexual, tipo, até setembro amarelo e tal, toda vez aqui tem ação. Dia do surdo também teve palestra, a galera tá querendo muito contratar PCD, mas, tipo, é foda também, nem sempre consegue, mas a galera tá tentando. Recentemente falaram que eles também

colocaram a X em um site de emprego pra pessoas trans também, então eu vejo realmente que exige inclusão, não é só falado, tipo “ah, a gente é de boa e LGBT”, muito legal, mas tipo, o que vocês tão fazendo? Tem ação de visibilidade bissexual, o transempregos, é real porque se você não faz esse tipo de ação não adianta nada falar (Entrevistada 5, 23 anos, analista).

Como este grupo é historicamente excluído e estigmatizado na sociedade brasileira⁴⁰, é esperado que esta política gere sentimentos positivos. Entretanto, a maior parte das ações mencionadas pela entrevistada são criadas pelo Grupo de Diversidades, gerido pelos próprios funcionários da Empresa X e sem qualquer conexão com os sócios ou departamento de recursos humanos da empresa. O Grupo recebe uma verba periódica para suas ações e precisa enviar um relatório descrevendo-as, mas a concepção dessas ações é de inteira responsabilidade de seus membros, resultando em outro aspecto a ser considerado: o acúmulo de funções, já que o tempo dedicado ao Grupo de Diversidades excede o número de horas que os funcionários podem contabilizar como horas trabalhadas.

A empresa conquista visibilidade e recebe crédito por ações realizadas pelos próprios funcionários, ganhando assim a reputação de um espaço inclusivo. Um evento interessante ocorreu durante a realização das nossas pesquisas: devido a alta visibilidade midiática das ações promovidas pela empresa X durante o primeiro trimestre de 2019⁴¹, o conteúdo dos relatos nas entrevistas foram fortemente influenciados por essa publicização. Podemos então afirmar que o Grupo de Diversidades é um dos responsáveis pela reputação da Empresa X enquanto empresa inclusiva, possuidora de um espaço acolhedor para minorias – reputação esta que em certa parte contribuiu para seus prêmios enquanto melhor agência para se trabalhar no país.

Sendo assim, o trabalho do Grupo de Diversidades se enquadra também como trabalho imaterial, em que não apenas a própria vida social é apropriada (COCCO, VILARIM, 2009), mas também o sujeito político destas minorias é apropriado pela empresa capitalista, de forma a ser tratada como uma vantagem competitiva.

40 De acordo com a pesquisa Violência LGBTfóbicas no Brasil: dados da violência (2018), encomendada pela Secretaria Nacional de Cidadania no Ministério dos Direitos Humanos, em 2016 foram divulgados 343 violações dos direitos humanos com motivação LGBTfóbica. Este número ainda é considerado baixo, já que grande parte das vítimas não são noticiadas ou preferem não denunciar seus casos. <https://www.mdh.gov.br/biblioteca/consultorias/lgbt/violencia-lgbtfobicas-no-brasil-dados-da-violencia>

41 Ver nota de rodapé 3.

3. Configurações do trabalho na empresa X e percepções dos trabalhadores

Neste capítulo, exploraremos uma análise aprofundada da nova empresa flexível da economia informacional e seus reflexos na configuração do trabalho na empresa de marketing digital X. Iniciaremos discutindo as concepções dos trabalhadores em relação a dualidade flexibilidade/instabilidade, esmiuçando as diferenças entre os conceitos de emprego flexível e trabalho flexível. Abordaremos uma nova forma de controle neste tipo de empresa através da figura do cliente, uma supervisão que paira de forma constante sobre o seu trabalho.

Em seguida, discutiremos a construção do "*empreendedor de si mesmo*" e a influência de uma nova subjetividade neoliberal, explorando como os trabalhadores internalizam práticas de gestão e controle e se transformam em empresários de suas próprias vidas. A partir das observações sobre a cultura da empresa, destacaremos a gestão da diversidade como uma estratégia de criação de uma imagem atrativa, especialmente sob a ótica da questão geracional, e como os jovens são particularmente motivados através deste discurso. Também analisaremos a hierarquia horizontalizada, a flexibilidade e a individualização do trabalho como outras características capazes de gerar sentimentos positivos como valores tão queridos por este tipo de trabalhador jovem, predominante na indústria das TICs.

Por fim, discutiremos como os contextos locais, como a natureza universitária da cidade de São Carlos, influenciam as práticas de contratação e a dinâmica dos estágios. Essa análise proporcionará uma compreensão mais abrangente do funcionamento da empresa sob a influência do neoliberalismo e suas implicações na subjetividade e no trabalho dos indivíduos.

3.1 A flexibilidade

As empresas do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs) são berço da nova empresa flexível, tanto por seu modelo produtivo, quanto no que se refere às novas formas de gestão adotadas (CASTELLS, 1999). A flexibilidade – para a empresa, neste caso – pode ser definida como a “habilidade para mudar ou reagir a mudanças com poucos prejuízos em tempo, esforço, custo e performance” (BENNER, 2002, p. 14), vital em um sistema cujo sucesso e lucratividade estão diretamente ligadas à capacidade de inovar incessantemente.

Na prática, esta flexibilidade implica em uma crescente insegurança para o trabalhador, com o aumento de formas flexíveis de contratação, alta rotatividade da mão de

obra⁴², salários cada vez mais reduzidos e condições de trabalho precarizadas⁴³ (STANDING, 1999, apud BENNER, 2012, p. 14). Na área de Marketing Digital, o cenário não seria diferente, pois como suas operações são realizadas inteiramente *online*, onde as mudanças acontecem em níveis acelerados, é possível determinar o sucesso (ou fracasso) de uma estratégia publicitária em apenas alguns dias, sendo necessário ao trabalhador uma grande capacidade de adaptabilidade. Quando perguntados sobre se é necessário ser flexível para trabalhar na X, boa parte dos informantes confirmaram nossa hipótese, respondendo ser necessário ser flexível, adaptável ou resiliente, devido à natureza do próprio trabalho:

Aí vem a parte de ser flexível e de se adaptar também às mudanças. O trabalho que eu faço desde que eu entrei na Empresa X até hoje mudou bastante, e eu estou na empresa faz, sei lá, dois anos. Então... o mundo da tecnologia tá evoluindo muito rápido e a gente não vai saber quando com o que a gente tem no momento. Então, na medida que as coisas vão evoluindo nesse sentido, a gente vai se adaptando a isso também (...) (Entrevistado 6, 28 anos, coordenador).

Minha segunda visita ao escritório principal da agência foi realizada com o propósito de entrevistar um dos coordenadores, que preferiu marcar a entrevista na Empresa X, alegando não possuir tempo para me encontrar fora do horário de expediente, após vários reagendamentos. O interessante nesta visita foi observar, durante a execução da entrevista, a chegada de alguns executivos da capital paulista. Como o entrevistado me explicou, naquele dia a Empresa X receberia uma visita de apresentação da mesma a potenciais clientes.

Anteriormente à chegada destes executivos, observei uma certa movimentação no escritório. Diferente do ambiente tradicional de trabalho, em que cada um é confinado ao seu espaço, há uma circulação constante de pessoas entre as mesas na Empresa X. Essa circulação cessou durante toda a visita dos executivos, em que o escritório assumiu um tom de maior seriedade e formalidade. A própria vestimenta dos trabalhadores era diferente em relação à primeira visita, não havendo trabalhadores descalços entre os corredores do escritório.

42 O setor de TI é o segundo com maior índice de rotatividade, só perdendo para a construção civil. No entanto, esses dados são incompletos devido a grande dificuldade em sistematizar a realidade deste ambiente dinâmico e pelas formas de contratações alternativas típicas da área de TI, como CLT FLEX e contratação como pessoa jurídica – PJ (LIMA; OLIVEIRA, 2017).

43 Compartilhamos a visão de precarização do trabalho de Appay e Thébaud-Mony (1997, apud ROSENFELD, 2011) utilizada por Rosenfield (2011) em seu trabalho acerca dos quadros superiores de TI, em que precarização é interpretada não apenas no sentido de insegurança no trabalho e das relações empregatícias, correlacionando o conceito a pauperização, mas sim uma institucionalização da instabilidade e incerteza. Também é importante lembrar o trabalho de Lima e Oliveira (2017) acerca da utilização do termo precarização para se referir ao mercado de trabalho brasileiro, já que este historicamente nunca possuiu estabilidade e garantia de direitos.

Conforme os entrevistados me explicaram, não há um código de vestimenta na agência, entretanto, os sócios pedem para que, em dias de visitas de clientes, as pessoas usem sapatos fechados e evitem vestir bermudas e regatas.

Essa observação possibilitou algumas impressões acerca da flexibilidade na Empresa X, percebidas através da constante mudança no local de trabalho, configuração das equipes, vestimentas, regras, procedimentos de trabalho e códigos de conduta. Em um ambiente em que a flexibilidade é celebrada, nada é estável – nem o ambiente, nem a carreira, nem os próprios conhecimentos adquiridos, que requerem constante atualização. Essa instabilidade e flexibilidade se refletem no lema da empresa, “*não temos vacas sagradas*”:

É um dos pilares da empresa, “nós não temos vacas sagradas”. Tipo, não é porque é uma coisa que a gente faz sempre que ela vai estar sempre certa, então sempre tem que tá tentando mudar, tem que tá tentando trazer coisas novas. É uma das premissas da empresa e precisa mesmo, porque, pra fazer uma estratégia, pode ser que ela comece a não dar certo, pode ser que você tenha que trazer uma coisa nova (...). Precisa ser muito flexível. Você precisa ser flexível porque você pode gostar de trabalhar num ambiente quieto e às vezes o ambiente é quieto, às vezes o ambiente é barulhento, às vezes você tem trocentos milhões de reuniões, às vezes você tem que trabalhar tipo, final de semana, como na Black Friday. Então, assim, entra cliente e sai cliente, tem uma rotatividade de analistas bem grande porque muitos vão fazer, sei lá, o estágio da faculdade obrigatório. É uma flexibilidade em relação a não termos vacas sagradas, então tem que estar sempre procurando inovação e inovação sem flexibilidade não tem como, né? (Entrevistada 1, coordenadora, 25 anos).

Na X, nada é sagrado (fixo), tudo é passível de mudanças, efêmero, podendo ser destruído de um momento ao outro, cabendo ao indivíduo lidar com essas transformações. É necessária uma grande capacidade de adaptação do trabalhador, que deve possuir uma certa maleabilidade para se comportar de acordo com a pluralidade de situações, problemas, ambientes e diversos perfis de clientes aos quais estão expostos, colocando grande pressão sobre o mesmo:

Ah, sim, tem que ser [flexível], eu acho que sim. Se você for muito fechado, tipo, “é assim”, não vai funcionar, não vai, talvez você não vai curtir o trampo, talvez não seja o lugar, porque é tudo muito efêmero, é muito rápido, tipo, tem pessoas ali sendo promovidas assim, do dia pra noite, porque, às vezes, entra um cliente e aquela pessoa é a mais próxima, mais preparada ali, sabe? Então tem que ser muito flexível, tem que saber entender que tá tudo bem com isso, saber lidar com as dores, eu acho que é muito importante, porque se ficar “social media a gente faz assim”, não rola, tem que ser muito flexível mesmo e eu acho que é isso, apesar das adversidades, saber lidar (Entrevistada 9, 19 anos, analista).

Sendo assim, a flexibilidade faz parte do dia a dia dos trabalhadores da Empresa X,

seja diretamente relacionada ao processo produtivo ou ao seu modelo organizacional.

Benner (2002) faz a diferenciação entre *trabalho flexível*, em que a flexibilidade reside nas habilidades e conhecimentos que o trabalhador deve possuir, assim como características subjetivas como informação e habilidade interpessoal; e *emprego flexível*, relacionado às formas de contratação flexíveis e práticas gerenciais. Dividiremos nossa análise acerca das percepções dos trabalhadores sobre a configuração flexível do trabalho na Empresa X entre estes dois tópicos.

- **Trabalho flexível**

Quando perguntados sobre quais qualidades julgavam necessárias para permanecerem em seu trabalho, as habilidades que mais se repetiram nas falas de nossos entrevistados foram: pensamento analítico, saber trabalhar em equipe, proatividade, criatividade, autogestão (em relação ao tempo e tarefas de trabalho), pensamento rápido, ser autodidata (ou “vontade de aprender, correr atrás das coisas sem o seu coordenador ficar te mandando”, como nos disse nosso Entrevistado 12) e, sobretudo, uma boa comunicação, seja esta com seus colegas de trabalho ou clientes.

A comunicação foi uma das habilidades mais citadas, superando o próprio conhecimento técnico na função, na medida em que os interlocutores apontaram ser impossível realizar seu trabalho sem possuir esta habilidade:

A [qualidade] que eu acho mais importante é uma boa comunicação, porque a gente faz isso o dia todo, então, sei lá, se a pessoa tem um pouco de problema, não sei se timidez, tudo isso é quebrado também, mas se a pessoa é tímida, por exemplo, de falar com alguém no telefone que ela não conhece e que é o diretor de uma empresa, é difícil ela conseguir se sustentar aqui na Empresa X (Entrevistado 2, 25 anos, coordenador).

Em uma conversa informal ocorrida em uma das minhas visitas ao escritório e registrada no diário de campo, perguntei a um dos informantes se seria necessário algum conhecimento técnico para postular uma vaga de analista na empresa e se o recrutamento exigia alguma experiência com marketing digital, por menor que esta fosse. Ele me relatou não ser necessário – a entrevista é realizada para avaliar a qualidade do pensamento analítico do candidato e se este possui o *perfil* adequado para trabalhar na X.

Com as incertezas causadas pelas rápidas mudanças, não só no ambiente econômico, mas também em relação à própria linguagem, conhecimentos e práticas. “A experiência

interpessoal que é mais valorizada, e não aquela relacionada ao conhecimento acumulado” (PIRES, 2016, p. 24). Essas qualidades caracterizam o trabalhador flexível deste novo sistema, voltado para o “saber-ser”, no qual o capital mobiliza habilidades genéricas do sujeito, pouco relacionadas à produção em si. A polivalência ultrapassa o conhecimento técnico do processo de produção para a instrumentação total do indivíduo, subjugando ao processo produtivo aquilo que eles têm de propriamente humano.

Benner (2012) defende uma crescente socialização do trabalho, em que a comunicação (seja esta com seus colegas de time, clientes ou fornecedores) se torna valor central para a produção de riquezas na economia informacional, pois esta é base para o compartilhamento de informações e processos de aprendizado coletivos. Esta socialização do trabalho leva a formação de redes, vitais para o funcionamento da nova empresa, pois possibilitam uma redução ou divisão dos custos e ainda permitem manter-se em dia com a informação (CASTELLS, 1999).

Para este trabalhador flexível se manter em seu emprego, também é necessário sempre obter novos conhecimentos, traduzido na percepção dos trabalhadores da X como “vontade de aprender”:

(...) eu acho que essencial (e é bem clichê) é a vontade de aprender, porque senão você vai ficar muito estagnado, você vai aprender o básico se você não tem uma vontade de fazer algo a mais... E não dá, muito por causa da correria do dia a dia, etc., não dá pra ficar esperando que o seu chefe te mande “vai ler sobre um tema novo”. Tipo, isso tem que partir de você, então é muito sobre você querer se desenvolver também, sabe (Entrevistada 1, 25 anos, coordenadora).

Na empresa X, esta “vontade de aprender” está sempre ligada à autogestão, como vimos anteriormente no *self-learning*. Este trabalhador deve administrar o próprio retreinamento de seus conhecimentos e habilidades, organização seu tempo e suas tarefas de trabalho (SENNET, 2006). Ele deve ser *empresário de si mesmo*, ancorado na figura imaginária neoliberal do *self-made man*, e responsável por sua própria empregabilidade:

A noção fundamental dessa concepção da vida laboral é a de empregabilidade, que designa a capacidade de que as pessoas precisam ser dotadas para que se recorra a elas nos projetos. A passagem de um projeto para outro é a oportunidade de aumentar a própria empregabilidade. Este é o capital pessoal que cada um deve gerir, constituído pela soma de suas competências mobilizáveis (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 126).

Apesar de o trabalho ser geralmente realizado em equipe, há uma individualização das relações de trabalho, onde o trabalhador é responsável por gerir seu próprio tempo e suas

tarefas (POTENGY, 2006) – ou seja, o trabalho se torna coletivizado, já que demanda habilidades interpessoais e trabalho em equipe, em um claro paradoxo com as relações empregatícias individualizadas que predominam nos dias de hoje (BENNER, 2012). Na X, os funcionários também são responsáveis por administrar as relações com os clientes e quais decisões devem tomar em relação a orçamentos, estratégias de marketing, continuação ou alterações nas campanhas, etc. Recolhemos vários relatos sobre a questão da autonomia no trabalho:

Sim, de certa forma, eu posso inovar se eu encontrar espaço pra isso, eu posso reformular a forma que eu apresento as coisas, a forma que eu lido com o time, então, tipo, eu posso reformular o dia a dia, até certo ponto, claro, então eu tenho uma autonomia ali. Eu tenho o meu tempo pra buscar fazer as coisas do meu jeito, então acho que dá pra dizer que tem uma autonomia ali (Entrevistado 8, 30 anos, coordenador).

A gente recebe do cliente quanto de dinheiro a gente tem pra gastar por mês e quais são os lançamentos que a gente vai fazer. Então ah, a gente vai lançar um perfume, a gente vai lançar um livro e a gente vai lançar um CD. A gente decide o quanto vai pra cada coisa e assim... o negócio chega, tem dinheiro, tá aí, toma. Vocês tem muitos dinheiros pra gastar, quero esse dinheiro e quero esse resultado, se vira. O filho é seu. E aí eu decido o quanto de dinheiro vai pra cada campanha, o que a gente vai colocar em cada campanha e em cada etapa do funil de conversão, a gente trabalha muito com isso. O que eu coloco em cada etapa, o que eu vou falar, tudo, a forma que eu falo com o cliente, se eu falo com o cliente, se eu vou fazer reunião, tudo. Não tem ninguém me tolhendo assim, “você tem que falar”, “você só pode falar se o seu coordenador estiver do lado” - não (Entrevistada 3, 22 anos, analista).

De forma geral, os informantes enxergam esta autonomia como positiva, mas é possível observar nos relatos uma grande pressão ao lidar com a responsabilização pelos projetos. Cada analista é inteiramente responsável pela conta de, pelo menos, um cliente, o que envolve a administração de grandes somas de dinheiro:

(...) precisa ter responsabilidade, porque, como a gente mexe com dados, é muito fácil você esquecer que aqueles dados significam muito dinheiro, então, assim, às vezes é uma coisa que se esquece. Você olha número o dia inteiro e você esquece que aquilo ali tem um boleto, que é real aquela quantidade de dinheiro, então acho que é importante ter essa sensação de responsabilidade, que vai refletindo em todo o resto e como você lida com todo o resto (Entrevistado 11, 23 anos, analista).

