

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA POLÍTICA

Gabriel de Souza Bozzano

**OS SENTIDOS DO TRABALHO DE TI PELOS INCUBADOS NA
MIDI TECNOLÓGICO/SC: a empregabilidade num mundo
conexionista**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-graduação em
Sociologia Política da
Universidade Federal de Santa
Catarina como requisito para a
obtenção do título de mestre.

Orientadora: Maria Soledad
Etcheverry Orchard.

Florianópolis
2013

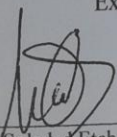


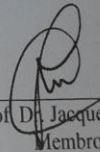
Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política
Universidade Federal de Santa Catarina
Centro de Filosofia e Ciências Humanas
Campus Universitário - Trindade
Caixa Postal 476
Cep: 88040-900 - Florianópolis - SC - Brasil
E-mail: ppqsp@cfh.ufsc.br

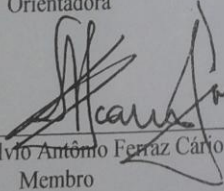
**“OS SENTIDOS DO TRABALHO DE TI PELOS INCUBADOS
NO MIDI TECNOLÓGICO/SC: A EMPREGABILIDADE NUM
MUNDO CONEXIONISTA.”**

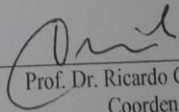
Gabriel de Souza Bozzano

Esta dissertação foi julgada e aprovada em sua forma final pela Orientadora e pelos demais membros da Banca Examinadora, composta pelos seguintes professores.


Prof.ª. Dr.ª. Maria Soledad Etcheverry Orchard
Orientadora


Prof. Dr. Jacques Mick
Membro


Prof. Dr. Silvano Antônio Ferraz Cário
Membro


Prof. Dr. Ricardo Gaspar Müller
Coordenador

FLORIANÓPOLIS, (SC) MARÇO DE 2013.

AGRADECIMENTOS

Ao apoio e amor de minha família. À orientação primorosa e a amizade da professora Marisol. À minha companheira e grande amor “Babi” por tudo que até agora vivemos juntos. E, finalmente, agradeço a banca formada pelos professores Jacques Mick e Silvio Cário pelas inúmeras contribuições para o melhor desenvolvimento desta dissertação.

RESUMO

A presente dissertação inscreve-se nos estudos sobre as transformações recentes do mundo do trabalho e da emergência de uma sociedade em rede correspondente. O estudo foca os primeiros anos de pequenas empresas de TI incubadas no Midi Tecnológico e as investidas de seus empresários – que denominamos de *cadres* (BOLTANSKI, 1987) – nesse mercado altamente instável. O sentido aos desafios de nele permanecer segue o pressuposto de que teríamos um melhor acesso a esta nova sociedade em rede por via de novas práticas e novos valores flexíveis, postos em uso a favor de seus empreendimentos. Para tanto, a experiência de trabalho dos *cadres* depende das garantias encontradas para permanecer e atuar a favor de suas empresas no mercado de TI. A razão por que escolhemos a incubadora Midi Tecnológico segue este postulado. Isso se explica pelas potencialidades de inovação que esses indivíduos deteriam e do ambiente que o caracterizaria a favor dos primeiros anos de suas empresas de TI. Dessa forma, utilizamos a gramática da cidade por projetos, de Boltanski e Chiapelo (2010), para entendermos como os incubados operacionalizam valores e dispositivos flexíveis a favor de suas empresas e de suas empregabilidades como uma experiência moral de suas rotinas de trabalho, as quais são modeladas a partir dos desafios e das inconstâncias do mercado de TI em que estão inscritos. Foram feitas 9 entrevistas com os incubados, dirigidas de forma semiestruturada e seguindo um roteiro pré-estabelecido..

Palavras chaves: Pequenas empresas. Incubadora. Sociedade em rede. Gramática das cidades.

ABSTRACT

This thesis enrolls itself on the studies of the latest transformations of is designated as the “worlds of labour” and the related surfacing of a correspondent web society. The study focuses at the primer years of start-up IT business, which are incubated at Midi Tecnológico – Santa Catarina, and the strivings of entrepreneurs in this highly unstable market to succeed. The meaning they convey to the challenges faced follows our presumption that we would have a better access of this supposedly new web society through the implementation of new flexible practices and values which are put to test on once they engage in their business. We call these entrepreneurs cadres (BOLTANSKI, 1987). For such purpose, their labour experience in start-ups business incubated depends on guaranties found to stay put and implement their market strategies: we chose the incubator on account of this postulate. Either having accessed the incubator or not do not preclude our interest in recognizing many presented alternatives to engage in this market and to succeed. We interpret the incubated business routines as a means to have access to a complex network of activities which possibly will come to a better idea of how to succeed. Through the theoretical framework named grammar of the cities, by Boltanski and Chiapelo (2010), we can trace theses primer years at the start-up business in accordance with an idea of a flexible work experience as a meaningful one and described at its best characteristics by their challenges to succeed in the IT market.

Key-words: Small business. Incubator. Web society. Cites grammar.

SIGLAS

ACATE – Associação Catarinense das Empresas de Tecnologia

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

PICTE – Política Industrial Tecnológica e de Comércio Exterior

PME – Pequenas e Médias Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Procedimentos metodológicos.....	24
2	IDENTIDADES PROFISSIONAIS E EMPREGABILIDADE	26
2.1	Discursos sobre a empregabilidade.....	34
2.2	Pequenas empresas num mundo conexcionista	37
3	GRAMÁTICA DAS CIDADES	51
3.1	Espíritos do capitalismo.....	57
4	NOVO ESPÍRITO DO CAPITALISMO	66
4.1	Cidade por projetos	70
4.2	A empregabilidade dos incubados e a cidade por projetos.....	77
5	O MERCADO DE TI E A ASCENSÃO DOS GRANDES NO MUNDO CONEXIONISTA: OS NOVOS GERENTES	98
5.1	Uma leitura sobre a configuração do mercado de TI brasileiro	99
5.2	Rotinas de trabalho: rumo aos produtos e serviços inovadores	114
5.3	A empregabilidade dos <i>cadres</i> incubados: produto e empresas inovadoras na cidade por projetos	129
5.4	Uma sociologia das organizações de empresas de TI.....	140
6	A EMERGÊNCIA DAS PEQUENAS EMPRESAS DE TI E A INCUBADORA MIDI TECNOLÓGICO	144
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	157
	REFERÊNCIAS.....	160
	APÊNDICE A – LISTA DE ENTREVISTADOS E PERFIL PROFISSIONAL.....	165
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	166
	APÊNDICE C – CATEGORIAS EXPLORADAS	168

1 INTRODUÇÃO

No Brasil e no mundo, as incubadoras de empresas de TI apresentam-se como veículos de elevada proeminência para o desenvolvimento de novas iniciativas de negócios. Isso por conta da suposta otimização de uma miríade de recursos materiais e simbólicos atribuídos, em parte, aos benefícios de um ambiente especializado para seu fomento, mas também por uma série de variáveis que dizem respeito às novas formas de racionalização dos modos de produzir.

As incubadoras agregam, em grande parte, pequenas empresas de tecnologia que possuem em sua composição alto valor de capital humano e conhecimento embutidos. Elas passaram a fazer parte da agenda de economistas e cientistas sociais, atribuindo-lhes um papel predominante, pois facilitam os processos de inovação dessas empresas nas economias contemporâneas (BAËTA; BORGES; TREMBLAY, 2006).

Ressalta-se que em Florianópolis reside a base de nossa investigação. Hoje existem três incubadoras de tecnologia na cidade que formam o que se designa como polo de tecnologia – Sappiens Park, Celta e Midi Tecnológico –, as quais mantêm vínculo institucional com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) (MIDI TECNOLÓGICO, 2012).

O tema das pequenas empresas de tecnologia aparece frequentemente na mídia local e internacional, expondo a importância que o segmento tem conquistado. A incubadora Midi Tecnológico está no enalço dessas descrições atribuindo o papel desejável, como empreendedores de base tecnológica, a um perfil específico de profissionais em posição gerencial ou de comando nas novas empresas ditas flexíveis.

A incubadora abriga, hoje, em módulo residencial, 15 empresas. Destacam-se a presença, entre outros, de grupos de investidores como Floripa Angels (SC) e VPB Gestão de Investimentos (SP). Os incubados teriam possivelmente maior acesso aos recursos desses investidores para a sobrevivência de seus empreendimentos. A Midi Tecnológico foi criada em 1998 e dez anos depois recebeu o título de “melhor incubadora de base tecnológica” pelo Prêmio Nacional de Empreendedorismo Inovador, promovido pela ANPROTEC (MIDI TECNOLÓGICO, 2012).

Neste cenário das incubadoras do mercado de TI catarinense, lançamos alguns questionamentos preliminares de pesquisa que podem

ser resumidos através das seguintes indagações: como se constitui este mercado de TI? Qual o papel das incubadoras neste processo e como os profissionais, gerentes de TI, analisam sua vinculação com aquelas? Como estes atores sociais vivenciam o papel que deles demanda o mercado, isto é, o de serem empreendedores e inovadores no processo de produção tecnológica? Quais as possibilidades e os limites que eles identificam nesse mercado de TI em relação à sua empregabilidade e/ou capacidade de empreender? Quais critérios de hierarquização ou seleção são identificados para diferenciar os profissionais? Como são vivenciadas as experiências de emprego/trabalho num mundo em forma de rede, de projetos, de equipes, de empreendedorismo e de inovação?

Os profissionais incubados possuem alta formação educacional, são engenheiros e especialistas em computação, e que supostamente teriam um alto nível de empregabilidade. Eles atuam na gestão dos processos e pessoas, na produção de mercadorias de cunho altamente abstrato. Com este perfil laboral elitizado, a estrutura organizacional das incubadoras deveria facilitar o seu desempenho no mercado, como profissionais que almejam uma inserção virtuosa.

Segundo relato de um diretor da incubadora Midi Tecnológico, a taxa de sucesso está em 96% para os empreendimentos desenvolvidos a partir de sua plataforma, ao passo que no mercado em geral, ou seja, entre aqueles que não passaram pelo controle e pela padronização da incubadora, a taxa caiu para níveis alarmantemente inferiores.

As empresas mantêm-se na incubadora em média dois anos, podendo estender o prazo e ficar até mais 24 meses. Percebemos que essas empresas iniciantes têm na origem própria ou familiar grande percentual do capital disponível para as suas investidas no mercado de TI. Segundo Zimmerman (2006), os incubados na Celta, localizada também em Florianópolis, atingem o percentual de 90% de fontes próprias e familiares dos recursos disponíveis aos seus empreendimentos.

Em todas as entrevistas que efetuamos na incubadora Midi Tecnológico, encontramos essa mesma relação de dependência de recursos financeiros próprios e familiares na condução de seus negócios. Esta situação se explica pela afinidade que as incubadoras têm na aproximação das empresas de mercado de TI catarinense e do perfil dos candidatos que investigamos, muito próximo daquele que Zimmerman (2006) relata. Dessa forma, inferimos que a proporção do conjunto dos capitais disponíveis também para os incubados na Midi Tecnológico se aproxima daquela porcentagem, a qual eles nos confirmaram em nossas entrevistas.

Nessas entrevistas, foi possível identificar a existência de algumas facilidades para obtenção de empreendimentos voltados à capitalização de suas empresas, haja vista o respaldo institucional que a incubadora oferece no mercado. À medida que as empresas avançam sua “maturação” na incubadora, estes empréstimos são facilitados e a possibilidade de investidores aportarem recursos também é algo que incorre nas falas de nossos entrevistados. Entretanto, encontramos em seus relatos uma dificuldade ou tensão no fato de as empresas utilizarem desses financiamentos, o que Zimmerman (2006) também registra em seu estudo sobre os incubados no Celta.

Verificamos que os incubados, apesar de precisarem de recursos obtidos através de empréstimos, manifestam certa resistência em tomá-los, em vista da instabilidade característica dos negócios no mercado de TI.

Junto com as dificuldades de se manterem e pagarem seus financiamentos, eles também encontram problemas para gerir a empresa. Isso decorre, em grande parte, do fato de que em suas formações educacionais desenvolveram proficiências técnicas nas áreas das exatas, tais como engenharia e ciência da computação. No entanto, apesar da importância dessas formações, as proficiências técnicas abarcam somente aspectos parciais de todo o processo de criação e desenvolvimento de um produto de TI, já que outros aspectos, como os administrativos, de *design* do produto, da prospecção de investidores e de novos mercados, requerem outro tipo de competências ou qualificações.

O mercado em que esses profissionais-gerentes atuam constitui um campo altamente dinâmico e flexível, nesse sentido eles vão ser demandados por apresentar perfis de flexibilidade, inovação e criatividade. Suas rotinas laborais são desafios de inovação e criatividade, em que eles têm de atuar com propriedade, não somente nas questões tecnológicas, como nas gerenciais, nos negócios e nas redes sociais. Seu perfil assim se aproxima do que Gomes (2002, p.24) identifica como modelo de profissional idealizado pela chamada “empregabilidade de iniciativa”.

Assim, esses profissionais sabem que suas empresas, apesar de apresentarem produtos inovadores, ou seja, que são candidatos aptos a se enquadrarem na estimativa de 95% de incubados que atingem sucesso, nada seriam sem o sucesso de outro avaliador implacável: o mercado. Neste, os produtos informacionais deixariam de ser somente invenções para se transformarem em inovações. Nas palavras de muitos

dos incubados que entrevistamos: “existe muita invenção, mas pouca inovação”.

Destaca-se dessa preocupação dos incubados em monitorar as oportunidades do mercado, as quais, no fundo, indicam mudanças qualitativas de como se dá o acesso aos processos de inovação. Além da pesquisa intensiva em laboratórios e grandes empresas, ressalta-se o papel de inúmeras instituições, arranjos políticos, investidores, infraestrutura adequadas, universidades, e também das peculiares regionais, as quais além de facilitar os processos de inovação apontam para caminhos e trajetórias singulares de desenvolvimento tecnológico (GUIMARÃES, 2010).

Perguntamo-nos, portanto, quais são essas condições de empreender que se apresentam “satisfatórias” em suas percepções, ou seja, típicas desse mercado de TI, no qual os processos organizacionais, o modelo de emprego e as estratégias de crescimento das empresas apontam para um mundo em forma de rede.

Essas perguntas nos direcionaram para o estudo das rotinas de trabalho dos incubados, as quais remetem à influência de um discurso dominante, apresentando-as como uma “aventura pessoal” (GOMES, 2002, p. 24). Esta, na esteira das discussões hegemônicas de liberalização, reflete novas formas de manter-se empregado nas empresas e em resposta aos processos de reestruturação que, na década de 1990, ganhou força extrema. Hoje, os efeitos desse processo em que se reelabora a experiência do trabalho sob a égide de uma ordem flexível são preservados sob a chave das redes.

Segundo Boltanski e Chiapelo (2010), as redes ganham forma no que os autores denominam um mundo conexcionista. Um mundo de elos, de fluxos, de liderança e de projetos sempre refeitos pelas equipes nos espaços das empresas horizontalizadas e pela busca da valorização da empregabilidade como princípio de inserção laboral ou manutenção do trabalho que lastreia essas conexões em forma de rede.

Nesse cenário, discorremos sobre um tipo de demanda de engajamento que incide diretamente nesses profissionais-gerentes incubados. Uma relação de grande estímulo e intensidade com os produtos de suas atividades marcaria o trabalho em rede, as equipes, e os projetos – múltipla e aberta, focalizada nos desejos dos clientes. Estes forçariam uma nova definição da natureza da empresa e da capacidade de as pessoas manterem-se empregadas. Desse modo, são novas fronteiras que estariam em formação, as quais são ditas hoje como “[...] indistintas, visto que a organização parece feita apenas de acúmulo de

vínculos contratuais de duração maior ou menor” (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010, p.103).

Trilhar este caminho recobra a importância dos valores associados às formas de engajamento para os que se aventuram num mercado pouco estruturado como o de TI que estudamos, o qual retém, contudo, grandes promessas financeiras e simbólicas aos que nele permanecerem.

Investigamos o mercado de TI, o qual se destaca nas preocupações teóricas por que dali novas tendências e padrões sociais sobre o mundo do trabalho poderiam melhor ser percebidos. Eles são apresentados como dependentes de uma dimensão informacional já que novas tecnologias visariam a otimização dos processos produtivos e também por que estas respondem de forma mais direta às demandas das empresas, clientes e fornecedores. Portanto, o uso efetivo dessas novas tecnologias nas organizações indicaria uma maior adequação a um novo papel que as empresas assumiriam no fomento de inovações em relação a uma nova sociedade em rede e num novo capitalismo. (CASTELLS, 2007)

O enfoque dessa nova abordagem implica em reconhecer a relação de continuidade e ruptura que se estabelece com o mundo industrial típico da era fordista e com todo o arranjo social emergente da sociedade salarial típico das sociedades avançadas em direção a um mundo conexcionista

Primeiro, porque não estamos tratando de um novo momento irreversível no sentido da simples negação de um capitalismo fordista em direção a um capitalismo informacional e em rede, portanto: ele está conformado em variadas experiências de hibridismo e pactuação dos atores a favor dessa mesma dinâmica. Segundo, e em consequência ao ponto anterior, por que nos permite avaliar, pela experiência de trabalho dos incubados, a definição desses novos contornos societários e perguntarmos como eles elaboram suas estratégias de mercado com suas pequenas empresas.

Dessa forma, com esse segundo ponto, temos uma variedade de relatos rico em detalhes do que significa trabalhar num segmento com muitas oportunidades, porém com alto grau de restrições para sua entrada: por que razão para os incubados essas mesmas oportunidades são difíceis de serem enunciadas quanto as melhores práticas e caminhos que se abrem, as quais visariam sair de um patamar de baixo ou médio grau de valor informacional de seus produtos e serviços para um de alto

grau – almejando com isso uma inserção virtuosa nesse mercado? (ROSELINO, 2006).

A incubadora apresenta-se, em vista desse cenário, como lugar pertinente para respondermos essa pergunta e um emblema¹ das mudanças verificadas nesse universo de TI. Haja vista o pouco capital financeiro e do papel que detêm como gerentes com alta especialização técnicas, o destino das empresas que investigamos exemplifica esses novos valores e práticas flexíveis, típicos de um mundo em rede. Isto porque as expectativas sociais neles depositadas de sucesso apresentaram-se como um caminho a todos que desejassem iniciar percursos flexíveis e de inovação.

Portanto, os que desejam aspirar a condição de grandes, ou seja, que se consagraram por suas “histórias de sucesso” e inovação, devem ser capazes de justificar esses novos valores e práticas flexíveis num mercado altamente instável (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010).

Atribuimos as novas competências e valores de cunho flexíveis, quando postas a favor das suas pequenas empresas e dos caminhos que se abririam, como garantias e exemplo – em suas percepções - para muitos outros empreendedores e inovadores assumirem percursos flexíveis de seus trabalhos.

Sob a luz da gramática da cidade por projetos, conforme conceito cunhado por Boltanski e Chiapelo (2010), melhor descrevemos um mundo em redes em formação e as oportunidades de mercado desses *cadres* incubados nos primeiros anos de suas empresas. Essa gramática refere-se a um mundo em rede, que se apresenta através dos exemplos mais estimados e representativos das novas formas de acumulação.

Estes exemplos de maior estima são objeto de interesse dos atores e das ciências sociais, que em conjunto interpenetram-se em seus juízos de como novos valores e práticas demandados para o trabalho são materializados em provas de que as redes de fato existem: se, por um lado, os atores demandam garantias e formas de engajamento que

¹ A pertinência de uma rica literatura sobre inovação e mercado de trabalho em arranjos/conglomerados locais de produção será útil na medida em que nos esclareça sobre as tomadas de posição dos *cadres* a partir de vantagens percebidas e exploradas por eles em referência a esse espaço: a elaboração de relatos sobre as rotinas de trabalho ditas inovadoras, a relação com a incubadora apesar de exclusiva aos que tem acesso a ela, indica a preocupação de percebê-la como um espaço virtuoso e aberto ao contato, capaz de acionar as redes de ação para o mercado de TI. Dessa forma, as múltiplas definições desses arranjos locais e sua função, calculada numa antinomia vital entre a ação dos empreendedores e das vantagens específicas de uma cultura de inovação, a partir de uma noção de territorialidade variável, são reveladoras da potencialidade dessa literatura para apresentar caminhos de desenvolvimento econômico e social (MYTELKA; FRILNELLI, 2005).

melhor se adequam a esse novo mundo em rede, por outro, justamente por que esse novo cenário está em construção pelas atividades executadas a partir desses dois polos – dos atores sociais e da ciência.

Portanto, temos a oportunidade de estudar situações de trabalho que revelam-nos trajetórias singulares de ação num mundo instável e flexível. Essa variedade de experienciais sociais remete ao postulado da sociologia da crítica de Boltanski e Thevenot (2009) que nos orienta ao não assumirmos de antemão quem detém as melhores condições de vencer nesse mercado e quais são os supostos contornos da sociedade em rede em formação. Todos os nossos entrevistados pressupõem e acionam o uso da crítica e da denúncia, como forma de indagar-se sobre a veracidade e constância do mundo em que vivem, e, dessa forma, constroem relatos coerentes e suficientemente robustos de como viver neste mundo dinâmico e instável do ramo das Tis.

A especificidade da categoria *cadres* (BOLTANSKI, 1987) - maneira que encontramos de definirmos esses gerentes, que dependem de suas profissões para manterem a posição que ocupam nas empresas e no mundo do trabalho - aponta para essa tensão que mencionamos, a qual é presenciada em suas rotinas de trabalho quando se trata de lidar com essa situação que descrevemos: de pequenas empresas, com pouco capitais, e inseridas nos primeiros anos de abertura em um segmento de alto valor agregado (ROSELINO, 2006). Essas tensões apontam para o que entendem como desafios que resultariam em inovação, e também se referem às características atribuídas às suas empresas e as suas histórias como empreendedores.

Por outro lado, essas tensões remetem as suas necessidades de constroem relatos que sejam coerentes o suficiente para dar sentido a esferas sociais distintas e sujeitas a instabilidade do mercado de TI. Neste momento, então, eles podem dar uma resposta aos desafios do trabalho instável que estão sujeitos em suas atividades rotineiras. Todos, a partir desse ponto de vista, estão inscritos nas redes: família, colegas, tempos de lazer, etc.

Para esta pesquisa, procuramos discorrer, a partir do debate atual sobre a reestruturação do mercado de trabalho, aspectos significativos relacionados a configurações identitárias dos *cadres*, quais sejam: a) relacionadas a demandas de mediação entre os interesses da empresa e a valorização de suas empregabilidades como um fim em si mesmo; b) esse fim diz respeito a todos os aspectos de sua vida social, sujeito ao imperativo da cidade por projetos de acesso e promoção de um mundo conexonista; c) discorrer sobre as competências técnicas desses *cadres*

e as decisões que tomam em nível gerencial na condição de donos ou responsáveis pelas empresas em que atuam; a relação dessas técnicas com suas empregabilidades e de seus empregados, visando assumirem uma trajetória flexível; d) discorrer sobre o mercado de TI e a construção desse espaço em forma de rede como modo específico de avaliar um segmento de alto valor agregado em que atuam e os desafios de se manterem nele inseridos; e) elaborar o registro dos relatos feitos pelos entrevistados, visando identificar a heterogeneidade dos percursos, suas conquistas, seus desafios e suas projeções nesse segmento de mercado caracterizado pelas inovações de base tecnológica.

A dissertação está dividida em cinco partes. Na primeira, apresentamos um panorama sobre as transformações do mundo do trabalho e da formação identitária dos *cadres* (BOLTANSKI, 1987). Eles são emblemas de um novo capitalismo, haja vista seus papéis de gerenciar as empresas e coordenar seus subalternos a favor destas. Trazemos essas mudanças para explorar novas configurações do mercado de TI e das promessas de um trabalho estimulante a favor de um mundo em conexão e que reteria garantias para trabalharem a favor de suas empresas

Aventamos a hipótese da necessidade de confiarem em suas empresas como estratégia de valorização de suas competências flexíveis. À medida que suas empresas têm sucesso nesse mercado, essas competências são reconhecidas como forma predominante de engajamento num mercado instável. Nosso olhar está apontado para o momento em que acionam a gramática das cidades para construir relatos como inovadores e empreendedores. Eles dão respostas a essa necessidade identitária típica de estratos médios de profissionais liberais em posição de gerência – de outra maneira descritos como ocupando posições de confiança nas empresas – apagando ou valorizando de seus relatos os percalços e desafios de nele manterem-se e dessa forma legitimarem a posição que ocupam no mercado de TI

Justificamos, portanto, na segunda parte, nossa escolha de trabalharmos a partir do registro teórico da gramática das cidades de Boltanski e Chiapelo (2010). A dinâmica social que se instaura, nesses primeiros anos de empreendimento, refere-se à capacidade crítica dos atores sociais em reivindicarem e construir contextos de inovação, empreendedorismo e flexibilização dos percursos de trabalho como um valor em si mesmo, que dá respaldo às suas rotinas de trabalho e acesso às redes como esteio moral de suas práticas flexíveis de trabalho.

A partir dessa gramática, percorremos as mutações que o sistema capitalista enfrentou e a ação dos *cadres* como emblema de uma

sociedade, agora em rede. Para tanto, trouxe as linhas de força que o antecederam. A emergência da sociedade salarial e do Estado de bem-estar, pautados pela referência a um mundo industrial e dos valores de um mundo cívico, são importantes. A formulação de garantias para um trabalho pautado na distribuição e na amortização dos riscos – sociais e do sistema capitalista – referem-se ao aumento sem precedentes das riquezas nos países europeus, os quais aliam as prerrogativas sociais com base em categorias profissionais – principalmente dos *cadres* – e de sua maior participação no destino das empresas ao ocuparem postos de trabalho fixos e com qualificações específicas. Uma noção de coletividade ganha contornos com este mundo cívico e realimenta o mundo industrial, dando sentido à prática dessas categorias distintas umas das outras e sujeitas a suas próprias reivindicações no plano da social democracia em voga.

Na terceira parte, descrevemos a gramática da cidade por projetos como espaço capaz de dar-nos acesso a um novo mundo em forma de rede. Apresentamos suas linhas de força na atualidade e o novo perfil dos *cadres* nas empresas em que atuam. Investigamos os primeiros anos das empresas de TI incubadas, em que a flexibilização dos percursos de trabalho, os projetos e as empresas enxutas são pressupostos como valores morais condizentes a essa gramática por projetos. Nesse momento, a definição do mercado de TI e as oportunidades restritas a esses *cadres* são orientadas para a necessidade de deterem garantias para o trabalho que a eles é esperado. Para tanto, a incubadora é apresentada como a mais significativa garantia de que estão no caminho certo de inovação, e que media e dá sentido ao mundo em rede.

Na quarta parte, investigamos essa situação quando apresentamos o mercado de TI brasileiro, seguindo nossa hipótese de dissertação. Esta indica a formação de um novo espaço em que os *cadres* atuariam porque nele encontrariam oportunidades de maior participação. Esta é posta em questionamento pelos *cadres* incubados, os quais recobram nossa hipótese de construir garantias para assumirem trajetórias flexíveis. Desse modo, podemos avançar com o registro de suas rotinas de trabalho, os desafios de construir vantagens ou manterem-se nesse mercado de TI e a definição de um produto inovador.

Por fim, analisamos suas rotinas de trabalho pelo que definimos, segundo Baron e Hannan (2005), como uma cultura de empresa. Nesta, encontramos seus investimentos pessoais e os desafios das empresas, ambos convergindo a favor de práticas ditas inovadoras. Da entrada no segmento de TI até a abertura de suas pequenas empresas, a variedade

de experiências quanto à organização e aos modelos de recrutamento são as garantias que detém nesse mercado quando incitados a assumirem uma trajetória flexível de trabalho. Registramos os relatos de permanência visando a elaboração de suas rotinas como condizentes à grandeza da cidade por projetos.

1.1 Procedimentos metodológicos

Foram utilizadas como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica, as entrevistas semiestruturadas e as fontes documentais – jornais e sítios de internet. Optamos em não identificar as fontes quando citamos sítios de internet dos próprios incubados como medida para preservarmos suas identidades. Dando início ao levantamento de campo, verificamos que as 15 empresas que estão incubadas junto à Incubadora Midi Tecnológico, para o ano de 2011, apresentam um número de trabalhadores que oscila entre 2 e 10 pessoas, incluindo os empregadores-sócios. Estes últimos apareceram em composições de no máximo quatro pessoas por empresa.

Entrevistamos os sócios e donos de 9 empresas de forma exaustiva e seguindo um roteiro pré-estabelecido, nos anos de 2011 e 2012.

A situação em que nos deparamos para esta pesquisa de campo fora a seguinte: em muitos casos, ligamos para os candidatos e marcamos uma entrevista. Requisitamos o apoio da instituição em divulgar e respaldar nossa entrada no Midi Tecnológico, mas num primeiro momento foi negado o acesso com o argumento de que os incubados estariam muito ocupados. De fato, parecia pairar certa insegurança ou desinformação referente à legitimidade da autorização. Apesar desses percalços iniciais, com muita persistência, os caminhos para estabelecer esses contatos foram sendo construídos na medida em que as próprias entrevistas iam sendo realizadas, e os próprios entrevistados endossavam nosso próximo contato.

Assim, procedemos a um contato inicial no intuito de conseguir a autorização de cada uma das 15 empresas para entrevistar pelo menos um dos donos, mas somente nove dessas empresas se posicionaram favoravelmente ao contato. Dessa forma, tivemos a oportunidade de contatar a donos/sócios dessas nove empresas seguindo duas formas de técnicas de pesquisa escolhidas em função dos limites de disponibilidade de tempo apresentados por estas pessoas.

Em uma das técnicas, as entrevistas tinham objetivo de explorar ao máximo estes contatos, procurando seguir um roteiro pré-

estabelecido que previsse um diálogo exaustivo com esses informantes. Já na outra técnica, os questionários foram aplicados virtualmente, prevendo as mesmas perguntas que foram formuladas no roteiro para as entrevistas.

Um último incubado compõe nossa amostra. A entrevista se deu na forma de questionário aberto e enviado por *e-mail*, seguindo também as perguntas que foram formuladas no roteiro para as entrevistas. O restante das empresas recusara-se a participar da pesquisa. Trouxemos uma entrevista presente em nosso trabalho anterior, de conclusão de curso, e que consideramos representativa para a pesquisa em nível de mestrado.

A incubadora é dividida em módulo presencial e virtual. Naquele, os incubados estariam associados à Associação Catarinense das empresas de Tecnologia (ACATE), com desconto do aluguel no mesmo prédio e andar onde está sediado o Midi Tecnológico. No módulo virtual, os incubados recebem o mesmo tipo de amparo com consultorias, contabilidade, apoio legal e *marketing*. Fato marcante desse módulo é a escolha de essas empresas priorizarem a proximidade com a incubadora.

Ademais, as empresas incubadas e já graduadas, que completaram o ciclo de aprendizagem que compõem todos esses elementos ofertados pela incubadora, escolhem ficar no mesmo prédio ou em empresas nas adjacências da instituição. O prazo protocolar de incubação dura de 2 à 4 anos. Isso não os impede de qualificarem para mais anos na incubadora.

Tratamos de conduzir as entrevistas de modo semidirigido, valorizando o acesso às informações, aos relatos e às histórias sobre a entrada e permanência no mercado de TI. O objetivo seria o de permitir que cada entrevistado ordenasse sua experiência social em uma sequência, na qual se construiriam explicações que remetesse ao começo, meio e fim de uma narrativa pessoal. Essa metodologia permite construir um conjunto das experiências compartilhadas, além de poder identificar aquilo que singulariza os atores sociais.

Essa metodologia recupera nossas investigações no Núcleo de Sociologia dos Mercados (NUSMER) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), no qual iniciamos uma pesquisa sob a coordenação da professora Maria Soledad Etcheverry Orchard, investigando as lógicas dos destinos possíveis dos excluídos do processo de seleção da incubadora Midi Tecnológico.

2 IDENTIDADES PROFISSIONAIS E EMPREGABILIDADE

Hoje, um novo corpo de executivos ganha destaque. Não são somente empresários, muito menos profissionais liberais no sentido clássico do termo. Eles são vistos como líderes, inovadores, *couches*, pessoas que sintetizam novas concepções de trabalho e vida num mundo em rede. Nesse novo mundo, eles trabalham em projetos que não dependem de burocracias e padrões autoritários e, por outro lado, atuam em empresas que se desvinculam da necessidade de apresentarem um futuro para seus empregados.

Ademais, amplas mudanças no mundo do trabalho indicam rearticulações do papel esperado, tanto desses novos executivos como de qualquer trabalhador, os quais dependem de variadas estratégias de permanência no mercado de trabalho. As provas dessas experiências dos novos executivos a favor de processos de flexibilização de seus percursos de trabalho nos ajudam a melhor definir a posição que os incubados detêm no mercado de trabalho (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010).

Veremos em nossas entrevistas as mais variadas referências que eles mesmos trazem ao relatar suas rotinas laborais: são donos de negócios, trabalhadores altamente especializados, profissionais liberais? (LOPES-RUIZ, 2007). Veremos também que estamos diante de profissionais que apostam na permanência nesse mercado. Eles interpretam as oportunidades de permanecer nele inseridos na medida em que trazem à luz um discurso acerca de novas formas de qualificação para o trabalho, o qual é visto como uma versão positiva das instabilidades e flexibilização das oportunidades de existência no mercado de trabalho.

A partir de prerrogativas, ritmos e demandas variadas, quando nos relatam suas histórias de trabalho no mercado de TI e a relação que estabelecem com suas profissões, colegas e amigos até o momento em que se tornam donos de pequenas empresas, ressaltam-nos suas tentativas de dar sentido a um mercado altamente instável. Portanto, são suas tentativas de construir uma história positiva sobre suas entradas no mercado de TI, que apesar de sua possível formulação como discurso ideologizante, remete-nos as suas rotinas de trabalho e a especificidade do trabalho que desenvolvem, como também dos desafios de nele permanecer.

A literatura sociológica sobre as categorias socioprofissionais os define como *cadres* (BOLTANSKI, 1987). Acreditamos que é

proveitoso defini-los como tal, em vista de uma nova espécie de gerentes que desponta na atualidade e que depende de suas formações profissionais – geralmente exatas e engenharias – na condução das empresas em que atuam.

Defenderemos que esta categoria ainda é estruturante para as funções que desempenham em suas empresas, e, apesar de ter sido elaborada na consolidação do mundo fordista – o controle dos orçamentos, das métricas, da linha de produção, dos trabalhadores, da contabilidade, do surgimento de ferramentas gerenciais que otimizaram a estrutura da empresa –, ainda hoje apontaria para variações e deslocamento de sua pertinência social que pretendemos explorar.

Para entendermos suas tomadas de decisão em nível gerencial o perfil dos *cadres* nas grandes empresas e também nas pequenas empresas de alto valor agregado, como as de TI, sintetizam uma relação de aproximação com os interesses da empresa e de tensão com suas competências e qualificações.

Suas principais funções estão, por um lado, em coordenar os trabalhadores de função subalterna. Por outro, eles dependem de sua formação intelectual e de capitais familiares, financeiros e sociais para justificar a posição que detêm no mundo do trabalho como uma competência para este, um valor que os permitiria ir mais longe, pois implica no engajamento ativo de todas as esferas no favorecimento da empresa.

Nas empresas que atuam os *cadres* incubados, essa tensão indicamos a posição que se encontram no mercado de TI: pouco ou insuficiente capital financeiro, a necessidade de captação de recursos, como também a mobilização de trabalhadores e outros parceiros em prol de suas empresas. O exemplo desses indivíduos prescreveria, portanto, mudanças de como trabalhar e viver na atualidade haja vista a expectativa social dessas pequenas empresas terem sucesso num mercado de TI instável.

Eles se veem com a responsabilidade e a “missão” de juntar dispositivos e pessoas em prol dos novos processos de valorização do capital, como motivos justos, estimulantes e que apresentam garantias de sobrevivência para as pessoas que o subscrevem e que aderem ativamente aos pressupostos sociais que o fomentam (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010).

Em vista de mudanças de uma ordem ideológica que investigaremos neste capítulo, mas também de demandas reais que são mais enfatizadas para esses gerentes, como novos valores e dispositivos

para suas rotinas de trabalho, eles precisam mobilizar seus subordinados para um trabalho de intenso engajamento e justificar sua posição pelo exemplo que “faz o que fala”.

A partir da relevância que atribuímos ao papel esperado desses profissionais-gerentes no espaço do trabalho, como funcionam as demandas de engajamento para um trabalho instável a favor de suas pequenas empresas? A partir de suas pequenas empresas, existiriam garantias percebidas de sobrevivência e provas de que essa flexibilização pode ser apresentada como uma convenção moralmente compartilhada? Como eles são capazes de conciliar ritmos e demandas sociais de outras esferas, como a família, as associações de todo tipo, o lazer e a amizade já que são postas, a partir desse trabalho flexível, possivelmente colocando-as sob a situação de degradação?

O cenário em que esse tipo de executivos hoje estão inscritos remete a uma condição histórica de esvaziamento do amparo social fordista de acesso às subvenções de suporte social (carteira assinada, previdência social, saúde, e assistência a várias ordens de acidentes e incapacidades), mas também trata de uma mudança dos valores e das práticas sociais, associados às oportunidades de vida no mercado de trabalho (CASTEL, 2004).

Um marco importante dessas transformações refere-se às reestruturações do capital nos idos dos anos 1970. Um cenário de crise inflacionária nos países emergentes acompanha o *déficit* de suprimento internacional da matriz energética de petróleo, que, entre outras consequências, caracteriza-se pelo decréscimo das taxas de acumulação capitalista, resultando em novas práticas gerenciais de organização do trabalho, no sentido de aliviar os riscos inerentes num mercado agora também instável (CASTELLS, 2007).

Tal crise se manifesta com uso de novas tecnologias que intensificam as formas de atividade laboral: novos padrões de consumo e novas respostas mais reativas a essas demandas no achatamento das atribuições das grandes empresas, do uso intensivo de novas ferramentas organizacionais, como o Kaban, os Isos, a “Qualidade Total”, as equipes de projetos, todas convergindo na manifestação de uma crise dita anunciada por sua irrevogabilidade histórica (CASTELLS, 2007).

Portanto, interpretara-se em sua acepção dominante a inadequação de um antigo modelo fordista calcado na intervenção direta do Estado. Esse modelo não supriria mais esse novo estágio de desenvolvimento em que o Estado gastaria mal e de forma ineficiente seus recursos com atividades produtivas pouco vinculadas aos desejos

de um novo mercado. Este é alçado ao pódio por sua influência nos rumos do desenvolvimento econômico e social.

Coriate (1994) denomina essa fase de transição de toyotismo, na qual novas tecnologias e novos padrões organizacionais, de fato, são acionados. Contudo, estes ficaram restritos a determinados setores econômicos, seja por compatibilizações de um antigo modelo com um novo modelo propalado como uma nova gestão e com claros direcionamentos para a economia e outras esferas de sociabilidade.

A esse respeito, Mello e Silva (2004, p. 77) afirma que “[...] a dimensão da qualificação fordista é bastante relevante para aquilatar a real ruptura da célula [especialização flexível] em relação a linha”. Logo, em maior ou menor grau, percebe-se a referência a um “[...] patrimônio conquistado com a sociabilidade permitida pelo funcionamento de um tipo de trabalho mais coletivo [...]” não traduzido “[...] necessariamente numa autonomia produtiva” (2004, p. 76).

Segundo Melo e Silva (2004), é difícil reconhecemos a diluição dos postos fordista de trabalho como fenômeno amplamente disseminado por conta de duas razões: a primeira atestaria contra a própria capacidade de produção da empresa e está representada pela qualificação vinculada ao posto de trabalho; já a segunda, no que toca a própria experiência cotidiana dos trabalhadores, haveria um deslocamento desejado da qualificação dos postos para o plano pessoal, o qual acarreta riscos ao tipo de vínculo com a empresa.

Para o autor, sobre os riscos, para a empresa, desse deslocamento mencionado ao plano individual, quanto mais a empresa fosse dependente do posto de trabalho para a atribuição dos conteúdos requeridos à concepção e execução, mais a estrutura organizacional estaria sujeita a uma “cultura da empresa”, com seus ritmos e suas demandas pautados, em parte, pelo corpo de trabalhadores. Mas também, isso significa muito mais proativa às flutuações do mercado, com os processos de gestão e mobilização desses trabalhadores a favor dos desejos mais imediatos de seu público-alvo.

