

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

MAÍRA DE FARIA NEVES

O TRABALHO ENTRE O “EU” INSTRUMENTALIZADO E A INTEGRAÇÃO SOCIAL:  
Um estudo sobre os executivos do setor de Tecnologias da Informação e Comunicação  
Dissertação de Mestrado

Porto Alegre

2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

MAÍRA DE FARIA NEVES

O TRABALHO ENTRE O “EU” INSTRUMENTALIZADO E A INTEGRAÇÃO SOCIAL:  
Um estudo sobre os executivos do setor de Tecnologias da Informação e Comunicação

Dissertação apresentada à banca examinadora  
do Programa de Pós-Graduação em  
Sociologia da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul como requisito à obtenção do  
título de Mestre em Sociologia.

Orientadora: Dra. Cinara Lerrer Rosenfield

Porto Alegre

2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

Maíra de Faria Neves

O TRABALHO ENTRE O “EU” INSTRUMENTALIZADO E A INTEGRAÇÃO SOCIAL:  
Um estudo sobre os executivos do setor de Tecnologias da Informação e Comunicação

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia como requisito final para a obtenção do título de Mestre.

Aprovado em 29 de julho de 2011.

Banca Examinadora

---

Dra. Cinara Lerrer Rosenfield  
(Orientadora)

---

Dr. Henrique Caetano Nardi  
(Membro)

---

Dra. Marilis Lemos de Almeida  
(Membro)

---

Dr. Fernando Cotanda  
(Membro)

## *Agradecimentos*

*Tendo chegando ao fim desta etapa, devo agradecer a muitas pessoas.*

*Aos meus familiares, em especial, à minha mãe, Helena Novo e ao meu pai, Eugênio Neves, por haverem me ensinado seus diferentes modos de olhar o mundo para que eu pudesse construir o meu. Também ao meu irmão, Érico Neves, que tem se mostrado um parceiro na busca por formas mais alegres de habitar a vida.*

*À Professora Cinara, por aceitar me acompanhar em mais esta etapa do meu processo de aprendizado e por acolher também as inquietações que através dele se produziram.*

*Aos meus amigos, especialmente à Raquel Sonemann e à Rosilene Schoenfelder, por serem tolerantes com minhas limitações e companheiras no ambicioso projeto de nos tornarmos pessoas melhores.*

*Aos professores e colegas com quem pude dividir momentos de trocas e aprendizado durante os últimos anos.*

*Aos profissionais que se dispuseram a compartilhar comigo suas vivências de trabalho, tornando possível esta empreitada.*

*À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, pelo apoio concedido à realização deste estudo.*

*É realmente verdade que, num certo sentido, todo fenômeno psicológico é um fenômeno sociológico, que o mental identifica-se com o social, Mas, num outro sentido, tudo se inverte: a prova do social, esta, só pode ser mental; dito de outro modo, jamais podemos estar certos de ter atingido o sentido e a função de uma instituição, se não somos capazes de reviver sua incidência numa consciência individual. Como essa incidência é uma parte integrante da instituição, toda interpretação deve fazer coincidir a objetividade na análise histórica ou comparativa com a subjetividade da experiência vivida.*

*Claude Lévi-Strauss.  
Introdução à obra de Marcel Mauss*

## RESUMO

O presente estudo insere-se no contexto das discussões acerca das transformações em curso no chamado capitalismo em rede e, para tanto, toma como objeto de análise as vivências de trabalho dos executivos do setor de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). A escolha destes profissionais baseia-se na compreensão de que eles encarnam de forma paradigmática o quadro normativo que vem sendo produzido e difundido na esfera do trabalho e que passa a caracterizar a atual fase de desenvolvimento do capitalismo. Assim, propomo-nos a refletir a respeito da possibilidade deste trabalho - fundado sobre o princípio normativo do individualismo, instrumentalizado sob a forma de realização si - manter-se como principal matriz de integração social nas sociedades contemporâneas. Questionamo-nos sobre como este trabalho pode representar, também, uma forma de contribuição social de natureza moral, em termos de produção e difusão de princípios, valores, normas e práticas que vinculem os indivíduos entre si e ao conjunto da sociedade. Para tanto, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com executivos do referido setor. Os achados obtidos apontam para a constituição de uma “nova” moral baseada nas noções de realização de si e de eficiência, cujas conseqüências em termos de integração social serão aqui problematizadas.

Palavras-chave: Trabalho, executivos, individualismo, integração social

## ABSTRACT

This work gets in the context of discussions about the transformations occurring in the so-called network capitalism and, therefore, takes as its analysis object the experiences of executives working in Information and Communication Technologies (ICTs). The choice of these professionals is based on the understanding that they embody the paradigmatic form the framework that has been produced and circulated within the sphere of work and that came to characterize the current phase of capitalist development. Thus, we propose a reflection on the possibility of this work - based on the principle of normative individualism, manifested in the form of self realization in order – to maintain itself as the main matrix of social integration in contemporary societies. We question how this kind of labor may represent also a form of social contribution of a moral nature, in terms of production and dissemination of principles, values, norms and practices that bind together individuals and society as a whole. For this meaning, we conducted semi-structured interviews with executives of that sector. The findings obtained lead us the formation of a "new" moral based on notions of moral self-realization and efficiency, wich the consequences in terms of social integration will be problematized here.

Keywords: Labor, executives, individualism, social integration

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Caminho do problema.....	17
Tabela 1 – Perfil da amostra.....	55

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
2 CAPÍTULO 1 - O PAPEL DOS EXECUTIVOS EM UM CENÁRIO DE MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO.....	19
2.1 As atuais transformações do emprego e o debate acerca da centralidade do trabalho.....	19
2.2 A “condição de executivo”.....	25
2.3 Reconfigurações das trajetórias profissionais no capitalismo atual: passando pelas noções de carreira e percurso.....	29
3 CAPÍTULO 2 - INDIVIDUALISMO: O RESGATE DA CONSTRUÇÃO DE UM VALOR..	33
4 CAPÍTULO 3 – O TRABALHO COMO MEIO DE PRODUÇÃO DE LAÇOS: A QUESTÃO DA INTEGRAÇÃO SOCIAL.....	44
5 CAPÍTULO 4 - DA COMPLEXIDADE DO TRABALHO VIVIDO: ARTICULANDO ATORES E AUTORES.....	58
5.1 Individualismo: da emancipação à instrumentalização.....	58
5.2 A realização de si como forma de contribuição social de caráter moral.....	70
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
ANEXOS	

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo insere-se no contexto das discussões acerca das transformações em curso no chamado capitalismo em rede e, para tanto, toma como objeto de análise as vivências de trabalho dos executivos do setor de Tecnologias de Informação e Comunicação (doravante TICs). Tendo assumido como pressuposto teórico a tese da centralidade do trabalho - tanto no que diz respeito à constituição identitária dos indivíduos, quanto no que concerne ao processo de construção de laços sociais entre eles - propusemo-nos a refletir a respeito da possibilidade deste trabalho, fundado sobre os princípios normativos do individualismo e da realização si, manter-se enquanto via privilegiada de integração social nas sociedades contemporâneas. Questionamo-nos sobre como este trabalho pode representar, também, uma forma de contribuição social de natureza moral, em termos de produção e difusão de normas e valores que vinculem os indivíduos entre si e ao conjunto da sociedade. Estas são, em síntese, as questões que serão debatidas ao longo deste trabalho.

Buscando a superação da crise do padrão de acumulação fordista, prevalecente no período pós II Guerra Mundial, o sistema capitalista vem operando um processo de reestruturação, que se iniciou nos anos 1970 sob a rubrica da globalização, introduzindo mudanças nos planos produtivo (novas tecnologias e novos padrões de organização do trabalho) e político-ideológico (flexibilização dos direitos trabalhistas e predominância do ideário neoliberal, que coloca o mercado como principal instância reguladora da vida social). Essas mudanças objetivam a racionalização do processo produtivo e a manutenção da competitividade das empresas no mercado, sendo levadas a cabo através da redução dos custos da produção. Elas têm como efeitos mais importantes, o declínio da influência dos movimentos dos trabalhadores, a individualização e flexibilização cada vez maior das relações de trabalho, a intervenção estatal para desregular os mercados de forma seletiva e o aumento da concorrência econômica global (CASTELLS, 1999).

De acordo com Harvey (1992), este período representa uma transição histórica em direção ao surgimento de um regime de acumulação flexível, marcado pela flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo, contrapondo-se à rigidez do fordismo, exigindo maior mobilidade para os capitais e processos produtivos menos rígidos (HARVEY, 1992, p.139). O autor ressalta, contudo, que não se trata de uma superação ou substituição do modelo fordista por outra forma de regulação, mas do surgimento de novas

tecnologias e modelos organizacionais que se combinam com padrões tipicamente fordistas (HARVEY, 1992, p.160).

É neste mesmo cenário, de modo mais evidente a partir da década de 1980, que se observa o grande desenvolvimento das novas TICs, com seus impactos nas diversas atividades sociais, dentre as quais se pode destacar o trabalho. As TICs, bem como o contexto no qual elas vêm se desenvolvendo, suscitam diferentes interpretações. A mais conhecida, veiculada pelo discurso dominante, dá-se em torno da noção de “nova economia”, baseando-se no determinismo tecnológico e no mito da flexibilidade (KOVÁCS, 2002).

De acordo com essa perspectiva, as TICs favoreceriam a criação de novos empregos, a qualificação dos postos de trabalho, a flexibilidade e a mobilidade de emprego, tornando-o cada vez mais complexo e intensivo em conhecimento, requerendo habilidades mais amplas. As novas tecnologias induziriam, ainda, à implementação de novos modelos produtivos, pós-tayloristas/fordistas, baseados em estruturas organizacionais flexíveis. Tal discurso postula a inevitabilidade e a homogeneização das mudanças em curso. Segundo esta ótica, pessoas e organizações têm de se adaptar às mudanças engendradas pelas TICs, consideradas as grandes forças que modelam as relações sociais, econômicas e políticas, dando origem a um novo tipo de sociedade, a “Sociedade da Informação” (KOVÁCS, 2002).

Kovács (2002) está entre os autores que rejeitam esta tese de mudanças unilaterais e homogêneas e da generalização do trabalho inteligente. Os processos de mudança são complexos e ambíguos, podendo implicar tanto a aplicação de princípios neotayloristas como pós-tayloristas de trabalho; tanto a melhoria das qualificações quanto a desqualificação; tanto o aumento, quanto a redução da autonomia no trabalho. Na “era da informação” e da globalização, o trabalho autônomo altamente qualificado coexiste com o trabalho rotineiro e pouco qualificado (KOVÁCS; CASTILLO, 1998).

No Brasil, estes processos de reestruturação do sistema produtivo e das formas de organização do trabalho, bem como a incorporação das TICs, vêm ocorrendo de modo mais efetivo a partir da década de 1990, quando se aprofunda a inserção do país no processo de globalização, tendo como um dos principais reflexos a flexibilização das relações de trabalho (DE TONI, 2007). É necessário ressaltar ainda, que no contexto nacional, o processo de adaptação a estas novas realidades do trabalho remete a peculiaridades de uma sociedade salarial

incompleta, que atinge somente parcelas da população e do território, sendo atravessada por desigualdades sociais que perpassam toda a história do país (NARDI, 2002, p.16).

No entanto, mesmo reconhecendo-se a existência de particularidades sócio-históricas e a coexistência de tendências contraditórias neste processo de transformação do trabalho, é possível identificar que, ao menos para determinados setores econômicos e grupos profissionais, estas transformações têm apontado no sentido de um crescimento da importância da informação. Alguns setores do mercado de trabalho passam a caracterizar-se pelo aumento da procura de profissionais qualificados, trabalhadores dotados de grandes capacidades de aquisição e aplicação de novos conhecimentos e habilidades, tidos como os grandes agentes dos processos de inovação e mudanças (CORDEIRO, 2002).

Paralelamente a estas necessidades de formação e conhecimento, a “nova economia” tem demandado um “novo perfil profissional” que passa a requerer, para além de uma maior qualificação técnica, maior envolvimento emocional e social do trabalhador (DUBAR, 1998; MANFREDI, 1998; DUBAR, 1998; TARTUCE, 2004). Essa demanda pode ser identificada a partir de diferentes fontes: na vasta literatura produzida no campo da Administração, nas publicações dedicadas ao mundo do trabalho e dos negócios, no discurso de empregadores e empregados, nos espaços de formação empresarial, entre outros.

Sendo assim, pode-se falar de um movimento mais ou menos “global” e generalizado no sentido da configuração de um ideal do profissional bem-sucedido, voltado para o futuro, com iniciativa, responsável, participativo, dinâmico, criativo, aberto a novas aprendizagens, que saiba explorar ao máximo todas as oportunidades, capaz de interpretar informações e de agir, intervir e decidir em situações nem sempre previstas (KOVÁCS, 2002, 2005; LÓPEZ-RUIZ, 2007).

Do mesmo modo que se estabelece um perfil profissional ideal, (re) configuram-se os padrões do emprego e de trajetória profissional ideais. A alta mobilidade no emprego, flexibilidade dos horários e jornadas de trabalho, maior individualização do trabalho, remunerações variáveis, contratos atípicos, planos de carreira mais flexíveis, se colocam como as características mais evidentes dos novos padrões de inserção profissional, sendo habitualmente apresentadas como as tendências predominantes no mercado de trabalho e colocadas em termos de vantagens para empregados e empregadores.

Assim, neste contexto que vem se desenhando, o profissional passa a ter de assumir todos os imprevistos de sua trajetória de trabalho, responsabilizando-se por suas decisões, escolhas e

por sua formação. Ao mesmo tempo, torna-se cada vez mais atomizado, na medida em que é obrigado a negociar individualmente os termos e condições de sua relação de trabalho, não mais amparada por sistemas coletivos de regulação. Este processo de racionalização flexível disseminado no meio organizacional resultaria, entre outros aspectos, na exaltação da autonomia individual, ao apelar a uma moral individualista baseada na realização do indivíduo em detrimento de interesses coletivos ou de valores sociais (LINHART, 2006).

Acredita-se que estas transformações têm múltiplas implicações: sobre as trajetórias profissionais que se tornam muito mais móveis e dependentes de habilidades/qualificações vistas como adquiridas individualmente ao longo de uma carreira, sobre a vivência efetiva dos profissionais em relação ao seu trabalho, sobre as próprias relações de trabalho, sobre a constituição das identidades profissionais, entre outros.

Via de regra, estas transformações e seus efeitos foram problematizados pela Sociologia do Trabalho junto aos trabalhadores de baixa renda e com menor nível de instrução formal, de modo que os resultados obtidos em relação a esta parcela de trabalhadores têm poder explicativo limitado quando se considera a totalidade dos trabalhadores e as novas tendências que vêm se configurando no mercado de trabalho.

Por esta razão, optamos por abordar as implicações destas transformações sobre um grupo bastante particular de trabalhadores, os executivos, também conhecidos pelas denominações de administrador, gestor, líder, gerente, entre outros (TONELLI, 2005). É bastante conhecido todo imaginário glamourizado construído em torno da figura do executivo: visto como indivíduo autônomo, muito poderoso, capaz de conduzir empresas ao sucesso, responsável por negócios que envolvem gigantescas somas de dinheiro, envolvido em uma vida cheia de desafios e sem rotinas.

A despeito de toda essa mistificação difundida nos textos gerencialistas, é fato que, num contexto de reestruturação produtiva – fusões, aquisições, enxugamentos, mudanças nos padrões de organização do trabalho - o trabalho dos executivos assume grande relevância na medida em que as empresas desempenham um papel importante em termos da regulação nas sociedades contemporâneas. Muitas vezes, eles são diretamente responsáveis por processos que envolvem milhares de pessoas no cenário organizacional (TONELLI, 2005).

Por outro lado, se os executivos expandiram características de seu perfil profissional – a implicação subjetiva, a responsabilidade, a autonomia – ao conjunto dos trabalhadores, também

passaram a vivenciar condições típicas dos trabalhadores "clássicos", a saber, o aumento da carga de trabalho, os altos níveis de exigência e a insegurança (FALCOZ, 2003; ROSENFELD, 2009). Ainda que gozem de certa autonomia na tomada de decisões e que estejam diretamente envolvidos nos processos de reprodução da dinâmica do capital, eles também vivenciam atualmente uma condição de ambiguidade profissional e estão submetidos a essa mesma dinâmica, estando sujeitos a um processo de proletarização (FALCOZ, 2003; TONELLI, 2005; GAULEJAC, 2006; MELO 2006; ROSENFELD, 2009).

Sua condição situa-se, portanto, em um limiar estreito entre elite profissional e trabalhadores *strictu sensu*, constituindo aquilo que Bouffartigue (2001) chamou de “assalariados de confiança” ou, segundo a tipologia desenvolvida por López-Ruiz (2007), “trabalhadores de alta renda” e “capitalistas em relação de dependência”. Embora a maioria dos estudos realizados a este respeito se dedique à análise destas transformações no contexto francês (BOUFFARTIGUE, 2001; FALCOZ, 2003; MISPELBLOM BEYER, 2004; MONCHATRE, 2007), Tonelli (2005) e Rosenfield (2009) têm encontrado em seus estudos, focados na realidade brasileira, indícios que apontam neste mesmo sentido.

Portanto, seja no que se refere às características “positivas” ou “negativas” de sua atual condição profissional, a trajetória dos executivos se mostrou bastante ilustrativa das transformações em curso no que se refere às modalidades de inserção profissional, à qualificação, ao tipo de trabalho prestado, à compreensão da informação enquanto capital intelectual, fator de inovação e de vantagem competitiva para as organizações, à constituição das carreiras, ao perfil do “profissional ideal” requerido pelas empresas; que se tornaram as instituições paradigmáticas do mundo social na atualidade (LÓPEZ-RUIZ, 2007, p.38).

Tendo em vista as considerações feitas até aqui a respeito das mudanças em curso no capitalismo, da constituição da chamada “sociedade da informação”, bem como das transformações que elas induzem no que diz respeito à configuração deste “novo perfil” de trabalhadores - caracterizado, principalmente por uma individualização crescente (da aquisição de conhecimentos, das relações de trabalho, do planejamento e gestão das carreiras e da realização do trabalho) e pelo recurso massivo a competências e atributos de natureza relacional – algumas questões foram levantadas.

A maior parte dos autores aqui mencionados aponta, direta ou indiretamente, para o fato de o individualismo ter se tornado uma questão central na realidade cotidiana e nos debates sobre

o mundo do trabalho contemporâneo. O individualismo assume posição de destaque entre um conjunto de conceitos, princípios e valores que são, ao mesmo tempo, derivados e constitutivos do capitalismo, permitindo-o intensificar e estender seus domínios para diferentes esferas e dimensões da vida (LÓPEZ-RUIZ, p. 25-27, 2007).

A transmutação deste conjunto de valores é vista, por autores como Honneth (2006) e López-Ruiz (2007), como ponto central de interpretação das atuais transformações do capitalismo e do mundo contemporâneo, pois cumpre, de acordo com o último, papel determinante na superação dos impasses morais e filosóficos que representavam entraves ao desenvolvimento econômico (LÓPEZ-RUIZ, 2007. p.31). Portanto, como argumentaremos adiante, sustenta-se aqui, que este individualismo, ao ser instrumentalizado na esfera do mercado, produz impactos profundos sobre o trabalho, entendido em sua dupla dimensão de realização de si e contribuição para o social (HONNETH, 2008).

A escolha do mercado de trabalho como esfera para a investigação deste processo de instrumentalização do individualismo certamente não foi aleatória. Ela repousou sobre a concepção, antevista por Hegel e retomada por Honneth, de que o mercado de trabalho, apesar de exercer inegável função econômica, não poderia se limitar apenas a critérios desta natureza, sob a pena de não satisfazer determinadas condições normativas necessárias a sua legitimação moral como sistema de troca do trabalho.

Por essa razão, entende-se que o mercado de trabalho, enquanto instituição social, represente o lócus por excelência, principalmente na contemporaneidade, de integração, seja pela via da inserção econômica, seja pela via da produção de novas regras e valores morais que vão sendo difundidos ao conjunto da sociedade; sendo, portanto, também uma esfera relevante na análise dos fenômenos e processos referentes à questão da integração nas sociedades atuais. Neste sentido, de acordo com a argumentação que será feita adiante, se assumimos que uma das principais dimensões da integração social são as trocas materiais e simbólicas estabelecidas entre os indivíduos de uma sociedade, então o mercado de trabalho se apresenta como uma esfera privilegiada para a observação e análise deste tipo de interação entre os indivíduos e dos processos de mediação entre suas necessidades que aí se estabelecem.

E, finalmente, no que diz respeito ao processo de instrumentalização aqui referido, entendemos que o “caso” do individualismo é potencializado e/ou evidenciado quando associado ao processo de racionalização do trabalho ou, de acordo com Weber, de sua modelização segundo

os cânones da razão instrumental. Ou seja, nas sociedades ocidentais, junto ao lugar inédito concedido ao trabalho sobre si e sobre o mundo em benefício de um sistema econômico cuja dinâmica repousa sobre a incitação individual ao ganho, o individualismo, instrumentalizado, torna-se, ao mesmo tempo, uma consequência e uma condição deste modo de conceber e realizar o trabalho.

Quando falamos de individualismo, referimo-nos, de modo específico, ao processo de transmutação de tal valor moral, descrito por Honneth (2006), que teve início no período Pós-Guerra no interior das sociedades capitalistas ocidentais e que consolidou-se ao longo das últimas décadas, redundando em uma nova versão - agora instrumentalizada - do individualismo. A noção de individualismo instrumentalizado remete-nos, portanto, ao processo de mutação de um ideal de realização dos indivíduos - que significou, originalmente, uma possibilidade emancipatória, uma aquisição moral que oportunizou aos sujeitos afirmarem sua autenticidade - em uma norma de existência, um imperativo ideológico voltado à legitimação das transformações em curso no sistema econômico e ele próprio empregado como um fator de produção a serviço do novo capitalismo emergente.

Assim, ao adotarmos o individualismo como uma das categorias analíticas chave neste estudo, interessamo-nos em investigar e refletir sobre quais as implicações da predominância, entre os profissionais estudados, de uma experiência de trabalho marcada pelo pressuposto normativo do individualismo instrumentalizado na forma de um imperativo de realização de si, no que se refere às possibilidades de o trabalho se manter como via privilegiada de integração social. Questionamo-nos sobre como, através deste trabalho - que tem o individualismo como um de seus elementos estruturantes - faz-se possível a produção de suportes sociais, bem como um conjunto de representações e valores que confirmam alguma unidade à coletividade social e que vinculem os indivíduos entre si e ao conjunto da sociedade?

Portanto, nossa compreensão acerca dos processos de integração social pela via do trabalho está pautada por sua ênfase enquanto fenômenos de natureza moral, entendida como “pano de fundo valorativo que estabelece os bens imateriais e as noções do que é bom e do que é mau, e conseqüentemente, do que é uma boa vida que deve ser valorizada por todos, o que pode gerar distinções e hierarquias” (MACIEL, 2006).

Como objeto empírico de investigação, elegemos os executivos de médio e alto níveis do setor das TICs, também conhecidos como CIOs<sup>1</sup>. A escolha destes profissionais baseou-se no entendimento de que eles são figuras emblemáticas desta “modernidade” da “sociedade da informação”. Soma-se a isto, a compreensão de que as transformações em curso no capitalismo vêm engendrando um novo repertório de explicação da realidade que “(...) toma a figura do executivo como matriz de uma conduta a ser disseminada pela sociedade inteira (...)” (LÓPEZ-RUIZ, p.13).

No que diz respeito ao setor investigado, a escolha das empresas de TICs ancorou-se na compreensão de que elas foram pioneiras na incorporação da lógica do chamado capitalismo conexcionista (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009) ou em rede (CASTELLS, 1999) -, fundado em novas estratégias de organização e gestão do trabalho, na importância da informação e do conhecimento e que têm a flexibilidade, a polivalência, a mobilidade, a complexidade e as mudanças constantes como suas características mais marcantes - acabando por constituir certo modelo que foi, posteriormente, exportado para outros setores econômicos.

Nossa investigação foi conduzida tendo como hipótese central que as referidas mutações em curso na esfera do trabalho passariam a impor limites à capacidade deste trabalho, especificamente em sua dimensão moral, de seguir produzindo e disseminando regras, práticas e valores relacionados à realização do bem comum e à coletividade.

Presumíamos que tal quadro significaria o enfraquecimento dos processos de integração social pela via do trabalho, através, principalmente, da fragilização daquela dimensão que aqui chamamos de “contribuição social dada pelo trabalho”. No entanto, como tentaremos demonstrar a seguir, a realidade investigada se mostrou ainda mais complexa do que pudemos presumir inicialmente, apontando outros caminhos possíveis para nossas reflexões.

Buscando contemplar estas questões, optou-se pela realização de uma pesquisa de natureza qualitativa, de cunho compreensivo. Os dados de pesquisa foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas<sup>2</sup>, gravadas e transcritas integralmente. Tais entrevistas tiveram, em

---

<sup>1</sup> O *Chief Information Officer* (Chefe de Tecnologia) ou CIO é o título de um cargo executivo dado ao responsável pela área de TI de uma empresa, estando habitualmente subordinados aos diretores geral (CEO – *Chief Executive Officer*) e financeiros (CFO – *Chief Financial Officer*) nos organogramas empresariais. As formações profissionais mais comuns ao cargo estão relacionadas às áreas técnicas, de informática e engenharias, associadas a qualificações na área de gestão (de empresas, pessoas, lideranças, estratégias, sistemas, entre outros). Fontes: <http://pt.shvoong.com/humanities/1653375-que-%C3%A9-um-cio/#ixzz1UZyzaYjh>; <http://cio.uol.com.br>

<sup>2</sup> Roteiro em anexo.

média, uma hora de duração e foram realizadas nas respectivas empresas onde trabalham os entrevistados. O tratamento destes dados foi realizado através da técnica de análise de conteúdo qualitativa, de tipo categorial (BARDIN, 1977). Para tanto, foram operacionalizadas categorias de análise a partir de indicadores previamente estabelecidos, definidos a partir do referencial teórico adotado para orientar o processo de coleta e interpretação do material empírico.

Por se tratar de uma denominação que abrange um grupo empírico bastante diverso, fez-se necessária uma delimitação mais precisa do que entendemos por executivos<sup>3</sup>, enquanto categoria analítica. Foram utilizadas as seguintes referências<sup>4</sup> para a caracterização destes profissionais: 1) exercer função de mediação entre os objetivos e metas estabelecidos pela empresa e a gestão do pessoal responsável pela sua realização; 2) dispor de competências técnicas associadas; 3) manter uma relação com a empresa baseada em sua condição de “ator estratégico”, de ser (e fazer-se) necessário; bem como na auto-gestão de sua inserção; 4) assumir para si a responsabilidade da gestão de sua empregabilidade, seja na empresa ou fora dela e; 5) desejo/aptidão para engajar-se nas exigências do capitalismo no sentido de manter-se móvel, adaptável e flexível.