Então, o meu chefe, ele fala assim, faz, não tenha medo de errar, só fica de olho no orçamento. Tipo assim, se o que eu quiser for pequeno, eu sei que tá de boa. A minha liberdade é eu sei que não pode dar ruim ou eu faço isso, tipo, eu não vou fazer um negócio gastando bilhões se tem a chance de dar ruim, então a liberdade é uma coisa controlada, eu diria. (...) Ela é mais

condicionada. É que é meio intuitivo, também, você não vai fazer um teste e gastar todo o dinheiro em um mês, sabe? (...) Então ele parte desse princípio que eu tenho noção disso e tenho liberdade pra fazer o que eu quiser, a única condição é “não fode o orçamento” e tá de boa. Nesse último mês meu de Empresa X, eu tô levando isso ao pé da letra mesmo, eu tô fazendo o que eu quiser, ah, certo, tem sempre a demanda do que o cliente quer, mas todos os testes, coisas criativas que eu penso, eu executo. As vezes eu nem falo pro meu chefe, tipo, “ah, vou fazer tal coisa, eu posso?”, não, eu faço e depois eu só mando o resultado, tipo, olha, eu fiz tal coisa e deu certo, ou eu fiz tal coisa e deu errado, sabe? (Entrevistado 7, 24 anos, analista).

Ah, é.... teve um episódio que o cara saiu [um coordenador da empresa se envolveu em uma discussão com vários coordenadores e gerentes, o que acarretou em um sua demissão], ficou putaço, no Whatsapp, no Facebook e tal, aí eles viram que o povo tava espanando e de fato tava. Eles fizeram um levantamento, bem, bem extenso da saúde mental da galera, sabe, porque é muito estressante... Porque a gente lida com pressão da empresa mesmo e com pressão do cliente, além de muito dinheiro envolvido. É muito dinheiro da empresa, a gente gera dinheiro, mas a gente lida com muito dinheiro dos clientes. Eles falam assim, você tem, sei lá, um milhão de reais pra você investir. Cara, é dinheiro pra caralho, tipo, pra gente que não é formado na área, sabe? Umas coisas assim (Entrevistada 1, 25 anos, coordenadora).

Há uma individualização e normalização do risco, direcionando este para o trabalhador, que responde diretamente para o cliente sobre suas decisões em relação ao orçamento. Os clientes ditam o que esperam dos resultados das ações elaboradas pelo time de marketing e destinam uma verba, porém é o funcionário responsável por este cliente quem decide quanto dinheiro será alocado para cada etapa da estratégia com base nas expectativas do cliente, que fazem uma intensa cobrança por resultados finais.

Outro fator que deve ser levado em consideração para explicar o baixo envolvimento de alguns clientes no processo de elaboração do projeto, relatada por alguns entrevistados: há uma falta de conhecimento da população em geral sobre de que se trata o marketing digital. Uma das entrevistadas relatou não haver placa de identificação no local da Agência, pois havia uma confusão sobre suas atividades: era comum que pessoas chegassem até o local acreditando que marketing digital se referia a digitalização de panfletos. Algo similar ocorre com seus clientes, que entendem a efetividade das estratégias de marketing digital, mas não suas possibilidades de execução. Alguns clientes aprovam cada etapa traçada pelos planos de ações, sem maior envolvimento em sua elaboração – já outros se envolvem apenas com a aprovação pelo resultado final⁴⁴.

⁴⁴ Discutiremos sobre a internalização do risco e o surgimento de uma racionalidade neoliberal no tópico 2.5 *Subjetividade neoliberal (o empreendedor de si mesmo)*; já o aprofundamento da análise acerca do cliente será

Alguns teóricos discutem o papel central da criatividade neste tipo de trabalho, marcado pela imaterialidade, que passa a ser base fundamental para a produção de riquezas na fase atual do capitalismo (GORZ, 2005; LAZZARATO, NEGRI, 2001; COCCO, VILARIM, 2009). Dentro da lógica da economia informacional voltada à inovação, a criatividade também foi tida como uma importante habilidade entre os trabalhadores da X, em que todos os entrevistados consideraram necessárias criatividade e inovação na execução de seu trabalho, independente de sua área de atuação ou cargo na agência:

Porque a gente trabalha tentando gerar um reconhecimento dos nossos clientes, na maioria das vezes – dos nossos clientes pros nossos clientes. Se a gente faz isso de um jeito que as pessoas já fazem, a gente não vai ter lá um destaque muito efetivo, agora se a gente tenta fazer de uma forma diferente ou atingir as pessoas de uma forma diferente, uma divulgação diferente, a gente consegue esse destaque que a gente quer (Entrevistado 4, 23 anos, analista).

E tem todo um processo criativo pra construção de um conteúdo, sabe? Nossa, tem muito processo criativo, e aí tem que tá o tempo todo engajado com as coisas que tão acontecendo, tendo *insights*, conversando com as pessoas, tendo *brainstorm*, porque tipo, é *full* criatividade, assim. Tem o lado performance que a gente tem que olhar e que os clientes estão interessados, mas os clientes, além de resultado, estão interessados também na criatividade, então tem bastante disso. Eu acho que é o dia a dia (Entrevistada 9, 19 anos, analista).

Por exemplo, quando a gente define as configurações de uma campanha, por exemplo, do Google, a gente precisa pensar qual é o público, qual é o perfil de pessoas que vão se interessar por aquilo que a gente tá anunciando, então aí a criatividade vai embora, então, sei lá, é até meio foda porque a criatividade vai nos prejudicamentos. Pra começar, antes da gente fazer uma análise, por exemplo, meu cliente vai lançar um produto, um vinho, sei lá, aí eu tenho que parar e pensar por um momento “porra, quem são as pessoas que vão se interessar por vinho?”, então, sei lá, pessoas entre 21 e 30 anos, mais mulheres ou mais homens? Então a gente tem que dar uma ousada na criatividade (Entrevistado 2, 25 anos, coordenador).

Eu acho que um pouco, um pouco [sobre precisar de criatividade]. Eu acho que tem que ter criatividade pra pensar fora da caixa às vezes e não insistir no erro, porque às vezes você lança um anúncio, faz alguma coisa e isso não performa bem, aí você tem que entender porque não tá performando, o que dá pra mudar, pensar “ah, e se eu fizer assim?” ou “e se eu mudar isso?”. Tem que pensar fora da caixa (Entrevistado 13, 23 anos, analista).

Como podemos ver nos relatos, a criatividade é mobilizada de distintas maneiras na X. Por trabalhar na área de criação de conteúdos, a Entrevistada 9 a utiliza diretamente na criação de textos e campanhas para as mídias sociais de um cliente; já o Entrevistado 4, feito no tópico 2.2 *Formas de controle e o papel do cliente*.

responsável por áreas de SEO⁴⁵ e CRO⁴⁶, exerce a imaginação para traçar quais os possíveis caminhos que o consumidor poderá tomar durante uma pesquisa no buscador online *Google* ou na navegação do site de seu cliente. A maioria dos trabalhadores da X associaram o pensamento criativo a uma capacidade de análise extraordinária dos dados, que vá além do óbvio para determinar a performance de uma ação, ou na elaboração de estratégias de marketing, sempre precisando se mostrar inovadores para seus clientes de maneira a destacá-los dos concorrentes. Como Pires (2016) observou em sua pesquisa sobre trabalhadores de TI, a criatividade é vista como ferramenta para a resolução de problemas, em que há várias restrições para sua aplicação na prática, já que o resultado final é sempre preestabelecido de acordo com os desejos do cliente.

Para Camargo (2011), áreas como a publicidade, marketing e a comunicação alteram suas relações de produção drasticamente no pós-fordismo, adquirindo um grande crescimento na nova economia, sobretudo enquanto produtoras de valores estéticos, simbólicos e sociais (GORZ, 2005). O autor ainda define como trabalho imaterial as atividades que requerem fundamentalmente a instrumentalização do conhecimento, comunicação e cooperação – sendo assim, o trabalho na X é um trabalho essencialmente imaterial. Há uma crescente demanda por capacidades de análise e abstração (MANSANO, 2009) em detrimento do conhecimento formalizável e da ciência, já que a fonte da criação de valor passa a ser o “capital humano” das empresas com uma modificação no papel da subjetividade na produção, pois o trabalho deixa de ser mensurável em unidades de tempo e não se concretiza mais em bens físicos, palpáveis (GORZ, 2005).

- **Emprego flexível**

Após a crise do capitalismo dos anos de 1970, as empresas precisaram se reestruturar para se adequar às novas demandas do mercado mundial. A flexibilização se estende para os contratos de emprego, de maneira que a força de trabalho precisa ser facilmente móvel e descartável de acordo com as necessidades da empresa, que precisa estar preparada para enfrentar eventuais imprevistos.

45 *SEO*, ou *Search Engine Optimization* (Otimização para Mecanismos de Busca), é um conjunto de estratégias e técnicas no marketing digital que visa melhorar a visibilidade e o posicionamento de um site nos resultados de busca dos mecanismos como o Google.

46 *CRO*, ou *Conversion Rate Optimization* (Otimização da Taxa de Conversão), é uma estratégia do marketing digital focada em melhorar a eficiência de um site em converter visitantes em ações desejadas, como compras, cadastros ou inscrições.

Neste contexto, se diversificam as novas formas de contratação, em que a precariedade passa a ser naturalizada (BOLTANSKI, CHIAPELLO, 2009), sobretudo na área de Tecnologia da Informação (BENNER, 2002; BRIDI, BRAUNERT, 2015). Observamos o surgimento de contratos por tempo parcial, temporário ou subcontratado em detrimento ao emprego formal, estável e por tempo indeterminado (CASTEL, 1998).

Entre os nossos entrevistados, 11 são estagiários e apenas 4 são coordenadores. Esses números são fiéis à realidade da Empresa X, onde a maior parte quadro de funcionários é composto por estagiários. Como descrito anteriormente, estes são chamados de *analistas*, disfarçando hierarquias e a natureza real de seu vínculo empregatício – um estágio.

Este cenário é favorecido pelo contexto local em que a empresa se insere. São Carlos, enquanto cidade-universitária, proporciona grande disponibilidade de mão de obra sobrequalificada, concentrando um número de universitários na região maior (25,5%) do que a média nacional (18%)⁴⁷. A decisão de fundar a Empresa X em São Carlos parece uma escolha deliberada de seus fundadores, que viram na cidade uma oportunidade de acessar trabalhadores qualificados e baratear a mão de obra, já que o vínculo de estágio permite com que a empresa se livre de encargos sociais que incidem sobre a relação do trabalho. Segundo a legislação do estágio, este é um “ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos”⁴⁸, não criando vínculo empregatício de qualquer natureza para o empregador. Na teoria, é necessário que a atividade a ser desenvolvida pelo estagiário esteja de algum modo relacionada à natureza de seu curso, porém, na prática, é comum que esta exigência seja relativizada – realidade que pode ser observada na Empresa X, pois entre todos os trabalhadores que participaram de nossa pesquisa, nenhum estava matriculado em qualquer curso relacionado a marketing digital (somente um entrevistado procurou educação formal na área, porém apenas quando foi efetivado e promovido a coordenador).

Boltanski e Chiappelo (2009) já enxergavam nos anos 1980 a tendência de algumas

47 Região de São Carlos tem mais universitários que a média nacional. <http://g1.globo.com/sp/sao-carlos-regiao/noticia/2012/10/quantidade-de-estudantes-em-sao-carlos-e-maior-que-media-nacional.html>

48 Lei nº 11.788, de 25 de Setembro de 2008.

empresas de aproveitarem as vantagens possibilitadas por essas novas situações jurídicas, onde estágios e contratos tipo “emprego-formação” trazem menores custos para as empresas, assim como também permitem que elas se escondam em relações nas quais são, ao mesmo tempo, empregadoras e formadoras.

Os autores também observaram outra vantagem neste tipo de contrato, que possibilita que os indivíduos sejam colocados à prova e realocados em funções de acordo com suas habilidades ou necessidades da própria empresa. Nesse sentido, um dos informantes relatou ser possível a relocação de estagiários de uma área para outras na agência de marketing digital – a transferência poderia partir tanto de um desejo do próprio funcionário quanto da empresa. Esta vantagem também foi observada por Boltanski e Chiapello (2009) quando os mesmos apresentavam o estágio enquanto forma de precarização, pois possibilita “pôr as pessoas à prova e selecioná-las em função de suas capacidades para atuar nas situações de trabalho disponíveis”. O estágio também é vantajoso nesse sentido, já que é possível observar qual trabalhador se mostra mais engajado e se integra melhor aos valores e tipo de trabalho executado pela empresa, observando quais destes terão a possibilidade de ascensão para coordenador e quais serão descartados ao final do contrato, sem qualquer ônus à empresa.

Outro aspecto da flexibilidade do emprego são as práticas gerenciais, como a hierarquia horizontalizada e horários e espaços de trabalho cada vez menos fixos. Na Empresa X, os horários de entrada e de saída dos trabalhadores são sempre flexíveis, sobretudo para os estagiários, que precisam conciliar a grade horária de suas disciplinas na universidade com as horas de trabalho:

Como o meu curso é no horário vespertino, isso é uma coisa que pega um pouco, assim. Geralmente eu faço das 7:30, 8:00 até as 14:00, esse é o horário que eu faço geralmente. Aí quando não tenho aula, aí eu costumo ficar no período da tarde mesmo. Às vezes, quando não dá pra fechar a semana, as 30 horas, aí eu faço em um horário posterior, 18:00 até um pouquinho mais à noite, assim. Mas geralmente o período da manhã toda é dedicado a X (Entrevistada 9, 19 anos, analista).

Ele [horário de entrada] varia, depende. De segunda-feira, eu entro cedinho, às 8h; de terça, já é 1h da tarde; de quarta, eu entro 11h e pouco; quinta, eu entro às 10:30h, porque eu tenho aula de manhã e sexta eu entro às 10:30h também (Entrevistada 5, 23 anos, analista)

Por este mesmo motivo, a jornada de trabalho também é bastante mutável:

É bem variado, na média sai 6 horas por dia mesmo, eu não faço muita hora extra. É mais pessoal mesmo, mas é porque eu tô com muita matéria, então hoje, por exemplo, eu tenho aula o dia inteiro e só consigo trabalhar 3h, aí chega na sexta e eu não tenho nada, consigo trabalhar 9 horas. Na média, é 6

horas por dia (Entrevistado 15, 24 anos, analista).

O horário é bem flexível, diariamente o estagiário deve fazer 6 horas, mas como a política da empresa tem essa flexibilidade, às vezes o estagiário pode fazer menos desde que ele compense outro dia fazendo mais, ou outro dia ele pode fazer mais e outros dias ele pode fazer menos (Entrevistado 4, 23 anos, analista).

Já para coordenadores, os horários de entrada e saída, assim como a jornada de trabalho, também são flexíveis, entretanto, estas não são condicionadas pelo horário de suas aulas, mas sim pela demanda de trabalho, puxada diretamente pelas necessidades do cliente. Não é incomum que os coordenadores realizem horas extras para suprir esta demanda:

A jornada teoricamente é 8h, mas, dependendo do período, dependendo do cliente, eu já tive períodos que eu trabalhava 10h por dia tranquilamente. Teve uma época que entrou um cliente que era uma bucha, que era um cliente bem problemático até, e eu trabalhava, assim, 10h por dia tranquilamente, foi umas duas semanas assim, foi bem inferno. Tem uma galera que trabalha isso normalmente já, tem gente que eu conheço que tem um monte de horas extras acumuladas e que não consegue tirar, porque às vezes a equipe não vai dar conta se o coordenador não aparecer, alguma coisa assim, mas a empresa tá em um movimento de reduzir as horas extras e de zerar isso eventualmente. Quando eu entrei, pelo menos, o escritório ficava aberto, assim, *open* até a última pessoa ir embora, então a galera ficava trabalhando todo dia até as 10 da noite. Atualmente eles botaram a política de funcionar das 7:30 até as 19:30, então isso já reduziu bastante, e tem uma política também de reduzir a hora extra pra zero. O que é bom, porque não faz bem pra ninguém isso (Entrevistado 6, 28 anos, coordenador)

Este movimento da flexibilização dos horários de trabalho pode ser observado em toda a indústria das TICs e está alinhado justamente à organização da produção em torno de projetos, e não da tarefa. O controle ativo do cumprimento de uma jornada de trabalho passa a se tornar irrelevante, já que a cobrança não é mais condicionada pela tarefa a ser executada, mas sim pelos resultados esperados:

Mas será que eu faço mesmo questão de que os funcionários fiquem na empresa das 9 às 17 horas? Haveria algum motivo para eu querer que cheguem mais cedo ou saiam mais tarde? As pessoas devem entrar e sair conforme suas conveniências. Muitos engenheiros só chegam depois das 10 horas ou mais tarde. À noite, porém, já em casa, inicia-se outro surto de atividade on-line, quando as pessoas de novo se interconectam. Não nos compete dizer quando os googlers devem ser criativos (BLOCK, 2015, p. 242).

A flexibilidade na fala de Block (2015) e presente nas respostas dos trabalhadores da Empresa X em relação ao horário de trabalho é vista como um elemento positivo (LIMA; OLIVEIRA, 2017), onde a possibilidade de escolher seus horários de saída e chegada do

trabalho é atrativa:

Vantagens... primeiro que o horário é flexível, o que é uma coisa que outras empresas não têm tanto. Assim, tipo, tem que trabalhar em horário comercial, e, pelo fato de o meu curso ser vespertino isso é um pouco ruim, bem ruim mesmo (Entrevistada 9, 19 anos, analista).

Eu fazia estágio em uma construtora, tava um pouco de saco cheio lá e como eu já tinha ouvido falar muito bem... O que mais me chamou atenção, na verdade, foi a flexibilidade de horário (Entrevistado 15, 24 anos, analista).

(...) é um ambiente que eu não sinto muita pressão, eu tenho os meus afazeres, as minhas obrigações, eu consigo fazer eles no meu ritmo (Entrevistado 8, 30 anos, coordenador).

Este paradigma da flexibilidade positivada na área de TI é posto em xeque quando observamos uma intensificação da cobrança por metas e desempenhos, onde a nova organização do trabalho em um contexto flexível responde a uma produção orientada por projetos e prazos, controlados diretamente pela satisfação e desejos do cliente (CASTELLS, 2001).

Block (2015) reconhece que isso implica em uma dificuldade em se desconectar ao dizer que pesquisas demonstram que alguns *googlers* enfrentam dificuldades de se desligarem da empresa fora do horário de trabalho – grande parte dos *Xers* responderam com negativas o questionamento sobre o costume de levar o trabalho para casa depois do horário, em finais de semana e/ou feriados. Em contrapartida, alguns dos trabalhadores nos relataram problemas de saúde relacionados à dificuldade em se desligar do trabalho:

É, teve uma época que foi bem conturbada... Tava sendo bem estressante e aí eu costuma levar trabalho pra casa, não sobre desempenhar alguma função, mas tá falando sobre, tá compartilhando com as pessoas ali próximas a mim sobre, sabe? Acho que mais nesse sentido, assim. Hoje em dia eu entendo que faz parte da minha vida o trabalho e que eu sou colaborador de uma empresa e tudo mais, no entanto eu tento viver a minha vida apesar de trabalhar, sabe?

(...)