Portanto, a alegada mudança desses modelos de produção para o que se convencionou chamar de uma especialização flexível não é tão coerente quanto a forma generalizada que é apresentada. Entretanto, por esse termo, indicam-se novos processos com uma variedade de experiências sobre as lógicas de acumulação que hoje estariam em andamento, as quais dependem de novas tecnologias a favor das empresas e de sua organização interna, como também da relação que

estas mantêm com clientes e fornecedores, formando uma nova configuração dita em rede (CASTELLS, 2007).

Alguns autores, como Grun (1992), não negam que estamos presenciando mudanças qualitativas e sem precedentes no mundo do trabalho, como as acima mencionadas. Entretanto, para este autor, essas transformações, marcadas pelo fato de que as empresas e as pessoas se veem obrigadas e estimuladas a buscar a instabilidade como uma virtude, são na verdade uma “convenção cognitiva”, em que um mundo industrial, típico da era fordista, supostamente se esfacelaria: prever e coordenar as hierarquias e o comandado, como também, e, principalmente, os postos de trabalho no sentido de uma qualificação correspondente não fariam mais sentido hoje.

Logo, estaríamos diante de um padrão dito rígido de produção, em que as linhas de montagem, a fixação de tarefas e a posição ocupada cederiam lugar a um modo flexível de acumulação, de empresas proativas às demandas do mercado e em sintonia com seus processos internos de produção a partir de uma valorização de atributos pessoais, além da especialização técnica. (BRANDÃO, 2008).

Essa nova situação recobra, sobre as novas oportunidades de trabalho mais valorizadas e intelectualizadas, um tensionamento das expectativas da classe média que o atualiza como discurso hegemônico condizente a este cenário de flexibilização, porque não encontraria mais os dispositivos e valores típicos da era fordista e da sociedade salarial. Sob esse ponto de vista, o mérito e as oportunidades de trabalho são tensionados naquilo de mais caro a este estrato social: naturaliza-se a flexibilização porque dificilmente haveria uma correspondência, hoje, entre a ascensão nos degraus das empresas com a formação em nível superior e inscritas nas profissões liberais clássicas.

Visto por este ângulo, a atualização desse discurso hegemônico sobre as formas de qualificar-se para o trabalho associa a capacidade técnica das profissões liberais a um “saber ser” típico das classes médias. Este “saber ser” é agora demandado para toda a sociedade como solução a uma suposta incapacidade de inovar e engendrar novas e constantes associações num mercado feito de redes e flexibilização dos laços sociais (GRUN, 1992).

Segundo Brandão (2008, p. 48-49), os estudos do IPEA apontam que os processos de inovação, em grandes empresas correspondem a 1,7% do universo pesquisado, “[...] mas detém um quarto dos ganhos e geram 13,2% dos empregos”. Nessas empresas, segundo o estudo, gera-se mais inovação e “[...] postos de trabalho de maior qualidade, pois

empregam mão de obra mais qualificada, melhor remunerada e com mais estabilidade no emprego”.

Em vista dessas considerações, podemos apresentar um panorama das transformações em curso no mundo do trabalho e do papel reservado às pequenas empresas de TI, coordenado pelos *cadres* incubados que estudamos. Quais são os reais contornos sobre as oportunidades de existência para eles num mercado de trabalho altamente instável? Para esta pesquisa, que busca estudar os primeiros anos de empresas nascentes de TI, esses impasses apontam para os desafios de permanecer no mercado e na relevância que essas pequenas empresas tem na sua melhor definição como um fenômeno recente e pouco estudado pela literatura.

Dessa forma, colocamos a seguinte questão como horizonte de ação para os novos gerentes que estão surgindo nesse mercado de TI: estamos diante de um mercado em que se abre um novo papel para as pequenas empresas, as quais desempenhariam papel ínfimo na lógica global de acumulação na atualidade, mas indispensável para a formação de um mercado que possa competir e estimular processos perenes de inovação?

Esse é o cenário que Roselino (2006) discorre quando se trata das novas e pequenas empresas de TI. O interesse estatal em políticas para o setor apontaria para a ampliação da margem de atuação dessas empresas que já compõem 1/3 da produção em *software* do País. Ademais, a definição de um novo mercado de TI, principalmente na década de 2000, dependeria de como atuariam essas empresas e do papel que desempenham, e também das oportunidades e dos valores associados à permanência de executivos e profissionais de alto gabarito e alta formação escolar nesse mercado.

Dessa forma, por este caminho que precisamos percorrer no decorrer desta dissertação, poderemos avaliar como os atributos da ordem de um “saber ser” – flexibilidade e proatividade aliadas a competências técnicas - são demandados pelas empresas e aceitas como razões para o engajamento a favor de novos processos produtivos, mas também como maneira de avaliar as oportunidades de emprego num mercado instável.

Retomando os caminhos que atualmente se apresentam como demandas hegemônicas para o trabalho, mas também os valores e pressupostos que condicionariam sua aceitação e utilização como recurso moralmente compartilhado para avaliar as oportunidades diferenciais de mercado, temos a emergência do termo

“empregabilidade”. O termo ressurgiu nas últimas décadas, sob novas lentes, em oposição ao modelo das qualificações, regulamentado e negociado coletivamente.

Registra-se, nesse rastro, sua emergência como termo influente para avaliar, nesse novo cenário, conforme cunhado por Dubar (1994 apud Gomes, 2002, p. 4), a condição atual de um “[...] modelo das novas competências”. Enfatiza-se a empregabilidade como concepção das relações de trabalho, que valorizam o empreendimento, o contrato individual de trabalho e o compromisso com uma mobilização pessoal.

O modelo das novas competências surgira do questionamento de uma concepção de qualificação que muitos denominaram como burocrática porque fora “[...] previamente adquirida e sancionada por um diploma, dando direito ao recrutamento num nível de classificação (e salário) correspondente ao nível do diploma” (DUBAR, 2009, p. 134).

Dessa forma, esse novo modelo de competência dependeu, além de transformações em nível ideológico e das reestruturações do sistema capitalista, a partir dos anos 1980, da “[...] contribuição dos assalariados aos processos de racionalização e flexibilização, beneficiando diretamente as empresas” (DUBAR, 2009, p. 134). Estas avaliariam as contribuições possíveis dos demandantes de emprego já no recrutamento, desenvolvendo-as no trabalho rotineiro e no reconhecimento pelo salário e por uma promessa de carreira. Entretanto, essas contribuições a favor das empresas aliadas a seu progressivo enxugamento, a uma alta rotatividade dos quadros, à instabilidade dos mercados e a uma demanda proativa e horizontal a favor do consumidor acirram ainda mais os processos de racionalização do trabalho.

Avançando nesses impasses sobre a real pertinência do modelo das novas competências para a definição das oportunidades no mercado de trabalho, podemos considerar, juntamente com Gomes (2002), que ele é capaz de construir uma versão que acampa essas inúmeras transformações sobre as formas de identificação, de uma desestabilização dos princípios de integração social, “[...] da expansão de ideologias individualistas e da valorização da agência individual e do indivíduo reflexivo” (GOMES, 2002, p. 41).

Dessa forma, quando assumimos a variedade de experiências laborais – mesmo nesse cenário de flexibilização dos percursos da hegemonia de ideologias individualistas – posicionamo-nos a favor da possibilidade de dar-mo-nos conta dos diversos ritmos e intensidades do trabalho, das desigualdades quanto às habilidades, dos comportamentos

que dependem de um capital social específico e do *status* que deteriam em sua comunidade de pertencimento (GOMES, 2002).

Para tanto, essa versão hegemônica remete a outras versões, as quais são socialmente construídas sobre a natureza e o alcance da realidade social, especialmente das oportunidades disponíveis de trabalho. Essas outras versões dependem da capacidade crítica dos atores em organizarem e darem sentido à sua existência, que, amparada em processos de encaixes locais e articulados a experiências globais, desloca e ressignifica esses novos componentes de cunho ideológicos e da flexibilização dos percursos de trabalho como elementos inseridos em suas rotinas laborais.

Nossa intenção neste momento é, em vista desse grande panorama sobre as mudanças no mundo do trabalho, avaliar como, num mercado de grande instabilidade, são desenvolvidas estratégias de sobrevivência. Destaca-se dessa interrogação as maneiras como se manifestam a precarização e tensionamento dos vínculos empregatícios. Por um lado, com esta última ideia, não entendemos somente um processo de exclusão que esses novos gerentes podem estar sujeitos, o que de fato vem acontecendo com aumento da carga de trabalho e menores chances de segurança nas empresas em que atuam.

Por outro lado, ao mantermos nosso olhar sensível para as novas práticas de trabalho dos *cadres* incubados, refletimos sobre sua atual relevância – haja vista a expectativa social de que desempenhem a favor de suas empresas – em apresentar a todos, supostamente, os caminhos disponíveis para um trabalho flexível. Sob um novo mundo conexcionista, novas formas de engajamento valorizadas para esse trabalho pedem que avancemos para as especificidades empíricas que dizem respeito às iniciativas dos *cadres* em incubadoras de tecnologia.

Portanto, em seguida, focaremos nosso olhar para as transformações que apontam para a capacidade de os *cadres* avaliarem as oportunidades de mercado e de como interferem ou são conduzidos a produzir acordos sobre a validade da qualificação para o trabalho. As transformações sobre essas oportunidades de mercado, sejam materiais ou simbólicas, apontam para novos processos organizacionais e para demandas de engajamento ativo – de um empreendedorismo de si mesmo, de projetos que sucedem outros projetos, de equipes e fluxos em oposição à empresa hierárquica, de atividades em oposição ao trabalho, ganhando cada vez mais legitimidade material e simbólica para quem quiser se manter empregado.

2.1 Discursos sobre a empregabilidade

Descrevemos, no capítulo anterior, de onde partem esses novos gerentes em suas tentativas de manterem-se ou terem sucesso nesse mercado. São mudanças reais do mundo do trabalho que os afetam e os demandam a se engajarem ativamente nas empresas em que atuam. Ademais, trata-se de um engajamento ativo que implica em reconhecermos mudanças em nível ideológico, mas as quais dão respaldo cotidianamente para suas atividades laborais a favor de novos valores e dispositivos flexíveis, típicos de um mundo em rede.

Nesse cenário, as promessas de trabalho mais instigantes ficariam restritas àqueles que aderem ativamente aos pressupostos dessa nova ideologia de trabalho. Isso porque, num mundo em rede, supostamente se reproduzem e se recriam novas formas flexíveis de estabelecer os vínculos laborais a favor das empresas em que atuam os *cadres*.

Portanto, para os *cadres* que estudamos, a rede assume total relevância para as rotinas de trabalho. Isso se deve ao fato de suas competências técnicas serem o pressuposto para a ação nessa rede, que busca encontrar as conexões altamente complexas e de consequências impremeditadas porque dependem da atuação desses conhecimentos técnicos a favor das suas empresas e dos produtos que desenvolvem.

Sua atuação como *cadres* ganha sentido quando surgem problemas técnicos no processo de funcionamento das empresas, como também problemas gerenciais e de posicionamento das empresas num mercado em que clientes, parceiros, instituições, governos e concorrentes perdem seu estatuto clássico de entidades de papéis também delimitados. Todos eles diluiriam a relação meramente mercadológica, apontando para a relevância de posicionarem-se nas redes. Estas revelariam novas maneiras, sempre refeitas, de organizar o trabalho e de selecionar os elos capazes de atingir espaços cada vez mais distantes a favor de suas empresas.

Em vista da necessidade de os *cadres* incubados trabalharem sob a dimensão de projetos, sempre refeitos ao sabor de novas competências e da necessidade de atenderem a clientes diversos, tornam-se protagonistas na definição do destino dos conteúdos, das funções e utilidades do produto.

Entretanto, nessas empresas e no mercado de TI encontramos empreendedores, inovadores, líderes, *couches*, consultores etc. – que simbolizam os elementos mais estimados de um mundo em rede – destacando suas marcas e seus desafios de nele permanecer. Essas marcas são resultados das inúmeras situações de tensão em formular um

trabalho de intenso engajamento, o que demanda traços estimulantes e garantias de sobrevivência a favor de suas rotinas de trabalho no segmento de TI.

Logo, novas competências são demandadas pelas empresas, mas não como uma relação instrumental de um empreendimento de si mesmo, a qual resultaria na aceitação da flexibilização irrestrita de seus percursos laborais como uma virtude pessoal e que daria contornos às redes em que estariam inseridos (NEVES, 2011). Além do mais, o resultado de suas ações a favor das empresas em que atuam não é premeditado ou restrito numa lógica em que suas competências visariam somente as melhores alternativas desse mercado de TI..

Os *cadres* têm capital intelectual e familiar em abundância, mas não tem o capital financeiro suficiente para implementarem seus negócios inovadores. Ademais, a presença de grandes empresas que detêm grandes parcelas dos mercados em que desejam entrar, dificulta ainda mais suas permanências e estratégias de sucesso neste. Existiria, como hipótese de pesquisa, mesmo neste cenário, uma margem para controlar ou reter uma parte ínfima dos processos de valorização de seus produtos em vias de se tornar inovador?

Se afirmativo, dessa forma, os *cadres* agiriam a favor de suas pequenas empresas incubadas, como empreendedores de si mesmos. Isso se daria, contudo, na medida em que o exemplo de sucesso daqueles que inovaram contribua com a necessidade de outros *cadres* corroborarem suas experiências rotineiras de trabalho a favor de suas empresas pelo uso de novos dispositivos organizacionais e de novas competências da ordem de um “saber ser” típico de um mundo em redes.

Dessa forma, as experiências laborais desses inovadores são apresentadas como as mais adequadas às situações de precarização e tensão em relação às suas rotinas de trabalho. O caminho que encontramos para avaliar como se dá essa experiência dos que ainda não inovaram, enfatizando-se, portanto, a experiência de flexibilização de seus percursos laborais, dos projetos, das equipes e da empresa enxuta, foi de recorrer as polêmicas ou disputas suscitadas pelos próprios incubados para sua formulação como realidade social (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010).

Essas polêmicas estão longe de qualquer referência a uma lógica da violência que os atores estariam subjugados. Elas os inscrevem numa lógica situacional da ação social em que suas capacidades de dar sentido às suas rotinas de trabalho dependem das provas que desenvolvem e as

garantias para assumir uma trajetória flexível, as quais renderão reconhecimento do papel que desempenham, mas também que resultará em produtos aceitos pelo mercado (BOLTANSKI; THENEVONT, 2009). Dessa forma, os componentes de uma trajetória instável ganhariam contornos sob sua condição de preceitos morais, os quais devem nos permitir um acesso às inúmeras experiências profissionais que encontramos a favor de suas rotinas de trabalho e das competências demandas para os negócios que estão desenvolvendo.

Portanto, juntamente com Boltanski e Chiapelo (2010), referimo-nos à capacidade crítica de os atores sociais avaliarem as dificuldades e os desafios de seus trabalhos e negócios nos primeiros como empresas, que num determinando ponto de suas trajetórias acabaram sendo incubadas. Nossa análise ressalta a dimensão de um “bom trabalho”, de percursos de trabalho polivalentes e flexíveis, haja vista a necessidade de apresentá-los como uma experiência estimulante e moralmente compartilhada.

Como empresas iniciantes, com pouco capital e com profissionais nas áreas técnicas e de engenharia operacionalizam esses valores flexíveis? Ressaltam-se as capacidades relativas dos entrevistados em avaliar as oportunidades do mercado de TI e nele desenvolverem histórias de sucesso, de flexibilização de seus percursos como uma virtude capaz de dar respostas as instabilidades e das promessas de sucesso a eles restrita.

Quando nossos entrevistados encontram-se possivelmente em momentos de ruptura dos laços sociais, justificativas surgem para o engajamento ativo do trabalho. Dessa forma, remetemos a capacidade diferencial de construir um relato que vence, que aceita a instabilidade, etc. Não porque precisam somente apresentar uma imagem coesa de sua historia laboral para si e para os outros. Eles dialogam com as incertezas e promessas desse mercado de TI e acionam todas as esferas sociais como recursos materiais e simbólicos a favor de um mundo em rede e flexível.

Estas esferas funcionariam como investimentos – que discutiremos no capítulo seguinte – e apresentam-se em razões para vencerem, mas também para persistirem e, quem sabe, encontrar e maximizar oportunidades de mercado cada vez mais raras. Nesse momento em que dão respostas as polêmicas que eles mesmos suscitam sobre suas histórias de trabalho, inscrevê-las num mundo conexionista que desejamos descrever a partir de suas rotinas de trabalho.

As discussões apontam para uma aguda sensibilidade por parte desses profissionais para formas singulares de organização da empresa e

das oportunidades percebidas nesse mercado de trabalho condizente com as possibilidades reais de produzirem um produto inovador.

Para esse mundo conexcionista ser estimulante, ou seja, para engajar esses *cadres* a favor de suas empresas, eles precisam encontrar garantias para a sobrevivência. Portanto, é de interesse avaliar o que significa esse “bom trabalho” que mencionamos, nos primeiros anos das empresas incubadas, haja vista ser um objetivo almejado por nossos entrevistados no que toca a dimensão moral de suas rotinas de trabalho e da necessidade de atribuírem sentido à instabilidade a que estão sujeitos.

2.2 Pequenas empresas num mundo conexcionista

O interesse em pesquisarmos pequenas empresas que estão inseridas no mercado de TI está por sua entrada privilegiada nas transformações descritas. Agora, as empresas e os indivíduos buscam uma posição nas redes sempre ampliadas por seus elos que cruzam e modificam todos os caminhos por onde se cria uma conexão, e que também implica todos como coadjuvantes para a condução das mercadorias a um novo patamar de valorização.

Essa situação ressalta-nos novas transformações do mundo do trabalho sob a forma do empreendedorismo de si, a iniciativa, a flexibilidade, a instabilidade. Se assumirmos como verdadeiro que este novo repertório de valores e práticas para o trabalho permitiram equacionar – parcialmente - os problemas gerenciais e organizacionais em face de um novo mercado mais “exigente”, implica também em reconhecermos o papel que detiveram como novas ideologias do trabalho elaboradas sob a forma de um mundo em rede. Dessa forma, essas novas ideologias avançam com as demandas dos atores sociais em resolver problemas tanto da ordem produtiva como do reconhecimento do trabalho que desenvolvem.

Essa situação remete a uma discussão importante sobre o significado da ideia de flexibilização. Por um lado, referem-se aos processos de reestruturação em âmbito interno e externo a empresa. Com aquela são as mudanças nas estruturas hierárquicas e a exigência de certa dose de polivalência nas qualificações dos trabalhadores visando, evidentemente, enxugamento das atribuições nas atividades da empresa, como também maior comprometimento com as demandas da empresa vistas como um benefício individual: negociações individuais, metas da empresa, banco de horários, trabalho em domicílio. No âmbito

externo são as terceirizações e subcontratações que permitem o equacionamento das finanças da empresa com maior possibilidade de poupar trabalho remunerando menos internamente (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010).

Por outro lado, o que se vislumbra com esta discussão – por sinal, longe de ser consensual visto a amplitude de suas indagações - são situações ambivalentes quanto os caminhos de como dar sentido atualmente a essa experiência de flexibilização, a qual, muito forçosamente, afirmamos ser vista por uma dimensão positiva. Isto por que haveria supostamente uma maior autonomia a favor de trabalhos que seriam mais intelectualizados ou pautados por uma maior interação com os processos de criação do produto.

Não se trata de uma defesa ou apologia deste novo momento histórico, e sim, na necessidade colocada de ver nas capacidades relativas dos incubados em encontrar oportunidades de se estabelecerem no mercado de TI e – como veremos - das subjetividades investidas nas empresas em que atuam como forma de atribuírem sentido ao trabalho com suas especificidades e demandas próprias.

Para esta pesquisa de dissertação, refletimos a partir do argumento de Lopes-Ruiz (2007) que afirma, sobre esse novo mundo conexcionista, o papel de destaque que se restringiria aos *cadres*. Eles desenvolveriam com argumentos os recursos simbólicos mais pertinentes para executar esse papel esperado, qual seja, de como melhor avaliar as oportunidades de mercado vistas, agora, como análogas a própria experiência social dos sujeitos responsáveis por difundir – pelo exemplo de suas atividades flexíveis - a inúmeros extratos as “boas novas” de como viver de forma virtuosa num capitalismo em rede.

Lopes-Ruiz (2007) traz-nos o exemplo da teoria do capital humano, o qual indicara novas mutações em curso sobre as novas formas de engajamento para o trabalho flexível. Uma das consequências de sua elaboração teórica fora a de formalizar, no âmbito da teoria econômica, uma nova ética de trabalho amparada em aspectos subjetivos vida humana, agora, vistos como um investimento em si mesmo, capital transformado em preceitos relacionais e competências técnicas de como melhor atingir os resultados dentro e fora das empresas: a empregabilidade tendo fim em si mesmo. O autor denomina essa nova ética para o trabalho como ética empresarial.

Segue que o mercado de TI é o lugar onde encontramos o uso primoroso do capital humano dos *cadres*, revestido em saberes de todos os tipos (iniciativa, flexibilização dos percursos de trabalho,

polivalência), os quais são aceitos como preceitos morais à medida que acrescentam valor às empresas em que atuam.

Então a pessoa que tem essa inovação eu acredito que é meio genético é uma coisa que tá meio no sangue fico contente eu não me vejo trabalhando em um banco por exemplo fazendo mesmas coisas todos os dias, é então aquele bichinho, esse vírus que ta dentro de você, que te coça pra fazer outra coisa, esse vírus pegou e eu sai do emprego e você vai começar uma empresa. Comecei uma empresa essa empresa não deu certo faliu, voltei a trabalhar no comércio ai acabou já ta com vírus dentro de ti então tu não vai mais. **(entrevistado 4)**

Estes saberes se tornam valiosos, dado o ambiente muito competitivo e restritivo desse mercado, já que as pequenas empresas encontram poucas possibilidades de sucesso em que predominam grandes empresas em expansão. Situação de pressão que se reforça diante da financeirização das estratégias organizacionais e do monitoramento dessas atividades pela ação dos interesses dos acionistas (FLIGSTEIN, 2005).

Essa situação apresenta-se bastante predominante, caso as pequenas empresas adquiram certa notoriedade por seus produtos e alavanquem o interesse de investidores, normalmente grandes empresas, mas também de inúmeros parceiros, cliente e principalmente de seus trabalhadores para manterem sua posição no mercado e/ou aumentarem o escopo de seus negócios (BARON; HANNAN, 2005).

No que diz respeito ao processo inovativo como uma experiência marcadamente social, as estratégias de *marketing* de um incubado seguem o rastro de um tipo de discurso eminentemente doméstico, em que a ideia de tradição dos produtos oferecidos no mercado se destaca. Para tanto, o constante aprimoramento das funções do produto tecnológico aparentemente não entram em contradição com esse princípio doméstico dando relevo a um valor estimado e condizente com um princípio em que as redes devem predominar. Podemos, portanto, perceber na entrevista abaixo o uso efetivo dos capitais-destrezas como valores morais aceitos na medida em que valorizam a empresa e suas empregabilidades.

O processo de desenvolvimento é constante. Temos *sites*, participamos de congressos, estamos em mídias especializadas porque nosso público demanda essa relação. A empresa começou a pouco tempo, as dívidas e o patamar em que a empresa está, não importa outra coisa a não ser captar recursos. Apresentei um produto novo pro mercado, mas não inventei a roda. Agrego valor na relação que tenho com as empresas no dia a dia. Hoje, preciso de um grande galpão e alguns instrumentos de grande porte que permitirão avançar com a empresa. Um grande investidor tá aparecendo aí... E não foi pela incubadora que consegui esse contato. O detalhe é apresentar ao mercado uma solução que já existe, mas que não tem cliente. O resto é marcar presença e receber crédito pela história que estou construindo com meu sócio. **(entrevistado 5)**

Em vista da necessidade posta pelos que se engajam ativamente a favor dos projetos, da instabilidade, da aventura e dos contatos sempre ricos em informação como uma grandeza, como um bem-comum e que dá forma às redes; existe, paradoxalmente, uma dificuldade de quantificar para eles mesmos essa dimensão subjetiva do engajamento ativo para que possam se apresentar como provas de que o trabalho resultará na construção de um mundo conexcionista e em inovação a favor de suas empresas.

De todo modo, a empregabilidade é uma síntese desse novo processo de valorização denominado “capital-destreza” porque são os atributos gerenciais de avaliar as oportunidades de mercado que se destacam ao associar atributos subjetivos dos *cadres* a favor da de seus percursos flexíveis e das empresas em que atuam. O resultado dessa relação está em associar a mobilidade no mercado de trabalho e a uma responsabilização sobre seu destino, os quais pressupõem a capacidade de sempre aumentar a novos patamares as oportunidades de mercado, mas também de laços sociais num ambiente feito de conexões sempre refeitas.

Para Lopes-Ruiz (2007), o capital-destreza se refere a uma busca incessante de valorização dos aspectos humanos como mercadoria, que transformam a experiência de trabalho numa busca incessante por emprego. Entretanto, quando avaliamos as histórias de trabalho dos *cadres* – num mercado altamente instável e que depende desses mesmos

capitais humanos para avaliarmos oportunidades que lhes são guardadas – vemos que elas já estariam solucionados como um dilema moral de um mundo feito de conexões em forma de rede: aqui as pessoas sabem que “[...] não existe uma infinidade de soluções para controlar o incontornável” (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010, p. 110).

Logo, o mundo conexcionista despontaria como um novo espaço social em que esse discurso hegemônico encontra ensejo para sua sustentação, justificando as práticas sociais dos atores dispostos a se engajarem de forma flexível em seus percursos de trabalho.

O resultado impremeditado dessa ação a favor de dispositivos e valores flexíveis aponta para um novo espírito do capitalismo que está em vias de se consolidar na atualidade (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010). Indica também que essa situação ganha importância para os *cadres* como um processo de encaixe (segundo a terminologia de Giddens) de noções sintetizadas num mundo conexcionista, as quais fundamentam as novas práticas e valores flexíveis em curso.

A partir de Lopes-Ruiz (2007), em vias de se consolidar significa que sua influência como discurso dominante demanda desses expoentes num mundo em redes que se desenvolva uma relação empresarial sobre si mesmos no mercado de trabalho. De todo modo, essa relação empresarial significa, também, que a referência ao engajamento autônomo como flexibilização dos percursos profissionais apresenta-se indispensável aos *cadres* incubados como maneira de solucionarem os problemas de gerenciamento e de perceberem as oportunidades disponíveis no mercado de TI.

Ademais, os desafios de conciliar os interesses da empresa em que atuam e dos saberes relacionais na forma da flexibilização de seus percursos redobram a necessidade de compatibilizarem esferas sociais, como a familiar, tempos de lazer e outros espaços sociais a favor dessa empresa. A linguagem que os permitem acionar esse mecanismo de desencaixe ou de provas de que suas rotinas são moralmente compartilhadas é a da gramática por projeto (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010).

Neste momento² onde interesses de diversas arenas do social convergem, haja vista a necessidade de percebermos como os *cadres*

² No capítulo seguinte avançaremos com a discussão sobre a gramática das cidades de Boltanski e Chiapelo (2010). Basta reiterarmos que a função predominante desta teoria está no estudo da formulação de indagações ordinárias sobre justiça, ou seja, das relações de sentido em construção no “ato” quando são perguntadas questões do tipo “como deveria as coisas funcionarem do jeito esperado?”; soma-se a isso a elaboração de respostas sujeitas a indagações do tipo “você cumpriu o papel que te era esperado?”. Essas indagações são

constroem suas histórias de trabalho flexível, indagações são suscitadas e nos permitem perguntar, afinal, como são apresentadas e como funcionam as expectativas de adequarem-se a um trabalho de intenso engajamento nas suas pequenas empresas, de condições muitas vezes precárias, porém vistas como estimulantes - uma aventura que promete muitas inovações e dividendos?

Percebemos que, nos primeiros anos das pequenas empresas incubadas, o engajamento ativo por parte dos *cadres* demanda uma espécie de vínculo com as empresas em que atuam, o qual é mais bem descrito e materializado pelas competências e os capitais-destrezas que detêm. Dessa forma, quando estas são postas em uso a favor de suas empresas e de suas empregabilidades, apresentam-lhes garantias para a ação e o planejamento nesse mercado – mesmo que a curtíssimo prazo, já que na maioria das vezes nos fora relatado que estavam no “vermelho”, ou sem fluxo de caixa. Deduzimos que as reais oportunidades de mercado para seus negócios e suas empregabilidades vêm dessa especificidade de suas experiências de trabalho no mercado de TI.

Essa situação os orienta a adotar estratégias de crescimento específicas e a atentar para a necessidade de valorizarem o que denominamos, a partir de Baron e Hannan (2005), uma cultura de empresa – a ideia que fazem do trabalho flexível e as oportunidades de permanecer no mercado. Essa noção de cultura de empresa torna-se importante para avaliarmos um sentido de continuidade e estabilidade ao trabalho que desenvolvem a favor das rotinas de trabalho de cunho inovativo.

Dessa forma, podemos problematizar por que a relação que detêm com os processos rotineiros de produção no segmento de TI apresentam-se a eles indispensável no sentido tanto da ideia de um trabalho pautado por atividades de mediação, ou seja, o que fazem é visto pela capacidade de criar elos flexíveis e, portanto, voltados para as necessidades dos processos de inovação. Em consequência desse ponto de vista, elaboraram suas histórias de trabalho como uma aventura pessoal e pautada por uma noção flexível dos elementos que compõem suas biografias.

O que encontramos foram empresas que assumem, muitas vezes, uma trajetória específica nesse mercado em que minar sua “cultura de empresa” é por em risco sua participação no mercado de TI. Logo, nas

empresas que investigamos, esses indivíduos são impelidos a confiarem em suas empresas e nas suas trajetórias de trabalho instável como uma virtude, um emblema de como fazer conexões. Entretanto, para Neves (2010), as oportunidades restritas a esses *cadres* podem não coadunar “[...] com o perfil necessário para trilhar uma carreira autodirigida” (p. 31).

Dessa forma, entendemos que se intensifica a relação que detêm com os poucos recursos disponíveis e o “saber ser” (seus capitais humanos) incorporados em programadores líderes e sócios-donos especialistas, mas também nas estratégias que adotam de crescimento e manutenção no mercado TI.

Portanto, para eles fica bastante presente a ênfase na ideia de uma cultura de empresa como espaço de expressão das atividades de suas competências sociais e técnicas. A ideia de uma cultura de empresa aponta também para o que percebemos como uma relação muitas vezes imediata entre a ideia que fazem do futuro de suas empresas como suas permanências nesse mercado instável.

Portanto, eles precisam confiar em suas empresas e desenvolver atividades na forma de empreendedorismo de si mesmo – seja a favor dessas empresas como a favor de suas empregabilidades. A respeito dos investimentos iniciais e da forma que se inserem nas malhas desse mercado de TI, temos o seguinte relato:

Então, o que aconteceu nessa empresa: a gente tinha uma parceira com duas empresas, na verdade, uma empresa de lá e uma aqui de Florianópolis. Aí, nisso, uma pessoa de lá acabou cortando a parceria com a outra empresa... acabei me demitindo. Só que no outro dia o cara da Ilab ligou pra mim, disseram que iam continuar o projeto, se eu tava afim. Aí comecei a trabalhar com ele lá, e em questão de um ano a gente já tinha uma coisa bem desenvolvida e aí eles voltaram pra Florianópolis. Lá era uma filial e a sede é aqui. Então o pessoal que tava vinculado naquela filial veio pra Florianópolis, eu vim junto em 2005. Aí vim pra Floripa, gostei demais, continuei trabalhando com eles. **(entrevistado 9)**

Com outro incubado, temos o seguinte relato:

Eu estava na empresa Z, João e Marcos trabalhavam lá... Na Z, a gente tinha umas dez pessoas. Na verdade, eu vi os dois casos, os dois melhores que estavam lá, tanto tecnicamente quanto pessoalmente. Conversei com os caras e falei “vou sair, vou fazer isso daqui, vocês topam? Eu preciso da ajuda de vocês também.” Daí eles falaram: “vamos botar pra frente isso daí”. Aí tem mais duas pessoas que na verdade são meus cunhados, são meus amigos e eles são da área. Um é o Fulano, ele fez doutorado na Suíça, então ele é sócio [...] Então, assim, a maior parte são pessoas que ou trabalharam comigo ou tem algum vínculo passado, assim. Eu estou sendo muito seletivo, porque a gente não pode ter uma equipe muito grandiosa. A gente tenta conhecer bem quem a gente tá trabalhando; pessoas que tenham um nível ético e que vistam a camisa da empresa. **(entrevistado 1)**

Com outro incubado, temos a seguinte declaração:

Gabriel: Vestir a camisa da empresa significa estar trabalhando dentro dessa cultura e tal, dentro dessa...

Entrevistado 2: É, vestir a camisa, trabalhar até mais tarde, saber que podia tá ganhando mais lá fora, mas que bota fé que isso vai pra frente, pretende adotar uma participação maior onde estão mais engajados na empresa.

Com o mesmo entrevistado, temos o seguinte relato do início da empresa e da relação que tiveram com outras empresas para o desenvolvimento de seu produto no ramo das TI:

no começo foi ótimo porque proporcionou à gente grandes projetos, um faturamento além do que agente podia ter com o serviço, o produto, proporcionou maturidade, proporcionou muitas coisas em todos os aspectos. A partir do momento que você vai ganhando um pouco mais de histórico de empresa, mais autonomia, mais cliente, então você consegue se posicionar melhor. **(entrevistado 2)**

Em vista dessas considerações, ficam mais claros quais são os valores e as percepções dos profissionais em posição de gerência sobre as oportunidades de mercado que estão abertas para suas empresas. Preocupava-nos em indagar o que significa inovar, para eles, haja vista o alto capital intelectual e social que lhes permitem continuar inseridos no mercado de TI, porém, recorrentemente, o baixo capital financeiro necessário ao desenvolvimento de suas empresas inovadoras. Como funciona essa relação nos primeiros anos da empresa para a elaboração de um conjunto de conteúdos, dispositivos e valores flexíveis e sua inserção nas redes?

Por ora, podemos acompanhar as primeiras investidas nesse mercado e a corroboração de nossa hipótese – que avançaremos por todo o corpo desta dissertação – da relação que se faz entre os saberes técnicos e relacionais desses *cadres* e o futuro da empresa como forma de darem sentido a esse mundo flexível.

Após estas considerações, podemos sustentar que, de fato, percebemos no universo dos nossos entrevistados uma relação significativamente distante da vivência na profissão, no sentido clássico da era fordista. Isto é, percebe-se o compartilhamento do mesmo espaço de trabalho que não se restringe a uma posição específica aliada a uma qualificação; percebe-se também a relação de proximidade com outros programadores no sentido de um vínculo quase ou declaradamente familiar, assim também com colegas de longa data que iniciaram o negócio com eles, todos eles juntos num esforço compartilhado para levar adiante a criação de algo supostamente inovador que tenha reconhecimento pelo mercado.

Finalmente, percebe-se que trabalhar sob a condição de projetos que sucedem a outros, dos novos produtos que desenvolvem e com especificações, prazos e demandas variadas influenciam a configuração das rotinas de trabalho. Estas os permitem elaborar as tensões e sofrimentos que estão sujeitos como uma experiência eminentemente social, ou seja, que é compartilhada e solucionada na medida em que as instabilidades desse mercado são questionadas a favor das histórias laborais que contam de si e em relação ao meio em que estão inscritos.

. Em uma empresa com vínculo fortemente familiar, encontramos a elaboração das rotinas de trabalho e da presença de parentes e amigos como uma vantagem para manterem-se inseridos no mercado de trabalho e no mundo das redes.

Esses vínculos familiares, se lidos pelo que Boltanski e Thenevnot (2009) denominam como cidade industrial³, nos dão acesso a críticas internas ou polemicas que eles desenvolvem e incidiriam na confirmação desses laços familiares e de camaradagem a favor de um mundo conexcionista: são novas ferramentas organizacionais e técnicas de produção que precisam de pessoas versadas na arte de “saber ser”⁴ em vez de somente “saber-fazer”, ou seja, em que o discurso do modelo da competência ganha destaque e valor nas rotinas de trabalho.

A gente sempre tá junto, quando um não pode resolver tal coisa ou precisa se ausentar, sei que eles pararam num ponto onde posso continuar, que deram o melhor de si. Tá vendo esse toca-discos aqui? Foi um amigo meu que pediu pra eu construir. Fiz ele todinho: juntei só as melhores partes, mandei pra meu colega soldar. É isso. Gosto de música e sei que esse produto vai fazer a diferença porque não tem igual e também porque a gente acaba aprendendo com esses novos desafios. Me pedem pra fazer tal coisa, digo que faço. Por que não? **(entrevistado 4)**

Por outro lado, diante dessa camaradagem que se cria no planejamento do futuro da empresa, pesa a participação e o bem estar de seus membros. Mas também por que nessas empresas a participação em conjunto nesses momentos indissociáveis entre trabalho, amizade e lar reconhecidamente aparecem no relato de nossos entrevistados como aspectos de desafios onipresentes para os que desejam ascender no mercado de TI.

Tenho um fusquinha caindo aos pedaços graças a um parceiro aqui do Midi. Ele que me leva pra ver meu filho e fazer as voltas pra vender meu produto, procurar novos parceiros e clientes. Todos estão na mesma. O pessoal da empresa X,

³ Como veremos no capítulo seguinte, a cidade industrial refere-se a um conjunto de objetos, valores e pessoas que predominariam como uma convenção, uma gramática passível de generalização porque se apresenta como um bem reivindicado e aplicado em situações locais que as produziram. A referência a métricas, técnicas, linhas de fabrica, planejamento, normas e resultados se destacam nessa cidade.

⁴ A elaboração de conteúdos de *software* demandam o “comentário” do programador, ou seja, elaborado a partir de especificações de como códigos irão ser desempenhados com o produto em desenvolvimento.

um precisou arranjar um trabalho pra poder continuar com o sonho deles. Esses dias eles conseguiram um teste com uma empresa que produz gelo. O produto deles é genial, vai revolucionar. A economia que essa empresa vai ter vai abrir a porta pra esses caras. Enquanto isso, tamo na luta. **(entrevistado 4)**

Em entrevistas realizadas no Vale do Silício, na década de 1990, Baron e Hannan (2005) trazem o exemplo desses empreendedores, de donos de negócios ou profissionais na posição de gerenciamento de projetos em empresas que estavam nascendo. Encontramos, no rastro da entrevista abaixo, a construção do espaço de trabalho que remete aos vínculos de cunho doméstico, no qual as oportunidades que se abrem favorecem ou compatibilizam laços de afetividade. Essas características, aparentemente distantes de um mundo em forma de rede, de fato, conciliam-se ou convivem com este.

Naqueles primeiros dias de empresa, éramos pequenos o suficiente para termos encontros e confraternizações, e fazíamos especificamente isso para as famílias se conhecerem e pudessem saber com quem seus maridos e esposas, ou qualquer outra pessoa, estavam passando tempo juntos. Desse modo, tínhamos um senso de familiaridade no sentido real de vir e ir que era bastante divertido (BARON; HANNAN, 2005, p. 176).

Na entrevista abaixo, percebemos a relação familiar orientando cada passo do futuro inovador-empendedor. A escolha de permanecer um determinado período de tempo no exterior e retornar ao Brasil veio acompanhada de seu sucesso em uma empresa de porte internacional. Entre permanecer e voltar para o Brasil, com grandes chances de assumir postos prestigiosos de trabalho no governo, e também de implementar seu negocio na área de TI, não se coloca em questão os interesses da esfera doméstica.