Tendo em vista as dificuldades imprevistas enfrentadas na tentativa de acessar estes profissionais, o número de entrevistados estabelecido inicialmente, teve de ser revisto, de modo que a amostra final compôs-se de sete profissionais. As abordagens aos profissionais foram realizadas por meio de contatos presenciais, por telefone e/ou correio eletrônico. Também foram variados os canais de acesso utilizados: diretamente com os profissionais, através dos setores de recursos humanos de diversas empresas da Região Metropolitana de Porto Alegre e de regiões adjacentes e, de encontros viabilizados em função de contatos pessoais da pesquisadora. Este último foi o que se mostrou mais frutífero e que possibilitou, posteriormente, a composição da amostra a partir da estratégia de indicações sucessivas de profissionais para a realização das entrevistas (“bola de neve”).

Avaliamos, de modo geral, que nossa busca por entrevistados tenha sido pouco profícua, considerando-se o pequeno número de profissionais que se dispuseram a conceder entrevista. A falta de tempo foi a justificativa apresentada com mais frequência pelos profissionais que se

---

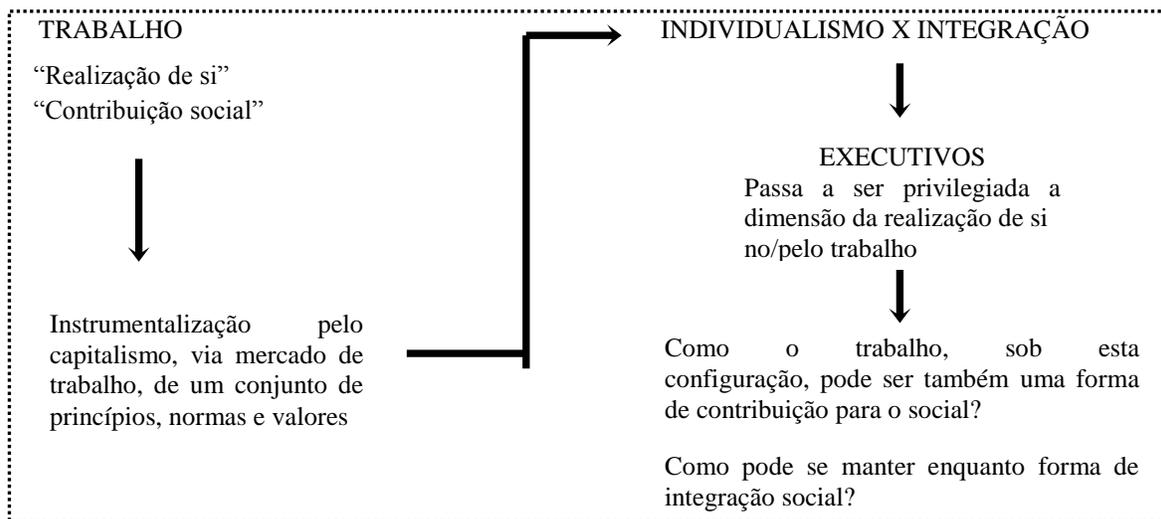
<sup>3</sup> No que se refere ao esforço de definir empiricamente um perfil específico de profissionais, foram estabelecidos alguns critérios de inclusão na pesquisa, quais sejam: ter mais de 30 anos de idade; possuir, ao menos, formação superior completa; ocupar cargo executivo e; receber salário de, no mínimo, R\$ 10.000,00.

<sup>4</sup> Adaptadas de ROSENFELD, 2009

negaram a atender nossa solicitação. Porém, em função dos comentários feitos pelos profissionais que foram entrevistados, fomos levados a crer que tais recusas se deveram, em muitos casos, ao receio a respeito do possível conteúdo das questões. De acordo com os entrevistados, este tipo de precaução é pertinente, tendo em vista que muitas empresas impõem aos executivos cláusulas de sigilo sobre assuntos e informações que lhes dizem respeito.

Mas, também é importante registrar que, aqueles profissionais que se dispuseram a nos atender, se mostraram solícitos e bastante interessados em compartilhar suas experiências de trabalho. E, por essa razão, acreditamos que o material obtido seja bastante rico e que tenha fornecido importantes subsídios para refletirmos acerca dos questionamentos aqui propostos. Ao longo deste estudo, nos dedicaremos, então, à empreitada de analisar este material e propor sua leitura a partir da articulação com o marco teórico que julgamos ser o mais adequado à sua compreensão, o qual será apresentado a seguir.

Quadro 1 – Caminho do problema



## 2 CAPÍTULO 1 - O PAPEL DOS EXECUTIVOS EM UM CENÁRIO DE MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO

Antes de tudo, nos dedicaremos a uma rápida apresentação das questões de fundo e do quadro mais geral a partir do qual emergiram nossos questionamentos. Em se tratando esta de uma pesquisa empreendida na área da Sociologia do Trabalho e direcionada à análise de algumas das mais recentes transformações que vêm ocorrendo em seu campo de investigação, iniciaremos este capítulo com algumas considerações de natureza teórica a respeito de dois temas que lhe são bastante caros: o estatuto do emprego e o já clássico debate sobre a centralidade do trabalho.

Na sequência, voltaremos nosso foco para o universo empírico específico ao qual se dedica nossa investigação. Inicialmente será feita uma exposição sobre as particularidades que caracterizam os cargos executivos, buscando-se situar a função, a um só tempo, “concreta” e ideológica, por eles desempenhada nos processos de produção nas sociedades contemporâneas. Por fim, teceremos algumas considerações a respeito do movimento de reconfiguração das trajetórias profissionais na atual fase de desenvolvimento do capitalismo.

### 2.1 As atuais transformações do emprego e o debate acerca da centralidade do trabalho

É no século XX que as relações de trabalho assumem a forma contratual que caracteriza o “emprego”: o trabalho que é realizado para um único empregador, geralmente por período indefinido, acordado através de contrato de trabalho entre o empregador e o empregado, exercido em local definido pelo primeiro, com tarefas definidas e exercidas de modo contínuo, com regime de jornada integral e plenamente amparado pela legislação vigente que rege o trabalho subordinado (GALEAZZI, 2002).

Entretanto, a partir do final do século XX inicia-se um processo de transformação do emprego e de proliferação de diferenciadas formas de relações de trabalho, apontando para uma crise do emprego (PEREIRA; ROSENFELD, 2007; KOVÁCS, 2002, 2005; DE TONI, 2002). Estas mutações podem ser apontadas como uma das causas do recrudescimento do debate em torno da questão do trabalho, o qual compreende desde abordagens que anunciam o fim do trabalho até as que reforçam a centralidade do mesmo, apesar das mudanças que se têm dado em torno dele. Nesse debate, habitualmente toma-se como marco o modelo de sociedade salarial

surgido na Europa e que se tornou característico do século XX, associando proteção social, capital e cidadania ao trabalho assalariado (DE TONI, 2002).

Desde a década de 1980 vêm sendo produzidos uma série de trabalhos sobre a crise do emprego e do trabalho enquanto categoria estruturante das identidades e relações sociais. André Gorz e Claus Offe são os principais representantes destas teses relacionadas ao "fim do trabalho", no contexto europeu, neste período. Estes autores buscaram interpretar as mudanças no mundo do trabalho pela via da perda de centralidade do mesmo como elemento fundante das relações sociais e da construção identitária dos indivíduos (DE TONI, 2002).

Em oposição a elas, Robert Castel (2005) defende que, embora a sociedade salarial não seja uma formação social eterna, hoje, é precisamente essa sociedade que está sendo desestabilizada e, portanto, para ela que devemos voltar nossas análises. Para Castel, o principal fenômeno a ser investigado neste contexto é o da instabilidade das situações de trabalho, que, com seus desdobramentos, constitui a nova questão social que perpassa o debate sociológico contemporâneo.

Esta questão remete ao problema da integração social, à medida que traz para primeiro plano questões vinculadas à precariedade, à vulnerabilidade, à exclusão, ou, na denominação por ele preferida, a processos de desfiliação em referência a situações de trabalho. Trata-se, então, de trazer à tona o frágil equilíbrio, o risco de ruptura em que permanecem também os indivíduos que se encontram nas zonas caracterizadas pelo trabalho estável enquanto inserção relacional sólida, isto é, o trabalho como "um suporte privilegiado de inscrição na estrutura social" (CASTEL, 2005, p. 24).

Dessa interpretação, decorre a preferência do autor pelo termo desfiliação ao invés de exclusão, pois, falar de "desfiliação não é ratificar uma ruptura, mas reconstituir um percurso" (CASTEL, 2005, p. 26). Por outro lado, a exclusão é estanque. Esta desfiliação representa uma situação de vulnerabilidade caracterizada pela perda do acesso à propriedade social - entendida como formas de proteções e suportes sociais à existência dos indivíduos - vinculada aos compromissos coletivos constituídos em torno do estatuto do trabalho assalariado, configurando um pacto social a ser assegurado pelo Estado.

Para Castel, portanto, a nova questão social diz respeito ao questionamento da função integradora do trabalho na sociedade, associada a vulnerabilidades fundadas no enfraquecimento destas proteções e suportes coletivos, historicamente tecidos em torno do trabalho, pois as

mutações neste cenário põem em discussão a própria natureza dos laços e vínculos que constituem o centro das relações sociais e salariais. Os desdobramentos dessa transformação incidem sobre a problemática do emprego através de três manifestações principais: o desemprego, a precarização do trabalho e a individualização.

O desemprego é a manifestação mais visível e o risco social mais grave, pelos efeitos desestabilizadores e dessocializantes para os que o sofrem. A precarização do trabalho, por sua vez, continua sendo a característica mais importante, embora menos espetacular. Isto porque, “ênfatizar essa precarização do trabalho permite compreender os processos que alimentam a vulnerabilidade social e produzem, no final do percurso, o desemprego e a desfiliação” (CASTEL, 2005, p. 516). Ela compreende novas formas particulares de emprego, contemporâneas ao desemprego, que se traduzem em uma infinidade de situações heterogêneas, manifestando a degradação da relação salarial.

O terceiro elemento nessa metamorfose da questão social é a individualização dos comportamentos no trabalho, gerada pelos imperativos da flexibilidade e bastante diversa das regulações coletivas da organização fordista. Tal situação remete Castel a formas pretéritas de individualização, classificadas por ele como individualismo negativo, que se estabelece “em termos de falta - falta de consideração, falta de seguridade, falta de bens garantidos e de vínculos estáveis” (CASTEL, 2005, p. 598). Este individualismo se metamorfoseia hoje, na visão do autor, em individualismo de massa, mantendo o traço fundamental do individualismo negativo, o de ser um individualismo por falta de referências. Observa-se, assim, uma espécie de desinstitucionalização que, estendendo-se para além do trabalho, atravessa todo o conjunto da vida social.

Embora tenha reservas em relação a declarações sobre o fim da sociedade salarial, o autor afirma que as mudanças em curso estão se dando no sentido de uma ampla flexibilização das relações no trabalho e fora dele, a qual é de caráter irreversível. Encaminhamo-nos, portanto, em direção a uma “sociedade que se torna cada vez mais uma sociedade de indivíduos”, que coloca em cheque o frágil equilíbrio entre a promoção do indivíduo e o pertencimento a coletivos, que havia se estabelecido através da relação de assalariamento (CASTEL, 2005, p.595).

Dentre as posições mencionadas a respeito do debate sobre a centralidade do trabalho como elemento fundante das relações sociais e da construção identitária dos indivíduos, a perspectiva aqui assumida vai ao encontro da tese defendida por Robert Castel, o qual

compreende o trabalho como ainda sendo a categoria estruturante da sociedade e do indivíduo inseridos no sistema capitalista.

Foi a relação com o trabalho que mudou profundamente. Ele é daqui para frente vivido por muitos como inquietação. O medo de perder o emprego predomina, e ele deixa de ser uma referência estável e uma garantia de integração à sociedade. Mas é ainda sobre o trabalho, quer se o tenha, quer este falte, quer seja precário ou garantido, que continua a desenrolar-se, hoje em dia, o destino da grande maioria dos atores sociais. Nesse sentido, pode-se continuar a falar de centralidade do trabalho, no sentido de que ele permanece, positivo ou, muitas vezes, negativamente, no centro das preocupações da maior parte das pessoas (CASTEL, 2005, p.157).

Em um artigo recente que se dedica especificamente à questão do trabalho, Honneth (2008), corroborando com o diagnóstico de Castel a respeito do processo de dissolução do trabalho nos moldes da sociedade salarial e da tendência do retorno ao trabalho desprotegido, sustenta que estaria ocorrendo, também no campo teórico, um crescente desinteresse intelectual pelo mundo do trabalho.

No entanto, em sua leitura, o deslocamento do trabalho do centro de reflexões da teoria crítica não pode ser justificado por uma constatação empírica de perda da relevância do trabalho. Muito pelo contrário, assim como Castel, ele tem convicção de que, para a maioria da população, a participação no mundo do trabalho permanece como um eixo central do ponto de vista da constituição das identidades. Do mesmo modo, também não se poderia depreender deste “silêncio teórico” que a necessidade de reconstituição das relações de trabalho não se faça mais presente nos dias de hoje.

Diante deste breve diagnóstico, Honneth sustenta que este afastamento da teoria social do campo do trabalho seria, então, resultado da percepção generalizada de que todas as contribuições produzidas neste campo, quando confrontadas com as condições reais de trabalho, não foram capazes de se configurar para além de exigências apenas normativas. Em função desta profunda distância entre a realidade social do trabalho e as expectativas emancipatórias nele depositadas, a teoria social haveria, ainda que momentaneamente, reconhecido a inutilidade de seus esforços.

O interesse do autor reside, pois, exatamente na avaliação da possibilidade de reversão deste quadro, no questionamento sobre a categoria de trabalho social poderia ser (re)inserida no marco de uma teoria social para que em seu interior pudesse se constituir uma perspectiva de melhoria qualitativa do trabalho que não fosse apenas utópica. Para tanto, faz uma distinção metodológica entre críticas externas e imanentes das relações de trabalho; pois, insiste que a possibilidade de produção de críticas imanentes, na qual as exigências normativas não tenham

caráter unicamente normativo, depende, necessariamente, de que as estruturas de reprodução social estejam fundadas em uma noção de trabalho seguro e dotado de sentido.

Partindo destas considerações, Honneth sustenta, então, que uma crítica imanente (interna) da organização efetiva do trabalho social só se faz possível através da utilização de “normas morais que sejam inerentes à própria troca social de realizações enquanto exigências da razão”. O modo real de organização do trabalho será, pois, a via por onde Honneth buscará acessar esta “exigência racional”, a fim de revelar a base normativa sobre a qual se erige a moderna organização do trabalho.

Ao debruçar-se sobre a questão dos modos de organização do trabalho na economia capitalista, Honneth resgata algumas das contribuições legadas pelo pensamento hegeliano a esta discussão. Já nos primórdios da formação do capitalismo, momento em que se assistia à consolidação do mercado enquanto instituição de mediação entre necessidades, Hegel anteviu que as trocas estabelecidas neste espaço não poderiam ser mensuradas somente em termos de eficiência econômica. Embora reconhecesse sua inegável função econômica, Hegel entendia que a instituição mercado não podia se limitar apenas a critérios desta natureza, sob a pena de não satisfazer determinadas condições normativas necessárias a sua legitimação moral como sistema de troca do trabalho.

Para ele, a forma econômica emergente cumpria, antes de mais nada, uma função de integração social ao transformar o “egoísmo” dos indivíduos em uma disponibilidade de atuar no sentido da “satisfação das necessidades” dos outros e de contribuir para o bem geral através do seu trabalho, que trazem em si a obrigação de desenvolver as habilidades e dons pessoais, a fim de que elas possam contribuir para o aumento do “patrimônio geral”. Essa economia também haveria criado um sistema de dependência mútua entre os indivíduos, capaz de assegurar sua subsistência econômica.

Identifica-se aqui uma questão que merece ser destacada, pois se constitui como uma espécie de pressuposto teórico sobre o qual será construída a argumentação deste estudo. Trata-se da compreensão - que tem origem em Hegel, conforme proposto por Honneth (2008), e que será aqui reapropriada em alguns de seus elementos - do trabalho como contendo duas dimensões que lhe são constitutivas: uma que se refere ao trabalho como realização de si, através do desenvolvimento de capacidades e habilidades pessoais, do reconhecimento de suas realizações no/pelo trabalho e, até mesmo pela possibilidade de oportunizar uma remuneração capaz de lhe

assegurar a subsistência e; outra, que se refere à necessidade de este trabalho ser convertido em (e reconhecido como) contribuição para o bem geral, seja na forma de participação na produção das riquezas socialmente partilhadas, ou na construção e comunidade de princípios, regras e valores morais que conferem sustentação à sociedade.

Para Hegel, estas exigências a respeito do trabalho do indivíduo representavam as próprias condições morais da organização capitalista, elas aparecem como pré-condição da possibilidade de a organização do trabalho social cumprir um papel que é, também, normativo. Em relação a estes pressupostos normativos que Hegel imputa ao mercado capitalista de trabalho, Honneth esclarece que, a despeito de eles haverem tido pouco influência sobre o desenvolvimento econômico de fato, mantêm sua validade geral.

Isto porque apesar desta aparente “ineficiência” das normas morais da organização capitalista do trabalho no sentido de assegurar a garantia destes pressupostos, elas conservam sua importância como uma base “contra-factual” desta mesma organização na medida em que permitem aos indivíduos compreenderem o sentido da (então nova) forma econômica e perceberem-na como contribuindo para o bem comum. Em razão disto, as condições normativas sobre as quais se funda a organização capitalista do trabalho mediada pelo mercado não perdem sua validade mesmo em situações nas quais sua vigência é factualmente suspensa.

Assim, Honneth demonstra, a partir de sua leitura de Hegel, que este atribui uma forte carga normativa à organização capitalista do trabalho, contrariamente à compreensão segundo a qual o desenvolvimento da economia capitalista conduziria à sua crescente desvinculação moral em relação ao mundo da vida e, conseqüentemente, à impossibilidade de se deduzir qualquer forma de normatividade deste novo modo de socialização do trabalho.

Porém, segundo Honneth, é Durkheim quem dará um passo adiante nesta análise das estruturas de organização capitalista do trabalho, ao buscar demonstrar sua contribuição à integração nas sociedades modernas. Para tanto, vai buscar nestas novas formas de organização do trabalho as condições que poderiam conduzir a uma consciência de pertinência social. Isto porque Durkheim está certo de que somente as promessas de crescimento e eficácia econômica não bastariam para conferir à nova forma de economia o tipo de legitimação moral necessária à integração social. Este aspecto, central à reflexão aqui proposta, será retomado adiante de forma mais detalhada.

Tendo feito este resgate das análises empreendidas por Durkheim e Hegel a respeito dos fundamentos morais da organização do trabalho na economia capitalista, Honneth sustenta que, apesar de eles serem confrontadas pelo cenário de crescente desregulação das relações de trabalho na atualidade, ainda se mostram pertinentes. Aproximando-se destes autores, Honneth acredita que o trabalho se mantém como importante fonte de normatividade na sociedade capitalista. Em razão disto, ele sustenta que, a despeito das crises que possam atingir o trabalho, ele conserva seu valor imanente.

(...) estas certezas normativas de fundo formam o recurso moral ao qual os atores podem recorrer quando quiserem questionar as regulamentações existentes na organização capitalista do trabalho: não se necessita recorrer a um reino de valores transcendentais ou a princípios universalistas, mas somente à mobilização daquelas normas que já estão admitidas como condição da compreensão e aceitação na constituição no moderno mercado de trabalho (HONNETH, 2008, p.59).

## 2.2 A “condição de executivo”

Conforme já se mencionou rapidamente, um dos aspectos que melhor caracteriza a “condição” vivenciada pelos executivos é seu estatuto híbrido (SANTOS, 2007), sua ambiguidade diante da relação capital-trabalho (CHANLAT, 2006; MELO, 2006): ou seja, eles são trabalhadores, uma vez que vendem seu tempo em troca de um salário e estão submetidos a um contrato de trabalho, mas não trabalhadores tradicionais, tendo em vista seu alto nível de instrução e renda e seu papel de representantes das diretivas do capital (ROSENFELD, 2009).

Eles seriam, portanto, os “grandes” entre os Grandes do novo espírito do capitalismo, dos quais falam Boltanski e Chiapello (2009); o “topo da cadeia”, os superiores dos quadros superiores das empresas. São considerados os atores-chave no que se refere à capacidade de inovação e competitividade nos espaços organizacionais: “(...) trabalhadores dotados de grandes competências técnicas e de gestão, capazes de adotar uma atitude ‘dinâmica’ perante a resolução de problemas e capazes de assumir riscos” (COMMISSION EUROPÉENNE, 1999, p.22 *apud* CORDEIRO, 2002).

Assumindo-se o acima posto, este trabalho também coaduna com a leitura que Leite e Melo (2008) desenvolveram a respeito do reavivamento de uma poderosa ideologia em torno da noção de empreendedorismo e da figura do empresário, ator social imbuído de uma conotação ética. Em seu estudo sobre as histórias de sucesso de empresários, puderam identificar o processo

de construção e difusão de uma ideologia na qual a noção de empresário vai sendo socialmente ressignificada.

Ainda que a análise das autoras dirija-se a atores sociais específicos, os empresários, acreditamos que as conclusões a que elas chegam guardem um potencial explicativo que pode ser, em boa parte, estendido para a análise das práticas de outros atores, como os executivos, no caso deste estudo. Isto, pois, conforme será argumentado a seguir, eles incorporam o *ethos* empresarial de tal forma, que passam a se tornar *empresendedores de si* “ao disporem de suas próprias competências e seus recursos emocionais a serviço de projetos individualizados<sup>5</sup>” (NARDI, 2003; GAULEJAC, 2006; LÓPEZ-RUIZ, 2007, ROSENFELD, 2009).

De acordo com as autoras, a massiva divulgação desses casos de sucesso – a exemplo do protestantismo, no surgimento do capitalismo – concorre para a conformação de indivíduos “com disposição para atuar economicamente e de forma reconhecida como boa e justa”. Neste sentido, o empreendedorismo poderia, segundo essa ótica, ser entendido como a ideologia do capitalismo atual (LEITE; MELO, 2008).

Nesta mesma linha de análise, em estudo realizado junto aos quadros superiores de empresas de TIC, Rosenfield (2009) observou que, os profissionais que compõem estes quadros, além de serem diretamente atravessados por esta lógica do empreendedorismo de si, têm suas vivências profissionais - no que se refere às questões de mobilidade, empregabilidade, planejamento e gestão das trajetórias profissionais - profundamente marcadas por uma experiência de individualização. De acordo com a autora, entre os atores pesquisados

(...) o individualismo como fenômeno social assume contornos marcantes: as bases do reconhecimento e da relação com o trabalho se alicerçam sobre as capacidades individuais de autogestão da vida no trabalho. Gerir a empregabilidade significa igualmente gerir a mobilidade cujo substrato é o desafio e o perigo a serem enfrentados com mobilização subjetiva e engajamento ao trabalho. Este engajamento individualizado incorpora a lógica de engajamento ao novo espírito do capitalismo, uma vez que tomam para si o *état de grand* da *cité par projets* (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 1999 *apud* ROSENFELD, 2009, p. 13).

Por esta razão, os quadros superiores, objeto da autora, se configurariam como a personificação desta nova etapa do capitalismo, tornando-se empresários de si mesmos, responsáveis pelo seu capital-destreza (LÓPEZ-RUIZ, 2007), passando a gerir sua carreira e sua vida de acordo com os ditames do capital (LÓPEZ-RUIZ, 2007; ROSENFELD, 2009).

---

<sup>5</sup> ROSENFELD, 2009, p.1.

Aproximando-nos ainda mais de nosso objeto de investigação, foram muito instrutivas as constatações às quais chega López-Ruiz (2007) em seu estudo sobre os executivos de corporações transnacionais. Em primeiro lugar, no que se refere às trajetórias profissionais, o autor concluiu que, nos últimos anos, tem se dado um deslocamento valorativo do paradigma da profissão em direção ao da carreira. De acordo com o autor, o profissional seria, assim, substituído por um tipo de empresário de sua própria carreira, cujo objetivo seria o cuidado desta como se fosse uma empresa; devendo, para tanto, agregar valor constantemente a sua carreira, precisando, para isto, fazer investimentos, orientá-la para resultados e redirecioná-la quando ela muda sua cotação no mercado.

Isto porque, conforme López-Ruiz, os executivos são detentores de tal “capital destreza”, constituído por suas *destrezas de gestão capitalista*. Este capital é composto por competências amplas de gerenciamento (envolvendo desde informação até relações) somadas à capacidade de agregar valor à empresa. "Esse capital inclui atitudes essenciais como a flexibilidade e o desapego de esquemas tradicionais – e também de lugares, pessoas e coisas –, e a capacidade, sagacidade e astúcia para a tomada de decisões que impliquem risco" (LÓPEZ-RUIZ, 2007, p. 50).

Assim, cada profissional deve responsabilizar-se por suas decisões, escolhas e por sua formação, que deve ser contínua a fim de responder às mudanças de necessidades do mercado de trabalho. A mobilidade se torna um desafio para o qual é necessário preparar-se continuamente, pois se supõe que, quanto maior a capacidade adaptação às mudanças, maiores serão as oportunidades no mercado de trabalho, que é o lócus específico no qual o capital-destreza deve ser investido para gerar valor. Assim,

enquanto os demais trabalhadores são levados a estreitar sua relação e seu compromisso com a empresa, esse outro tipo de trabalhador de alta renda se relaciona, antes de tudo, com seu próprio percurso profissional. (...) Mas esta gestão do percurso profissional traz consigo o paradoxo da liberdade atrelada ao assalariamento proposto pelas empresas contratantes (ROSENFELD, 2009).

A essas tendências, a exemplo de Leite e Melo (2008), López-Ruiz também associa o ressurgimento da figura do empreendedor enquanto representante de si mesmo. Ao que tudo indica, no início do século XXI, a figura exemplar voltou a ser a do empreendedor, em oposição à do empregado ou do trabalhador. O que se observa é o surgimento de uma *ética empresarial do trabalho*, isto é, de “um conjunto de valores e normas compartilhado dentro de uma sociedade, a partir do qual quem trabalha é levado a pensar e a sentir a sua atividade como uma empresa

particular e como o motivo principal da sua vida” (LÓPEZ-RUIZ, 2007, p. 30). Constrói-se, assim, a retórica do executivo como “empreendedor de si mesmo”.

Somos ‘um produto’ em constante estado de aperfeiçoamento. Se hoje somos o que somos, amanhã seremos o que quisermos ser. Algumas características nossas não podem ser radicalmente alteradas, mas poderão variar em grau de desenvolvimento, em qualidade, em importância e no espaço que ocupam em nossas vidas (GREATTI, 2003).

Junto a essas transformações que, segundo esses autores, se poderiam chamar de natureza ideológica e de significado ou ética, observam-se mudanças bastante concretas no que se refere aos contextos organizacionais e que conduzem, entre outras questões, à reorganização do trabalho e do papel dos executivos no interior das empresas. E, com isso, também se modifica o “perfil” requerido para estes cargos, que passam a exigir atributos e habilidades tais como: desejo/aptidão para a mobilidade, empregabilidade, iniciativa, adaptabilidade, individualização da gestão das trajetórias profissionais e posse de competências técnicas (saber-fazer) aliadas às competências de gestão (saber-ser). Conforme a fala dos próprios profissionais, este último grupo de competências é aprendido e/ou desenvolvido, predominantemente, na prática cotidiana de trabalho e, em menor frequência, através de cursos e especializações voltadas aos processos de gestão.