Crises de ansiedade e crises de pânico, nessa mesma época que eu atendia a *coach* (um dos clientes pelos quais a entrevistada era responsávelera uma *coach* de carreira) e foi horrível, foi uma das experiências mais traumáticas da minha vida. Foi relacionado ao trabalho, mas também tinha outros fatores, né, tinha tipo, a minha vida pessoal também (...). Aí tiveram todos esses fatores somados que resultou numa crise de pânico fodida, que, assim, eu não me reconhecia na época, eu olho pra mim como eu tava naquela época e não é a mesma pessoa, não é. Foi muito traumático, eu comecei a olhar a Empresa X de um jeito totalmente diferente, eu não tava mais satisfeita, cogitei até sair porque eu tava muito mal (...) (Entrevistada 9, 19 anos, analista).

Tive síndrome do pânico. Ela apareceu na minha vida no começo de 2017 e agora já tá bem mais tranquilo, mas foi no meio da Empresa X. (...) Como o dia a dia é muito dinâmico, quando eu chegava em casa, minha cabeça dava uma esvaziada e eu ficava em choque, ficava pensando no que tinha que fazer no outro dia. Eu já tinha um comportamento muito ansioso e aí virou uma bola de neve (Entrevistado 2, 25 anos, coordenador).

A lógica de produção pós-reestruturação capitalista obriga uma crescente envolvimento do sujeito com o seu trabalho, já que o mesmo deve ter um maior engajamento no processo produtivo, colocando em ação não apenas suas capacidades objetivas, mas também sua subjetividade (GORZ, 2005). Entre os trabalhadores da X, 12 dos 15 entrevistados consideraram seu trabalho estressante, dado consistente com as pesquisas sobre trabalhadores de TI (BENDER, SILVA, 2016; SERVINO, NEIVA, CAMPOS, 2013; LIM, TEO, 1999), onde é comum que estes apresentem sintomas da Síndrome de *Burnout*⁴⁹ (COOK, 2006; MATILLA, 2006). Segundo Shropshire e Kadlec (2012), stress, insegurança no trabalho e burnout são fatores comuns para a decisão dos trabalhadores de TI em migrarem para outras áreas de atuação.

Há outra razão para a positivação desta flexibilidade: a comparação com a rigidez do emprego tradicional fordista. Contrastando a configuração do trabalho flexível na agência de marketing digital, por exemplo, com o trabalho do pai na indústria automobilística, como podemos observar no relato abaixo:

É bom que é flexível porque eu tenho aula, por exemplo, é bom que eu posso ir, voltar, não sei o que, mas tipo, é bom também porque – às vezes como estagiário a gente não consegue muito fazer isso, mas com coordenador deve ser mais fácil. Se o coordenador, que trabalha 8 horas, se ele acabar de fazer hoje em 6 horas e ele ir embora, tipo, mano, ninguém vai achar ruim aqui, ninguém vai falar nada, você tem que estar com o seu trabalho bem feito, pronto, sem tretas e resolvido. Até se você tiver, sei lá, preciso muito do cliente e é feriado na cidade do cliente, ele não tá aqui hoje e eu precisava disso, mano, sinto muito, ninguém vai apontar o dedo e falar que você trabalhou 6h e você deveria ter ficado 8h mesmo que você não tenha nada pra fazer, sabe? Então eu acho que é importante por isso, sem contar que, sei lá, eu só tenho aula mas tem gente que é mãe, tem gente que é pai, tem gente que tem que levar filho na escola, tem gente que tem reunião do filho. Se você tiver que sair um dia pra ir na reunião do seu filho e voltar, ninguém nunca vai achar ruim aqui, tipo, nunca. O meu pai nunca poderia fazer isso, porque ele trabalha na Ford em linha de montagem, então eu acho que é importante porque as pessoas não são todas iguais e elas precisam da flexibilidade por motivos diferentes. É importante pra todo mundo

49 A Síndrome de *Burnout* é uma síndrome relacionada ao trabalho, na qual o trabalhador não enxerga mais sua relação com o mesmo. Ela consiste em exaustão emocional, despersonalização (desenvolvimento de sentimentos negativos relacionados ao trabalho e endurecimento afetivo) e falta de envolvimento pessoal no trabalho (COCO, VASQUES-MENEZES, 1999).

(Entrevistada 5, analista, 23 anos).

Desta forma,

Os próprios trabalhadores – conforme nos dizem – devem ser organizados em pequenas equipes pluridisciplinares (pois elas são mais competentes, flexíveis, inventivas e autônomas do que as seções especializadas dos anos 60), cujo verdadeiro patrão é o cliente", tendo um coordenador, mas não um chefe (BOLTANSKI, CHIAPELLO, 2009, p. 103).

Alguns aspectos das mudanças ocorridas durante a reestruturação produtiva respondem diretamente a críticas feitas ao capitalismo industrial, sobretudo a respeito da padronização dos procedimentos e controle exercido à força pela gestão taylorizada, assim como a crítica à burocracia. A flexibilização passa a ser vista como uma alternativa positiva em comparação ao trabalho tradicional, com suas regras flexíveis, hierarquias horizontalizadas, jornadas de trabalho já não mais definidas em unidades de tempo e a crescente socialização do trabalho, que passa a ser organizado em equipes. Entretanto, este ponto de vista ignora questões referentes à precarização do trabalho com as formas de contratação alternativas, internalização do controle, instabilidade no emprego e maior doação do trabalhador ao processo produtivo em todos os aspectos da vida social, sem qualquer acréscimo ao seu salário.

A aparente ausência de uma hierarquia e controles incisivos por parte dos superiores aparece em todas as falas dos entrevistados de maneira positiva:

Eu gosto muito dessa linearidade que tem, então ao prazo que eu converso com uma coordenadora, eu posso conversar com um gerente, eu posso conversar até com um sócio que tá tudo bem, sabe? É todo mundo ali se conversa, todo mundo tá sempre solícito e eu acho que só tô vendo uma vantagem, sabe? Isso faz com que a gente se sinta confortável no lugar que a gente tá, porque, por mais que a gente esteja sendo um colaborador ou algo que o valha, eu acho que essa cultura alimenta muito um sentimento de ficar, de pertencer e eu acho que isso é bem saudável (Entrevistada 9, 19 anos, analista).

Eu preciso reportar o que eu faço para uma pessoa, que é a minha gerente, mas a supervisão é mais nesse sentido, é uma pessoa que tá ali pra reportar o que eu faço e pra me auxiliar nas estratégias que eu preciso tratar, não que ela vá necessariamente avaliar o que eu tô fazendo no sentido de “deixa eu ver o que você tá fazendo” e olhar minuciosamente, sabe? Não é um controle nesse sentido rígido e rigoroso, é mais em um auxílio mesmo (Entrevistado 8, 30 anos, coordenador).

A visibilidade da hierarquia na Empresa X é tão suavizada de maneira que a Entrevistada 10 nos relatou *não ter um supervisor, mas sim um coordenador*; mesmo que sua descrição sobre a função do coordenador fosse diretamente ligada à supervisão de seu

trabalho:

Ele cuida das questões que não são ligadas ao desenvolvimento, tipo sobre o meu estágio, sobre os outros colegas de trabalho, e ele também atua como, eu esqueci a palavra, ele meio que supervisiona o projeto em si, se tá dando tudo certo ou não (Entrevistada 10, 23 anos, analista).

Esta percepção se deve não só a uma internalização do controle, mas também a uma transferência deste para o cliente, de forma que o trabalho passa a ser orientado e controlado pelas expectativas e desejos do cliente.

3.2 Formas de controle e o papel do cliente

Uma das dimensões da pesquisa refere-se à questão do controle do trabalho na X, de forma a observarmos se há uma supervisão do trabalho na empresa, quem a exerce e como esta é realizada. Em relação à participação do cliente neste processo, os entrevistados indicaram que este exerce uma influência constante na supervisão de seu trabalho, embora a intensidade e frequência dessa supervisão variasse de acordo com cada cliente. No entanto, para entender as relações dos trabalhadores da Empresa X com seus clientes, é necessário, primeiramente, compreender como é realizado o trabalho na agência de marketing digital e a diferença nas relações dos clientes para com cada um dos diferentes níveis hierárquicos da empresa nas diferentes áreas.

Na área de programação, os trabalhadores aos quais tive acesso tinham pouco contato com os clientes: um destes nos relatou trabalhar de acordo com as demandas do cliente, no entanto estas eram filtradas pelo coordenador (que, de fato, era responsável pelo relacionamento com este) e distribuídas para seus colegas de time, também analistas. Já a outra entrevistada trabalhava com a criação e manutenção do site e blogs da Empresa X, não tendo contato algum.

A área de mídias, na qual a maior parte dos nossos entrevistados está inserida, é responsável, de forma geral, o gerenciamento de anúncios em mídias pagas (*Facebook, Bing, Google, Youtube, etc.*). É responsável pela concepção de uma estratégia de marketing digital para o cliente, organizando quais investimentos serão feitos em cada uma destas plataformas e para quais públicos esses anúncios serão direcionados. Também é responsável pela análise dos dados gerados, determinando o sucesso de cada anúncio e realizando alterações de acordo com as necessidades levantadas através desta análise, com a finalidade de obter um maior impacto e aumentar a taxa de conversão (interações com os anúncios). Esta área é o carro-

chefe da Empresa X e aquela que realiza o primeiro contato com o cliente. É a partir das interações com o time de mídias designado para o acompanhamento da nova conta que são analisadas outras necessidades do cliente, como um melhoramento em seu site ou aplicativo, investimento em gerenciamento de suas redes sociais, reformulação de sua identidade visual ou criação de peças visuais pelo time de design, entre outros. Uma coordenadora descreveu seu trabalho na área de mídias da seguinte maneira:

Daí o meu papel é: 1) ser o ponto de contato do cliente, então tudo que ele precisar ele vem falar comigo. Se o cliente fechou mais de um serviço – no meu caso, eu faço mídias –, se o cliente fechou programação também, por exemplo, eu sou o ponto de contato de todas essas, o cliente e as outras áreas, né, então eu faço todo esse intermédio, eu sou responsável por todos os relatórios semanais, mensais, anuais, trimestrais... Eu sou basicamente responsável por verificar oportunidades de melhoria e o meu time também, os analistas também ajudam nessa parte, mas eu que lido com cliente, sempre alinhando expectativa comigo (Entrevistada 1, 25 anos, coordenadora).

Nesta área, os gerentes lidam com grandes clientes (ou como são chamados na área, grandes *players*) do cenário nacional, em sua maioria, multinacionais, sendo responsável pelo relacionamento com estes clientes e pela distribuição de tarefas, realizando monitoramento das equipes que estão sob sua gerência; os coordenadores são responsáveis pelas contas de clientes medianos (criação de estratégia, relacionamento, monitoramento de performance) e coordenam a equipe em relação ao operacional; já os analistas se responsabilizam inteiramente pelo acompanhamento de clientes pequenos, assim como a execução operacional do trabalho (subida de campanhas online e parte da análise de dados para os clientes).

Na área de criação de conteúdo, na qual obtive contato com apenas uma analista (Entrevistada 9), o contato com o cliente é estabelecido de forma direta e constante, já que a mesma trabalha com a criação de textos e conteúdos, assim como gerenciamento das redes sociais dos clientes. De acordo com ela, o cliente era uma grande fonte de stress, pois a exigência para inovação em frente aos concorrentes, criação de uma marca, bom relacionamento com os consumidores dos produtos e serviços do cliente e a atração de novos potenciais consumidores eram tratados como de sua inteira responsabilidade. Segundo a Entrevistada 9, a supervisão dos clientes era ainda maior em sua área, por se tratar de uma captação “orgânica” de consumidores para as marcas dos clientes:

Ah, tipo, em relação... ao retorno que ele tá tendo, porque o cliente vem com uma expectativa e a gente tem uma série de metas que a gente precisa trazer, um retorno... É que o retorno do orgânico ele é bem distinto do pago, né? O

pago é, tipo, não tá dando resultado porque talvez tenha que investir mais, então o cliente vai lá e investe mais. No caso do orgânico não, é uma construção, é a longo prazo, então eu acho que é nesse sentido que ele pode supervisionar e esperar algo, cobrar algo, só que ele é a longo prazo, né, tipo, eu acho que a gente tem que dosar um pouquinho a forma que a gente se apresenta. É mais abstrato, sabe? E aí quando você fala de mídias sociais, às vezes as pessoas acham que pode fazer tudo ou que já sabem fazer tudo, porque ah, todo mundo tem um *Instagram*, todo mundo tem um *Facebook*, no entanto, fazer isso de maneira profissional e usar todo um *know how*, uma expertise pra isso, é bem diferente, sabe? (Entrevistada 9, 19 anos, coordenadora).

No entanto, o relacionamento com o cliente é de suma importância para todas as áreas da Empresa X, aparecendo em diversos relatos. Ele é tratado como um laço de confiança entre trabalhador-cliente, o qual sempre deve ser estreitado e mediado por uma ótima comunicação. Este relacionamento é sempre avaliado em termos de “forte” e “fraco”, em que um relacionamento forte é aquele em que o cliente exerce pouca supervisão sobre o trabalho dos analistas e coordenadores, enquanto um relacionamento fraco é caracterizado por uma supervisão e acompanhamento ativo do cliente sobre seu trabalho:

Tem [que prestar contas aos clientes com alguma frequência]. E essa frequência é definida de acordo com como tá o relacionamento, assim como o contato que eu falei. Tipo, se tá uma coisa mais enfraquecida, a gente manda atualizações, sei lá, a cada duas horas, todo dia, e aí se já tá uma coisa mais comum. Por exemplo, o meu cliente antigo, eu mandava toda sexta-feira uma atualização do que a gente fez na semana e tava ok, mas não é sempre o caso (Entrevistado 2, 25 anos, coordenador).

Braverman (1981) conecta a gerência diretamente ao controle do trabalhador e da organização do seu tempo de trabalho no processo produtivo, em uma “alienação progressiva dos processos de produção do trabalhador” (BRAVERMAN, 1981, p. 59). Ainda sobre a gerência, o autor nos diz que “[...] o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais [...]” (p. 68). Os modelos gerenciais sempre responderam a uma necessidade de racionalização do processo produtivo e controle do trabalhador, tradicionalmente exercido pela figura de um supervisor. A partir dos anos 90, Boltanski e Chiapello (2009) observaram mudanças na literatura sobre gestão empresarial, em que a discussão não gira em torno de um aumento da capacidade produtiva da força de trabalho, mas sim observamos o surgimento de uma preocupação acerca da satisfação do cliente:

A insistência no cliente por parte dos autores de gestão empresarial nos anos 90 é um modo de levar os leitores a admitir que a satisfação dos clientes deve ser um valor supremo, de observância obrigatória (“o cliente manda”). Esse dogma apresenta duas vantagens: por um lado, a de orientar o autocontrole num sentido favorável ao lucro,

pois em economia concorrencial a capacidade diferencial de uma empresa para satisfazer seus clientes é fator essencial de sucesso; por outro, tem a vantagem de transferir para os clientes uma parte do controle exercido pela hierarquia nos anos 60 (BOLTANSKI, CHIAPELLO, 2009, p. 111).

Para se adequar às demandas de uma economia pós-reestruturação produtiva, as empresas se viram obrigadas a buscarem inovações organizacionais. A organização do trabalho toyotista surgiu como uma resposta a esta demanda de reestruturação da organização do trabalho, eliminando “o trabalho repetitivo, ultra-simplificado, desmotivadamente, embrutecedor. Afinal, chegou a hora do enriquecimento profissional, do cliente satisfeito, do controle de qualidade” (GOUNET, 1999, p. 33). Com a transição da produção em massa para a produção flexível, o consumo passa a condicionar toda a organização da produção.

Há o surgimento da empresa horizontalizada, já vista em Castells (1999), em que há uma maximização do contato com o cliente, sendo o trabalho medido diretamente pela satisfação deste. Nas TICs, esse cenário é ainda mais intensificado, já que, como observado por Benner (2002) ao relatar a flexibilidade do trabalho no Vale do Silício, esta área é caracterizada por rápidas mudanças, onde a inovação se torna central para o sucesso da empresa. Os trabalhadores devem se submeter às mudanças nas demandas dos clientes, que requerem equipes especializadas inteiras dedicadas a tais necessidades:

A nível operacional, todo cliente e produto tem um time de pessoas focadas que essencialmente é responsável pelo produto do cliente e pelo serviço daquele cliente durante o processo de fabricação. Se eles sentem que precisam fazer algo, todos eles têm todo o poder e toda a autoridade para aquele cliente em particular. Os gerentes alternam entre os times focados no cliente e outros times para ter certeza que tudo está correto. Não há nenhuma pessoa no operacional dizendo “você deve fazer isso, você deve fazer aquilo” (Suzik 1999: 57)⁵⁰ (BENNER, 2002, p. 35).

A dinâmica gerencial descrita por Benner (2002) é exatamente a mesma narrada pelos trabalhadores da X: todo cliente possui uma equipe de pessoas responsáveis por ele, onde analistas e coordenadores tem total poder e autoridade em relação à conta de seus clientes, cabendo aos gerentes apenas a manutenção do relacionamento com grandes clientes e um acompanhamento das atividades entre os coordenadores de cada equipe que está sob a responsabilidade de sua gerência. Os supervisores baseiam-se nas exigências dos clientes para exercerem um controle que parece vir diretamente do mercado (BOLTANSKI, CHIAPELLO, 2009), transformando seu trabalho em uma espécie de “supervisão suavizada”.

50 Tradução nossa.

Neste novo cenário, o cliente manda: há uma transferência direta do controle – que na organização fordista era exercida pela gerência – para o cliente, com a orientação da produção condicionada pelos seus desejos:

É aquela coisa, né? O cliente tem que aprovar o que a gente tá fazendo porque, afinal de contas, a gente tá prestando um serviço. Se ele chegar e falar “ah, não quero que faz isso daqui”, pode ser a melhor ideia do mundo que vai dar super certo, se o cliente fala que não quer que faz, paciência, a gente não vai fazer (Entrevistado 6, 28 anos, coordenador).

A empresa X vende seus serviços como a criação de estratégias de marketing digital personalizadas de acordo com as necessidades de cada cliente, algo também observado por Bridi e Braunert (2005) em seu trabalho sobre o a indústria de software. Há uma alteração da própria dinâmica produtiva e na produção social da profissão, em que, com a intervenção do cliente no processo produtivo desde sua concepção, o produto passa a ser consumido desde o momento de sua produção, no próprio ato do trabalho:

Ou seja, a construção da profissão depende também diretamente do consumidor, que não contrata o trabalhador, porém este, ao ser contratado pela empresa, depende de que aquele esteja consumindo no próprio ato do trabalho. Isto é, a repercussão do mercado do produto sobre o emprego é diretamente repercussão sobre o mercado de trabalho. Esta preferência do consumidor não se baseia apenas no preço e na qualidade do produto mas também na atenção pessoal, de tal forma que na produção social da profissão não é possível separar a demanda do trabalho da demanda do produto ou ao menos estes não se dão em duas fases separadas, além de a pressão por parte do cliente de proporcionar um produto-serviço de qualidade e afetividade permanece durante toda a atividade laboral, e não apenas no momento da contratação do trabalhador. Ou seja, a construção social da atividade é permanente e pode aparecer disfarçada pelas más relações do trabalhador com o cliente, para além da própria gerência⁵¹ (RODRÍGUEZ GUTIÉRREZ, GARZA TOLEDO, 2010, p. 12).

