

# **Trabajando por proyectos e trabajando no cliente: aspectos da precariedade na atividade de desenvolvedores de software.**

Dimitre Sampaio Moita, Verônica Siqueira Araújo y Cássio Adriano Braz De Aquino.

Cita:

Dimitre Sampaio Moita, Verônica Siqueira Araújo y Cássio Adriano Braz De Aquino (2017). *Trabalhando por projetos e trabalhando no cliente: aspectos da precariedade na atividade de desenvolvedores de software. XXXI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Asociación Latinoamericana de Sociología, Montevideo.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-018/3910>

## **Trabalhando por projetos e trabalhando no cliente: aspectos da precariedade na atividade de desenvolvedores de software**

DÍMITRE SAMPAIO MOITA ([dimitremoita@gmail.com](mailto:dimitremoita@gmail.com)) – Universidade Federal do Ceará, Brasil.

VERÔNICA SIQUEIRA ARAÚJO ([araujo.siqueira.veronica@gmail.com](mailto:araujo.siqueira.veronica@gmail.com)) – Universidade Federal do Ceará, Brasil.

CÁSSIO ADRIANO BRAZ DE AQUINO ([brazdeaquino@gmail.com](mailto:brazdeaquino@gmail.com)) – Universidade Federal do Ceará, Brasil.

### **RESUMO**

O trabalho proposto consiste de relato de pesquisa realizada no Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Ceará/Brasil. O interesse se volta à análise da atividade dos desenvolvedores de *software*, especificamente aqueles empregados nas fábricas de *software*, que produzem programas de aplicação, ou seja, *softwares* voltados a necessidades de negócios específicas de empresas-cliente. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com seis desenvolvedores, com entre 1 e 16 anos de experiência na área, com o objetivo de construir uma análise pormenorizada da atividade desses trabalhadores e buscar, através do discurso, os aspectos que se relacionam com a precariedade laboral dentro desse contexto. As entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise pelo método da análise sociohermenêutica do discurso. Nossa análise é realizada em diálogo com os dados de autores como Castillo e Agulló (2012), Legault e Belarbis-Basbous (2006) e Pujol (2014), que investigaram a realidade laboral de desenvolvedores respectivamente em Madrid, Quebec e Córdoba. Os

discursos atribuíram grande importância ao modelo de gestão por projetos e ao fato de se trabalhar na empresa-cliente. O modelo de organização da produção por projetos prevê a formação de equipes multifuncionais e relativamente autônomas, compostas segundo a demanda do contratante. A flexibilidade que caracteriza as equipes de desenvolvimento é o maior sinal da busca por adaptabilidade às necessidades muito particulares de cada cliente. Os relatos dos desenvolvedores tratam de dificuldades de reivindicação de direitos quando alocados nas empresas-cliente; jornadas de trabalho excessivas com sobrecarga tanto qualitativa quanto quantitativa da atividade; exigência de doação total ao trabalho ou presenteísmo, que resulta em hiper-solicitação; dificuldade de gerir a relação entre trabalho e outras dimensões da vida, o que em alguns relatos chegou a privação de atividades como lazer e práticas esportivas. Por fim, refletimos sobre a terceirização e o *outsourcing*, práticas comuns nas fábricas de *software*, e seus reflexos sobre a subjetividade dos desenvolvedores.

Palavras-chave: Precarização; Activity; Software development; Precarização; Atividade; Desenvolvimento de software.