Sabe-se que, juntamente à exigência a respeito destes atributos que aqui agrupamos sob a categoria “saber ser”, também segue sendo requerida destes profissionais uma qualificação de natureza mais técnica, relativa aos conhecimentos e habilidades específicos de suas áreas de formação - que também se mostram indispensáveis ao exercício satisfatório de suas funções - a qual pode ser relacionada a um “saber fazer” (ROSENFELD, 2009). Sabe-se que a aquisição e/ou desenvolvimento deste último grupo de “competências” são, em grande medida, contemplados ao longo da trajetória de instrução formal realizado por estes profissionais, em sua maioria, egressos de cursos de graduação das áreas exatas ou das engenharias.

Assim, entre estes profissionais, as exigências em termos de qualificação tornam-se cada vez maiores, de modo que a capacidade de aliar às competências técnicas as de gestão organizacional e de pessoas se coloca, para eles, como requisito para a progressão da carreira e, portanto, para a constituição de trajetórias profissionais bem sucedidas (ROSENFELD, 2009).

Feita esta caracterização da “condição de executivo”, será realizada, na sequência, uma breve discussão a respeito das noções de carreira e percurso, diretamente relacionadas às já

referidas transformações dos perfis e das trajetórias profissionais observadas entre os atores investigados.

### 2.3 Reconfigurações das trajetórias profissionais no capitalismo atual: passando pelas noções de carreira e percurso

A idéia tradicional de carreira enquanto um caminho profissional ascendente tem sido historicamente associada, especialmente no contexto organizacional, à ocupação e à profissão (TOLFO, 2002). Esta concepção de carreira refere-se ao modelo que Chanlat (1995) denominou de tradicional, o qual vigorou até os anos 1970 e que foi marcado pela estabilidade, enriquecimento, progressão linear e vertical e divisão sexual e social do trabalho. Ele corresponde a um contexto estável, em que o emprego era tomado como sinônimo de trabalho e no qual as organizações possuíam níveis hierárquicos bastante delimitados, aos quais os trabalhadores ascendiam progressivamente ao longo do tempo.

No entanto, este modelo vem se defasando na medida em que as situações de trabalho às quais ele se refere passam a corresponder cada vez menos à atual realidade do trabalho e, principalmente, do emprego. Assim, estaríamos passando ao segundo dos dois grandes modelos de carreira nas sociedades industrializadas, o modelo moderno, que se caracteriza por carreiras auto-dirigidas, diversificadas, mais instáveis; por uma progressão de carreira descontínua, mais horizontalizada e compartilhada com diversas empresas (CHANLAT, 1995).

Nesta mesma direção, assistiu-se, na década de 1990, a uma proliferação de definições mais ampliadas de carreira, contemplando diferentes aspectos e dimensões da vida dos trabalhadores, tais como suas necessidades, desejos, ansiedade, capacidades, potencialidades pessoais, condicionantes ambientais, vida familiar, lazer, associação entre desenvolvimento de carreira e desenvolvimento pessoal (KILIMNIK; SANT'ANNA; OLIVEIRA, 2008).

Embora o termo “carreira” seja amplamente utilizado e muitos autores tenham empreendido tentativas de sistematizá-lo, sua definição não é consensual. Sendo assim, a definição que nos pareceu mais abrangente, por ser a que mais se aproxima de uma perspectiva processual, ao mesmo tempo em que desvincula a carreira de uma trajetória unicamente individual, é aquela proposta por London e Stumph:

Carreiras são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma séria de estágios e a ocorrência de

transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas (LONDON; STUMPH, 1996 *apud* DUTRA, 1996. p. 17).

Apesar desta aparente polissemia da noção de carreira, parece ser consenso, tanto na literatura gerencialista (CHANLAT, 1995; TOLFO, 2002; KILIMNIK, SANT'ANNA, OLIVEIRA, 2008), quanto na literatura sociológica (LÓPEZ-RUIZ, 2007; MONCHATRE, 2007; FALCOZ, 2003; KÓVACS, 2002; 2005; DUBAR, 1998) a compreensão de que estaríamos assistindo a um processo de transformação nas relações entre os profissionais e entre eles e seu trabalho e as instituições aos quais estão vinculados; transformações essas que ficam bastante evidenciadas nas mudanças em torno da noção de carreira.

O importante a se salientar aqui, é a disseminação da idéia de uma passagem do “paradigma” de carreiras centrado nas organizações para as carreiras planejadas e geridas pelos próprios profissionais, de modo que estes passam a ser vistos como semi-autônomos, profissionais auto-administrados, cuja segurança não está centrada na organização, mas em suas próprias competências (HALL, 1996). Assim, as carreiras tendem, atualmente, a ser associadas às trajetórias profissionais de cada indivíduo, independentemente da área de formação, ou da organização em que essas trajetórias se desenvolvem, transcendendo-a.

Frente a este quadro, começaram a surgir, na literatura gerencialista, tentativas de se compreender e normatizar as transformações em curso. Estas leituras poderiam ser divididas em duas grandes abordagens: uma acadêmica, que aborda essas questões como sendo referentes a um tipo de ação econômica e de ator social a que correspondem um tipo de prática ligada à liderança e à inovação, e uma não acadêmica, que trata estas mudanças sob a égide do “empreendedorismo”, estabelecendo um conjunto de prescrições para aqueles que desejam tornar-se bem sucedidos (LEITE; MELO, 2008).

No interior desta segunda abordagem das transformações sofridas pela noção de carreira, fala-se em “âncoras de carreiras” (KILIMNIK, SANT'ANNA, OLIVEIRA, 2008; OLTRAMARI, 2008), “carreiras sem fronteiras” (LACOMBE; CHU, 2005), “carreiras proteanas<sup>6</sup>” (HALL, 1996; KILIMNIK, SANT'ANNA, OLIVEIRA, 2008; OLTRAMARI, 2008), entre outros.

---

<sup>6</sup> Este denominação alude à figura do deus grego Proteu, o qual possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade, indicando que as trajetórias passam a ser geridas pelos profissionais e não mais pelas organizações, respondendo às escolhas pessoais de carreira e a busca por auto-realização, podendo ser redirecionada ao longo do tempo a fim de atender às suas necessidades.

De acordo com esta leitura, este modelo de carreira permitiria uma maior integração da dimensão profissional ao projeto de vida de cada profissional, bem como maior autonomia na condução de sua trajetória de trabalho. Não se trata, neste momento, de empreender uma leitura crítica sobre estas perspectivas. Por ora, é suficiente salientar que se, de fato, alguns trabalhadores maximizam suas chances, desenvolvem suas potencialidades e conseguem aproveitar essas novas oportunidades, realizando-se profissional e pessoalmente, existem também aqueles que não conseguem (ou mesmo não estão inclinados a) enfrentar essa realidade e se acham prejudicados dentro dessa nova conjuntura (CASTEL, 2005).

Além disso, observa-se, que um mesmo indivíduo é, ao mesmo tempo, impelido a se adequar a uma série de exigências do contexto organizacional e a desenvolver uma ampla gama de competências, que nem sempre se coadunam com o perfil necessário para trilhar uma carreira auto-dirigida. A construção da trajetória profissional defronta-se, portanto, com um paradoxo: ora exige-se que seja auto-dirigida, ora que se subordine aos ditames do mercado e do contexto organizacional.

Indo de encontro a esta perspectiva gerencialista, Monchatre (2007) questiona-se a respeito das implicações dos usos sociais da noção de competência sobre as carreiras dos assalariados. Para ela, as “políticas da competência” têm sido acompanhadas de uma mudança de referencial na gestão dos assalariados, sendo encorajadas nas empresas em nome da fluidez das mobilidades e do reconhecimento das competências. Estaríamos assistindo, portanto, a um processo de “desinstitucionalização” da carreira, acompanhado de uma institucionalização progressiva da “segurização dos percursos”.

De acordo com a autora, o apelo à competência para securizar os “percursos” se inscreve em uma retórica da desestabilização do emprego que legitima a delegação aos indivíduos da gestão de suas trajetórias de trabalho, bem como a idéia de que a empregabilidade torna-se a principal contrapartida à mobilização no trabalho. Neste sentido, o recurso à competência pode ser considerado como uma das estratégias sobre as quais se apóiam as políticas de gestão para continuar a prometer carreiras sem lhes garantir a priori.

A carreira, concebida como uma progressão em um espaço pré-determinado, dá lugar a uma noção de percurso que, desvinculado de todo passado institucional, evoca um avanço profissional livre de todo laço. Assim, a noção de percurso se distancia da idéia de carreira na medida em que ela dissocia os destinos do assalariado e da empresa. O recurso a estas noções de

percurso e de competências insere-se, segundo a autora, em uma "retórica de desestabilização do emprego que legitima a delegação aos indivíduos da gestão de seu futuro e a idéia de empregabilidade torna-se a principal contrapartida à mobilização no trabalho" (MONCHATRE, 2007, p. 528).

Nesta lógica, a mobilidade profissional constituiria uma dinâmica que responde tanto às evoluções das profissões, quanto às tensões previsíveis do mercado de trabalho. Institui-se, assim, a figura de um assalariado móvel e reconhecido por suas competências em um mercado de trabalho que não se limita mais à empresa. A lógica do percurso coloca o mercado como grande (des)ordenador dos destinos individuais (MONCHATRE, 2007).

Do mesmo modo, as práticas de gestão recorrem cada vez mais à responsabilização individual no trabalho, à exaltação de sua subjetividade, à individualização das remunerações, das carreiras, da formação, da informação/comunicação e da avaliação das potencialidades pessoais, gerando uma dissolução dos referenciais coletivos de identificação. Estas práticas são apresentadas pelos seus defensores como manifestações do desenvolvimento das situações e das relações de trabalho no sentido da sua personalização (LINHART, 2002 *apud* KOVÁCS, 2005).

É possível afirmar, então, que termos como empreendedorismo, inovação, mudança, criatividade e competitividade, constituem o fundamento de doutrinas administrativas que são utilizadas nos meios organizacionais também no sentido de promover uma visão cada vez mais individualizada do trabalho e trabalhador, fazendo da individualização sistemática da gestão dos trabalhadores a principal característica do mundo do trabalho moderno (LINHART, 2006).

### 3 CAPÍTULO 2 - INDIVIDUALISMO: O RESGATE DA CONSTRUÇÃO DE UM VALOR

Embora alguns autores (DUMONT, 1985) identifiquem as origens do individualismo já nos primórdios do cristianismo, ou na passagem do feudalismo ao capitalismo, no século XVI (CASTEL, 2005), ou ainda, no período pós-Revolução Francesa, parece ser mais amplamente compartilhada a leitura segundo a qual o individualismo, tal qual o conhecemos hoje, remonta mais diretamente ao Iluminismo do século XVIII, significando, em linhas gerais, a emancipação do indivíduo em relação às “amarras” impostas pela vida em sociedade (BACHUR, 2006).

Trata-se de um termo de difícil conceitualização, que abrange diferentes ideologias, doutrinas e teorizações. A despeito desta diversidade, pode-se, no entanto, encontrar um núcleo comum a todas elas, qual seja, a atribuição de centralidade ao indivíduo. No campo sociológico, o termo relaciona-se, mais especificamente, a uma propriedade característica da sociedade ocidental moderna, que tem no indivíduo sua unidade de referência fundamental. Embora presente já nos primórdios da disciplina, tendo assumido diferentes contornos ao longo da história, o individualismo manteve-se como alvo de grandes debates na sociologia, seja no sentido de sua negação ou afirmação, apresentando-se, ainda hoje, como uma questão de grande relevância na teoria social contemporânea.

Tendo em vista os limites e os objetivos deste estudo, não se trata de realizar aqui, um levantamento exaustivo das abordagens e concepções construídas em torno da questão do individualismo, até mesmo porque, como já mencionado, a literatura produzida a este respeito é bastante completa e vasta, compreendendo inúmeras perspectivas e matizes teóricas (individualismo liberal-burguês, individualismo racionalista, individualismo romântico, entre outros). Trata-se, na verdade, de uma breve retomada do tema em seus aspectos centrais a fim de subsidiar as discussões que serão propostas adiante.

Embora já fosse possível identificar alguns traços fundamentais à emergência do individualismo anteriores ao período da ilustração, é nele que se observa, de forma mais evidente, a diferenciação entre o indivíduo pré-moderno, orientado por uma ordem transcendente, religiosa, e o indivíduo moderno, orientado, sobretudo, pela razão e pela vontade e, que passa a se afirmar como princípio e valor supremo. Foi no interior do que se poderia chamar de “projeto iluminista” para a modernidade – ou seja, o extermínio das sombras que haveriam impedido, até então, o progresso da humanidade – que se deu o surgimento e/ou fortalecimento daqueles que se

constituiriam como os fundamentos e princípios centrais à cultura ocidental moderna, dentre os quais se podem destacar o individualismo, a questão da igualdade, o pensamento liberal, a crença no progresso e o culto à razão.

No que se refere às conexões com o liberalismo, pode-se afirmar que o individualismo emergente se viu profundamente marcado pelas lutas travadas pela tradição liberal, nos campos religioso, contra o tradicionalismo imperante na Idade Média, reivindicando a liberdade de consciência e de relação com Deus e o sagrado (WEBER, 1996); no político, contra o absolutismo político e em favor das liberdades e do estatuto de cidadão autônomo dos novos Estados-nação (DUARTE, 2004) e; no econômico, em favor da defesa da propriedade privada e da constituição do livre mercado (BACHUR, 2006), todas elas diretamente atravessadas pelos interesses do segmento burguês emergente.

É neste último campo, que tem em Adam Smith entre seus principais expoentes, que a relação entre liberalismo e individualismo aparece de forma mais naturalizada, tendo se estabelecido uma associação quase automática entre individualismo, egoísmo, interesse econômico e capitalismo. Neste sentido, o individualismo, marcado pela tradição liberal, representou, ele próprio, um elemento filosófico fundante da moral, da política e da economia burguesas, ao permitir que o burguês se eximisse de justificar a desigualdade e exploração também produzidas pelo mercado capitalista em constituição (BACHUR, 2006).

Este aspecto será reforçado, ainda, pela articulação empreendida por alguns autores entre liberalismo e a doutrina utilitarista e, posteriormente, pela apropriação feita pelo neoliberalismo. Embora a aparente “naturalidade” desta relação deva ser questionada, não parece ser um equívoco sustentar que, “a autonomização do econômico em relação às outras esferas do social foi fundamental no processo de criação de uma sociedade de indivíduos” (NARDI, 2003, p.40).

Neste contexto e em meio aos questionamentos que se colocavam aos pensadores da época, muitas foram as noções associadas à temática do individualismo: a questão da moral, da ordem social, do auto-interesse, da sociabilidade, da auto-preservação, da liberdade, da coerção, entre outros, conferindo-lhe um caráter ambíguo.

De acordo com Dumont (1985), o individualismo se constitui como o princípio ideológico estruturante da cultura ocidental moderna. Ele significa a primazia do indivíduo e sua assunção como valor supremo frente à sociedade e ao Estado. É importante destacar, contudo, que o termo “indivíduo” assume, na obra dumontiana, duas significações: a primeira, relacionada ao sujeito

empírico, ao organismo biológico, à condição do ser humano singular encontrada em todos os sistemas sociais; a segunda, diz respeito à concepção histórica do indivíduo como pessoa, como ser de razão e sujeito normativo das instituições modernas.

Uma das grandes contribuições da leitura de Dumont acerca do individualismo, diz respeito à ênfase que o autor – juntando-se à perspectiva de Durkheim e Mauss - confere ao fato de as categorias de pessoa e indivíduo serem construções sócio-culturais e não dados naturais. Sendo assim, o individualismo, embora permeie toda a sociedade ocidental, determinando certa visão de mundo e um conjunto de valores que nos são muito familiares, não existiu sempre, nem se configurou de um dia para outro: "a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, adotada pela Assembléia Constituinte no verão de 1789 marca, num sentido, o triunfo do indivíduo" (DUMONT, 1985. p. 109).

Mas, ainda que a questão do individualismo seja mais comumente relacionada ao período do Iluminismo, durante o romantismo também se produziu uma concepção específica de indivíduo, fundada sobre uma “mitologia da subjetividade moderna”, caracterizada pela espontaneidade, crença na possibilidade de auto-realização, experiência individual, desejo de auto-expressão, intensidade, sensibilidade, fruição do mundo e, principalmente, fruição de si como sujeito singular e único (SANTOS, 2004).

Assim, o indivíduo atomizado e orientado pelo auto-interesse, assim como concebido pelo liberalismo clássico, foi substituído, entre os românticos, pela idéia de uma unidade orgânica entre indivíduo e a sociedade; pois, para eles, era inconcebível uma concepção de homem, de natureza essencialmente social, desvinculado dos laços de pertencimento à comunidade. O individualismo exacerbado foi, então, substituído pela noção de uma individualidade conciliável com a existência de laços e interação entre os indivíduos.

Tendo em vista estas transformações, Simmel (1971), fala da existência de dois tipos de individualismos na história do Ocidente: um quantitativo (*singleness*) e outro qualitativo (*uniqueness*). O primeiro corresponde à dimensão original do individualismo universalista, fruto do iluminismo e no qual os indivíduos tornaram-se cidadãos livres, autônomos, iguais entre si e destacados do todo social. A instauração deste individualismo teria, assim como para Dumont, seu marco na Revolução Francesa, momento em que se consolidam os ideais de igualdade, liberdade e fraternidade.

Já o segundo tipo de individualismo, promovido por meio do ideário romântico do século XIX, dá ênfase às já mencionadas dimensões da excepcionalidade, da interioridade e da singularidade, características do indivíduo romântico. O que importava não era mais ser um indivíduo livre, mas ser um indivíduo singular e insubstituível. O elemento novo aqui não é a experiência da subjetividade, mas o estabelecimento da interioridade como um ideal ético, moral e político (SANTOS, 2004). Tal processo significa, concomitantemente, um movimento de dessacralização do mundo combinado com sacralização do eu (TENÓRIO, 2000).

Não por coincidência, a constituição de um campo de saberes e práticas *psi* remonta a este mesmo período, a última metade do século XIX (TENÓRIO, 2000; DUARTE, 2004). Foi na esteira da consolidação do ideário individualista – com seu sistema de idéias e valores - e sobre sua concepção de indivíduo, que se configurou um modelo específico de subjetividade que, por sua vez, possibilitou a emergência de um campo de saberes *psi*. Neste sentido, Dimenstein (2000) fala do protagonismo das teorias *psis*, destacadamente a psicanálise, no que se refere à construção de certa retórica do psicologismo, na qual se observa uma hipervalorização do “cultivo de si” da “interioridade psicológica”, que passou a dominar as representações acerca da subjetividade.

Também datam deste mesmo período as primeiras reflexões sobre a questão do individualismo e da relação entre indivíduo e sociedade produzidos no interior da sociologia, que se constituía, então, enquanto ciência e disciplina, com métodos e problemas próprios. E, dentre os problemas fundantes da disciplina, não seria exagero destacar como centrais, aqueles que se referem às relações entre indivíduo e sociedade.

Na obra dos principais clássicos da disciplina, é possível identificar questionamentos e reflexões que giram, direta ou indiretamente, em torno da questão do indivíduo e do individualismo. Em Marx, encontram-se, ao mesmo tempo, de um lado, críticas incisivas ao individualismo e à ideologia liberal burguesa e às consequências engendradas pelo mercado capitalista e, de outro, a defesa do indivíduo frente à crescente centralização do poder estatal (DUARTE, 2004; BACHUR, 2006).

Weber, por sua vez, é reconhecido por haver conferido papel central ao indivíduo em sua produção teórica, tomando-o como unidade da análise sociológica, como única entidade capaz de conferir significado às suas ações. Em razão disto, ele é, muitas vezes, apontado como o grande representante do paradigma individualista metodológico.

No entanto, também encontramos em Weber, ao longo de sua extensa análise sobre o processo de racionalização do Ocidente – o qual resultaria, segundo o autor, entre outros aspectos, em um processo irreversível de individualização, no predomínio de uma racionalidade com vistas a fins e na supremacia da técnica - uma leitura crítica a respeito das consequências geradas por este processo, a saber, uma crescente perda de sentido, ocasionada pelo desencantamento do mundo e o processo de instrumentalização decorrente da autonomização da esfera econômica em relação às demais esferas sociais.

Aqui, pela extensão e relevância dos escritos dedicados ao tema, focaremos-nos sobre as contribuições legadas por Durkheim a esta discussão. Sua sociologia tem na preponderância atribuída à sociedade em relação ao indivíduo, um de seus traços mais característicos. Para ele, a sociedade se constitui como uma estrutura que tem vida própria, como uma síntese que produz fenômenos específicos, que são independentes e exteriores às consciências individuais, exercendo poder de determinação e coerção sobre elas. De acordo com ele, a própria categoria de “indivíduo” surge como uma construção social: foi a sociedade quem consagrou “o indivíduo e o transformou no elemento que deve ser respeitado acima de tudo. A emancipação progressiva do indivíduo, assim, não implicaria um enfraquecimento, mas uma transformação do vínculo social” (DURKHEIM, 1924. p. 106).

Talvez em função disto, tenha sido um dos primeiros autores a se preocupar em conferir caráter sociológico à categoria “individualismo”, essencial à compreensão das formas modernas da pessoa. Na leitura de Duarte (2004), ao mesmo tempo em que tomava o individualismo como uma espécie de depositário das causas da ruína dos elementos que compunham a antiga solidariedade social, associava-o à emergência dos mais elevados valores da cidadania republicana, salientando, assim, sua ambiguidade fundamental enquanto categoria de caracterização da modernidade (DURKHEIM, 1970 *apud* DUARTE, 2004).

Durkheim não era, portanto, anti-individualista ou alheio à questão do indivíduo. Era antes, um autor que, tendo se incumbido da tarefa de delimitar o campo da então nascente sociologia, fez uma escolha metodológica de compreensão da realidade, na qual a dimensão social assume supremacia sobre a dimensão individual. Interessava-lhe, portanto, o indivíduo enquanto integrante do tecido social, ligado a ele por laços de solidariedade.

Nas sociedades modernas, em que se observa a emergência dos indivíduos e sua crescente autonomização, esta integração e o estabelecimento de laços sociais seriam, supostamente,

colocados em xeque. No entanto, Durkheim identificou, na realidade, o surgimento de um tipo distinto de solidariedade daquele existente nas sociedades tradicionais e que, de acordo com ele, seria engendrado pela complexidade crescente da divisão do trabalho.

Desta forma, ao mesmo tempo em que a especialização do trabalho torna os indivíduos mais autônomos, os tornaria ainda mais interdependentes entre si (DURKHEIM, 1995). Este ponto será retomado adiante, quando for abordada a questão da integração. Neste sentido, se pode sustentar que Durkheim não considera o individualismo uma patologia social, mas um processo irreversível através do qual os membros de uma sociedade distanciam-se dos laços tradicionais para aceder a uma maior autonomia e liberdade de escolha; como uma manifestação da sociedade moderna em constituição que, ao mesmo tempo em que permite aos indivíduos exercerem sua singularidade, fomenta entre eles o sentimento de unidade e de reciprocidade.

Feito este breve resgate das diferentes acepções assumidas pela categoria “individualismo” ao longo da história e entre diferentes autores, pode-se afirmar, em linhas gerais, que o individualismo se configurou como um conceito ao mesmo tempo político, social e moral, que exprime, de forma ampla, o processo de afirmação e libertação do indivíduo frente aos grupos, à sociedade e ao Estado.

E, com isto, instaura-se, então, na modernidade, um dilema: conciliar o individualismo intimista romântico com a ordem, concebida a partir dos pressupostos racionalistas do Iluminismo; equacionar a ânsia de expressão e auto-realização dos indivíduos com a manutenção do tecido social (SANTOS, 2004). Em outras palavras, este individualismo contém uma tensão moral que lhe é constitutiva, pois, ao mesmo tempo em que viabiliza a sociedade, ameaça-a constantemente de dissolução (BACHUR, 2006).

É necessário, no entanto, estabelecer uma diferenciação entre individualismo e processos de individualização ou individuação. Para Beck (1986) e Giddens (1990) a individualização relaciona-se à radicalização dos processos iniciados na Modernidade, quando as certezas dos modos de vida pré-modernos foram sendo minadas e os indivíduos arrancados dos contextos tradicionais de sua existência, o que lhes oportunizou uma autonomia aparentemente sem precedentes na história humana (BECK, 1986; GIDDENS 1990 *apud* DOMINGUES, 2002). Beck (1986) nega, no entanto, que os processos contemporâneos de individualização devam ser vistos de forma negativa e que conduzam à atomização, ao narcisismo e ao isolamento.

De modo sintético, pode-se, então, afirmar que a individualização também diz respeito a um processo histórico, ao longo do qual passaram a ser reconhecidas e legitimadas socialmente às necessidades e aos desejos dos indivíduos em termos de possibilidades de realização e expressão de si e do exercício de sua singularidade. Ela é, neste sentido, diretamente relacionada ao processo de intensificação da experiência individualizada (WEBER, 1996) e à constituição de uma dimensão interna ao indivíduo e, portanto, à constituição do sujeito moderno.

Já a noção de individualismo, tal como ela se apresenta na realidade que pretendemos investigar, embora obviamente contemple a dimensão da individualização (particularmente da gestão e da realização do trabalho) transcende-a, assumindo ela sim, a conotação de um processo de instrumentalização e de transfiguração do trabalho em uma esfera na qual o indivíduo busca, acima de tudo, a realização de si.

Com isso, não queremos ir de encontro ao argumento de Honneth, segundo o qual as sociedades “normais ou “sadias” (em oposição àquelas acometidas por patologias) são aquelas que asseguram aos seus membros as condições sociais para a realização individual (HONNETH, 2006, p.35). Queremos, sim, sustentar que os aspectos contidos na noção normativa de realização de si – possibilidades de desenvolvimento individual, de construção de projetos de vida singulares, de auto-expressão, de experimentação de si e, acrescentaríamos, de externalização e de humanização de si no/pelo trabalho - não precisam ser buscados em prejuízo dos compromissos sociais aos quais também se vincula o trabalho.

Muito pelo contrário, pois um dos requisitos básicos para a efetiva realização de si diz respeito, exatamente, à possibilidade de os indivíduos terem reconhecidas suas capacidades e necessidades, o que nos remete, portanto, à dimensão onde se estabelecem as interações desta natureza, a dimensão social. E, da mesma forma, a possibilidade de realização de si depende da condição de legitimidade e reconhecimento conferida socialmente aos indivíduos e as suas demandas. Trata-se, portanto, de um percurso individual realizado em um contexto coletivo (ROSENFELD, 2007). Isto nos leva à conclusão de que, em teoria, as dimensões de realização de si e contribuição social que compõem a categoria de trabalho não são por princípio, antagônicas, mas complementares.

Também é importante ressaltar que, ainda que se adote aqui uma perspectiva crítica a respeito da questão do individualismo, não interessa-nos realizar uma leitura maniqueísta ou mesmo simplista acerca de seus desdobramentos na contemporaneidade. Em razão disto, é

imprescindível, Em razão disto, é imprescindível, antes de tudo, reconhecer que, ao menos em seus primórdios, a emergência e a consolidação do individualismo estiveram diretamente implicadas com um projeto mais amplo de emancipação do homem e de defesa dos direitos, da dignidade e do reconhecimento da individualidade frente ao obscurecimento e à opressão representada pela tradição e pela centralização do poder político.