Como dito anteriormente, um bom relacionamento com o cliente é essencial para a execução do seu trabalho, sendo necessário se manter disponível a todo momento, o que resulta em mensagens e ligações dos clientes fora do horário de trabalho. Mesmo que a orientação da gerência seja não responder a estas mensagens, alguns trabalhadores ainda optam por respondê-las para “fortalecer o relacionamento”:

O dia todo, o dia todo mesmo, assim, a movimentação maior é com cliente né, internamente não tem muita troca, apesar de ter também, mas a minha troca com o cliente é basicamente e-mail e Skype. A gente tem um grupo no Skype com o meu time inteiro e o time interno deles lá, do cliente, e aí é o dia inteiro, o dia inteiro... (...) Fora do horário de trabalho, o *Whatsapp* dá

51 Tradução nossa.

uma perturbada, assim... A noite de sábado, domingo, sem hora, assim, só que eu não respondo. Se não é uma coisa urgente e tá fora do meu horário de trabalho, eu nem respondo.

Entrevistadora: Mas você tem a liberdade de não precisar responder?

Tenho. Liberdade e autonomia, assim, de escolher o que eu quero e o que eu não quero responder, mas o que vem do nosso superior, do nosso gerente, é pra não responder, só se for uma coisa muito, muito urgente, e até pra isso o melhor canal não é o *Whatsapp*, eles não concordam muito da gente passar o *Whatsapp*. Em alguns casos, a gente passa: Quando o relacionamento tá meio enfraquecido, assim, a gente passa o *Whatsapp*, mas quando tá uma coisa mais sólida, já, tem um e-mail da Empresa X que chama emergencias@empresax que os clientes podem mandar fora do horário de trabalho, porque aí todos os coordenadores recebem e não necessariamente quem é o coordenador daquele grupo do cliente precisa resolver. Porque talvez, sei lá, eu tô bêbado, tô no médico, tô viajando e aí todo mundo tem que receber pra alguém resolver, então, tipo, quando o relacionamento tá mais firme, eles pedem pra encaminhar quando for uma emergência pro emergencias@empresax e não falar com a gente. Mas o meu atual cliente me manda mensagem, me liga o tempo inteiro (Entrevistado 2, 25 anos, coordenador).

A jornada de trabalho também é orientada pela necessidade de atenção ao cliente, embora isto aconteça com maior intensidade para os coordenadores, aos quais não são oferecidas a mesma flexibilidade de horário dos analistas, por se tratar de um regime semanal de horas mais rígido do que o estágio (adaptado aos horários das aulas) – embora três dos quatro coordenadores entrevistados ainda sejam estudantes de graduação:

Eu acabo ficando bastante tempo no escritório porque, como é flexível, eu acabo saindo pra fazer alguma coisa ou eu, tipo, tenho um almoço mais longo, então acaba acontecendo frequentemente de eu ficar mais por causa de trabalho. Mas, assim, principalmente nesse começo, né, de entrada de cliente, comunicação um pouco mais difícil, não tem um relacionamento estabelecido com o cliente... mas sim, normalmente é um pouco mais de 8 horas, não sei efetivamente quanto. (...) É que, no meu caso, como eu sou o ponto de contato do cliente, fica um pouco mais complicado de ser tão flexível, porque eu preciso estar lá no horário comercial pra responder pro cliente, entendeu? Caso ele precise de alguma coisa... mesmo pra dar continuidade ao trabalho, né. Pro analista é mais fácil, já. Porque ele faz seis horas e não tem essa responsabilidade de estar ali sempre caso o cliente precisar. Lógico que, assim, precisa, né, ele tá *trampando*, precisa fazer o mínimo de 30 horas (Entrevistada 1, 25 anos, coordenadora).

É que, assim, o nosso time, um cliente nosso precisa de atendimento durante todo horário comercial, a gente tem que ficar monitorando o sistema deles, então tem que ter um estagiário das 8h às 18h. A gente dividiu o time pra gente conseguir atender esse requisito da empresa, daí de segunda-feira eu entro às 10:30h, 11h no máximo, e eu saio às 17h ou 18h, depende mas é por volta disso. Aí o resto da semana eu entro as 8h e saio às 14:30 (Entrevistado 7, 24 anos, analista).

No entanto, embora a maior parte dos entrevistados tenham relatado ser incomum realizarem horas extras, coordenadores e analistas nos disseram atualmente passar ou terem passado por um período difícil no relacionamento com seus clientes, o que os obrigou a trabalhar após o expediente:

Eu mudei de cliente. O cliente anterior era muito raro [fazer horas extras], era mais tranquilo, tipo: ah, vou fazer só 3 horas e amanhã é um dia fodido, vou ter que fazer 8 horas. Eu conseguia manejar isso melhor. O cliente atual, ele é mais pauleira, então... eu acabo tendo mais responsabilidades e acabo fazendo hora extra. Meu gerente tá tipo “quantas horas você já trabalhou hoje?”, todos os dias (Entrevistada 3, 22 anos, analista).

Eu tive uma transição de times, antes eu cuidava de outros clientes. Tem um mês mais ou menos que eu passei a cuidar de outro cliente que é maior e mais exigente, e aí nesse a gente leva trabalho pra casa, final de semana, domingo é dia de trabalhar um pouquinho. Hoje [feriado] eu vou ter que trabalhar um pouquinho (Entrevistado 8, 30 anos, coordenador).

Rodríguez Gutiérrez e Graza Toledo (2010) abordam este novo caráter tríade do controle (trabalhador-empregador-cliente), em que as regras burocráticas da empresa podem ser usadas pelos clientes para exercer pressão, como quando os horários de entrada se tornam início da atenção para com o cliente, que deve ser prontamente atendido até o fim do horário de expediente.

Estes fatores levam a um esgotamento do trabalhador na Empresa X, em que todos os entrevistados relataram ser o relacionamento com os clientes a maior fonte de stress em seu trabalho:

Ah, às vezes é bem estressante, dependendo do momento, dependendo do cliente, acaba sendo bem estressante mesmo, afeta até a saúde mesmo, quando eu acabo passando por um período de um stress eu acabo ficando até meio travado, fico horrível (Entrevistado 12, 22 anos, analista).

Eu acho que a principal parte mesmo é cliente. Tem cliente que pede um monte de coisa e sei lá, já teve caso de cliente escroto que gritava com a gente em reunião. É absurdo, assim, é inaceitável, mas são casos mais graves (Entrevistado 6, 28 anos, coordenador).

Lidar com cliente é sempre meio tenso, né? Tipo, acho que o pior é lidar com o cliente, assim, mas de resto é bem legal. Cada cliente tem uma peculiaridade então, às vezes é ruim, às vezes nem tanto, depende (Entrevistada 5, 23 anos, analista).

As desvantagens é que a gente fica muito suscetível ao cliente que a gente tem. Então se, por exemplo, se o cliente troca pra esse cliente que é mais compreensível, mais educado, é agradável de trabalhar com ele, mas se troca e tá uma pessoa escrotíssima, fodeu, eu vou ter que lidar com essa pessoa

escrotíssima e não vou ter muito o que fazer, então isso é muito ruim. Eu acho isso muito ruim, de repente lidar com alguém mal educado (Entrevistado 8, 30 anos, coordenador).

Codo e Vasques-Menezes (1999) argumentam que a Síndrome de Burnout afeta principalmente trabalhadores da área de serviços, que lidam diariamente com clientes e usuários de seu trabalho. Como já mencionado no tópico anterior acerca da flexibilização do trabalho no ramo das TI, existem diversos estudos acerca desta síndrome nos profissionais da área (BENDER, SILVA 2016; SERVINO, NEIVA, CAMPOS, 2013; LIM, TEO, 1999; SHOPSHIRE, KADLEC, 2012; COOK, MATILLA, 2006), sendo esta uma resposta ao stress laboral crônico (CODO, VASQUES-MENEZES, 1999). Em uma área na qual o serviço se torna cada vez mais personalizado, com um crescente envolvimento do cliente durante o próprio processo de produção, estes profissionais se sentem estressados ao serem diretamente responsáveis por atender os anseios de seus clientes, já que não há mais separação entre o consumo de seu trabalho e a própria execução deste. A satisfação dos trabalhadores entrevistados em relação à sua atividade laboral é condicionada pelo bom relacionamento com o cliente – vista nas falas dos trabalhadores da X, sobretudo da Entrevistada 5, ao dizer que “cada cliente tem uma peculiaridade então às vezes é ruim, às vezes nem tanto, depende” e do Entrevistado 12, “ah, às vezes é bem estressante, dependendo do momento, dependendo do cliente, acaba sendo bem estressante mesmo, afeta até a saúde mesmo”.

Sendo assim, podemos observar um claro controle do cliente sobre os trabalhadores da Empresa X, sendo este controle uma grande fonte de stress para os mesmos e tendo grande impacto na orientação de seu trabalho, seja na própria execução ou até mesmo na duração da jornada de trabalho dos mesmos.

3.3 Instabilidade, rotatividade e descartabilidade: as percepções de analistas e coordenadores

Durante a realização da pesquisa, percebemos uma série de diferenças entre as percepções de analistas e coordenadores na Empresa X. Nos relatos dos analistas, era comum que a empresa X fosse vista como um ambiente jovem, divertido e descontraído, onde não sofriam as pressões associadas ao trabalho tradicional, como longas jornadas de trabalho, forte controle da gerência e obrigação de conformidade a códigos de vestimentas. Grande parte dos estagiários não possuía experiências anteriores de trabalho, baseando sua ideia de

trabalho em concepções associadas à imagem do trabalho de seus pais. Como boa parte de seus colegas de time também são estagiários provenientes das duas universidades públicas de São Carlos, há uma grande similaridade em suas vivências, de forma que se estabelecia entre estes um clima geral de afinidade e compatibilidade, diluindo ainda mais a tênue linha que separa diversão e trabalho na X:

Ah, eu acho que é muito bom [a relação com colegas de trabalho], eu acho que é uma das melhores coisas, isso, o dinheiro e a comida. Ah, eu não sei, eu gosto bastante de conversar, aí, tipo, dá pra conversar de qualquer coisa com os meus amigos, desde jogos, até sei lá, bom, mais de jogos, porque eu jogo bastante, mas qualquer coisa, assim. E a gente joga, também, é muito legal! (Entrevistada 10, 23 anos, analista).

As integrações e *happy hours* promovidos pela agência também eram responsáveis pelo fortalecimento desses laços e por sua fachada de empresa divertida:

Tem muita coisa, tem isso de ter mais eventos culturais na Empresa X, a gente tem um *happy hour* a cada 3 meses, 2 meses, eles querem fazer todo mês ter uma coisa pro pessoal. Agora a gente teve um que foi o Hopi Hari, por exemplo, Hopi Hari de graça pra empresa toda, o pessoal adorou (Entrevistado 7, 24 anos, analista).

Os analistas também enxergavam como positiva a rapidez com que podem observar os resultados de seus trabalhos, se sentindo motivados enquanto responsáveis pelo crescimento dos negócios de seus clientes. Questionados sobre gostar ou não do trabalho que realizam, dois dos analistas entrevistados dizem o seguinte:

Olha, antigamente eu não me importava, mas agora que eu tô tendo mais responsabilidade, eu tô gostando mais, porque eu consigo ter mais liberdade de fazer o que eu quero, o que eu penso, fazer as coisas que eu acho que dá certo e isso me dá um prazer muito grande quando dá certo. Tipo, quando eu faço uma coisa diferente que funcionou, me deixa feliz e eu fico feliz a semana toda, eu sou tonto, assim, sabe? Faço os outros ganharem dinheiro, nem sou eu quem tá ganhando dinheiro a mais e fico feliz pelos outros ganharem dinheiro. Então, assim, atualmente, esse cliente nosso, sou eu que cuido basicamente de tudo assim, sou eu quem faço, e do mês de agosto para setembro a gente escalou três vezes a venda deles, então é basicamente o meu trabalho que escalou três vezes a venda deles, então isso me deixa feliz (Entrevistado 7, 24 anos, analista).

Você vê o cliente satisfeito com os resultados e aquilo ali é seu trabalho, acaba que a gente fica feliz também, sabe? Você pensa “porra, olha todo esse tempo que eu gastei nesse negócio aqui, todo trabalho que me deu, a preocupação, o esforço, e tá dando certo” (Entrevistado 6, 22 anos, analista).

As experiências dos coordenadores se diferenciam dos analistas, já que em seus

relatos, foi possível observar uma intensificação maior do trabalho em sua função – os quatro coordenadores entrevistados nos relataram fazer horas extras, com uma jornada de trabalho de, em média, 9 horas e 30 minutos. Na conversa informal com o Entrevistado 8, coordenador, o mesmo diz ter percebido a diferença entre as experiências de trabalhos de estagiários e coordenadores, em que os estagiários são atraídos pela cultura e amenidades no local de trabalho oferecidas pela X. No entanto, este deslumbramento inicial se dissipa quando acendem ao cargo de coordenador, pois passam a refletir sobre alguns problemas relacionados à carreira e suas próprias expectativas a longo prazo, priorizando melhores salários, estabilidade e possibilidades de crescimento. É possível observar certa frustração com seu trabalho nas falas dos coordenadores entrevistados. Um dos coordenadores, a respeito de gostar do trabalho que realiza, disse:

É que, tipo, não é o que eu quero fazer pra sempre, não é algo que me satisfaz, talvez, profissionalmente. Mas é algo que no dia a dia é tranquilo de ser feito, então nesse sentido eu gosto, então a curto prazo é uma coisa que eu gosto, mas não é algo que eu quero a longo prazo (Entrevistado 8, 30 anos, coordenador).

Como a maior parte dos analistas ainda está aprendendo todos os procedimentos necessários para a realização do trabalho (e pela própria qualidade de aprendiz condizente ao cargo “estagiário”), os coordenadores se responsabilizam pelos erros dos mesmos, o que acaba por gerar uma pressão ainda maior sobre estes trabalhadores. A responsabilização pelos seus times é colocada sobre o coordenador, que deve manejar todas as responsabilidades da equipe, assegurando cumprimento das tarefas e prazos, ser ponto de comunicação com o cliente e ainda lidar com as expectativas da empresa. Sobre as desvantagens ou pontos negativos de seu trabalho, uma das entrevistas diz o seguinte:

(...) é um ponto estressante principalmente porque a agência é estressante, lidar com o cliente, lidar com o seu time, lidar com a expectativa da empresa sobre você... É mais isso (Entrevistada 1, 25 anos, coordenadora).

Segundo os coordenadores, há uma política de transparência na Empresa X, em que o erro não é visto como algo negativo, mas sim como uma oportunidade de aprendizado. Este aprendizado deve ser transformado em uma atitude proativa por parte do trabalhador, que deve comunicar ao seu gerente qualquer problema na conta de algum cliente, mas espera-se que este já tenha refletido sobre uma possível resolução, comunicando não o erro ao seu superior, mas sim um problema já solucionado:

A gente sempre tem uma política de transparência, falar o erro pro cliente, tipo, aconteceu o erro, fala “olha, aconteceu esse e esse erro por conta disso,

disso e disso, fizemos isso, isso e isso pra corrigir” (...). Isso a gente sempre aprende: levar soluções e não problemas (Entrevistado 6, 28 anos, coordenador).

Conforme um de nossos informantes, a média de permanência entre os coordenadores na X é de dois anos. Já para os analistas, a rotatividade também é grande, pois, como relatado pela coordenadora entrevistada, muitos saem para cumprir estágio obrigatório, encontram trabalhos em sua área ou saem da empresa por outras razões. Este dado não foi uma surpresa em nossa análise já que, como Benner (2002), Bridi e Braunert (2015) e Lima e Oliveira (2017) observam, a área de TI é marcada pela alta rotatividade da mão de obra, de forma que a rotatividade chega a 30,7% em empresas com mais de 100 empregados (LIMA, OLIVEIRA, 2017, p. 132) como a Empresa X.

As razões para a rotatividade de coordenadores na agência residem, sobretudo, e segundo a percepção dos entrevistados, na falta de um plano de carreira bem definido na empresa e de incentivos para o seu aprimoramento profissional, bem como devido à remuneração do cargo, sobretudo quando comparada aos salários pagos pelas agências de marketing digital na cidade de São Paulo:

Eu acho que a única coisa que falta aqui na Empresa X pra ser a empresa dos meus sonhos é um plano de carreira mais definido, caso uma pessoa queira ficar aqui vários anos, e eu acho que o incentivo na parte de aprimoramento profissional, sei lá, de repente custear 50% de uma bolsa de pós pros funcionários ou pagar um curso de inglês pra todo mundo. Pra mim, o que falta é isso (Entrevistado 2, 25 anos, coordenador).

Outro aspecto é o de que a negociação de salários na Empresa X é praticamente impossível, devido à mão de obra abundante e altamente qualificada disponível em São Carlos⁵². Novamente, o posicionamento estratégico da agência de marketing digital em uma cidade universitária permite não só o barateamento de seus custos com mão de obra através do vínculo empregatício do estágio, mas também o pagamento de remunerações mais baixas em razão da oferta de mão de obra capacitada, de forma que os trabalhadores são colocados em constante competição entre si e ficam suscetíveis às pressões do mercado de trabalho, que são utilizadas para mediar a relação entre empregado e empregador. O trabalhador agora assume riscos cada vez maiores, com uma crescente insegurança no emprego e remunerações cada

52 Esta é uma particularidade da cidade de São Carlos que conta com a Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR) e Universidade de São Paulo (USP), no entanto, o contingente de mão de obra altamente especializada ociosa já é relatada em Boltanski e Chiapello, pois “o crescimento geral do nível de formação facilitou o acesso a uma mão de obra qualificada e competente” (BOLTANSKI, CHIAPELLO, 2009, p. 264).

vez menores (BENNER, 2002). Devido a este fator, a empresa não cobre nenhuma oferta de trabalho e é comum que, após algum tempo, os coordenadores recebam propostas de empresas da capital paulista:

Não cobrem, nenhuma [proposta]. Tipo, tudo bem, que realmente não dá pra eles pagarem alguém que faz a mesma função, senão vai ter que aumenta o salário de todo mundo. Mas, por exemplo, por que então já não oferece um salário melhor? Porque já não oferece esse bônus, uma participação no lucro? Porque isso motiva a galera a ficar, querendo ou não, porque, porra, a galera tá aqui ganhando 3 *pau* sem participação nem nada. É muito bom pra São Carlos, dá pra viver tranquilamente com um padrão de vida muito bom, nada a reclamar, eu vivo sozinho, não dependendo dos meus pais e até pago remédio pra minha vó quando precisa, porque lá em casa falta um pouco de grana e tudo mais, mas chega um cara de São Paulo e me fala “te pago 15k pra você fazer a mesma coisa”. Porra, por mais que eu odeie São Paulo, eu vou pra lá fácil pra ganhar 12 mil reais, por exemplo. É uma bosta a cidade? É uma bosta. Vou jogar a minha qualidade de vida no lixo? Talvez. Mas dependendo do que for acontecer, vale a pena, nem que seja pra fazer um pé-de-meia (Entrevistado 6, 28 anos, coordenador).