Eu fiz a entrevista, a ideia ocorreu também porque eu tava lá com a minha esposa e ela ficou grávida, daí ela falou “a gente veio pra cá pra ficar só um tempo”. Então deu certo em algumas coisas. Eu

fiz a entrevista, achei interessante. Eu estava começando a assumir e meu chefe falou: “beleza, a gente vai criar um novo grupo, vamos trabalhar pra você ser líder de projeto”, que ele era e ele ia subir de cargo, que é o que acontece, a empresa cresce quem tá aqui vai pra cá. Eu achava interessante o projeto lá, aí eu peguei e tomei essa decisão, vou voltar pro Brasil porque tem uma oportunidade de criar um grupo aqui e o Brasil tá investindo nessa área. Então foi assim, um sonho de trabalhar no meu País e com uma certa bagagem lá fora, depois de ter feito mestrado, que iria contar no Brasil, porque alimentava muito o desejo que a Ceitec iria ser rapidamente o lugar pra trabalhar nessa área, e eu chegaria num cargo que técnico teria a gerência dos Telecenter, seria eu e mais uma pessoa. Eu ia cuidar do segmento, tecnicamente falando, eu que ia ter que fazer funcionar tudo aquilo, eu era um grande técnico também, eu já tinha dinheiro pra aguentar as pontas. (entrevistado 1)

Não foi incomum, em nossas entrevistas, encontramos a posição categórica de que os investimentos que fazem ou fizeram, num determinado momento de suas vidas, não poderia ser continuado, seja porque, pelo ponto de vista de uma lógica familiar, não haveria espaço para as inconstâncias da dinamicidade e a instabilidade do mercado de TI, seja porque eles simplesmente não se viam fazendo a mesma coisa que fazem ou fizeram: “[...] esse mundo é um cão, não dá pra ficar mais sem receber e trabalhar horas a fio” (entrevistado 8).

De todo modo, a expectativa de que um futuro um pouco mais certo, menos turbulento, mas dinâmico e com oportunidade de trabalhos instigantes apresenta-se no horizonte de nossos entrevistados. Por ora, podemos perceber um desejo de reconhecimento desses investimentos autônomos nesse mercado e de uma necessidade de estabilidade que não é antitética à flexibilização dos percursos laborais. Isso não significa que essa experiência, socialmente construída, não gere frutos imprevisíveis, razão de apreensão – como acabamos de ver na entrevista acima – e objeto de interesse desses *cadres* para avaliarem seus destinos nesse mercado de TI.

Portanto, eles empreendem a si mesmos e acionam esferas sociais distintas a favor da construção de suas histórias de trabalho como um

evento capaz de segurar as instabilidades que precisam enfrentar pela posição que ocupam nesse mercado.

Em nenhum momento a gente se sente estável. Mas você é empreendedor, tem que aprender a conviver, você não quer ter dor de cabeça. Você vai, se estressa, se você já não consegue controlar essa insegurança, não abre uma empresa. Porque isso é uma constante, não adianta, no começo é pior, mas depois ela vai melhorar um pouco. Só que tem que gostar de desafio, e que também você não pode exagerar. Por exemplo, a gente, até meio do ano, a gente tem um certo recurso, a partir do meio do ano eu não tenho cliente, eu não tenho nenhum contato fechado, estamos negociando três agora, mas eu não sei. [...] Tem que ter alternativas, né? Você tá sempre vivendo assim e também faz parte da realidade de todo mundo. Pelo menos nas conversas que eu tive tá todo mundo assim, sem saber o que vai acontecer com ele ano que vem. Se o cara sabe daqui a nove meses tá bom, se o cara sabe daqui a seis meses é normal. A gente já passou por momentos que daqui a três meses a gente não sabia o que ia ser da gente. “Olha pessoal, não sei, pode acontecer isso, isso e isso”. Tinha oito alternativas, sorte que aconteceu a segunda melhor; podia acontecer a pior de todas. **(entrevistado 1)**

Com outro entrevistado, temos a seguinte afirmação:

nós temos dívidas espalhadas por toda cidade e chegamos a conclusão que não tem mais volta: não tenho mais como voltar atrás eu acredito no meu produto, paralelo a X [colega incubado em outra empresa que também entrevistamos] teve que voltar e trabalhar agora, no emprego, pra se manter, pagar as contas dele para poder sair do vermelho efetivamente como você falou. A gente acaba também tendo uma paixão pelo que a gente ta criando porque a ideia é sua e eu continuo fazendo prospecções, eu continuo com contatos, obviamente nem tudo é cinza, nem tudo é ruim, a gente está avançando, fazendo contatos, mas nem

sempre [...] acontece a coisa que você imagina.
(entrevistado 4)

Para o capítulo seguinte, iremos percorrer as contribuições de Boltanski e Thenevot (2009) sobre as formas de interiorização de valores, práticas e dispositivos que dão forma a arranjos locais suscetíveis à generalização. Esses arranjos acenam para uma ideia de bem comum porque unem pessoas e coisas num mesmo lugar, dão coerência às práticas sociais a partir das provas de sua validade como ato moral, porque passam pelo crivo de disputas que a questionam, e uma condição de grandeza, porque as pessoas a aceitam pela sua difusão no corpo social.

Nosso objetivo é ter acesso a um arcabouço robusto o suficiente para avaliarmos como os *cadres* incubados interiorizam ou operacionalizam as demandas de uma adesão ativa para o trabalho a favor de suas pequenas empresas. Entretanto, antes disso, devemos percorrer a elaboração teórica que aqueles autores propõem com gramática das cidades, a qual será nosso ponto de apoio para a elaboração dos relatos laborais dos incubados na Midi Tecnológico.

3 GRAMÁTICA DAS CIDADES

Para Boltanski e Thevenot (2009), os momentos de uma disputa permitem aos atores pôr em suspenso ou julgarem os critérios que colocam em funcionamento a definição de uma situação qualquer. A elaboração dessa situação e seu desenvolvimento de forma suficientemente ampla, almejando com isto os pressupostos morais que orientam a ação dos atores sociais. Desse modo, em nosso caso, interessamo-nos sobre os aspectos que dão coerência, como uma ordem generalizável e justificada que aspira a condição de ser universal a experiência social dos cadres.

Os autores afirmam que grandezas relativas marcam a sucessão dos eventos de uma situação local, a qual é construída a partir de um princípio de equivalência superior, ou seja, de um princípio de simetria que ordena as disputas, polêmicas e os ruídos quando se fala em nome de algo ou de alguém: não podemos tratar do sagrado e falar em dinheiro; da inspiração e falar em regras etc. Nesse sentido, as incongruências ou disputas sobre as regras que ordenam o convívio dependem da sua suspensão ou da neutralização das críticas que emergem de ordens diversas.

Para a ação se desenvolver plenamente, grandezas relativas podem ser acionadas e, na medida em que acenam para um acordo possível sobre como se dará a sucessão de eventos que definem uma situação local, adiciona-se e encerra-se a somente uma grandeza um valor em si estimado de como objetos e pessoas se relacionam. Esse ponto é o começo das indagações dos autores que almejam elaborar um enquadramento que para as pessoas em situações ordinárias de disputa ou tensão, demanda delas uma definição de justiça vista como uma ordem boa porque responde as inquietações de como as “coisas” funcionam e devem ser dispostas umas em relações a outras.

Essas disputas são uma condição comum e necessária que define o que para o autor é denominado como um imperativo de justiça. A justiça ou justificação são modos de dar sentido a polêmicas e disputas de ordens diversas. Os autores trazem a ideia de uma gramática das interações sociais que versa sobre a necessidade de um princípio superior comum, a qual restringe o que pode ser estipulado como entidades inscritas em seu domínio e também se referem a um começo e um fim para sua formulação como uma convenção compartilhada pelas pessoas como um bem comum.

Os autores partem de uma necessidade metodológica posta nas pesquisas de campo, na qual a referência a ordens ou convenções generalizáveis está estabilizada em dispositivos, valores, práticas e pessoas, as quais são contrastadas a modelos teóricos da filosofia política, orientados para a boa convivência e o bem comum. Eles dão o nome de gramática das cidades para essa proposta de avaliar os contornos do mundo social.

A referida gramática enfoca um imperativo de justiça como aquilo que pessoas e coisas postas em contato possam produzir numa ordem generalizável, porque são ancoradas em inúmeras situações reproduzidas no tempo e também porque compõem um arranjo respaldado em situações locais capazes de oferecer um modelo para solucionar as disputas quanto a sua validade, coerência e plausibilidade.

Para os autores, são objetos e humanos que atuam na formação de arranjos, os que se apresentam como generalizáveis na medida em que são confrontadas naquilo que os especificam como uma situação local. Essa especificidade tem a ver com a dispersão do espaço e do tempo em que objetos e dispositivos desempenham uma função primordial. Eles coordenam a ação e também os limites colocados como necessários, caso não queiramos que outros arranjos interfiram no funcionamento numa dada série de eventos.

Como esse arranjo vem a existir, já que a referência a grandezas relativas é indispensável e elas são contrastadas na tentativa de produzirem um princípio de equivalência superior que as ordenam?

Para os autores, uma via de mão dupla é acionada, haja vista os processos de classificação do mundo social, os quais dependem do julgamento pelos atores sobre as propriedades atribuídas ao social. Não existiria uma relação de precedência sobre esse processo.

As pessoas geralmente não se veem na necessidade de justificar as ações e o sentido de suas práticas sobre suas rotinas em relação a esses arranjos. Tal situação ocorre, por exemplo, quando as pessoas que ascendem ao *status* de grandes nesse arranjo, ou ordem, põem à prova as qualidades que o definem como generalizável. Os grandes dão sentido às disputas porque são o emblema do valor de grandezas relativas, ou seja, a sequência e a função dos eventos que devem ser desempenhados numa dada situação.

Assim como existem os grandes, existem os pequenos. Ambos reiteram um princípio de humanidade comum das ordens ao porem à prova as coisas e as pessoas que nela estão inscritas, apresentando-as como devem ser organizadas e distribuídas entre si. A contrapartida é a elaboração de uma ideia de natureza comum, na qual todos tenham a

chance de ter acesso a bens, valores, coisas e dispositivos porque fazem jus aos melhores atributos dessa convenção. Desse modo, podem compartilhar e dar sentido às suas atividades cotidianas como moralmente válidas.

Os autores estipulam alguns requisitos para verificarmos a construção dessas ordens de grandeza. Elas devem, primeiramente, não remeterem a outras ordens, ou seja, deterem um princípio superior comum, em que coisas e pessoas distintas possam entrar em acordo sobre a validade de um dado arranjo; precisam ter uma humanidade comum, ou seja, que colocam os seres em igualdade; uma ideia de natureza na qual existe um preço pago para atingir a esse estado de grandeza, o qual é alcançável por todos em determinadas condições; e, por último, a referência a um bem comum em que os benefícios dos grandes servem para a totalidade.

Essas ordens são contrastadas num vai e vem com a vida cotidiana das pessoas, as quais acenam para arranjos estabilizados, ou seja – que remetem naquilo que produz uma situação local – aspirando a grandeza capaz de solucionar as disputas dessas ordens diversas que cruzam a existência das pessoas e precisam responder a necessidade de atribuir sentido como um bem comum.

Portanto, quando nos remetemos às rotinas de trabalho dos empreendedores e inovadores no segmento de TI, refletimos sobre os exemplos de “boa conduta” que se apresentam como emblemáticos das transformações em curso, das demandas de engajamento e dos valores e dispositivos flexíveis que se relacionam aos poucos recursos disponíveis a um “saber ser” típico de uma convenção de grandeza que explicaria e daria os contornos necessários a um mundo feito de conexões e redes.

Os autores denominam de cidade por projetos esse mundo em rede. Nele as barreiras são diluídas porque as identidades, opiniões, especialidades, posições religiosas e políticas não importam: todos se aderem pelo projeto, pelas equipes, e pelas novas aventuras capazes de por em funcionamento novos dispositivos em forma de rede. Dessa forma, o que fica implícito aqui são os desafios de dar sentido à instabilidade que vivenciam os *cadres* incubados, as garantias que precisam ter – seus negócios nos primeiros anos – e as provas que precisam enfrentar para dar sentido a esse mundo em rede – a capacidade relativa de justificarem e encontrarem apoio na instabilidade, nos projetos, nos percursos flexíveis, na polivalência, na empresa enxuta seriam vistas como virtudes desse mundo em rede.

Segundo os postulados dos autores, não se trata de uma exegese dos textos canônicos em sua correspondência direta, muito menos de certezas incontestáveis que são prescritas e consagradas em práticas e dispositivos. Os autores identificam seis ordens de grandeza: a cidade inspirada, Cidade de Deus de Santo Agostinho, em que a ascese, o ímpeto, a revelação e a espontaneidade são referências importantes; a cidade doméstica de Bossuet, na qual o vínculo com a casa, a confiança, o tempo e a tradição se destacam; a ordem mercantil de Adam Smith, em que os preços e a livre concorrência de bens escassos trocados num espaço em que a disputa livre por melhores serviços e produtos deve promover o bem comum; a ordem industrial de Saint Simon, dos pesos, do padrão, da linha de produção, da métrica, da hierarquia racional e dos engenheiros; a ordem da opinião do Leviatã de Hobbes; a ordem cívica do Contrato Social de Rousseau, da livre associação de pessoas unidas em prol da coletividade, da luta e da participação dos indivíduos, visando a promoção dos interesses coletivos e em seu nome; a cidade da fama, em que a fofoca, a notoriedade, a celebridade de certas pessoas e eventos se destacam; e, finalmente, a cidade por projetos adicionada à tipologia das cidades e que dá forma a um mundo reticular de redes, fluxos, equipes de projetos, *meetings*, *couchings*.

A gramática das cidades pressupõe a capacidade crítica dos atores sociais. Ela é crítica porque eles mesmos constroem a realidade social na medida em que solucionam dúvidas existências, as quais dão sentido às suas rotinas como um ato moral. Nesse momento, pautado pela referência a múltiplas ordens, que são encaixadas ou postas a prova pelos participantes, suas ações são orientadas na

[...] formulação de um princípio que justifica as associações feitas, que irá especificar a natureza das provas postas em curso e que permitirão alcançarem um acordo sobre a adequação dessas associações para coisas particulares, as quais são aplicadas. (BOLTANSKI; THEVENOT, 2009, p. 33).

Para os autores, trata-se de rastrear os efeitos de extensão dos arranjos, além da contingência de uma situação singular até o momento que passa a ser generalizável e, acima de tudo, dependente de um imperativo de justiça que demanda provas de que essa realidade é compartilhada como moralmente aceita nas práticas rotineiras e condiz

com o que enuncia. Ou seja, quando fala em nome de algo ou alguém, evidências são apresentadas e as respaldam como verdadeiras.

Santos (2006, p. 26) comenta a dimensão das provas na gramática das cidades:

A prova deve ser aceitável e para isso precisa responder a duas exigências básicas: ser condizente com a sua circunstância de aplicação e dar conta de uma generalidade de situações. Por meio dela é que podem ser atribuídos aos atores estados de grandeza, assim como também por meio dela a distribuição desses estados pode ser recorrentemente posta em causa.

A grandeza dos seres revela-se na incerteza das situações locais que as produzem, e por isso mesmo elas não são fixadas nas pessoas e nas coisas. Os momentos de uma disputa ou polêmica, ou quando as coisas não se adequam a essa ordem esperada dos eventos, sugerem indagações sobre a plausibilidade, questionando se serão reproduzíveis no tempo: por isso são postas à prova.

Seguindo a gramática das cidades, o mundo doméstico geralmente não é traduzido em eficiência, standardização, métricas ou anonimato. Pelo contrário, os laços de parentesco e confiança entre pessoas e objetos postos em contato predominam. Em contraste com o mundo industrial, que acampa aqueles atributos, este último baseia-se na tradição como um passado que sempre se reproduz.

Para os autores, a vantagem de trazermos a tensão entre esses dois mundos está, por exemplo, quando avaliamos os atributos do mundo industrial. A implementação de um módulo de gestão de recursos humanos que valoriza uma experiência específica adquirida pelos trabalhadores e dirigentes numa firma, a partir da ideia de tempo no emprego, pode ser um aspecto entre vários que contribuem de forma positiva para a organização da empresa e do mercado.

Não se trata de olhar para dispositivos e valores típicos da era fordista, os quais dependem diretamente do mundo industrial, e negar sua existência ou diminuir sua importância atualmente. Sob a perspectiva do mundo doméstico, os autores defendem que podemos também perceber a formulação de “[...] regras de gestão da força de trabalho, tipos de relação com fornecedores ou clientes regulares, vários tipos de *know-how*, tipos específicos de equipamento e diferentes estilos de aprendizado” (BOLTANSKI; THEVENOT, 2009, p. 8-9).

O mundo doméstico pode ser visto como fonte que agrega valor à descrição de um determinado mundo, pois ele encara a fundo as prerrogativas inscritas na sua ordem como grandeza: no caso do mundo industrial, a formulação das provas que o fazem coerente é válida na medida em que é capaz de resistir às críticas que o definem como convenção ou grandeza.

Nesse sentido, existe um princípio de simetria que ordena a construção dessas cidades. Elas não podem se sobrepor umas às outras porque são suficientemente amplas para comportar inúmeros fenômenos que se encadeiam em uma ordem coerente e validada como moralmente aceita. Entretanto, trata-se de convenções em que a referência a essas cidades pode ser efetuada, desde que seja apontada como secundária, ou seja, que interfira somente se for para confirmar um princípio superior comum restrito a cada uma daquelas cidades.

No mundo cívico, as relações baseiam-se na publicidade das declarações “[...] em referência a entidades coletivas – associações coletivas, instituições democráticas e assim por diante” (BOLTANSKI; THEVENOT, 2009, p. 10). Aqui, os atores só podem ser apresentados como representantes de interesses coletivos.

Nessa medida, as denúncias que suscitam a indignação pela quebra das provas que justificam esse mundo podem, por exemplo, sempre ser reduzidas, esquematicamente, à exposição de vínculos pessoais, os quais aparentam ser egoístas e relacionados a interesses de apropriação indevida dos recursos públicos. O contrário, por outro lado, se daria quando esses escândalos são associados ao mundo da fama: as pessoas não hesitam ao usar a notoriedade de artistas e de celebridades para facilitar ou promover suas causas – causas que devem ser enquadradas no mundo cívico para serem legitimadas.

Para os autores, não poderíamos por em cheque o mundo cívico sabendo que vínculos de lealdade e confiança – comum ao mundo doméstico – fazem parte das disputas e da formação das ordens que definem os eventos do mundo cívico. Isso significa que existe uma tensão inconciliável entre ordens de grandeza aparentemente incomunicáveis. Existe, evidentemente, um paradoxo na forma como é enunciada a configuração das gramáticas das cidades, pois, de fato, não podemos falar em nome do mundo cívico usando elementos do mundo doméstico.

Entretanto, são as provas do mundo doméstico que devem ser descreditadas e criticadas para poderem fazer jus a coisas, dispositivos e valores que apresentam o mundo cívico como uma convenção, ou seja, uma ordem que é generalizável e apresentada em prol da totalidade.

Propomos explicar, a partir do enfoque da gramática das cidades de Boltanski e Thenevont, as práticas sociais sujeitas ao imperativo de justiça que descrevemos anteriormente. Nos dois capítulos seguintes, apresentamos o sistema capitalista sob o imperativo da justificação, ou seja, como espírito do capitalismo. Este requer boas razões para o engajamento ativo de seus atores mais estimados e provas que a sustentam como uma convenção – espaços de sociabilidade em que dispositivos e pessoas são justapostos e enunciam as melhores e mais convincentes maneiras de trabalhar e viver sob a égide do capital.

3.1 Espíritos do capitalismo

Boltanski e Chiapelo (2010) inspiram-se em Weber (2007) para discorrem sobre espíritos do capitalismo como uma necessidade posta como síntese de processos globais e históricos de acumulação capitalista e das relações de sentidos que o favoreceriam em sua aceção ético-valorativo. Os autores avançam com os postulados da emergência de um espírito do capitalismo como ser histórico (WEBER, 2007), afirmando que ele está sujeito a um imperativo da justificação das práticas cotidianas, as quais são passíveis de generalização como uma ordem que se pretende como universal.

Neste capítulo, apresentaremos uma síntese dos argumentos que os autores propõem para avaliar essas mudanças para um novo espírito do capitalismo que emerge diretamente de uma dinâmica que se deflagra no interior do espírito que o antecede. Desse modo, teremos um esquema analítico para avaliarmos as provas, as garantias e os estímulos para a emergência do que os autores chamam de um segundo espírito do capitalismo, e mesmo de um terceiro espírito deste.

Os autores exploram a emergência do espírito do capitalismo em manuais voltados principalmente para gestores de empresas. Em vista de seu uso cotidiano como discurso que traz a baile esse espírito do capitalismo em rede, o qual extrapola para diversas áreas do social e para os discursos públicos de atores econômicos, sua influência está no processo de inscrição nas gramáticas das cidades.

Já que o sistema capitalista não detém nenhuma base moral para o engajamento, instala-se uma dinâmica de purificação dos atos econômicos, permitindo sua equivalência entre objetos e humanos; ou seja, são situações capazes de sintetizar em aspectos moralmente aceitos uma separação feita pela teoria econômica das formas de produzir riqueza de toda influência de outras esferas.

Destaca-se pela noção de espírito do capitalismo, desenvolvida pelos autores, a força de grandezas relativas em disputa não somente como a busca incansável por lucro a favor do sistema de acumulação capitalista. Esse lucro precisa ser apresentado de forma suficientemente estimulante para o engajamento ativo a favor dos processos históricos de acumulação que se apresentem nas garantias para a reprodução de condições mínimas de sobrevivência, mas que também as apresentem como servindo aos interesses do todo.

Dessa forma, a elaboração de uma representação potente sobre a realidade histórica desse espírito está em sua capacidade de atrelar todos os que estão engajados nesse espaço social como uma ordem de grandeza e em associarem um “[...] custo moral específico (entregar-se à paixão do ganho), mas dificilmente quantificável”, para a instauração de uma sociedade aquisitiva “[...] amplamente contrabalançada pelas vantagens quantificáveis (bens materiais, saúde etc.) da acumulação” (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010, p. 44).

Nesse sentido, os atos econômicos dessa ciência, quando purificados, conjugam “[...] de maneira ao mesmo tempo estrita e suficientemente vaga, lucro individual (ou local) e benefício global, para evitar a exigência de justificação das ações que concorrem para a acumulação” (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010, p. 44).

Para os autores (2010), esses atos de purificação, quando inscritos numa cidade, nos moldes da gramática dos atos morais, dão corpo à noção de espírito do capitalismo. Esses atos de purificação são a expressão da ação dos indivíduos na interação situacional, ou seja, na criação de normas e valores sociais quando postos em questionamento sobre a própria natureza das relações que estabelecem com o mundo.

Para que a lógica da interação situacional possa surgir, a noção de crítica e a noção de prova são indispensáveis. Elas reciprocamente avançam e recuam as propostas de racionalização organizacionais e também das novas formas de engajamento e dos valores que favorecem o nascimento dos espíritos do capitalismo. Isso se dá justamente porque é apresentada como um benefício que atinge a todos e

[...] possibilita afirmar que o crescimento global de riquezas, seja qual for seu beneficiário, é um critério de bem comum, conforme reflete cotidianamente o fato de se mensurar a ‘saúde’ das empresas de determinado país pela sua taxa de lucro. (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010, p. 44).

As críticas descrevem reivindicações de reposição de agravos cometidos em nome desse espírito do capitalismo. Seu poder está no momento que elas cessam ou estão em suspenso (sem uma tomada de posição clara do jogo capitalista, cujos dispositivos e as pessoas não agem de acordo com o que delas é esperado). Desse modo, podem ser corretivas – avançar com o aperfeiçoamento dos dispositivos e apaziguar os valores daqueles que se foram ofendidos, todos beneficiando uma mesma lógica de acumulação e que tornam suportável viver nessas condições do capitalismo – ou radicais, que visem a eliminação das provas e sugerem a criação de outras em seu lugar.

Portanto, são inúmeras injunções da ordem de uma justificação mínima; provas que apontam para as práticas rotineiras em sua condição de moralmente validadas e compartilhadas. Essas injunções e provas restringem e estimulam, simultaneamente, a valorização do capital e se ancoram em razões de grandezas presentes na gramática das cidades para sua reformulação como espírito do capitalismo.

Essas injunções funcionam como um atestado da capacidade crítica de os atores sociais produzirem versões sobre a realidade social. Portanto, eles agem a partir de bases morais ao encontrarem provas e garantias de que essa realidade social é reproduzível no tempo e que estão salvaguardadas das críticas que apontam para aspectos incongruentes de uma dada situação.

Boltanski e Chiapelo (2010) surgem com a figura dos grandes, no caso do novo espírito: os ricos capitalistas, os visionários, os inovadores em oposição aos pequenos, os quais detém em menor qualidade e quantidade os atributos necessários para porem em funcionamento os dispositivos e valores incorporados como uma ordem generalizável e que aspira o bem comum – no caso do capitalismo contemporâneo, o mundo em rede descrito pela cidade por projetos.

Ademais, os grandes são objetos de investimento em si mesmos, de como engajar-se a favor das empresas e da utilização dos capitais-destrezas ou competências relacionais, hoje demandados como imperativo a todos que queiram manter seus empregos.

Posto isso, quando investigamos as rotinas de trabalho dos incubados na Midi Tecnológico, fica evidenciado a variedade de experiências de trabalho e as estratégias que adotam para no mercado de TI se estabelecerem. O exemplo dos grandes é a referencia que lastrei a experiência cotidiana dos incubados, que os situa num mundo instável e em forma de rede. Esta condição torna-se imponente haja vista a necessidade de encontrarem financiamento aos seus negócios e a

instabilidade característica desse mercado para implementarem seus negócios, que virtualmente os habilitariam a ascender a condição de grandes nesse mundo conexcionista.

Posto esse parênteses, segue que fora indispensável para a formulação do segundo espírito como uma convenção que aspira ao bem comum, nos moldes da gramática das cidades, apresentar garantias quanto à sua plausibilidade e promessas de trabalho estimulantes que a ele estavam circunscritas. O gerenciamento das carreiras nas grandes empresas é o mecanismo exemplar dessa era. Com ele, temos a “[...] instauração da aposentadoria distributiva e da ampliação a um número de situações cada vez maior da forma jurídica do contrato de trabalho assalariado”.

Afirmamos que o lucro, para o espírito do capitalismo, não é qualquer um. Nesse sentido, podemos trazer os limites que as provas dessa cidade trazem para elucidarmos a dinâmica do segundo espírito do capitalismo. A cidade industrial e o mundo cívico assumem o primeiro plano com suas normas, seus padrões, o vínculo institucional de solidariedade e a socialização da produção. Elas conjugam-se-iam, num processo altamente dinâmico, a favor da racionalização das grandes e das organizações “hierarquizadas”, da planificação em longo prazo, a linha de fábrica, do papel proeminente dos engenheiros, dos sindicatos, das greves, da participação direta.

Na cidade mercantil que orienta os esforços para a definição desse segundo espírito, por exemplo, o lucro só é justo se atender à demanda por provas em que pessoas diferentes e em referência a grandezas diferentes precisam responder a imputações restritas a uma ideia

de igualdade de oportunidades, de tal modo que o sucesso possa ser atribuído ao mérito – ou seja, à capacidade de aproveitar as oportunidades dadas pelo mercado e ao poder de atração exercido pelos bens e serviços propostos –, e não à pura relação de forças. Entre essas injunções, pode-se citar em primeiro lugar tudo o que garante a concorrência – tal como a ausência de posição dominante, trusts e cartéis, a transparência da informação e a ausência de grandes disparidades na disponibilidade de capital antes da prova, o que justifica, por exemplo, a taxaço das heranças. (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010, p. 59).

Sob esse enquadramento, o segundo espírito caracterizara-se pelo que Castel (2004) denomina de propriedade social. Esta diz respeito a bens distribuídos em vista dessa necessidade posta em previsão – um sistema de proteção fundado na centralidade do trabalho como fonte de integração social – que atingira resultados surpreendentes de bem-estar social. Essa previsão reformulara as bases de vinculação social e das prerrogativas sociais em termos de um estatuto atribuído ao vínculo formal de trabalho e uma cidadania que dá acesso a um conjunto de proteções sociais típicas da sociedade salarial.

Nesse quadro, a venda da força de trabalho se transformaria em emprego, juntamente com todo um quadro de reivindicações sobre o que se reconhece como justo e desejado. O emprego é o resultado do que Castel (2004) chamara de sociedade salarial: capacidade de previsão de um futuro cujo lugar na sociedade é garantido por um conjunto de garantias de acesso à cidadania social na qual o trabalho adquire o estatuto central.

Esse sistema de proteção classificaria os indivíduos na medida em que acendem ao *status* de uma escala socioprofissional e os permitiam o acesso a essa propriedade social: o exemplo da aposentaria é resultando direto dessa condição de segurança assegurada na medida em que hierarquiza os benefícios por critérios numa escala de qualificações correspondentes, como também os colocam em interdependência, uma vez que dependem desse mesmo fundo em comum de recursos e direitos.

Nesse sentido, o tema da seguridade social é colocado como uma questão importante para o segundo espírito do capitalismo, haja vista a necessidade de apresentar garantias que esse novo mundo pode ser reproduzido no tempo e, principalmente, pela ação de seus protagonistas – os capitalistas e os gerentes das grandes empresas: as provas e os aspectos estimulantes dessa ordem são acionados sobre sua validade como bem comum.

Fazendo um percurso histórico sobre a noção de risco, Castel (2004) efetua uma interessante argumentação sobre as formas de percepção do indivíduo e das proteções sociais que surgiram, as quais ele denomina, juntamente com Peter Wager (1994), de modernidade organizada. Elas permitiram o surgimento de um conjunto de respostas em face de ameaças produzidas como, por exemplo, o pauperismo que afetara e condicionara a vida dos estratos mais baixos da sociedade europeia.

Assim como as teses de Castel (2004) sobre a necessidade de percebermos os fenômenos de ruptura da sociedade salarial, acrescentamos o pressuposto de que as condições de permanência no mercado de trabalho dependem de uma exigência e um desejo de reconhecimento das capacidades e competências. Esse reconhecimento põe em questionamento a realidade social – haja vista esse fenômeno de ruptura – e demanda uma resposta para a condução de novos laços criados no imperativo da atual e apregoada necessidade de flexibilização, a qual afasta as conquistas da era denominada como fordista e do Estado-providência.

Portanto, trata-se de uma interpretação na qual o enquadramento do segundo espírito do capitalismo sofre inúmeras mutações. Elas são verificadas em graus e momentos diferentes, mas também por grupos sociais que reivindicam sua reformulação em face de aspectos degradantes ou incapazes de responder aos desafios de manter-se inserido em coletividades que estavam sendo construídas sob formações típicas da sociedade salarial e do Estado de bem-estar social.

Essas coletividades são de fato uma construção exemplar dessa era em que os dispositivos de gerenciamento da seguridade social, das ameaças produzidas pela própria dinâmica social e dos desafios de manter coeso esse mundo que retém resquícios de outras épocas apontam para uma modernidade organizada – em oposição a uma modernidade restringida – em que as promessas liberais são levadas às suas últimas repercussões.

A modernidade restringida é o inverso dessa situação, portanto. Nesta, os valores liberais e as liberdades jurídicas constituem o pano de fundo de promessas de acesso a bens coletivos nunca inteiramente cumpridas (WAGNER, 1994). A ótica de um mercado livre e de livre iniciativa atestariam valores da burguesia em ascensão marcadamente patriarcal, pautada em valores domésticos, e, paradoxalmente, imputando uma ideia de libertação dos indivíduos na condição de empreendedores desses mesmos vínculos domésticos. A oposição entre emancipação, esclarecimento e industrialismo opõem-se também a esses vínculos domésticos, compondo um quadro sem muitas modificações.

Em vista dessas considerações, podemos agora voltar a nosso objetivo de apresentar as linhas de força que antecedem um novo espírito do capitalismo em forma de rede e o papel que é reservado, supostamente, aos *cadres* nas empresas em que atuam. Afirmamos que a posição de destaque dos profissionais na posição de gerência orientaram as expectativas, principalmente, dos engenheiros e economistas que se ressentiam da posição de submissão à grande empresa patriarcal. Eles

foram os pivôs dessa transformação do primeiro para o segundo espírito do capitalismo, quando se tornam diretores desses “mastodontes” do segundo espírito do capitalismo.

O mundo industrial e o mundo cívico confluem contra o mundo doméstico típico das empresas. Novas provas são exigidas e críticas direcionam-se a favor da formulação desse segundo espírito. Nesse cenário, os *cadres* são enlaçados como emblemas das mudanças que seguem. Eles atuaram a favor da hierarquia e da planificação, representando a reformulação do espaço social em que críticas amplamente vinculadas a um mundo doméstico orientavam a lógica de promoção na empresa.

A ênfase na profissão dos *cadres* destacava funções em face de uma necessidade demandada de engajamento para o trabalho, que implica em tomadas de decisão em nível gerencial. Eles não poderiam

satisfazer-se unicamente com vantagens materiais. Eles deveriam também dispor de argumentos para justificar sua posição e, de modo mais geral, os procedimentos de seleção de que são produto ou que eles mesmos põem em prática. (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010, p. 47).

Segundo Cousin (2001, p. 49), os *cadres* foram definidos primeiramente pela liberdade de organização.

Ao contrário das outras categorias socioprofissionais, que enquadram [que aspiravam a serem *cadres*] às vezes, o seu trabalho, singulariza-se pela ausência de tarefas prescritas. Essencialmente, os quadros têm por função recolher informações, de as tratar e de as analisar, de estudar soluções e de fixar orientações. Devem traduzir em actos os pedidos da sua direcção e terem em conta as realidades de situações de trabalho. A sua missão consiste, por conseguinte, em decifrar situações, em interpretar informações descendentes e ou ascendentes.

Logo, provas foram ressaltadas sobre os aspectos estimulantes e desejados para um novo tipo de trabalho reservado para esses profissionais em posição gerencial: “[...] recomendava-se que elas [hierarquia e planificação] devem ser esclarecidas, que não seja

acrescentado um excesso de símbolos retrógrados de dominação, que se evite passar por cima dos subordinados” (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010, p. 97).

Os *cadres* surgem como um grupo de engenheiros e outros profissionais liberais que inicialmente não tinham muita coisa em comum. Eles surgem de uma necessidade percebida de coordenação de amplos segmentos dessa população nas grandes empresas, aglutinando a partir de reivindicações sobre a importância de suas competências técnicas e profissionais no gerenciamento das empresas que estavam se constituindo.

Ademais, com a institucionalização da formação de grupos sociais e categorias profissionais localizáveis na hierarquização de suas atribuições sociais, a divisão social do trabalho que seguira desse imbróglgio dispõe os *cadres* e os trabalhadores dentro do escopo do Estado-providência.

A formação social desses *cadres*, nos quesitos gestão da empresa, coordenação dos assalariados e controle dos dispositivos, são predominantes dessa época. O sucesso da cidade industrial com seus cálculos eficientes, cronogramas, lida de fábrica, são postos em funcionamento como atributos de um novo mundo que avança sobre a antiga ordem, como um benéfico para a empresa e para os trabalhadores.

A relação que se estabelecia na empresa entre os patrões e assalariados, era aceita como justa, já que cumpria parte desse conjunto de atributos que prometia: planos de carreira, em grande medida vitalícios; e também a planificação e racionalização dos objetivos propostos nos postos de trabalho. Esses dois temas foram constantemente reiterado nos discursos da gestão empresarial, compondo o espírito do capitalismo da época.

Em grande medida, essa relação entre empresa e os saberes técnicos e sociais dos *cadres* sustentaram uma relação que torna mais plausível as aspirações de promoção e, conseqüentemente, a ideologia do mérito e da igualdade de oportunidade, mas também que os assalariados pudessem orientar seus esforços para planos de produção e recompensas associadas aos postos de trabalho em que se encontravam.

Como Boltanski e Chiapelo (2010, p. 96) observam, o projeto imanente da era fordista ou do segundo espírito do capitalismo

[...] orienta-se para a maior liberdade dos executivos [organização por objetivos] e para a flexibilização da burocracia [critérios objetivos sobre os resultados esperados] oriunda da

centralização e da integração crescente de empresas cada vez maiores.

Nesse sentido, os executivos/*cadres* mostram-se respeitosos ao ofício do chefe e a hierarquização pelas razões que já trouxemos. Estas são as dimensões estimulantes desse segundo espírito. Para os autores, as dificuldades de se desvincularem do mundo doméstico confere sinceridade e profundidade aos discursos gerenciais da época, que exemplifica-se em relação às carreiras e ao vínculo com as empresas: entre demitir um “mal caráter”, apesar de competente, e um velho funcionário que se tornou ineficiente, o primeiro destaca-se como opção preferencial.

Nesse mesmo plano, houvera uma disputa simbólica na definição de novas prerrogativas da ação desses *cadres*: novos métodos de administração e gerência estadunidenses são incorporados no mundo do trabalho francês mediante essas transformações do espaço social. Elas são vistas como necessárias, haja vista os resquícios de ordenamentos do antigo regime, tendo a vantagem de serem “[...] mais democráticos, mas também mais eficazes” (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010, p. 95).

Logo, a dinâmica síntese dessa época instala-se entre as propostas da cidade industrial e a cidade cívica, a favor do segundo espírito, contrastando-o à cidade doméstica. Os benéficos econômicos são traduzidos nesse enquadramento, os quais dão fôlego e justificativa à emergência da sociedade salarial e do Estado de bem-estar. Esses mundos ajudaram a formulação de críticas que reiteram, constantemente, a dimensão das provas necessárias sobre as atividades produtivas e dos vínculos societários naquilo que são justas.

4 NOVO ESPÍRITO DO CAPITALISMO

Um novo espírito do capitalismo, que seria informacional, global e em forma de rede, enuncia novas práticas e novos dispositivos que instrumentalizariam os aspectos emancipadores e os benéficos sociais característicos da era fordista e do Estado-providência (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010). Por instrumentalização, a partir do enfoque da gramática das cidades, podemos entender duas coisas: que os avanços morais do segundo espírito são postos a favor de uma nova lógica de acumulação, e que esses avanços dependem e estão em relação direta com os contornos dessa antiga sociedade formando trajetórias singulares de desenvolvimento econômico e cultural tipicamente, as quais podem ser descritas na modulação de um mundo em rede (NEVES, 2009).

São avanços morais, segundo os autores, porque se apresentam como pontos de investimento normativos para avaliarmos as novas mudanças no mundo do trabalho. Segundo Mossi (2012) novas coordenadas sociais estão em curso, que agudizam a experiência de permanência no mercado de trabalho e apontam para novas demandas por reconhecimento do trabalho. Dessa forma, o trabalho se destaca como pressuposto central dos processos de socialização e estruturação da vida cotidiana.

O que se destaca dessas mudanças institucionais e morais a favor de um novo capitalismo é a presença hegemônica da cidade da indústria e a cidade do mercado. Elas são determinantes para a formação das críticas e provas nesse novo cenário de flexibilização dos laços sociais – principalmente da última cidade – em que tudo remete à capacidade de venda do trabalho individualizado.

Esta situação agudiza-se nos países em desenvolvimento, como o Brasil, em que nunca chegaram à condição de sociedade tipicamente salarial, como também pela difusão recente dos aparatos de formalização do trabalho, os quais atualmente apontam para a presença incontestável de dispositivos de vínculos empregatícios temporários e impermanentes (GUIMARÃES, 2006).

Atualmente, a referência ao mundo industrial e cívico - base que lastreia o modelo fordista e do Estado de bem-estar social - acompanha uma nova espécie de crítica que os autores denominam de estética e social. A crítica estética surge do vazio que a crítica social deixara ao não contemplar novas demandas do mundo do trabalho. Neste momento, a análise centra-se na reiteração dos benefícios morais e materiais que a fusão desses dois mundos engendrou no campo de ação sob a condição

dos juízos morais mobilizados pelos atores sociais. Em seguida, vindo em retrospectiva o que significa esses avanços morais, entendemos que se trata de um momento histórico, principalmente na década de 1980 em diante, caracterizado pela perda de terreno da crítica social, a qual dá espaço a novas injunções a favor do sistema capitalista. Este dera respostas minimamente satisfatórias a essas contestações, incorporando-as a seu repertório de justificações como novo espírito do capitalismo.