Este projeto emancipatório teve repercussões amplas em termos de conquistas de direitos sociais, de garantias constitucionais e de democratização dos regimes políticos, ao mesmo tempo em que articulava-se aos melhores valores associados à cidadania republicana, como a liberdade e a igualdade. Neste sentido, embora este individualismo, diretamente atravessado pelo pensamento liberal, prospectasse, efetivamente, consequências econômicas bastante significativas, não se reduzia a tal tarefa, não se limitava a justificar o mercado (BACHUR, 2008).

No entanto, ainda que esta possa não ter sido sua intenção original, também não se pode deixar de atentar para o fato de que as transformações de natureza sócio-cultural e econômica ao longo do último século conduziram a um processo de exacerbação do individualismo em seus aspectos de intensificação da experiência individualizada, auto-realização, conduzindo, em muitas situações, ao isolamento e à constituição de um modo de subjetivação marcado pelo narcisismo. Foram estas transformações, em grande medida, que permitiram a este “novo tipo” de individualismo ser socialmente sustentado e incorporado em um repertório hegemônico de representação da realidade, representando seu triunfo tanto enquanto visão de mundo.

Honneth (2006) analisa este processo a partir do que ele chama de evolução paradoxal da individuação no interior das sociedades capitalistas modernas. Segundo ele, observou-se, no período Pós-Guerra, no interior destas sociedades, o florescimento de um novo ideal de personalidade, marcado por anseios de realização, expressão e experimentação de si, que vão sendo integrados a um “perfil” institucionalizado sobre o qual passa a se fundar a reprodução social. Processo esse que haveria sido oportunizado por uma conjunção de transformações de natureza material, social e intelectual ocorridas neste período.

No entanto, o autor faz a leitura de que, ao mesmo tempo em que se tornou possível nestas sociedades a emergência desta nova forma de individualismo, seus ideais foram sendo, paulatinamente, subvertidos através de um processo sistemático de instrumentalização ao qual foram submetidos. Assim, este individualismo, que originalmente representou uma aquisição

moral institucionalizada, uma possibilidade adquirida pelos sujeitos de afirmarem sua autenticidade, ao ser instrumentalizado pelo capitalismo, perde suas finalidades internas e converte-se um princípio de legitimação. “O conceito de paradoxo reflete o processo de mutação de um ideal normativo de emancipação em imperativo ideológico dedicado à legitimação de novas restrições a serviço do sistema econômico” (HONNETH, 2006, p. 31).

Neste sentido, argumenta Honneth (2006), estas exigências de desenvolvimento individual, de um trabalho sobre si mesmo na busca de sua verdadeira identidade, respondem, na realidade, às exigências funcionais da economia capitalista, configurando-se como uma força produtiva de primeira grandeza em seu processo de modernização. Este novo ideal de personalidade converte-se em uma norma de existência a qual os indivíduos são exortados a aderir e que, no entanto, se lhes é apresentada como sendo vantajosa para eles, permitindo assim, a justificação das reestruturações em curso.

Em nome de uma suposta mudança das necessidades dos trabalhadores, as novas estratégias organizacionais passam a lhes exigir maior implicação, flexibilidade e iniciativa pessoal, caracterizando aquilo que o autor chama de uma “exploração econômica das aspirações individuais”. E assim, conseqüentemente, as possibilidades de sucesso profissional e social tornam-se dependentes da disponibilidade dos indivíduos de se adaptarem a estas exigências endereçadas a sua subjetividade e de entendê-las como resultado de suas decisões pessoais (HONNETH, 2006).

Portanto, de forma paradoxal, o capitalismo contemporâneo articularia, a um só tempo, oportunidades de progresso moral e processos de sujeição que engendram seu contrário:

(...) o individualismo, entendido como autonomia e autenticidade, reverte-se em implicação pessoal não como fonte de realização de si e enobrecimento humano, mas como norma a ser seguida, o que reverte em ser desapossado de si, pois refém da lógica instrumental (...) (ROSENFELD, 2007).

Assim, o autor sustenta que este individualismo da auto-realização que foi sendo imposto progressivamente, foi instrumentalizado e ficcionalizado ao ponto de se reverter em seu oposto, deixando de ser uma reivindicação para se tornar um sistema de exigências profundamente desumanas que colocam os sujeitos em situações de mal-estar e sofrimento social. Isso, pois, sob a exigência de se auto-realizar e desenvolver enquanto um ser autêntico, o indivíduo vê-se imerso em uma existência biográfica e subjetivante, que não reconhece qualquer outra referência externa e que deve retirar de si mesma todo seu sentido.

É, portanto, esta concepção de uma nova forma de individualismo instrumentalizado, que se conforma a partir da década de 1960 e institucionaliza-se ao longo das décadas seguintes, a que adotamos neste estudo. Referimo-nos, aqui, ao processo pelo qual, no decorrer das últimas décadas, operou-se uma instrumentalização das possibilidades de auto-realização dos sujeitos que, de promessas emancipatórias, converteram-se em exigências institucionalizadas, viabilizando, entre outros aspectos, a legitimação da utilização deste novo individualismo como um fator de produção.

Trata-se da compreensão de que o individualismo, enquanto princípio moral, é capturado por uma lógica econômica, assumindo um caráter eminentemente instrumental no interior dos novos processos de desenvolvimento capitalistas. E de que o trabalho, entendido como uma das esferas na qual se torna possível a realização do potencial humano, passa a ser vivido essencialmente como um meio de incremento da eficiência econômica (ROSENFELD, 2011).

Com isso, não queremos propor, de forma purista e ingênua, que o trabalho traga em si apenas valores nobres, como a efetivação plena da humanidade e dignidade dos homens e a possibilidade de construção de laços de solidariedade entre eles; nem tampouco que o individualismo estivesse anteriormente ausente da esfera do trabalho. Acredita-se, na verdade, que a esfera do trabalho contemple, a um só tempo, valores éticos e econômicos, bem como movimentos contraditórios que convivem em um estado de conflito permanente (ROSENFELD, 2011), mas que essa tensão venha se acirrando no cenário do capitalismo atual, assumindo proporções inéditas.

Assim, a exemplo da noção de capital humano, da qual fala López-Ruiz (2007), já não nos parece tão inaceitável a imagem do indivíduo que assume a busca de seus objetivos como um imperativo ético no âmbito do trabalho. Mudança esta que se mostra extremamente funcional à reinvenção do capitalismo, na medida em que, esses projetos individuais e a busca por sua concretização passam a coincidir, cada vez mais, com os objetivos e necessidades capitalistas (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009; LÓPEZ-RUIZ, 2007).

Deste modo, o individualismo, de uma espécie de conquista, passa a um dever que, na esfera econômica, traduz-se pela incorporação da forma ‘empresa’ pelo indivíduo como uma exigência ética, como um “cuidar de si” (SANTOS, 2007, p.20). Institui-se o imperativo segundo o qual as habilidades e atributos e mesmo a subjetividade dos indivíduos devem ser instrumentalizadas no sentido de produzir ganhos de natureza eminentemente econômica e de

afirmação do eu. O eu torna-se o agente por excelência dos investimentos dos indivíduos: o eu instrumentalizado é a esfera na qual o trabalho se realiza para render lucro (LÓPEZ-RUIZ, 2007).

Esse trabalho passa, então, a fornecer um novo substrato moral - a legitimação do sucesso e da realização de si, que se opera através de um processo de instrumentalização do individualismo pela via do trabalho - que se configura como um novo modelo normativo o qual passa a ser disseminado socialmente. Tal modelo, é importante frisar, não representa uma ruptura em relação ao contexto normativo anterior; antes, resulta do desenvolvimento e/ou recrudescimento de alguns elementos que nele já se encontravam de forma mais embrionária, articulados a outros que foram se configurando em resposta às novas demandas colocadas pelo processo de reestruturação capitalista.

Desta articulação foram surgindo novas concepções sobre o humano e sobre o próprio trabalho, diretamente atravessadas por uma lógica econômica utilitarista. Sendo assim, a reflexão aqui proposta constrói-se não em torno do debate sobre a existência, a “negatividade” ou a “positividade” do individualismo, mas, sim, dos efeitos subjetivos e sociais que se produzem a partir de sua instrumentalização na esfera do trabalho.

#### 4 CAPÍTULO 3 – O TRABALHO COMO MEIO DE PRODUÇÃO DE LAÇOS: A QUESTÃO DA INTEGRAÇÃO SOCIAL

Habitualmente, o problema da integração social vem à tona quando nos referimos à inexistência de grupos de referência, ao enfraquecimento das instituições, à exclusão dos indivíduos das esferas sociais (reconhecidamente, do trabalho) e da ausência de uma comunidade de normas e valores. Se tomada por seu negativo, a integração corresponde, então, à situação contrária àquela na qual se observa o enfraquecimento generalizado dos laços sociais e o risco de fratura da sociedade inteira (LEAL, 2008).

De acordo com Lallement (2007) e Schnapper (2007), embora a noção de integração não seja nova – tendo estado presente nos debates sobre o “social” desde a modernidade e do surgimento da sociologia enquanto disciplina, estando, portanto, na origem dos projetos moderno e sociológico – ela (re)assume lugar de destaque nos debates contemporâneos em razão dos “desgastes” produzidos pela sociedade industrial. Lallement identifica que a crise capitalista iniciada na década de 1970, e o conseqüente ressurgimento da “questão social” acabaram por suscitar uma inflação semântica a fim de que fossem denominadas com precisão as múltiplas formas assumidas pela questão social, muito embora todas elas – desintegração, anomia, alienação, segregação, desfiliação, fragmentação, entre outras - se referissem, de uma forma ou de outra, ao inverso da integração.

Da mesma forma, a questão da integração dos trabalhadores também não é nova. Ela esteve presente tanto no campo teórico, por exemplo, no esquema marshalliano acerca do desenvolvimento da cidadania, como no campo político, tendo cumprido papel determinante nas iniciativas relacionadas à implementação do Estado de Bem Estar e das políticas de propriedade social nos países ocidentais, tidas como meios privilegiado de integrar a classe trabalhadora (LALLEMENT, 2007; SCHNAPPER, 2007).

E, a exemplo do tema do individualismo, às quais estão diretamente ligadas, estas questões referentes à integração também podem ser abordadas em termos durkheimianos. Conforme mencionado anteriormente, Honneth (2008) reconhece na obra de Durkheim a grande tentativa de articular a organização capitalista do trabalho à questão da integração nas sociedades modernas, identificando, para tanto, uma série de condições normativas que devem constituir o substrato sobre o qual se darão as relações de troca mediadas pelo mercado. Durkheim reconhece

que a solidariedade resultante da divisão do trabalho social, necessária à integração das sociedades modernas, advém da realidade econômica; muito embora também esteja convencido de que os critérios de crescimento e eficiência econômica não sejam suficientes para conferir a esta nova economia a legitimação moral necessária à integração social.

Quais seriam, então, as condições morais para que a nova forma de economia pudesse assumir uma função de integração social? Durkheim destaca duas: que sejam garantidas condições iniciais iguais na aquisição das qualificações e que todo o trabalho seja remunerado de acordo com seu valor real para a comunidade, bem como que o mercado, esfera de mediação das relações de troca, seja capaz de articular as atividades individuais umas às outras, de forma clara e compreensível. Assim, a divisão do trabalho social mediada pelo mercado, ao invés de atomizar os indivíduos, propiciaria o desenvolvimento de uma forma específica de solidariedade, de natureza orgânica, pois fundada no reconhecimento da interdependência entre as suas respectivas contribuições para o bem-estar coletivo (HONNETH, 2008).

Deste modo, os ideais normativos daí derivados, tais como a justiça, a equidade e demandas por um trabalho dotado de qualidade e de sentido, não precisariam ser buscados para além da organização capitalista do trabalho, mas constituiriam pressupostos necessários, sem os quais não seria possível a consciência de pertinência social da qual fala Durkheim. E é exatamente ao sublinhar este último ideal - a exigência de um trabalho com qualidade e sentido – como sendo uma reivindicação fundada nas próprias condições normativas do sistema capitalista, que leva Honneth a crer haver Durkheim feito um avanço decisivo em relação aos demais autores que abordaram a questão (HONNETH, 2008).

Logo, Honneth partilha com Hegel e Durkheim a convicção de que

(...) o mercado capitalista de trabalho não é apenas um meio para o aumento da eficiência econômica, mas também precisa construir um meio de integração social; pois somente sob esta premissa, de modo algum auto-evidente, fica claro que o funcionamento deste mercado depende do cumprimento de promessas morais (...) (HONNETH, 2008).

A abordagem durkheimiana a respeito da solidariedade e das implicações da organização capitalista do trabalho sobre a questão da integração nas sociedades modernas instituiu-se, portanto, como a grande referência para o que se produziu posteriormente a este respeito no interior da sociologia francesa (LEAL, 2008). Seguiremos, então, com uma rápida apresentação dos argumentos principais desenvolvidos pelo autor acerca desta temática.

Pode-se afirmar que a problemática da integração social atravessa toda a obra de Durkheim. Em “O Suicídio”, o autor utiliza noção para “designar as interações entre indivíduos, sua conformação a um modelo uniformizado de paixões e a adoção de ideais semelhantes e de representações comuns” (apud LALLEMENT, 2007, p. 30). Esta definição, apesar de bastante sintética, indica-nos três pontos fundamentais que devem ser levados em conta quando tratamos da questão da integração social em Durkheim: a existência de 1) uma consciência comum (sentimentos, crenças e práticas legadas pela sociedade religiosa), produção e partilha de representações e valores; 2) de interações entre os indivíduos (sociedade doméstica) e; 3) de uma implicação na formulação de objetivos comuns que ultrapassem os interesses imediatos dos indivíduos e na promoção e defesa de bens comuns (sociedade política) (LALLEMENT, 2007, p. 316).

No entanto, é em “A divisão do trabalho social” que a noção de integração assume lugar central nas reflexões do autor. Neste livro, ele sustenta que as diferentes formas de solidariedade são os elementos responsáveis pela integração das sociedades. Sendo assim, o nível de integração de uma sociedade é diretamente proporcional à força de seus laços de solidariedade social. Esta solidariedade, de acordo com a tipologia durkheimiana, pode ser de tipo mecânico ou orgânico. O primeiro tipo de solidariedade é produto da força que a consciência coletiva exerce em relação aos indivíduos, produzindo entre eles certa homogeneidade moral que garante a coesão nas sociedades mais simples (DURKHEIM, 1995).

Já nas sociedades mais complexas, a diferenciação dos indivíduos e das funções sociais instituiria um novo princípio de integração, fundado sobre a liberdade e a complementariedade dos homens. As trocas e a interdependência entre os indivíduos passam a ser reforçadas pela divisão do trabalho e pela coordenação de funções que ela implica. Com o processo de crescente especialização do trabalho e conseqüente diversificação, Durkheim apontava para a tendência de que a solidariedade orgânica fosse, progressivamente, tornando-se predominante em relação àquela de tipo mecânico. Como fica evidente, o trabalho aparece em Durkheim, como grande elemento gerador da solidariedade necessária à integração nas sociedades modernas.

Além disto, a questão da integração, concebida, à luz da influência durkheimiana, como produto da intensidade das formas de solidariedade, contempla duas dimensões: uma que diz respeito à relação dos indivíduos ou de um subsistema a um sistema maior, ou integração trópica, designando então, a condição de um indivíduo ou de um grupo particular no interior de um

conjunto maior e; outra que se refere à integração da sociedade em seu conjunto, integração sistêmica, sendo a condição do grupo em seu conjunto (SCHNAPPER, 2007; LEAL, 2008). Embora saibamos se tratarem de dimensões complementares e indissociáveis - integração à sociedade e da sociedade - aqui, nos dedicamos à primeira destas dimensões.

Ao longo do século XX, os sociólogos tornaram-se capazes de diferenciar ainda mais os múltiplos registros da integração, sendo os direitos e as condições concretas de existência dos trabalhadores um dos campos mais férteis para a análise da integração pelo emprego. Robert Castel é, provavelmente, o mais conhecido herdeiro desta tradição.

Tendo em vista que os argumentos do autor já foram apresentados em capítulo anterior, aqui nos limitaremos a enfatizar que, em sua obra, a integração social aparece, a exemplo de outros autores franceses, como a situação contrária à da exclusão social, caracterizada por uma série de rupturas e fragilizações dos laços que ligam os indivíduos entre si e em relação à sociedade, sendo habitualmente destacado entre estes laços, aquele referente ao trabalho. Aproveitamos também, para emprestar do autor, a compreensão de que

uma formação social é feita da interconexão de posições mais ou menos asseguradas. São “integrados” os indivíduos e os grupos inscritos nas redes produtoras da riqueza e do reconhecimento sociais. Serão excluídos aqueles que não participam de alguma maneira destas trocas regradas. Mas entre esses dois tipos de situações existe uma gama de posições intermediárias mais ou menos estáveis” (CASTEL, 1996 *apud* LALLEMENT, 2007, p. 317)<sup>7</sup>.

Uma rápida incursão pela literatura brasileira que trata da questão da integração social permite constatar que ela foi diretamente influenciada pela bibliografia francesa, sendo abordada, predominantemente, em articulação com o debate sobre a exclusão social. No entanto, conforme já mencionado, interessou-nos, aqui, tratar da problemática da integração a partir de outra perspectiva, que toma como referência não os indivíduos que se encontram aliados das relações de trabalho e do status e direitos que lhe são correspondentes, mas, sim, aqueles que encontram-se em situações privilegiadas no âmbito destas relações.

Ainda que também seja possível observar, entre os executivos, o já referido processo de proletarianização, que indicaria sua aproximação em relação ao conjunto dos demais trabalhadores, interessa-nos menos assinalar este aspecto da precarização e, mais, voltar a atenção para o contexto mais amplo das transformações em curso no mundo do trabalho. O processo que se deseja evidenciar se produz através da disseminação do ideário individualista - que se manifesta

---

<sup>7</sup> Tradução nossa.

de forma mais evidente no mundo do trabalho - e resulta em um movimento de fragilização que, se não produz efeitos tão evidentes na vida destes indivíduos em particular, têm impactos profundos sobre a própria esfera social.

Isto porque, embora evidentemente se reconheça que os profissionais estudados encontram-se muito distantes da condição de ampla vulnerabilidade que é vivenciada por grande parte dos demais trabalhadores, acredita-se que sua situação também coloca questionamentos e problemas à questão da integração social. Também o trabalho qualificado, reconhecido e digno é responsável por produzir impactos, às vezes contraditórios, no que se refere à integração social.

Em seu livro “Qu’est-ce l’intégration?”, Dominique Schnapper (2007) aponta algumas pistas e questões bastante relevantes que auxiliaram na busca de algumas respostas possíveis a estes questionamentos. De acordo com ela, o “problema” da integração surge da inquietude sobre as novas formas de vida social suscitadas pela modernidade. Ele consiste em compreender as modalidades específicas as quais a vida coletiva conserva nas sociedades modernas; tem por objetivo analisar as maneiras como os homens democráticos estabelecem relações entre si, como “fundam a sociedade”, como eles podem “viver em conjunto”, buscando a compreensão sobre a natureza do vínculo social na modernidade tardia (SCHNAPPER, 2007. p. 16). E, é este questionamento acerca da integração das sociedades fundadas sobre a legitimidade do indivíduo cidadão, nas quais nem a religião nem a tradição asseguram mais as trocas entre os homens, que está no fundamento da interrogação sociológica (SCHNAPPER, 2007. p. 25).

Partindo desta leitura inicial, a autora faz algumas observações importantes de serem consideradas quando nos propomos a trabalhar com esta noção. A primeira delas diz respeito a sua própria natureza: a integração, enquanto noção excessivamente geral e teórica, que não corresponde, em realidade, a nenhuma experiência, tem seu uso dificultado na pesquisa. Isto não impede, no entanto, que ela possa ser utilizada como “conceito-horizonte”, como recurso de orientação para as interrogações sociológicas, ainda que não se preste à observação direta e mesmo que não seja diretamente operatória nos esforços de pesquisa (SCHNAPPER, 2007. p. 60).

Não se pode estudar a integração enquanto tal, mas se pode analisar as diversas dimensões da integração em um momento dado e, de maneira mais histórica, as modalidades dos processos de integração, por definição jamais acabados, que não concernem somente às sociedades particulares, mas à sociedade nacional em seu conjunto. (SCHNAPPER, 2007. p. 62)<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Tradução nossa.

Schnapper (2007) sustenta que, a exemplo do que Durkheim demonstrou a respeito da solidariedade social, a integração é um fenômeno moral, que por si mesmo, não se presta à observação imediata. Para realizar seu estudo dos tipos de solidariedade social, ele teve de substituir ao fato interno que nos escapa, um fato exterior que o simbolizasse e que permitisse o estudo do primeiro através do segundo; operação esta que caracteriza o esforço sociológico. Esforço semelhante foi o que nos propusemos aqui: identificar, a partir das práticas e relações concretas, das regras e valores produzidos e disseminados na esfera do trabalho, pistas e indícios que nos permitam concluir a respeito de uma das dimensões dos processos de integração, qual seja, a integração dos indivíduos à sociedade pela via do trabalho.

Com a autora, assumimos que, adotar o trabalho como princípio de integração significa entendê-lo como norma, valor e elemento organizador da vida coletiva, estruturante do tempo e do espaço. É no trabalho que se manifesta a dignidade de si e onde se desenrola o essencial das trocas sociais e, mesmo passando por transformações, nas democracias modernas, o trabalho se mantém como o “grande integrador” (SCHNAPPER, 2007. p. 139). Embora saibamos que a atividade profissional não é senão um dos laços concretos pelos quais os indivíduos estabelecem trocas com os outros e com as instituições coletivas – trocas familiares, relações sociais, laços estabelecidos com as diversas instâncias da sociedade civil ou política – entendemos que exista uma preponderância do vínculo à produção, de modo que os demais mencionados estejam estreitamente ligados à posição do indivíduo em relação ao mercado de trabalho, às trocas materiais e simbólicas relacionadas ao estatuto do emprego.

Chegamos assim, a outra observação da autora: à idéia de que os processos de integração variam segundo os diferentes domínios da vida social, associa-se a compreensão de que, portanto, uma pessoa nunca é totalmente integrada; de que a integração não constitui um estado, mas um processo. Assim, por definição, não há uma integração em absoluto – integração a quê, de quê, questiona-se a autora – existem, sim, dialéticas e processos complexos de integração de uns e um processo de exclusão e marginalização de outros. Daí também se conclui que não é possível adotar uma escala única para mensurar a integração, visto que a vida social é formada de dimensões diversas e porque existe uma dissociação potencial entre as dimensões objetivas e subjetivas da experiência social dos indivíduos (SCHNAPPER, 2007. p. 63).

Mas, se quisermos conferir maior concretude a este conceito-horizonte, podemos assumir que, falar em deficiências da integração social na atualidade, significa falar das dificuldades que as sociedades contemporâneas encontram para produzirem laços sociais que permitam aos indivíduos reconhecerem-se como partes necessárias ao todo; bem como (re)constituírem um conjunto de princípios, regras e valores que possa ser partilhado por estes indivíduos, orientando as relações que eles estabelecem em sociedade (XIBERRAS, 1994 *apud* LEAL, 2008).

A partir destas considerações é possível depreender um aspecto central a esta discussão: o de que a questão da integração pela via do trabalho, obviamente, diz respeito à dimensão econômica, mas, que ela depende, predominantemente, de vínculos de natureza moral. Neste sentido, é oportuno destacar que, no que se refere à primeira destas dimensões (sistêmica) encontramos, entre os indivíduos estudados, sem dúvidas, uma situação de integração, dada pela própria existência de algum vínculo de trabalho que lhes assegura uma posição no mercado de trabalho. Não estamos, portanto, propondo uma problematização a partir desta dimensão. Filiamo-nos, sim, à abordagem que concebe a integração como um fenômeno essencialmente moral (DURKHEIM, 1995; LALLEMENT, 2007; SCHNAPPER, 2007; LEAL, 2008; HONNETH, 2008), relacionado, principalmente, à produção e disseminação à sociedade de um conjunto de regras e valores, destinado a compor certo sistema de justificação de natureza moral para esta sociedade (ROSENFELD, 2009).

Em nossa apreciação do trabalho de Schnapper, observamos ainda que, mesmo sendo claramente influenciada pela leitura que Durkheim empreendeu a respeito da questão da integração, a autora diferencia-se daquele, entre outros aspectos, por conferir destaque à compreensão de que a integração não é somente produto da conformidade às normas, atribuindo grande importância à participação ativa dos indivíduos na vida coletiva, ao papel que eles desempenham nas mudanças, disputas e negociações estabelecidas quando da invenção de normas sociais.

Ainda que não se deseje entrar em discussões de caráter normativo a respeito desta questão, parece importante esclarecer que, ao trabalharmos com a noção de integração social, não estamos negligenciando a existência de diferenças e conflitos no interior das sociedades. Entendemos a integração social como uma espécie de “ordem tensionada”, construída socialmente e, portanto, submetida a processos constantes de reconfiguração em função das disputas que são travadas nestas sociedades. Nos termos de Schnapper (2007), é necessário

operar uma distinção entre a concepção de integração enquanto programa normativo e enquanto processo social, ou seja, não se pode confundir a integração como resultado buscado ou proclamado pelas políticas públicas com a integração enquanto processo social suscetível a mudanças, contra-tendências e avanços diferenciados segundo seus diferentes domínios.

Por fim, entendemos que a autora tem também o mérito de expor o grande questionamento acerca da integração em termos bastante claros: se o projeto da modernidade democrática é integrar todos os indivíduos na sociedade nacional enquanto cidadãos livres e iguais, como se pode manter ou restaurar os laços sociais nas sociedades fundadas sobre a soberania dos indivíduos quando a tradição e a religião não ligam mais os homens, a cidadania abstrata se constitui como princípio destes laços sociais, as instituições são submetidas a críticas sistemáticas e as regras contestadas em sua legitimidade? Quais são os efeitos destes processos de “desinstitucionalização” destas grandes instâncias integradoras sobre a integração da sociedade?

Assumindo, com a autora, que o projeto da sociedade moderna é democrático e produtivista, que ele se funda sobre o duplo valor do indivíduo cidadão e produtor e que, portanto, a dignidade deste indivíduo repousa a uma só vez sobre o exercício de sua cidadania e sobre sua participação na produção de riquezas e nas trocas sociais relacionadas à atividade profissional, parece-nos bastante clara a centralidade assumida pelo trabalho neste duplo registro sobre o qual se erige essa sociedade. Da mesma maneira, portanto, fica evidenciada sua relevância enquanto princípio de integração em uma sociedade que se constitui a partir de tais princípios; que herda uma concepção de homem plenamente humano enquanto *homo faber* e de cidadania como indissociável da atividade de produção e do valor atribuído ao trabalho (SCHNAPPER, 2007). Diante desta relação estabelecida entre integração e trabalho, se coloca para nós o questionamento sobre quais implicações se produzem em termos de processos de integração social a partir das transformações que vêm se operando na esfera do trabalho.