Um elemento que pode ter alguma influência é, como mencionado anteriormente, a inexperiência destes trabalhadores, pois, sendo o primeiro emprego da maioria, não há experiência em negociação de salários ou em organizar formas de resistência. O mesmo coordenador revelou se sentir “descartável” diante deste cenário:

[...] só que a gente é descartável. Eu, por exemplo, eu me sinto bem descartável, porque eu sei que, se eu for embora, tem mais 300 estagiários lá e um deles vai estar pronto pra assumir meu lugar. Por mais que eles falem que não colocam bola de ferro em ninguém pra obrigar a ficar aqui, na verdade, todo mundo lá é descartável e pode ser substituído. Tem mão de obra pra caramba! Estagiário nunca vai faltar porque tem duas faculdades... (Entrevistado 6, 28 anos, coordenador).

Como o objetivo de grande parte dos analistas é a efetivação, devido à grande rotatividade de coordenadores, é normal que alguns analistas sejam promovidos em poucos meses após sua entrada na empresa, já que a efetivação é medida por um bom desempenho, e não necessariamente pela experiência. A Entrevistada 3, na época da entrevista, uma analista, foi promovida a coordenadora após seis meses na empresa X; a Entrevistada 9, com apenas 19 anos, seria responsável por coordenar um dos primeiros times de marketing de conteúdo da empresa, se não tivesse negado a efetivação por não se sentir preparada. Assim, tempo de casa e conhecimento técnico não constituem uma vantagem para o trabalhador na negociação de seu salário ou permanência no emprego. Na área da TI, a experiência é relativizada, com uma preferência pela inovação e criatividade (PIRES, 2016).

Certo discurso foi mobilizado pela maioria dos entrevistados para justificar sua

permanência em São Carlos, mesmo com salários significativamente menores em relação àqueles praticados na capital ou outras cidades maiores. Os trabalhadores da X associam a mudança para São Paulo a uma piora na qualidade de vida, intensificação do trabalho, custo de vida alto, uma gerência menos humanizada e mais controladora, e um ambiente de trabalho menos descontraído:

Eu gosto aqui, a minha cidade é pequena, eu gosto de lugar de boa, que eu possa andar no McDonalds ali, tranquilo, posso ir no mercado a pé porque a chance de eu ser assaltado aqui é baixa, porque eu moro aqui no centro. Ao mesmo tempo... É uma cidade que não vai ter muito trânsito, não vai ter muita loucura. Pra mim, São Carlos é uma cidade que vai ter as coisas boas de cidade pequena e as coisas boas de cidade grande. É que na minha cidade não tem nem *McDonald's* nem cinema, e São Paulo, capital, pra mim não dá. É muita *doidera*, muita gente, eu vou andar 2h de ônibus ou de metrô pra trabalhar. A minha qualidade de vida é muito mais importante do que só grana (Entrevistado 6, 28 anos, coordenador).

Porque é muito também da minha visão de vida e de escolhas que eu fiz pra mim, mas eu não me vejo saindo de São Carlos para ir trabalhar, sei lá, em São Paulo, Curitiba, Rio de Janeiro, grandes centros, porque eu acho que a qualidade de vida é muito diferente. Eu gosto muito da qualidade de vida que eu tenho aqui no interior e eu prezo muito por isso, então é um dos pontos, sabe? Tem empresas que eu falo “ah, legal, super trabalharia nisso”, mas tipo, eu penso, “*putz*, morar em Sampa é morar pra pagar boleto basicamente”, sabe? Ouvindo de pessoas mesmo, meus próprios colegas de trabalho, assim, teve uma galera que foi pra Sampa e voltou pra cá porque era muito difícil, era muito sofrido, e essas grandes agências é tudo *muito frito*, muita correria e tal. Eu tenho uma coordenadora no meu time que ela *trampou* nessas agências maiores, assim, e ela falou que era clima de hospital, sabe? Parecia que todo mundo o tempo todo tava em um estado de alerta e na X não acontece isso, sabe? (Entrevistada 9, 19 anos, analista).

Sendo assim, não só a qualidade de vida do interior é atrativa, mas também o modelo organizacional da Empresa X, que é utilizado como forma de retenção de talentos a baixos custos. Esta observação se alinha com os escritos de Boltanski e Chiapello (2009) acerca do novo modelo gerencial, em que grandes salários já não são mais o principal motivador para esta geração de trabalhadores, que necessitam de outros incentivos de valor moral para cativá-los, como uma gerência humanizada e valores compartilhados.

Esta visão é também compartilhada por Block (2015), que em seu livro relata ser mais vantajoso para as empresas oferecerem “experiências” e presentes aos seus trabalhadores como uma forma de bonificação:

As pessoas encaram as experiências e os presentes de maneira diferente de como veem os prêmios monetários. O dinheiro é avaliado no nível cognitivo. O valor de um prêmio em dinheiro depende de como se compara com o salário vigente ou do que é possível comprar com a quantia recebida. Equivale a um salário mensal ou é menor? Dá para comprar um telefone celular ou ajuda a comprar um carro novo? Os prêmios não monetários, seja uma experiência (um jantar para dois), seja um presente (um tablet), provocam uma resposta emocional. Quem os recebe se concentra na expectativa da experiência em vez de na estimativa dos valores (BLOCK, 2015, p. 117).

A Empresa X segue a mesma lógica de Block (2015), já que a participação no lucro é de 160 reais fixados (valor mínimo estabelecido pelo sindicato) e não há bonificação em valor monetário caso a performance da empresa tenha crescido em algum curto período de tempo. O foco é sempre a experiência: noites de “pizzada” são oferecidas no final de uma semana de sucesso com ações da Black Friday, um happy hour para celebrar as metas da empresa ou uma ida ao parque de diversões para todos os funcionários custeada pela empresa, tudo isso mediado pelo discurso de “se a pessoa vem pelo dinheiro, ela vai pelo dinheiro”. Assim, estar interessado em um aumento de seus salários é visto como algo imoral, desprovido de ética. Esta estratégia parece funcionar com os estagiários, para os quais a empresa adquire ares de diversão, com seus sofás coloridos, pebolim, guloseimas e jogos, onde as experiências proporcionadas pela X são compartilhadas com seus colegas de time, que também são colegas de universidade. Já para os coordenadores, os quais grande parte estão no último ano de seus cursos ou recém terminaram sua graduação, o deslumbramento inicial se esvai, dando lugar a uma maior preocupação com a estabilidade no emprego e financeira:

Não tem de verdade [participação nos lucros]. É porque são agências que são muito pequenas mesmo, sabe, não são agências que vão crescer tão rápido, que não tem o faturamento que a gente tem, então fixa em 160 reais pra galera do porte de funcionários que a gente tinha que, na época que era uns cento e poucos, era até 200 funcionários, sei lá, na época, faz sentido porque às vezes a empresa não tem nem um lucro tão grande, então 160 reais tá bom. Mas eu sinto falta disso, sabe? Porque vem com discurso de que “ah, a gente tá junto, parabéns, todos nós conquistamos”. Tá, todos nós conquistamos, mas eu não vejo nem uma merrequinha desse lucro e qualquer empresa grande tem uma participação nos lucros, no mínimo em base salarial, sei lá, um salário se não bater, x salários se bater meta, sabe? Lá não tem. Isso eu sinto uma falta, é bem zoado. Tem todo um discurso de “ah, se a pessoa vem pelo dinheiro, ela vai pelo dinheiro”, tá, de fato, você não pode dar só o pagamento e um ambiente merda, mas a gente já tem o ambiente daora, legal, a gente já tem um puta bagulho muito legal que tá przsando pelo funcionário mas todo mundo tem que comer. Às vezes, uma galera lá não tem uma condição de, sei lá, fazer tudo que ela quer fazer, as vezes você dá um bônus e essa pessoa tem uma chance de fazer uma viagem, a chance

dessa pessoa comprar uma coisa que ela queria comprar e nunca teve uma grana... É o que eu falo, uma galera que vai embora pra São Paulo, 90% vai embora porque quer ganhar mais (Entrevistado 6, 28 anos, coordenador).

A instabilidade também vem das mudanças constantes na área, devido às inovações tecnológicas e o impacto que destas na forma como o marketing digital é realizado. A própria existência de um grupo para treinamentos recorrentes demonstra esta instabilidade, de forma que o calendário de palestras, treinamentos e reuniões de aprendizados é completamente reformulado a cada 3 meses, conforme nos explicou a entrevistada 3, membro do grupo. Este fato se mostrou uma fonte de insegurança em um dos coordenadores entrevistados:

Como tudo tá mudando hoje em dia, tá tudo um caos, eu não faço ideia, assim, nada é estável. Então, infelizmente, não tem mais aquela coisa de entrar em uma empresa e saber que você vai poder ficar nela sua vida inteira, se aposentar e vai dar certo, então com a Empresa X eu também não acho que seria diferente, até porque eu não sei como vai estar o mundo daqui 5, 10 anos, 20 anos, impossível. Então eu só tô, assim, seguindo o baile e deixando a vida me levar, porque... eu não sei como vai ser daqui um tempo, sei lá, de repente acontece alguma coisa e nada mais de anúncio faz sentido e a empresa pode falir ou a empresa pode mudar totalmente, dar uma guinada, ir para outro lado, essa coisa totalmente nada a ver, sei lá, eu não faço ideia, assim, é um medo constante da nossa geração (Entrevistado 6, 28 anos, coordenador).

É importante também nos atermos às diferenças de perspectivas entre os próprios coordenadores entrevistados. Embora todos os coordenadores demonstrem algum grau de insatisfação em relação à falta de um plano de carreira, a ausência de uma política de recompensas por metas ou uma maior participação nos lucros, dois dos coordenadores, o Entrevistado 6 e Entrevistado 8, demonstraram uma intensa insatisfação em relação a essas questões, mesmo que tenham alegado gostar de seu trabalho devido ao ambiente e política organizacional adotada pela agência. Devemos abrir aqui uma observação acerca dos dois outros coordenadores, a Entrevistada 1 e o Entrevistado 2 – estes possuem um intenso envolvimento com o grupo de diversidades (e no caso da Entrevistada 1, também o grupo de mulheres). Apesar das reclamações de ambos, permeava por todo o relato um senso de gratidão à Empresa X, enxergando essa como formadora de suas carreiras e identidades profissionais, mas também como um ambiente justo e inclusivo. Foja (2009) ao escrever sobre o sentido do trabalho para a Geração Y, descreve um sentimento de lealdade por parte dessa geração ao sentir que a empresa compartilha de seus valores, mas também sobre se sentirem “cuidados” enquanto indivíduos e profissionais, enxergando a empresa como um ambiente de

formação pessoal e profissional: “ou seja, sentem que a empresa é justa com eles e que portanto, devem ser leais a estas” (FOJA, 2009, p. 127). No próximo tópico, discutiremos mais sobre a questão geracional, suas expectativas e perspectivas acerca deste novo modelo de gestão, e a ligação entre o jovem e a flexibilidade.

3.4 Geração Y, a flexibilidade e a questão gerencial

Todos os trabalhadores entrevistados pertencem a uma faixa etária de 19-30 anos, nos permitindo afirmar que o quadro de funcionários da agência de marketing digital é composto por, em sua grande maioria, jovens profissionais. Nossas visitas ao campo em dois escritórios distintos da Empresa X corroboram esta afirmação, onde seus funcionários trajavam camisetas com personagens de filmes, desenhos e jogos da cultura pop, ou decoravam suas mesas com diversos objetos que referenciavam estes gostos em comum. A própria Copa Empresa X (evento de competição amigável organizada pela empresa, em que os funcionários formam times para competir contra os outros em jogos online populares), referenciada diversas vezes por um número de entrevistados, denuncia a faixa etária de seus funcionários.

Além do compartilhamento de gostos entre estes, também há um vocabulário em comum, com o uso de gírias e termos em língua estrangeira (*brainstorming, vibe, full, open, etc.*). Estes indivíduos podem ser identificados como *techsetters*, jovens conectados aos setores de tecnologia pertencentes a classe média urbana, com grande familiaridade com as redes digitais, internet e tecnologia da informação, propondo tendências inovadoras para o desenvolvimento cultural e social (PIRES, 2016). Estes jovens adquirem e reproduzem valores do mercado neoliberal, como “a certeza” e o “êxito”, mas também valores como criatividade, meritocracia, ser inovador e vontade de reconhecimento pelo próprio trabalho. A disseminação desses valores só foi possível graças à cultura participativa dos meios de comunicação digital, o que influencia a socialização destes jovens, que cresceram com acesso à internet (GUTIÉRREZ, 2012). Outros autores referem-se a estes indivíduos como *prosumidores*, junção dos termos produtor e consumidor, já que, pelo acesso às tecnologias da informação, estes jovens redefiniram as fronteiras entre produção e consumo, dissolvendo os lugares sociais de produtores, intermediários e consumidores (CANCLINI, 2012).

Todos esses termos convergem na definição de uma nova geração, chamada pelos autores da literatura de administração de empresas de Geração Y, a qual engloba os nascidos entre 1978 e 2000 (embora não haja consenso sobre esta delimitação etária). Segundo esta

literatura, estes jovens são dotados de uma série de características como autonomia, dinamismo, flexibilidade, criatividade, inovação, mobilidade, polivalência e proatividade. Entretanto, como aponta Pires (2012), “no âmbito do trabalho, a noção de geração Y é mobilizada para justificar uma intensificação do trabalho e uma inserção no mundo do trabalho cada vez mais marcada pela insegurança e instabilidade” (p. 26).

Antes de prosseguirmos, é necessário problematizar esta homogeneização dos jovens na construção da Geração Y. Apesar da crescente democratização ao acesso à internet, o que permite que jovens em qualquer lugar do mundo tenham um mesmo universo de referência através de símbolos e valores compartilhados (NOVAES, 2009), a juventude não pode ser vista como uma categoria universal. O conceito de juventude é, na verdade, múltiplo, onde cada grupo juvenil é influenciado pela classe na qual este se insere, nível de instrução, região (rural/urbano) e uma série de diferenças sociais e culturais (OLIVEIRA, PICCINI, BITENCOURT, 2012; LEMOS, 2012). Apesar do conceito de geração parecer válido a um primeiro exame, se referindo a indivíduos que nasceram no mesmo período histórico e compartilharam vivências históricas em comum, este conceito é frágil ao atribuir valores e características a este inteiro contingente populacional extremamente diverso (LEMOS, 2012). Sendo assim, na América Latina, o termo Geração Y serve para designar um tipo de jovem em específico, pertencente a estratos superiores da população (OLIVEIRA, PICCINI, BITENCOURT, 2012).

No entanto, é importante discutirmos este conceito, já que a crescente flexibilização do trabalho se combina a este discurso geracional pela ideia de que o jovem encarna as características necessárias ao trabalhador flexível. Segundo Pires (2012):

Se o trabalhador em tempos de flexibilidade deve apresentar tais características, o jovem passa a ser o tipo ideal de trabalhador, pois, em sua “essência”, reuniria grande parte desses atributos. A concepção de que são “naturalmente” mais flexíveis, é potencializada pela noção de geração Y que, não por acaso, vem sendo, cada vez mais, difundida por uma literatura voltada à administração de empresas e pela mídia de uma forma geral. Nas áreas tecnológicas, caracterizadas por rápidas transformações no conteúdo e nas técnicas de trabalho, como é o caso da TI, essa associação se torna ainda mais evidente (PIRES, 2012, p. 12).

Pode-se argumentar ser inevitável que os trabalhadores da Empresa X sejam jovens, visto que sua força de trabalho é proveniente das universidades públicas de São Carlos. Entretanto, os jovens são uma parcela significativa na área de TI e publicidade, pois segundo dados de 2017 retirados da SOFTEX (2019), 39,5% dos profissionais que atuavam nesta área

no Brasil tinham entre 18 a 29 anos.

A Empresa X também se alinha a estas tendências ao valorizar a autonomia, inovação e produtividade acima da experiência, positivando assim esta noção de juventude e as características atribuídas a ela. Os trabalhadores com mais tempo de casa não são priorizados e sua experiência e conhecimentos não configuram qualquer vantagem competitiva no mercado de trabalho da empresa.

Entretanto, apesar dessa posituação da juventude, há diversos textos na literatura empresarial sobre o desafio de se gerenciar esta geração no ambiente do trabalho. A geração Y é descrita como insubordinada, cínica e desleal, para tanto sendo necessário a adoção de novos modelos administrativos a fim de motivar e conquistar o comprometimento desse trabalhador (PERRONE *et al*, 2013).

Há então uma dualidade nas expectativas das empresas acerca dessa juventude, que é vista como uma potencial vantagem pelas empresas devido à sua essência inovadora e dinâmica, e ao mesmo tempo colocada como insubordinada aos métodos de gerência tradicionais. A literatura de administração de empresas é preocupada com o alto risco de *turnover* desta geração, que, segundo Santos (2011), não hesitam em deixar a empresa em busca de melhores ofertas de trabalho. Ainda segundo o autor, “a falta de alinhamento com a cultura da organização ou com a condução do gestor são motivos que também estimulam a saída das pessoas das organizações” (SANTOS, 2011, p. 105).

Sendo assim, o modelo organizacional adotado pelas empresas de TIC e analisado neste trabalho através do estudo de caso da Empresa X configura uma resposta para a retenção desta mão de obra altamente qualificada. Quando perguntados sobre qual seria o modelo de empresa ideal, os *Xers* disseram que o modelo adotado pela agência correspondia ao seu ideal ou se aproximava bastante a ele (com ressalvas acerca de uma procura por maior estabilidade no emprego, como um plano de carreira concreto ou uma maior participação nos lucros).

A literatura de administração de empresas corrobora esta observação. Perrone *et al* (2013) analisam a percepção das organizações pela Geração Y. Para os trabalhadores desta faixa etária, as piores organizações para se trabalhar seriam aquelas com culturais rígidas e hierarquizadas, de maneira que se sentem motivados a deixar seus empregos quando há um clima de trabalho tenso e o conflito entre valores pessoais e organizacionais, assim como problemas relacionados à ética da organização. Este aspecto é condensado na fala do Entrevistado 8, que apesar de ter mostrado uma clara insatisfação e cansaço relacionados ao

seu trabalho, nos disse não ter projeções de deixar a empresa enquanto permanecer atuando na área de marketing digital, e na fala da Entrevistada 3:

Os pontos positivos, eu acho que não é muito nem em relação à carreira, mas com relação à empresa. O ponto positivo é que é um ambiente descontraído de certa forma, é um ambiente que eu não sinto muita pressão, eu tenho os meus afazeres, as minhas obrigações, eu consigo fazer eles no meu ritmo. Às vezes, tem que correr um pouco mais, mas tá tudo bem, faz parte, mas não é um ambiente em que dá vontade de sair correndo, sabe? Não é algo que você fala “putz, não quero estar nesse lugar aqui e quero ir embora”. Não é claustrofóbico, não é um ambiente agressivo, acho que dá pra dizer assim (Entrevistado 8, 30 anos, coordenador).