Portanto, o que se percebeu fora o acirramento das demandas por provas de um trabalho mais gratificante e autônomo; mas também do desejo de implementar novas tecnologias organizacionais que excluam planos inteiros de estruturas hierárquicas visando uma resposta mais rápida a de mercados mais instáveis: as respostas no plano da crítica estética ressaltaram o acirramento das provas que alinhariam todos os segmentos da sociedade a também novas interpretações das mais estimadas práticas de trabalho e acumulação capitalista

Essa situação atingira a crítica de esquerda e os movimentos estudantis de 1968 que acampara e desenvolvera de forma mais aguda a crítica estética. Os engenheiros e gerentes começam a aderir as reivindicações de maior autonomia do trabalho e novos modelos que visassem flexibilização das empresas a favor de uma ideia de trabalho mais participativo no plano da crítica estudantil e dos movimentos sociais. Nessa época, o engajamento ao trabalho exigente e estimulante, para os *cadres* que estavam surgindo, apresentara-se bastante problemático, já que

[...] uma distância culturalmente tolerável entre sua própria condição e a dos trabalhadores que lhes são subalternos (como mostram, por exemplo, na virada dos anos 1970, as resistências de grande número de jovens engenheiros formados em grandes escolas, de modo mais permissivo que as gerações anteriores, a comandar operários sem qualificação, encarregados de tarefas muito repetitivas e submetidos a severa disciplina em fábrica. (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010, p. 47).

Dessa maneira, podemos perceber como mudanças de novos modelos de gerenciamento e de demandas sociais associadas a uma crise do capitalismo marcara os idos dos anos 1970. Os novos modelos de gerenciamento, que saíram diretamente de uma crise desse segundo espírito, dependeram, por exemplo, da ação de sindicatos ansiosos por

maior participação na definição dos rumos da indústria, os quais viram redefinidos suas prerrogativas e sua participação no mundo do trabalho.

De novos modelos de gerenciamento, novas tecnologias e, é claro, de uma incapacidade do sistema capitalista manter o mesmo nível de acumulação, culminando com as crises do petróleo a partir da década de 1970, temos o insuflamento da crítica estética incapaz de solucionar esses problemas na formulação de um novo espírito.

Desse espaço social, um tipo de trabalho mais flexível e polivalente referenda aspectos de maior libertação das amarras das empresas hierárquicas e dominadoras a favor da autonomia, da polivalência e de um ideal de autenticidade que marcariam o mundo de trabalho a partir da década de 1970.

Em vista da formulação dessas demandas a partir de sua dimensão como uma nova ideologia para o trabalho, temos que avaliar melhor as contribuições morais legadas a favor de um novo momento histórico que vivemos: a construção de uma nova noção de individualidade, além de sua dimensão como ideologia para o trabalho flexível, atrelado a uma condição de autenticidade desejada e buscada pelos atores sociais (MOSSI, 2012)

Desse modo, se essa nova individualidade aponta para questões complexas como o desejo dos atores em não mais dependerem de vínculo empregatícios específicos, e de qualquer outra espécie de vínculo associativo, como por exemplo, familiar e comunitário; verificou-se, para tanto, uma crescente juridificação das relações como pressuposto moral a favor de maior pluralização e participação no espaço público (MOSSI, 2012).

Soma-se a isso a escalada de reivindicações dos direitos subjetivos, aliado a maior participação de minorias e movimentos sociais na definição das agendas políticas assumindo relevância nesse novo arranjo societário

Dessa forma, o que temos é um novo espírito do capitalismo, que se instaura reforçando novas práticas e dispositivos flexíveis, apagando e valorizando novos termos, os quais, - sob a forma das instituições que prevaleceram na sociedade salarial nos moldes da social democracia europeia – são apresentados como as mais “novas, melhores e mais estimadas” práticas de acumulação capitalista.

Poderíamos dizer que, no enquadramento da experiência atual da modernidade, as instituições em constante transformação produzem injunções entre a vida local e os processos globais, as quais demandam dos atores um engajamento ativo e de confiança nesses mesmos

mecanismos e valores que lastreiam suas experiências cotidianas (GIDDENS, 2002).

Portanto, quando refletimos sobre o atual mercado de TI e as chances dos *cadres* nele permanecerem, situamo-los nesses processos de desencaixe dos sistemas abstratos nas suas vidas cotidianas. Em nosso caso, o mundo conexcionista é o mote desses processos atuais da modernidade, haja vista sua capacidade de atribuir sentido às rotinas de trabalho dos incubados. Principalmente nos primeiros anos de suas empresas, essa situação se agudiza – haja vista as oportunidades e capacidades relativas de permanência no mercado de TI – tornando-se fecunda para refletirmos como eles operacionalizam esses mecanismos de desencaixe a favor de suas empresas.

Este é o cenário que se apresenta àqueles que precisam usar novas ferramentas organizacionais e atribuir a competências flexíveis papel predominante em suas rotinas de trabalho. Logo, este é o caso de darmos atenção para uma dinâmica onde os conteúdos de trabalho dos *cadres* não só em sua dimensão gerencial e técnica, mas também em nível emocional e afetivo, como indivíduos que se denominam autênticos e polivalentes, são mobilizados como “insumos” para suas inscrições nessas redes.

Portanto, como se dão as relações no trabalho e outras relações sociais relevantes para formularmos da experiência de permanência nesse mercado instável? Talvez porque as relações familiares, as amizades, as associações, o lazer demandam provas de que o engajamento ativo para esse trabalho irá contribuir para a promoção dessas arenas.

De outro modo, mas com o mesmo sentido, as empresas e o tipo de trabalho que nos foram relatados no ramo de TI são recorrentemente apresentados por seu aspecto “estimulante”, ou seja, justificadas naquilo que favorecem sua elaboração como redes e projetos, já que referimo-nos aos grandes desse mundo: os empreendedores, inovadores, as novas técnicas organizacionais, os novos produtos que irão mudar a experiência social e a forma de se relacionar a que habitualmente estaríamos acostumados.

Desse modo, existiria uma necessidade colocada por suas rotinas de trabalho nos primeiros anos de suas empresas, as quais são recorrentemente flexíveis e precárias, como valores em si e reconvertidos a favor de suas empregabilidades e negócios? Como isso se relaciona à formação das redes que em estariam inseridos?

Quando mencionamos os grandes desse mundo, referimo-nos aos atributos desejáveis e estimados; histórias de sucesso que podem ser postas em cheque pela ação da e pelas polêmicas suscitadas em vista da necessidade de se apresentarem provas daqueles que desejam ascenderem à condição de grandes num mundo em rede. Este mundo ganha relevo e materialidade a partir das rotinas de trabalho dos *cadres* incubados, na medida em que dão uma solução para as atividades cotidianas de trabalho para os pequenos – os que aspiram acesso às redes. Esse é o pressuposto teórico que orienta nossa investigação sobre o acesso à incubadora Midi Tecnológico.

Talvez essa relação entre grandes e pequenos seja possível porque no mercado de Ti que investigamos existe uma relativa “margem de manobra” (BARON; HANNAN, 2005) a favor dos controles necessários para a orientação das suas atividades em busca de inovação e, ou, maior participação nesse mercado.

Apresentaremos, no item seguinte, de forma breve, as dimensões desse novo capitalismo no que se refere a elementos que fundamentam a gramática da cidade por projetos, assinalando sua condição de bem comum, das provas e críticas que suscita para a formulação de bons argumentos utilizados pelos atores a favor de suas empresas e de suas empregabilidades.

4.1 Cidade por projetos

Hoje, a flexibilização dos percursos laborais atravessaria a experiência social, em maior ou menor grau, de todos os estratos, e o destino daqueles que têm sucesso de nele permanecer trazem em si, supostamente, evidências desse novo espírito do capitalismo conexcionista. A relevância do estudo sobre o destino das pequenas empresas incubadas reiteram as expectativas sociais sobre esses empreendimentos como uma garantia para que outros trabalhadores iniciem também percursos flexíveis supostamente virtuosos. Aqui está nosso interesse em saber como são mobilizados saberes e competências flexíveis nos anos iniciais das empresas incubadas.

Portanto, bastaria encontrarmos-las e apresentá-las como um caminho que todos podem ter acesso caso desejem estar empregados e ascenderem num mercado atualmente extremamente competitivo – o destino das pequenas empresas incubadas revela-nos essa intenção.

Para a difusão desses dispositivos e valores do mundo conexcionista atingir inúmeros estratos sociais e serem postas à prova pela experiência de sucesso ou dos que atingiram o estado de grandeza

nessa cidade, ela deve passar pela crítica de sua suposta incompatibilidade com os enunciados que prescreve – flexibilização dos percursos laborais – e dar uma resposta aos dilemas ou desafios de engajamento demandados sob o ponto de vista que favorecerá a emergência dessa cidade.

Logo, as oportunidades que se abrem para as empresas enxutas incubadas, encerrada numa nova gestão empresarial e vista a partir de um novo mapa cognitivo (GRUN, 1992), ressalta-nos a ação dos *cadres*. Estes são os responsáveis pelo uso de dispositivos técnicos, pelos resultados financeiros e pelos assalariados. Ademais, os resultados que obtêm nesse mercado, haja vista as dificuldades de nele permanecerem, recobra as expectativas sociais sobre o suposto papel que desempenhariam ao iniciarem um percurso flexível.

Portanto, assumimos que pelos relatos dos *cadres* incubados que estudamos, apresentam-se caminhos para todos que desejam permanecer ou ascender num novo mercado altamente instável. Para tanto, recobramos a discussão sobre a teoria da gramática das cidades e aplicamo-la a experiência cotidiana dos trabalhos dos *cadres* incubados.

A partir da enunciação da gramática por projetos – que iremos apresentar em seguida – como forma de acesso a um conjunto de preceitos e valores flexíveis, os quais são capazes de inscrever os incubados em uma lógica situacional da ação social, retiramos duas constatações que são nosso fio condutor para as análises subsequentes. Primeiro, as características típicas do mundo em rede são construídas nas situações de maior tensão, as quais demandam respostas de conciliação de grandezas diversas. Logo, o foco de nossa análise está nos elementos do mundo conexionalista em que a ideia de mediação – como veremos – são destacados, principalmente, em relação e oposição ao mundo industrial pautado pela ideia de eficiência.

Segundo, nossa intenção foi a de apresentar, até o momento, a maneira em que nossos entrevistados falam sobre suas experiências de trabalho flexível como algo positivo, possivelmente sem nenhuma referência a situações de tensão ou sofrimento.

De todo modo, daremos ênfase aos elementos normativos da gramática por projetos visto como um arranjo ou ordem de grandeza, o qual será posto em questionamento, ou seja, os incubados irão fazer dele referência de suas aspirações mais íntimas, cruzando com outras grandezas, por exemplo, a ordem industrial ou do mercado.

O enfoque teórico da gramática das cidades nos dá acesso aos momentos de maior reflexividade, os quais os atores sociais reiteram o

desejo em responder as inúmeras situações de instabilidade em que estão sujeitos quando constroem histórias “inteiras”, ou seja, que buscam o reconhecimento do papel que desempenham seja como trabalhadores, profissionais ou gerentes – essa é a multiplicidade de referências que a categoria dos *cadres* nos dá, as quais problematizaremos no capítulo seguinte - no ramo das Tis, mas também como atores exemplares de um novo momento histórico do capitalismo.

Assim, estar inscrito nas redes implica em aceitar seu princípio superior de justiça: as atividades desenvolvidas somente ganham forma na difusão de projetos – mediador legitimado e fim último desse mundo – desde aspectos da vida pessoal, da busca e manutenção de emprego, do engajamento nos espaços de trabalho e da definição das oportunidades de criar laços potentes o suficiente para poderem desenvolver seus produtos de TI.

A rede predominaria num espaço que agrega a empregabilidade não mais vista somente como um “fim em si mesmo” (LOPES-RUIZ, 2007), mas como traço indispensável, um “princípio superior comum” (BOLTANSKI; THENEVOT, 2009) que dá sentido a todo um conjunto de coisas, valores e pessoas, além da mera questão da sobrevivência no mercado de trabalho.

A metáfora da rede, segundo Boltanski e Chiapelo (2010, p. 115), fora

[...] mobilizada em todos os tipos de contexto, quer se trate da generalização do trabalho “em rede” por parte de equipes autônomas sem unidade de lugar nem de tempo (ou seja, em parte a distância, com parceiros internos ou externos à empresa, com membros estáveis em tempo integral e outros em tempo parcial e/ou *ad hoc*), quer do desenvolvimento de relações de parceria em que a confiança desempenha papel importante (alianças estratégicas), quer da análise das possibilidades de trabalho a distância oferecidas pelas “redes informáticas” ou também da instauração de “redes de empresas”, como no caso dos “distritos industriais”.

O desafio proposto pelos autores está em apresentar um princípio superior comum que segue os argumentos já expostos na gramática das cidades, o qual versa sobre as coisas e as pessoas mais adequadas e julgadas pertinentes para a formulação de uma ordem generalizável e

pautada na ação cotidiana dos atores em seu aspecto moralmente orientado.

Para os autores (2010), a referência às histórias de sucesso e dos exemplos descritos nos manuais de gestão empresarial suscitam interesse como discurso dominante porque se espraiam por todas as arenas do espaço social. Ademais, essas histórias de sucesso sintetizam os atributos predominantes na cidade por projetos, os quais são postos em funcionamento por aqueles que desejam ascender à condição de grandes na cidade por projetos.

Trazemos esse pano de fundo e apresentamos a coerência dessa cidade: assim como no espírito anterior, as garantias, as provas e as críticas são elementos indispensáveis que precisamos apresentá-las em seus aspectos mínimos para serem percebidas como plausíveis àqueles que a aderem ativamente.

Para Boltanski e Chiapelo (2010, p. 142), as configurações em direção a esse novo espírito do capitalismo “[...] estão longe de encerrar apenas a retórica do projeto” que a ela condiz. As referências ao projeto não excluem, apesar de extravasar para todos os espaços da vida social, formas de equivalência de outras ordens de grandeza – industrial, doméstica, da fama, inspirada – as quais funcionam como apoio normativo secundário para os profissionais e trabalhadores engajados na justificação da cidade por projetos.

Os autores discorrem sobre essa variedade de seres que codificam a natureza dos projetos afirmando que

A qualificação desses projetos segundo categorias pertinentes nas outras cidades (tais como familiares, afetivos, educativos, artísticos, religiosos, políticos, caritativos) e, principalmente, sua classificação de acordo com a distinção entre o que é da alçada do lazer e o que está relacionado ao trabalho, na lógica dessa cidade, não é o que importa [...] O que importa é desenvolver atividades, ou seja, nunca estar sem projetos, sem ideias, ter sempre algo em vista, em preparação, com outras pessoas cujo encontro foi ensejado pela vontade de fazer alguma coisa. (p. 142).

Para os autores, a cidade por projetos, lugar imanente das redes,

baseia-se na atividade de *medição* posta em prática [...] de tal modo que ela seja dotada de

valor próprio, independentemente dos objetivos buscados ou das propriedades substanciais das entidades entre as quais a mediação se efetua. Nessa perspectiva, a mediação é em si um valor, ou melhor, no quadro conceitual aqui empregado, uma *grandeza* específica da qual é capaz de prevalecer-se todo e qualquer ator quando “estabelece relações”, “cria elos” e contribui assim para “tecer redes”. (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010, p. 138).

Dessa forma, precisamos apresentar um princípio comum de justiça desse mundo conexcionista e reticular em oposição ao mundo categorial da era fordista, ou seja, para que possamos perceber a coerência e a conexão estabelecidas numa miríade de objetos heteróclitos, já que, segundo Boltanski e Chiapelo (2010, p. 136),

[...] num mundo em rede não é possível fechamento algum. A rede estende-se e modifica-se incessantemente, de tal modo que não existe princípio pertinente para deter, em dado momento, a lista daqueles entre os quais seja possível estabelecer uma balança de justiça.

O projeto apresenta-se como o princípio de equivalência dessa cidade, em que os que nela se engajam ativamente são capazes de formular juízos e gerar ordens justificadas e justas sobre a forma rede. Essa cidade por projetos oferece para os atores engajados coerência e profundidade às suas rotinas: em vista das conexões sempre refeitas, agrega em sua forma distintas atividades executadas e dá um limite a esse mundo, separando em termos de um “sim ou não” ou “trevas ou luz” o que possa entrar um projeto.

A ordem por projetos para ascender à condição de bem comum precisa, principalmente, do engajamento ativo dos profissionais na posição de gerência em grandes empresas e também daqueles que coordenam as que já se encontram enxutas desde seu início, como no caso nas empresas de TI. Eles estão comprometidos em valorizar certa parte desse universo informacional, em que instituições, disciplinas, domínios e atributos específicos – porém equivalentes – funcionariam como indispensáveis na formulação dessa gramática por projetos.

Quanto mais diversificados forem esses projetos e elos, melhor. Eles indicam uma forma, a rede, que ganha profundidade e

materialidade, e também um custo, haja vista o benefício desses encontros fugazes entre projetos que juntam pessoas, instituições e domínios os mais diversificados. Ademais, o projeto dá coerência e estabilidade à rede, permitindo a acumulação de sucessivos eventos uma vez que põe um limite à sua forma, ou seja, um tipo de vínculo valorizado porque é compartilhado como justo.

A definição de um produto inovador, aspecto indispensável de rotinas laboral dos incubados, e o tipo de tarefa especializada executada estão referenciados na noção de projeto como amalgamadora das diferenças organizacionais⁵ que nos foram relatadas, e nos dispositivos flexíveis postos em uso nas empresas que estão nascendo. Para um incubado entrevistado, essa situação é bastante explícita nas suas rotinas de trabalho.

Cara, assim, o conceito de inovação que a gente tá tendo aqui na empresa, a gente tá trazendo aqui pra trabalhar e tal, porque a inovação volta e meia... tem até uma definição lá que foi feita num congresso, não sei qual é, que na lei é aceita, mas pra gente assim é qualquer coisa que ajude a maximizar o lucro da empresa. Então, vamos supor, se a gente faz o incremento do produto ali, uma coisa boba assim que qualquer cara que tá há 6 meses na graduação vai e lá e mexe num computador e sabe fazer, e de repente aquilo ajuda a gente a ganhar mais dinheiro, ou corta algum gasto e por consequência maximiza o lucro isso, é uma inovação, entendeu? Então a gente tá trabalhando com esse conceito, assim, um negócio bem frio, tiro todo o romance da inovação, aquele negócio lá de tecnologia, que o pessoal às vezes faz muita invenção. Então só pra fazer uma ressalva, esse período todo [de graduação] foi muito bom na minha vida, pra ganhar conhecimento técnico de como construir produtos de software com alta tecnologia, então, gestão e tal é um negócio que nas exatas e também nas empresas de tecnologias é negligenciado **(entrevistado 7)**

⁵ Esse ponto é importante para a presente dissertação haja vista nosso interesse de problematizarmos o papel que essas pequenas empresas têm em exemplificarem os melhores atributos de um novo espírito do capitalismo

Portanto, um projeto indica em nossas entrevistas que a cada momento novas necessidades devem ser alocadas na produção da inovação para esses incubados, a qual requer ora relações ditas mais livres, lúdicas, tranquilas, ora exatamente o inverso, desde que sejam atribuídas à condição de inovar ou remeter à rede e serem dispostas em seus aspectos justos, postas à prova e compartilhadas como algo moralmente aceito. Percebemos o uso de seus capitais destrezas como uma grandeza, ou seja, um saber ser que alia competência técnica a um senso de mobilidade, polivalência e empreendedorismo visando a criação de um produto inovador.

De acordo com a maneira como caracterizamos a noção de projeto a partir dessa gramática das cidades, podemos compreendê-lo como “[...] formação de um pacto entre exigências que se apresentam *a priori* como antagonistas” (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010, p. 138).

O gerente de projeto, termo comum usado nessas empresas, podendo ser também um *couch*, o visionário etc., faz parte dos grandes dessa cidade. Eles sintetizam os melhores e mais dignos atributos dessa convenção, ou ordem, flexível que precisa ser generalizável:

ele possui “uma estratégia de condução das relações, uma espécie de automonitoramento que redunde na habilidade de produzir indícios capazes de facilitar os contatos”, Ele sabe “prestar atenção nos outros para detectar os indícios que lhe permitirão intervir com discernimento em situações de incerteza”, possui “a habilidade para controlar e modificar a autoapresentação, chegando até à capacidade de improvisar afinadamente e até de ‘mentir sem hesitar’, desde que isso seja julgado necessário”, como “a vontade e a capacidade de ajustar suas próprias ações sem dificuldade, a fim de adaptar-se a pessoas diferentes”. (p. 136).

O grande é um maestro no automonitoramento, percebendo indícios de como se engajar nessa rede, que deve sempre estar em expansão. Ele apresenta um caminho também para as pessoas quais ele coordena e as dispõe para facilitar os elos que unem os projetos que devem ser seguidos também por outros projetos.

Os novos executivos que se destacam estão em sintonia com essas demandas. Seguindo a modelagem da cidade por projetos, as demandas de engajamento em nível organizacional são enfáticas num

questo: não deveria existir padrão, todos se alinhariam a empresa na medida em que são gestores de projetos na companhia de outros gestores de projeto.

Portanto, já não se fala mais em emprego e sim em “atividade”: a distinção entre tempo ocupado executando as tarefas para um projeto e as poucas oportunidades de remuneração num emprego fixo explodem as definições sobre o *status* e o tipo de qualificação requisitada para executar uma tarefa.

Nas empresas de maior poder econômico, a questão do controle hoje permanece fundamental, já que elas são as mais engajadas na crítica à burocracia, sendo que depende delas para a manutenção da estrutura das organizações em que atuam.

Nessas grandes empresas, haja vista a extrema concorrência e o desemprego que põem a questão da satisfação dos clientes como imperiosa, orienta-se o controle para uma dimensão mais restrita como autocontrole dos que almejam a posição de grandes: a satisfação das necessidades dos clientes tem a vantagem de transferir para eles “[...] uma parte do controle exercido pela hierarquia” (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010, p. 111).

Avançaremos com este tema no próximo capítulo sobre a atualidade da categoria *cadres* no mundo do trabalho brasileiro. A relação que se estabelece entre espaços que facilitam as iniciativas no mercado de TI, como as das incubadoras, implica em avançarmos com o uso de seus capitais humanos/destrezas como aportes normativos inscritos na cidade por projetos. Ademais, colocar em uso esses capitais, um “saber ser” em que o empreendedorismo de si, a polivalência, a iniciativa alia-se ao conhecimento técnico indica a formulação de benefícios para a empresa - mas de outra ordem a qual atinge o todo. Esse é o mundo tipicamente conexcionista que buscamos descrever no próximo capítulo a partir das experiências iniciais de incubação que encontramos no Midi Tecnológico.

4.2 A empregabilidade dos incubados e a cidade por projetos

Acompanhando a evolução de um novo espírito do capitalismo, os *cadres* que atuam nas empresas de TI estão mais sujeitos à sua dinâmica interna. Por estas empresas temos acesso, pelos exemplos de suas práticas, aos atributos mais estimados de um mundo em rede como moralmente aceito a favor de suas atividades rotineiras de trabalho. Esses atributos supostamente apresentam-se entre os profissionais ditos

mais habilitados – os grandes – para o trabalho flexível (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010).

Desse modo, teríamos de considerar ainda pertinente a categoria profissional dos *cadres* da época fordista e avaliarmos o atual horizonte simbólico e material de atuação dos novos gerentes mais adequados para uma inserção virtuosa nas redes.

A primeira constatação que marca uma nova experiência restrita aos *cadres*, remetemos a Coradini (2010), que afirma se tratar de atributos de uma classe média em transformação, que sobredeterminam os referenciais sociais de sua reprodução como estrato. Trata-se de uma nova condição que indica

Em suma, [que] só é padrão legítimo aquele que também for considerado um supergerente. Essa característica influi poderosamente nas esferas burguesas modernas, que compartilham de alguma forma a visão dos executivos, e irá pesar bastante nas estratégias de reprodução social dessas camadas, induzindo seus herdeiros a se conformarem ao padrão de excelência vigente (GRUN, 1992, p. 100).

Trata-se de novas prerrogativas morais em que ser um novo gerente, portanto, nesse segmento de TI, depende – além dos capitais financeiros e sociais – de um tipo de relato em que o indivíduo que muito viu, venderá para muitos clientes e expandirá sua rede, atraindo estes como participantes desse processo de inovação. Assim, eles estão em condição de oferecer, produzir, ou, mais importante, discorrer com “propriedade” sobre a natureza de um produto inovador e de uma inserção virtuosa nas redes.

Tratamos de discorrer, neste subcapítulo, sobre uma nova acepção desse novo espírito do capitalismo que está surgindo e que precisamos afinar nosso ponto de partida sobre a função que esses *cadres* desempenham atualmente. A influência do exemplo de suas atividades atingiria amplo espectro social de classes e origens sociais, os quais indicam transformações do mercado de TI e das condições aqueles que almejam atingir a condição de “verdadeiros executivos” (BOUFFARTIGUE, 2006) ou grandes, na terminologia de Boltanski e Chiapelo (2010).

Em vista dessas considerações que formam o pano de fundo para nossa pesquisa, afirmamos que pelas rotinas de trabalho dos incubados

somos capazes de avaliar como eles as valorizam, apagando aspectos de menor referência ou intensidade a esse mundo conexcionista, ou seja, construindo versões potentes para dar sentido a um mundo em que as tensões e sofrimento são objeto de suas investidas para a darem coerência e plausibilidade as histórias flexíveis de trabalho. Essa menor intensidade não apontaria para as promessas reservadas para esse tipo de trabalho intelectualizado, de desafios instigantes, de inovação e empreendedorismo.

Percebemos em nossas entrevistas que quanto mais esses *cadres* salientam os referenciais que compõem suas identidades nesse mundo flexível, mais eles se esforçam para “apagar ou afastar” de suas rotinas elementos que não sejam referidos numa experiência condizente a um conexcionista e em forma de rede.

O caminho que se instala, ou seja, o espaço social que se procura construir a favor de suas empresas está na valorização por suas empregabilidades, mas também pela referência a uma nova linguagem que engloba estas na sucessão dos projetos, das equipes, da instabilidade, da versatilidade, da fluidez e dos elos. Todos eles são – de certa forma – úteis na medida em que beneficiam as empresas em que atuam.

Portanto, os *cadres* são um emblema dos caminhos possíveis para os que querem ascender ao *status* de grande: o preço é a aceitação e difusão desses dispositivos e valores, e a garantia oferecida a eles é a reprodução no tempo dos espaços de sociabilidade circunscritos aos que ascendem à ordem de grandeza da cidade por projetos (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010).

A construção de um novo espaço social em que os *cadres* estariam inseridos aponta para os contornos das disputas sobre os critérios de legitimação profissional e social que separaram – no final da década de 1980 – a “velha guarda” das empresas estatais e multinacionais com forte presença no País dos “novos gerentes”. Estes marcaram presença nos discursos oficiais desde a década de 1990 até hoje: executivos formados nas principais escolas do País com forte ênfase em pós-graduações no exterior (GRUN, 1992). Esses novos gerentes representaram uma cisão elementar na reavaliação das competências estimadas para o mercado de trabalho e das empresas modernas, ou seja, ditas flexíveis. Sobre essa questão Grun (1992) afirma que

[...] se instituiu de maneira cada vez mais nítida, no seio de cada universo profissional, uma divisão

entre os profissionais propriamente ditos [“velha guarda”], ligados à "substancialidade" irredutível dos ensinamentos e da prática profissional em cada profissão (deontologia incluída), e os gerentes, preocupados mais diretamente com as áreas de fronteira da profissão, com a administração dos serviços que ela presta à sociedade, entendendo a atuação das profissões numa perspectiva mais relacional.

O fundamento dessa disputa no interior desse agrupamento, de acordo com Grun (1992), dependera de um esvaziamento da “[...] questão da propriedade privada dos meios da produção como critério relevante da ordenação social”, fato que convergiu na noção de competência profissional como pressuposto indiscutível de um escalonamento dos indivíduos consagrados agora como empreendedores, inovadores, líderes etc.

Segundo Bouffartigue (2001), houve uma crise da identidade dos executivos que se intensificou no final dos anos 1990, responsável pela mudança no significado do termo, como também do *status* que o acompanha, desembocado nessa novíssima reavaliação do papel desses gerentes. Para o autor

Agora, somente os “executivos de alto potencial” se beneficiam desse sistema. Para os outros, as promessas dos empregadores são implícitas: as pessoas devem decodificar os sinais emitidos por seus superiores no que se refere a seu valor e suas perspectivas profissionais tornando-se, assim, o sujeito de sua trajetória profissional. (2001, p.40).

Ao não abirmos mão da categoria *cadres* para avaliar as novas modificações do mundo do trabalho, temos a seguinte constatação – fio condutor da análise que segue: os antigos executivos, inseridos no bojo desse amplo processo de mudanças no mundo do trabalho, sofreram, evidentemente, a concorrência de novos termos, valores e dispositivos de uma ordem flexível em ascensão. Antigamente,

[...] o executivo à francesa [*cadres*] não gozava apenas da segurança do emprego. Tinha diante de si um “plano de carreira”, uma progressão programada na hierarquia de uma organização

estável. Inspirado na função pública, esse modo de gestão permitiu promover à condição de executivo uma massa de autodidactas e alimentar esperanças de ascensão profissional em todos eles. (BOUFFARTIGUE, 2001, p. 40).

Hoje, entretanto, acirrar-se-ia a competição pelas insígnias dos “verdadeiros executivos” (BOUFFARTIGUE, 2001, p. 42). Estes estariam restritos a um ambiente de altíssima qualificação e de capitais sociais e culturais. Falta-lhes, entretanto, o capital financeiro a favor de seus empreendimentos.

Logo, Lopes-Ruiz(2007) faz troça da condição profissional desses novos executivos ao afirmar que eles são melhor designados por seus títulos de assessor especial do presidente, consultor e gerente, perfeitamente à vontade em serviços com especificações menos tangíveis. De fato, a definição de *cadres* segue ainda sua pertinência histórica e que aponta para contextos em que a relação de funções corriqueiramente atribuem a de “confiança”, ou seja, em que o segredo profissional é fonte de saberes não só técnicos, mas sujeitos a variações quanto à função, à posição na indústria, na empresa e no mercado.

Logo, ele incorporaria o papel de mediador dos símbolos mais estimados do sistema capitalista e das formas de organizar e estimular para um trabalho de intenso engajamento. A crítica de Lopes-Ruiz (2007) reitera a influência de um discurso gerencial sobre a necessidade desses novos gerentes valorizarem seus capitais-destrezas e de sua relação com as empresas e com o espaço social em que estão inscritos como capitalistas-dependentes.

Com este último conceito, o autor recorre as nossas próprias dúvidas para prosseguirmos com a presente pesquisa. Eles são trabalhadores, capitalistas ou profissionais? Provavelmente estão mais para “trabalhadores de confiança” em que os segredos da empresa são socializados como meta e objetivo de suas supostas histórias de sucesso (BOLTANSKI, 1987). De todo modo, a figura do capitalista-dependente remete às situações de precarização, as quais nos revelam histórias sujeitas a inúmeras injunções de trabalho desprovidos dos meios totais de acesso aos capitais de um trabalho altamente promissor, porém sujeito a influência das grandes empresas.

Por outro lado, dando ênfase nos aspectos relacionais de suas histórias laborais, talvez eles são de tudo um pouco, tendo em vista a ênfase em relacionarmos o capital humano – os aspectos subjetivos – com o papel que desempenham nas empresas como capitalistas

dependentes não só das mais rentáveis esferas para o prosseguimento de suas empresas, mas que para tanto poderem dar sentido a essas mudanças em relação à posição específica que ocupam no mundo do trabalho.

Em suas entrevistas com empresas recém criadas (*start-ups*) no mercado de TI, no Vale do Silício, Baron e Hannan (2005) preocuparam-se em explicitar os modelos de empresas e a estrutura das organizações que estavam nascendo através da ação dos profissionais-gerentes (*cadres* na nossa terminologia) que empreendiam nessa área. A pergunta que faziam a eles era como as conduziam, que tipo de empresa queriam ter e que atmosfera empresarial era importante para eles. Segue uma dessas respostas que mais explicitam as preocupações dos autores e a nossa também:

Uma das coisas que nós não gostávamos em uma empresa grande era a burocracia, onde as coisas não são decididas ou você não pode fazer alguma coisa por que existe uma política que diz que você não pode. [...] Mas se você precisa ir fazer algo, você precisa fazer algo... Eu lembro que eles tinham um administrador [...] enquanto você dizia a ele até mais, dizia-nos “divirta-se construindo sua própria burocracia”. E é claro o minuto que você tem três pessoas na sala, você tem uma burocracia. Eu espero não sermos tão inflexíveis como muito, muito grandes empresas crescem sendo. (p. 176).

Para esses executivos, o problemático dessa noção de burocracia, ou seja, o que se destaca como mais relevante em suas vidas é afastado deliberadamente não como sinal de fraqueza, mas numa necessária plasticidade que, segundo Auerbach (2011), fala em associações e sentimentos, “nada de recôndito ou escondido” permanecendo tácito (p. 23). O autor diria, se refletisse sobre esses profissionais no segmento de TI, que se trata de um aguçado subjetivismo à procura de oportunidades “singulares”, de um saber profissional que funciona mais em modo “prospectivo” do que analítico. Ou seja, os atributos desse mundo flexível são postos em relevo pela ação dos novos gerentes-empREENDEDORES. Essa ação equivaleria, sob o ponto de vista de suas inserções nas redes, à busca por inovações que são percebidas com o que se puderam efetivar em termos de conquistas de mercado, descobertas ou novos empregos adquiridos.

Baron e Hannan (2005) trazem-nos um exemplo limite, de suas pesquisas no mercado de TI dos Estados Unidos, do perfil profissional inserido na incubadora que buscamos descrever e que, em parte, ajuda-nos a explorar a natureza do mercado de TI brasileiro. Ao perguntarem a um engenheiro com Ph.D por que decidira trabalhar por conta própria e abrir uma empresa ele, nos responde:

Então, existira um dilema ali e eu trabalhei para a Nasa por um tempo como um pós-doc., e então eu fui para uma pequena empresa onde eu [...] me desgostei com a gerência. Quando você tem um PH.d em engenharia ou em ciências, você está meio que preso em ter que trabalhar para uma grande empresa ou laboratórios do governo, e poucas pessoas começam uma empresa nova sozinhas. [Entretanto] eu sempre tive uma ideia que queria ser independente e mesmo como um engenheiro eu queria [...] operar como um profissional do que para uma grande empresa. Eu também senti que não me encaixava dentro dos requisitos que uma pessoa escalando os degraus corporativos deveriam encaixar-se. Eu tendo a ser alguém que não segue a estrutura (p. 175-176).

Uma experiência extraordinária é demandada, fazendo com que a rede assuma sua forma devida em sua profundidade e complexidade prometidas pelas atividades desempenhadas nos projetos que sucedem a outros projetos, no estímulo de um trabalho instigante, na vida posta a serviço de um trabalho liberto das amarras da burocracia.

No mesmo rastro, porém numa posição menos “glamorosa” do que esses profissionais das entrevistas já mencionadas, temos o seguinte relato:

Só que quando eu vi o que eu vi, eles estavam com um modelo de funcionário, de uma função, e isso limitava muito. Porque eu achava que podia colaborar com a empresa de outras formas, então tinha caso de às vezes ficar dois meses parado por não ter projeto, literalmente parado, mesmo, sem fazer nada. Então eu, assim, eu posso ajudar na parte de *marketing*, eu posso ajudar em outra função. Mas eles, assim, não, não, não... você foi contratado pra fazer isso. **(entrevistado 3)**

Em nossas entrevistas, encontramos algo similar a essa crítica da posição que supostamente lhes é devida e do resultado a favor das empresas em que atuam. Eles se denominam gerentes de projeto⁶: *managers, couches*, líderes, visionários, inovadores, o que seja. Entretanto, dessa suposta variedade de rótulos existiria, na própria definição de suas competências e qualificações, gradações perceptíveis que denotam a necessidade de dar conta das funções mais “burocratizadas” da empresa até a produção de conhecimento de alto valor agregado, que seria mais bem descrita pela gramática da cidade por projetos.

No caso dos saberes e valores postos em uso a favor das empresas em que atuam, hoje a oposição entre um gerente de projeto mais preocupado em juntar ideias e pessoas diferentes e um especialista renomado está na posição em comum disferida contra os símbolos incorporados nos antigos executivos, na proporção inversa do que ocorria no segundo espírito do capitalismo: “[...] esperava-se poder fazer de todo engenheiro competente um gerente de projeto” (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010, p. 109).

O gerente de projetos surge como alternativa a uma divisão executivo (*cadres*)/não-executivo (não-*cadres*) que se destaca e se instala dentro do próprio enquadramento desse grupo. Não se trata de mera expropriação de saberes profissionais e competências de gerência, se considerarmos uma mudança qualitativa da posição que os *cadres* detêm em vista desse cenário flexível. Porém, aponta de fato a essa nova relação entre propriedade e saber intelectual que buscamos já relatar.

Portanto, num mundo conexcionista em que os gerentes de projeto ganham destaque, encontramos em nossas entrevistas um deslocamento da dinâmica típica do mundo fordista: eles ora podem ser definidos como “provedores de consenso”, ou seja, *cadres per se*, ora técnicos/detentores de uma *expertise* muito valorizada para concluir de forma satisfatória os objetivos propostos pelo trabalho (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010).

Por isso nossa insistência em mantermos a noção de *cadres* como significativa desse mundo em rede, já que não estão em pauta as definições “nativas” que encontramos dos vitoriosos desse novo

⁶ Segue a continuidade das atribuições normativas dos *cadres* e do que, agora, denominados gerentes de projeto. Suas atividades são comuns, como já discutimos, no sentido de conciliação dos antagonismos no “chão de fábrica” das TIs e coordenação das informações necessárias sob o ponto de vista do funcionamento global da empresa.

capitalismo. Adotamos a categoria dos *cadres* porque ela serve para por em uso o que pode ser definido com um mote dessa ordem por projetos: o que é preciso fazer, e custe o que custar – mas desde que seja para valorizar um projeto em andamento.

O que percebemos nos relatos que seguem é a emergência de uma cultura do empreendedorismo de si mesmo como estratégia de inserção no mercado de trabalho de TI, de um “saber ser” que adquire valor à medida que vincula as competências técnicas de profissionais altamente gabaritados ao destino da empresa.

Percebemos também um limite para essa relação muitas vezes instável, no qual a rede apresenta-se como princípio último de suas falas e atesta os caminhos mais estimados de como se engajar no mercado de trabalho. Esse limite aponta para as provas e as garantias construídas de um mundo conexcionista e dos espaços diretamente vinculados aos circuitos mais valorizados do capital, como a incubadora.

Dessa forma, os relatos que seguem atestam a necessidade de encontrarem evidências que seus capitais destrezas serão valorizados. O melhor momento para isso é quando nos relatam suas entradas no mercado de TI pela incubadora já que por ela são otimizadas as chances de sucesso para seus produtos e negócios vingarem.

Afirmamos que eles precisam de garantias para esse trabalho flexível e que ao investirem em suas empresas percebem que esses capitais destrezas, na forma dos atributos de mundo em rede, ganham materialidade. Logo, mais do que somente abrirem novas empresas e serem donos de seus negócios, procuram evidências de que esse mundo flexível realmente existe.

Para tanto, todos os nossos entrevistados usam-se do recurso das críticas e das polêmicas sobre as incertezas desse mercado de TI e dos vínculos que estabelecem pela sucessão de projetos, de relações efêmeras com parceiros e clientes, com colegas; mas também das instabilidades que seus empreendimentos estão sujeitos. Eles não podem e não querem assumir um discurso dos que simplesmente venceram nesse mercado visto que precisam criar e manter eles instáveis, que os permitam circular com maior intensidade nas redes que os mantem empregados no momento de suas trajetórias de inovação.

Portanto, eles querem perceber suas histórias como capazes de conferir sentido a instabilidade como uma virtude. Se elas vão redundar em sucesso ou não, se conseguirão ou não criar inovação, se conseguirão ou não tal investimento, tal parceria, etc. Todos devem ser incluídos a favor de suas empresas se, e, somente, atribuírem sentido a

um mundo em rede. Em suas pequenas empresas, as novas oportunidades que se abrem são um atestado do tipo de elo que os ligam a novos caminhos mais promissores, numa lógica exponencial típica de redes isomorfas.

Começamos com uma entrevista que nos relata a aproximação com incubadora como tentativa de dar sentido ao mercado de TI e como caminho para avaliar sua história de trabalho até o momento que avalia as alternativas abertas com sua entrada na instituição. Encontramos a afirmação emblemática que o identifica a um polo da ordem conexionalista em expansão: ele se dizia um “custo-benefício”, maneira evidentemente encontrada de se engajar para o trabalho que demanda uma relação intensa com os produtos desenvolvidos e com as demandas de engajamento para o trabalho.