## **INTRODUÇÃO**

O segmento de produção de *software* de aplicação, em que se criam soluções para necessidades específicas de um dado negócio, busca sua clientela entre outras organizações, que podem se beneficiar da automatização de processos ou do uso de ferramentas que organizam informações e apoiam decisões administrativas. Assim, se formam contratos entre uma empresa-fornecedora e uma empresa-cliente, para fornecer produtos informáticos (*softwares* e ferramentas) e/ou serviços (suporte à implantação, manutenção, serviços ao usuário e customização). Uma vez contratado um serviço ou produto, são constituídas equipes de desenvolvimento (uma ou mais, segundo as necessidades do projeto), sob responsabilidade de um gestor de projeto. Dentro de cada equipe há um desenvolvedor com responsabilidades de liderança. “Estas equipes são

multifuncionais, autônomas, temporárias e compostas segundo as necessidades do cliente”. (Legault; Bellemare, 2009, p. 5, tradução nossa<sup>1</sup>).

As equipes da fábrica de *software* podem ser construídas em colaboração com os trabalhadores do cliente, fenômeno de que nos dá relato Mario:

O cliente tem as necessidades de negócio dele. Não posso discorrer sobre as necessidades que ele tem por uma questão de sigilo. Mas ele tem as necessidades, eles explicam para gente. A gente tem uma equipe de TI que parte é do cliente, interno dele, são funcionários do próprio cliente, parte é gente da nossa empresa prestando serviço. Então, nós conversamos com o pessoal do negócio deles, quais são as necessidades que eles têm. A partir disso a gente elabora requisitos. (Mario).

No seu caso, a equipe é virtual, já que a empresa-cliente está nos Estados Unidos e a fábrica de *software* em Fortaleza. A comunicação se dá por meio de videoconferências e da ferramenta de gestão de requisitos citada no tópico anterior. A experiência narrada por Amaral, terceirizado de um banco, mostra novamente a interação entre as equipes da empresa-cliente e da provedora:

A gente tem um espaço que fica separado dos funcionários [do banco], mas a gente tem contato com eles, porque quando a demanda chega para eu entender, avaliar o impacto da correção, eu preciso conversar com quem demandou, que, geralmente, é um funcionário da TI. Ele recebe a necessidade do cliente [funcionário que trabalha com linhas de crédito do banco] e demanda pra nossa empresa. Eu vou lá e converso com ele, podendo acontecer de conversar com o próprio funcionário que usa a aplicação. Não é muito comum, mas pode acontecer. (Amaral)

A flexibilidade que caracteriza as equipes de desenvolvimento é o maior sinal da busca por adaptabilidade às necessidades muito particulares de cada cliente<sup>2</sup>. Assim, “ao fim de cada projeto, a equipe é desfeita e os profissionais liberados são alocados após um processo de repescagem que visa compor as equipes para os novos projetos à espera”. (Legault; Bellemare, 2009, p. 5, tradução nossa<sup>3</sup>). Por vezes, dentro de uma mesma empresa, equipes de desenvolvimento se organizam segundo modelos distintos. Além das particularidades de negócio, é possível que o cliente solicite que um *software* seja

---

<sup>1</sup> Ces équipes sont multifonctionnelles, relativement autonomes, temporaires et composées selon les besoins du client.

<sup>2</sup> Estão entre as atividades realizadas e listadas pelos desenvolvedores de nossa amostra produtos/serviços tão diversos como personalização de *software* de gestão de uma rede hoteleira, construção de jogos para telefones celulares, manutenção de ferramenta de gestão de movimentações financeiras e construção de servidor para empresa de monitoramento veicular, para citar algumas.

<sup>3</sup> À la fin de chaque projet, l'équipe est dissoute et les professionnels libérés sont affectés à une autre équipe au terme d'un processus de *repêchage* qui vise à composer les équipes pour de nouveaux projets en attente.

construído em uma linguagem diferente, segundo um algoritmo específico ou que se customize uma ferramenta com a qual a empresa não trabalhava antes.