Eu acho que é muito parecido [o modelo de empresa ideal] com a empresa que eu tô e acho que é uma das razões pra eu ter escolhido ficar nela. É uma empresa que tenta integrar seus funcionários, que respeita todos os seus funcionários e que quando vê alguma coisa acontecendo não fica em cima do muro, não se exime da responsabilidade de resolução. Vai lá, faz e resolve. O que importa são as pessoas que estão trabalhando e não o cliente, tipo assim, não é que o cliente não importa, mas se tiver que escolher entre o bem estar de uma pessoa que está ali trabalhando ou o cliente, eles vão sempre escolher pelo bem estar da pessoa (Entrevistado 3, 22 anos, analista).

Segundo Forja (2009), estes jovens constroem uma relação de lealdade e compromisso com as empresas quando a cultura e ambiente de trabalho é constituído a partir de valores em comum. Percebemos a importância deste aspecto na fala de diversos entrevistados, que se sentem acolhidos e cuidados pela empresa ao considerá-la humanizada e preocupada com seu bem-estar quando a Empresa X partilha de valores éticos caros a eles, como inclusão e justiça – um dos coordenadores nos relata que a perda dos valores seria o principal motivo que o levaria a deixar a empresa.

O respeito à individualidade também é valorizado por estes jovens, o que é descrito por Perrone *et al* (2013) como uma recusa da alienação da vida, em que estes não querem se conformar às regras rígidas das organizações do passado, o que também gera uma fidelização desta força de trabalho:

Pra mim o ideal seria o que a X faz mesmo, você ter mais liberdade, ser você mesmo, questão pessoal mesmo, sabe? Você ser você mesmo e não você ser um “funcionário merda”, sabe, patrão chato, essas coisas. É um ponto positivo pra caralho, porque o pessoal começa a gostar – eu mesmo não ligava pro trabalho, hoje eu adoro, porque o ambiente é bom e porque os ideais deles são bons. (Entrevistado 7, 24 anos, analista).

Este modelo organizacional demonstra ser efetivo na retenção desta mão de obra, capaz de gerar sentimentos positivos, que desloca o controle baseado na força, exercido pela gerência no passado, para a internalização deste pelo trabalhador através do envolvimento

pessoal pelo sentimento cultivado de lealdade, como forma de controlar estes jovens vistos como “indisciplinados”. Segundo Boltanski e Chiapello (2009):

Não existe uma infinidade de soluções para " controlar o incontrolável": a única solução é, de fato, que as pessoas se autocontrolem – o que consiste em deslocar a coerção externa dos dispositivos organizacionais para a interioridade das pessoas –, e que as forças de controle por elas exercidas sejam coerentes com um projeto geral da empresa (Chiapello, 1996, 1997). Isso explica a importância atribuída a noções como "envolvimento do pessoal" ou de "motivações intrínsecas", que são motivações ligadas ao desejo e ao prazer de realizar o trabalho, e não a um sistema qualquer de punições recompensas impingido de fora para dentro' só capaz de gerar “motivações extrínsecas” (BOLTANSKI, CHIAPELLO, 2009, p. 110).

Sendo assim, a popularidade deste modelo organizacional e sobretudo deste tipo de “cultura” presente na empresa X pode ser explicada também pelo tipo de trabalhador que predomina na indústria das TIC, em sua maioria jovens. A gestão da diversidade se alinha aos anseios desta juventude, inserida em um contexto no qual o comunitário, a valorização da diferença e a garantia de igualdade de oportunidades é tão caro (NOVAES, 2009).

3.5 Subjetividade neoliberal (o empreendedor de si mesmo)

Em nosso questionário, havia uma pergunta para os entrevistados em relação à necessidade de ser empreendedor para se manter na atividade que realizam. Grande parte dos entrevistados respondeu negativamente a esta pergunta, alguns com até certo desdém e incredulidade, não sendo incomum que recebêssemos um enfático “não” acompanhado de algumas risadas.

Para eles, o significado de empreendedorismo estava diretamente ligado à abertura e gestão de uma empresa própria ou na transformação de inovações em novos negócios, talvez influenciados pelo discurso empreendedor da mídia e dos *coachs*, com histórias de sucesso sobre organizações multimilionárias a partir da ideia de um indivíduo:

Pra mim, empreendedor é aquele que vai lá, tem uma ideia e monta um negócio. Eu acho que você pode ser, mas não é necessário. Eu, os meus amigos, a minha equipe, a gente sempre tem ideias pra inovar, então eu acho que a gente precisa ser inovativo, a gente precisa inovar sempre o que a gente faz. Se a gente continuar fazendo as mesmas coisas, uma hora os concorrentes notam o que a gente tá fazendo e eles vão fazer igual, e a gente vai perder a nossa marca. Mas não necessariamente empreendedor, a gente ir lá e criar um negócio novo (Entrevistada 3, 22 anos, analista).

Não. Não, não tem que ter necessariamente esse espírito. Porque, a meu ver, o empreendedor é aquele que necessariamente quer desenvolver algo novo e não necessariamente precisa, você pode pegar algo velho e, tipo, usa pra você agora, entendeu? Desde que você seja inovador, né, porque eu acho que o empreendedor... Tem bastante gente que é empreendedor, que saiu de lá

pra abrir outra empresa e tal, mas não necessariamente... (Entrevistada 1, 25 anos, coordenadora).

Um de nossos entrevistados respondeu achar importante ser empreendedor, mas não soube elaborar o motivo, pois não sabia exatamente qual a ligação com o empreendedorismo este deveria ter, apesar de sentir que seu trabalho estava conectado de diversas maneiras com o tema. O curioso é que o mesmo entrevistado nos relatou a importância de “ter um reconhecimento pela sua pessoa”, de se fazer ser notado e fazer com que seu trabalho seja necessário – afirmação que demonstra uma certa responsabilização pelo próprio sucesso e empregabilidade, onde o indivíduo deve “vender seu próprio peixe”.

Dardot e Laval (2016) trazem uma análise acerca da consolidação da lógica neoliberal enquanto sistema normativo, ou seja, o estabelecimento desta enquanto uma nova racionalidade. Através da influência de ideias da escola econômica austríaca, a economia de mercado é estendida para todas as esferas da vida, incluindo as esferas política e social, de forma que esta nova racionalidade não tem impactos apenas na ação dos governantes, mas também na própria conduta dos governados. O indivíduo passa a funcionar como uma pequena empresa, sendo a sociedade um conjunto dessas unidades autogovernadas e autointeressadas que interagem sempre em relação de concorrência. É eliminada a noção de coletivo juntamente a um projeto de “desproletarização”, onde o trabalhador é encorajado a se ver como produtor independente, proprietário de si mesmo enquanto empresa, ou seja, *empresário de si*.

O *homo economicus*, ator racional o qual busca a maximização de seus ganhos através de o mínimo de esforços, é substituído pelo *entrepreneur*. Para os pensadores neoliberais, toda ação humana tem uma finalidade, sendo a ação racional a *elaboração de um plano individual de ação* para chegar a um fim desejado, ou seja, o planejamento meios-fim. O ator econômico é o empreendedor, essência do ser humano, em que “todo indivíduo tem algo de empreendedorismo dentro dele” sendo “característica da economia de mercado estimular esse empreendedorismo humano” (DARDOT, LAVAL, 2016, p. 144).

Este discurso se consolidou particularmente no campo da gestão empresarial, como observam os autores, com uma grande difusão do mesmo a partir dos anos 70-80 . O neoliberalismo trouxe um impacto na própria conduta dos indivíduos fabricando um novo tipo de sujeito, o *sujeito empresarial*, moldado através de técnicas de gestão que envolvem um engajamento completo do trabalhador, que não é mais visto como sujeito dócil e passivo, mas sim um sujeito ativo, que deve se doar ao trabalho, ou nas palavras de Block (2015), agir

como dono e não empregado. Ele deve mobilizar todas as suas qualidades e capacidades no trabalho, “vestindo a camisa da empresa”, e eliminando assim o distanciamento entre empresa e indivíduo. Deve trabalhar para a sua própria eficácia no trabalho enquanto um fim em si próprio, com a internalização dos dispositivos de controle e conduta em nome de seu próprio desejo (DARDOT, LAVAL, 2016).

A Empresa X realiza uma mobilização completa da subjetividade desses trabalhadores, que devem possuir qualidades como uma boa comunicação e saber trabalhar em equipe. De fato, um bom relacionamento interpessoal foi considerada a principal habilidade necessária para a realização de seu trabalho, segundo os entrevistados. A gestão neoliberal enxerga todos os domínios da vida de seus trabalhadores como potenciais recursos indiretos (DARDOT, LAVAL, 2016). A própria gestão da diversidade demonstra este fato ao transformar a inclusão de minorias em uma vantagem competitiva para a empresa, apropriando-se da subjetividade de indivíduos moldados por contextos diversos, o que oferece acesso a uma maior pluralidade de perspectivas.

É claro que este novo modelo de gestão e a produção deste sujeito está intimamente atrelada a uma precarização do trabalho, com a crescente perda de direitos, desregulamentação das relações trabalhistas e um futuro cada vez mais incerto. Ao transferir as pressões do mercado e, essencialmente, o risco para o trabalhador, a sensação de insegurança permite que as empresas exijam destes um maior comprometimento e disponibilidade (DARDOT, LAVAL, 2016).

O indivíduo deve administrar toda a extensão de sua vida como se esta fosse uma empresa, sua realização pessoal sendo obtida através do trabalho, ou melhor, que estas duas dimensões sejam inseparáveis. Ele deve gerir seus próprios conhecimentos e trabalhar por conta própria para a atualização do mesmo – o que aparece através da institucionalização do *self-learning*, na Empresa X – e deve orientar sua conduta de forma a obter maior eficácia – como as técnicas de gestão do tempo –, transformando a economia em uma disciplina pessoal. É necessário sempre trabalhar no seu aprimoramento, visando uma maior produtividade.

Sendo assim, o sujeito empresarial vincula o seu próprio sucesso ao da empresa, apesar de os riscos serem individualizados. O Entrevistado 7 diz ficar feliz quando a venda de seus clientes aumentam por ser um resultado de seu trabalho, ao mesmo tempo em que, durante boa parte da entrevista, o mesmo tenha relatado como suas ações são orientadas para ser efetivado, visando sua permanência na empresa. A relação empregatícia do estágio

(encarado como uma espécie de teste ou período probatório, no qual os mais ajustados serão incorporados à empresa) intensifica ainda mais esta responsabilização pela própria empregabilidade, intensificada pelo medo social gerado pela crise econômica da época, em que a taxa de desemprego entre os jovens chegava a 27,3%.⁵³, sem previsão de melhoras⁵⁴. A maior parte dos analistas buscam sua efetivação na empresa através da promoção para o cargo de coordenador, obrigando-os a competirem entre si:

Uma coisa que eu acho desvantajoso, é que, não da minha área, mas em outras áreas têm uma cultura de competitividade. Mas isso eu acredito que em toda empresa, e eu acho que isso fomenta um pouco o sentimento de ansiedade das pessoas, no sentido de que, por exemplo, eu sou estagiária e fica aquela angústia de “será que eu vou ser efetivada?” (...) Eu acho que comparação, autocobrança também. Isso eu falo por mim, a comparação eu acho que é um problema geral, mas a autocobrança é algo que pode deixar mais aflorada essa ansiedade de “putz, será que eu tô mandando bem? Será que eu não tô?” Sabe, eu acho que é um fator que influencia também, tendo em vista essa cultura competitiva (Entrevistada 9, 19 anos, analista).

É possível observar na fala dos *Xers* sua concepção enquanto empresários de si mesmos, ainda que a um nível mais subjetivo, internalizado por eles. Estes falam em quais aspectos envolvidos no trabalho da X se empenham em desenvolver suas competências, “me agregando mais” (Entrevistado 15) e sobre o que podem aprender e retirar do trabalho, enxergando o ambiente empresarial como um ambiente de formação (“eu acho que me vejo trabalhando aqui por um tempo, tem muita coisa pra aprender ainda” - Entrevistado 12), e a si mesmos como projetos a serem aperfeiçoados para melhor competirem no mercado de trabalho. O sujeito empresarial é “especialista em si mesmo, empregador de si mesmo, inventor de si mesmo, empreendedor de si mesmo: a racionalidade neoliberal impele o eu a agir sobre si mesmo para fortalecer-se e, assim, sobreviver na competição” (DADORT, LAVAL, 2016, p. 325).

Além da internalização dessas práticas, percebidas como um desejo de melhorar a si próprio e sua produtividade inerente ao próprio indivíduo, há ainda um novo dispositivo de controle exercido sobre estes trabalhadores, que se diferencia dos dispositivos da gerência tradicional: a responsabilização (*accountability*).

A instauração de técnicas de auditoria, vigilância e avaliação visa a aumentar

53 [G1 – Jovens são os mais afetados pela piora do mercado de trabalho e comprometem o futuro da Previdência. 21 de junho de 2019.https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/06/21/jovens-sao-os-mais-afetados-pela-piora-do-mercado-de-trabalho-e-comprometem-futuro-da-previdencia.ghtml](https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/06/21/jovens-sao-os-mais-afetados-pela-piora-do-mercado-de-trabalho-e-comprometem-futuro-da-previdencia.ghtml)

54 Valor Econômico – Brasil terá 12 milhões de desempregados por cinco anos, diz OIT. 20 de janeiro de 2020. <https://valor.globo.com/mundo/noticia/2020/01/20/brasil-tera-12-milhoes-de-desempregados-por-cinco-anos-diz-oit.ghtml>

essa exigência de controle de si mesmo e bom desempenho individual. Embora os *coachs* de subjetividades eficazes visem a fazer de cada indivíduo um “especialista de si mesmo”, o essencial, como bem notou Éric Pezet, é fabricar o homem *accountable* [responsável]. As técnicas de produção do eu produtivo estão intimamente ligadas a esse modo de controle como momentos preparatórios ou sequências reparadoras (DARDOT, LAVAL, 2016, p. 343).

Aqui também há uma relação com o risco, mas, mais do que isso, invoca as práticas da Empresa X de gerenciamento do tempo e de produtividade. São técnicas de produção do eu produtivo, do indivíduo que é responsável por todo o processo produtivo, que responde pelos seus atos e sua performance. As técnicas de gestão estimulam o bom desempenho individual desses sujeitos, através de práticas de controle que devem ser internalizadas e adotadas por cada “empresa de si mesmo”. Dardot e Laval (2016) falam das técnicas de avaliação impostas pelas empresas a seus empregados, produzindo o que os autores chamam de *subjetivação contábil* – a Empresa X vai além neste aspecto, ao submeter seus trabalhadores a exercícios de autoavaliação. O entrevistado 5 nos relata um desses procedimentos de autoavaliação, em que os indivíduos dão notas para o próprio desempenho, assim como seu time deve refletir sobre o que os torna menos produtivos:

Ontem a gente tava tendo um treinamento que é, tipo, de gestão de tempo, e a gente foi pedido pra parar pra pensar e refletir sobre o que mais mata nosso tempo, e é *zoeira* entre time, assim, a gente ficava zoando e conversando (Entrevistado 7, 24 anos, analista).

Este exercício é entendido como um aprimoramento pessoal, novamente trazendo a ideia de que toda a vida do sujeito é transformada em potencial produtivo, em dimensões de sua própria empresa, sendo impossível desvencilhar o trabalho do eu. Para além dessa análise, as orientações e avaliações não precisam ter origem na gerência, mas são produzidas através da autocrítica gerada por esse sentimento de responsabilidade.

Ainda segundo Dardot e Laval, o antigo sistema de julgamento burocrático era calculado através da posição do indivíduo neste sistema de classificação e sua eficácia pessoal avaliada através de títulos, experiência e diplomas. Agora, ele é avaliado apenas pela sua produtividade e não por sua trajetória profissional. Na Empresa X, um bom time é aquele que triplica as vendas de seu cliente ou aumenta a conversão para o seu site, independente de há quanto tempo esses indivíduos estão dentro da empresa, se são formados em marketing ou graduandos em engenharia civil. A lógica do mercado se estende para os recursos humanos, em que o importante não são os conhecimentos e formação desses profissionais, sua trajetória

profissional e educacional e o que estes podem agregar à empresa: o mais valioso é a sua capacidade produtiva. Não é fundamental para a Empresa X o curso de formação dos estagiários, por mais que essa se vanglorie, em seu site, do fato de sua equipe ser composta por profissionais dos cursos de engenharia e tecnologia. Na prática, atuam na empresa graduandos em ciências sociais, linguística, matemática, estatística, biblioteconomia, etc.: o importante é mostrar resultados.

É por este mesmo motivo que coordenadores se tornam facilmente substituíveis: os mesmos resultados podem ser obtidos por qualquer analista que tenha se destacado em sua performance. Não há mais um conforto na experiência acumulada, pois são consideradas apenas as competências imediatamente utilizáveis (DARDOT, LAVAL, 2016). A promoção de um analista a coordenador é movida apenas pelos resultados apresentados por este, o que explica a efetivação da Entrevistada 3 após apenas seis meses de ingresso na agência.

Como já apontado, a gerência é suavizada através de hierarquias horizontalizadas, pois, graças à internalização do controle, não há um sujeito ativo exercendo-o, apesar de este se impor através de outros dispositivos. Não é possível enxergar de que direção está vindo a coerção e o controle, ainda que o controle seja sentido pelos trabalhadores da Empresa X na figura do cliente. Com a lógica da responsabilidade e da avaliação, há uma eliminação do conflito:

Uma vez que a equipe e o indivíduo aceitam entrar na lógica da avaliação e da responsabilidade, não pode mais haver contestação legítima, pelo próprio fato de que é por autoc coerção que o sujeito realiza o que se espera dele. Em todo caso, o sujeito no trabalho parece mais vulnerável na medida em que a gestão exige dele um comprometimento integral de sua subjetividade (DARDOT, LAVAL, 2016, p. 354)

Considerações finais

A partir da década de 70, observamos o surgimento de uma chamada “economia informacional” associada a um regime de acumulação flexível, em uma era marcada por inovação comercial, tecnológica e organizacional, com a reestruturação da indústria tradicional e o surgimento de um modo de produção baseado na geração de conhecimentos e processamento da informação (CASTELLS, 1999). A inovação, comunicação, flexibilidade e rapidez se tornam peças-chave no processo produtivo, acompanhadas de mudanças organizacionais nas empresas e a busca por um tipo de trabalhador diferente daquele adaptado à racionalização e especialização extrema encontrada anteriormente. O setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) está na ponta deste modelo da empresa flexível, como peça central na economia informacional, e articulando flexibilidade e novas tecnologias.

O Google, empresa multinacional de serviços online e software situada no Vale do Silício nos EUA, é reconhecida como um exemplo de flexibilidade em seu modelo de gestão e ambiente de trabalho, sendo seu modelo organizacional amplamente adotado pelas empresas do ramo das TIC. A proposta de nossa pesquisa foi analisar como os trabalhadores vivenciam as mudanças inspiradas no modelo de organização do Google, buscando verificar em que medida a proposta de um trabalho criativo e de um ambiente descontraído e pouco hierárquico se consolida na prática de trabalho desses sujeitos, assim como seus impactos sobre vida pessoal, saúde e subjetividade destes trabalhadores.