Também tendo se sentindo instigado a tratar do tema da integração social, Josué Pereira da Silva (2007) introduziu nesta discussão, de forma mais contundente, a questão da cidadania. Segundo ele, a despeito de ser um dos conceitos mais antigos da história do pensamento Ocidental, apenas recentemente tem retornado ao centro dos debates acadêmicos e políticos, suscitando reflexões sobre sua relevância teórica para as ciências sociais.

A grande referência neste debate é, na opinião do autor, a obra de T.H.Marshall, que define a cidadania como um “status concedido àqueles que são membros integrais de uma

comunidade” (MARSHALL, 1967 *apud* SILVA, 2007, p. 54). Status, esse, entendido como um elo que permite aproximar a dimensão estrutural dos sistemas sociais da dimensão psíquica da personalidade, aproximar estrutura e indivíduo. A concepção de cidadania, assim definida como status e relacionada às noções de pertencimento e integração social, converte-se em uma questão de natureza sociológica. Aproxima-se, portanto, do problema da solidariedade levantado por Durkheim acerca das sociedades modernas.

Neste sentido, Silva atesta a relevância da teoria da cidadania de T.H.Marshall para responder ao problema durkheimiano da integração nas cidades modernas e, de forma mais ampla, da possibilidade de conceber a cidadania como integração social. Ele formula seu conceito de cidadania como sendo orientado pelo princípio da igualdade social; como uma espécie de religião civil que permite a garantia da unidade frente ao contexto de diversidade e desigualdades, característico das sociedades modernas. Mas, foi ao destacar a dimensão social da cidadania (que compreende os direitos a bem-estar econômico, a compartilhar das riquezas socialmente produzidas e de viver segundo padrões sociais condizentes) - a última que se estabeleceu como uma categoria diferenciada de direitos, em fins do século XIX – que Marshall deu sua grande contribuição e conferiu um traço sociológico a sua teoria da cidadania.

Neste estágio da cidadania, o trabalho atua como um elemento-chave, tanto do ponto de vista da integração sistêmica destes indivíduos, de sua inserção na participação da produção social e no exercício do poder político, pela via do mercado de trabalho; quanto no que se refere à formação das identidades, ao fornecer aos indivíduos uma ética do trabalho que lhes permita integrarem-se socialmente. O sujeito emblemático da cidadania social torna-se, pois, o cidadão-trabalhador.

Partindo, então, das contribuições marshallianas, Silva propõe-se a abordar a relação existente entre trabalho e cidadania social. O autor inicia esta discussão situando adequadamente as posições em jogo no debate sobre as transformações do trabalho, ao esclarecer que, quando falamos atualmente em “crise do trabalho” e na perda de sua importância como principal meio de integração social, é ao trabalho-emprego, ao trabalho enquanto invenção moderna ou, ainda, à noção sociológica de trabalho a que nos referimos. Não se trata, portanto, do trabalho em sua acepção antropológica, como atividade humana geral e trans-histórica.

O autor atribui grande parte desta “crise do trabalho” às proporções assumidas pelo desemprego na década de 1970, em razão das já conhecidas crises vivenciadas pelo mercado de

trabalho e pelo Estado de bem-estar social, agravadas pela crescente incorporação de tecnologias ao processo produtivo. Conforme Silva, estas crises tiveram impactos sobre o papel desempenhado pelo Estado de bem-estar social em relação às questões de trabalho, tendo este se tornado incapaz de garantir o pleno emprego apenas pelo fomento ao crescimento econômico. Com isso, também a coincidência entre as posições de trabalhador e cidadão, ou seja, a relação entre trabalho e cidadania social, passou a ser questionada, uma vez que o trabalho em sua forma emprego tornou-se escasso, já não sendo mais capaz de figurar como fundamento da cidadania social.

Portanto, o que interessa salientar em sua reflexão é o fato de que, mesmo havendo situado adequadamente a questão das mudanças atuais no mundo do trabalho como sendo relacionadas a uma crise do moderno trabalho assalariado - o que não significaria a negação do valor imanente que aqui atribuímos ao trabalho - Silva (2007) não exime-se de expor, de forma clara e apropriada, suas inquietações a respeito da possibilidade de se manter, na atualidade, o “papel de principal mecanismo de integração social que tem sido tradicionalmente atribuído ao trabalho assalariado”; ou seja, a relação historicamente estabelecida entre a condição de trabalhador e o status de cidadão (SILVA, 2007, p.92). Junto a isso, o autor assinala a demanda pela construção de novos mecanismos capazes de garantir o acesso à cidadania, entendida como forma de pertencimento e justiça, que não unicamente pela via da posição assumida pelos indivíduos nas relações de produção.

Assim, conquanto assumam-se o valor imanente do trabalho e se reconheça o quão determinantes para a vida em sociedade são os laços que a partir dele se produzem - em termos de sua função socializadora, do reconhecimento da posição do indivíduo na sociedade, da identificação deste com um grupo social e de seu sentimento de pertencimento – também não se pode ignorar que, considerando-se as transformações pelas quais vem passando, este trabalho também sofre impactos no que se refere a sua capacidade de engendrar e disseminar estes valores, habitualmente associados à noção de integração social.

Neste mesmo sentido, concordamos com Santos (2007, p. 18) quando ele afirma que estas transformações do trabalhador enquanto ator social e da relação entre ele e seu trabalho representam um vetor determinante na mutação em curso da sociedade capitalista e, portanto, sua compreensão se torna imprescindível a qualquer análise mais ampla que se pretenda empreender a respeito das atuais transformações do trabalho no interior desta sociedade.

A pertinência desta leitura é endossada pela concepção do trabalho como sendo não uma forma que pré-existe às relações sociais, mas como sendo ele próprio relação social; como processo que coloca o homem em relação com a natureza e em relação de concorrência e/ou cooperação com outros homens. Resgatando as funções e os sentidos que o trabalho assume no pensamento de Hegel, também o reconhecemos como um processo dialético através do qual o sujeito, ao mesmo tempo em que se exterioriza, interioriza as necessidades e regras que são produzidas na esfera social. Enquanto se faz pelo trabalho, ação intencional e reflexiva, o homem também participa das transformações do mundo. Enquanto relação social, o trabalho toma forma no interior de espaços estruturados por valores, normas e práticas e, da mesma maneira, contribui para sua (re)configuração. (LALLEMENT, 2007).

Sendo assim, acreditamos que esta crescente individualização observada no cotidiano de trabalho dos executivos se dá não sem conseqüências e, em um nível mais ampliado de análise, não descartamos por completo a possibilidade de que ela venha a resultar mais a frente, tanto um enfraquecimento dos vínculos entre os indivíduos, quanto entre eles e o conjunto de representações e valores que conferem unidade à coletividade social. E, conforme já salientado, ainda que estejam muito distantes dos “excluídos” da sociedade contemporânea, que realizem um trabalho qualificado e bem remunerado, que tenham reconhecida sua função na reprodução do capitalismo, estes profissionais estão, ao mesmo tempo, envolvidos e submetidos a este processo de fragilização dos vínculos sociais que integram os indivíduos entre si e em relação à sociedade.

Chegamos, assim, à proposição de Rosenfield (2011) acerca do individualismo como precarização do social. A linha central de argumentação da autora gira em torno da compreensão da retórica do “empreendedorismo de si” como servindo de fundamento para a justificação e a gestão da precarização, vista como processo de institucionalização da instabilidade.

O processo de exacerbação do individualismo, subjacente às noções de fortalecimento subjetivo, engajamento individualizante e responsabilidade individual converte-se em fragilização social, na medida em que, frente à crescente ausência de garantias de outras ordens, o mérito pessoal se torna a única garantia da qual dispõem estes profissionais e, a hipervalorização do eu, sua única alternativa na busca pelo sucesso. Neste cenário, o discurso da auto-responsabilização, da independência e da autonomia tornam-se uma obrigação que acabam, muitas vezes, por produzir o seu contrário, conduzindo a um processo de precarização, ilustrando aquilo a que Honneth (2006) se referiu como sendo os processos paradoxais do capitalismo.

Estes efeitos, no entanto, não são percebidos como atrelados ao capitalismo, na medida em que os indivíduos tornam-se responsáveis por suas trajetórias, não estando, aparentemente, submetidos aos mesmos constrangimentos que se impõem aos demais membros da sociedade. Assim, conseqüentemente, o sucesso (ou o fracasso) são vividos de forma individualizada, sem que estes sujeitos sejam capazes de associá-los aos contextos mais amplos nos quais estão inseridos.

Ao aderirem a esta retórica de valorização do eu – que, no nosso entendimento, sustenta-se sobre processos de intensificação do individualismo – como pré-condição para a conquista do sucesso, estes profissionais contribuem para a justificação moral do sistema vigente ao dissociarem-no dos processos de dominação por ele engendrados. Ao mesmo tempo, legitimam a institucionalização de uma instabilidade ampla, o que, segundo a autora, caracteriza o processo de precarização social. Desta forma, “o empreendedorismo de si mesmo assume contornos morais de justificação de uma instabilidade aparentemente escolhida” (ROSENFELD, 2011, p.22).

A gestão do “eu” é realizada no sentido de potencializar a diferenciação em relação aos demais trabalhadores, produz não o processo de interdependência ao qual já nos referimos, mas reverte-se, em última análise, no isolamento destes indivíduos. Assim, este individualismo resulta em um efeito duplo: ao mesmo tempo em que faz como que os profissionais percebam-se como os únicos responsáveis por si e por sua trajetória, torna mais distante a possibilidade de que eles perceberem seu trabalho também como uma forma de contribuição individual ao todo social, uma vez que todo o mérito de suas realizações retorna sob a forma de reconhecimento do sucesso do “eu”.

No limite, estes indivíduos são levados a contar apenas consigo mesmo e a responsabilizarem-se integralmente por seus destinos, tidos como livres de todo tipo de amarras ou coerções de ordem social. É este enfraquecimento dos vínculos sociais decorrente da individualização travestida de autonomia que institui, na perspectiva da autora, processo de precarização do social (ROSENFELD, 2011).

Partindo desta exposição acerca da noção de integração social, entendida sob a luz de diferentes autores, coube-nos um último esforço de síntese e de definições. Assumimos aqui a integração enquanto princípio que, conforme já visto, encontra-se no cerne do projeto das sociedades modernas e que traduz suas aspirações de reunir todos os indivíduos nas sociedades

nacionais enquanto cidadãos livres e iguais, buscando estabelecer entre eles laços de solidariedade a despeito de suas diferenças e das idiossincrasias de sua existência (SCHNAPPER, 2007).

Ele também caracteriza os diferentes processos pelos quais os indivíduos participam da sociedade, dentre os quais destacamos aqui, a atividade profissional, a qual envolve, entre outros aspectos, o aprendizado das normas de consumo, a adoção de comportamentos específicos, as trocas com os outros e a participação em instituições comuns. Em síntese, a integração designa certa condição, sempre provisória e parcial, de uma formação social na qual encontramos - em diferentes níveis, mas em oposição a uma situação generalizada de exclusão e enfraquecimento dos laços sociais e das instituições - indivíduos que, livres e gozando de direitos iguais, participam ativamente da vida coletiva, interagem entre si, estabelecendo laços e relações de interdependência, compartilhando um conjunto de representações simbólicas, normas, práticas e valores e engajando-se na formulação e realização de objetivos comuns, que ultrapassam seus interesses imediatos (LALLEMENT, 2007; SCHNAPPER, 2007, LEAL, 2008).

No que se refere mais especificamente à dimensão da integração pelo trabalho, entendemos que para que ela possa se realizar efetivamente, para que o trabalho possa exercer sua função socializadora mais ampla, se faz necessário que algumas condições sejam observadas: que o trabalho oportunize aprendizado, expressão e realização de si, participação ativa e trocas materiais e simbólicas; que ele esteja inscrito e articulado às redes produtoras de riqueza social; que possa fornecer uma ética específica, um conjunto de normas, práticas e valores que permita aos indivíduos identificarem-se com um grupo de referência, orientarem sua atividade profissional e que produza entre eles a consciência de pertencimento ao todo social; que seja capaz de conferir, em troca de sua realização, uma remuneração adequada ao seu valor social e o reconhecimento à contribuição individual prestada ao bem-estar coletivo.

Feita esta exposição, é possível constatar que não logramos obter uma definição precisa do conceito de integração social, mas apenas algumas linhas gerais de orientação que são compartilhadas por grande parte dos autores trabalhados. Sendo assim, apoiamo-nos, fundamentalmente, naqueles elementos elencados por Durkheim - consciência comum, interações entre os indivíduos e promoção e defesa de bens comuns - na tentativa de delimitar aqueles pontos que se mostram mais relevantes à investigação da questão apresentada.

Propusemos, então, para fins deste estudo, a operacionalização da noção de integração social pelo trabalho em duas grandes dimensões: 1) sentimento de pertencimento, referente às relações e vínculos estabelecidos entre os indivíduos e 2) contribuição social dada pelo trabalho, que se divide em outras duas sub-dimensões, a) uma que se refere à participação na construção das riquezas sociais, relacionada mais pontualmente à participação na produção econômica e b) outra que diz respeito à produção e difusão de princípios, valores, regras e práticas, ou seja, à esfera moral, que refere-se ao quadro normativo compartilhado entre os indivíduos e em relação ao qual são estabelecidas as noções de bom e mau e os critérios de ordenamento e distinção destes indivíduos no interior da sociedade (MACIEL, 2006).

Nossa investigação e a reflexão a que nos propusemos, foram dedicadas, essencialmente, a esta última sub-dimensão da noção de integração social pelo trabalho; de modo que as demais foram abordadas de forma menos sistemática ao longo deste estudo. Elegemo-la por entender se tratar de um ponto central à nossa problemática e limitamo-nos a ela por reconhecer que dispomos dos meios para abordar a questão em sua totalidade, sobretudo, considerando-se os limites desta pesquisa.

## 5 CAPÍTULO 4 - DA COMPLEXIDADE DO TRABALHO VIVIDO: ARTICULANDO ATORES E AUTORES

Chegamos, então, à etapa de análise e explicitação dos dados a partir dos quais se construiu a argumentação que viemos desenvolvendo até aqui. Conforme se pode observar na tabela abaixo, nosso recorte foi bastante reduzido e, apesar de enquadrarem-se nos critérios de definição da amostra, os entrevistados apresentam diferenças entre si no que se refere a sua trajetória e à sua atual situação profissional. Estando cientes de tais aspectos, buscamos respaldo para nossa análise no fato de que o referencial normativo encontrado entre os profissionais entrevistados não difere significativamente daquele já indicado em outros estudos realizados acerca do universo gerencial (TONELLI, 2005; LÓPEZ-RUIZ, 2007; ROSENFELD, 2009; 2011). A seguir, procederemos à explanação e interpretação destes dados.

TABELA 1 – Perfil da amostra

	Empresa	Idade	Formação	Tempo na empresa atual	Remuneração
Entrev. 1	TI	39 anos	Administração de empresas com ênfase em análise de sistemas de informação; mestrado profissional em Administração focada em Estratégia	10 anos	Acima de R\$15 mil
Entrev. 2	TI	47 anos	Tecnólogo em processamento de Dados (UNISINOS); pós-graduação em informática e telemática (UFRGS); MBA em gestão (Dom Cabral); MBA Comercial (FGV)	*	Acima de R\$15 mil
Entrev. 3	Educação	53 anos	Graduação incompleta de Análise de Sistemas; graduação em Administração de Empresas; Especialização em Gerência e Engenharia de Software; Mestrado em Estratégia incompleto, Especialização em Telecomunicações	5 anos e 8 meses	De R\$ 10 a 15 mil
Entrev. 4	TI	32 anos	Graduação em Análise de Sistemas (UPF)	10 anos	Acima de R\$ 15 mil
Entrev. 5	Químico-farmacêutico	35 anos	Graduação em Computação (UFRGS), mestrado em Administração (UFRGS)	13 anos	De R\$ 10 a 15 mil
Entrev. 6	Educação	43 anos	Tecnólogo em Processamento de Dados (UNISINOS), Administração de Empresas, Especialização e Mestrado em Administração de Empresas (UFRGS)	24 anos	De R\$ 10 a 15 mil
Entrev. 7	Financeiro	34 anos	Administração de Empresas com ênfase em Análise (PUC), MBA, certificações	2 meses	De R\$ 10 a 15 mil

\* Dado indisponível.

\*\* Todos os sujeitos entrevistados são do sexo masculino e de etnia branca. As entrevistas foram realizadas nas empresas nas quais estão inseridos os entrevistados, na cidade de Porto Alegre/RS.

## 5.1 Individualismo: da emancipação à instrumentalização

O processo de crescente individualização das vivências de trabalho, o qual nos interessa abordar, apresenta-se sob diferentes formas e contempla diversos aspectos, conforme nos foi possível observar a partir dos relatos coletados. Dentre estes aspectos, aquele que nos parece mais relevante para os fins da discussão aqui proposta diz respeito à constatação de um trabalho que passa a ser cada vez mais vivenciado como uma fonte de subsistência e de realização pessoal, seja sob a forma de auto-desenvolvimento ou de constantes desafios. Esta sessão do texto será, portanto, dedicada à tentativa de uma exposição mais detalhada de alguns dos elementos obtidos nas entrevistas que permitem enriquecer e ilustrar as questões postas em debate.

Inicialmente, é possível traçar algumas considerações a respeito da questão da centralidade do trabalho, que se apresenta como o grande pano de fundo sobre o qual emergem as questões e discussões aqui levantadas. É possível depreender da fala dos entrevistados a posição central que é atribuída ao trabalho em relação às demais esferas de sua vida, – talvez à exceção da esfera familiar, como no caso dos entrevistados 2, 3 e 7 - seja no que diz respeito ao tempo e dedicação que lhe são destinados, seja no que se refere ao seu papel-chave enquanto dimensão da existência em torno da qual são construídos alguns significados para a vida.

Mas eu não paro pra almoço. Às vezes eu almoço, mas assim, é sempre trabalho. De noite eu sento pra trabalhar mais umas três, quatro horas mais ou menos, depende do horário. Então eu janto e tal, aí minha esposa fica vendo TV aí eu fico trabalhando. Eu prefiro ficar trabalhando do que... É que eu me divirto, na verdade, trabalhando. E final de semana eu sempre dou uma trabalhada, umas quatro horas mais ou menos. Sábado e domingo. Não é muito saudável... (risos). Mas é bom...  
(Entrev. 1, extrato 15)

Por que eu trabalho...? É? (pausa). Olha, eu pessoalmente, eu por natureza, sou uma pessoa bastante ambiciosa. E eu sempre fui muito trabalhador, desde pequeno. Uma coisa que meio que nasceu em mim, assim. Eu tenho essa característica, inclusive alguns testes apontam bastante pra isso. Então, o trabalho, pra mim, é uma coisa bastante estruturante mesmo. Eu sou uma pessoa daquelas que sem o trabalho eu acho que eu dissolveria. Realmente pra mim trabalho é uma característica fundamental da minha vivência... Faz meio que parte da minha essência. Não sei, acho que se eu nascesse nas cavernas eu ia querer, sei lá, ser um talhador de pedra, ou um caçador, não sei. Eu ia precisar fazer alguma coisa, porque eu tenho isso, é meu mesmo.  
(Entrev. 5, extrato 15)

Agora, respondendo à pergunta, objetivamente: por que tu trabalhas? Acho que dá pra responder em dois vieses: número um, eu preciso do dinheiro (pausa). Número dois, digamos assim, eu acho que é uma coisa que a gente não pode deixar de fazer, é uma coisa que...tu morre se não trabalhar. Digamos assim, meu pai tem 80 anos e trabalha ainda. Claro, não no mesmo ritmo de quando ele tinha 50, não no mesmo ritmo de quando ele tinha 40. Mas tem 80 anos e está trabalhando, tem os seus clientes e

conversa, então toca seus projetos e etc. E isso dá vida também, dá significado. Eu acho que deve ser um dos pontos da tua pergunta também. Dá significado.  
(Entrev. 7, extrato 25)

O trabalho se configura como o grande eixo estruturador, que centraliza as possibilidades de auto-realização, de subsistência e até mesmo de lazer. Do modo como é vivenciado, este trabalho constitui-se como um fim em si, que oportuniza a concretização de aspirações individuais – de dinheiro, sucesso, desafio, poder, entre outros – e de projetos de vida individualizados, encerrando aí seu sentido de forma quase plena. O trabalho se apresenta como via privilegiada de produção e fortalecimento de si e de realização de seus objetivos pessoais.

E a questão da independência. Me propicia ter as minhas coisas, ter o meu lazer, curtir. Eu enxergo essa questão da recompensa: “ah, a força de trabalho recompensa...” E eu trabalho com o que eu gosto, é claro que tem momentos extremamente estressantes, que é normal em qualquer profissão, de correria, de stress, de sobrecarga. Mas... eu gosto do que faço, sou recompensado por isso, me dá independência capacidade de estar me desenvolvendo. Em termos familiares assim, tenho uma casa, tenho um carro e tal e me completa na questão intelectual do desafio. De estar sempre sendo desafiado a entregar um pouco mais, a entregar coisas diferentes, novas, que na área de TI, isso puxa bastante. Talvez por isso que eu goste dessa questão de empresas que precisam se estruturar, que envolve muitos projetos, porque aí tem muito desse, dessa questão do desafio.  
(Entrev. 6, extrato 29)

Nos relatos de suas experiências, outro aspecto bastante recorrente é a crescente responsabilização individual destes profissionais, que fica evidenciada na multiplicidade e no volume das atividades pelas quais eles passam a ser cobrados, pela intensificação das jornadas de trabalho, pela assunção plena da responsabilidade sobre sua qualificação e sobre o planejamento de sua trajetória profissional, bem como pela vinculação estreita que é feita entre a obtenção de resultados pela empresa e seu desempenho individual. Este último ponto, inclusive, sinaliza outra questão que merece ser salientada, qual seja, a leitura presente na fala da maior parte dos entrevistados de que seu trabalho seja altamente complexo, relevante e até mesmo imprescindível à estratégia de ganhos da organização.

Eu sou o CIO pra América Latina, tá? Pra Empresa X. Então essa é uma responsabilidade. De ajudar o business da Empresa X da América Latina, crescer, atingir seus números e assim por diante. Em termos de vendas, financeiro e assim por diante. Outra responsabilidade que eu tenho é uma responsabilidade funcional, que eu chamo. Então tem todos os sistemas financeiro e recursos humanos e outro que a gente chama de *corporate*, que é *legal*, *facilities* e assim por diante, global. Global, então, não é só pra América Latina, então também é responsabilidade.  
(Entrev. 1, extrato 1)

Bom, a minha influência em cima dos processos, ela é definitiva, ela é presente. Não se contrata ninguém que eu não conheça. E também, muitos processos que têm uma repercussão ou de novidade, geralmente essa parte da novidade complica, porque às

vezes aparece umas coisas assim, com cabeça de elefante e rabo de jacaré e tu não sabe como é que tu vai apagar isso daí. Mas tu tem que matar, tu tem que matar vários leões por dia.  
(Entrev.3, extrato 9)

Enquanto no papel de gestores, estes profissionais se reconhecem como figuras que possuem acesso diferenciado às informações e às pessoas, centralizando em si responsabilidades e poderes também diferenciados. No caso dos profissionais investigados, alia-se a isso o fato de eles materializam a figura do trabalhador típico-ideal da Sociedade da Informação: o profissional altamente qualificado e capacitado, que realiza um trabalho inteligente e desafiador, que se opõe ao trabalho rotineiro e mecânico que ainda é imposto à maior parte dos demais trabalhadores.

A autonomia para executar suas atividades, a liberdade para criar, propor e influir sobre mudanças na estrutura e nos processos da organização, a dinamicidade do trabalho, bem como a flexibilidade de espaços e horários de trabalho e a multiplicidade de tarefas são, frequentemente, referidos como aspectos positivos relacionados ao cargo de executivo e que instituem diferenças em relação à condição de trabalhador vivenciadas pelos demais funcionários das empresas.

Eu sou cobrado por meta. Eu tenho uma meta a atingir, anual, trimestral... toda semana eu tenho que reportar quais negócios que vão sair, o que vou trazer de número pra empresa, o que vamos vender. Então, a gente é cobrado por meta. Por que eu gosto muito dessa forma de trabalho? Eu tenho praticamente autonomia, dentro do limite, é claro. Eu não posso chegar e dar 99% de desconto num negócio, eu preciso de aprovação. Eu tenho autonomia até aonde eu posso ir, mais que isso eu tenho que pedir a aprovação do meu VP (vice-presidente), acima disso, ele vai ter que pedir pro presidente nos Estados Unidos. Então, mas assim essa autonomia, de poder montar tua estratégia da conta, trabalhar, ter essa flexibilidade de... “ah, vou encontrar um cliente agora, vou almoçar com eles”. Pô, dez da noite eu vou estar num negócio, assim. Então, isso pra mim, é um modelo, que eu gosto muito. (...) Eu praticamente tenho um escritório na minha mochila, eu chego lá, plugo, me conecto de qualquer lugar, faço tudo que eu tenho que fazer. Eu praticamente não preciso vir na Empresa X pra trabalhar. Eu monto a minha agenda, eu mesmo. Isso é o legal das empresas de tecnologia, eu não sei das outras. Então, assim, é muito dinâmico. É, hoje aqui na Empresa X, tudo tu acha dentro da na internet da Empresa X. O teu vice-presidente só vai dando aprovo ou negando as tuas solicitações. Então, hoje, eu não precisaria vir no escritório nenhum dia, não precisaria vir nenhum dia.  
(Entrev. 2, extrato 26)

Eu, gosto... gosto da posição, acho que é um cargo desafiador, ele, às vezes, realmente tem um peso grande. Porque a responsabilidade é muito grande... Mas, eu me sinto bem assim com essa responsabilidade, eu gosto de ter essa responsabilidade. Eu sempre fui um cara muito empreendedor, assim, então, talvez a única coisa que me seduzisse fosse ter um empreendimento meu. Mas de certa forma, aqui eu gozo de uma liberdade que me agrada. Eu tenho, como eu te falei, a gente acaba tendo uma alçada pra poder mexer na estrutura, sugerir mudanças... Então tem uma área de atuação e um espaço de atuação bem amplo. Então isso é uma coisa que me agrada. Eu gosto do desafio aqui na empresa, acho muito interessante.  
(Entrev. 5, extrato 16)

Nesta mesma linha, a ausência de rotinas, a velocidade das mudanças tecnológicas e organizacionais e a necessidade de adaptar-se a estas mudanças e de seguir gerando resultados cada vez melhores são, comumente, referidas como condições inerentes ao cargo e/ou ao setor de atuação e que conferem o status de desafiador ao seu trabalho.

Em razão desta posição que lhes é atribuída e como condição para sua manutenção, espera-se dos executivos que eles sejam capazes de tomar decisões, de imprimirem a linha e o ritmo de trabalho em suas equipes e, muitas vezes, nas próprias empresas, e assim promoverem as mudanças necessárias, atuando como agentes geradores de resultados para as empresas.