## DESENVOLVIMENTO

É muito comum que a relação comercial resulte numa relação de *outsourcing*, uma contratação de serviço em que se transfere parte significativa da responsabilidade de gerenciamento ao provedor de serviços. O *outsourcing* se diferencia de uma prestação de serviço discreta por envolver “[...] relações contratuais de longo prazo, e, muitas vezes, apresenta metas de desempenho, além de requerer uma razoável troca de informações, coordenação e confiança entre as partes. O nível de responsabilidade do provedor de serviço é variável”. (Kubota, 2006, p. 8). Esse tipo de relação pode tomar forma por meio da terceirização de atividade específica da área de TIC, como gerenciamento de rede e banco de dados; da manutenção e gestão de *softwares* da empresa-cliente; ou de um vínculo para prestação de uma função de negócio em que o provedor projeta, assegura o funcionamento e a eficiência do serviço/produto diante do funcionamento global da empresa-cliente, tomando para si, inclusive a responsabilidade pelos resultados alcançados.

Dentro dessa relação, os desenvolvedores das fábricas de *software*, por vezes, são levados a trabalhar dentro da empresa-cliente. Trabalhar no cliente e trabalhar por projetos são as características que constituem o núcleo da análise da relação entre vida dentro e fora do trabalho de Castillo e Agulló (2012) no distrito tecnológico do Norte de Madrid.

Uma de suas entrevistadas, identificada pelo pseudônimo de Fatima, fala dos aspectos positivos desse modo de trabalhar. Lotada nas instalações de clientes de sua empresa há 22 anos, ressalta a aprendizagem ligada às novidades e diversidade de experiências que a empresa-cliente proporciona.

Eu gosto. Acho que estou a tanto tempo nesta empresa, na empresa de serviços, que precisamente por isso, estou em uma instalação nova, conheço formas diferentes de trabalhar, conheço novas pessoas, conheço abordagens novas, pois isso te dá uma bagagem e uma experiência que para mim é muito importante [...] (Fátima). (Castillo; Agulló, 2012, p. 81, tradução nossa<sup>4</sup>).

---

<sup>4</sup> A mí me gusta. Pienso que llevo tanto tiempo en esta empresa, en la empresa de servicios, porque precisamente por eso, estoy cada vez en una instalación nueva, conozco formas diferentes de trabajar, conozco a gente nueva, conozco planteamientos nuevos, pues eso te da un bagaje y una experiencia que para mí es muy interesante [...].

Cândido também ressalta a importância da aprendizagem que se dá no contato com modos de trabalhar e profissionais diferentes daqueles a que se está acostumado. Seu caso tem a particularidade de que o cliente estava situado em outro país, o que envolve um contato com uma cultura diferente da sua.

Trabalhar fora é bom por experiência de vida, viajar, conhecer canto novo e cultura nova, essas coisas. Se você ver, o pessoal dos Estados Unidos é muito duro, mas um pessoal extremamente profissional, extremamente qualificado. Isso é muito bom para você. Não é nem tecnicamente crescer, mas, você ver como as coisas devem ser feitas, devem ser organizadas. Que postura você tem que ter com as pessoas, né? (Cândido).

A aprendizagem que a alteração de modos de trabalhar pode proporcionar parece ser o único aspecto avaliado positivamente pelos desenvolvedores quando se trata de trabalhar no cliente. Álvaro, analista de sistemas terceirizado entrevistado por Castillo e Agulló (2012), revela uma separação dos lugares de reivindicação sobre sua atividade. Com os gestores da empresa-cliente, onde está alocado, só se pode falar sobre tarefas de desenvolvimento, já para discutir as condições de trabalho, convênios e horários é necessário contatar a empresa-fornecedora, sua contratante.

Com o chefe do BBVA [empresa-cliente] somente se discute temas de trabalho, digamos, não de condições laborais. Se te forcem a trabalhar ou a ficar, etc., tens que discutir isso com teu chefe da Anca [empresa-fornecedora], que é a quem tens que dizer: “Eu, meu horário é este e minhas condições são estas e meu contrato é este”. (Álvaro). (Castillo; Agulló, 2012, p. 85, tradução nossa<sup>5</sup>).