Ser “um custo benefício” é a forma encontrada de justapor a própria profissão, que parte da ordem industrial com saberes especificados e uma posição também já esperada no mercado de trabalho. Por outro lado, incidindo diretamente na definição do produto, a ordem do mercado aponta para o cliente na preferência de definir qual é a função que um produto deve deter e a que preço.

Esse entrevistado afirma que sua empresa alcançara uma posição vantajosa,

[...] porém nada que uma quantia de R\$ 300.000,00 não resolva. Eu não consigo te dar a qualidade, interatividade de uma agência, mas eu também não sou um construtor de *sites*. Eu sou um custo-benefício. Tanto que agora a gente costurou com Visa, com Master e outros. [...]. (BOZZANO, 2010, p. 63).

Nas palavras do entrevistado: “[...] a questão toda é que hoje a gente tem um produto consolidado. Eu não tenho um mercado consolidado” (BOZZANO, 2010). Essa asserção de nosso entrevistado sobre a natureza desse mercado sinaliza para uma relação com as suas rotinas de trabalho que demandam todos os tipos de energia para elaborá-lo como uma ordem de grandeza, ou seja, em seus aspectos justos, porque fora posta a prova pelas críticas que suscitam sobre sua veracidade e plausibilidade nas formas de engajamento, dos valores e dispositivos presentes num mundo em forma de redes.

A persistência contra as barreiras enfrentadas todos os dias incide diretamente como crítica na sua lapidar autodenominação como “custo

benéfico”. Ele reafirma que não se vê fazendo a mesma coisa e trabalhando da mesma forma. Não pretende “[...] trabalhar por horas a fio e sem receber como a muitos anos”. Acrescenta-se a esse relato, no momento de nossa entrevista, ele ter sido selecionado para uma incubadora culminando com sua constatação de que o produto oferecido por sua empresa, “[...] por não ter concorrente e ser inovador, [...] permite ter acesso a esse espaço”: ele diz que “[...] tem programador em tudo que é canto, mas que não sabem executar os códigos em serviços” (BOZZANO, 2010, p. 64).

Seu relato percorre uma série de críticas – as quais redobram o valor dos desafios e valores dessa ordem por projetos – ao “mercado e aos profissionais desleais”, como também a incubadora, por não terem o selecionado nas primeiras vezes que candidatara sua empresa a uma vaga. Ele afirma que “[...] seu caráter social [da incubadora] não é cumprido [...]. Pra que ela está ali senão pode ajudar os pequenos, os que têm ideias também boas?”

A elaboração dos desafios enfrentados reflete sua iniciativa de construir provas plausíveis em vista dessas críticas que vêm de diversos mundos, como do mundo do mercado, do mundo doméstico, do mundo da indústria (note-se o efeito nostálgico ou de dessacralização ressaltado): da seleção de “ideias boas”, de profissionais “desleais”, do “caráter social” da incubadora. Todos esses temas redobram seu interesse de problematizar a natureza do mercado de TI e o tipo de vínculo predominante como algo injusto.

Entretanto, seu sucesso recente aponta para a ordem de grandeza da cidade por projetos porque ele se vê merecedor das futuras vantagens de ser selecionado pela incubadora, mas também que está a altura das demandas para ascender ao patamar atual em que sua empresa se encontra e também um dia se encontrará, na produção de produtos inovadores.

Desse modo, temos, após um momento de reelaboração de sua fala ou em que uma polêmica é posta, a prova sobre a posição e o *status* concedido a esse profissional-gerente em que as tensões e dificuldades enfrentadas são apresentadas como sem nenhum tipo de entrave, ressentimento ou uma ideia de precarização das condições de seus trabalhos.

A ordem da indústria e do mercado revelam-se potentes para esse momento de autoesclarecimento e da formulação de um mundo em redes: as duas constatações a) “[...] tem técnico em tudo que é mato pipocando [...]”; e b) “[...] qualquer um pode fazer o que ele faz,

conquanto tenha 300 mil reais [...]” permite-lo formular provas de que está no caminho certo na criação de elos capazes de conectá-lo ao mundo em rede.

Portanto, a cidade por projetos apresentada por Boltanski e Chiapelo (2010) descreve melhor esse novo espaço social em que estão inscritos. Por ela, podemos perceber como, pelas empresas ditas enxutas, operacionalizam-se valores e práticas sociais voltadas para esse cenário de flexibilização em que predominaria uma relação percebida como instável, dinâmica, inovadora de seus *cadres* – uma cultura empreendedora.

A experiência laboral de outro incubado é bastante rica em detalhes no sentido de descrever a relação entre o produto desenvolvido e suas rotinas de trabalho. Sua formação educacional é decididamente qualificada para as atividades de programação e de gerenciamento de sua empresa. É qualificada no sentido de valorizar um caminho pouco “ortodoxo”, ou seja, escolhera percorrer várias formações, as quais ele diz que “pegara um pouco de cada”. Segue o relato abaixo.

Comecei minha vida acadêmica fazendo um curso de economia – eu não terminei. O interesse era buscar a algo mais desafiador, e então vim pra Florianópolis fazer um curso de engenharia elétrica e não eu conseguir passar. Eu fiz várias tentativas, daí passei e entrei na engenharia elétrica, cursei até um bom tempo. Nesse meio tempo surge a internet comercial como a gente conhece hoje. [...] e eu lembro que eu tava num laboratório de pesquisa, tal, tava trabalhando como um gestor de uma rede, eu entrei lá para estudar engenharia elétrica, a parte da engenharia elétrica, mas acabei me deparando com essa situação [surgimento do primeiro *brouser*] e disse “olha, esse aí que é o seu futuro”. **(entrevistado 2)**

Sua empresa surgira como um sucedâneo de atividades. Desempenhava a função de programador numa empresa em que trabalhara, na qual detinha “um por cento do capital: [...] era sócio”. Descreve-nos sua experiência nesses primeiros anos e sua iniciativa em abrir uma empresa:

[...] na verdade, era questão meio de situação, meio que disputava a área que estava, ela deixou de existir, lógico [...] minha presença lá também não desfazia mas tão necessária, só se de certa forma né, se ganha uma porcentagem né, lógico. Mas sim, tanto pelo relacionamento mas também pelo que eu empenhei lá, elaborei lá na formação da empresa né, e por uma necessidade né, “e agora o que vamos fazer?”. Não me agradava ir para outro emprego, o emprego que eu tava eu tinha certa autonomia eu tinha... poderia ter liderança, decisões, coisas de repente que no outro emprego, numa outra colocação talvez eu teria que regredir nesse sentido, então o caminho natural que foi, mesmo que o exercício nesse emprego foi um exercício de preparar pra ter seu próprio negócio, eu encarava o negócio como meu próprio negócio também né. **(entrevistado 2)**

Ele continua com o seu relato:

Essa empresa ainda existe, porém não está mais na ativa. À época do *boom* da internet ganhamos terreno e nos consolidamos no segmento de informações para o turismo catarinense. Ainda está no ar, raramente é atualizada, porém é muito popular. **(entrevistado 2)**

Dalí ele nos diz que desenvolvera aptidões para o trabalho necessário à sua empresa atual.

Gabriel: Ah, então o senhor é um engenheiro elétrico, né? E um quase economista?

Entrevistado 2: É, eu fiz pouca cadeira de economia, um pouco de cadeira de engenharia elétrica, mas não me formei e então tenho um pouco de formação, um pouco, mais sei lá, tenho o perfil um pouco mais cartesiano que a própria engenharia, é acaba definindo mais. Daí fui pra programação, um pouco de internet e acabei fazendo curso de *design*, onde me formei em *designer*, então acabei indo pra uma formação mas não tão cartesiana, assim, na verdade, um pouco então acabei ficando com um perfil. É um

pouco mais abrangente e não tão tecnicista como engenheiro tem particularmente, tem seu objetivo, e também não tão subjetivo, também não no mundo das ideias como talvez um curso de *design* sozinho pode acabar proporcionando. Então isso ajudou bastante.

Gabriel: Bastante generalista sua formação, hein?

Entrevistado 2: É, exatamente, e o curso do *designer* [...] proporciona esse posicionamento também, né?!

As expectativas sociais e as próprias projeções desse espaço por esses indivíduos exercem uma força de atração, afastando todos os elementos próximos de suas atividades rotineiras que se assemelhem a funções “burocratizadas”, ou seja, ser um “custo-benefício” ou “generalista” são formas de se engajar nesse universo de pouco determinação quanto às oportunidades de sucesso.

Para os *cadres* incubados, definir o momento certo e vincular-se às redes certas são aspectos fundamentais de suas permanências nesse mercado. Neste, o aporte de recursos financeiros depende da aceitação de seus produtos em desenvolvimento como também de espaços elitizados que possam alocar somas cada vez maiores por conta da natureza do produto de TI. Estas somas precisam, no decorrer de suas trajetórias, valorizarem-se ao patamar de produtos inovadores, no fundo, como Boltanski e Chiapelo (2010) afirmam, pela atividade dos grandes num mundo conexcionista.

Afinal, o que poderia ser mais caro para eles do que essa capacidade de definir o que vem a ser uma inovação e, por extensão, as práticas empreendedoras, visionárias, inovadoras nesse segmento? Portanto, a forma que eles empregam para definir um valor estimulante a esses produtos, ao mercado, e às suas empregabilidades implica em pôr em evidência, como preocupação rotineira de suas atividades, a questão sobre o controle desses processos que sinalizam às oportunidades de mercado, os quais apontam para espaços exteriores à incubadora.

Esses espaços exteriores redobram a busca pelas oportunidades mais raras e rentáveis, as quais dão sentido às suas rotinas de trabalho como digno de ascenderem à grandeza da cidade por projetos. Esses espaços financiariam e vinculariam esses profissionais nas malhas sociais do mercado de TI catarinense, nacional e internacional. No exemplo abaixo, temos o seguinte relato:

Mas a verdade mesmo tá lá na rua, a incubadora ajuda no sentido de dizer “tenta ir por ali, talvez a gente possa fazer isso, ajudando”. Mas ela lança várias hipóteses, daí a gente tem que pegar isso, botar no QG da empresa, botar pro mundo real e ver os fatos, verificar, entender quais hipóteses são verdadeiras e ficar nesse ciclo de ajuste. Ela tem ajudado, nesse sentido, não de dizer pra gente que tá certo ou tá errado, nenhuma incubadora faz isso, mas ela dá boas hipóteses pra gente validar no mercado. **(entrevistado 7)**

Percebe-se, com o relato acima, um aspecto fundamental desse mercado de TI e que justifica o papel das incubadoras não somente como espaço virtuoso: existe uma relação de afinidade com as orientações “normalizadoras” da incubadora e da rotina dos profissionais nela inseridos.

Se dar uma resposta aos desafios de criar algo que está longe de qualquer relação distanciada dos estímulos financeiros e dos espaços elitizados que configuram as melhores oportunidades nesse mercado de TI, eles prescrevem esses espaços como democrático ou justo – como uma meta a ser alcançada a favor de todos –, na medida em que boas ideias e o esforço empreendedor assumem relevância como modo explicativo dos processos de inovação.

Os *cadres* que entrevistamos põem à prova a existência do mundo conexionista por suas experiências no mercado de TI e dos benefícios que deteriam uma vez tendo acesso à incubadora. De fato, no relato da entrevista do *cadres* que se intitula como “custo benefício”, depois de inúmeras reclamações das dificuldades que enfrentara e do caráter duvidoso da incubadora, apresenta esta sob o pano de fundo do mérito por ter vencido via preço, e a capacidade de ter criado um negócio relativamente bem-sucedido.

Esse caráter democrático que os *cadres* incubados desejam como da incubadora entra em tensão com a necessidade de possuir certos pré-requisitos (saberes relacionais e técnicos). Estes evidentemente são postos a favor das empresas que trabalham – incidindo na crítica que parte da lógica do mundo do mercado. Por este mundo, os obstáculos de livre associação, a conexão, a fluidez das ideias e a capacidade inovar; portanto, quando capazes de bloquear as redes dos que desejam se inserir via preço, apresentam-se como horizonte dos *cadres* incubados com pouco capital para gerir seus negócios.

O destino dessas empresas se exacerba, haja vista os poucos recursos que os incubados detêm e a relação que precisam desenvolver com novas competências e capacidades organizacionais. Logo, temos um sentido para as indagações dos próprios incubados de uma constante necessidade de expandirem suas redes e, de forma indireta, dos encaixes e das provas efetuadas, as quais se adequam à lógica da gramática dos atos morais: da sucessão dos projetos, símbolo e pretexto para ação e definição dos elos das redes que constroem.

Nesse cenário, a diferença entre um produtor/produto inovador e o papel do empreendedor condiz com os aportes da literatura especializada⁷. Esta versa sobre processos de inovação, como, por exemplo, de arranjos locais de produção, os quais dependem de aprendizados internos às empresas e entre os agentes. Por esses processos de aprendizado, trocam-se experiências e *expertises* numa dinâmica contínua de aprendizado; por outro lado, agentes de todas as esferas sociais interferem reciprocamente no sentido de favorecer ou restringir esses aprendizados que beneficiariam o todo. Portanto, produz-se externalidades sujeitas a ação inata ao empreendedor ou ao ambiente – a incubadora.

A escolha por Florianópolis e toda a malha social que vem sendo valorizadas a favor das pequenas empresas de TI indica ser indispensável a referência à capacidade de elas acionarem distintas redes, quer a favor dos pequenos negócios, mas também porque posicionar-se num mercado altamente disperso e pautado por novas tecnologias complexifica a relação cliente-empresa-fornecedor.

Logo, o campo de ação dessas empresas atravessa muitas vezes todo o País e também o mercado internacional. Também porque essa “ramificação” do mercado de TI, como se as oportunidades de mercado dependessem das informações e dos parceiros mais distantes, é de fato estruturante das tomadas de posição e fundamental para as condições desejadas de crescimento de suas empresas.

Logo, a opção de escolherem a incubadora como estratégia de inserção profissional e de seus produtos ainda em desenvolvimento é significativa na construção desses espaços exteriores à incubadora em que atuam como também na posição que ocupam no mercado de TI.

Essa posição indica que a incubadora não é somente o único lugar que esses profissionais encontram para terem acesso ao mercado de TI.

⁷ No último capítulo desta dissertação, apresentaremos um registro da forma como nos apropriamos dessa literatura para melhor definirmos o espaço social em que os *cadres* incubados estão inseridos.

No entanto, ela é o mais significativo, haja vista as restrições impostas a entrada de novas empresas e dos capitais que eles estão dispostos a converter em uma trajetória de inovação.

E aí a Revista Exame, com o consulado Britânico, colocou um concurso pro Brasil inteiro: o melhor projeto. O mais inovador iria pra uma rodada de negócios em Londres com tudo pago, né... Só que a gente tava concorrendo um edital sobre o Midi, porque o Midi tinha várias consultorias que o polo [incubadora a que antes faziam parte] não tinha, então aqui a gente tem consultoria de *marketing*, consultoria de planos de negócios. Tando lá e pra cá, no dia da apresentação, de apresentar o produto para a Midi Tecnológico, a gente não pôde comparecer. Teve que mandar outras pessoas. A gente fez o plano de negócios, trabalhou junto, comparecemos em algumas reuniões, mas no dia que a gente ia apresentar não conseguimos ir. Porque a gente estava em Londres, maravilha conhecemos várias pessoas lá na Inglaterra, depois a gente voltou e passo aqui também. [...] Eu vejo que algumas pessoas têm dificuldade pra entrar, aí eu também monitoro, eu conheço tudo, eu analiso todas as empresas que tem pra entrar, vejo se são um pouquinho concorrentes ou não, tem amigos meus que querem entrar, eu converso com eles como ajuda. **(entrevistado 3)**

Os profissionais que ocupam a função de gerência e aspiram a uma maior autonomia na definição dos processos organizacionais estão atentos para esse espaço social como uma necessidade de categorizá-lo em referência às oportunidades percebidas, as quais apontam para espaços externos à incubadora como uma rede. Esta configuraria o mercado de TI e o mercado de trabalho em que estão inseridos.

Em estudo anterior, percebemos as dificuldades dos caminhos percorridos por candidatos que pleitearam uma vaga na incubadora. No dia em que entrevistamos “sou custo-benefício”, ele nos relatou que depois de muitos anos tentado uma vaga na incubadora conseguira passar pela seleção um mês antes.

Eu falava pra eles: pô cara, mas beleza. Vamos lá, vamos apresentar. Quando falava em apresentar o cara já se borrava. Se segurava na cadeira e então eu que tinha que fazer meio essa politicagem. Eu ia lá apresentava e defendia e fazia planos de negócio. (BOZZANO, 2010, p. 62).

As dificuldades desse mercado são marcadas também pela forma como definem suas entradas na incubadora. A esse respeito, uma diretora da Midi Tecnológico, entrevistada para presente dissertação, aponta-nos uma estratégia comum de reconversão dos capitais financeiro, social e familiar desse grupo de profissionais e futuros donos de negócios. Segue que, em sua avaliação,

No setor, ninguém sonhou em ser da área tecnológica porque ela é uma área nova: eles dizem “eu não procurei ser administrador, fiz automação e agora tenho toda essa papelada” [...] O Midi não pode ser um hotel. Eles não podem ficar em suas zonas de conforto, ficar programando e não aproveitar as oportunidades e desafios que a incubadora propõe. Eles não querem muitas vezes fazerem. [...] 90% dos candidatos são alunos e ex-alunos da UFSC. Eles são estimulados por colegas e a família a tocarem o negócio que iniciaram. Eles apresentam um plano de negócio e precisam ter um “paitrocínio” porque eles precisam se sustentar por um tempo.

A partir das tomadas de posição pelos *cadres* no mercado de TI, temos uma indistinção entre a empresa em que atuam e seus destinos nesse mercado, resultando num trabalho de grande intensidade. Esse trabalho implica em engajamento ativo a favor de suas empresas, que pelas redes definem os atributos e contornos de suas atividades de trabalho. No relato de nosso entrevistado, em vista desses questionamentos, temos o que segue:

um ponto interessante aqui da empresa é essa questão de incubar, porque a gente incubou a empresa, mas na verdade a gente incubou um projeto, um projeto que a gente já queria ter incubado como empresa alguns anos antes. Nós iniciamos o processo da incubação em 2010,

estamos em 2012 agora, estamos estudando a possibilidade de renegociar esse prazo. A diferença da nossa empresa talvez para as outras empresas “padrão” é que a gente já tinha um histórico como empresa desde 2004, 2005... a gente tentou a incubação naquela época, mas não conseguiu, por vagas... mas também abandonamos a ideia de incubar e decidimos tocar a empresa por nós mesmos. De lá até o processo de incubar, agora, a gente tem um histórico comercial que proporcionou a gente a ter acesso a grandes consumidores dos nossos produtos, não necessariamente clientes, porque clientes a gente só conseguiu realmente efetivar depois que incubamos, e começamos a ter uma ação mais ativa no mercado, não só trabalhando com parceiros e tal [...]. Em algum momento, a empresa nos aborda ou a gente faz o mesmo, já que o nicho de mercado de trabalho que não é o nosso, “você por aqui e a gente por aí”. E hoje em dia nós dividimos os clientes com vários parceiros, cada um atuando na sua área de uma forma cooperativa, que é uma questão bacana. Empresas incubadas aqui, mas outras empresas de portes maiores. (entrevistado 2)

Do ponto de vista da capacidade individual de engajar-se nesse mercado de TI, assim como a sucessão de projetos que marca o âmbito da empresa, outro incubado, na esteira desse argumento, nos diz: “então, por exemplo, eu era muito curioso... outra coisa do empreendimento: a gente também tem que ter um pouco de sorte. Se não tiver, é muito difícil, uma hora ou outra você tem que dar um pouco de sorte” (entrevistado 1).

Gabriel: Você falou em ter um pouco sorte? O que é ter um pouco de sorte? Também ser pessimista demais não é ser realista, né?

Entrevistado 1: Você tem que ser muito otimista e você tem que aguentar o rojão. Tem um monte de coisa que enche o saco fazer, mas você tem que fazer... parte técnica, você resolve problema, vai lá falar com o governo, tenta achar cliente, tem que conversar com as pessoas quando tem

conflito. A gente tem pouco, Graças a Deus, mas tem tudo.

Em compensação, a essa descrição do que caracterizaria um arroubo de sorte, que parte de suas rotinas de trabalho, existe uma alta carga de risco atrelada às oportunidades de mercado que vislumbram. Portanto, a necessidade de confiarem em suas empresas e de sua contrapartida como um arroubo de sorte direciona-os para a instabilidade desse mercado em que estão inseridos. Com esse entrevistado, temos o seguinte relato:

Então tem esse risco. Quando tem esse risco, você tem que estar sempre cuidando dos conhecidos. Talvez seja por isso que é muito cativante pro lado do empreendedor, ele gosta daquela coisa, de vender empadinha na porta do colégio. Mas é muito entediante, é um negocio que vai encher o saco. Claro que o cara não vai querer pular de um precipício, assumir um risco muito alto. Mas essa questão aí que acho que é reverente pra qualquer tipo de tecnologia, é isso aí, todo mundo vai reclamar, não tem como fugir disso daí. **(entrevistado 1)**

Segue que a posição que ocupam como *cadres* retém-se na noção de profissão outra elaboração desses dilemas, que os colocamos entre uma inserção instigante e os riscos que adviriam de permanecer nesse mercado, e, por outro lado, dos benefícios de criarem laços importantes que dão permanência nesse mundo instável:

[...] é assim, o mercado, importa muita confiança, muito mais que a qualidade do produto no momento, e a pessoa confia em você e às vezes pode comprar o teu produto sabendo que não tá tão bom, e vai te dar todo o suporte, não vai deixar ele na mão e tal. Com isso, a parte mais importante de uma incubadora é a confiança que você começa a criar com outros empresários, a troca de experiência. A gente aqui troca muita experiência; a gente reuni, compartilha oportunidade, a gente lê edital pro outro. Realmente, a ideia é formar uma parceria cada vez mais forte entre eles a nível de corretora, de

incubadora, e a nível de cidade, e quem sabe no futuro de estado. Rola uma parceira. **(entrevistado 3)**

A crítica que o entrevistado desenvolve abaixo, a partir do mundo industrial, é potente para dar sentido a esses dilemas. Os aspectos supostamente “atrasados ou degradantes” a que estariam sujeitos no trabalho, os quais estão vinculados em sua concepção aos postos de trabalho e ao uso técnica voltada para um fim específico, são destacados como pouco produtivos, pouco úteis:

[...] eu, particularmente, nunca procurei emprego porque não achava necessário, achava que ia agregar muito mais valor à sociedade gerando emprego do que ocupando emprego, então sempre tive essa visão. Mas, daí quando a gente quer ter uma empresa, você vem de uma classe média e tal, muitos têm a administração como uma primeira opção, eu já vi como aprender um ofício. Vim pra ciências da computação para aprender um ofício. **(entrevistado 3)**

O entrevistado se preocupa em valorizar a polissemia da ideia de qualificação e reler a noção de profissão em face das demandas de engajamento num mundo em rede: ele soube perceber (empreender?) quais eram as melhores opções de emprego e porque atinge elos mais ricos em experiências estimulantes, as quais valorizam os produtos e o espaço social em que está inscrito.

Vimos que a entrada na incubadora é um período significativo e que define esse mercado em que estão inseridos. As dores desse mundo são refratadas naqueles que ascendem à condição de grandes, que esperam e conseguem materializar em suas histórias de sucesso, de empreendedorismo e inovação um caminho estimulante e reproduzível para aqueles que desejam trilhá-lo. Podemos agora avaliar como se estrutura o mercado de TI que esses *cadres* estão inseridos e os desafios de nele permanecer para tornarem-se exemplo de estima e objeto de interesse da sociedade como caminho e modelo de engajamento para o trabalho instável.

5 O MERCADO DE TI E A ASCENSÃO DOS GRANDES NO MUNDO CONEXIONISTA: OS NOVOS GERENTES

Seguindo os contornos teóricos de Roselino (2006), há um novo mercado no qual um setor intermediário de pequenas e médias empresas em expansão são dependentes agudamente de capital para deterem algum espaço e alavancarem seus negócios. O papel que desempenham como novos gerentes, como *cadres*, atesta essa relação entre esses capitais demandados, o saber intelectual e o destino de suas empresas.

Nesse mercado, as empresas hoje enxutas estariam mais adaptadas a um novo jogo, um padrão de interação no qual a implementação de práticas e valores “flexíveis” de trabalho são imperiosas. Dessa forma, investigamos as garantias de sobrevivência disponíveis nesse mercado e os estímulos para o engajamento – ou seja, o destino de suas próprias empresas – que são exploradas pelos profissionais em posição de gerência, em referência à gramática do mundo conexcionista.

As informações que temos disponíveis sobre o rendimento do setor de TI datam de 2006 até 2008. Nela vemos que o faturamento das regiões que compõem o cenário espacial do setor – Florianópolis, Blumenau e Joinville –, correspondendo à cifra de 1,5 bilhões de reais (ABES, 2006). A participação das grandes empresas compõe um pouco mais da metade desse faturamento, em seguida estão as médias empresas, e destacam uma parte menor de participação as pequenas empresas.

Ademais, segundo o *site* da ABES (2006), a evolução do faturamento no setor indica que a distribuição desse montante segue uma tendência atualmente homogênea. Segundo o mesmo *site*, para o ano de 2006, o faturamento total do setor, em nível nacional, girava em torno de 15 bilhões, sendo que para o ano de 2010 ficaria em torno de 18 bilhões. Em 2012, a previsão era um aumento de 20%, chegando a cerca de 22 bilhões.

Segue-se que

[...] as micro e pequenas empresas representam, respectivamente, 93,6% e 5,2% dos estabelecimentos do setor de tecnologia do estado. As empresas desse porte somaram 10.607 empregos, o equivalente a 39,7% dos postos formais de trabalho. (SEBRAE, 2010, p. 11).

Neste cenário, os grandes do mundo conexionista desenvolvem provas sobre a plausibilidade das oportunidades de mercado que a eles é disponibilizado e posta em relevo ao questionarem as poucas oportunidades de entrada nesse mercado de TI. Dessa forma, quando em seus relatos sobre os clientes em potencial e as barreiras de entrada são apresentadas à luz de outros mundos – do mercado e da indústria – dá-se a coerência necessária as críticas, polêmicas e as provas suscitadas em direção ao mundo em rede, aos projetos, às equipes, aos produtos de TI: agora, temos um novo tipo de registro no qual os incubados fazem referência e que pelas suas permanências no mundo do trabalho teremos acesso privilegiado.

Registra-se nosso interesse de acompanharmos os argumentos de Roselino (2006) sobre as mudanças quanto ao conteúdo e à formas de organização do trabalho no mercado de TI brasileiro.

Entendemos que existe nesse mercado uma “margem de manobra” na forma em que são traduzidas as oportunidades de entrada e das demandas por um trabalho de intenso engajamento. Os nichos em que as empresas atuam e os desafios de nele permanecer atestam uma cultura de empresa: as garantias que os direcionam a valorizar o mundo conexionista como uma ordem possível de existir.

Principalmente porque, ao direcionarem suas energias a favor dos processos de produção, de seleção e de fidelização dos clientes e do nicho em que atuam, permanecer nele aponta para seus percursos flexíveis como uma virtude e como valores e competências relacionais, como proatividade, polivalência, estratégias de gerir suas empresas e conhecimentos técnicos a favor de suas empresas.

5.1 Uma leitura sobre a configuração do mercado de TI brasileiro

No Brasil, as primeiras iniciativas de desenvolvimento desse mercado de TI foram implementadas por uma política de reserva de mercado datada desde 1969, terminado em 1992. Entretanto, com o governo Collor, a política de abertura a investimentos internacionais e de liberalização do comércio nacional resultara em sucateamento de segmentos da indústria nacional.

Segundo Evans (2004), o que restara de um protecionismo do mercado de TI brasileiro, quando ousava impedir a entrega de bandeja ao mercado internacional, caracterizou-se como marcadamente pouco eficaz e crítico da burocracia estatal. Ficaram patentes as restrições

impostas à produção nacional: obsoleta em sua origem, privilegiava a importação da maioria das partes de mini computadores de uso pessoal como estratégia nacional de desenvolvimento econômico

Nesse setor, o caso da empresa Cobra, que despontava internacionalmente em vista de seus avanços tecnológicos, e que apesar de todas as dificuldades no País sucumbem ao peso da estrutura burocrática. As parcerias com empresas chaves permitem à empresa produzir tecnologia de ponta em determinados *softwares*, lançando vários produtos no mercado, mas subseqüentemente é descapitalizada por conta das políticas de restrição ao crédito e corte de despesas na década de 1980 (EVANS, 2004).

É comum a constatação de que as políticas públicas voltadas para o crescimento das empresas de tecnologia são deficitárias e pouco estratégicas quanto ao real potencial de crescimento no Brasil. Entretanto, não é o que sugere Roselino (2006), ao avaliar o plano de “Política Industrial Tecnológica e de Comércio Exterior” (PICTE) para os anos de 2004 à 2008. Esse plano de crescimento tivera como objetivo o aumento da estrutura produtiva, a capacidade de inovação das empresas e a inserção internacional do País, principalmente, no que diz respeito à consolidação de mercados aos produtos e serviços de *softwares*.

No que diz respeito às políticas fiscais do setor, no ano de 2011 passaram pelo Senado as medidas provisória 540/2011 e 541/2011 sob a égide do plano “Brasil Maior”. O principal objetivo dessa medida, atualmente já transformada em lei, era desonerar a folha de pagamento do setor de TI, que deixarão de recolher a alíquota de 20% para a Previdência Social, sendo cobrados agora sob um percentual de 2,5% de seu faturamento.

A Lei de Informática e Lei da Inovação de 2004 dizem respeito também, em sua essência, ao destino dos incentivos fiscais à produção de bens e serviços para o setor de TI. As empresas que investirem 5% de seu faturamento bruto em P & D receberiam redução do imposto sobre produtos industrializados (IPI). Para o PICTE, o que caracteriza a relevância o setor de TI deve estar subentendido dentro destes parâmetros:

- a) apresentam dinamismo crescente e sustentável;
- b) são intensivos em pesquisa e desenvolvimento (P&D);
- c) relacionam-se diretamente com a inovação de processos, produtos e formas de uso;

- d) têm efeito indutor de melhorias em outras cadeias produtivas; e
- e) apresentam potencial para o desenvolvimento de vantagens comparativas dinâmicas. (ROSELINO, 2006, p. 4).

Para Roselino (2006, p. 159), o mercado de TI caracteriza-se pela “[...] presença transversal do *software* em diversas cadeias produtivas, como promotor de efeitos transformadores sobre outras atividades econômicas”. Almejou-se, em decorrência dessa constatação, aprofundar e ampliar as possibilidades de articulação de “opções estratégicas” de desenvolvimento econômico, que se aglutinariam com o *software*, visto que ele se aplica às indústrias mais variadas como fármacos, semicondutores e bens de capital.

A pertinência desse questionamento, para as oportunidades de mercado reservadas aos incubados que estudamos, reitera-nos que as pequenas empresas nele inseridas são altamente dependentes do capital-destreza de seus gerentes-profissionais: desse conjunto de capitais financeiros, sociais e culturais que apontam para uma experiência flexível de suas rotinas laborais, os quais são valorizados na medida em que favorecem as empresas em que atuam.

Partimos da hipótese de que os recursos que eles têm disponíveis são insuficientes frente às demandas de capital para solavancarem seus negócios. Portanto, outras alternativas devem apresentar-se como estimulantes e garantir suas presenças nesse mercado.

Tudo indica que, nesse mercado em formação, a relação que eles têm com seus capitais-destreza atesta o fato de dependerem de grandes empresas e grandes investidores e, mediante a participação destas, podem perceber brechas para suas estratégias de mercado. Essas estratégias de mercado, por sua vez, são altamente dependentes da otimização de todos os recursos disponíveis – que são pouquíssimos, fora o capital intelectual que possuem.

Um entrevistado nos relata sua história de vinda para o Brasil. Na época, estavam sendo feitos grandes investimentos dentro da égide dos programas de inovação do Governo Federal. Fora chamado para ocupar posição chave nesse processo; coordenara mais de quinze pessoas e inúmeros projetos em desenvolvimento. Sobre esse cenário, eles nos diz que:

O ambiente limpo que tem que ter pra ter essas fábricas, pra fabricar esses chips, ele custa 300,

400... gastaram pra limpar, entendeu? Na verdade, foi ignorância do pessoal de achar que aquilo... então foram descobrir no meio do caminho, então em 2005, 2006 conseguiram aprovar e começar. Então descobriram quatro anos depois que aquilo custa não 10, 20 milhões, e sim meio milhão, e ainda hoje não tá operando, depois é outra história. *Aí beleza... (entrevistado 1)*

Ele nos traz a questão da participação do Estado na criação de um mercado de TI. Em sua percepção, existe o aspecto da ineficiência da atuação do governo, a qual é descompassada com a alta dinâmica desse mercado.

E a gente tava criando projetos, no começo a gente estava com uma empresa lá. O governo teve que induzir o projeto, porque o mercado ainda existe de forma com uma pequena em relação ao mercado lá fora. O que o governo fez, vamos fazer isso, chip, mas e agora, que empresa vai comprar chip? Hoje em dia se compra muita coisa pronta, então ele teve que induzir o mercado, foi lá e abriu editais onde a financiadora bancava pra uma empresa. Se você tem um produto com a qualidade de fora, agora você tem brasileiro. E a financiadora está pagando pra você empresa. Por um lado ele apoiou o nascimento dessa indústria, só que por outro lado, ele não lembrou que tem que induzir o mercado. Então foi isso que aconteceu durante os dois anos que eu tive lá. Faltou indução no projeto, a gente foi lá, criou o chip. Na verdade, pra você ser competitivo no mercado, ela tinha que inovar, ela tinha que entender o que podia fazer com aquela ferramenta. **(entrevistado 1)**

Procuramos defender que, em seu relato, se atesta a legitimidade e a força da cidade por projetos. Por ele, podemos refazer as demandas de engajamento condizentes com as prerrogativas e os valores como uma convenção em forma de rede. O mercado em que esse entrevistado está inserido, no qual atingir possivelmente sucesso ou irá manter-se empregado, deve ser apresentado como uma necessidade imperiosa de

engajamento em prol de seu favorecimento como uma convenção – um modelo de justiça que lastreia a experiência moral e cotidiana.

Nesse mercado, encontramos uma variedade de modelos de empresas – ou seja, a ideia que tem da forma organizacional da empresa e das lógicas de recrutamento para o trabalho – os quais são altamente dependentes dos segmentos (nichos) em que atuam. Entretanto, adentrar nesse mercado é sugerido, na fala de nossos entrevistados, como uma fonte de angústia e dúvidas para o engajamento ativo.

Logo, pelas oportunidades que se apresentam para aqueles que trilham o caminho de “sucesso” dos grandes, outros profissionais-gerentes atuarão e formularão suas estratégias de crescimento dos negócios e de suas empregabilidades. Nesse sentido, os exemplos das histórias dos que vencem no mercado de TI incidem diretamente, como discurso dominante, sobre a natureza do mercado de trabalho. Este é qualificado a favor das oportunidades restritas àqueles que “sabem ser” em vez de somente fazer, que empreendem e inovam em vez de meramente trabalharem em suas ocupações.

O resultado esperado, quando procuramos entender a função desse tipo de relato que inova e empreende, está na formulação de polêmicas sobre as oportunidades disponíveis nesse mercado. Desse modo, a análise desenvolvida por Roselino (2006) versa sobre a necessidade percebida de aprimoramento dos dispositivos teóricos que o descrevem como espaço dinâmico e democrático. Essa descrição apresenta-se bastante comum sobre os benefícios de implementação das políticas de desenvolvimento econômico para o setor, como também na forma de um discurso sobre a cultura empreendedora amplamente divulgada nesse setor.

Não se trata de avaliar os limites das políticas públicas de desenvolvimento econômico para o setor, nem de apresentá-lo como um espaço oculto que ninguém soube sua exata proporção cabida. Desse modo, fica claro que não são somente os contornos sobre a natureza desse mercado que desejamos investigar, mas sim uma função de “polêmica” (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010), de disputa ou agravo suscitado por sua recente transformação como espaço social almejado.

O autor confronta diretamente as análises de inúmeras instituições credenciadas e que trazem, sem embargo, detalhadamente a evolução do setor de TI mundial e nacional. Não nos propomos entrar a fundo nessa discussão. Trata-se de perceber, na fala de nossos entrevistados e no questionamento de Roselino (2006), a busca por um espaço de manobra, um lugar em que pequenas empresas possam atuar

de forma a produzir conhecimento, inovação e produtos capazes de competir em nível nacional e internacional.

Entendemos que o resultado mais predominante daquele discurso mencionado sobre o resultado pífio da participação das empresas nacionais – porém, resultando numa análise que afirma sua natureza promissora de crescimento e dinamismo, democrática e aberta – está na forma em que ele é apropriado pelas pequenas empresas que acompanham os sinais desse mercado.

As interpretações teóricas sobre a natureza do mercado de TI ou dos incubados referem-se ao horizonte de temas, valores, dispositivos e demandas na forma de críticas e provas suscitadas pela cidade do mercado e da indústria, ou seja, sobre as melhores oportunidades de mercado para as empresas que nele iniciam. Essas interpretações dependem das garantias encontradas dos que nele estão inseridos a se engajarem ativamente a favor dos processos de flexibilização: dos projetos, das equipes em vez da hierarquia, de percursos flexíveis como um ideal de aventura e autenticidade.

Encontramos uma dificuldade, no enfoque adotado pelo autor, de enquadrar sua nova proposta de metodologia. Porém, a vantagem para nossa pesquisa que essas dificuldades trazem está em sua capacidade de colocar uma reivindicação de reparação de agravo – tanto porque dispositivos ou provas não funcionam – que partem da cidade da indústria e do mercado.

Para Roselino (2006), respondendo à pergunta formulada, é equivocado refletirmos sobre essa nova realidade do mercado de trabalho quando pautamo-nos em *rankings*, em que somente as grandes empresas internacionais predominariam, e também em segmentos específicos desse mesmo mercado.

Segundo o Roselino (2006), a participação das empresas nacionais é superior ao que se supõem, reproduzindo um “padrão” de atuação para as novas pequenas empresas que estão iniciando nesse mercado. Acrescenta-se a isso o papel as empresas de TI deteriam por incorrer em uma transversalidade nas cadeias produtivas, ou seja, elas estariam “dispersas nos mais diversos setores econômicos” (p. 162).

As dificuldades de definição do mercado informacional ficam ressaltadas pela amplitude de seus limites, como podemos perceber em seguida:

O setor TIC pode ser considerado como a combinação de atividades industriais, comerciais e de serviços, que capturam eletronicamente,

transmitem e disseminam dados e informação e comercializam equipamentos e produtos intrinsecamente vinculados a esse processo. (IBGE, 2009, p. 12).

Roselino (2006) problematiza as análises sobre a estrutura da indústria de *software* e TI até o momento efetuado. Para o autor, os estudos do IBGE e, em plano internacional, os da OCDE, excluem da análise atividades importantes e que incidiriam na cadeia de produção e criação de conteúdo em *software*.

O autor parte do pressuposto de que as avaliações oficiais estão equivocadas porque não distinguem quais inovações são realizadas em empresas pequenas daquelas provenientes de empresas de tamanho médio. Outra fonte de inquietação está na exclusão, para o autor bastante questionável, de setores como – na época – a telecomunicação, que não estavam incluídos nestas pesquisas e que correspondem a uma parcela significativa das inovações efetuadas em plano nacional.

O autor avalia a concepção desse mercado em sua aceção oficial ou dominante no quesito tamanho das empresas, faturamento para o setor, investimento em P&D e a capacidade de engendrar inovações, principalmente por sua presença na cadeia de produção. Para o autor, o poder financeiro de um empresa muitas vezes sintetiza um desses elementos em detrimento de outros. Caso queiramos avaliar uma dinâmica mais fina do processo de inovação, faz-se necessário uma revisão do estatuto da empresa de grande porte financeiro nesse segmento.

A partir desse ponto de vista, para Botelho, Carrijo e Kamasaki (2007), as grandes empresas que se encontram nos segmentos de ponta, ou seja, com intensivo investimento em P&D, relacionam-se com as pequenas empresas de uma maneira peculiar, já que “[...] a vantagem relativa na inovação é sustentada pelas firmas pequenas” (p.343).