Eu entrei com essa missão e (risos), estou ficando conhecido no mercado por isso: de entrar em empresa que está com a área de TI complicada, na Empresa Y eu fiz a mesma coisa, exatamente, entrar pra estruturar (risos). Então o pessoal já me pergunta “bah, tu gosta disso, né?” “É, eu gosto. É que eu gosto de mexer, então se é um lugar que não precisa mexer, não tem graça” (risos)  
(Entrev. 6, extrato 16)

Ao mesmo tempo, em que pese o reconhecimento da posição diferenciada ocupada na hierarquia das instituições e da relevância da contribuição pessoal de seu trabalho, também se faz presente na fala de alguns deles, de forma mais explícita, a percepção a respeito de sua condição de ser substituível e, por vezes, descartável, quando considerado o atual contexto de transformações constantes nos cenários organizacionais. A condição de insegurança desta posição limítrofe que é ocupada por estes profissionais remete, em alguma medida, ao processo de proletarização dos executivos que vem sendo apontado pela literatura (FALCOZ, 2003; TONELLI, 2005; GAULEJAC, 2006; MELO, 2006; ROSEFIELD, 2009).

Porque aqui, o legado, o cara que eu substituí ficou 36 anos. Eu não pretendo ficar tanto tempo aqui, mas também não sei quanto tempo eu vou ficar. Existem outros desafios aí pra minha vida, que batem na minha porta. Mesmo sem eu pedir, eles acabam batendo. E aí, o que é que eu faço? Será que eu vou pra esse outro desafio? E até concomitante, de ação concomitante, posso continuar aqui, mas fazer outra coisa, que a gente procura fazer também. Porque vai acabar. Um dia a Empresa X vai olhar pra mim, assim como olhou pra esse outro colega que ficou 36 anos. E tu acha que esse cara não foi importante? Ele foi super importante, mas vai acontecer.  
(Entrev. 3, extrato 43)

O importante de ser destacado em relação a este contexto é o fato de que esta condição de risco eminente vivida no interior das empresas, bem como as pressões por ela geradas são, na realidade, naturalizadas e assumidas por esses indivíduos, via de regra, como requisitos para o crescimento e a ascensão profissional. É, pois, tomada como uma consequência daquilo que tem

sido a estratégia acionada pelos profissionais no sentido de construírem uma trajetória que seja valorizada no mercado de trabalho.

Os riscos inerentes às apostas e mudanças que eles são levados a realizar no sentido de acederem posições mais elevadas são entendidos como um custo necessário a ser assumido em nome dessas oportunidades de crescimento profissional. Os executivos são aqueles de quem se espera que sejam capazes e estejam dispostos a assumir estes riscos.

Eu vivo bem com isso (risos). Porque tem um ponto que eu tenho na minha mente, que é o seguinte: eu na minha carreira, eu preciso estar numa organização numa posição que o meu passe esteja sendo valorizado, eu estou valorizando o meu passe. Internamente ou externamente. Se eu estou numa posição que eu estou valorizando o meu passe, então assim, eu posso errar aqui, mas eu vou pra uma outra empresa com a ciência que meu passe está valorizado. Então, porque que eu arrisco? Porque eu continuo, seguidamente, buscando alguma coisa que vai valorizar...  
(Entrev.1, extrato 39)

Esta percepção ambígua expressada pelos entrevistados a respeito de seu papel e de sua posição no interior das empresas e que à primeira vista pode parecer contraditória é, na verdade, a nosso entender, bastante ilustrativa da complexidade das relações que passam a se estabelecer entre os profissionais e os espaços de trabalho nos quais eles estão inseridos. Pois, ainda que os executivos venham sendo chamados cada vez mais a assumirem e adjudicarem-se a responsabilidade pelos rumos das empresas e por seu bom desempenho, observa-se um movimento no sentido de que a relação entre estes profissionais e as empresas deixe de ser cada vez menos baseada em um engajamento<sup>9</sup> em função de uma identificação com os espaços de trabalho para assumir o formato daquilo que poderíamos denominar de uma forma de pertencimento estratégico, baseado em uma racionalidade orientada a fins, no qual o profissional se mantém aliado à empresa na medida em que esta aliança represente possibilidades de obter ganhos individuais e de agregar valor à sua trajetória profissional.

Cada vez mais eu comecei a ter uma visão crítica, aonde que eu estava fazendo estava agregando valor pro meu objetivo final, que sempre foi fazer parte do *board* da empresa e estar envolvido cada vez mais em questões estratégicas da empresa. Então, me distanciando um pouco da TI por TI e me voltando cada vez mais ao negócio. E ser reconhecido como um profissional, que não importa o negócio. Trabalhei no varejo e atuava de forma crítica e estratégica pra varejo, trabalhei em *utilities*, crítico e estratégico pra *utilities*. E vi como um desafio e uma grande oportunidade vir agora pro segmento financeiro, que é um segmento que depende bastante de TI. Numa posição que está bem alinhada com a minha estratégia. E como eu me movimento, acabei

---

<sup>9</sup> A este respeito, os entrevistados 3 e 7, que estão inseridos em instituições do setor de educação, foram os únicos a fazer uma referência direta à necessidade de se estabelecer uma identificação mais profunda dos profissionais com a “vocaçãõ” de cada instituição, com os valores e preceitos éticos por ela preconizados.

conseguindo oportunidades de forma mais ágil a alcançar meus objetivos nessa transição entre empresas. Então, buscando novos desafios, buscando uma posição cada vez melhor, acabou me obrigando, a fazer essas transições. Acabei usando como estratégia pra acelerar esse processo, fazer essas transições entre as empresas. Então estar sempre pronto e identificado como a pessoa certa, pra essa nova empresa.  
(Entrev. 6, extrato 40)

Assim, embora tenha sido recorrente a menção à dificuldade que representa atualmente a alta rotatividade dos profissionais e sua baixa “fidelização” às empresas, bem como a necessidade de estar “engajado”, “comprometido” ou “identificado com a organização”, o que se observa com mais frequência é, na verdade, um comprometimento (muitas vezes temporário) com os objetivos e metas de ganhos da organização; e que se mantém na medida em que eles de alguma forma coincidam ou possam se reverter em possibilidades de concretização dos objetivos individuais de cada profissional (ROSENFELD, 2009).

Esta relação de pertencimento estratégico com as empresas também se traduz em aspectos mais práticos das relações cotidianas de trabalho. A construção de estratégias personalizadas para a sua manutenção e sobrevivência no interior das organizações, o estabelecimento de vínculos no espaço de trabalho em função de resultados, a exposição a situações de competição entre colegas e a referência à alta rotatividade dos profissionais, sua ou de colegas são alguns dos aspectos que reforçam esta perspectiva.

Mas eu não tenho problema, não, de crescer, assim. Não vejo, mas aí minha estratégia, tá? Meus relacionamentos são por resultado. Eu não fico fazendo política por política, não sou um cara muito de política. “Ah, vou te convidar pra almoçar porque...” Não é muito o meu estilo. O meu é por resultado, eu vou te mostrar resultado e eu salvo eles também de muita coisa.  
(Entrev. 1, extrato 36)

A gente acaba aprendendo ao longo do tempo o que é importante pra gente. E acho que isso é uma coisa que eu me dei conta que eu preciso sempre preservar. A minha, de certa forma, independência, de poder estar expressando o que eu penso, o que eu concordo, o que eu não concordo. Acho que a forma melhor de lidar com a pressão, pra mim, é essa. Poder também devolver um pouco dessa pressão. Mas tem horas em que é difícil, assim. Faz parte, faz parte da posição. Quem quer, tem que estar disposto.  
(Entrev.5, extrato 31)

As diferentes empresas convertem-se, assim, nos lócus por excelência onde são oportunizadas ao profissional as condições para que ele possa desempenhar sua performance “ótima”. Cabe, pois, aos indivíduos, serem capazes de analisar as situações e realizar os melhores investimentos frente aos espaços que lhes são disponibilizados no interior e mesmo para além da empresa.

Desta forma, ainda que a maior parte dos entrevistados refira estar satisfeita com sua colocação profissional atual, muitos deles percebem sua trajetória e ascensão profissionais de forma relativamente desvinculada da empresa em que se encontram no momento, identificando, inclusive, a necessidade de múltiplas inserções profissionais e o trânsito por diferentes setores de negócios. Trata-se, pois, da necessidade de ser um profissional com visão empreendedora, disposto a arriscar-se e capaz de identificar e aproveitar as oportunidades que mais se alinhem aos seus desafios e interesses pessoais; devendo, no entanto, estar sempre atento às demandas de adaptação ditadas por um mercado, também ele sempre cambiante.

E, ao longo deste processo, vai sendo configurada a nova forma de “ser” trabalhador que passa a ser valorizada e requerida - e que já nos é bastante conhecida -, aquela do profissional dinâmico, com iniciativa, destemido e mesmo agressivo, apto a melhor se adaptar à nova forma rápida, intensa e competitiva de trabalhar, propugnada pelos manuais de gestão, pela mídia especializada e pela retórica empresarial e tem se convertido no lugar comum dos discursos proferidos acerca do mundo do trabalho na atualidade.

Este modelo de “percurso” profissional auto-gerido a que todos os entrevistados afirmam e acreditam aderir é, pois, referido como sendo o mais vantajoso, uma vez que lhes possibilita maximizarem suas chances e desenvolverem suas potencialidades nos espaços de trabalho. Além disso, de acordo com eles, este modelo é o que permite a melhor adequação da dimensão profissional ao projeto de vida de cada indivíduo, bem como uma maior autonomia na condução de sua trajetória de trabalho.

No entanto, ainda que os entrevistados refiram sentirem-se beneficiados por tal modelo e ainda que se reconheça que suas condições concretas de trabalho e possibilidades de negociação neste cenário sejam bastante particulares, não nos parece completamente inadequado transpor a este contexto o diagnóstico feito por Linhart (2006), que sustenta que os profissionais vêm se tornando cada vez mais atomizados na medida em que passam a ter de assumir todos os imprevistos de sua trajetória de trabalho, responsabilizando-se integralmente por suas decisões e escolhas e sendo levados a negociar individualmente os termos e condições de sua relação de trabalho.

É a mesma coisa, ou eu cresço, ou eu morro. “Ah... mas o risco é alto...” Não, não é alto, no mais, eu não espero muito pra estar em problemas.  
(Entrev. 1, extrato 61)

Após um olhar mais detido, coloca-se o questionamento sobre se esta forma de condução da trajetória profissional representa uma opção por parte dos profissionais – tal como nos levam a crer os relatos dos entrevistados, em um primeiro momento – ou se trata-se, antes, de uma configuração ditada por fatores que lhes são alheios, mas à qual eles são convocados a adequarem-se e a assumirem como se fossem resultados exclusivos de sua escolha. Não se trata, a nosso ver, da simples sobre-determinação de um pólo da equação – profissionais ou mercado – sobre outro, mas sim, de uma articulação entre padrões de produção dados exteriormente e uma disponibilidade a atender a estes objetivos e demandas (HONNETH, 2006).

Neste sentido, também nos parece bastante oportuna a problematização proposta por Monchatre (2007), para quem estas transformações da carreira em direção à noção de percurso, de uma trajetória profissional desvinculada de qualquer laço institucional, antes de atender aos interesses dos profissionais ou a um processo de evolução natural das relações de trabalho, responde a um processo mais amplo de responsabilização individual e de extinção de garantias externas em relação ao trabalho que se faz necessário à atual fase de desenvolvimento do capitalismo.

Tal naturalização destes modelos não impede, contudo, que estas estratégias requeridas pelo processo de ascensão e de construção de uma “carreira solo” não sejam, em alguns momentos, vivenciadas também como uma fonte de sobrecarga e sofrimento:

É, eu acho que a primeira questão que a pessoa se depara, assim, quando ela sobe, na hierarquia, vinculado com o lado sociológico da coisa (risos) é a solidão.  
(Entrev. 5, extrato 5)

A área de TI, também pode ser que a gente chore de barriga cheia, é uma área que tem muita mudança. Então, muitas vezes eu até uso muito a metáfora da escada rolante que desce: se tu ficar parado, tu está descendo. Então tu tem que ficar correndo escada a cima. É um inferno isso, mas é o que tem que fazer.  
(Entrev. 6, extrato 3)

As considerações tecidas por Honneth (2006) a respeito dos paradoxos do processo de individualização no interior das sociedades capitalistas modernas tornam-se muito oportunas à tentativa de compreensão deste cenário. Da argumentação desenvolvida pelo autor interessa-nos, aqui, destacar a noção de que nestas sociedades, este novo ideal de personalidade individualista converte-se em uma norma de existência a qual os indivíduos são exortados a aderir e que, no entanto, se lhes é apresentada como sendo vantajosa para eles, permitindo assim, a justificação das reestruturações em curso.

Nestas sociedades, o individualismo, ao ser instrumentalizado pelo capitalismo, passa de uma conquista a um dever, um imperativo moral e um princípio ideológico que serve à legitimação do sistema econômico. Neste sentido, sustentamos, com o autor, que estas exigências de desenvolvimento individual, de um trabalho sobre si mesmo na busca de sua verdadeira identidade, respondem, na realidade, às exigências funcionais da economia capitalista, configurando-se como uma força produtiva de primeira grandeza em seu processo de modernização.

Também López-Ruiz (2007) sustenta que tal transmutação de valores nas sociedades modernas – dentre os quais se pode destacar o individualismo – deva ser tomada como ponto-chave para a interpretação das atuais transformações do capitalismo e do mundo contemporâneo, uma vez que cumpre papel determinante na superação dos impasses morais e filosóficos que representavam entraves ao desenvolvimento econômico. Assim, na medida em que a realização de si e o auto-desenvolvimento passam a ser apresentados aos indivíduos não mais enquanto possibilidades, mas como os principais objetivos a serem perseguidos na vida, como seu grande propósito ao longo da existência, o trabalho sobre si e sobre o mundo converte-se na via privilegiada de concretização deste dever moral de auto-realização imposto aos indivíduos.

Ao nos aproximarmos dos atores investigados, torna-se bastante evidente esta premissa segundo a qual as habilidades e atributos emocionais dos indivíduos são passíveis de serem instrumentalizadas, ou seja, tornadas fatores de produção postos a serviço da otimização dos processos de trabalho. A exaltação destas competências subjetivas transforma o “eu” no lócus por excelência dos investimentos destes indivíduos e resulta, assim, em um duplo processo: de afirmação e fortalecimento do eu, por parte dos profissionais, e de ganhos em termos de eficiência e resultado, por parte das empresas.

É que nem eu falo pro pessoal, pega o meu nível gerencial “ah ele me desenvolve?” Não sei se ele me desenvolve. Ele me dá o espaço que eu peço. E é a minha linha com o pessoal. “Gente, aprendam a se auto-avaliar, aprendam, se conheçam. O que vocês são, estão bons, aonde vocês têm que melhorar, as ações... Eu estou aqui pra ajudar vocês, mas imagina, amanhã não sou eu, é um outro cara que não está nem aí pra vocês, e aí? Aprendam a se auto-desenvolver”. Olhando a minha carreira, é isso: sempre eu me auto-desenvolvi. Sempre escutei, mas nunca tive na minha carreira muitas pessoas que pararam e falaram “Fulano: olha, isso aqui tu tem que fazer”. Vou dizer que em toda a minha carreira teve uma pessoa, eu acho uma com destaque, que foi a pessoa que mais me desenvolveu em toda a minha carreira.

(Entrev.1, extrato 30)

Ao passar por este processo de instrumentalização, o individualismo torna-se, a uma só vez, consequência e condição deste modo de conceber e realizar o trabalho. Mudança esta que se

mostra extremamente funcional à reinvenção do capitalismo, na medida em que, esses projetos individuais e a busca por sua concretização passam a coincidir, cada vez mais, com os objetivos e necessidades capitalistas (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009; LÓPEZ-RUIZ, 2007).

Tu tem que estar disposto a jogar o jogo. Acho que qualquer um que esteja numa empresa privada, enfim, uma organização objetiva ao lucro, ele tem que estar preparado pra isso. Existe muita cobrança, existe muita pressão, existe muito estresse. Às vezes existe um componente político muito forte, tem que estar... preparado pra isso. E vai um pouco da naturalidade que tu vai absorvendo essas coisas.  
(Entrev. 5, extrato 8)

Este recurso à naturalização das relações parece ser uma das vias possíveis para a compreensão sobre a eficiência do sistema capitalista em produzir o engajamento individual e as respectivas justificações necessárias à sua manutenção. Pois, à medida que os indivíduos internalizam e incorporam determinados valores e princípios – como o dever da auto-realização, a lógica da utilidade e da eficiência econômica, entre outros – e lhes atribuem estatuto de verdades inquestionáveis, uma série de representações e práticas passam a ser justificadas e assumem, portanto, caráter legítimo.

Esta questão pode ser observada, mesmo que indiretamente, a partir da fala dos entrevistados. Isso porque, ainda que alguns deles façam referência ao mal-estar por vezes experienciado em razão deste processo de individualização das vivências de trabalho, apenas o entrevistado 7 aproximou-se de empreender uma crítica mais direta a respeito do modo como se estabelecem os processos e relações de trabalho nestes contextos. Os demais profissionais, quando verbalizando questões desta natureza, o fizeram, na maioria das vezes, em tom de constatação de uma realidade, sem que isso representasse um movimento de maior reflexão ou problematização acerca dela.

As explicações possíveis para estas transformações que foram dadas pelos profissionais podem ser divididas em dois grandes grupos, um que enfatiza aspectos da “personalidade” e outro que atribui tais transformações a uma condição geracional. No primeiro caso, fala-se de “traços de caráter”, de uma suposta predisposição subjetiva à “introspecção”, à “racionalidade” que seria marcante entre os profissionais de TI e que acabaria por gerar uma tendência ao trabalho individualizado nesta área. No segundo, sugere-se que a impaciência, o imediatismo, as expectativas de ganho e crescimento acelerados e a tendência ao fim do modelo “emprego” observada entre os profissionais, sobretudo os mais jovens, sejam, na realidade, características

mais gerais de uma “nova geração” que vêm tendo desdobramentos também sobre o mundo do trabalho.

Como se pode ver, nenhuma destas tentativas de explicação da realidade empreendida pelos entrevistados chega próximo de colocar em dúvida o sistema mais amplo de justificação que sustenta sua representação de mundo hegemônica. E, na medida em que estas transformações são pouco problematizadas e raramente associadas ao sofrimento e às contradições que por ventura possam gerar, ocorre que elas não são mais percebidas como estando ligadas ao capitalismo, pois os sujeitos são levados, enquanto empresários de si mesmos, a assumir a responsabilidade por todas as contingências de seu destino (HONNETH, 2006).

Aproximamo-nos, assim, de Honneth quando ele sugere que tal ordem de justificação da realidade orientada por um paradigma de “projetos” depende não apenas de padrões de produção dados exteriormente, mas, também, de uma disponibilidade subjetiva para empregar de maneira pessoalmente responsável suas competências emocionais de modo a atender a estes objetivos, engajando-se nas práticas capitalistas e na implementação de suas diretivas com a motivação de que se é seu próprio chefe, o empresário de si mesmo (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 1999 *apud* HONNETH, 2006, p.284).

E é uma organização meio agressiva. A gente é agressivo. Então, que nem eu falo, é uma organização, é um cavalo chucro, não é qualquer pessoa que consegue lidar nessa organização. Claro, depende do nível, não consegue absorver tudo, porque ela muda muito rápido e a exigência por resultados é muito forte. Tem uma pressão, faz parte. Mas, mas o ambiente de trabalho é muito gostoso, é muito gostoso mas, tem que se acostumar a viver nela.  
(Entrev.1, extrato 9)

Este trabalho, tal como é vivenciado pelos atores investigados, fornece um novo substrato moral - a legitimação do sucesso e da realização de si enquanto valores, operada através da referida instrumentalização do individualismo na esfera do mercado - que se configura como o novo modelo normativo que passa a ser disseminado socialmente. Portanto, parece-nos bastante evidente a relação possível de ser estabelecida entre o contexto pesquisado e o processo mais amplo de radicalização do individualismo descrito por Honneth (2006).

Isto porque os sujeitos pesquisados oportunizam uma visão privilegiada de tal cenário, no qual a noção de individualismo como representação dominante de si é levada ao seu extremo: entre eles, a realização de si deixa de ser uma possibilidade ou uma aspiração, para tornar-se um dever moral. E assim, a exemplo do que o autor argumenta a respeito dos membros das sociedades ocidentais, sustentamos que, como condição para assegurarem suas chances de futuro,

estes indivíduos são exortados a se tornarem o centro de seus próprios projetos de vida (HONNETH, 2006, p.313).

Um bom emprego?(Pausa) Tem que me dar um desafio, a altura. Eu sou uma pessoa muito voltada à questão de desafio. Então, a empresa tem que me oferecer isso. Aí é uma questão pessoal, eu, há muitos anos eu me vinculo a questões estratégicas. Trabalhei muito com *business intelligence*, então, se me colocar pra fazer alguma coisa rotineira... (risos). “Se é pra entrar pra arregaçar a manga e resolver um monte de pepino, estou dentro. Se é pra ficar sentado, em rotina e tal, eu vou botar alguém pra fazer, eu não vou vir” (risos). Porque eu não gosto muito de rotina, assim. E tem que ter uma boa remuneração, que me dê o equilíbrio, entre o lado pessoal e o lado trabalho. (Entrev. 6, extrato 19)

## 5.2 A realização de si como forma de contribuição social de caráter moral

Chegamos, por fim, à discussão acerca da contribuição social, dada pelos atores investigados, através de seu trabalho. A este respeito, é importante ratificar que a análise aqui empreendida se pauta pela perspectiva durkheimiana acerca dos processos de integração social, a qual se baseia em três elementos principais: 1) a existência de uma consciência comum (sentimentos, crenças, práticas) entre os indivíduos de uma sociedade, 2) de interações entre eles e; 3) de uma implicação na formulação de objetivos comuns que ultrapassem os interesses imediatos destes indivíduos e na promoção e defesa de bens comuns.

São, pois, estes os elementos que compõem a noção de integração social que orienta este estudo. Conforme referido anteriormente, por se tratar de um construto bastante abstrato, a realização da pesquisa demandou a tentativa de sua operacionalização. Para tanto, o desmembramos em duas grandes dimensões: sentimento de pertencimento e contribuição social dada pelo trabalho, sendo que esta última divide-se em outras duas sub-dimensões, uma referente à produção de riquezas sociais e outra, relacionada à esfera moral. Ainda que reconheçamos a participação na construção de riquezas socialmente partilhadas como uma dimensão essencial das formas de contribuição social pela via do trabalho, para os fins desta pesquisa, optamos por enfatizar a contribuição social do trabalho em sua dimensão moral, ou seja, enquanto forma de produção e partilha de representações, normas e valores que se dão na esfera do trabalho.

No entanto, é importante ressaltar que, conforme já havíamos presumido, a percepção sobre a contribuição social de seu trabalho enquanto participação na construção de riquezas sociais, relacionada mais especificamente à inserção na produção econômica, foi a que se

mostrou mais evidente a partir do relato dos profissionais pesquisados. Tal constatação já constitui, em si mesma, um dado que vem a reforçar nosso argumento. Em sua leitura, são pontuados diferentes aspectos, como a participação na produção de conhecimentos e soluções, na otimização de práticas e processos de trabalho e na adequação das empresas aos padrões de mercado.

Na verdade, no momento em que tu tem um processo mais eficiente, que tu consiga fazer alguma coisa com um custo menor, etc. Isso, se tu pensar em termos, socialmente é melhor. Por que se “ah tu reduziu custos, demitiu três”, estou, estou brincando. Mas é socialmente ruim? Não, não necessariamente. Porque tu traz um processo de eficiência que o coletivo ganha. Ah, aqueles três, sim, aqueles três são um problema. Então, num momento que tu tem um ponto, que tu consiga melhorar o funcionamento de alguma coisa, tu tem um ganho coletivo. Claro que tu tem que trabalhar os pontos isolados.  
(Entrev. 7, extrato 34)

Fatores estes que, colaborando para a redução de custos e aumento dos ganhos em termos de resultados e rendimentos para as empresas, oportunizam a elas se modernizarem, crescerem, ampliarem seus mercados, gerarem mais empregos e assim sucessivamente, alimentando a engrenagem capitalista e contribuindo para o movimento de desenvolvimento contínuo da sociedade.

Então, hoje o que eu prego? É esse discurso que eu estou fazendo, é um discurso um pouco comercial até, mas é assim, a idéia hoje é o que? É fomentar que as empresas cresçam, de maneira que eu, a gente possa ter como um cliente e clientes que dêem resultado pra nós. Porque uma vez que ele se torne meu cliente, ele vai voltar, ele vai comprar, vai crescer e eu vou subsidiar a tecnologia dele. Então essa, essa visão, voltando lá, eu acho que é onde tem benefício, a empresa vai contratar mais gente, a empresa vai especializar as pessoas, vai dá condições melhores de trabalho...E assim por diante.  
(Entrev.2, extrato 37)

Nesta mesma linha, a incumbência de gerar alguma forma de contribuição de caráter social como produto do trabalho é, comumente, delegada à empresa e limitada ao discurso da “responsabilidade social<sup>10</sup>”, a princípios de atuação idônea ou a ações de cunho beneficente.

**E tu acha que o teu trabalho contribui pra produzir alguma mudança, alguma transformação, em relação a estas questões?**

Talvez diretamente, não. Eu sei que a gente como indivíduo também tem que, estar presente. Muitas vezes a gente deixa a cargo da empresa, onde a gente está inserido, trabalhar em questões mais sociais. Na TI, a gente tem trabalhado muito forte com a parte verde. Não diretamente vinculado às pessoas, mas mais vinculado ao meio ambiente, usando recursos, menos recursos ou recursos mais renováveis. É um tema muito forte na área de TI, a gente trabalhar mais, fazer mais com menos, de forma a

---

<sup>10</sup> Somente o entrevistado 1 referiu estar pessoalmente engajado em ações desta natureza; reforçando a importância de uma atuação conjunta entre executivos, empresas, órgãos públicos e instituições profissionais no sentido de fomentar uma maior qualificação dos profissionais e do próprio mercado de trabalho do setor.

comprometer menos o meio ambiente. Porque compromete. Um datacenter grande, compromete (risos).  
(Entrev. 6, extrato 33)

Também à tecnologia, tomada em si mesma, é atribuído um valor e um papel importantes enquanto fator que colabora para o desenvolvimento social. À exceção do entrevistado 7, que se mostrou bastante cético em relação ao potencial transformador da tecnologia, todos os demais entrevistados fizeram referência à relevância da tecnologia da informação no que diz respeito a melhorias no campo da educação, à produção de informação e conhecimento, à democratização do consumo e à geração riquezas, percebendo-a como um potente instrumento de inserção social e redução de desigualdades.

No que se refere mais especificamente à esfera do trabalho, o entrevistado 2 enfatizou o papel jogado pelas tecnologias da informação no que concerne à qualificação de pessoal e dos postos de trabalho no sentido da promoção de um trabalho cada vez mais especializado e inteligente. É possível estabelecer um paralelo direto entre esta leitura e aquela sustentada na tese sobre a chamada “Sociedade da Informação” e sobre o caráter unilateral e inexorável dos processos de transformação social por ela supostamente desencadeados (KÓVACS, 2002).