Entre nossos entrevistados, Cândido experimentou dificuldades relacionadas à reivindicação do pagamento de horas extras quando de sua atuação no cliente no exterior. Contratado por uma fábrica de *software* de Fortaleza, teve suas horas de trabalho vendidas para uma empresa estadunidense que, por sua vez, vendeu as horas de trabalho do desenvolvedor para um banco colombiano.

As pessoas de fora trabalham por dia, diferente do Brasil que a gente trabalha por 8 horas dia. Faz uma hora extra, recebe hora extra. Então, assim, se eu trabalhava 4 horas a mais num dia, era complicado eu receber um extra por que para minha empresa [a contratante dos Estados Unidos], eles tinham a visão de me pagar por dia. Então, “esteja lá esse dia, resolva esses problemas e tal, usando o bom senso”. E para me mandar um dinheiro extra teria que cobrar a minha empresa [fábrica de *software* em Fortaleza], minha empresa tinha que cobrar a empresa que ela me vendeu, e a empresa que me vendeu tinha que cobrar o banco. Sendo que eles não cobram o banco dessa forma, cobram por dia, ai ficava complicado, né, esse período final? (Cândido).

---

<sup>5</sup> Con el jefe de BBVA simplemente discutes temas de trabajo, digamos, no de condiciones laborales. Si te fuerzan a trabajar o a quedarte o tal, eso lo tienes que discutir con tu jefe de Anca, que es al que le tienes que decir: ‘Yo, mi horario es este y mis condiciones son estas y mi contrato es este’.

Ambos os trabalhadores experimentam uma barreira no que toca à possibilidade de reivindicação, de fazer frente ao trabalho, já que os lugares de negociação das condições laborais e das atividades em si estão espacialmente separados.

No momento em que Cândido repete a ordem de seu empregador “esteja lá esse dia, resolva esses problemas e tal, usando o bom senso”, nos questionamos o que pode ser considerado pelo gestor como bom senso nesse contexto de atuação. Legault e Belarbis-Basbous (2006) interrogaram de trabalhadores e gestores de empresas que trabalham por projetos quais as características do trabalhador ideal para aquele tipo de empresa. O resultado está resumido nos seguintes termos:

[...] saber trabalhar em equipe (tanto com os colegas como com os clientes), dar mostras de grande autonomia e saber abordar o cliente: satisfazer o cliente antes de tudo, estar sempre consciente de que representa a empresa em todas suas relações com os clientes, respeitar os prazos de contrato a todo custo, não contar suas horas, suportar um stress intenso, demonstrar comprometimento. (Legault; Belarbis-Basbous, 2006, p. 12, tradução nossa<sup>6</sup>).

Para as autoras o perfil descrito marca a exigência por um trabalhador que se reconhece mais como empreendedor do que como assalariado, que reconhece seu sucesso como diretamente ligado à sua devoção ao trabalho. Nas palavras de Gorz (2005), o sujeito deve tornar-se um auto-empendedor, “*a pessoa deve, para si mesma, tornar-se uma empresa*; ela deve se tornar, como força de trabalho, um capital fixo que exige ser continuamente reproduzido, modernizado, alargado, valorizado.” (p. 23). O empreendedor deve tomar para si a responsabilidade sobre sua atividade dentro do cliente, é como interpretamos a ordem repetida por Cândido, uma passagem de responsabilidade que indica dentro de que limites deve agir: “usando o bom senso”. O engajamento desejado será medido pelo “presenteísmo<sup>7</sup>”, pelas numerosas horas de trabalho voluntariamente concedidas (Legault; Belarbis-Basbous, 2006).