Portanto, a crítica dos autores incide diretamente na ideia de que o conhecimento não seria passível de apropriação absoluta, o qual seria controlado pelo acesso da forma que privilegia a capitalização dessa riqueza imaterial. Agora, se levarmos o argumento do autor às últimas consequências, as grandes empresas dependem diretamente da atuação das pequenas empresas para os processos globais de inovação. Por que não levar a sério o papel que elas desempenham e o lugar que elas ocupam na construção desse mercado?

A relevância das pequenas e médias empresas (PMEs) para a inovação dos processos tecnológicos, em âmbito global, também é

bastante proeminente para as empresas europeias e estadunidenses. Roselino (2006) afirma o caráter constante e evolutivo da participação dessas empresas, chegando para o bloco europeu a 40% de todas as inovações incorporadas por patentes e nos EUA a quase 30%.

Seguindo essa constatação, destaca-se em primeiro lugar as inúmeras oportunidades tecnológicas que se apresentam para PMEs no mercado de TI. Elas ocupariam nesse mercado a função de preencher demandas de trabalho estruturadas diferencialmente. Isto se explica em vista de suas capacidades de agregar valor a um processo global de produção, “[...] cujos requerimentos tecnológicos específicos dificultam a produção em série e favorecem a existência de nichos” (BOTELHO; CARRIJO; KAMASAKI, 2007, p. 337).

Segundo Paviet (1992 Botelho; Carrijo; Kamasaki, 2007), esses nichos dependem da própria relação que as pequenas empresas têm nesse cenário de produção flexível em sintonia com as demandas das grandes empresas. Porém, destaca-se a capacidade dessas pequenas empresas em usar estratégias de valorização dos produtos e serviços a favor de seus clientes, em que um tipo de estrutura organizacional enxuta desempenha papel predominante.

São duas as consequências para o futuro das pequenas e média empresas: elas se apropriam de maneira decrescente das vantagens competitivas derivadas dos avanços tecnológicos à medida que grandes empresas se beneficiam delas por conta de sua capacidade de produção em escala. Entretanto, suas formas organizacionais flexíveis permitiriam maior estabilidade e simetria dos recursos utilizados e dos papéis esperados de seus trabalhadores no setor de alto valor agregado. (BOTELHO; CARRIJO; KAMASAKI, 2007).

Outra característica desse mercado e do papel das pequenas e médias empresas está na forma como captam e desenvolvem P&D. Elas aproveitariam de maneira mais eficiente as “*splillovers*” (respingos ou sobras) de instituições de pesquisa e de outros parceiros (BOTELHO; CARRIJO; KAMASAKI, 2007). Soma-se a essa constatação a questão das patentes: elas não explicariam as descobertas rotineiras dessas pequenas empresas e de como sua utilidade se aplica a uma noção de ciclo de produtividade dos produtos tecnológicos, ou seja, a necessidade de incrementar por justaposição conteúdos intensivos em capital humano.

Para os autores (2007) as estatísticas oficiais não exploram essas nuances indispensáveis para mapearmos esse novo cenário. Para tanto, Roselino (2006) desenvolve um útil arrazoado da indústria de TI, cruzando fontes de receita de quase mil empresas (985) que na época

eram responsáveis por 86,5% do valor operacional no setor. Essa situação permitiu a elaboração de uma taxionomia composta de três segmentos: “[...] serviços em *software* de baixo valor, serviços em *software* de alto valor e *software*-produto” (ROSELINO, 2006, p. 163).

Primeiramente, ele explora a distribuição regional do mercado de TI nacional. Para ele, fica patente que na Região Sudeste concentra-se “[...] 80% da receita operacional líquida total oriunda dessas atividades [...], onde encontram-se também cerca de 71% das empresas e 61% das ocupações”. Nessa região, localizam-se as empresas com maior produtividade, “[...] indicada pelo faturamento por pessoa ocupada. Em média, nas empresas localizadas na Região Sudeste, a receita operacional líquida obtida por cada pessoa ocupada é mais do que o dobro do valor encontrado em outras regiões”.

Acrescenta-se a essa divisão regional do mercado de TI a predominância de empresas localizadas no segmento de baixo valor agregado, que concentram 56% das empresas e representa 61% do valor total da receita operacional líquida no setor.

Percebe-se que as empresas brasileiras privadas voltadas ao desenvolvimento de *serviços de baixo valor agregado* são em média maiores (em termos de receita operacional líquida média e pessoal ocupado), do que aquelas que são voltadas aos segmentos mais dinâmicos, o que possivelmente se explique pelo ambiente mais confortável para o desenvolvimento de seus negócios, marcado por menores pressões competitivas por parte de concorrentes estrangeiros. (ROSELINO, 2006, p. 175-176).

Os serviços de *software* de baixo valor são caracterizados por rotinas que não dependem de conhecimentos altamente especializados. Esses serviços são

[...] atividades rotineiras de codificação, alimentação de sistemas de informação, especialmente aqueles relacionados com a manutenção e processamento de banco de dados para terceiros, como lista de assinantes de serviços telefônicos, clientes de seguradoras ou usuários de serviços públicos. (ROSELINO, 2006, p.168).

O perfil profissional que predomina é uma mão de obra de média qualificação (perfil técnico), atuando em empresas que apresentam pequenas possibilidades de ganhos de escala.

O determinante fundamental da competitividade é o custo do desenvolvimento, estreitamente vinculado ao custo da mão de obra. A natureza desses serviços, caracterizada pela inexistência de restrições tecnológicas relevantes, assim como o conteúdo pouco intensivo em conhecimentos específicos, resulta em menores possibilidades de *diferenciação dos produtos/serviços*, e no predomínio da concorrência *baseada em preço*. (ROSELINO, 2006, p. 169).

Com a definição da categoria “*software*, produto ou pacote”, a valorização do produto, a partir do mundo do mercado, depende de como suas características são ressaltadas como produto que concorre pelo preço. Mais próximo de uma mercadoria “material”, já que é exposto em prateleiras e divulgado por canais especializados de *marketing*, “[...] os retornos crescentes de escala desempenham um papel fundamental para o sucesso de qualquer produto” (ROSELINO, 2006, p. 171).

Isso faz desse segmento pouco atento a necessidades particulares de seu público consumidor, portanto, pouco propenso a identificar ou nomear um produto como inovador a partir de suas “idiosincrasias”. Aqui se encontram, por exemplo, as empresas brasileiras voltadas ao desenvolvimento de *software* para gestão empresarial, que normalmente evoluíram de serviços especializados para soluções “empacotadas” (ROSELINO, 2006, p. 176).

Um entrevistado, em pesquisa anterior, define sua empresa como “um sistema de *site* a jato” (BOZZANO, 2010, p. 60). Esse sistema teria uma série de vantagens competitivas porque teria como mercado empresas de médio porte. A entrevista é esclarecedora em vista das oportunidades e do tipo de negócio predominantes no mercado de TI.

“[...] eu desenvolvi um produto que na época a gente chamou de (*high site*), que era uma ferramenta de *sites* a preço popular”. Hoje, sua empresa tem uma linha de produção – enxuta – de *websites* com base nessa plataforma que desenvolveram na época. “Só que nós tivemos uma sacada que foi aonde fez a revolução do nosso negócio. Que é onde agora a gente está conseguindo essa visão mais exponencial”. Sobre esta plataforma, ele nos detalhara:

Se eu tivesse os construtores [massificado] de *sites*: faça você mesmo, faça um *blog* aqui e agora com 4/5 etapas, e uma agência [que personaliza o produto], nós estamos no meio, hoje nós somos um híbrido entre um construtor de *site* e uma agência. (BOZZANO, 2010, p. 60).

A próxima categoria, o autor denomina de “serviços de alto valor”. Estes são referidos “como [...] *software* sob encomenda”, o qual sugere o desenvolvimento de todas as etapas do processo de produção, que incluiria as fases da análise, projeto, programação (codificação), testes, implantação e documentação.

O autor justifica essa categorização por considerar que partes significativas das empresas, quanto mais se aproximam de um modelo de organização horizontal, mais concentram-se em partes de códigos que se transformam em *software*, os quais dependem de atividades não necessariamente vinculadas ao desenvolvimento de todo o processo de inovação, ou seja, o produto propriamente acabado em todas as suas etapas.

A condição do mercado para esta última categoria de *software*, segundo Roselino (2006, p.166),

conjuga-se então com uma maior complexidade das atividades envolvidas, e com o caráter mais restritivo dos conteúdos tecnológicos, resultando em elementos de reforço a concentração dos mercados e elevadas barreiras à entrada de novos competidores.

Sob o ponto de vista de uma identificação profissional, destaca-se uma expectativa compartilhada por nossos entrevistados de assumirem uma posição que condiz com esses desafios da empresa flexível. Acrescenta-se a essa meta e desejo de transformarem esses desafios em sucesso, a necessidade de criarem laços mais duradouros nesse mercado. Isso porque existe a necessidade de capitalizarem suas empresas e saírem de um patamar que precisam prestar serviços a outras empresas enquanto desenvolvem seus produtos com alto valor de conhecimento e inovação

Para eles consolidarem-se e mesmo entrarem nesse mercado, demanda-se uma necessidade de estímulo, de uma “[...] imagem de confiabilidade, na interação com o usuário e na sofisticação dos

mercados locais” (ROSELINO, 2006, p.169). Nosso entrevistado discorre sobre essa afirmação nos seguintes termos:

O que eles fazem, eles pegavam pessoas com outro nível de conhecimento em TI, um pouco mais experiente que eu, falo é até em nível de vida, assim, que tem experiência com negócio, que tem experiência com cliente, por exemplo. O governo coloca lá, ou uma empresa privada, eu quero um programa assim, você não vai falar eu construo o sistema tal, você vai falar, eu até construir, mas agora eu preciso entender ele, e você vai sentar com o cliente e ver. Então assim, eu fui aprendendo. **(entrevistado 9)**

Essa imagem surge como um traço predominante de suas identidades laborais – que será explorada em toda sua intensidade e complexidade nos próximos capítulos. Ela se relaciona à influência da empresa com as possibilidades de carreira e a valorização de suas rotinas laborais. Portanto, são elementos indispensáveis e realçados em seus aspectos estimulantes para engajamento ativo, os quais se referem às garantias para um trabalho instável.

Sob o ponto de vista da configuração desse mercado, isso ocorreria por conta de uma importância crescente demandada dos *cadres* para que visassem retornos de escala em suas empresas.

[...] eu preciso é de entrada de recursos, então é nisso que a gente ta com a faca no dente, correndo atrás para ter entrada de recursos o mais rápido possível para botar o produto no mercado e que vire um produto de prateleira, [...] agora eu tenho dúvidas qual é o suporte que eu bato e como é que eu faço para caçar recursos, daquele ou daquele como investimento... escrever um plano de negócio, enfim... **(entrevistado 4)**

Para esses retornos de escala, percebem-se cada vez mais práticas de “componentização” e ‘reuso’ de partes de programas ou módulos, na linguagem dos especialistas em computação e engenharia de TI. Podemos perceber que essa componentização se refere às diversas possibilidades de uso dos conteúdos e processos de produção a favor do objetivo principal de inovador no mercado de TI.

Entrevistado 6: uma lixeira eletrônica inteligente pega conteúdo e envia dados para uma base de dados na internet. Pra que pesar lixo eu pergunto? Então, pesa lixo quando você gera um lixo caro, tipo lixo de hospital, que chega dois reais o quilo. Quem faz o gerenciamento de quanto ta recolhendo é a empresa que está recolhendo, e leva para destinação adequada. São várias categorias, elas podem chegar a dois reais. Então, você ta pagando por uma coisa que você não ta controlando então são nicho do mercado que nós estamos querendo atingir.

Gabriel: isso junto com a lixeira, vai todo um negócio de conhecimento embutido:

Entrevistado 6: de logística, de certificação, destinação adequada, passa por toda uma cadeia a Ecobim é apenas uma peça dessa cadeia do sistema maior que a gente ta esboçando, a criação de bolsas de valores de resíduos, a valorização de resíduo que você identifique, sabe onde isso está, você consegue fazer tipo: opa! em vez de dois reais, o cara aqui de Palhoça paga, vem o cara lá de São Paulo com o caminhão e paga dez pra ele. Vai compensar pegar; tem vários serviços e produtos agregados com essa ideia de gerenciamento de resíduos né? é um dos pontos.

Da mesma maneira, outro entrevistado nos relata, agora sob o ponto de vista da formação da marca e de como ela se adequa à dinâmica de componentização das partes do *software*.

A partir de agora, eu vou atuar aqui e não vou mais usar minhas competências lá. Lógico, em nenhum momento a gente deixa um cliente num processo desse desfavorecido, sempre tem outros parceiros para oferecer, outros profissionais pra indicar, sempre deixamos ele bem amparado. Porque assim, agora ele não tá pegando meus serviços, mas depois ele cresce e pega, vamos dizer, educação a distancia, você chega e fala que agora tem demanda pra isso. Aí vou atender ele, com a mesma qualidade que tinha, só que oferecendo um diferencial, porque se eu fosse querer manter ele, eu não ia conseguir, porque eu

não tô acompanhando mais o mercado, não é mais meu foco. Então tem muita gente aqui que tá fazendo isso todo dia pra poder atender melhor. **(entrevistado 6)**

O caminho efetivado por essas empresas que buscam se estabelecer no mercado de TI nacional e catarinense é de utilizarem, como estratégia de mercado, a fidelização de ampla faixa de clientes pelos quais se constroem “[...] sólidas vantagens competitivas associadas ao portfólio de partes e módulos reutilizáveis que pode dispor em sua ‘biblioteca’ de componentes” (ROSELINO, 2006, 173).

[...] a gente tá negociando com a Unimed... a Unimed toma uma decisão... a gente vai botar o produto X em todos os andares, vou fazer um monitoramento de todos os resíduos aqui da Unimed, pronto: o cara vai lá, compra e deu. Aqui na Acmr, a gente estava disponibilizando de graça o nosso projeto piloto, que estava funcionando de graça. A ideia era replicar para todas as cooperativas, e a gente ganharia em cima do mercado de resíduos que se faria ali, uma pequena porcentagem em cima de toda a movimentação financeira. Paguei meus resíduos e matéria prima para reciclar e esse subsídio que vai agregar valor novamente para empresa. **(entrevistado 4)**

A situação de mercado em que essa empresa se encontra perfaz a necessidade de seu gerente colocar à prova o valor do produto e serviço que estão disponibilizando: temos um benéfico relatado que se faz presente na medida em que o cliente transforma-se em parceiro, que acredita no produto, e agrega valor novamente a empresa, ou seja, que contribui para o projeto em desenvolvimento. Portanto, existe uma necessidade incontornável de colocar esse produto sobre o plano da gramática dos projetos, o qual só pode vir a existir se o cliente agrega valor ao produto porque ele precisa participar de seu desenvolvimento.

Da mesma forma, percebemos com outro entrevistado que sua empresa conquistara mercado quando efetivou parcerias, ou seja, clientes que terceirizam seus serviços, ora compartilham atividades afins, a favor de uma terceira empresa. Temos a influência do mundo do mercado, em sua fala, na medida em que a posição da empresa se justifica por apresentar produtos “realmente” inovadores, pois são

aceitos por um preço que a empresa pode disponibilizar no mercado. A relação das pequenas empresas com as líderes no setor, desse modo, são descritas como segue:

Você tem que se submeter a trabalhar por menos, quando você tem uma cliente só, ou quando você tem uma carteira de cliente que possa se resguardar, ter uma política comercial mais uniforme, e isso quando você não tem é complicado. A questão de cooperação é se você fica a mercê do peso institucional que essa empresa exerce sobre a gente. Se essa empresa é muito maior que você, ela exerce barganhas sobre você que você acaba sendo um pouco passivo em algumas opiniões, em algumas questões de negócios. Abre mão de algumas coisas que naturalmente você tivesse plenas condições de autonomia, você trabalharia. (entrevistado 2)

Procuramos avaliar as oportunidades restritas a esse grupo de gerentes que denominamos de *cadres*. A relação entre propriedade e saberes relacionais, incorporados numa trajetória flexível, é destacada como reveladora da posição que ocupam no mundo do trabalho, ou seja, eles precisam dar conta de inúmeras atividades que financiam suas atividades cotidianas, porém possivelmente podendo fazê-los perder o foco no desenvolvimento de produtos com maior valor intensivo de capital humano. Por outro lado, eles precisam também acompanhar essas demandas como forma de darem sentido a esse mercado de Ti e a suas rotinas de trabalho a favor de formas reticulares típicas de um mundo em rede, as quais os permitem orientarem-se a favor de seus negócios. Quando nos referimos às redes que eles constroem, fica implícito a importância de todas as oportunidades que são socialmente construídas, como as incubadoras, para facilitar e amparar especialmente esses empreendedores num processo e etapa decisória de inovação em direção a produtos de alto valor agregado.

5.2 Rotinas de trabalho: rumo aos produtos e serviços inovadores

No capítulo anterior, vimos que a busca pelos melhores rendimentos financeiros os aproximam dos melhores trabalhos, os quais são mais propensos à valorização de processos que desembocam em inovação no setor. Dessa forma, as promessas de sucesso nesse mercado para as pequenas empresas de TI, a partir de espaços elitizados como a incubadora, apresentam-se como uma espécie de mediador – símbolo encarnado na ideia de projeto – para a formulação de evidências e provas para os incubados que desejam ascender à condição de grandes num mundo em rede.

Eles teriam, portanto, boas razões para acreditarem em suas iniciativas de trabalho como motivos moralmente compartilhados e cotidianamente refeitos num mercado altamente instável, os quais são pautados pela flexibilização de seus percursos de trabalho e da demanda de novas competências relacionais a favor das empresas em que atuam.

Desse ponto de vista, temos acesso a um universo laboral no qual a empregabilidade, os saberes e as competências de cunho flexível são indispensáveis como ferramenta cognitiva e cultural desses novos tempos, os quais servem para acompanharmos as rotinas de trabalho dos profissionais no ramo de TI.

Quando nos referimos às suas empregabilidades, retemos uma pergunta fundamental para a construção de seus relatos laborais: por que decidem trilhar esses percursos instáveis em suas empresas de TI, sendo que, prontamente, em suas percepções, são empregáveis em outras empresas, muitas vezes com certa estabilidade ou plano de carreira em vista das dificuldades de consolidarem-se nesse mercado de TI?

Outra dúvida sobre esses indivíduos que falam de suas experiências laborais: se para eles as dificuldades de consolidação dos produtos são enormes, como das tensões que pairam nas rotinas de suas atividades, o que resta? Por que enfatizam uma aproximação entre as rotinas de trabalho e as empresas que administram como se as duas se assemelhassem na definição das oportunidades percebidas de mercado?

Propomos, neste item, analisar os contornos da formação identitária dos *cadres* naquilo que existe de mais específico para nossa pesquisa: a capacidade de classificar o universo informacional e o mercado de trabalho como uma experiência social marcadamente instável.

Como veremos, os perfis laborais que definimos como *cadres* orientam suas condutas pela capacidade de valorização de seus capitais-

destrezas no transcurso de empregos e negócios como uma experiência distintiva. Para eles, o mercado, as empresas, os parceiros, os concorrentes e os clientes, todos recobram uma postura de engajamento para o trabalho nesse universo flexível em seus aspectos “extraordinários” (BERGAMO, 2011) ou “estimulantes” (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010).

Esses traços extraordinários ou estimulantes, por um lado, são explicitados pela alegação generalizada de que suas atividades rotineiras são impedidas por espaços, atividades e todas as referências em seu campo de ação ditas “burocratizadas”. Por outro lado, atesta o sentido de abertura na forma das redes e projetos, os quais ganham maior relevância em relação à posição que ocupam nesse mercado, haja vista a fragilidade e instabilidade típicas que se encontram tanto no sentido dos rendimentos esperados com seus produtos de TI, como do papel que teriam que desempenhar.

Claro, encontramos pessoas com altíssimo capital intelectual e financeiro, mas também justamente o inverso. Todos eles atestam a fidelidade dos princípios esboçados na gramática da cidade por projetos pelo papel que desempenham, de serem os portadores dos traços mais estimados desse mundo.

A conquista de novos mercados e novas invenções, a sobriedade de seus relatos e o olhar focado para a abertura desse mundo em forma de rede atesta a necessidade imperiosa de somas cada vez mais exorbitantes para conduzirem ou implementarem seus negócios, mas também de um olhar sobre esse mundo feito de elos instáveis, facilmente descritos como aberto a todos aqueles que desejarem nele entrar.

Vimos em campo que os poucos clientes adquiridos, as horas extras que trabalham para investirem em seus sonhos são realçados como uma história potente que assumem ao escolherem deixar de serem empregados para virarem empreendedores.

Talvez porque trabalhar para os melhores clientes e por saber executar de forma “exemplar” os códigos, que redundarão em produtos de TI, não necessariamente se somam para eles como real vantagem para a empresa. Visto que a instabilidade desse mercado se destaca, paradoxalmente aqueles elementos não são percebidos ou valorizados como determinantes para o sucesso do produto, e que reiteraria reciprocamente o futuro da empresa e do profissional na gerência dessas empresas.

Se todos estão esperando essa oportunidade de se transformar em um Steve Jobs (alusão aos produtos da marca Apple, valorizada pelo mercado de TI e pelas estratégias “inovadoras” que agregariam uma espécie de valor extraordinário ao produto), somente em parte essas trajetórias exemplares fundamentam as estratégias de inserção profissional e valorização de seus negócios.

Orientar-se nesse mercado depende, em parte, das promessas de sucesso e satisfação das rotinas laborais de cunho intelectualizado. Em contrapartida, como podemos avaliar a capacidade de esses profissionais serem empregáveis e as lógicas que orientam o destino das empresas variarem enormemente?

Nota-se que os recursos e capitais que esses profissionais têm disponíveis os orientam na formulação de duas séries de perguntas, as quais poderíamos inferir como reflexo de suas rotinas laborais no segmento de alto valor em TI: a) sobre a “ação empreendedora/inovadora” nesse mercado instável de TI: o que é, como, quando, onde e com quem empreender/inovar?; e b) os que se denominam os “verdadeiros executivos”, ou seja, como posso me tornar um empreendedor/inovadores de “sucesso”?

Trata-se, portanto, de percebemos nas insígnias do que denominamos, em capítulo anterior, de “verdadeiros executivos”, os atributos dos “grandes” (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010) na cidade por projetos. O foco está nos aspectos estimulantes e no princípio de investimento capazes de nos dar acesso a essa gramática das cidades, em que o uso “excelente”⁸ desses mesmos recursos recobra a preocupação cotidiana de suas atividades de inovação.

Essas perguntas fundamentam os recursos que os profissionais gerentes têm disponíveis, recorrentemente enfatizadas nas entrevistas, numa variedade impressionante dos caminhos que adotaram até o momento da abertura da empresa (BARON; HANNAN, 2005). Essa situação se explica pelos poucos recursos que têm disponíveis, os quais dependerão da capacidade relativa de capitalizar de seus negócios através de outros empregos, recursos particulares, mas também do potencial das redes que estão inseridos haja vista o baixo grau de formalização dos caminhos disponíveis (GUIMARAES, 2010).

⁸ Já que buscamos saber como funciona o uso de seus capitais-destreza na forma de competências relacionais e técnicas – empreendedorismo, polivalência, iniciativa – a favor de suas empresas; e como sabemos que possuem poucos recursos, o destino de suas permanências e sucesso é o objeto de interesse social, haja vista as promessas que pelo exemplo de suas atividades todos poderiam também deter se engajarem-se ativamente, ou seja, assumirem a flexibilização de seus percursos como uma virtude.

Por outro lado, em vista da característica desse segmento em que estão inscritos, o controle de partes ínfimas de um processo global de valorização dos produtos de TI que desenvolvem depende dos vínculos e padrões culturais das empresas que coordenam: deixar de produzir sob tal aspecto incide na penalidade de perda de parcelas de mercado e também num limite organizacional em que outras estratégias são demandadas (*joint-ventures*, prospecção e fidelização de novos clientes e investidores). O resultado que buscamos apresentar no que diz respeito as rotinas de trabalho dos incubados é um tipo de ação que os impelem a confiar nessas redes como um evento inesperado e extraordinário.

Segue que, para esses *cadres*, em suas atividades rotineiras de trabalho, a definição de um produto inovador acompanha uma necessidade atribuída de empreender, a qual se manifesta na forma de relatos que se destacam e remetem a aspectos “extraordinários” (BERGAMO, 2011) ou estimulantes (BOLTANSKI, 2010) de suas rotinas laborais. Esses relatos são o ponto de partida de nossa preocupação em apresentar as atividades desenvolvidas nos primeiros anos de uma empresa de TI, as quais são vistas como vantagens indispensáveis para orientarem-se nesse mercado ao elaborarem uma noção de inovação condizente à posição que ocupam.

Temos o relato de um gestor da Incubadora CELTA, que discorreu acerca do significado de inovação e da importância de dar uma base aos processos de produção e negociação de empresas incubadas. Seguindo nosso argumento, entendemos que o contexto da reflexão desse gestor aponta para uma definição difusa das oportunidades, ou seja, que acena para todos aqueles que desejam ser grandes, existentes para esses profissionais empreenderem e, por extensão, “inovarem” nesse mercado.

O trecho da entrevista abaixo confirma essa condição dos que disputam as insígnias de “verdadeiros executivos”, já que se concentra em casos idealizados, os quais predominam como casos de “sucesso” como referência à construção desse mercado de TI. Como veremos em seguida, trata-se mais que isso:

Uma coisa que a gente foca muito é a inovação. Produtos inovadores. Pelo menos no Brasil. *O que é um produto inovador?* Para nós é... Um exemplo: o primeiro bafômetro construído dentro do Brasil (Etilômetro) na CSP (automação), é claro que já existia no mundo, (mas), foi o primeiro construído na América Latina, aqui no

TECNÓPOLIS. Isso é, para nós, um produto inovador. Depois aconteceu de eles fazerem o bafômetro com canudo descartável. Esta foi uma inovação para o mundo. Nasceu no Brasil, ninguém sabe disso.

Sob essa perspectiva, a busca por inovação atesta uma relação complexa de difícil definição para os incubados. Aliado ao alto conteúdo técnico desses profissionais, a relação que estabelecem com suas atividades rotineiras indica um afastamento desejado dos aspectos que não condizem com essa condição não somente ideal – ou seja, vencer, inovar e ter sucesso – mas que justamente são referidas em suas rotinas laborais na produção de produtos no mercado de TI.

Portanto, estar sempre à procura de novas atividades, de “garimpar” as oportunidades e ampliar os contatos como se fossem uma rede em constante expansão é uma condição indispensável desses profissionais que buscam empreender (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010).

O contrário dessa situação, não “inovar”, delinea aspectos entendidos como “burocráticos”, ou seja, pouco representativo dos “desafios” de elaborar um produto que deve passar da condição de “invenção” – sem fins mercadológicos e que não implica em mudanças “qualitativas” na vida das pessoas – para “inovação”, que é mercantilizável e implica nesse tipo de mudanças.

Segue outra característica da noção de inovação: para os incubados e para aqueles que buscam os maiores rendimentos em empresas *start-ups* (empresas iniciantes de alto valor agregado), uma relação com esse espaço social em que o conhecimento dos resultados sobre a elaboração desse produto pode não ser utilizado.

Entrevistado 1: O que aconteceu foi que nenhum dos nossos projetos, um agora acabou indo, o chip do boi, acabou indo.

Gabriel: Chip do boi?

Entrevistado 1: É, um chip pra você pôr no boi, pra você poder rastrear ele. Ele tem um chip que você lê o número dele, pra você guardar os dados deles. Nossa equipe que projetou isso daí. E esse projeto hoje em dia está indo pro mercado, devagar, mas tá. Mas os restos dos projetos ficaram ali, meio que foram “deletados”.

Aliada a essa condição dos resultados das atividades de produção, existe a necessidade de negociar com os clientes seus desejos, as funcionalidades e capacidades que os produtos deveriam conter. Dessa forma, o que se percebe são rotinas de trabalho pautadas pelo desenvolvimento de códigos, os quais se transformam em funcionalidades, ou seja, dispositivos capazes de gerar, coletar e documentar atividades e processos tecnológicos em relação a outras funcionalidades.

Os programadores e os gerentes de projeto com atribuição de gerência tentam traduzir uma lista de funcionalidades que seus clientes esperam do produto em “[...] projetos realistas e executáveis” (ANDREWS; LAIR; LANDRY, 2005, p. 47).

Escolher um negócio, saber onde, como e com quem trabalhar e investir recursos torna-se uma necessidade imperiosa, tendo em vista as oportunidades que se abrem num jogo em que as competências são apresentadas como que sujeitas à lógica do projeto. Todos estão em prol de um objetivo comum, que tem começo e fim, na medida em que seus participantes podem acrescentar algo que adiciona valor à proposta inicial da empresa, de uma cultura, de uma marca, de uma tradição etc.

Entrevistado 2: Trabalhar a questão da marca?

Gabriel: Isso. O que significa isso? Para você, para empresa?

Entrevistado2: Na nossa área de *design* é tudo. Eu diria que por essa empresa ainda não ser a principal, a gente poderia tá trabalhando melhor a marca. Há muito o que fazer, a gente carrega um legado. Desse tempo todo dentro da empresa, a gente construiu essa qualidade do atendimento, das soluções, assim como varias empresas acabam carregando um legado de péssimo atendimento, ou um atendimento não tão legal, e a gente reconhece, não só a gente, mas os clientes dizem “legal, vocês nos ajudam”, “eu posso contar com vocês”, “eu quero que esse projeto saia com vocês”. Isso é um resultado da questão da marca, da questão da gestão de toda a cultura da gestão, estrutura no atendimento ao cliente, na questão da garantia pela qualidade, estabelecer limites; quando digo limites, é de estabilidades técnicas, financeiras. Muitas vezes a gente teve que dizer não ao projeto, abrir mão do projeto, pela qualidade, pelas expectativas, o valor que estava

se encaminhando pra se entregar durante o projeto não estava compatível.

Podemos separar de forma típica ideal dois tipo de empresas⁹. A primeira tem produtos direcionados a clientes, os quais orientam frequentemente as atividades da empresa às necessidades e aos desejos deles. A outra é o produto ou serviço fechado com a ideia de um público alvo já definido. Porém, nos dois casos, existe a abertura – e os *cadres* estão atentos para esta condição – de valorização de seus produtos caso encontrem oportunidades de otimização dos processos de produção ou tenham acesso a clientes que permitam adquirir escala. (ANDREWS; LAIR; LANDRY, 2005).

Essa condição atesta a posição das empresas que investigamos: pequenas empresas, num segmento de alto valor agregado, e que se adequam a uma estrutura de mercado altamente dinâmica dos processos de valorização de seus produtos, em que também o controle de todos os processos de inovação são dificilmente adquiridos (ROSELINO, 2006).

Dessa forma, em algum momento das suas rotinas laborais, a possibilidade de não inovar orienta suas práticas rotineiras para os atributos de uma ordem flexível, em que as pequenas conquistas, as informações mais recônditas, os parceiros e clientes mais afastados dos vínculos estabelecidos transformam-se em elementos importantes para a valorização de seus produtos e de suas empregabilidades.

Gabriel: Você fala do tempo dele, o ciclo é curto e tudo mais... existe essa coisa de “vamos recomeçar tal ponto do zero”... é sentido uma demanda assim que surge, por exemplo, de um cliente? É possível isso acontecer?

Entrevistado 1: Se ele pagar. Eu já vi projeto ser entregue um lixo, por exemplo. E o cara fez esse projeto porque ele tinha uma patente. E o cara pegou sua patente, contratou a gente lá, pra dizer que ele tinha, além da patente, o direito do produto, depois que a gente foi descobrir isso daí. Cara, acontece várias coisas, nem todos os projetos de uma empresa sai excelente. Ocorre de tudo, tem projeto que o cara vai lá no meio do projeto e não tem um sistema bem definido, ele

⁹ Essa divisão diz respeito também a forma como buscamos caracterizar o mercado de Ti para os incubados. Ver capítulo anterior.

quer fazer mais coisa, ele vai incluindo mais. Aí você fala: “não vai dar tempo”. Ele fala: “não tem problema, eu pago, eu quero que aumente isso daí”. Tudo bem... tem projeto que dá certo, o cara sabe muito bem o que ele quer, ele vai lá, usa teu serviço, tua propriedade intelectual, exatamente na medida para um bom projeto. Existe de tudo, cada projeto é um projeto.

Dessa forma, o *networking* enlaça todos e tudo ao princípio de uma rede. Nesse ambiente da rede, os trabalhadores, os fornecedores e os clientes viram o motivo e a razão para a constante prospecção de elos sempre ricos em oportunidades. Logo, os clientes e os fornecedores das empresas incubadas podem ser vistos por uma lógica em que o mercado predominaria: quando dizem que a melhor estratégia é a confiança e o *networking*, eles se transformam em insumos, ou seja, são parceiros não mais somente de um negócio, mas de um projeto.

Tem que ter a *network*, hoje isso aí é o que vale, tem que conversar com todo mundo, estar sempre querendo que as pessoas da sua volta também estejam bem. As pessoas que estão a sua volta que você quer bem, também vão querer o teu bem. Porque uma hora ou outra são esses caras que são seus clientes, eventualmente vão possuir mais negócios, vão falar bem de você, ou são os seus fornecedores, que vão abrir mais portas. Então, na verdade, não tem mais isso, você tem que ter uma boa relação com esses interlocutores, se não você tá ferrado.

Tomando os dois tipos de produto informacional que já discorremos, “aberto” (direcionado às necessidades dos clientes) e “fechado” (pacote com conjunto de funcionalidades/produto de prateleira pronto para uso), a ideia de “criar” funcionalidades diz respeito a duas coisas: por um lado, a própria atividade rotineira dos programadores em relação aos conteúdos e processos de produção de cunho informacional; por outro, indica as restrições e demandas de engajamento para o trabalho que variam mediante os “projetos” em desenvolvimento (ANDREWS; LAIR; LANDRY, 2005).

Na melhor das hipóteses, ter sucesso materializa-se em oportunidades exponenciais de rendimento – num “arrobó de sorte”, que

condiz muito às expectativas nesse mercado. Porém, no dia a dia dos profissionais que pesquisamos, esse sucesso significa uma forma de se engajar em prol dos processos de valorização dos produtos de TI e também de se orientar nesse espaço em forma de rede, na qual um produto inovador assemelha-se, em muitos aspectos, ao *status* atribuído pelo profissional a si mesmo como um inovador, como alguém que faz o que é preciso ser feito a favor de sua empresa.

vai lá, entende o que o cara quer de informação da internet, então você cria um negócio pra ele, incrementa e entrega pro cara. Então é um negócio bem customizado, é difícil ficar lá, é difícil de crescer nesse modelo, é um modelo que dá muito custo também, uma carga muito grande assim, tem que fazer uma coisa específica pra cada cliente, a área de reaproveitamento da tecnologia é baixa e tal. Então o serviço que a gente tem é nossa competência, basicamente nossa experiência, alguns componentes tecnológicos que a gente consegue reusar, e a gente tem um ou outro produto também, que é um produto que a gente vende. Ele é como se fosse um robô que fica varrendo no *site*, capturando informações e ele entrega esse fluxo, no caso são notícias pra outras empresas poderem utilizar, então eles recebem o fluxo de informação e jogam isso para o sistema deles. E a gente tá trabalhando esse produto, tentando botar ele no mercado e ao mesmo tempo o serviço. A gente tá tentando ganhar dinheiro com ele, e não é difícil quem ganha dinheiro com serviço. Agora com produto não, com o produto tem que acertar o preço, tem que acertar a forma de venda, tem uma série de questões que você tem que ver até se estabelecer no mercado. Então serviço é mais fácil, mas a gente tem uma ideia de não trabalhar muito com o serviço, é um lance que alguns eu comentei. Mas no momento que a gente não consegue botar o produto no mercado você continua com o serviço pra faturar, pra fazer a empresa lucrar. **(entrevistado 7)**

A definição de um produto inovador e de grande valor comercial é vista na contraluz de sua condição como “invenção”: novos processos,

novas funções e descobertas que podem não ser necessariamente mercantilizáveis, porém dependem das oportunidades percebidas sobre a natureza deste espaço até sua ascensão a condição de produto “inovador”.

Atingir o sucesso ou inovar implica uma maneira de agir nesse mercado por parte desses profissionais na posição de gerência. Isto significa que existe uma grande afinidade com a qualificação para o trabalho de cunho intelectualizado e o campo de atuação da empresa nesse mesmo mercado.

Essas oportunidades para inovar têm a ver com restrições presentes aos novos candidatos à consagração no mercado de TI. Essas restrições estão em função das dificuldades de entrar ou acompanhar as demandas referentes ao ciclo de inovação de seus produtos de TI, os quais apontam para a estrutura desse mercado e de um espaço intermediário altamente influente na formação de nichos onde atuam esses profissionais (ROSELINO, 2006). Conforme o relato a seguir, nosso entrevistado se mostra ressentido com as dificuldades para encontrar seu espaço para criar, tendo de se submeter aos códigos de relacionamentos desses nichos de TI.

Entrevistado 1: Às vezes eu não entendia alguma coisa e queria participar mais dos projetos. Eles produziam muitos projetos; os projetos eram legais, desafiantes, então toda aquela onda de trabalhar nesses projetos no primeiro ano era legal, no segundo era legal, mas acabava virando meio que rotina. “Ah, é legal, beleza.” Mas você vai tentando ver o que vai acontecer agora, eu vou começar um negócio do zero, um projeto novo? É, mas às vezes vinham uns negócios que não eram tão novo; morno.

Gabriel: Então você queria poder escolher os projetos?

Entrevistado 1: Isso, no melhor dos casos, era isso, eu poder escolher. Mas você nunca pode, eu queria chegar pro chefe e dizer: “eu fiz um bom trabalho, tem como me dar um projeto desse tipo, me envolver nele?” Só que às vezes demora, ou não tem oportunidade naquele momento, daqui a pouco vai ter...Os caras [colegas e amigos com quem já trabalhara e diz ter ainda vínculo] competem em várias áreas, só que eles estão juntos em várias áreas. Tantas empresas grandes,

ao invés de gastar 20, 30 milhões pra mover um negócio novo, eles se juntam em dois ou três e gastam 5, 10 milhões. Justifica isso e depois cada um vai explorar da maneira que acha melhor o mercado, só que em outras áreas eles competem. Já não tem mais dessa, cara, é meu concorrente e eu não falo com ele. Pelo contrário, deixa eu conversar com ele pra gente ver algumas técnicas na categoria, deixa eu ver o painel que você tá trabalhando que a gente compete, será que a gente não pode fazer um cartel ou alguma coisa desse tipo pra deixar o cara espremer a gente, às vezes tá baixando o preço e diz “não baixa não, tá muito baixo”. Então é muito relativo esse negocio é de “é meu concorrente e não falo com ele”.

As atividades de produção em TI seguem algumas etapas: uma propriamente técnica e sua “atualização” dos conteúdos informacionais, seguida de uma relação de “prospecção” de parceiros para o desenvolvimento de seus produtos e serviços e, por fim, o acompanhamento dos desejos dos clientes que já detêm.

Para tanto, suas rotinas são pautadas pela constante demanda por sistematização dos códigos que compõem o produto em desenvolvimento. Essa sistematização, por sua vez, remete à definição da arquitetura ou do desenho do produto. Isso é bem característico nas atividades de programação, em que os trabalhadores e profissionais atuam e justapõem à produção de códigos seus e de comentários, ou seja, o que esses códigos deveriam fazer antes de sua utilização (ANDREWS; LAIR; LANDRY, 2005).

“Comentar” esses códigos indica uma capacidade de detectar o que eles chamam de *bugs* – entraves recorrentemente antecipados à execução das funcionalidades em construção. Existe uma hierarquização dos profissionais pela capacidade de comentar e executar esses códigos (ANDREWS; LAIR; LANDRY, 2005).