Para tanto, utilizamos os trabalhos na área de Ciências Sociais acerca dos trabalhadores de TI. Entretanto, devido à relativa novidade acerca do tema destes novos modelos organizacionais, também recorreremos a textos das áreas de administração e publicidade com a finalidade de comparar os resultados de nossa pesquisa com o discurso empresarial praticado por estas empresas. No decorrer da pesquisa, descobrimos que o espaço descontraído do escritório com seus videogames, *snack bars* e sofás coloridos (também encontrado em diversas empresas da área das TIC, como descobrimos em relatos de diversos autores de nossa revisão bibliográfica) configura vantagens pontuais as esses trabalhadores, vistos como mecanismos de “descompressão” do stress resultante de seus trabalhos e que contribui para a aura criativa e divertida dessas empresas, assim como se configura enquanto forma de atração de uma mão de obra jovem e qualificada, sobretudo no caso de São Carlos enquanto cidade-universitária.

O quadro de funcionários da Empresa X, objeto de nosso estudo de caso e escolhido especialmente pela publicização da conexão de seus fundadores com o Google, é composto por universitários provenientes da Universidade Federal de São Carlos e Universidade de São Paulo, sendo em sua maioria homens brancos e jovens, com menos de 30 anos – dado condizente com as pesquisas sobre trabalhadores de tecnologia da informação e comunicação. A maior parte dos entrevistados são graduandos de cursos da área de exatas e nenhum dos trabalhadores possuía qualquer formação em marketing digital, sequer qualquer familiaridade com o tema anteriormente à sua entrada na agência.

A localização da empresa se mostrou parte de uma estratégia de acesso a mão de obra sobrequalificada, jovem e barata através da forma de contrato do estágio, que reduz os custos de contratação ao livrar a empresa dos encargos sociais associados a outras formas de contratação formal, mas também produzindo uma relação ambígua de mentor-empregador. Estratégias como compartilhamento de informações entre os empregados, camufladas em lemas como “valores de aprender e ensinar” e o acesso a este grande contingente de trabalhadores universitários possibilita a precarização de seus trabalhadores formais (CLT), ao gerar um clima de instabilidade e insegurança no emprego sob a ameaça de existirem mais de 300 estagiários esperando uma efetivação, como dito por um informante, colocando seus funcionários em um estado competição generalizado. Para além, a insegurança no trabalho e mentalidade neoliberal (exacerbadas pelo momento político e econômico) impedem a criação de formas de resistência efetivas por parte de seus coordenadores. Esses fatores resultam em uma alta rotatividade de seus trabalhadores, pois os coordenadores deixam a empresa em busca de melhores salários e maior segurança no emprego, e analistas encerram seu estágio devido a obrigações acadêmicas ou para atuar em sua área de formação.

Apesar da organização do espaço de trabalho ser um tema central em nossa pesquisa, a gestão da diversidade e a cultura da empresa se destacaram na fala dos trabalhadores com o decorrer da realização das entrevistas, sendo mencionadas pelos entrevistados como os maiores benefícios e vantagens de se trabalhar na agência de marketing digital. A gestão da diversidade, método de gerência que tem ganhado crescente popularidade nos últimos anos, se caracteriza pelo esvaziamento do sentido político do termo, onde a diversidade passa a significar uma valorização da identidade de cada sujeito. Conforme a literatura empresarial consultada, este modelo tem o objetivo de minimizar os conflitos decorrentes da inserção de minorias no local de trabalho, mas também produz vantagens competitivas para a empresa,

pois um capital humano diversificado contribui para uma maior flexibilidade, adaptabilidade e criatividade na resolução de problemas na empresa.

Para além dessas vantagens, descobrimos, em nossa pesquisa, como a gestão da diversidade é responsável por gerar uma boa publicidade para a empresa, garantindo à Empresa X diversos prêmios como uma das melhores agências para se trabalhar no país, ao mesmo tempo em que também cultiva um sentimento de lealdade e gratidão por parte dos empregados, que se sentem valorizados e cuidados em razão de a empresa compartilhar de seus valores e ser um espaço inclusivo e tido por estes como “humanizado”.

A cultura da Empresa X intensifica esses sentimentos e cria uma espécie de senso de comunidade, melhorando o desempenho das equipes através das integrações promovidas e a formação dos grupos de trabalhadores da empresa, responsáveis por assuntos diversos relacionados, desde a compra e manejo de estoque de comida dos *snack bars* da agência, até programas de treinamento e eventos responsáveis pela conscientização de temas relacionados a minorias, como o Grupo de Diversidades. Os grupos da X apareceram com frequência nos relatos dos trabalhadores, em que todos os entrevistados eram membros ativos, já foram membros ou planejavam participar de algum grupo no futuro.

As características que os Xers julgavam positivas na cultura da empresa eram, em sua maioria, resultados de ações promovidas pelos próprios funcionários através dos grupos. Estes não só permitem que os trabalhadores criem um maior senso de comunidade através de seu trabalho, mas também que se sintam parte essencial das engrenagens que fazem a Empresa X funcionar. Há, então, uma espécie de paradoxo, em que os funcionários são responsáveis pela própria gestão e criação da cultura da empresa, ao mesmo tempo em que a empresa é percebida por estes como o modelo de empresa ideal justamente pela manutenção desta cultura, que é produto do seu próprio trabalho não-remunerado.

A cultura e configuração dos espaços de trabalho da X são usados como táticas de fidelização de seus trabalhadores, parte de uma estratégia em que o foco deve ser na experiência de se trabalhar na agência e não em incentivos monetários – há uma espécie de moralidade neste discurso, sob a desculpa de “quem vem pelo dinheiro, vai pelo dinheiro”. Esta descoberta se alinha aos achados de Boltanski e Chiapello (2016), em que a nova geração de trabalhadores necessita de motivações para além de seu salário para realizar seu trabalho. Não são oferecidas bonificações baseadas no desempenho ou oportunidade de participação nos lucros, mas sim experiências: *pizzadas* e *happy hours* após períodos intensos de trabalho,

semelhantes a verdadeiras festas universitárias, visitas a parques de diversões e eventos de competição de videogame. Estas experiências são ainda mais valorizadas pelos jovens universitários trabalhadores da Empresa X, que compartilham destes eventos de integração no trabalho juntamente a outros colegas, não só de trabalho, mas também de universidade, o que acaba por contribuir para a concepção da agência enquanto uma empresa divertida e idealizada.

A hierarquia horizontalizada também contribui para essa sensação, em que analistas (estagiários) e coordenadores não sentem um controle ativo de seus superiores. Como a organização do trabalho na área das TIC é orientada por projetos que visam atender as necessidades e anseios de um determinado cliente, o controle é colocado na mão deste e descolado da figura do gerente. Coordenadores e analistas são responsáveis por lidar com as expectativas dos clientes, traçando planos de ação baseados em sua demanda, mas também sendo responsáveis diretos pela manutenção de um bom relacionamento com o cliente. Todos os trabalhadores entrevistados consideraram seu trabalho estressante e identificaram o cliente como fonte deste stress, sobretudo os coordenadores, que demonstraram uma grande preocupação em “fortalecer” o relacionamento com o cliente, se mostrando sempre solícitos e disponíveis.

Não é necessário um controle "à força" sobre os trabalhadores, pois há uma internalização do controle. Através de técnicas como self-learning, autoavaliação e ferramentas de controle do tempo, os trabalhadores da Empresa X devem se tornar autogeridos e automotivados, responsáveis pelo seu próprio sucesso e fracasso. Isto resulta em uma individualização do trabalho: um funcionário que faz muitas horas extras não é visto como reflexo de uma intensificação do trabalho, mas sim como alguém que fez uma má gestão de seu tempo.

Os trabalhadores também abordaram a questão da flexibilidade. De acordo com estes, ser flexível é uma qualidade essencial para se trabalhar na X devido à própria natureza das mudanças tecnológicas que fazem parte de seu trabalho, o que traz uma obrigação de se atualizarem constantemente sobre novas tecnologias e plataformas de trabalho. Também é necessário ser adaptável às diferentes trocas de clientes, colegas de time, jornada e local de trabalho. Esta flexibilidade é positivada pelos trabalhadores da X – sempre em comparação à rigidez das empresas tradicionais –, sobretudo em relação à flexibilidade dos horários de trabalho, que permitem a conciliação do estágio com seus estudos. No entanto, os horários de

entrada e saída no trabalho são frequentemente orientados pelas necessidades de atendimento a seus clientes e pela exigência de participação em reuniões diárias, sejam estas com os clientes, coordenador da equipe ou gerente.

A realização de nossa pesquisa possibilitou uma visão mais ampla sobre este modelo de organização do trabalho, tão popular nas empresas de tecnologia da informação e comunicação, contribuindo para o campo de estudo dos profissionais de TI e organização do trabalho. Também observamos a dinâmica particular do trabalho que ocorre em São Carlos enquanto cidade universitária, onde a contratação através do vínculo do estágio é uma estratégia cada vez mais comum entre as empresas de tecnologia na localidade.

É importante mencionarmos que, no decorrer da pesquisa, observamos uma mudança nos relatos colhidos. Em nossas primeiras entrevistas, uma parcela considerável dos entrevistados disseram ter pretensões em mudar de área, voltando a atuar em sua área de formação ou abrir um negócio próprio. Este tipo de relato desapareceu no decorrer da pesquisa, em que os entrevistados passaram a considerar a perspectiva de uma carreira na Empresa X. O tópico da efetivação na empresa passou a ser fonte de preocupação entre os estagiários entrevistados, que procuravam uma maior segurança em relação a sua empregabilidade. O motivo alegado pelos entrevistados foi a crise econômica e o medo do desemprego ao se graduarem em seus cursos.

Apêndice I: Contextualização e atualizações

Esta monografia é um recorte de um período específico da Empresa X e de seus trabalhadores, tendo sido a mesma realizada durante o ano de 2019 como parte de uma pesquisa de iniciação científica vinculada a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). Portanto, o relato dos trabalhadores, a configuração do trabalho e das formas gerenciais da Empresa X, bem como seu espaço físico descritos neste trabalho, são parte de uma realidade específica deste intervalo de tempo, não podendo ser desvinculadas de seu *zeitgeist* da época.

De qualquer forma, não pretendo questionar neste apêndice a relevância desta pesquisa, em especial por retratar uma realidade ainda vigente em muitas empresas no setor das TICs. Pretendo apenas realizar uma contextualização, de forma breve, sobre as transformações sofridas no mundo do trabalho pós-COVID19 e os impactos da pandemia para a empresa e trabalhadores, objetos de nosso estudo. Esta atualizada exposição da pesquisa é possibilitada pelo meu novo papel no campo estudado, desta vez não apenas como pesquisadora, mas também como parte integrante do quadro de colaboradores da empresa.

Em dezembro de 2019, as autoridades chinesas informaram à Organização Mundial de Saúde (OMS) sobre casos de uma pneumonia atípica em Wuhan, cidade de grande importância industrial, tecnológica e logística no Leste Asiático, com uma população de cerca de 11 milhões de habitantes. O vírus responsável, chamado SARS-CoV-2, foi identificado em janeiro de 2020 e a OMS classificou a pandemia de COVID-19 no mês de março de 2020, cerca de três meses após o primeiro caso da doença ter sido identificado.

No Brasil, as primeiras mortes relacionadas à COVID-19 foram registradas em março de 2020, nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Em pouco tempo, a doença se espalhou por todo o país, alcançando todos os estados e o Distrito Federal. O então presidente Jair Bolsonaro fez um pronunciamento, também em março, defendendo a retomada das atividades e minimizando a gravidade da pandemia, o que gerou controvérsias e debates. Ao longo dos meses, com o avanço da doença altamente contagiosa, os números de infecções e óbitos aumentaram exponencialmente. O *lockdown*, confinamento e restrição de circulação da população, foi implementado em algumas regiões durante o auge da crise com o objetivo de reduzir a circulação de pessoas e, conseqüentemente, a taxa de transmissão do vírus. Durante o *lockdown*, as pessoas foram instruídas a ficar em casa e somente sair para atividades

essenciais, como compras de alimentos e medicamentos.

A adoção das medidas restritivas colaborou para agravar a crise econômica mundial, que já vinha desde 2008. Em 2020, a economia global sofreu um encolhimento de 5,2%, levando a uma recessão acentuada em diversos países⁵⁵. No Brasil, a pandemia chegou em meio a uma economia já em crise após uma recessão em 2015 e 2016. A situação do mercado de trabalho também era preocupante, com milhões de desempregados e subocupados, além de um alto número de trabalhadores informais, formando um cenário delicado para enfrentar os desafios econômicos trazidos pela pandemia.

A pandemia da COVID-19 teve um impacto avassalador na sociedade em todo o mundo. Além do custo humano, a pandemia desencadeou uma série de efeitos socioeconômicos, transformando profundamente a vida das pessoas e as dinâmicas sociais. Como já observado por Harvey (1999) e pontuado por Durães, Bridi e Dutra (2021), as crises no sistema capitalista desencadeiam mudanças no trabalho, processos de produção, organizações e direitos trabalhistas, levando a uma transição do emprego para formas cada vez mais precárias e inseguras. Com uma nova crise econômica rondando sobre o país e o estabelecimento de medidas de isolamento social, o trabalho remoto surge como alternativa de regime de trabalho para prevenção da disseminação do contágio e manutenção do emprego.

Diante do avanço da pandemia, a empresa X decreta o novo regime de trabalho remoto para seus funcionários em março de 2020. Antes das portas de seus três escritórios na cidade de São Carlos serem fechadas, é permitido que seus funcionários se dirijam até o mesmo, com horário agendado, para retirada de equipamentos que facilitem o trabalho em casa durante este período “temporário”: cadeiras, notebooks, monitores, apoio de pés, mouse e teclados foram fornecidos a todos. Pontualmente, a empresa também passa a fornecer uma ajuda de custos a todos, de estagiários a gerentes, no valor de 130 reais.

O discurso neste momento é de que logo todos estariam juntos novamente, confraternizando no escritório, com a rápida implementação do trabalho remoto: "saúde dos Xers em primeiro lugar", como disseram seus fundadores. Não houve demissões em massa na empresa, que não parou de crescer durante a pandemia com a abertura de novos processos seletivos na segunda metade de 2020.

55 'The World Bank. A Covid-19 lança a economia mundial na pior recessão desde a Segunda Guerra Mundial, junho 2020. Disponível em: <https://www.worldbank.org/pt/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>

Durante a pandemia, o Brasil enfrentou um agravamento do desemprego, à medida que as medidas de isolamento social e as restrições nas atividades econômicas permaneciam. Segundo dados da PNAD Covid-19, entre 20 e 26 de setembro de 2020, a taxa de desocupação chegava a 14,4%, com 15,3 milhões de pessoas impedidas de procurar emprego devido à pandemia ou por falta de trabalho em sua localidade. A Fundação Getúlio Vargas realizou um estudo em 2021 revelando que a renda média do brasileiro se encontrava 9,4% abaixo do nível final de 2019, período em que o Brasil já passava por crise econômica. Os jovens foram particularmente afetados por este momento do mercado de trabalho, em que sua inserção encontrou-se ainda mais turbulenta: em 2020, a taxa de desemprego da população de 18 a 24 anos foi de 29,7%, 123% maior do que a taxa de desemprego da população geral (13,3%):

É um período que tem gerado muitas incertezas em relação ao que pode acontecer durante e após a pandemia de covid-19. As entrevistas que realizamos com jovens entre 15 a 29 anos demonstram que aqueles que tinham trabalho e o deixaram por conta do isolamento social não sabem se, quando retornarem às atividades consideradas “normais”, terão o emprego garantido. Outros, que só estudavam e tinham projeções para exercer uma profissão, com a suspensão das aulas não estão certos de que terão emprego após a conclusão do curso de nível superior(...). (LUZ, FEFFERMANN, ABRAMOVAY et al., p. 191, 2021)

É neste contexto em que minha entrada na empresa se dá. Com o futuro acadêmico incerto devido aos cortes no orçamento sofridos pelas universidades federais em 2020, me candidato ao processo seletivo para estágio em Mídias Pagas em julho do mesmo ano. Em novembro, minha entrevista de emprego é agendada.

Durante a entrevista, sou indagada por uma série de questões que visam medir meu fit cultural com a empresa, o que não passa de uma série de perguntas que buscam entender se compartilho os valores da mesma, já relatados no decorrer da monografia. Já na segunda parte, sou apresentada com um *guesstimate*, isso é, um exercício em que devo realizar extrapolações estimativas de situações que só poderiam ser definidas como bizarras: *Quantas pizzas são vendidas no estado de São Paulo? Por quanto você venderia uma máquina de teletransporte? Quantos kms você consegue escrever com uma caneta esferográfica?* Todas as respostas devem ser apresentadas dentro de uma lógica “razoável”, é claro. O objetivo do processo é entender se você possui as qualidades analíticas necessárias para desenvolvimento do trabalho: raciocínio lógico, “criativo” e rápido. É importante salientar aqui que as entrevistas não são realizadas pelo departamento de recursos humanos. Os responsáveis pela

aprovação ou negativa são líderes de equipe da área (coordenadores), após um treinamento de capacitação do RH com duração de apenas uma hora (como venho a descobrir posteriormente, após assumir um desses cargos de liderança).

Em dezembro, recebo a notícia da aprovação no processo seletivo, com previsão de entrada para fevereiro de 2021. Após um mês de treinamento, ainda sob regime de trabalho remoto, passo a atuar como parte integrante de um time que atende um pequeno cliente da empresa.

Com o decorrer da pandemia, o caráter “temporário” do *home office* passa a se dissipar. Dois dos três escritórios da Empresa X foram fechados, com apenas um deles funcionando como forma de retirada de equipamentos de novos contratados ou espaço para reuniões no caso de recebimento de visitas de clientes. A informação passada diretamente pelos quadros seniores da empresa é de que os gastos para manter um escritório aberto eram muitos, sendo o home-office mais vantajoso para a empresa, sem nenhuma suavização deste fato. O quadro de funcionários da empresa, com apenas 300 empregados no começo da pesquisa em 2019, dispara para 1.500 no final de 2022. A Empresa X agora lida com novos desafios: como manter uma cultura organizacional flexível, divertida e despojada em um ambiente em que as relações se dão virtualmente? Como manter viva a “Cultura Xer” em uma empresa cada vez maior, em que seus funcionários relataram a sensação de pertencimento e a interação como uma das principais vantagens da empresa?

Os grupos da X também precisam se reinventar. Os grupos da cultura e treinamentos passaram a atuar em rede, com grupos menores responsáveis pela cultura atuando em cada gerência. Também houve o surgimento de um novo grupo, o *Cuidar*, responsável por promover ações de saúde mental, fomento à prática de exercícios físicos, ginástica laboral, etc. Esta era a resposta da empresa para lidar com os efeitos de uma vida mais sedentária em trabalho remoto e pandemia, assim como quadros cada vez mais frequentes de *síndrome de burnout*.

As fronteiras entre o trabalho e o não-trabalho se tornaram ainda mais tênues. Responder mensagens de *Whatsapp* de clientes e colegas de trabalho e a prática de horas extras para cumprimento de prazos, relatadas no capítulo 3, ainda perduram, com a diferença de que não há delimitação do tempo de trabalho por um espaço físico. O ambiente doméstico e de trabalho se imbricam, sendo impossível dissociá-los.