As jornadas de trabalho são ainda mais excessivas quando, dentro de um determinado projeto, os desenvolvedores devem realizar a implantação de um sistema (produto de *software*) nas instalações do cliente. Érico nos relatou essa experiência:

Aí foi quando começou com as cargas de trabalho irrealis. Ter que trabalhar virando noite, final de semana e feriados. Quando começava a fazer implantação no cliente. Essa parte de implantação [é] muito desgastante para o desenvolvedor. Porque você, basicamente, ficava...você tinha que ir

---

<sup>6</sup> [...] savoir travailler en équipe (autant utilisé avec les collègues que les clients), faire preuve d’une grande autonomie et avoir « l’approche client »: satisfaire le client avant tout, demeurer conscient qu’on représente l’entreprise dans tous ses rapports avec les clients, respecter les délais du contrat à tout prix, ne pas compter ses heures, soutenir un stress intense, faire preuve de *commitment* (sic).

<sup>7</sup> As autoras usam o termo francês *présentéisme*.

para cliente, vamos dizer, no Rio, e aqui em Fortaleza apesar de ter muito voo para o Sul e Sudeste, as passagens são caras. A gente ia, passava duas semanas no cliente e voltava sábado de madrugada e quando era no domingo de madrugada tinha que voltar para o cliente. Você, basicamente, tinha que pausar sua vida e viver em função daquela implantação. Só que aquela implantação durava meses. Ou até ano. Um ano ou mais. Era muito desgastante. Você ficava sem ver a família. E o tempo que você passava aqui era, basicamente, para tentar lavar roupa e dormir, descansar, porque você não dormia quando estava no cliente. Você ficava lá direto no cliente. Cliente, hotel. Dormindo 5 horas por dia, 4. E trabalhando num ritmo alucinante. Mas isso daí não era sempre, implantação, não era sempre não que tinha implantação. (Érico).

As cargas irreais de trabalho a que se refere Érico marcam também a realidade de desenvolvedores espanhóis respondentes da pesquisa de Castillo e Agulló (2012), a exemplo o relato de Enrique, gestor de projetos:

Quando te digo *full time* é porque, no melhor cenário, os horários são das oito da manhã às três da madrugada, fácil! [...] A última semana [de implantação] bem, os últimos três dias apenas se dorme, o dia seguinte nem isso, sabe? E depois precisamos de uma semana ou duas de descanso total, porque temos um desgaste bestial! (Enrique). (Castillo; Agulló, 2012, p. 144, tradução nossa<sup>8</sup>).

Também Legault e Belarbis-Basbous (2006) observam jornadas de trabalho longuíssimas entre os trabalhadores por projeto de Quebec, que devem estar disponíveis 24 horas por dia não somente nos momentos de implantação, mas sempre que é necessário garantir suporte permanente ao cliente. O aumento da carga de trabalho se dá tanto em termos quantitativos, maior número de horas trabalhadas, como qualitativamente, pela exigência por engajamento dos trabalhadores e lealdade inquestionável ao cliente e à equipe. Érico nos conta como experimentou isso em sua realidade.

Você passar três meses sem ter direito a dormir uma noite direito. Entendeu? Assim, lá, para o meu perfil, é realmente uma coisa que eu não me adaptei, eu nunca me senti à vontade na XXX. Nunca foi uma empresa que eu me senti em casa, entendeu? Esse negócio de trabalhar sem parar final de semana, feriado. Você no Natal trabalhando, uma coisa que eu nunca tinha feito. Foi uma coisa surreal para mim. A XXX fechava um projeto com uma tecnologia que ninguém conhecia, não botava gordura nenhuma para você ir atrás de aprender, que você tinha que se virar. Era complicado sabe? XXX é uma empresa que paga bem e tudo, mas que era muito complicado nesse sentido. De fechar projeto e que se desse horas a mais, quem tinha que se virar era o funcionário, e não o cliente nem eles. (Érico).