A gente até brinca, em processos, quando tu implementa uma solução, numa empresa, tu começa a ligar a empresa toda. Então tu começa assim, o cara aquele, que era semi-analfabeto, que pegava a nota fiscal e simplesmente olhava pra nota e digitava o que estava escrito ali, esse cara, tu vai ter que treinar ele, pra ele não só fazer isso. Por quê? (...) O que tu faz quando tu implementa uma solução de mercado, que tu interliga toda a empresa? Tu começa a qualificar as pessoas, ou seja, aquele cara que lançou aquela nota lá, ele vai ter que ter o mínimo de conhecimento contábil fiscal, pra dizer, “olha, isso aqui é uma matéria prima e está como despesa, não isso daqui é insumo, então tem que lançar...” Então, tu começa a fomentar esse tipo... todos os processos que eu participei, as empresas se qualificaram é...de maneira... qualificação pessoal. (...) Então, essa gestão de mudança, é... propicia, na minha visão, que as empresas se qualifiquem e qualificando isso qualifica melhor as pessoas e o rendimento melhorou.  
(Entrev. 2, extrato 35)

A partir deste cenário descrito pelos entrevistados, depreende-se que a sociedade passa a ser entendida como um ecossistema que deve ser organizado de modo a ser capaz de suportar e suprir as demandas do processo capitalista de produção. Cabe a ela, então, a responsabilidade de torna-se apta a acolher este processo de “mudança social” que vem sendo capitaneado pelas empresas. Não seria equivocado afirmar que, sob esta ótica, as melhorias no contexto social e a garantia das condições de crescimento das empresas são percebidas como necessárias na medida em que possibilitam a elas fortalecerem-se como motores da transformação em curso e, assim, seguirem contribuindo para o aumento da riqueza da sociedade

E eu acho que isso aí, até mesmo a gente observa as leis trabalhistas e elas são uma coisa totalmente anacrônica e impossível, de serem seguidas. Porque, o modelo de trabalho que se impõe, hoje em dia, não cabe naquelas leis ali. Não cabe. Acho que isso é uma questão super importante, super importante.  
(Entrev. 4, extrato 38)

Eu tenho trabalhado muito no ecossistema, muito no ecossistema, muito mesmo. Porque senão a gente não consegue crescer. E tem algumas situações, e eu olho essa organização como ela, ou tu cresce ou tu morre. É por isso que tu vê tantas aquisições acontecendo: ou eles se juntam, pra ficar forte, ou eles morrem.  
(Entrev. 1, extrato 63)

Mas, em que pese a importância atribuída às empresas e à tecnologia, a maior parte dos entrevistados também identifica que sua postura profissional, bem como as práticas e valores que difundidos através de suas relações de trabalho e de sua atividade de gestão representam formas de contribuir socialmente através de seu trabalho. Há, pois, o reconhecimento de que estas interações que se estabelecem nos espaços de trabalho desempenham um papel central na (re)produção de valores que não são apenas de natureza econômica, mas que estão diretamente envolvidos na construção de regras e de representações a respeito do trabalho e do ser trabalhador.

Contudo, a análise de seus relatos a respeito da rotina e de suas atribuições no trabalho – que envolvem desde a seleção de pessoal e composição de equipes, passando pelo gerenciamento de suas diversas atividades e projetos, chegando a situações de promoção ou demissão de funcionários – permitiu-nos identificar alguns destes princípios e valores (ainda bastante genéricos, mas centrais) que pautam suas decisões e práticas nestes contextos. Pudemos daí concluir que, em última instância, estas premissas normativas estão elas próprias profundamente marcadas por uma racionalidade econômica.

Estes princípios e valores se fazem presentes nas relações e atividades cotidianas de forma mais ou menos explícita, podendo assumir contornos variados, como as noções de potencial, desempenho, produtividade ou resultado. No entanto, a todas elas subjaz a idéia central de que o objetivo primeiro do trabalho deve ser a produção de riquezas e a geração de lucro.

Quando tu tem um corte desses, ele é complicado também. Obviamente, nesse momento tu também tem que optar por aqueles que têm um desempenho pior, ou alguma situação... Eu nunca usei como critério, por exemplo “ah, demite os mais novos, que estão há menos tempo na casa, por que são os mais baratos de demitir”. Não, nunca tive esse critério. O critério sempre foi baseado, digamos assim, tu tem um time, sei lá de dez pessoas. Então vai ter, se tu fechar os olhos, tu vai ter um ranking na cabeça, quem é o cara que tu... E esse é o cara que digamos assim, na hora que me pedirem sangue, eu vou ter que dar. É esse que eu vou dar, porque esse cara aqui é que estava com o pior desempenho, o desempenho pior e o pior potencial.

(Entrev. 7, extrato 14)

Eu procuro equilibrar, resultado, respeito e oportunidade. Acho que se eu pudesse selecionar palavras pra dizer, acho que é isso. As pessoas têm que produzir, porque senão, não tem como, afinal de contas, o objetivo é esse, não tem como fugir, tem que ter resultado. Mas eu acredito muito assim no respeito pelas pessoas, eu não acredito em chicote, não acredito em ditadura... Acho que a melhor forma de tu comprometer as pessoas é tu mostrar pra elas que tu respeita e que tu acredita e deixar elas te darem de volta o resultado.

(Entrev. 4, extrato 11)

E, assim, também suas concepções acerca do que sejam o bom trabalho (flexível, desafiador, inteligente, autônomo e que gere oportunidades de crescimento) e o bom trabalhador (polivalente, dinâmico, qualificado, pró-ativo e comprometido) evidenciam estas normas e valores hegemônicos que passaram a orientar não apenas as práticas e os modelos de trabalho, mas, também, o modo como estes indivíduos percebem e significam a realidade vivida no trabalho.

Ainda no que se refere ao aspecto de produção de princípios, valores e normas no trabalho, todos os entrevistados destacaram a atribuição de ser um “formador” de pessoas (e de mão-de-obra para o mercado) como sendo uma das maiores responsabilidades associadas ao seu cargo. Formação esta que não se restringe ao aspecto técnico, mas que contempla aspectos relacionados à conduta ética, ao perfil e às habilidades que passam a ser requeridas dos profissionais.

Então tem muitas pessoas aqui na nossa equipe, inclusive, que são pessoas que iniciaram como balconistas. Pessoas que iniciaram como auxiliares de depósito que demonstraram uma capacidade. A gente se vale disso, a empresa hoje tem mais de 3 mil funcionários, então se tu passa uma peneira, assim, sempre tem gente boa. Então, a gente seleciona essas pessoas, bota elas pra trabalhar numa função inicial mais simples e daí vai investindo. E isso tem dado um resultado muito bom. As pessoas que já conhecem a empresa, já estão acostumadas, já têm alguns valores incorporados. E aí, mediante alguns critérios de seleção, tu acaba tendo uma massa rica assim, pra trabalhar. Uma característica nossa aqui, é que a gente é formador de gente. Isso não é muito comum, isso não é muito comum.

(Entrev. 4, extrato 12)

Dentre este conjunto de princípios e normas que organizam os ambientes organizacionais, e que passam a definir o perfil profissional demandado pelo mercado de trabalho, os mais ordinários são aqueles referentes à necessidade de respeito às pessoas<sup>11</sup> e de que sejam

---

<sup>11</sup> Alguns entrevistados afirmaram estarem cientes da ocorrência de episódios de discriminação de gênero e racial, de assédio sexual ou de atos ilegais no interior das organizações. Porém, apenas o entrevistado 1 afirmou estar diretamente envolvido na prevenção e condução destes casos.

estabelecidas relações de comunicação e diálogo; de correção, honestidade e transparência das ações junto a colaboradores e clientes, bem como à adoção de uma postura de responsabilidade e comprometimento em relação à empresa. Tratam-se, porém, de preceitos ainda muito genéricos e que estão, na maioria das vezes, diretamente vinculados às cartilhas institucionais das empresas e, que, portanto, revelam pouco acerca da especificidade do horizonte normativo dos atores investigados.

Primeiro, na área comercial, a própria Empresa X mesmo, tem princípios rígidos de ética. Hoje, por exemplo assim, eu não posso nem falar do meu concorrente, tá? Então, mesmo que tenha, eu saiba de algum projeto, de problemas num concorrente, hoje a Empresa X não permite... Então, tenho que falar do meu produto, falar das minhas capacidades, das minhas especialidades... Então, ética comportamental, na empresa também, alguns princípios da própria companhia. O *face the truth* é um que eles usam muito aqui, é “encare a realidade”, é se disser “cliente, eu não posso dar esse desconto” é não posso dar esse desconto, prefiro perder negócio do que praticar alguma coisa que vá de encontro aos princípios da companhia. Então, isso é assim o que norteia hoje, não só aqui da Empresa X, também outras empresas multinacionais, e a princípio eles prezam muito isso aí. Todos eles prezam, no sentido de não é ganhar o negócio a todo custo, mas sim, tu ter algumas regras e algumas premissas pra serem cumpridas antes de fazer a venda.

(Entrev. 2, extrato 14)

Somente quando aproximamo-nos das situações concretas de trabalho destes indivíduos, e das práticas e relações por eles desenvolvidas cotidianamente, é que podemos apreender os valores e representações mais específicos que orientam e conferem sentido a sua atuação nesses contextos. Foi a partir dos relatos destas situações que se tornou possível para nós acessar este “sistema” normativo que parece, ao mesmo tempo, resultar de suas ações e fornecer justificção a elas, condicionando a compreensão que estes indivíduos constroem acerca da realidade.

Esta tarefa se fez necessária, pois, aqui buscamos sustentar que os executivos são os representantes emblemáticos de uma nova forma de relacionar-se com o trabalho (LÓPEZ-RUIZ, 2007; ROSENFELD, 2009; 2009a) que, por sua vez, engendra uma “nova” moral calcada no dever de realização do eu, que encontra no trabalho sua principal via de concretização. A sequência do texto será dedicada ao esforço de elucidação deste argumento.

As demandas por comprometimento, iniciativa, desafios, resultados, excelência; bem como a retórica sobre a condição de risco permanente e busca constante por desafios, - elementos profundamente incorporados na fala e nas práticas dos executivos pesquisados - nos permitem inferir acerca do conjunto normativo que vêm se (re)configurando a partir de suas vivências de trabalho. Outros aspectos, como a percepção sobre o lucro enquanto produto central do trabalho e a fala sobre o “você como empresário de si mesmo”, também nos fornecem indícios a este

respeito. Eles tornam manifestos outros princípios e valores fundantes, - dentre os quais podemos destacar a igualdade (procedimental), a meritocracia, a instabilidade, a eficiência, a concepção do homem enquanto fator da produção e a mercantilização das relações humanas – que se originam neste contexto gerencial, mas passam a caracterizar a norma no mundo do trabalho.

Especialmente o último ponto, a mercantilização das relações humanas, nos pareceu bastante significativo e pôde ser constatado sob diferentes aspectos. Tal processo de instrumentalização das relações de trabalho envolve desde o estabelecimento de vínculos segundo o critério de obtenção de resultados, até a dissolução das fronteiras entre esfera privada e esfera profissional, que pode ser observada no processo de integração das competências emocionais ao processo de trabalho e na crescente indiferenciação entre os espaços de trabalho e da vida particular.

Estas circunstâncias corroboram o argumento segundo o qual as atuais relações que se estabelecem em função do trabalho passariam a ser profundamente atravessadas por imperativos de uma racionalidade econômica, convertendo-se mais um dos recursos empregados em benefício dos processos produtivos capitalistas (HONNETH, 2006, p.292).

Na verdade eu acho que tem muito a ver com o paradigma que a sociedade está entrando. A fronteira entre a vida pessoal e profissional está se dissolvendo. E na nossa área, isso é uma verdade absoluta. A responsabilidade, ela transcende a fronteira da empresa. A fronteira do horário comercial. Isso, acho que é uma questão central. Acho que é uma questão que é inevitável e é da sociedade, não é da nossa área. Se não chegou nas outras, vai chegar, mais cedo ou mais tarde. E isso é muito potencializado por esse tipo de aparelho (aponta para o celular e a para o notebook, na mesa), daqui a pouco vai ser um *commoditie*, todo mundo vai ter.  
(Entrev. 4, extrato 37)

Ainda que em alguns momentos essas questões sejam mencionadas em tom de crítica ou reflexão (entrevistados 2 e 7), novamente observamos que, na maior parte das vezes, não há qualquer questionamento mais incisivo ou intenção de intervir no sentido de transformação deste estado de coisas. Assim, através de sua participação na produção e/ou na propagação deste horizonte normativo ao qual pertencem os princípios e valores acima mencionados, já se pode identificar, ainda que parcialmente, o conteúdo da contribuição de natureza moral que estes indivíduos prestam à sociedade através de seu trabalho. No entanto, sabemos não mais se tratar de um referencial normativo completamente inédito ou exclusivo, uma vez que vem já há algum tempo se disseminando entre os demais trabalhadores:

É um paradigma diferente que se impõe, enfim. Que isso vai dar, a gente não sabe. A história ela não é guiada. Ela vai acontecendo. Então eu acho que isso é um ponto muito

importante. No paradigma do trabalho, hoje, não são só os *workaholics* que vão experienciar isso, são todas as pessoas.  
(Entrev. 4, estrato 39)

Não se trata, por exemplo, de que o discurso sobre a igualdade de oportunidades e a meritocracia - e suas respectivas estratégias organizacionais de “dissolução” de hierarquias e de ênfase nos desempenhos individuais - sejam elementos novos no mundo do trabalho. O que parece ser novo aqui é o recrudescimento de um processo através do qual estes princípios, valores e representações passam a ser naturalizados e institucionalizados de tal forma a serem considerados os critérios últimos de estruturação e legitimação da ordem social.

Princípios e valores e representações estes que, por sua vez, estão em relação de mútua influência com os processos de instrumentalização do individualismo na esfera do trabalho, que se tornam cada vez mais intensos. Observamos, então, aquilo que Honneth entende como sendo a radicalização do individualismo institucionalizado em um princípio de realização de si (HONNETH, 2006).

O que chama a atenção no caso dos executivos é a forma paradigmática como estes profissionais passam a encarnar este quadro normativo característico da atual fase de desenvolvimento do capitalismo, adjudicando-se a responsabilidade e a capacidade de serem os protagonistas da (suposta) mudança social. Junto a esta incorporação de valores, a posição por eles assumida nos processos de valorização do capital, aliada às suas competências individuais singulares os tornaria aptos a assumirem a dianteira de tal mudança, ao modo do ator shumpeteriano.

Sendo assim, sustentamos que a novidade do fenômeno estudado reside na constatação de que o trabalho, sob esta configuração “individualista”, passa a engendrar uma “nova” moral dominante baseada na realização do eu. Configura-se um sistema de justificação que passa a orientar e conferir sentido à conduta dos indivíduos na esfera do trabalho.

Trata-se, pois, da obrigação concretizar seus projetos de vida, de realizar-se plenamente através do trabalho – obter sucesso, reconhecimento, retorno financeiro, desafios – e assim, conseqüentemente, tornar-se eficiente e contribuir para a manutenção do círculo virtuoso do capitalismo.

Enfim, a sociedade é a soma dos indivíduos, então, na medida em que esses indivíduos angariam mais riqueza, eu acho que a riqueza não precisa ser só econômica, ela também pode ser nível educacional mais alto, um nível de empreendedorismo. Não só do ponto

de vista empresarial, mas iniciativa maior, acho que isso colabora pra riqueza da sociedade.  
(Entrev. 4, extrato 19)

Embora alguns dos entrevistados indiquem levar em consideração os efeitos da contribuição de seu trabalho em relação a um contexto mais amplo, a preocupação mais premente refere-se a ser capaz de colaborar para o desenvolvimento de indivíduos e instâncias que pertençam ao seu universo mais restrito de relações e com os quais eles se vinculam de forma mais direta. Dentre estes vínculos, os que se mostram mais significativos são os familiares e aqueles referentes às redes profissionais nas quais estes indivíduos estão inseridos.

É unânime a opinião de que grande parte da relevância do trabalho deve-se à função central que ele cumpre no empenho de manutenção e de subsistência do núcleo familiar. Talvez a maior parte dos esforços realizados no trabalho seja justificada em nome do bem-estar e da qualidade de vida que eles oportunizam aos familiares. O trabalho representa um dos meios pelos quais se torna possível aos indivíduos honrarem a parte que lhes cabe no esforço de realização do objetivo comum de alcançar uma condição considerada satisfatória na esfera familiar. E esta atuação no sentido de obter um desfecho exitoso para o grupo familiar, também é, ela própria, considerada uma forma de contribuição à sociedade. Em síntese, o trabalho permite suprir suas necessidades e viabiliza a concretização de projetos de vida que ainda têm na família, um de seus principais pilares.

Hoje, pra sair de Porto Alegre, só pra uma experiência fora do Brasil, não por mim, mas pelas crianças. Eu tenho um filho, vai fazer cinco anos, a menina vai fazer sete, então, pelas crianças, hoje eu faria, eu toparia uma experiência internacional. Então isso com certeza me tiraria de Porto Alegre, agora, fora isso aí, ia ter que ser um desafio, teria que ser assim, uma proposta muitíssimo tentadora, pra poder me deslocar, no sentido de sair de Porto Alegre. “Ah, tu quer morar em Curitiba e ganhar o dobro?” “Não”. Eu prefiro ficar aqui e ganhar o que eu ganho e manter a minha estrutura aqui, porque não vai ser isso que vai... Quarenta e poucos anos, a essa altura, não tenho mais dezoito (risos). Dezoito, “ó, seguinte, vamos pra China amanhã?” Eu estaria indo, agora hoje, no meu momento da minha vida, eu prezo muito esse lado da família e qualidade de vida pra eles. Então, então, hoje tem que conciliar também, eu acho importante, tem que conciliar.  
(Entrev. 2, extrato 48)

Também se observa um alto nível de comprometimento com o progresso dos elementos que compõem sua rede profissional mais imediata, quais sejam, seus colaboradores, outros executivos, empresas e o mercado de trabalho, enquanto esfera onde se articulam e definem os modelos e relações de trabalho. Assim, ao atuarem de forma eficiente na manutenção deste sistema produtivo, estes indivíduos vêem a si mesmos como prestadores de uma forma de

contribuição ao todo social e, ao mesmo tempo, identificam-se como inseridos em uma rede de trocas materiais e simbólicas, que se estabelece em função de seu trabalho, em relação à qual eles se sentem pertencentes e impelidos a contribuir.

Então, todo o conceito de *clusters*, que falam aqui, pólo de informática... Porque tu vai colocar dez empresas concorrentes uma do lado da outra? Porque elas, no coletivo, elas acabam se ajudando, mesmo que tenha produtos concorrentes, porque elas criam conhecimentos e até, muitas vezes, possibilidade de não ser concorrentes, de trabalhar em coisas juntas. Mas tu traz aqui, bota uma Empresa Y, uma Empresa Z, uma do lado da outra. O sentido disso está exatamente na, no potencial de alavancagem de estar junto.

(Entrev. 7, extrato 36)

O critério de eficiência torna-se, então, o parâmetro para a avaliação do êxito destas trajetórias profissionais e, no mercado de trabalho, passa a ser avaliada e mensurada em função da capacidade de cada profissional em reverter seu desempenho individual em resultados e possibilidades de crescimento para as empresas. E, conseqüentemente, torna-se também o critério a partir do qual os trabalhadores identificam a possibilidade de seu trabalho gerar alguma forma de contribuição.

Mas se tu olhar mais do lado de negócio, do lado de gestão, hoje o gestor de TI ele está, pela própria posição dele: “eu posso suportar o crescimento e a estrutura da minha empresa”. Eu, como TI, eu não posso ser um empecilho pra minha empresa crescer. Eu tenho que ser um alavancador, eu tenho que proporcionar pra minha empresa que se ela quiser mudar uma linha de produto amanhã, não vai ser por causa de uma chave de um cadastro lá, que era oito dígitos e agora passou pra nove.(...) Então, hoje, o gestor de TI, o profissional de TI tem que estar preocupado com isso: como eu vou melhorar os meus processos pra dar rentabilidade, pra ter mais margem, pra suportar o desenvolvimento da minha empresa. Esse é o perfil do profissional, hoje, de TI. Pra ter isso, ele tem que estar interado no negócio, ele tem que estar falando de mercado, atualizado tecnologicamente. Então, esse é o contexto e a visão do profissional de TI hoje, estou falando do lado gerencial, do lado de, dos CIOS.

(Entrev.2, extrato 53)

Entendemos que se constitua, então, o que poderíamos chamar de a “forma individualista de contribuição”: ao empregar seus atributos individuais e singulares com o intuito de realizar seu trabalho de forma ótima e ser bem sucedido neste objetivo, concorrendo para a continuidade e para o aperfeiçoamento do sistema em vigor, é, pois, a contribuição que estes indivíduos prestam à sociedade através de seu trabalho.

Configura-se, portanto, em um modo de conceber as formas de contribuição social que é ele próprio também atravessado por uma lógica instrumental e tornado operacional; sendo, neste sentido, altamente compatível às já referidas compreensões da realização de si como uma versão instrumentalizada do individualismo e do mundo social como sendo uma grande engrenagem

capitalista. Isto significa que também a noção de contribuição é incorporada na propensão do capitalismo contemporâneo para submeter as relações sociais à economia, entendida, simultaneamente, como esfera produtiva e moral.

No entanto, não nos propomos aqui a debater o mérito da natureza destes princípios e valores. Para os fins do nosso questionamento, é suficiente saber que eles constituem um quadro normativo compartilhado e que permite a estes profissionais em particular, e cada vez mais, aos trabalhadores em geral, construir um horizonte comum de compreensão da realidade e de significação de suas ações no âmbito do trabalho.

Isso não impede, por outro lado, que se coloque a interrogação sobre os possíveis significados e consequências sociais deste empoderamento individual pela via do trabalho, ou, dito de outra forma, desta percepção do “tudo baseado no eu”. Não havendo ainda subsídios para qualquer resposta conclusiva a este respeito, satisfazemo-nos, por ora, em nos juntar a autores que, de modo prudente, atentam para o risco de que tais processos de instrumentalização do individualismo e de afrouxamento dos laços sociais, em curso no quadro do “novo” capitalismo, possam redundar na fragilização da solidariedade social (CASTEL, 2005; HONNETH, 2006; ROSENFELD, 2011).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Parece oportuno refazer, rapidamente, o caminho que conduziu à formulação de nosso questionamento. Nosso ponto de partida foi a assunção da categoria trabalho como sendo composta por duas dimensões que lhe são constitutivas e igualmente relevantes: realização de si e contribuição social. No entanto, as informações obtidas previamente a respeito da realidade de trabalho dos executivos nos levaram a supor uma tendência à hiper-valorização da primeira destas dimensões em detrimento da segunda. Argumentamos, então, que tal estado de coisas indicaria um processo de exacerbação e instrumentalização do individualismo na esfera do trabalho. Diante deste cenário, interrogamo-nos sobre como este trabalho, que passa a ser caracterizado por uma crescente individualização, poderia manter-se como via privilegiada de integração nas sociedades atuais.

Propusemo-nos, assim, a refletir sobre os processos de integração social a partir de uma dimensão específica, a contribuição social de natureza moral dada pelo trabalho. Ou seja, concebemos a efetivação de tais processos de integração via trabalho sob a condição de que este trabalho fosse capaz de resultar, também, em uma colaboração individual à coletividade e à (re)constituição dos vínculos sociais. Contudo, os rumos assumidos pela investigação nos conduziram a desfechos distintos daqueles que havíamos aventado inicialmente. Diferentemente do que supúnhamos, a configuração individualista (instrumentalizada) do trabalho observada entre os executivos não representa, simplesmente, um impedimento a que este trabalho possa viabilizar formas de integração social.

Isto porque, conforme compreendemos ao longo da pesquisa, mesmo nesta condição individualizada de trabalho por eles vivenciada, foi possível identificar um processo de construção e disseminação de princípios, representações e valores que - ainda que diretamente atravessados pelo ideário individualista - compõem um quadro normativo que passa a ser compartilhado pelos indivíduos, orientando e conferindo sentido e legitimidade a sua ação no âmbito do trabalho. E, por esta razão, tal conjunto normativo, calcado na realização de si, pôde ser reconhecido como uma forma de contribuição de caráter moral dada pelo trabalho, considerada tão necessária aos processos de integração social segundo a abordagem durkheimiana.

Feita esta exposição geral acerca das conclusões obtidas, prosseguiremos com algumas considerações mais detalhadas acerca do processo investigado. A primeira delas refere-se à questão do individualismo. Ainda que nosso estudo não tenha como objetivo central a verificação empírica do fenômeno de instrumentalização do individualismo na esfera do trabalho, uma vez que ele foi assumido já como pressuposto inicial da pesquisa, pudemos constatar que a realidade investigada corrobora as teses sobre tal fenômeno, já apontadas pela bibliografia (HONNETH, 2006; 2008; ROSENFELD, 2011). Acreditamos que os dados levantados junto aos atores pesquisados forneçam fortes subsídios que permitem ratificar tal argumento, fornecendo-lhe exemplos empíricos emblemáticos.

Apoiados nestes dados, sustentamos que, entre os executivos pesquisados, o processo de crescente individualização no trabalho encerre uma dupla dimensão. Uma delas coincide, efetivamente, com as promessas de desenvolvimento individual, de construção de projetos de vida singulares, de auto-expressão, de experimentação de si através do trabalho, que estão contidas na noção emancipatória de individualismo, a qual se fez possível em razão dos ganhos morais conquistados pelas sociedades ocidentais modernas ao longo das últimas décadas. A outra diz respeito à transformação deste ideal no sentido da exacerbação do individualismo em seus aspectos de instrumentalização, intensificação da experiência individualizada, auto-realização e ênfase no interesse individual, conduzindo, na maioria das vezes, a certo isolamento e à constituição de um modo de conceber a si mesmo e ao mundo que tem na noção de “eu” a sua referência central.

Embora representem processos e significados bastante distintos, ambas as dimensões contidas neste processo concorrem para a constituição de um horizonte normativo baseado na primazia do eu, que passa a orientar e conferir sentido à ação destes indivíduos no trabalho. Deste modo, o individualismo assume posição destacada entre este conjunto normativo que é, ao mesmo tempo, derivado e constitutivo do processo de desenvolvimento capitalista, permitindo-o extrapolar seus domínios para diferentes esferas da vida (LÓPEZ-RUIZ, 2007).

Contudo, a nosso ver, tal estado de coisas não determina a perda do valor imanente do trabalho. Conforme havíamos aventado inicialmente, tais mutações observadas no mundo do trabalho não solapam sua função como importante fonte normativa nas sociedades capitalistas. Pois, não obstante a elas, esse trabalho se mantém capaz de fornecer um substrato moral - uma versão instrumentalizada da realização de si - que se institui como o novo modelo normativo o

qual passa a ser disseminado socialmente, contribuindo, assim, para um processo de integração à sociedade e dela em sua totalidade, mesmo que este processo possa nos parecer ainda obscuro e, à primeira vista, um tanto contraditório.

Estas considerações iniciais remetem à nossa hipótese central - a de que tais mutações observadas no mundo do trabalho, que estão diretamente marcadas pelo processo de instrumentalização do individualismo, passariam a impor limites à capacidade deste trabalho seguir produzindo e difundindo um referencial normativo relacionado à realização do bem comum e à coletividade; e de que tal quadro significaria o enfraquecimento dos processos de integração social pela via do trabalho, através de sua dimensão de contribuição social de natureza moral.