Essa hierarquização diz respeito a um trabalho de intensa relação com as rotinas e à necessidade de seus profissionais se engajarem de forma ativa, ou seja, pautarem-se de acordo com a divisão do trabalho posta nessas empresas e de se adequarem a ela de modo que suas atividades impliquem em uma constante participação e na elaboração dessas etapas de inovação como um evento “extraordinário” (BERGAMO, 2011). Há uma pressão pra a produção desses códigos no espaço de tempo mais curto possível e que faz desta abordagem “uma

escolha racional” entre os programadores e responsáveis pela gerência do projeto

Você quer que eles venham com mais de um jeito de fazer as coisas. Você não quer que eles simplesmente digam “este é o único jeito que pode ser feito”. Pense em outras maneiras que elas possam ser feitas. Tenha uma conversa saudável [entre programadores e gerente de projeto] e resolva isso, e talvez haverá um quarto caminho depois de terem discutido aqueles três. Nós usamos o termo muito [lot], “pense fora da caixa [think outside the box], que quer dizer não fique preso dentro da caixa somente pensando que existem três maneiras de fazer algo. Seja criativo. (ANDREWS; LAIR; LANDRY, tradução livre, 2005, p .48).

As soluções “racionais” não podem ser definidas previamente porque não haveria uma melhor. Entretanto, “a melhor solução” para os limites de uma dada empresa – organização do trabalho e nicho de mercado adotado – redobra os esforços do grupo de programadores para o fato ou a urgência de que suas atividades rotineiras devem ser a mais eficaz para determinado objetivo e que sejam menos trabalhosas: “[...] menos complexa, mais confiável e mais provável de agradar o cliente”. (p.49)

A arquitetura ou o *design* do produto exerce papel fundamental como etapa da produção dos produtos em TI e exemplifica a urgência ou como evento extraordinário atribuída às rotinas de trabalho dos incubados. Segundo Andrews, Lair e Landry (2005, p. 47),

[...] o *design* destaca um quadro geral de como tais funcionalidades serão construídas e delinea as relações entre vários segmentos de funcionalidades no programa. É também um processo de encontrar o melhor caminho para trazer todas as partes do programa juntos, dado os recursos, o tempo e as restrições.

Elas adicionariam valor às funcionalidades esperadas como as mais adequadas para o tipo de desenho (*design*) que estão construindo. As empresas com produtos fechados, ou seja, que estão prontos para o

uso de seus clientes, seguem essa expectativa na organização das rotinas para o trabalho, porém teriam de se “antecipar” às necessidades dos clientes numa escala maior.

Essas necessidades refletem a capacidade de a empresa “solucionar” os problemas que eventualmente aparecem na produção desses códigos que redundarão em funcionalidades. Nesses momentos, os programadores coordenados por gerentes de projetos ou outro gerente responsável discutem quais as melhores soluções para o produto. Normalmente, os traços pessoais dos programadores se destacam haja vista a influência do *design* para a produção de funcionalidades. Como destaca um entrevistado, “[...] mais tempo gastamos desenvolvendo a sua funcionalidade do que codificando”(entrevistado 9).

Em pesquisas de campo na região de Baltimore, nos EUA, aqueles autores (2005.) afirmam que suas surpresas por se depararem “[...] ao contrário da manufatura, à produção de códigos, era extremamente variável”. Eles afirmam que num primeiro nível, a “[...] concepção e execução estão parcialmente unidas”. Existe, além desse primeiro nível, um segundo, no qual

A união do que chamamos de *design* de segundo nível com a codificação em nível de desenvolvimento [do produto] é estratégica: com centenas e mesmo milhares de funcionalidades, seria difícil para um programador líder [gerente de projetos] desempenhar [to perform] esta função e então passá-lo, o *design*, para os programadores. (ANDREWS; LAIR; LANDRY, 2005, p. 48).

Logo, um envolvimento no *design* de segundo nível apresenta-se como uma decisão estratégica, que aumenta o envolvimento pessoal com a empresa na produção do *software* ou produto em TI. Essa experiência de urgência das rotinas laborais traduzem os esforços de produção de códigos, passando ou reiterando a elaboração dos *designs* ou da arquitetura como caminho necessário para a “criação” de novas funcionalidades, ou seja, “novos” produtos informacionais. Entre as diversas opções de funcionalidade que surgem para um produto, “[...] tentamos trazer algo que é mais razoável para as restrições” da empresa (ANDREWS; LAIR; LANDRY, 2005, p. 46-47).

Denominamos ato de criar e inovar como expressão dessa urgência em desenvolver produtos, que se estabelece como um princípio de investimento típico do mundo conexcionista e que remete ao que,

entre esses elementos, teriam de estimulante nessas mesmas rotinas. Não é incomum escutarmos que os ativos da empresa, ou que esses atributos embutidos no *software* estão em suas cabeças. Assim como as redes, eles e suas empresas estão diluídas na definição dos limites cabíveis nesse espaço isomorfo.

Dessa forma, apesar das distâncias muitas vezes serem colossais entre pequenas empresas com baixos recursos financeiros até a produção de códigos, a “criação” dessas funcionalidades, a rotina de seus trabalhos apresenta-se a eles como um guia, uma “[...] visão para um novo produto ou ideias para a nova versão de um produto existente” (ANDREWS; LAIR; LANDRY, 2005, p. 47).

Essa condição de criação e urgência se aplica à relação que eles têm com o produto desenvolvido, já que é esperado deles uma ideia do que o cliente deseja. As funcionalidades são ressignificadas ao *status* de criação ou inovação – porque são as que mais rendem financeiramente, pois o ciclo de inovação do produto que estão inseridos, os demandam a valorizar as mais “recônditas” informações disponíveis – à medida que são conduzidas a outro patamar, ou seja, quando o cliente e qualquer outro dispositivo se transforma em insumo para a produção desses mesmos produtos de TI.

A rede, portanto, é o pressuposto fundante desse espaço de sociabilidade que estão inscritos.

Não gastamos muito tempo. Mandamos a eles um protótipo, deixamos eles brincarem um pouco e, na verdade, o cliente dirige o produto aqui. O cliente dirige as mudanças. A ideia é gastar o menor tempo possível, dar a eles um protótipo. Eles começam a mexer com ele, e eles trabalham por [para] nós, e basicamente nós mexermos um pouco nele do jeito que eles querem e disponibilizamos em seguida (ANDREWS; LAIR; LANDRY, 2005, p. 47).

Em muitos casos, é nos dito que oferecer um serviço ruim “quebra a rede”, por outro lado, outras empresas – que não fariam parte da rede – podem oferecer um serviço ou produto ruim porque não existe competidor nesse mercado. Essa gradação supostamente paradoxal das oportunidades de mercado atesta-nos à emergência da gramática da cidade por projetos, a qual se apresenta sob a forma de uma “cultura de empresa”. Este é o âmbito de ação dos *cadres*, lugar em que as

incertezas do mercado são postas a prova a favor de suas rotinas de trabalho flexível. Dessa forma, a influência que a empresa detém em suas histórias de trabalho remete as oscilações que eles percebem com os próprios produtos que desenvolvem. Sobre esse ponto temos o seguinte relato

[...] de repente, um cara aí inventa um treco. Igual se falava em Bluetooth, aí foi um cara e inventou o Wi-Fi e dominou. Bluetooth foi pro lixo e ninguém mais falo daquilo. São dois padrões iguais e muito próximo de comunicação. Então assim, tecnologia é muito... tem que ser muito bem marketiada, tem que ser aceita pelos caras que controlam o empresariado. **(entrevistado 1)**

A cultura de empresa tem haver com a ideia de empresa que os incubados têm as quais dão o suporte para agirem nesse mercado: já que são pequenas empresas que demandam da otimização “excelente” de seus recursos humanos e estratégias de crescimento, percebemos que as dificuldades de entrada nesse mercado são vistas sob vários pontos de vista: seja a insuficiência de recursos financeiros, do estágio do desenvolvimento do produto ou, mais comumente relatado, de estratégias de fidelização que priorizam uma relação altamente sensível às demandas de seus clientes potenciais.

Essa situação estaria muito presente nos primeiros anos das pequenas empresas de TI, principalmente em relação a momentos de ambivalência quanto à natureza das tarefas ou ao sentido atribuído às tomadas de decisão num mercado instável.

Desse modo, podemos ter acesso às garantias materializadas em provas sobre esse cenário de flexibilização e instabilidade laboral, mas também de aspectos estimulantes para o trabalho: a) a produção de *software* contém em si um desafio de engajamento para o trabalho que demanda grande intensidade dos atributos técnicos e simbólicos; b) a probabilidade que o trabalho não seja aproveitado recobra para o risco e para a confiança na empresa; c) assumir trajetórias flexíveis no âmbito da cultura de empresa significa por o conhecimento técnico efetivamente em uso. Atitude esperada e estimulada de um *cadres*. Dessa forma ele alia seus interesses pessoais com os interesses da empresa.

Inovar não poderia “acontecer” sem esses profissionais valorizarem uma relação de proximidade, ou seja, sem que suas histórias

sejam condizentes no trabalho, em suas percepções, com o destino da empresa e das oportunidades que se apresentam no mercado de TI como o que definimos como um ato de inovar.

Não é como você montar, abrir uma loja de empada na porta de um colégio que você sabe que vai vender, pirulito, doce e chicletes... ali passa duas mil pessoas por dia, pelo menos 100 vão comprar...a criança sempre vai gostar daquilo, é cômodo. Mas, a gente tá falando de uma coisa que não é cômodo. A gente tá falando uma coisa que tá na cauda da erupção, vamos dizer... você tá atrás, você não tá fazendo um negócio ultra, mas você tá no vácuo, você tá afim. E obviamente essas coisas são incertas, você precisa de aceitação, apesar de às vezes o governo querer ajudar, quer um sistema de política pública, quer impulsionar. Mas no final vai depender do mercado, ele é o seu chefe. **(entrevistado 4)**

Eles estão numa situação limite, tensa, mas bastante promissora. Seus investimentos – simbólicos e materiais – não alcançaram ainda os retornos desejados. Logo, temos acesso a uma gradação de experiências desde os grandes, os que tiveram sucesso, e os pequenos, que almejam essa condição.

Assim, percebemos uma necessidade posta de controle de uma parcela ínfima desse mercado, mas também de dar sentido a esse controle, calcado na rede e que depende da confiança e dos laços específicos – principalmente nos primeiros anos de empresa – em prol dos projetos para a valorização desses produtos.

Ademais, como vimos, eles precisam aceitar a instabilidade como princípio último de um mundo em transformação, ou seja, precisam avaliar essa dinâmica altamente instável das rotinas de seus trabalhos e dar sentido a partir das garantias de que os resultados desse trabalho perdurarão no tempo e no mercado.

5.3 A empregabilidade dos *cadres* incubados: produto e empresas inovadoras na cidade por projetos

Avançaremos sob o ponto de vista da experiência de uma trajetória exemplar ou dos grandes neste item. Ela nos permite perceber como os incubados buscam reconverter suas histórias laborais numa

experiência estimulante dos elementos que constituem sua rotina, de um preço que todos podem ter acesso, convertendo esses estímulos em resultados a favor das empresas em que atuam e das provas de que estão no caminho certo. Para eles, a elaboração da noção de um produto inovador desdobra-se nos elementos morais, que os orientam no mercado de TI e na construção de um mundo em rede, de projetos de percursos flexíveis, de instabilidade como uma experiência e relação de sentido possível.

Esse é o lugar que enquadrámos a incubadora, já que ela reúne uma diversidade de perfis profissionais com as mais distintas formações educacionais, capitais sociais e financeiros: o que eles têm em comum em suas percepções, assim constatado por meio das entrevistas, “é uma ideia e uma vontade de empreender”. Portanto, fazer parte desse espaço implica em aceitar ou valorizar os critérios de seleção para a disputa das insígnias que definimos anteriormente como “verdadeiros executivos”.

Dessa forma, podemos acompanhar no item anterior os diversos caminhos, desde a elaboração dos componentes, técnicas e dispositivos flexíveis mais estimados desse mundo em rede até os de menor importância. Estes últimos estão referenciados em outros mundos, como o da indústria (da eficiência, da hierarquia, dos postos de trabalho), do mercado (do preço mediando a relação entre produto e clientes na avaliação de novos métodos e inovações), e do mundo doméstico, com os laços de afetividade, camaradagem e de família.

No limite, instaura-se uma relação teoricamente proveitosa, já que podemos avaliar os caminhos abertos a esses “verdadeiros executivos” (a propriedade e o saber intelectual desses indivíduos) e o destino das empresas de TI no nascedouro.

A cidade por projetos ganha complexidade e materialidade nas práticas cotidianas quando se apresentam como referência predominante do cenário laboral e social em que estão inscritos. Para tanto, aquelas ordens de grandeza (as cidades) trazem as ambiguidades que possam suscitar para o plano da prova, ou seja, que as pessoas engajadas em seus pequenos negócios sejam capazes de atestar o valor das críticas que partem de cidades diferentes e as inseri-las como uma grandeza típica da cidade por projetos.

Nos exemplos a seguir, temos a influência dos grandes, dos capitalistas e inovadores na formulação dos objetos, valores e das demandas de engajamento para esse trabalho de intensa elaboração. As críticas e provas sobre sua natureza são o pano de fundo desse mundo conexionalista, já que nos dá uma descrição dos desafios que precisam enfrentar para fazer suas empresas vingarem no mercado.

Suas rotinas de trabalho reiteram a ideia de uma constante “superação” em sua condição mais rentável socialmente: os desafios e as dores que os acometem oscilam de forma menos intensa como se o universo flexível em que atuam não fosse tão exigente quanto os resultados de seus trabalhos. Ao formularem e responderem as críticas sobre suas experiências de trabalho, os *cadres* justificam sua inclusão nessa ordem de grandeza.

Isto porque eles, os *cadres*, já estão há muito tempo trabalhando para os melhores projetos e mais bem pagos clientes, ou porque estão habilitados socialmente a esse jogo de forças no qual sua identidade e futuro profissional são postas constantemente em relevo e possivelmente questionadas. Justamente porque o papel social dos *cadres* implica em coordenar pelo “exemplo” em direção às melhores e mais estimadas práticas desse mundo em forma de rede.

Afirmamos que são histórias de “sucesso” por uma questão colocada em campo. Eles aparentemente têm tudo: formação, contatos e experiência. Porém, por conta de suas escolhas em empreender em segmentos pouco consolidados – caso já não detenha uma fatia do mercado em que atuam –, suas atividades são instáveis do ponto de vista da flutuação da demanda e, na medida em que os rendimentos adquiridos dependem de um ciclo de inovação e produção altamente dinâmicos, precisam dirigir todas as suas energias e atenção para o espaço social em que estão inseridos. O mundo conexcionista surgiria dessa interação dos atos morais de suas atividades cotidianas e do futuro resguardado supostamente àqueles que aderem as malhas das redes.

Essas histórias de sucesso que encontramos são de profissionais que assimilaram – mas não se contentaram, por assim dizer – a descrição “oficial” ou dita apologética das promessas à posição social que ocupam: aquelas versões que se encantam com negócios milagrosamente rentáveis e calçados na figura heroica do empreendedor/innovador.

Neste capítulo, daremos ênfase para a cidade do mercado, das provas e críticas que incidem nas rotinas de trabalho dos incubados, porém a favor da construção de um mundo conexcionista. Também daremos ênfase à cidade da fama e da inspiração como uma segunda etapa, afinada à cidade do mercado – maneira indispensável de eles relatarem seus sucessos como uma grandeza e, portanto, aspirarem à condição de grandes.

Nesse sentido, suas rotinas como *cadres*, os quais coordenam as atividades de produção e das estratégias de mercado da empresa, são

valorizadas como “desafios” impostos à posição que ocupam. Segundo Boltanski e Chiapelo (2010), os desafios estão numa relação direta com os produtos de seu trabalho e os atributos desejados de um mundo flexível, num mundo de difícil definição quanto às reais oportunidades de carreira, de mercado para seus produtos e das responsabilidades que assumem na empresa.

Essa formulação paradoxal de suas identidades é fundamental pois revela-nos seus investimentos financeiros e pessoais ao empreenderem e desejarem ter sucesso no mercado de TI. Haja vista a necessidade de justificarem uma condição de *status* sutil na combinação de sinais e ameaças de exclusão das empresas em que atuam (ou desse universo de alta empregabilidade), por à prova suas competências técnicas e relacionais a favor das empresas e de uma trajetória flexível indica uma constantemente lembrança de que sem isto eles nada seriam (BOLTANSKI, 1987).

Portanto, não deixam de sonhar na justaposição desse desejo de um dia serem os novos Bil Gates ou Steve Jobs – mas não deixam de ter consciência dos entraves às suas trajetórias, conforme podemos perceber no relato a seguir.

Sim, só que eu não pretendo chegar ao mesmo nível, né? Assim, a gente tem um plano de negócio, tem uma projeção financeira, tem que ter isso, entendeu? Se você não tiver um plano de negócio, como é que você vai pedir dinheiro? Como é que você vai entrar na incubadora? Então nesse aspecto, ajuda muito. Então, quanto vai valer essa empresa daqui a cinco anos? Vai valer uns 50 mil reais. Será que ela vai valer? Não sei, talvez a empresa vai valer menos, talvez a empresa vai valer mais. Você tem que ter um desejo, você quer ficar o resto da vida com essa empresa? Não, eu não me vejo trabalhado vinte anos nessa empresa. Você se vê vinte anos nesse ramo? Acho que sim, a gente vê oportunidade de crescimento, se conseguir vender ela mais rapidamente com valor maior que a outra empresa que eu trabalhava ou talvez não vou vender ela, mas eu vou conseguir ter uma empresa que vai crescendo mais lentamente, e a gente vai chegar nessa faturamento. **(entrevistado 2)**

A entrevista anterior indica a posição que ocupam nas empresas e no mundo do trabalho, em que as possibilidades de “criação” ou de “sucesso” são menos propícias a serem valorizadas como uma mudança súbita nas circunstâncias rotineiras de seus trabalhos. Em entrevista de um incubado na Midi Tecnológico, temos a situação seguinte:

Me manter indispensável foi fundamental. Sei das dificuldades desse mercado, mas também não me surpreendo quando uma empresa impõe um tipo de produto e serviço que sei não ser da melhor qualidade por que eles simplesmente podem fazer isso. Também se aplica a minha empresa e a onde trabalhei, tenho que me manter indispensável. Enfatizamos de nossos colaboradores ideias originais, mas também que as saibam executar.
(entrevistado 2)

Existe, aqui, um princípio de equivalência como a ordem do mercado no qual os preços e os atores econômicos devem competir a partir dos benefícios da livre circulação. Nesse caso, sua qualificação/competência é vista pela ideia de “saber executar” a um preço determinado, valorizando as competências de cunho administrativo, de gestão e técnico, os quais são apresentadas aos possíveis clientes e a si mesmos como a materialidade e a capacidade de produzirem essa “originalidade”.

Em outra entrevista, percebemos a complementaridade desse relato no qual a profissão é relida pela referência à cidade inspirada, em que a ação e a produção no mercado de TI são vistos sob o ponto de vista de capacidades excepcionais:

[...] eu considero muito mais importante habilidades pessoais do que formação. O que acontece, eu tive que escolher entre dedicar quatro anos da minha vida em treinar bem uma ferramenta, então o que que eu fiz, no meu caso particularmente, eu li muito em livros de administração. Tem que ter o conhecimento de gestão, só que não é formal, é informal. Eu me capacitei através de livros, de cursos, cursinhos que eu ia fazendo. É essa a visão. **(entrevistado 3)**

Se, por um lado, os atributos inovadores do produto são justificados, na entrevista anterior a esta última, na medida em que se tenha em conta esse preço a ser pago, que pede criatividade desde que se sabia executar de forma eficiente e no menor tempo possível. Por outro lado, nesta última entrevista, são os saberes relacionais como a iniciativa, a polivalência e a flexibilização de seus percursos laborais – através de habilidades mais pessoais do que educacionais – que apontam para a necessidade de uma constante ampliação e monitorização dos elos que compõem a rede na qual estão inseridos.

Portanto, os entrevistados descrevem suas rotinas laborais sob o aspecto de uma necessidade de saber interiorizar aspectos originais, criativos e exprimi-los de forma adequada à ordem conexionalista. Claro, isso se dando na medida em que atuam a favor de suas empresas no mercado de TI.

Não é à toa, paradoxalmente, que um produto de menor qualidade, porém que é disponibilizado somente por uma empresa, não é visto em seu aspecto industrial como uma falha proposital ou má fé da empresa ou dos profissionais. Sim, o produto é valorizado na medida em que ascende à capacidade de ser executado, não importando os meios a que se chegou a esse estado. Entretanto, como ninguém é capaz de ter um menor preço ou deter determinada posição de mercado, tal qualidade inferior é justificada. Já que se trata de alimentar a rede, nutre-se a esperança de, se assim for útil, desenvolver negócios com essa empresa. Pelo relato a seguir, podemos sustentar essa relação entre a cidade inspirada e a o mercado a favor de um mundo em redes.

Na verdade, eu acho que bem sucedido é um produto que as pessoas comprem bastante, que não seja tão caro, que use tecnologia acional ou que ao menos tenha um certo desenvolvimento, e que acabe gerando um resultado positivo. Não só um resultado positivo, mas também em outros aspectos como o social também. Tem que ser um produto bom, porque se você pensar também que produto bom é o que você exporta da China, que você paga barato e usa quatro meses e depois você compra outro que sabe que vai estragar. Mas o produto bom, também não é um produto brasileiro ou estrangeiro mais caro, que ninguém vai comprar. Que você olha e diz eu prefiro essa Black Berry do que comprar um celular da marca “diabo”. Então eu acho que tem um meio termo e

também não é ficar importando ou um lixo chinês ou uma coisa muito cara, um Ipad ou um Iphone. Só que eu acho que por trás disso tem que ter um papel social e um papel econômico que toda empresa tem ou que um empreendedor atrás de uma empresa tem que ter, ou um governo que tá ajudando tem que ter. **(entrevistado 5)**

No exemplo abaixo, percebemos a necessidade de apresentar as propriedades de uma invenção, ou seja, de sua transformação em uma inovação via a valorização de aspectos da ordem de um mundo da fama. O produto e o gerente são alçados ao *status* de inovação pelo exemplo da aquisição de notoriedade, visto que eles foram capazes de suscitar o interesse da opinião pública nos atributos que os compõem como grandes.

Esse valor de grandeza é quantificável na cidade da fama, o qual objetiva sua materialidade como um produto inovador, e também o realiza como inovação na medida em que critica aqueles que se “trancam em suas torres de marfim” sem o escrutínio de um público maior.

Aí esse projeto era altamente inovador, eu criei o jogo que era focado na área da fisioterapia. Com esse projeto, durante três meses e meio, do nada em duas semanas eu criei o plano de negócios, incubei a empresa na incubadora de jogos, que tinha na época que era antes dessa, era um polo de jogos que agora foi diluído. [...] Em duas semanas eu fiz o plano de negócio, incubei a empresa, contratei a equipe, treinei o pessoal, estruturei o projeto e comecei a executar o projeto. Com três meses e meio, quando eu estava concluindo o projeto, foi interessante o fato de que apareceu um cara querendo uma reportagem do projeto, que soube que estavam fazendo ali. Ai eu não queria fazer a reportagem porque não tava totalmente acabado. Consegui a reportagem pro cara, quando ele colocou o vídeo no ar, foi o vídeo mais visto no *site* do Terra, com mais de trinta mil visualizações desse vídeo. **(entrevistado 3)**

Na página da internet do incubado que citamos acima, temos a descrição dos atributos desse produto inovador que despertou o interesse

da reportagem acima. A inscrição numa ordem doméstica ganha relevo ao remeter a aspectos “memoráveis” ou do conforto das relações mais autênticas do espaço do lar; aliada a essa ordem, a referência à ordem industrial, que fala de métricas, motivações, monitoramento, também destaca-se.

Temos aqui seu anúncio na página de internet:

Experiências agradáveis e memoráveis que atraem clientes.

Exercícios exclusivos

Fator de motivação para completar as sessões

Mais qualidade para monitorar as sessões

Mais tempo e mais fluxo nos atendimentos

Esse anúncio, quando remetemos à sua rotina de trabalho, funcionaria como provas que deseja ressaltar para validar a importância do produto em seu aspecto inovador. Isso porque, por ele, o empreendedor é capaz de dar sentido a práticas flexíveis, as quais num mundo feito de redes ganha seus devidos contornos: sua qualidade e exclusividade são definidas como “funcional personalizado”; as sessões e os exercícios como “experiências agradáveis”, porque permitem maior monitoramento e motivam mais os clientes.

No exemplo abaixo, temos outra elaboração da novidade desse produto. Essa nova tecnologia, para o entrevistado, não é vista como fonte de desemprego. Justamente o contrário é o que aconteceria. A técnica e a profissão são valorizadas como “ferramenta” indispensável pelos que acompanham as inovações, as quais são justificadas em face de demandas de engajamento – “tecnologias não substituem os profissionais” – inserindo as provas do mundo industrial à capacidade daqueles em ascender a um do mundo conexcionista.

Foi consenso de todos que as tecnologias são mais uma ferramenta para o profissional e de forma alguma substituirá sua presença e importância no processo. Contudo, também ficou claro na sessão de perguntas e respostas que os profissionais que não se adaptarem às novas tecnologias correrão o risco de perderem seus empregos, como vem acontecendo em diversas profissões. O Prof. Dr. Jaime Soares, na ocasião, comentou que na agência bancária que trabalhou, havia mais de 100 funcionários, e após a informatização no

atendimento restaram pouco mais 10 pessoas que lidam diretamente com o público.

Ademais, as demandas de engajamento para o trabalho nas pequenas empresas incubadas são justificadas pela necessidade imperiosa dessas inovações e dos dispositivos flexíveis de serem permutados na ordem do mercado: de 100 funcionários passa-se para 10, já que estes são vistos por essa grandeza que os coloca em relação de troca livre e efetuada a partir de um dado preço.

Encontramos um preço a ser pago, um caminho tortuoso, porém estimulante, em que o engajamento ativo nas empresas que atuam pode oferecer garantias para os que ascendem à condição de grandes. Portanto, sua plausibilidade encontra apoio normativo na cidade por projetos, pela qual podemos explicar o sentido atribuído às rotinas de trabalho em suas empresas de TI no nascedouro.

Nos exemplos das entrevistas abaixo, a superação, a versatilidade, a sequência de projetos para outros projetos dão forma à rede, sustentando esse mundo polimorfo. O “desafio”, como atividade em oposição a uma ideia de trabalho fixo e com resultados esperados, redobra o interesse desses profissionais pela percepção dos obstáculos e das oportunidades, que somente pelos elos dessa rede, atribuindo a seus negócios em TI, são capazes de dar um sentido e continuidade às suas rotinas laborais.

Seguem exemplos da construção desses aspectos extraordinários e estimulantes, ou seja, que são emblemáticos da cidade por projetos e influenciam nas rotinas desses inovadores-empresendedores na elaboração de produtos inovadores.

Em reportagem da emissora de televisão RBS, no programa “Jornal do almoço”, uma apresentadora pergunta aos espectadores:

Você tem ideia de como Florianópolis será no futuro? [...] A ideia é inovadora, é um espaço com muita tecnologia onde a população vai conhecer e debater planos e obras que poderão surgir nos próximos anos. Parece cinema, mas é o ‘Centro de visualização de Florianópolis do futuro’[...]. É uma maquete digital de Florianópolis de hoje, os projetos para o futuro, 10, 20 anos são apresentados de outra forma.

A jornalista pergunta ao responsável pelo desenvolvimento do produto: “por que apresentá-los [a maquete digital] dessa forma?”

Responde um dos sócios do empreendimento: “Para que quem estiver aqui se sinta presente, esteja no momento do acontecimento, como se ele fosse real e sinta os impactos, seja social, ambiental ou econômico que qualquer projeto pode trazer à cidade. O futuro de Florianópolis vai estar disponível muito antes de ele acontecer”.

Essa maquete digital fez uso de planos de ação para “sanar” as necessidades da cidade. Retratada como polo turístico e a silicone “*valley on the sea*”, a função da maquete é desenvolver projetos “que idealizam o presente e o futuro”. Ademais, ali estariam alinhados mais de 30 projetos já incluídos no plano diretor, “[...] capazes de trazer diversificação econômica com inovação e alavancar o potencial da região sem provocar alterações ambientais significativas”. (FLORIPAINTERATIVA, 2012).

Segue que um produto “inovador” teria a capacidade de produzir um efeito de raridade na construção desse cenário. Além das características “inatas” do produto ou quem o “criou”, entendemos ser grande a capacidade de organizar o espaço social, classificando e hierarquizando as empresas e os trabalhadores que fazem parte desses aspectos inerentes de uma ideia de produto inovador.

Para tanto, esses profissionais precisam colocar à prova no mercado essa série de atributos flexíveis, que os autorizam ou justificam seu engajamento na valorização de seus produtos e a discorrerem com “propriedade” sobre a noção de inovação. (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010). Isso porque buscar as maiores e melhores oportunidades equivale ou assemelha aos “desafios superados” cotidianamente na elaboração dos produtos em TI.

Destacou-se em reportagem do Diário Catarinense um exemplo desse sucesso e de modelo de empresa enxuta, apta às demandas por produtos inovadores. A empresa do senhor Marcelo Ferreira Guimarães, Sábia, nasceu na Fundação Centros de Referência em Tecnologia Inovadoras (CERTI), vinculada à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e está localizada na incubadora Sapiens Parque, no norte da ilha. Esse empresário-gerente lançou um produto inédito no segmento de computadores portáteis e afirma que “[...] é uma inovação radical porque é um produto que não tem concorrente no mundo” (DIÁRIO CATARINENSE, 2010, p. 22).

A gênese do referido produto é marcada pelo relato do jornal por uma rede de profissionais que desenvolvem os “conteúdos e as aplicações” do aparelho eCog [o produto inovador]. Registra-se, nessa mesma mídia, que a partir da relação direta que o empresário já detinha com a CERTI na posição de engenheiro vinculado à UFSC, ao perceber

a demanda das empresas “[...] preocupadas em inovar em seus processos educacionais”, desafiou outros integrantes e colegas engenheiros da instituição a tornarem-se empreendedores. Ele declara solenemente sobre esse produto e, por que não, sobre sua história como empreendedor: “Porque uma coisa é falar, outra é fazer”.

Em outra empresa incubada no Sapiens Park, temos um relato jornalístico sobre as competências de um empreendedor e que redobra nossa atenção – muito além de qualquer sinal aparente de arrogância do entrevistado – de uma necessidade de associar características pessoais à empresa. Os termos utilizados, assim como na maquete que citamos, indica receberem uma “licença poética” de pensar a empresa e o empreendedor por livre associação dos componentes desse universo conexcionista e em forma de rede.

[...] dez minutos de conversa com o rapaz acima valem mais do que dez horas de papo com qualquer homem de gabinete para entender a nova Floripa. Ele não é bronzado, nem surfista. Tampouco catarinense [...] De raciocínio rápido, segurança e bom humor impressionantes, Dennis conta que um bom *game*, no Brasil, vende 20 mil cópias. O maior sucesso da Palsoft, Tank Mission, vendeu 100 mil. [...] Aqui na empresa faço de tudo. Outro dia o programador não consegui resolver a IA [inteligência artificial dos jogadores de um *game* de futebol. Em quatro dias consegui fazer tudo. [...] hoje a companhia desenvolve *games* multiplataforma, que possam ser jogados ao mesmo tempo por usuários de PCs, celulares ou *consolers*. Depois de 10 minutos de conversa, me convenci de que vão chegar lá (GOL, 2012).

Essa experiência de cunho flexível dos que estão na posição de gerência ganha complexidade e apresenta-se como convincente no sentido de ser posta como um bem comum. Este apresenta-se na medida em que se afasta da condição mais “burocratizada”, ou seja, das empresas e dos trabalhadores envolvidos com menor grau de autonomia, os quais são apresentados como compartilhando desse mesmo espaço de inovação.

Isso se dá, talvez, porque recorrentemente lhes são omitidos do relato em que o empreendedor/visionário/líder ou a inovação em si

assumem a dianteira. Desse modo, compartilham desses mesmos atributos porque lhes é apresentado um preço a ser pago, um caminho posto à prova e que se referem à capacidade de acender a uma ordem por projetos ou mundo conexcionista vista como um bem comum.

Percebe-se que, nas posições mais dependentes, as histórias dos profissionais e as rotinas de trabalho compartilhadas são apagadas como ato burocrático, ou seja, que não estão condizentes a esse valor de grandeza do mundo conexcionista (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010). Os que atingem a posição de referência e que podem discorrer sobre a natureza de um produto realmente inovador refletem sobre esses processos como conexões sempre ampliadas, compartilhada por uma quantidade suficiente de pessoas naquilo que remetam a aspectos moralmente aceitos.

5.4 Uma sociologia das organizações de empresas de TI

Neste item, apresentamos o mercado de TI no que diz respeito aos limites organizacionais dessas empresas supostamente enxutas e flexíveis. Veremos que na formação desse perfil profissional, no que diz respeito às expectativas sociais sobre seu papel como gerentes de projeto, *couches*, líderes, inovadores como as oportunidades percebidas de mercado variam consideravelmente.

O resultado inesperado para esses indivíduos, na medida em que dão sentido ao mundo conexcionista a partir de suas rotinas de trabalho, como já buscamos discorrer, está na posição que ocupam ao aspirarem por maior prestígio e trabalhos não somente rentáveis, mas que redundarão em maior afirmação desse mundo com novas ferramentas de gestão e valores de polivalência, iniciativa e flexibilização dos percursos laborais.

As estratégias de ação de suas empresas e a organização de uma “cultura empresarial” caminhariam juntas. Elas aproximam principalmente os *cadres*, mas também os profissionais que se engajam em sua valorização como algo “único” – como se somente nessas pequenas empresas a inovação pudesse ser objeto de reflexão e ação efetiva no mercado de TI.

Antecipando nossa análise, afirmamos que por cultura de empresa entendemos as dimensões que trazem garantia para o engajamento ativo em prol de seus negócios nas Tis., Em suas buscas incansáveis por produtos inovadores, e da presença irrevogável de demandas em que engajamento flexível é predominante, os *cadres* encontram motivos suficientes para aceitarem novos valores e

dispositivos como indispensáveis para as suas rotinas laborais de cunho tecnológico (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010).

O sentido que entendemos dessa cultura empresarial permite-nos perceber a valorização de elementos de uma ordem flexível em forma de rede: são os aspectos estimulantes que se apresentam para esses profissionais na posição de gerência, os quais apontam também para as garantias e provas de que as ações, decisões, os valores e as coisas que são postas em funcionamento nas suas empresas reiteram uma posição no mercado e um sentido para a instabilidade que estão sujeitos diariamente.

Partimos da hipótese – caso desejarmos explicar a variação das posições mais autônomas e das mais dependentes para a valorização dos traços desse mundo conexcionista – de uma diversidade de oportunidades de crescimento e permanência percebidas, variedades de modelos organizacionais, de modelos de recrutamento e das fontes de capital disponíveis para a condução desses empreendimentos (ROSELINO, 2006; BARON; HANNAN, 2005).

Sob esse viés, podemos, de forma breve, registrar os primeiros anos das empresas de TI que pesquisamos no campo empírico da incubadora Midi Tecnológico. Sua relevância, como espaço que normatiza e educa a uma cultura empreendedora, exclui de nossos questionamentos as inúmeras linhas teóricas e os temas sobre seu papel como instituição capaz de engendrar mudanças significativas no desenvolvimento econômico e social. O acesso à incubadora marca nosso interesse em descrever as rotinas de trabalho como uma experiência eminentemente flexível e que faça jus a um mundo em forma de rede.

Afirmamos, juntamente com Baron e Hannan (2005), que pelas rotinas laborais inovar é elaborado como evento estimulante que, quando contestado ou posto em risco, pode contribuir com uma perda na parcela do mercado em vias de fidelizarem ou que já detêm controle. Tudo indica que essa condição é reforçada – o que é a empresa e o que é o produto que desenvolvem – em face da necessidade de recursos de todo tipo (social, cultural, mas principalmente financeiro) e que é percebida como oportunidades de valorizarem seus produtos e serviços como inovadores.

De uma necessidade de flexibilização entre as grandes e também as novas organizações que estão melhor adaptadas a esse cenário de flexibilização, os dispositivos e valores característicos dessa cidade são postos à prova pelos “desafios” das pequenas empresas incubadas em

manterem uma posição no mercado de TI e também de os *cadres* manterem-se empregados.

6 A EMERGÊNCIA DAS PEQUENAS EMPRESAS DE TI E A INCUBADORA MIDI TECNOLÓGICO

A definição de um produto inovador está diretamente vinculada aos atributos dos grandes no mundo conexcionista. Sob esse ponto de vista, não se trata somente de vantagens adquiridas num sistema de concorrência pelo controle e descoberta de elementos técnicos e incorporados nos produtos.

Os grandes dão vida às redes, as quais cruzam todos os aspectos do trabalho e das empresas e todas as esferas da vida social. Assim, eles incorporariam os melhores e mais valorizados atributos de engajamento, como a versatilidade em criar laços e projetos, contribuindo para posicionar seus produtos inovadores como capazes de serem vistos e utilizados nas redes e pelas redes.

Dessa forma, os grandes simbolizam esses elementos, que ganham destaque e materialidade nos relatos de nossos incubados e nas provas que constroem a favor dessa dinâmica: as posições mais prestigiosas e destacadas são vistas como indispensáveis, pois se fossem distribuídas igualmente, todos sairiam perdendo.

Assim, temos uma relação de afinidade entre as posições mais dependentes, que estão no fundo da hierarquia desse espaço social e almejam mais participação nesse mercado de TI, daquelas que são mais autônomas, que podem jogar sem impedimento esse jogo que valoriza o ato “de empreender e inovar”.

Reiterando nosso argumento e justificando o olhar para essa “cultura da empresa” que buscamos apresentar e tendo em vista a necessidade de percebermos nesses “relatos de sucesso” a variedade de experiências a partir de um princípio superior de justiça – a cidade por projetos –, entendemos que as prescrições e as práticas rotineiras para o funcionamento da empresa flexível são difundidas na medida em que os *cadres* incubados as põem à prova ou são polemizadas como grandeza, ou seja, inscritas na gramática das cidades.

Registra-se, num breve relato, a história sobre os aglomerados industriais e a modalidade “incubadora” como meio de fazermos referência à importância singular atribuída às pequenas empresas – a dimensão das garantias e das provas desse mundo conexcionista – como estratégia de desenvolvimento econômico.

Por volta de 1970, em vista de novos arranjos de produção calçados em alta tecnologia e “[...] organizada com base no descentramento e na gestão concertada de redes locais” (CAMPOS, 2003, p. 8), esses aglomerados e essas incubadoras são alçados à

condição de estratégia de políticas locais de desenvolvimento econômico. Esse arranjo de pequenas empresas orquestradas permitiu contestar a ideia tradicional de atraso e ineficiência associados a elas. Assim, as pequenas empresas adquirem um *status* diverso e tornam-se centro do processo de valorização da estratégia do descentramento produtivo (CAMPOS, 2003).

Segundo Piore e Sabel, isso ocorreu porque essas empresas atuam em um mercado que “[...] requer uma fusão de competição e cooperação que não pode ocorrer no modelo de mercado de transações” (1984, apud FLIGSTEIN, 2005, p. 76) Dentro de uma lógica de produção descentrada, a partir de então conhecida como especialização flexível, as empresas dependeriam uma da outra, oferecendo e compartilhando habilidades e conhecimento técnico.

Essas literaturas avançam, a partir dos anos 1990, firmando o propósito de que as pequenas empresas teriam seu *status* garantido no crescimento econômico, na modernização e na geração de empregos, sob a ótica de um desenvolvimento regional sustentado.

O caráter *sui generis* de cooperação e competição entre as empresas italianas, por exemplo, estava na ênfase em suas bases regionais, com baixo grau de integração vertical e força de trabalho dispersa não mais por ramo ou classe de atividades. Dessa forma, uma nova forma de descentramento da produção, na região da Itália Emilianas, apresentou-se possível, efetivando um crescimento superior em relação a todo o país.

Segundo Campos (2003, p. 65), a novidade em termos de desenvolvimento econômico regional está na capacidade de originar

[...] uma série de atribuições para o atendimento de demandas intermediárias de fase, realizadas por pequenas empresas que contribuam para a fragmentação do processo produtivo e para a integração difusa no território.

As grandes empresas responderam a essa sintonia das pequenas empresas organizadas, reestruturando a produção e diminuindo a dependência do trabalho pelo uso intensivo de tecnologias envolvendo-as nesse espaço, genericamente denominado de arranjos locais de produção. Brusco (1994, apud Campos, 2003, p. 66) acrescenta que na “[...] grande maioria dos subfornecedores (produtores de fase) é possível escolher o contratante que tenha força e coesão suficientes para manter artificialmente baixos os preços dos produtos externamente fabricados”.