A hiper-solicitação (Legault; Belarbis-Basbous, 2006) a que estão sujeitos esses trabalhadores apresenta riscos à saúde e impõem desafios quando se trata de equilibrar as vidas dentro e fora do trabalho. O próximo relato de Érico evidencia como essas duas

---

<sup>8</sup> Cuando te digo *full time* es que a lo mejor los horarios son de ocho de la mañana a tres de la madrugada ¡fácil! [...] La última semana [...] bueno, los últimos tres días apenas se duerme, el día siguiente tampoco, ¿sabes?, y luego necesitamos una semana o dos de descanso total, porque tenemos un desgaste ¡bestial!



dimensões, saúde/adoecimento e equilíbrio dos âmbitos interno e externo ao trabalho, estão intimamente ligadas.

Teve cliente lá que durou nove meses de implantação. E isso daí muita gente pediu até as contas por que não aguentava não. E à época, a empresa, comparado aqui com outras empresas pagava até bem. Só que a galera não aguentava. Pedia as contas porque, não sei, chega uma hora que você fica louco, sem conseguir parar em casa. Nove meses o pessoal passou em Belém do Pará, imagina, né? [...] A XXX era uma empresa muito boa em vários sentidos, mas, para mim, eu detestei a minha experiência lá nesse sentido. Engordei que só porque não tinha tempo de...passava o dia comendo na frente do computador e não tinha tempo de fazer exercício, não tinha tempo de ir na casa de ninguém, eu deixei de sair com meus amigos. Foi, nesse sentido de me privar da vida social, foi péssimo. Talvez, se eu pudesse voltar no tempo, não sei, tem aí as coisas boas, mas se eu pudesse voltar eu não teria ido trabalhar lá. (Érico).

Abundam os relatos acerca da privação de outros aspectos da vida que não o trabalho em Castillo e Agulló (2012). Entre os trabalhadores de nossa amostra apenas um afirmou ter tempo livre suficiente para dedicar-se a outras atividades como esporte e música. Além do apresentado anteriormente, a exigência por uma qualificação atualizada em relação às tecnologias e linguagens ocupa grande parte do tempo liberado do trabalho dos entrevistados. Jorge nos apresenta em que termos percebe a exigência por atualização e seu argumento nos parece explorar a ideia de que se trata de uma necessidade inexorável, dado o avanço vertiginoso das próprias tecnologias da área.

Porque nesse ramo de tecnologia sempre sai alguma coisa nova. Então, o que hoje é top, daqui a uns 6 meses, um ano, já está praticamente obsoleto. Então a gente tem que estar sempre buscando novas maneiras de fazer aquilo porque senão fica para trás. Hoje eu uso uma versão da linguagem, versão 6. Daqui a 6, 7 [meses], daqui a um ano e meio, já vai estar na versão 7, 7.5, e vai ter muitas funções novas que poderiam facilitar meu trabalho hoje. E se eu continuar na versão 6, eu vou ter que ficar inventando a roda para fazer o que a versão posterior já me traz pronto. Então eu acho que isso é a grande sacada de você estar sempre buscando saber o que está acontecendo de novo, quais são as novidades do mercado. (Jorge).

A fala a seguir de Amaral corrobora a justificativa relacionada ao desenvolvimento natural das próprias tecnologias.

Outra coisa, diferente de outras profissões, essa...toda profissão você precisa estar estudando, precisa estar se atualizando, mas o nível de ferramenta se tornar obsoleta na área, nessa área de TI, é muito rápido. Você aprende a trabalhar com uma ferramenta, em um, dois anos aquela ferramenta se torna obsoleta. Você paga absurdos por certificações, paga absurdo por material, por livro, e esses livros acabam se tornando encosto de porta. Porque não serve para nada. Tem aproveitamento nenhum. (Amaral).

No relato de Amaral, o risco da obsolescência das ferramentas parece vir acompanhado do medo ou receio de tornar-se um profissional obsoleto para o mercado.