Há também a perda das relações sociais, com experimentação de sentimentos como solidão e isolamento por parte daqueles que já estavam na empresa anteriormente à migração para o regime remoto, repercutindo na saúde mental dos envolvidos, como também foi observado por Oliveira (2017) em sua tese *Do fim do trabalho ao trabalho sem fim: o trabalho e a vida dos trabalhadores digitais em Home Office*. Durante os primeiros meses de minha entrada, participei do grupo da cultura de minha gerência, observando de perto a utilização de alguns mecanismos para “manutenção das cultura X” e diminuição dos sentimentos de isolamento – reuniões de 15 minutos para *cafezinhos* agendadas periodicamente durante duas vezes na semana (com uma lista de convidados extensa, o que tornava o bate-papo casual por vídeo chamada um tanto confuso), *happy hours* virtuais com a distribuição de cupons de aplicativos de entrega de comida como forma de incentivar a participação e premiações jocosas para “*o mais bem vestido do ano*”, “*o que nunca liga a câmera*” e o “*melhor contador de histórias*”.

Em maio de 2021, foi anunciada à imprensa a aquisição da Empresa X por uma holding internacional de marketing, tecnologia e publicidade. A X, maior autoridade em Marketing Digital na América Latina, agora faz parte de um grupo global do setor. A mudança foi comunicada anteriormente a seus funcionários em uma das reuniões gerais da organização (prática comum nas empresas de tecnologia da informação e comunicação e popularmente chamadas de *Town Hall*, onde funcionários de todos os níveis se reúnem para ouvir de seus líderes de operações, fundadores e/ou gerentes sobre o estado da empresa). Tal notícia foi recebida com certa sensação de inquietação, em que perguntas sobre a segurança de seus empregos e salários poderiam ser lidas no bate-papo da chamada. Entretanto, uma curiosa preocupação aparecia com frequência durante o processo de transição em outras reuniões gerais: *Como ficará a cultura da X?*

Há um sentimento geral de que a aura de empresa jovem, descomplicada e transparente da X será substituída por um processo de burocratização e padronização dos processos – a apreensão de que um dos lemas da empresa, “*cuidamos com carinho*”, será substituído por uma sede de lucros infundável que o fantasma de uma multinacional representa. Esta ansiedade é ainda mais agravada pela perda de identidade de seus colaboradores devido a troca do nome da Empresa, imposta como forma de pertencer ao novo grupo – não somos mais *Xers*, mas sim *Marketing Monkeys*⁵⁶ É neste atual momento que a

56 Nome fantasia.

empresa X e seus funcionários se encontram.

Apêndice II: roteiro de entrevista

MODELO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO APLICADO AOS TRABALHADORES DA EMPRESA X

- **TRAJETÓRIAS DE TRABALHO/CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO**

1. Qual o seu primeiro contato com TI/Marketing digital?
2. Como conseguiu o atual emprego?
3. Há quanto tempo está nesse trabalho/empresa?
4. Tem algum vínculo ou contrato?
5. Qual é seu cargo/função?
6. O que se faz nesse cargo ou função?
7. Qual o tipo de remuneração (mensal, semanal, por projeto, outras)?
8. Possui benefícios adicionais? Se sim. Quais? (Auxílios refeição e alimentação; assistência médica, odontológica e de medicamentos; auxílio escola; creche; vale transporte; seguro de vida, entre outros.).
9. Você trabalha em equipe, sozinho, com um grupo de trabalhadores?
10. Quantas horas costuma trabalhar por dia?
11. Qual é seu horário de entrada e saída no trabalho? Esse horário é fixo ou varia?
Quantas horas costuma trabalhar por dia?
12. Faz horas extras? Em que situação? Se faz horas extras, estas são remuneradas ou vão para um banco de horas?
13. Quais são as principais atividades da empresa? (O que fabrica, projeta ou que serviços presta.)

14. Costuma levar trabalho pra casa depois do horário, em finais de semana e/ou feriados?
15. Costuma atender telefonemas ou responder e-mails ou mensagens de trabalho e/ou de clientes quando está fora da empresa ou do horário de trabalho?
17. Seu trabalho é supervisionado por alguém? Como é essa supervisão? O cliente participa?
19. Em algum momento você trabalha fora do espaço físico da empresa? (Home-office)
CASO SIM:
1. De onde partiu a decisão de trabalhar em home-office? (Caso tenha partido do entrevistado, explorar o porquê da escolha).
 2. Trabalha exclusivamente em home-office?
 3. Quais as vantagens e desvantagens?
 4. Como separa trabalho/lazer e vida pessoal? Quais as estratégias utilizadas?
20. Você gosta do trabalho que faz? Quais são as vantagens e desvantagens (pontos positivos e negativos) do seu trabalho?
21. Você se vê trabalhando com isso a longo prazo, considera a perspectiva de carreira?
22. Você se imagina neste mesmo trabalho/nesta mesma empresa daqui a cinco anos? Considera importante trabalhar por bastante tempo num mesmo lugar?
23. Possui vínculo sindical? Qual sindicato?
24. Se é sindicalizado, qual a importância do sindicato para você?

• **RELAÇÕES INTERPESSOAIS E GÊNERO**

1. Como é a sua relação com seus colegas de trabalho?
2. Como é a sua relação com seus superiores?
3. Você definiria o local de trabalho como inclusivo?
4. Como você avalia o fato de ser uma área predominantemente masculina?

5. Como foram suas experiências de trabalho na mesma área com o sexo oposto?
6. Se relaciona com seus colegas de trabalho fora do horário do expediente?

- **AUTONOMIA E CRIATIVIDADE**

1. Você considera que sua atividade exige criatividade e inventividade? (Ou inovação).
2. Dê um exemplo de criatividade exigida no dia a dia.
3. Você considera que possui autonomia em seu trabalho? De que forma?
4. Caso não concorde com um procedimento, existe espaço para discussão no desenvolvimento de projetos?
5. Quais as qualidades necessárias para permanecer na atividade que exerce?
6. É necessário ser flexível para permanecer na atividade?
7. É necessário ser empreendedor para se manter na área?

- **LAZER**

1. Você costuma tirar férias? Você se recorda quando tirou férias pela última vez? Quanto tempo ficou de férias? O que fez no período?
2. 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?)
3. Você costuma participar das atividades (palestras, rodas de conversa, festas) realizadas pela empresa em seus horários de lazer?

- **SAÚDE**

1. Você já tem ou teve algum problema de saúde nos últimos três anos? Que tipo? (explorar

físico, psicológico ou mental).

2. Para você, esses problemas estão relacionados de alguma forma com o seu trabalho?
3. Você considera seu trabalho estressante? O que o torna estressante?
4. Você faz uso de medicamentos? (Automedicação ou prescritos)

- **ORGANIZAÇÃO/AMBIENTE DE TRABALHO**

1. Você considera importante um ambiente de trabalho flexível, mais descontraído? Por quê?
2. Você tem um espaço determinado para trabalhar na empresa?
3. Quais comodidades/amenidades a empresa fornece aos trabalhadores no local? Há algum controle sobre estas?
4. Você as utiliza durante a jornada de trabalho? E fora da jornada?
5. A disponibilidade dessas comodidades influenciam no desempenho de seu trabalho?
6. Você se sente conectado/integrado aos valores da empresa? Qual a importância disso para você?
7. Você faz parte de algum grupo?
8. Há algum código de vestimentas a ser seguido?
9. Qual seria o modelo de empresa ideal para você?

Referências bibliográficas

- ALBERTIN, A. L. **O Comércio eletrônico evolui e consolida-se no mercado brasileiro.** RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 94-102, Outubro/Dezembro de 2000.
- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações.** RAE, v. 44, n. 3, Jul/Set, p. 21-29, 2004.
- BECKER, H. S. **Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais.** São Paulo, Hucitec, 1997.
- BENDER, F. K.; SILVA, D. Q. **Estresse profissional, gênero e trabalhadores de tecnologia de informações: Uma revisão sistemática.** Revista Espacios, v. 37, n. 3, p. 5, 2016.
- BENNER, C. **Work in the New Economy: Flexible Labor Markets in Silicon Valley.** Malden (MA), Blackwell Publishers Ltd, 2002.
- BLANK, S; DORF, B. **Startup: Manual do empreendedor, o guia passo a passo para construir uma grande companhia.** Editora Alta Books, Rio de Janeiro, 2014.
- BLOCK, L. **Um Novo Jeito de Trabalhar.** Editora Sextante. Rio de Janeiro, Editora Sextante, 2015.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista: A Degradação do Trabalho no Século XX.** Zahar Editores S.A., Rio de Janeiro, 1981.
- BRIDI, M. A.; BRAUNERT, M. B. **O trabalho na indústria de software: a flexibilidade como padrão nas formas de contratação.** Caderno CRH, Salvador, v. 28, n. 73, p. 1-15, Janeiro/Abril de 2015.
- BRIDI, M. A. **A pandemia Covid-19: crise e deterioração do mercado de trabalho no Brasil.** Estudos Avançados. v. 34, n. 100, p. 141-166, 2020.
- BRIDI, M. A.; DURÃES, B.; DUTRA, R. Q. **O teletrabalho na pandemia do covid-19: uma nova armadilha do capital?** Revista Sociedade e Estado, v. 36, n. 3, p.945-966, Setembro/Dezembro 2021.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. **O novo espírito do capitalismo.** São Paulo, Martins Fontes, 2009.
- CAMARGO, S. **Considerações sobre o conceito de trabalho imaterial.** Pensamento Plural,

n. 9, p. 37-56, 2011.

CANCLINI, N. G. **De la cultura postindustrial a las estrategias de los jóvenes.** In: CANCLINI, N.G.; CRUCES, F.; POZO, M.U.C. Jóvenes, culturas urbanas y redes digitales. Madrid; Barcelona: Fundación Telefónica; Editorial Ariel, 2012. p. 3-18.

CARCANHOLHO, M. D.; BARUCO, G. C. C. **A estratégia neoliberal de desenvolvimento capitalista: caráter e contradições.** Revista Praia Vermelha, Rio de Janeiro, v. 21, nº1, p. 9-23, Jul-Dez 2011.

CARDOSO, F. H. **Empresário Industrial e Desenvolvimento Econômico no Brasil.** São Paulo, Difusão Europeia, 1964.

CASAQUI, V.; RIEGEL, V. **Google e o consumo simbólico do trabalho criativo.** In: **comunicação, mídia e consumo.** São Paulo. Vol. 6, n. 17, p 161-180. Novembro, 2009.

CASTEL, R. **Metamorfoses do trabalho.** In: FIORI, J.L.; LOURENÇO, M.S.; NORONHA, J.C. Globalização: o fato e o mito. Rio de Janeiro, EdUERJ, p. 147-163, 1998.

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

CASTRO, B. G. **Afogados em contratos: o impacto da flexibilização do trabalho nas trajetórias dos profissionais de TI.** Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Campinas. Campinas, 2013.

CHANDLER, A. **Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism.** Cambridge, Ma, Belknap Press, 1990.

CINTRA, F. C. **Marketing Digital: a era da tecnologia on-line.** Investigação, v. 10, n. 1, p.6-12, 2010.

CLARIVATE ANALYTICS. **Research in Brazil: A report for CAPES.** 2017.

Disponível em: <https://www.capes.gov.br/images/stories/download/diversos/17012018-CAPES-InCitesReport-Final.pdf> Acesso em 21/07/2019.

COCCO, G.; VILARIM, G. de O. **Trabalho imaterial e produção de software no capitalismo cognitivo.** Liinc em Revista, v.5, n.2, p. 173-190, 2009.

CODO, W.; VASQUES-MENEZES, I. **O que é burnout?** In: W. Codo (Org.), Educação: Carinho e trabalho (p. 237-255). Editora Vozes, Rio de Janeiro, 1999.

COMAROFF, J; COMAROFF, J. L. **Millennial Capitalism and the Culture of**

Neoliberalism. Durham, Duke University Press Books, 2001.

COOK, S. L. S. **Explaining Burnout: A Mixed Method Investigation of Information Technology Workers.** Tese (Doctor of Philosophy) – Capella University, Minneapolis, 2006.

COX JR, T. **Cultura diversity in organizations: theory, research & practice.** San Francisco, Berret-Koehler Publishers, 1993.

COX, T. H.; BLAKE, S. **Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness.** Academy of Management Executive, The executive, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.

CYWNAR-HORTE, J. **Documenting Femininity: body positivity and female empowerment on instagram.** Tese (Master of Arts). Programa de graduação em comunicação e cultura, York University. Toronto, Canadá, 2016.

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

DEDECCA, C. S. **Racionalização Econômica, emprego e relações de trabalho no capitalismo avançado.** Tese apresentada para Concurso de Livre-Docência – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 1997.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras.** Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 3, 2000.

FOJA, C. R. **O sentido do trabalho para a geração Y: um estudo a partir do jovem executivo.** Tese (Mestre em administração). Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2009.

GONDIM, L. M. P.; LIMA, J. C. **A pesquisa como artesanato intelectual: considerações sobre método e bom senso.** São Carlos, EdUFSCar, 2006.

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

GOUNET, T. **Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel.** São Paulo, Editora Boitempo, 1999.

GUTIÉRREZ, E. O. **Aprendices, emprendedores y empresarios.** In: CANCLINI, N. G.; CRUCES, F.; POZO, M. U. C. Jóvenes, culturas urbanas y redes digitales. Madrid; Barcelona: Fundación Telefónica; Editorial Ariel, 2012. p. 109-130.

HARVEY, D. **Condição Pós-moderna – Uma Pesquisa sobre as Origens da Mudança Cultural**. São Paulo, Edições Loyola, 1992.

KENNEY, M. **Understanding Silicon Valley: The anatomy of an entrepreneurial region**. Stanford, California. Stanford University Press, 2000.

LACOMBE, F; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo, Editora Saraiva, 2008.

LAZZARATTO, M; NEGRI, A. **Trabalho imaterial – Formas de vida e produção de subjetividade**. Rio de Janeiro, Editora DP&A, 2001.

LEMOS, A. H. C. **Juventude, Gerações e Trabalho: ampliando o debate**. Organização & Sociedade, v.19, n. 63, p. 739-743, out./dez. 2012

LIM, V.; TEO, S. **Occupational Stress and IT Personnel in Singapore: Factorial Dimensions and Differential Effects**. International Journal of Information Management, v. 19, n. 4, p. 227-291, 1999.

LIMA, E. O. **O Encantamento da Fábrica: Toyotismo e os Caminhos do Envolvimento no Brasil**. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Campinas, 2002.

LIMA, J. C.; OLIVEIRA, D. R. de. **Trabalhadores Digitais: as novas ocupações no trabalho informal**. Revista Sociedade e Estado, v. 32, n. 1, p. 115-143, 2017.

MANSANO, S. R. V. **Transformações da subjetividade no exercício do trabalho imaterial**. Estudos e Pesquisas em Psicologia, v. 9, n. 2, set. 2009.

MATILLA, R. R. **The Relationship Between Burnout, Job Satisfaction, Turnover Intention, and Organizational Commitment in IT Workers**. Tese (Doctor of Philosophy) – Capella University, Minneapolis, 2006.

NOVAES, R. **Notas sobre a invenção social de um singular sujeito de direitos**. Juventude, juventudes. Revista de Ciências Sociais, Montevideo, n. 25, p. 10-20, jul. 2009.

OKADA, S. I.; SOUZA, E. M. S. **Estratégias de Marketing Digital na era da busca**. REMark – Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 46-72. Janeiro/Abril, 2011.

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. **Juventudes, gerações e**

trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? *Organização & Sociedade*, v.19, n. 62, p.551-558, jul./set. 2012.

OLIVEIRA, D. R. de. **Do fim do trabalho ao trabalho sem fim: o trabalho e a vida dos trabalhadores digitais em Home Office.** Tese (Doutorado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2017.

PAVANI, C. **O Capital de risco no Brasil – Conceito, evolução e perspectivas.** Rio de Janeiro, E- papers Serviços Editoriais Ltda, 2003.

PEIXOTO, P. **Ética e regulação da pesquisa nas Ciências Sociais na sociedade do consentimento.** *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 40, n. 2, p. 150-159. Maio/Agosto, 2017.

PERRONE, C. M.; ENGELMAN, S.; SANTOS, A. S.; SOBROSA, G. M. R. **A percepção das organizações pela geração Y.** *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 6, n. 3, p. 546-560, Set. 2013.

PIRES, A. S. **A “geração Y” e o discurso da flexibilidade geracional entre os trabalhadores da área de Tecnologia da Informação (TI).** 40º Encontro Anual da ANPOCS. ST 04 Adolescências e Juventudes: desafios e perspectivas interpretativas do contexto brasileiro, 2016.

POTENGY, G. F. **Espaço e tempo no trabalho para as redes de comunicação e informação.** *Estudos de Sociologia*, Araraquara, v. 11, n. 21, p. 29-47, 2006.

RIES, E. **A Startup enxuta – The lean startup.** São Paulo, Lua de Papel, 2012.

ROSENFELD, CINARA L. **Trabalho decente e precarização.** *Tempo social, revista de sociologia da USP*, v. 23, n. 1, p. 247-268.

RODRÍGUEZ GUTIÉRREZ, J. G.; GARZA TOLEDO, E. de la. **Trabajo Cognitivo y Control Sobre el Proceso de Trabajo: La Producción de Software.** UCLA Working Papers, 2010. Disponível em: <https://escholarship.org/uc/item/3dg9877r>

SAJI, G. S. M. **Gestão da diversidade no Brasil: Apresentação de um modelo brasileiro.** Tese (Mestrado Profissional em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2005.

SANTOS, A. L. dos. **A Geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas.** Tese (Mestre em administração), Universidade de

São Paulo, São Paulo, 2011.

SANTOS, E. M. dos. **A importância da cultura para as organizações**. 2º Congresso de Pesquisa Científica: Inovação, Ética e Sustentabilidade. Anais de Trabalhos Premiados, 2012.

SANTOS, L. G.; FERREIRA, P. P. **A regra do jogo: desejo, servidão e controle**. In: Vilares, F. Novas mídias digitais: impactos políticos, econômicos e sociais. Rio de Janeiro, E-papers Serviços Editoriais Ltda, 2008.

SENNET, R. **A Cultura do Novo Capitalismo**. Rio de Janeiro, Editora Record, 2006.

SERVINO, S.; NEIVA, E. R.; CAMPOS, R. P. **Estresse ocupacional e estratégias de enfrentamento entre profissionais de tecnologia da informação**. Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, v. 6, n. 2, p. 238-254, jul-dez, 2013.

SHROPSHIRE, J; KADLEC, C. **I'm Leaving the IT Field: the Impact of Stress, Job Insecurity, and Burnout on It Professionals**. International Journal of Information and Communication Technology Research, v. 2, n. 1, p. 6-16, January 2012.

SOFTEX. **Persona TI: Caracterização do Profissional de TI no Brasil**. Campinas: Observatório Softex [s.n.], 2019.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1984.

TORKOMIAN, A. L. V. **O órgão gestor do Pólo de Alta Tecnologia de São Carlos**. Ci. Inf., Brasília, v. 23, n. 2, p. 271-274, maio/ago, 1994.

VAZ, C. A. **Google Marketing: O Guia Definitivo de Marketing Digital**. Editora Novatec, 2009.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. Sage Publications, London, United Kingdom, 2003.