O contato com o universo empírico nos levou, no entanto, a rever tal posição e a reformular a questão em outros termos. Não mais se trata de que este trabalho esteja destituído da possibilidade de contribuir em termos morais e, portanto, de bens comuns, como havíamos suposto inicialmente; mas, sim, de um movimento de transformação no mundo do trabalho, que resulta na configuração de um novo quadro normativo que passa a conferir sentido à ação dos indivíduos e articulá-los entre si na esfera do trabalho.

Os achados obtidos sugerem, portanto, a constituição desta nova moral fundada na noção de realização de si, que vem sendo produzida e difundida através do trabalho. Reconhecemos que, desde tal perspectiva de compreensão da realidade, concretizar suas potencialidades, desenvolver-se como um indivíduo e ser eficiente são valores em si mesmos e caracterizam a pertinência social do trabalho realizado por estes profissionais. E estes imperativos morais, ao serem instrumentalizados na esfera do trabalho, revertem-se, também, em um acréscimo de eficiência à produção capitalista.

Atribuímos este equívoco na formulação inicial e na interpretação da questão à existência de um julgamento valorativo que lhe foi subjacente. Ou seja, o fato de que a percepção dos atores a respeito das possibilidades de seu trabalho representar uma forma de contribuição social não coincida com aquelas noções de bem comum e coletividade encontradas correntemente na literatura sociológica, não resulta em que seu trabalho não represente, efetivamente, qualquer possibilidade de colaborar socialmente.

Nem, tampouco, a constatação de que o conjunto normativo produzido e disseminado através de seu trabalho, também esteja diretamente implicado no processo legitimação das

relações capitalistas de valorização na esfera do trabalho, nos habilita a fazer afirmações neste sentido. Esta forma de abordar a questão nos parece, agora, simplista e prescritiva, pois desqualifica os sentidos que os próprios atores atribuem as suas ações e desconsidera as percepções acerca de suas vivências em nome de um suposto dever-ser das formas de contribuir socialmente através do trabalho e; com isso, também abríamos mão de um potencial compreensivo.

Tendo revisto estes pontos, reiteramos nossa filiação à tese de que o trabalho segue gerando e disseminando práticas, normas e valores compartilhados pelos indivíduos, que orientam e conferem sentido às suas ações e que são igualmente necessários à manutenção da ordem sócio-econômica vigente (CASTEL, 2005; SCHNAPPER, 2007; HONNETH, 2006; 2008). Desta forma, para além do indiscutível valor econômico que se gera por intermédio do trabalho, através dele também são produzidos e propalados valores de natureza moral, que estão relacionados a uma determinada visão a respeito do que é justo e bom para a sociedade.

E assim, também coadunamos com a perspectiva de Durkheim, para quem a análise das formas de organização capitalista do trabalho, segundo a perspectiva de sua contribuição ao processo de integração das sociedades modernas, só se torna pertinente sob a condição de que tais formas de organizar o trabalho tragam em si mais do que apenas uma promessa de eficácia econômica. Os rumos assumidos por esta pesquisa nos conduziram, justamente, à conclusão de que para que as atuais relações de trabalho e produção conservassem seu caráter legítimo diante das transformações sócio-econômicas em curso, foi necessário que a noção de eficácia - que anteriormente representava um valor eminentemente econômico - e, acrescentaríamos, a de individualismo, se tornassem também valores de natureza moral, passíveis de serem internalizados e perseguidos pelos indivíduos que atuam nestes contextos. E foi a realização esta operação indispensável que pudemos constatar de modo exemplar entre os executivos.

Em nossa investigação, deparamo-nos com diferentes casos empíricos, mas que, guardadas suas variações, estão muito próximos a um tipo ideal que poderíamos propor acerca deste “novo” trabalhador, expoente máximo de uma forma de vivenciar o trabalho, que vem se configurando em resposta às novas demandas postas no mundo do trabalho, e que se torna emblemática da atual fase do capitalismo. Este tipo representa a figura do executivo que realiza um trabalho digno, desafiador, reconhecido e bem remunerado, e que concebe o mérito de suas realizações como sendo o resultado exclusivo de seu esforço e desempenho individuais.

Certamente existem diferenças em relação ao quanto nossos entrevistados aproximam-se deste “modelo”, mas o ponto que nos parece mais relevante é o quanto o exercício de abstração e tipificação em torno destas formas concretas de relação com o trabalho nos auxiliam a refletir em termos de possibilidades de contribuição social. Isto porque suas vivências de trabalho ilustraram não apenas o processo de adesão individual a um modelo de justificação sistêmica, mas também personificam seu conjunto normativo e, principalmente, constituem a prova máxima de seu êxito.

No entanto, ao argumentarmos afirmativamente a respeito da imanência do trabalho ou da legitimidade de se compreender esta “nova” moral como uma forma de contribuição social prestada por estes indivíduos através do trabalho, não encerramos a questão. Isso porque tais afirmações não respondem plenamente à questão sobre o quanto este conjunto normativo pode ou não colaborar para que o trabalho se mantenha como grande princípio de integração em nossa sociedade.

Diante destas vivências de trabalho dos executivos e tendo-se em vista a problematização teórica mais ampla que guiou esta investigação, se impõe a nós a indagação a respeito dos sentidos e conseqüências da incorporação desta versão radicalizada do individualismo em um repertório hegemônico de representação de si mesmo e da realidade social. Coloca-se o questionamento acerca dos efeitos da disseminação deste ideário no que se refere às possibilidades de integração social pela via do trabalho.

O ponto de partida para o intento de elaboração de uma resposta, ainda que parcial, a tais questionamentos, parece ser a assunção de as atuais transformações no mundo do trabalho, ainda que sejam vividas individualmente pelos atores sociais investigados, trazem consigo um significado mais amplo, que é o de uma incorporação profunda e abrangente, pelos indivíduos, do sistema de justificação moral capitalista e dos valores por ele apregoados. A partir daí, torna-se possível compreender o modo pelo qual aspectos como o sucesso, a responsabilização individual e a naturalização do risco e da instabilidade são institucionalizados e divulgados como motores da mudança social em curso, apresentando-se a estes indivíduos de forma essencializada e a-histórica, desarticulada dos contextos e demandas especificadas a partir do qual foram engendrados.

Tal tendência à naturalização deve-se a que estes princípios normativos do capitalismo são essenciais à compreensão que as sociedades ocidentais contemporâneas têm delas mesmas (HONNETH, 2006). No entanto, estas circunstâncias não devem nos impedir de reconhecer que

aquilo que é concebido por estes atores como sendo bom e justo, diz respeito a uma lógica específica, a formas de conceber o mundo e de perceber a realidade que são diretamente atravessadas por pressupostos de natureza econômica, instrumental.

Portanto, ainda que o discurso gerencialista configure a norma no capitalismo contemporâneo, ditando suas regras, a perspectiva de seus representantes exitosos não pode ser generalizada para a experiência dos demais trabalhadores. Isto porque, embora seja muito eficiente ao engendrar e disseminar determinados valores morais, o capitalismo não viabiliza a todos os seus membros a possibilidade de concretização de tais valores. Em outras palavras, as promessas do capitalismo não contemplam a totalidade dos indivíduos na medida em que não oportuniza a todos eles, igualmente, as condições de participação e efetivação deste horizonte normativo compartilhado.

Com estas afirmações, não estamos (necessariamente) colocando em questão o conteúdo moral do capitalismo, mas, apenas, atentando para o fato de que seus valores e suas promessas de bem-estar, embora se estendam em tese, a todos os indivíduos nele engajados, na prática, encontram inúmeros impeditivos a sua concretização. E isso, a nosso ver, representa uma restrição às possibilidades de auto-realização e reconhecimento pelo trabalho para muitos indivíduos inseridos em tal sistema.

Sendo o acima posto verdadeiro, coloca-se diante de nós um problema. Pois, se considerarmos que as formas de reconhecimento e realização de si pelo trabalho estão diretamente relacionadas à condição de que este trabalho possa preencher determinados requisitos morais coletivamente estabelecidos, quando a concretização de tais imperativos se vê interdita à maioria dos trabalhadores, temos diante de nós o risco de que este trabalho tenha reduzida a sua capacidade de manter-se como grande agente integrador nas sociedades contemporâneas.

Ou seja, se a moral da realização de si e da eficiência torna-se o repertório normativo hegemônico do capitalismo no que refere-se ao trabalho, os trabalhadores que não pertencem ao grupo considerado, por esses critérios, exitoso e bem-sucedido, vêem limitadas as possibilidades de se reportar tal repertório a fim de conferir sentido e orientar suas ações no mundo do trabalho. Ao instituir princípios e valores cuja efetivação não está disponível a todos igualmente, o capitalismo atual coloca entraves à possibilidade de que sua própria configuração do trabalho possa ser universalizada e, portanto, compartilhada como referência normativa que organiza e que articula as ações individuais na esfera do trabalho.

No entanto, acreditamos que ainda que o modelo de trabalho dos executivos não possa (e provavelmente, não deva) ser generalizado empiricamente, nem utilizado como uma matriz de integração social pelo trabalho para a totalidade da sociedade, ele passa a figurar como um modelo ideal a ser perseguido pelos os trabalhadores em geral. Embora tal generalização efetiva seja impossível e que isso inviabilize um processo amplo de integração social e de produção de uma moralidade à moda de Durkheim, também parece claro que tal modelo seja eficaz no sentido de produzir um compartilhamento moral intersubjetivo acerca do mundo do trabalho entre os indivíduos estudados e que os permita justificar e legitimar sua atuação neste contexto.

Neste sentido, não se pode ignorar que a realidade empírica nos fornece inúmeras evidências de que, a despeito de suas referidas limitações, o capitalismo segue logrando que tal referência normativa oriente a ação dos indivíduos no trabalho. Paradoxalmente, os desdobramentos que podem culminar na ameaça de ruptura da permanência do modelo capitalista enquanto referencial normativo no trabalho, são também aqueles que possibilitam o desenvolvimento da sua máxima expressão enquanto modelo de produção. Portanto, nos parece que o constante tensionamento destes limites pode resultar tanto em um processo de fortalecimento do capitalismo, quanto em um risco potencial à manutenção de sua hegemonia.

Embora as informações disponíveis nos permitam concluir somente acerca de algumas dimensões do fenômeno pesquisado, apoiamo-nos no referencial teórico para propor que este cenário indicaria a configuração de um modelo individualista instrumentalizado de trabalho, que não é capaz de contemplar e favorecer a todos, mas somente aqueles aptos a aproveitar suas oportunidades. Arriscamo-nos a sugerir que, ao fixar a responsabilização individual como regra, tal modelo não seja capaz de desenvolver entre os indivíduos o reconhecimento sobre a interdependência entre suas respectivas contribuições para o bem-estar coletivo, eximindo-se, também, de fornecer quaisquer garantias e suportes de natureza coletiva, o que, a nosso ver, constituiria um risco potencial à integração social pelo trabalho ao longo prazo.

Sendo assim, esta crescente individualização observada nas vivências de trabalho dos executivos traria em si tanto a possibilidade de um enfraquecimento dos vínculos entre os indivíduos, quanto entre eles e o conjunto de representações e valores que conferem unidade à coletividade social. Pois, ainda que os profissionais estudados estejam muito distantes da condição dos “excluídos” da sociedade contemporânea, também eles estão e submetidos a este processo de fragilização dos laços sociais que integram os indivíduos entre si e em relação à

sociedade e que, se não produz efeitos tão evidentes na vida dos atores investigados, em função da especificidade de sua condição sócio-profissional “privilegiada”, tem impactos profundos sobre a própria esfera social (ROSENFELD, 2011). Isto porque tal ampliação das margens da autonomia individual, no quadro do novo capitalismo, vem assumindo a forma de exigências que, em seu conjunto, podem resultar na fratura dos laços de solidariedade social (HONNETH, 2006, p.289).

O marco teórico que nos acompanhou até aqui serviu de orientação para a compreensão do fenômeno de instrumentalização do individualismo e forneceu alguns indícios sobre seus possíveis desdobramentos na esfera do trabalho, mas, obviamente, não deu respostas definitivas ao questionamento sobre seus efeitos em termos das possibilidades de contribuição e, finalmente, de integração social pela via do trabalho. Não tendo condições de resolver esta questão de forma plena e incontestada, contentamo-nos em haver apresentado o argumento de que há, mesmo nos moldes do trabalho individualizado, uma forma de contribuição social de natureza moral, ainda que ela coincida, em grande medida, com as demandas de manutenção do sistema capitalista. E, neste sentido, reconhecemos que o individualismo possa representar a origem comum para as mais variadas disposições morais, as quais, pelos mais variados trajetos, podem conduzir a diferentes níveis de integração social.

Entendemos que nossa contribuição ao debate acerca das atuais transformações do mundo do trabalho tenha sido a de apontar algumas pistas sobre seus possíveis desdobramentos no que se refere aos processos de integração social. E, finalmente, tencionamos também haver colaborado para ratificar o referencial teórico ao qual nos filiamos, fornecendo mais subsídios para se pensar tal problemática desde a perspectiva daqueles atores sociais que, representando este novo conjunto de valores que vem sendo produzido no trabalho, adjudicam-se o papel de protagonistas neste cenário de mudanças.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**BACHUR**, João Paulo. Individualismo, liberalismo e filosofia da história. **Lua Nova**, São Paulo, n. 66, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-64452006000100008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64452006000100008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 8 Jan. 2010.

**BARDIN**, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

**BECK**, Ulrich. **Risk society**. Londres, Sage, 1992

**BOLTANSKI**, Luc; **CHIAPELLO**, Eve. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

**BOUFFARTIGUE**, P. “**La fonction d’encadrement**”: de l’importance du travail dans l’étude cadres. Colloque autour des travaux de Georges Benguigui: *Encadrer, surveiller, inventer*. Université de Paris X Nanterre, 16 novembre 2001.

**CASTEL**, R. “Les marginaux dans l’histoire” In: Paugam (dir). **L’exclusion, l’état de savoirs**. Paris: La Découverte, 1996, p.32.

\_\_\_\_\_. **As metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. 5ª edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

**CASTELLS**, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

**CHANLAT**, Jean François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I) **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, Nov./Dez. 1995.

**CASTILLO**, Noela Invernizzi. Alguns questionamentos sobre a hipótese da requalificação do trabalho. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 18, n. 58, 1997. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-)

**CORDEIRO**, João Pedro. Modalidades de inserção profissional dos quadros superiores das empresas. **Sociologia, problemas e práticas**. Portugal, n.º 38, 2002, pp. 79-98.

**DIMENSTEIN**, Magda. A cultura profissional do psicólogo e o ideário individualista: implicações para a prática no campo da assistência pública à saúde. **Estud. psicol.** (Natal), Natal, v. 5, n. 1, June 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2000000100006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2000000100006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 8 Jan. 2010.

**DOMINGUES**, José Maurício. Reflexividade, individualismo e modernidade. **Rev. bras. Ci. Soc.**, São Paulo, v. 17, n. 49, 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69092002000200005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092002000200005&lng=pt&nrm=iso)>.

**DUARTE**, Luiz Fernando Dias. A pulsão romântica e as ciências humanas no ocidente. **Rev. bras. Ci. Soc.**, São Paulo, v. 19, n. 55, jun. 2004. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69092004000200001&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092004000200001&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 8 jan. 2010.

**DUBAR**, Claude. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 19, n. 64, 1998. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73301998000300004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000300004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 17 Jun 2008. doi: 10.1590/S0101-73301998000300004

**DUMONT**, L. **O individualismo**. Uma perspectiva antropológica da ideologia moderna. Rio de Janeiro: Rocco, 1985.

**DURKHEIM**, E. **Da divisão do trabalho social**. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

\_\_\_\_\_. L'individualisme et les intellectuels, pp. 7-13. In G Filloux (org.). **La science sociale et l'action**. Paris: PUF, 1970.

\_\_\_\_\_. **O suicídio**: estudo de caso. São Paulo: Martins Fontes, 2000

\_\_\_\_\_. **Sociologie et philosophie**. Paris: Forence, 1924.

**DUTRA**, Joel. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas 1996.

**FALCOZ**, Christophe. Quand l'entreprise bouscule le statut, le cadre vacille. In: **Bonjour les managers, adieu les cadres!** Paris: Éditions d'Organisation, 2003.

**GALEAZZI**, Irene. Precarização. In: **Dicionário Crítico sobre Trabalho e Tecnologia**. CATTANI, Antônio David. (Org.). Petrópolis: Vozes, Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2002.p. 203-206

**DE GAULEJAC**, Vincent. Crítica dos fundamentos da ideologia de gestão. In CHANLAT, Jean-François.; FACHIN, Roberto.; FISCHER, Tânia .M.D. **Análises de organizações – perspectivas latinas**, vol. 1. Porto Alegre, UFRGS, 2006.

**GORZ**, André. **Adeus ao proletariado**: para além do socialismo. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1987.

**GREATTI**, L. 2003. **Perfis empreendedores: análise comparativa de trajetórias de sucesso e fracasso empresarial no município de Maringá**. Maringá. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Estadual de Maringá.

**GIDDENS, A. The consequences of modernity.** Cambridge, Polity, 1990.

**HALL, Douglas Tim. Protean Careers of the 21st Century. The Academy of Management Executive** V. 10, n. 4, p. 8, 1996.

**HARVEY, David. Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural.** São Paulo: Loyola, 8. ed., 1999.

**HONNETH, Axel. La société du mépris; vers une nouvelle Théorie critique.** Paris: La Découverte, 2006.

\_\_\_\_\_. Trabalho e reconhecimento: tentativa de uma redefinição. In: **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, v. 8, n. 1, jan.-abr. 2008. Porto Alegre, PUCRS, pp. 46-67.

**KILIMNIK, Zélia Miranda, SANT'ANNA, Anderson de Souza, OLIVEIRA, Luiz Cláudio Vieira de et al. Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes?: um estudo com profissionais de Administração em transição de carreira. Rev. bras. orientac. prof.** [online]. jun. 2008, vol.9, no.1 [citado 08 Julho 2009], p.43-60. Disponível em: <[http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902008000100005&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902008000100005&lng=pt&nrm=iso)>.

**KOVÁCS, Ilona. As metamorfoses do emprego: ilusões e problemas da sociedade da informação.** Oeiras: Editora Celta, 2002.

**KOVÁCS, Ilona; CASACA, Sara F. Formas flexíveis de trabalho e emprego no sector das tecnologias de informação e comunicação. Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho, 2004.**

**KOVÁCS, Ilona (Org.). Flexibilidade de emprego: riscos e oportunidades.** Oeiras: Editora Celta, 2005.

**LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. Carreiras sem fronteiras: investigando a carreira do professor Universitário em Administração de Empresas no Brasil.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. Brasília, Anais ... [S.I.]: 2005. CD-ROM.

**LALLEMENT, Michel. Le Travail: une sociologie contemporaine.** Paris: Gallimard, 2007.

**LEAL, Giuliana F. Exclusão social e ruptura dos laços sociais: análise crítica do debate contemporâneo.** Tese de Dissertação defendida pelo Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Estadual de Campinas, 2008.

**LEITE, E., MELO, N. Uma nova noção de empresário: a naturalização do “empreeendedor”.** **Rev. Sociol. Polít.**, Curitiba, v. 16, n. 31, p. 35-47, nov. 2008.

**LINHART, Daniele. IHU ONLINE.** Publicação online, 24/04/06. Disponível em: [www.unisinos.br/ihu](http://www.unisinos.br/ihu)

**LÓPEZ-RUIZ**, Osvaldo. **Executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo**: capital humano e empreendedorismo como valores. Rio de Janeiro: Azougue Editorial, 2007.

**MACIEL**, Fabrício. "Todo trabalho é digno?; um ensaio sobre moralidade e reconhecimento na modernidade periférica". In: SOUZA, Jessé (org), *A invisibilidade da desigualdade brasileira*. Belo Horizonte, UFMG, 2006.

**MANFREDI**, Silvia Maria. Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 19, n. 64, 1998. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73301998000300002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000300002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 17 Jun 2008. doi: 10.1590/S0101-73301998000300002

**MELO**, Marlene C. O. L. Gerência e gerente na encruzilhada das ciências sociais: olhares para o caso brasileiro. In: CHANLAT, Jean-François.; FACHIN, Roberto.; FISCHER, Tânia .M.D. **Análises de organizações – perspectivas latinas**, vol. 1. Porto Alegre, UFRGS, 2006.

**MISPELBLOM BEYER**, Frederik. Encadrer, est-ce travailler? In: **Les cahiers du GDR: CADRES**. Disponível em: <http://www.encadrer-et-manager.com/pdf/encadrer-un-travail-gdr-cadre.pdf>. Acesso em: 15 de agosto de 2009.

**MONCHATRE**, Sylvie. Des carrières aux parcours... en passant par la compétence. **Sociologie du travail**, 49 (2007) 514-530.

**NARDI**, Henrique C. **Trabalho e Ética**: os processos de subjetivação de duas gerações de trabalhadores metalúrgicos e do setor informal (1970-1999), Tese de Doutorado em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

**NARDI**, Henrique C. A propriedade social como suporte da existência: a crise do individualismo moderno e os modos de subjetivação contemporâneos. **Psicol. Soc.**, Belo Horizonte, v. 15, n. 1, Jan. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-71822003000100004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822003000100004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 8 Jan. 2010.

**OLTRAMARI**. A. P., Carreira: Panorama de Artigos Sobre o Tema. In: **Anais do 32º Encontro da Anpad**, Rio de Janeiro, Brasil. 2008.

**PEREIRA**, Rosângela M; **ROSENFELD**, Cinara L. As transformações nas relações de trabalho e as tendências de expansão do trabalho a domicílio na América Latina. In: **Anais do V Congresso Latino-americano de Sociologia do Trabalho**, Montevideo: 2007.

**ROSENFELD**, C. Quadros superiores de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC): mobilidade ou fragilização? In: **Anais do XIV Congresso Brasileiro de Sociologia**. Rio de Janeiro, 2009.

**ROSENFELD**, C. Trabalho decente e justificação da precarização. In: **Tempo soc.** vol.23 no.1 São Paulo jun. 2011

**SANTOS**, Laymert Garcia dos. Apresentação. In: LÓPEZ-RUIZ, O. **Executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo**: capital humano e empreendedorismo como valores. Rio de Janeiro: Azougue Editorial, 2007.

**SANTOS**, Rosmália Ferreira. Individualismo romântico e modernidade democrática: uma configuração mútua. **Rev. Sociol. Polit.**, Curitiba, n. 23, Nov. 2004 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-44782004000200009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782004000200009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 8 Jan. 2010.

**SCHEIN**, E. **Career anchors**: Discovering your real values. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.

**SCHNAPPER**, Dominique. **Qu'est-ce l'intégration?** Paris: Gallimard, 2007.

**SILVA**, Josué P. **Trabalho, cidadania e reconhecimento**. São Paulo: AnnaBlume, 2007.

**SIMMEL**, G. **On Individuality and Social Forms**: Selected Writings. Chicago: The University of Chicago Press, 1971.

**TARTUCE**, Gisela Lobo Baptista Pereira. Algumas reflexões sobre a qualificação do trabalho a partir da sociologia francesa do pós-guerra. **Educ. Soc.** , Campinas, v. 25, n. 87, 2004 . Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 17 Jun 2008.

**TENÓRIO**, F.: 'Psicanálise, configuração individualista de valores e ética do social'. **História, Ciências, Saúde – Manguinhos**, VII(1), 117-134, mar.-jun. 2000.

**TOLFO**, S. R. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, 2 (2), jul/dez.2002, p.39-63.

**TONI**, Miriam. Fim do trabalho versus centralidade do trabalho. In: **Dicionário Crítico sobre Trabalho e Tecnologia**. CATTANI, Antônio David. (Org.). Petrópolis: Vozes, Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2002.p.157-160

**TONI**, Miriam. Avaliando a deterioração de mercados de trabalho metropolitanos no Brasil: a precarização dos anos 90 foi revertida com o desempenho mais favorável do período recente? In: **Anais do V Congresso Latino-americano de Sociologia do Trabalho**. Montevideú, 2007.

**TONELLI**, Maria José. **À beira de um ataque de nervos: um dia na vida de executivos em São Paulo**. Fundação Getúlio Vargas, Relatório 19/2005.

**WEBER**, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 11. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

## ANEXOS

### Roteiro de Entrevista

#### Dados Gerais

Idade

Formação

Cargo

Tempo de profissão

Tempo de empresa

Quantas ocupações anteriores

Remuneração (tipo, quantia)

1. Descreva um dia comum de trabalho (em que consiste seu trabalho, atribuições)
2. Como é sua relação com colegas (subordinados e superiores)? Mantém contato com eles fora do ambiente de trabalho?
3. Quem é a pessoa mais próxima a você no trabalho? Por quê?
4. Participa de algum grupo ou associação profissional/ de classe?
5. Como seleciona os membros da sua equipe? Que perfil de profissionais chamaria para compor sua equipe (características, habilidades, competências)?
6. Quais os princípios/valores que norteiam sua prática de gestão?
7. Sua empresa está passando por um período de reestruturação e, em razão disso, alguns postos de trabalho serão extintos. Você foi a pessoa encarregada de demitir um dos funcionários. Em que critérios se basearia para tomar esta decisão?
8. O quê é um bom empregador, em sua opinião? E um bom empregado?
9. Por quê trabalha? Para você, qual é o sentido de trabalhar?
10. O quê é um bom trabalho para você?
11. Você está satisfeito com as atividades que realiza?
12. Você sente que seu trabalho é reconhecido? Como identifica isso?
13. Há alguma relação entre sua riqueza individual e a riqueza da sociedade em que você vive? A riqueza que você obtém através do seu trabalho influencia ou é influenciada de alguma forma pela riqueza sociedade em que você vive?
14. Seu trabalho contribui de alguma forma para a melhoria/transformação da vida em sociedade? Como?
15. Como percebe o papel da tecnologia em um país com forte desigualdade social?
16. Há alguma relação entre o seu sucesso individual e o bem estar da sociedade?
17. Que aspectos você considera importantes quando pensa na sua carreira? Você faz algum planejamento de carreira?
18. Quais suas perspectivas e expectativas em relação ao seu futuro profissional? E em relação a esta instituição?
19. O que é mais importante em sua opinião: um profissional com habilidade para trabalhar em equipe ou um profissional que se diferencie por suas competências individuais?
20. Como você descreveria o perfil de um executivo de TI?

Tabela 2 – Categorias de análise

Conceitos	Dimensões	Indicadores
Integração social via trabalho	Pertencimento	Participação ativa no espaço de trabalho; existência de interações, trocas e relações de mútua dependência com pares; identificação com um grupo de referência e; sentimento de pertencimento ao todo social
	Contribuição social dada pelo trabalho	- <u>Participação na produção de riquezas sociais</u> : percepção sobre a participação na produção das riquezas e dos bens socialmente compartilhados. - <u>Contribuição social dada pelo trabalho</u> : partilha e participação na construção de um conjunto de representações simbólicas, normas, práticas e valores fundantes e/ou difundidos do/pelo trabalho e; percepção sobre a contribuição social do trabalho realizado.
Individualismo		Ausência de vínculos com local e/ou colegas de trabalho; planejamento e gestão de carreira individualizados; trajetória profissional marcada pela mobilidade; execução individualizada do trabalho; trabalho vivido, predominantemente, como forma de realização de si; preocupação com a liberdade e a independência, não ser constrangido pelas regras da organização e; vivência da condição individualizada como imperativo e como condição para o sucesso no trabalho.