Nesse sentido, a razão para essa relação supostamente pacífica partindo das grandes empresas – além de cooperar com as pequenas – se encontra no fato de que elas não imporiam mais os preços finais, já que são produzidas as externalidades necessárias nesse próprio espaço, com suas vantagens competitivas e demandas por trabalhadores próprios.

Nesse cenário justificou-se a criação de espaços virtuosos de produção descentrada e que se espelham na contribuição de inúmeros países e regiões que buscaram imitar o modelo italiano (EVANS, 2004). De fato, assim como esses espaços de produção de cunho descentrado, horizontais e regionalmente localizados, nasceram também as incubadoras de tecnologia e se sustentam financeiramente e politicamente porque delas novas formas de produção seriam pactuadas.

As empresas de TI se enquadrariam por essa necessidade de um escopo institucional sob a forma de cooperação, que reproduziria alguns desses componentes similares à lógica dos distritos da Itália emiliana. Trata-se, portanto, de uma lógica similar de produção, que define a natureza do mercado de TI que apresentamos anteriormente.

Dessa forma, a configuração sociopolítica específica dos mercados de TI que estudamos para a influência de arranjos de produção, uma vez que produzem e reproduzem, em múltiplos níveis, aspectos que dependem de atributos regionais, seja por certo nível dos fatores de produção ou de condições culturais típicas que favorecem determinado estilo de vida ou *ethos* capaz de orientar a inovação.

A hipótese que adotamos, em face das oportunidades de mercado para os incubados e da dinâmica que se instaura sob o ponto de vista da ação dessas empresas, remete-nos à necessidade dessa descrição sobre arranjos locais apontar para a configuração das redes como metáfora altamente influente, produzindo sentido a favor das rotinas de trabalho e das oportunidades de crescimento dessas pequenas empresas.

A incubadora Midi Tecnológico, inspirada nesse tipo de associação que faria vigorar as empresas, pode ser percebida como um espaço no qual

[...] inúmeros centros de serviços [...] que atuam na área contábil e administrativa, seja na promoção de consórcios de aquisição de matérias primas, na venda de produtos, consultorias técnicas, como também formando cooperativas que atuam como avalistas e intermediários junto a

instituições bancárias. (BRUSCO, 1994 apud CAMPOS, 2003, p. 67).

Nesse sentido, as empresas de base tecnológica se encontrariam em melhor situação de mercado quando vinculadas a essas incubadoras. Entre as definições do que vem a ser uma incubadora, a mais pertinente para este trabalho refere-se a esse espaço na condição de uma “[...] formação complementar do empreendedor” (ZIMMERMAN, 2006, p. 22).

Assim, entendemos que essa definição é a mais proveitosa por causa dessas facilidades disponibilizadas, via uma espécie de aprendizagem, vista sob a perspectiva de vantagens supostamente indispensáveis sobre aspectos técnicos, gerenciais e financeiros. Tais vantagens são úteis na medida em que valorizam suas empresas e suas empregabilidades.

Segundo Zimmerman (2006), entre todos esses benefícios, o mais importante é a sinergia que existe entre as empresas para que os conhecimentos sejam difundidos e trocados entre elas. Portanto, “[...] o período de incubação é comparado com um período de aprendizado”, que funciona como ponte entre a concepção e a consolidação da empresa no mercado (p. 48).

Portanto, a incubadora apresenta-se como um espaço de socialização e de produção a favor das suas empresas e da formação ou iniciação desse grupo de profissionais na posição de gerência. Destaca-se, para tanto, que a otimização desses recursos disponíveis ao futuro empreendedor, visionário, inovador depende da extensa qualificação que encontramos nos profissionais inseridos na incubadora Midi Tecnológico.

Justamente porque nas incubadoras a atenção se volta para a necessidade de as empresas iniciantes “ganharem experiência” sobre esses processos de aprendizagem das empresas e a socialização dos futuros *cadres*, perguntamo-nos por que essas empresas assumem lógicas organizacionais distintas?

Uma resposta a essa indagação depende da situação de mercado das empresas em que esses profissionais atuam. Essa situação de mercado, a qual já buscamos descrever, posiciona-os em referência à estrutura altamente diversificada dos canais de demanda dos seus produtos, o que implica também numa dificuldade de acompanhar ou controlar os processos de inovação em curso (ROSELINO, 2006).

A ação específica, que cabe a cada empresa e sua capacidade de consolidar-se nesse mercado, está na proporção em que ganham escala

pela reutilização dos componentes informacionais e lidam com uma necessidade de reformular a estrutura organizacional da empresa, à medida em que crescem ou mantêm um posição de destaque nesse mercado (ROSELINO, 2006).

Tendo em mente esse cenário, esses profissionais em posição de gerência valorizam a organização da empresa nos aspectos de uma cultura empresarial que aponta para suas vantagens específicas naquilo que ela tem de “inovador”. Essa é a dimensão estimulante que devemos por à prova pelos dispositivos e valores que corroboram com essa representação.

A consequência direta desses termos implica em estratégias distintas de valorização de seus produtos: produzir mais códigos, em menos tempo e retendo uma fatia do lucro correspondente aos investimentos efetivados nesse mercado dependem de um conjunto de fatores dificilmente enunciáveis pelos gerentes e responsáveis por essas pequenas empresas (BARON; HANNAN, 2005). Essas dificuldades dizem respeito às formas de agir predominante dos *cadres* e da própria concepção que fazem do mercado.

Portanto, justificamos uma pergunta importante para validarmos o enfoque da gramática das cidades: o que os motivam serve também para atuarem em diferentes nichos de mercado? São distintos os processos de valorização dos produtos que adotam nas empresas e nesse mercado? Essas indagações surgem porque entendemos que as empresas incubadas assumem trajetórias organizacionais que não podem ser postas em risco como um arrebatamento de sorte.

Destaca-se com essas perguntas uma premissa teórica da sociologia das organizações em relação à forma como propusemos avaliar as oportunidades no mercado de TI brasileiro: não existiria uma condição que “[...] um curso de ação que é adaptativo para uma organização, em face de algumas mudanças no ambiente, será adaptável para muitas outras organizações que competem ao adotar estratégias similares” (HANNAN E FREEMAN, 1977, p. 932).

Em vista dessa observação, se fossemos um empreendedor ou um inovador no mercado de TI, faríamos as seguintes perguntas: um modelo gerencial inicial adotado afetaria a evolução organizacional futura? Os esforços para alterar sua estrutura as desestabilizam na medida em que crescem ou estabilizam-se nesse mercado? O cenário de investigação de Baron e Hannan (2005) foi o Vale do Silício, lugar de intensa instabilidade e reestruturação de modelos organizacionais, que mesmo assim permitira uma conclusão surpreendente em suas pesquisas:

[...] mudar essas premissas [modelos gerenciais e organizacionais] podem dilapidar habilidades, alterar bases de poder e *status*, questionar sistemas de crença celebrados, confundir *outsiders* sobre a identidade organizacional e minar a reputação da empresa (p. 117).

Percebemos em nossas entrevistas que os modelos de negócio adotados pelos incubados dependem não somente dos nichos de mercado em que atuam, por exemplo: educação, biotecnologia, microcondutores. Em parte, segundo Hannan e Freeman (1977), se a intenção no nascimento da empresa era de competir por *marketing*, serviço ou relações com os clientes, os modelos organizacionais são mais propensos a estarem imersos em padrões de ação que perduram no tempo e valorizam esses aspectos.

Por outra parte, entendemos que poderemos responder a essas questões quando recobramos nossa intenção de trazer à tona as garantias que dão apoio normativo para os aspectos estimulantes do trabalho que executam, ou seja, em referência a atributos de uma ordem flexível (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2010).

Dessa forma, por meio gramática da cidade por projetos, podemos ter ideia de uma cultura da empresa que trata dos aspectos mais imediatos e estimulantes, mas também das garantias que dão forma aos processos organizacionais e dos valores predominantes nessas empresas e no mercado em que atuam. De certa maneira, eles agem e dão sentido às suas rotinas laborais, como se elaborar os processos de inovação dependesse de sua criação do “zero”.

Empreender ou inovar, para esses gerentes de projetos, significa que mesmo que as condições do mercado não sejam vantajosas ou até mesmo estejam em oposição às condições de produção que a empresa se encontra, ainda assim eles têm acesso a partes – raramente no todo – de processos que resultarão em um produto inovador. Isso significa que suas competências relacionais – flexibilização de seus percursos laborais – são acionadas na medida em que avançam com a valorização das empresas em que atuam.

Segue um excerto de uma entrevista colhida das pesquisas de Baron e Hannan (2005, p. 186) no mercado de TI no Vale do Silício.

Pode-se dizer que quisemos sair porque nós na verdade não tínhamos um plano de negócios ou conhecíamos qual indústria nós iríamos entrar.

Nós apenas sabíamos que enquanto um grupo de pessoas brilhantes nós iríamos, eventualmente, assentarmo-nos em algo muito bom. [...] Nós dedicamos os 6 primeiros meses de nosso tempo somente para pesquisarmos quais oportunidades estavam diante de nós. Sabíamos que queríamos trabalhar com ferramentas “*cliente-server*”. O que não sabíamos era qual indústria queríamos entrar [...] Entramos na área de finanças porque dos problemas existentes e do menor ponto de saturação quando resolvemos os problemas dessa indústria. O processo foi rápido. Escolhemos não utilizar determinados processos adquiridos em outras empresas por conta da capacidade de operação de nossa empresa.

Tomando essa entrevista como um guia para a nossa própria pesquisa, refletimos sobre os processos de produção em curso nas empresas *start-ups* incubadas: suas rotinas, a organização das empresas e as oportunidades percebidas nesse mercado entram em tensão com um modo relatá-las que procura fazer jus aos aspectos mais valorizados, estimados e estimulantes num mundo conexcionista.

Percebem-se algumas características necessárias para as empresas iniciantes *start-ups*, sob o ponto de vista da empresa: a) os empregados representam laços significativos com clientes chaves; b) esses laços são significativos porque a produção de produtos tecnológicos implica num engajamento intenso em suas rotinas laborais dos processos de valorização dos conteúdos e códigos transformados em *software*; c) a definição de *software* é ampla e indica uma demanda diversificada e dinâmica desse mercado.

Portanto, as dificuldades de acesso a um nicho de mercado deveriam se apresentar como justas e estimulantes, já que a intensa participação desses profissionais e trabalhadores para se engajarem ativamente nos processos rotineiros de produção podem se apresentar como garantias – na medida em que retém uma parcela desse mercado – de avançarem com suas atividades num mundo em forma de rede. Portanto, a apaziguando momentaneamente as tensões rotineiras que enfrentam nesse mercado e conferindo sentido ao trabalho que desenvolvem, como também dos sinais de recrutamento para outros trabalho em outras empresas

Para um sócio da empresa que atua como programador e gerente, relata-nos que precisa de programadores que “saibam executar”, produzir *softwares* de forma rápida e em resposta ao desejo do cliente.

As informações como te falei vem das minhas ideias, conhecendo ou não o provável cliente, quando eles nos contatam fica bem mais fácil, entretanto nem sempre sabe o que precisa, aí entra a criatividade e visitas periódicas para achar este tal produto que fará aumentar o numero de visitas no seu *site*. **(entrevistado 5)**

Ele se incumba de prospectar novos clientes e de conquistá-los, já que para ele o produto existe, porém, os clientes não estão “garantidos”. Enfatiza os resultados esperados na produção dos programas e *softwares* e de sua autoridade de quem está na posição de comando para definir as prerrogativas de contratação e o avanço na empresa. Afirma que é responsável por captar recursos e vender os produtos a novos clientes. Relata-nos que sua empresa é

Uma organização simples, onde cada sócio tem sua função e os demais trabalham no horário pirata (eles escolhem) com seu cronograma de tarefas. Precisamos de resultados, portanto cobramos a execução, na segunda vez que não foi cumprido, optamos em dispensar. Para nivelar o pessoal, proporcionamos verbas para alguns cursos e este por agora é a estratégia de RH que temos (somos uma empresa pequena). **(entrevistado 5)**

Ele destoa bastante da amostra que colhemos dos incubados, os quais estão em processo de implementação de seus projetos de negócios, com alguns os produtos e serviços ainda estão sendo definidos e construídos, outros chegando a uma situação de “empate”, ou seja, que os esforços equalizam os investimentos e o trabalho colocados na empresa.

No entanto, os desafios com os quais se deparou ressaltam elementos em comum com esses profissionais “menos privilegiados”, na medida em que implicam uma relação intensa com as rotinas de trabalho e o mercado que busca consolidar. Mas, será que os profissionais no “topo” da pirâmide também compartilham alguma coisa com os menos

privilegiados, que relatam num tom mais comedido e avançando aos poucos nesse cenário de flexibilização e empreendedorismo?

Ele é professor com pós-doutorado e ministra aulas em instituições como UFSC (professor concursado efetivo) e PUCRJ (professor convidado). Já é aposentado, visto que trabalhou desde muito jovem em diversas empresas, a maioria na área de TI. Afirmou que todas essas empresas “[...] pagam bem, as trocas foram por novas expectativas e novos ambientes e nunca por dinheiro ou outro problema, tanto que até hoje visito meus antigos companheiros de trabalho”.

Como nos diz, é: “[...] totalmente resolvido financeiramente, o que ganho hoje cobre todas minhas despesas e dos meus filhos, o que retiro na empresa tento gastar nos meus sonhos de consumo”. Sobre a incubadora, afirma: “[...] resolvi então procurar algo para fazer e descobrir [o Midi], fiz contato, criei uma empresa e me candidatei com projetos de jogos educacionais”.

Sua empresa está no ramo de publicidade e, de acordo com ele, poderia estar faturando um pouco mais. Porém, não é exatamente nesse ramo que seus maiores rendimentos são captados. Os jogos educacionais são seu grande filão e aposta de grandes dividendos. Ele nos diz que está a algum tempo costurando grandes parcerias com empresas e o governo através de licitações. “Temos clientes que nem sabemos quem são” **(entrevistado 5)**.

Não saber quais são seus clientes para ele indica uma necessidade de avaliar as oportunidades abertas e descobrir que ramo de negócios eles estão inseridos para poderem atuar: “[...] não temos clientes específicos nem fiéis [...] sem mesmo conhecê-los geramos um protótipo e os procuramos”.

Não saber quem eles são, para esse sócio “não é um problema”. Ele discorre sobre sua empresa e o modelo de emprego que adota, enfatizando os aspectos técnicos e a referência à sua autoridade como dono do negócio: “[...] nossa maior dificuldade é a necessidade de programadores que conheçam além de uma linguagem, mas também técnicas de programação, álgebra e física (aí o bicho pega)”.

Em sua fala, a referência à cidade industrial, do mercado e à doméstica são a fonte de crítica para justificar o mundo conexionista. Ele apresenta as possibilidades disponíveis para desenvolver um relato de como ser grande nesse novo mundo em forma de rede.

A formação em engenharias e ciência da computação ganha destaque em sua fala, já que nesse processo de produção de *sites* requer que o profissional, “além de “saber executar” e “o que fará aumentar o número de visitas no seu *site*”, deve saber comentar um código, ou seja,

poderem apontar quais serão suas funcionalidades futuras e dispô-lo de forma que outros programadores saberão prosseguir quando ele não estiver trabalhando no projeto. Fica latente também que a questão da remuneração é diminuída em sua fala. Talvez porque entenda que esses futuros programadores recebem uma remuneração justa, tendo em vista que esse mercado é altamente instável ou porque eles estão aprendendo sob a orientação de um profissional com renome no mercado.

Quando eles nos contatam, fica bem mais fácil, entretanto nem sempre sabe o que precisa, aí entra a criatividade e visitas periódicas para achar este tal produto que fará aumentar sua rentabilidade.
(entrevistado 5)

Para esse gerente, essa condição é fundamental para a construção de um “[...] produto singular e que possa suprir o que cliente deseja”.

Em outra empresa, uma gerente de projetos nos relata que a forma de se relacionarem “é a distância, mesmo” **(entrevistado 8)**. Ela diz que eles [os donos] tomam todas as decisões de fechar contrato e de planos estratégicos da empresa. Contudo, diz-nos que sua função é fazer o elo entre a empresa e os clientes, produzir plano de estratégia para concursos ou prêmios de inovação que surgem, além da mediação que necessariamente existe entre os desejos dos clientes e os programadores.

A prospecção e o fechar um contrato no sentido de procurar novos clientes e produzir um novo contrato de prestação de serviço ou venda de produtos são enfatizados como uma prerrogativa dos patrões. Portanto, percebemos a valorização da referência à cidade doméstica. Ademais, afirma-nos que é bastante característico o *networking* e o *benchmarking* como formas de vínculo ao mercado de TI, apesar de dizer-nos que a empresa depende de um único e grande cliente que adquiriram pela ação de seu único vendedor, o qual mediou pela ação de sua esposa o vínculo de prestação de serviço e o contrato de venda.

Para essa gerente, a empresa assume uma postura bastante afinada com as demandas de mercado e isso se destaca por sua descrição de um produto líder da empresa. Nele, são inúmeras funções que desempenharia ao facilitar a logística das empresas na questão de acompanhamento dos estoques de supermercados e ao disponibilizar os dados diretamente para os fornecedores e a indústria.

Ela nos diz que a empresa saiu do vermelho há dois anos. Com isso, ela nos afirmou que os rendimentos começaram a vir de forma perene e os permitem planejar melhor o futuro da empresa. O papel da

gerente de projetos que entrevistamos não exclui atividades importantes para a empresa, as quais implicam em acompanhar os clientes nas necessidades que surgem. “Não sei direito. Como faço tal coisa? Sempre pergunto. Procuramos trabalhar de forma bem dinâmica... assim a gente tá criando procedimentos, tá crescendo, tá se estruturando, procuramos deixar registrado” **(entrevistado 7)**.

Percebemos a relação de proximidade do papel que desempenha na empresa com os programadores quando nos relata as formas de “segurar” os talentos com incentivo ao estudo. Ela também foi auxiliada pela empresa a prosseguir o curso de administração. Ademais, ela não expressa qualquer referência às formas de punição para um trabalho mal feito ou à transitoriedade a que estão sujeitos na empresa caso não correspondam às expectativas. Dessa forma, entendemos que a cidade por projetos é a referência maior para o relato da gerente. Ela nos indica a influência dos projetos em andamento e de certa liberdade para a produção dos produtos que eles oferecem.

Com outro entrevistado, tivemos um relato em que a ideia de sua profissão ou posição na empresa se destacou. Em capítulo anterior, o descrevemos como um generalista, o qual ele aceitara de bom grado¹⁰. Entende que sua empresa é um espaço democrático, livre para as pessoas tomarem decisões no âmbito de suas competências técnicas e também que possam ir além delas.

No processo de gestão, a gente é muito, como eu poderia dizer, a gente exerce mais liderança, nos não somos chefes, somos líderes. Trabalhar com essa ideia. É um processo pras pessoas opinarem, dar ideias, um processo participativo. Na maioria das vezes nós somos muito democráticos no processo de gestão, cada um na sua área, não que em algum momentos nos não temos que usar outras características, onde é preciso direcionar onde a gente tem conhecimento técnico, então a gente faz uma liderança técnica. **(entrevistado 2)**

Assim como para essa empresa e para nosso entrevistado sócio-gerente dela, o futuro nesse mercado é bastante problemático. Não porque terão dificuldades de sobreviver como profissionais gabaritados e porque não terão clientes; sua maior preocupação é saber se incharão muito, ou seja, se as atividades centrais da empresa possam perder

¹⁰ Ver páginas 114-115.

relevância. Esse é um ponto importante, sobre o qual temos o seguinte relato:

A gente olha com bastante cuidado, nessa questão de inchar, para o modelo atual da empresa, ela desenvolve mais custo, mais custo gerencial... mas, lógico, nosso objetivo é crescer, crescer em faturamento, crescer em cooperatividade, e antes de mais nada, ter uma equipe, um grupo que trabalhe a questão da excelência, que justifique todo esse crescimento né. Por exemplo, a figura do gerente de projeto é uma das cadeiras de que já existe, já é exercida por um dos sócios que é responsável pela questão da produção, mas é indiscutível a possibilidade de no mínimo crescimento que a gente tenha novas cadeiras, que vão ser ampliadas. O nosso plano agora, o meu objetivo no lugar que eu tô agora é justamente trabalhar nessa questão do plano cargo de salário, estabelecer os postos, trabalhar a questão da competência, pra que esse crescimento ocorra estruturado e harmônico, né? **(entrevistado 2)**

Podemos perceber que suas intenções de crescer e permanecer nesse mercado são coerentes com a concepção que faz da empresa como espaço de produção de TI. Os desafios que esse mercado demanda para a otimização e a constante inovação remetem a seu desejo, compartilhado pelos outros sócios-donos e possivelmente por outros programadores, de um espaço “cooperativo”, capaz de promover o desenvolvimento das melhores ideias em benefício da empresa e do desenvolvimento de seus produtos.

Então, no final das contas, pela estrutura pequena da empresa dá pra fazer, mas a gente já sente a necessidade de ter [gerente de projeto]. Eu não sou especialista em administração, em economia, contabilidade, a minha área é área que eu tenho conhecimento de produtos, é nisso que eu tenho que trabalhar, mas também se eu to aqui agora é pra ajudar, pra dar direções de como é que eu quero que a empresa enxergue questões de competência, de identidade corporativa, de cultura empresarial. Tudo isso é o que faz pessoas

ficarem aqui e não decidirem ir pra outras empresas que ganha mais ou trabalhar com outras coisas diferentes.[...] **(entrevistado 2)**

Ele afirma que a empresa cresceu pela participação ativa dessas pessoas na satisfação da necessidade dos clientes, da relação de parceria entre a empresa e de possíveis projetos que surgiram e permitiram à empresa crescer. Ter um produto em desenvolvimento foi primordial para darem atenção, além dos aspectos mais voltados para serviços prestados a outras empresa, seja na forma de terceirizações ou em compartilhamento de tarefas para um objetivo comum [*joint-venture*]. Esses momentos de sucesso de projetos são enunciados como condizentes à história da empresa, dos sócios-donos e dos funcionários.

Cooperar e ser democrático fundamenta a cidade por projetos como gramática que enuncia os sentidos disponíveis àqueles que se engajam ativamente na sua formulação como um bem comum, que seja moralmente aceito pelas pessoas e difundidas em inúmeras situações que se deparam cotidianamente.

No momento que a gente percebe que tem alguém muito mais competente que a gente num lugar específico, eu não vou ser louco de falar pra ele o que ele tem que fazer, então ai é a hora de ser democrático e deixar o cara tocar. Em alguns momentos de direcionar exclusivamente o planejamento estratégico da empresa, algo que define o direcionamento da empresa, aí você tem que ter um líder que exerça mais o poder. **(entrevistado 2)**

Destaca-se com o termo cooperar a avaliação do sucesso da empresa e da injunção de temas e preocupações da ordem do mercado, como se eles não fossem antitéticos. Em momento anterior, o entrevistado discorre sobre a necessidade das empresas reconhecerem que estão numa posição desvantajosa por (des)mérito próprio. Se eles reconhecessem sua “autonomia”, saberiam que estão numa posição que o mercado atribui como a mais vantajosa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudamos, nesta dissertação, a construção social das experiências de trabalho de *cadres* incubados em suas pequenas empresas de TI. Eles são profissionais altamente qualificados e que, num momento específico de suas histórias de trabalho, assumiram a condição de gerentes ou donos de negócios nesse mercado.

Eles dependem de todos os recursos para avaliarem os sinais no mercado de TI. Vimos nos seus relatos a busca por novos clientes, parceiros, investidores, novas ideias e processos sendo utilizados à medida que avançam com seus projetos e negócios.

Trata-se de um perfil heterógeno, o qual entendemos estar apoiado em vantagens que, de saída, são vistas como indispensáveis, ou seja: ter recursos financeiros, sociais, e culturais são vistos a partir de suas rotinas de trabalho como uma conquista pessoal, das aventuras e dos desafios que enfrentara. A mesma situação se aplica à posição de mercado que detêm.

Por indispensável, entendemos uma forma de vínculo social que une indivíduos aparentemente não tendo nada em comum e que se utilizam de suas competências técnicas e relacionais a favor das empresas em que atuam. Eles relatam de forma “brutal” suas posições, conquistas, qualificação, seus vínculos sociais e financeiros, ou seja, sempre existindo algo que falta. Uma peça desse quebra-cabeça, em que o comportamento mistura-se a alta especialização, apresenta-se nos seus relatos quando aspiram tudo que é exógeno a seu espaço de atuação, adequando-o na medida em que são capazes de serem enlaçados na elaboração de redes.

Portanto, a possibilidade de inovar, em muitos casos, aparentava-nos uma fiel e indiscutível representação do mundo conexcionista feito de projetos, equipes de projeto em vez de hierarquias, de fluxos em vez de organogramas, de atividades em vez de trabalho. Eles desejam fazer parte desse mercado de TI altamente instável, porém com grandes promessas financeiras e simbólicas. Desse modo, quando conseguem avaliar garantias para prosseguirem com suas atividades de trabalho flexível, mais podem nele permanecer, e quem sabe ousar com novas estratégias de mercado, novos canais de distribuição, novos parceiros ou programadores.

Todos esses elementos – trabalho estimulante, garantias e provas de que conseguirão inovar - são indispensáveis para a construção de um mundo conexcionista em que desejam estar inscritos e de um novo

mercado de TI que buscamos também apresentar pelo recurso das rotinas de trabalho desses novos empreendedores no ramo das Tis.

Encontramos na gramática das cidades uma forma capaz de solucionar nosso objetivo de trazer à luz diversas experiências de como manterem-se empregados e/ou procurem as oportunidades para permanecerem com suas empresas no mercado de TI.

Eles procuram provas de que seus investimentos, através de seus capitais-destrezas – saberes relacionais e competências –, acionadas a favor das empresas em que atuam, redundarão em produtos inovadores ou aceitos pelo mercado. Em nossa angustiante surpresa, encontramos pessoas e empresas que se mostravam as mais promissoras nesse mercado: “não existe nada que pode parar esses caras”, pensávamos. De fato, quando analisamos como seus relatos são construídos, a partir da gramática das cidades por projetos, os desafios e as tensões do mercado de TI são realçados e apresentados como uma virtude, ou seja, que atribua sentido à instabilidade a que estão sujeitos.

O exemplo do sucesso desses *cadres* é objeto de interesse por inúmeros segmentos da sociedade. Haja vista a atual configuração do mercado de trabalho, o exemplo das atividades desses indivíduos e os valores e dispositivos flexíveis postos por eles em uso, são alçados a metas sociais porque a todos supostamente estaria disponível.

Quando refletimos sobre a variedade de experiências de trabalho dos que acessaram a incubadora, partimos do pressuposto que os saberes e as competências que operacionalizam, na forma da flexibilização de seus percursos, são realçados pela potencialidade de alocarem recursos e serem valorizadas na medida em que são postas a favor de suas empresas.

Estudamos o mercado de TI partindo da ideia de que suas empresas apresentam as garantias almejadas ao lançarem-se nesse mercado instável e atingirem de forma desejada as expectativas depositadas sobre seus destinos. Encontramos respostas variadas, que se articulavam a pontos de partida também diversos. Uma lógica doméstica que preza os interesses da família, por exemplo, adequara-se de forma surpreendente a esse mundo flexível. Estudamos o mercado de TI sobre esses moldes. Procuramos evidências que atestam a necessidade de darem sentido a brechas ínfimas de terem sucesso e, portanto, persistirem com suas empresas.

Suas rotinas de trabalho, nos primeiros anos, atestam essa condição de todos os incubados a que entrevistamos darem sentido ao mercado de TI, mas também aos processos de criação de conteúdos informacionais, à prospecção de clientes, à criação de alianças e

captação de recursos. Logo, o caminho que escolhemos foi de investigar a construção dessa experiência flexível vista como uma virtude. Primeiro por que ela capaz de denunciar ou por em cheque aspectos possivelmente degradantes ou injustos de seus trabalhos. Em consequência, vimos que essas histórias possuem boas chances de se concretizarem, visto pelo ponto de vista estatístico eles possuem maior chance de permanecerem nesse mercado por suas passagens nas incubadoras, mas também que eles encontram mais evidências e provas de que suas rotinas de trabalho levarão a inovarem em processos altamente complexos e que demandam altas somas de recursos financeiros. Portanto, nesta dissertação demos ênfase ao momento de transição e construção da experiência simbólica, cultural e econômica da posição que ocupam de uma media ou baixa concentração de conteúdos tecnológicos de seus produtos e serviços a uma situação de maior concentração.

REFERÊNCIAS

ABES. **Abes software**: para promover, informar e proteger o setor brasileiro de *software*. Disponível em <<http://www.abes.org.br/templ3.aspx?id=232&sub=20>> Acesso em: 20 fev. 2012.

ANDREWS, K. Christophe; LAIR, D. Craig; LANDRY, Bart. The labor process in software start-ups: production on a virtually assembly line? In: BARRET, Rowena. **Management labour process and software development**. London e New York: Routledge, 2005.

AUERBACH, Erich. **Mimesis**: a representação da realidade na literatura ocidental. São Paulo: Perspectiva, 2011, p. 21-42.

BAÊTA, Adelaide M. C.; BORGES, Candido Vieira; TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Empreendedorismo nas Incubadoras: reflexões sobre tendências atuais. **Comportamento Organizacional e Gestão**, 2006, Vol. 12, N.º 1. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v12n1/v12n1a02.pdf>>. Acesso em: 08 maio 2008.

BARON, James N.; HANNAN, Michael T. The economic sociology of organizational entrepreneurship: lessons from Stanfor project of emerging companies. In: NEE; Victor e Swedberg. **The sociology of capitalism**. New Jersey: Princeton, 2005.

BERGAMO, Alexandre. **Reportagem, memória e história no jornalismo brasileiro**. 2011. Relatório de pós-doutoramento. Mana [online] 2011, vol. 17. n. 2.

BOLTANSKI, Luc. **The making of a class**: cadres in French society. Cambridge University Press, 1987.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELO, Ève. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

BOLTANSKI, Luc; THEVENOT, Laurent. **The economies of worth**. New Jersey: Princeton University, 2009.

BOTELHO, Marisa Azevedo dos Reis; CARRIJO, Michele de Castro; KAMASAKI, Gisele Yumi. **Inovações, pequenas empresas e interação com instituições de ensino/pesquisa em arranjos produtivos locais de setores de tecnologia avançada**. Rio de Janeiro: Revista de Inovação, 2007.

BOUFFARTIGUE, Paul. O trabalho, o sentido e o sentido do trabalho para os quadros técnicos na economia mundializada. **Ciclo integrado de cinema, debates e colóquios na FEUC**. 2001. Disponível em: <www4.fe.uc.pt/ciclo_int/2007_2008.htm>. Acesso em: 12 de março.2012

BOZZANO, Gabriel de Souza. **Onde foi parar o empreendedor?** Sobre os sentidos do trabalho e empregabilidade dos candidatos para o edital da incubadora de alta tecnologia – Midi Tecnológico/SC. Graduação em Ciências Sociais. UFSC, Florianópolis. 2010.

BRANDÃO, Vladimir Bento. **Representações sociais do trabalho na imprensa: o massacre simbólico da classe média assalariada e a nova ideologia do empreendedor**. 2008. Dissertação. UFSC, Florianópolis. 2008.

CAMPOS, Marilene de Souza. **A empresa como vocação: o Sebrae e o empreendedorismo na cultura da informalidade como problema publico**. 2003. Tese (doutorado) – IUPERJ, Rio de Janeiro, 2003.

CASTEL, Robert. **La inseguridad social: qué es estar protegido?** Buenos Aires: Manantial, 2004.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2007, vol. 1.

CORADINI, Odaci Luiz. Titulação escolar e mercados profissionais. **Revista latinoamericana de estudios del trabajo**. 2010. n 23-24, p. 239-266.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de organização do trabalho**. Rio de Janeiro: Revan/UFRJ, 1994.

COUSIN, Oliver. Que lugar e sentido para o trabalho dos quadros. **Ciclo integrado de cinema, debates e colóquios na FEUC**. 2001. Disponível em: <www4.fe.uc.pt/ciclo_int/2007_2008.htm>. Acesso em: 12 de março. 2012

DUBAR, Claude. **A socialização: construção das identidades sociais e profissionais**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

_____. **A crise das identidades: a interpretação de uma mutação**. São Paulo: Edusp, 2009.

EVANS, Peter. **Autonomia e parceria: Estados e transformação industrial**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.

FLIGSTEIN, Niel. States, markets, and economic growth. In: NEE, Victor e Swedberg. **The sociology of capitalism**. New Jersey: Princenton, 2005, p.119-143.

FLORIPAINTERATIVA. **Centro de visualização Floripa ativa**. 2012. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=BB4u1VrAwY>>. Acesso em: 12 de março de 2012

GIDDENS, Anthony. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

GOL. **Revista GOL destaca Sapiens Parque e setor tecnológico da Ilha**. 2012. Disponível em: <http://www.sapienspark.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=170:revista-gol-destaca-sapiens-parque-e-setor-tecnologico-da-ilha&catid=101:sapiens-na-midia-&Itemid=132>. Acesso em: 12 mar. 2012.

GOMES, Maria Soledad Etcheverry. **Empregabilidade nos tempos de reestruturação e flexibilização: trajetórias de trabalho e narrativas de ex-empregados do setor elétrico brasileiro**. 2002. Tese. UFRJ, Rio de Janeiro. 2002.

GUIMARÃES, Sonia K. **Pequenas e médias empresas produtos de bens intensivos em conhecimento, empreendedorismo e inovação**. Relatório de pesquisa: UFRGS. 2010.

GRUN, Roberto. Modelos de empresa, modelos de mundo: sobre algumas características da nova ordem econômica e da resistência a ela. **RBSC**. 1999. vol. 14. n. 41.

_____. Quem é moderno? Um estudo sobre as estratégias discursivas de gerentes brasileiros. **Revista Brasileira de Ciências Sociais da ANPOCS**. 1992. n. 18, p. 96-108.

GUIMARÃES, Nadya Araujo. **Empresariando o trabalho**: os agentes econômicos da intermediação de empregos, esses ilustres desconhecidos. Rio de Janeiro: Dados, 2008, v. 51, p. 275- 203.

HANNAN, Michel T.; FREEMAN, John. The population ecology of organizations. **American Journal of sociology**. vol. 82, mar. de 1977.

IBGE. O setor de Tecnologia da informação e comunicação no Brasil. 2003-2006. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

LOPES-RUIZ, Osvaldo. **Os executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo**: capital humano e empreendedorismo como valores sociais. Rio de Janeiro: Azougue, 2007.

MELLO e SILVA, Leonardo. **Trabalho em grupo e sociabilidade privada**. São Paulo: Ed. 34, 2004.

MIDI TECNOLÓGICO. Disponível em: <<http://www.miditecnologico.com.br/>>. Acesso em: 12 de março.2012

MITELKA; FRINELNELLI. De aglomerados locais a sistema de inovação. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, A. **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: UFRJ/Contraponto, 2005.

NEVES, Maria de Faria. **O trabalho entre o “eu” instrumentalizado e a integração social**: um estudo sobre os executivos do setor de tecnologia da informação e comunicação. Dissertação. UFRGS, Porto Alegre. 2011.

ROSELINO, Jose Eduardo. Análise da indústria brasileira de *software* com base em uma taxionomia das empresas: subsídios para política industrial. **Revista brasileira de inovação**. vol. 5, n. 1, jan. de 2006.

ROSENFELD, Cinara L. Quadros superiores de TICs: mobilidade ou fragilização. **33 Encontro Anual da ANPOCS**, 2009. Caxambu-MG. Programa e Resumos - 33 Encontro Anual da ANPOCS, 2009. v. 1.

SEBRAE. Santa Catarina em números: tecnologia. 2010. Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Tecnologia.pdf>>. Acesso em: 12 de março. 2012

WAGNER, Peter. **A sociology of modernity: liberty and discipline**. New York: Routledge, 1994.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Companhia das letras. 2007.

ZIMMERMAN, Denise Maria. **Análise do perfil das empresas de *software* instaladas na incubadora Celta: um estudo sobre a caracterização econômica e inovativa**. Defesa de graduação em Ciências Econômicas, UFSC. 2006.

APÊNDICE A – LISTA DE ENTREVISTADOS E PERFIL PROFISSIONAL

Entrevistado 1: Engenheiro, 36 anos, sócio-dono da empresa.

Entrevistado 2: *Designer*, 34 anos, sócio da empresa.

Entrevistado 3 – Bacharel em sistemas de informação, 29 anos, sócio-dono da empresa.

Entrevistado 4 – Engenharia mecânica inconclusa, 35 anos, sócio-dono da empresa.

Entrevistado 5 – Cientista da computação, 55 anos, sócio da empresa.

Entrevistado 6 – Engenheiro elétrico, 37 anos, sócio da empresa.

Entrevistado 7 – Bacharel em sistema de informação, 27 anos, sócio da empresa.

Entrevistado 8 – Bacharel em administração, 23 anos, funcionária.

Entrevistado 9 – Bacharel em sistema de informação, 26 anos, sócio-dono.

Em sua grande maioria são empresários jovens, que já tentaram abrir suas empresas. Possuem noções elaboradas dos produtos que desenvolvem a partir de sucessos anteriores que detiveram no mercado nacional, focando neste as investidas de permanência laboral e do sucesso dos produtos de TI. Não possuem, atualmente, fora entrevistado numero 5, vínculos empregatícios. A literatura que empregamos (ROSELINO, 2006) os descrevem ocupando posições intermediarias no mercado de TI, que significa baixa ou media concentracao de conteúdos tecnológicos nos produtos e serviços que desenvolvem

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Formação educacional: onde? Por que decidiu determinado curso? Pai e mãe possuem nível superior?

Empregos anteriores: área, cargo e tempo de trabalho. Trabalhou em outras empresas de TI?

Satisfação com esses empregos. Ganhava bem?

Por que não decidiram trabalhar como funcionários de uma empresa?

Por que decidiu entrar na incubadora?

O que é e quando está um produto de TI bem desenvolvido? Como você o define?

Depende de serviços para manter a empresa no mercado? Como define seu produto e o mercado em que atua? Exemplo: customização, fidelização dos clientes, abrindo novos mercados, mercado fechado, conservador, inovador?

O que precisa ser mais trabalhado na empresa? Como vocês adquirem informação e a aplicam no produto?

Possuem clientes? Quem? Eles influenciam o resultado final do produto?

Algum cliente que exemplifique o tipo de relação que a empresa possui em termos de serviço prestado.

Entrou com quanto de capital na empresa?

Pretende pegar empréstimo?

Como está organizada a empresa em termos da divisão do trabalho? Quais são as funções que cada um desempenha e qual é a estratégia de desenvolvimento do RH para os próximos anos?

Plano de carreira? O que pretende conquistar nos próximos anos? Sente-se estável (empregável)?

Você se vê fazendo a mesma coisa no mesmo ritmo, intensidade, no cargo que ocupa?

Como planeja o futuro: aposentadoria, poupança, família?

APÊNDICE C – CATEGORIAS EXPLORADAS

ROTINAS DE TRABALHO
da prospecção de compradores de seus produtos e serviços.
da monitorização dos conteúdos e parceiros/empresas/clientes que funcionariam como “redes” sempre em expansão, atributo indispensável na formatação de produtos de carácter eminentemente intangíveis.
MOBILIZACAO DE SI
definição das práticas mais estimadas num mundo em rede: apagamento de traços “burocráticos” da empresa e do empresário na medida em que novas oportunidades abrem-se a favor de maior participação no mercado de TI.
proposta de “criação” de um mercado em oposição a demandas de mercado/valorização dos saberes relacionais e novas competências postos a favor da empresa à medida que aqueles saberes como forma de dar sentido e segurança a si mesmo num mercado instável.
PERCURSOS FLEXÍVEIS/EMPREGABILIDADE/CULTURA DE EMPRESA
entrar na incubadora como estratégia de valorização das competências relacionais – proatividade, liderança empreendedorismo.
empresa como estratégia de engajamento ativo a favor dos processos de inovação que almeja alcançar: garantias de permanência e segurança/ relação com colegas e empresas a partir de uma ideia de empresa como cultura empreendedora.
Como define a empresa em relação às oportunidades de mercado que deteria: trabalho estimulante, desafiante, risco como valor em si e que alimenta as conexões da rede.