É uma necessidade, sim. Se, por acaso, eu perder meu vínculo com a YYY, com o trabalho do banco, na condição que eu me encontro, fica difícil de eu me enquadrar no mercado aí fora. A não

ser por indicação. Entrando num processo seletivo sem indicação, esses requisitos que são muito comuns hoje no mercado, eu não me enquadraria. Que são a graduação, algumas certificações em ferramentas. Até mesmo porque essa ferramenta com que eu trabalho hoje no banco, ela é uma ferramenta pouco usada no mercado aqui de Fortaleza. Tem pouquíssimos profissionais, porque tem poucas empresas trabalhando. (Amaral).

Todos os entrevistados afirmam ter iniciado sua formação como autodidatas, pesquisando linguagens de programação em tutoriais e fóruns na internet, para só depois procurar cursos técnicos ou graduações na área. É bastante comum que a inserção no mercado se dê antes mesmo do ingresso em algum ambiente de qualificação formal, talvez por isso, os desenvolvedores que entrevistamos vejam tal qualificação mais como uma necessidade de adaptação ao mercado e não como um imperativo intrínseco à realização de suas atividades em si. Mario, ao ser questionado onde busca aprimoramento, responde: “Eu estudo por conta própria. Os conteúdos de que eu preciso são bem acessíveis”. Pujol (2014), em pesquisa com 15 desenvolvedores de Córdoba, relaciona a necessidade de capacitação constante através da autoformação com a capacidade de negociação individual dos trabalhadores com empregadores. A fala de um de seus entrevistados explicita essa conclusão:

[...] eu tinha de desenvolver um novo projeto, sobre o qual eu jamais tinha trabalhado, e contava apenas com duas semanas para terminá-lo. As tarefas eram, então, ler, buscar as referências, fazer um esforço para “salvar” o projeto. Eu aprendi, mas com muita pressão do tempo e muito deprimido também. A gente precisa estar atualizado para ser competitivo, porque se o seu produto não estiver em dia...vem outro produto e também outro trabalhador para substituir você. (PUJOL, 2014, p. 80).

Quanto à capacitação formal, ao questionarmos Jorge, que havia trancado o curso superior recentemente, se a falta da graduação importaria alguma dificuldade à realização de sua atividade, ele responde:

Assim, pode até ser que existam coisas, ferramentas que possam otimizar meu trabalho, mas nessa área de computação, acho que você tem tanta informação, principalmente na internet, não é? Você tem tanta coisa, tantos tutoriais, tanta gente disposta a ensinar, que eu não tenho certeza se um curso superior, hoje, é realmente obrigatório para um bom profissional da área de desenvolvimento. Acho que é mais uma questão mesmo de seleção para uma empresa “ah, esse cara aqui tem curso superior, ele deve ser melhor do que o que não tem”. Mas não que, necessariamente, seja o curso que faça grande diferença mesmo na área de desenvolvimento. (Jorge).

O mesmo se dá com Amaral, que ao momento da entrevista estava a alguns semestres de concluir a graduação em Sistemas de Informação.

Pesquisador: Mas para realizar a atividade que você está realizando não foi necessário o curso superior, você conseguiu através de outros veículos.

Amaral: A empresa, para essa atividade que eu tenho hoje, ela não teve isso, embora o processo de seleção dela, ela exige. Mas, para essa atividade, não foi um fator determinante. A prova é tanto que eu estou lá contratado e exerço a atividade sem problema nenhum.

Gorz (2005) nos permite pensar a relação entre o ensino formal das tecnologias da informação (tanto em cursos superiores como os de Sistemas de Informação e Ciências da Computação quanto em cursos técnicos) e o trabalho imaterial realizado pelos desenvolvedores. O autor parte da distinção entre conhecimento e saber para indicar que é impossível às instituições formais de ensino acompanhar as necessidades de formação dos trabalhadores para o mercado atual. O conhecimento, como um conjunto de conteúdos objetivados e formalizados, não pode pertencer a um indivíduo exclusivamente, e se propaga ao momento em que compartilhado. O saber depende da capacidade de cada sujeito de assimilar, discernir e aplicar conhecimentos a um dado problema. A distinção é clarificada por ele através do exemplo do domínio da linguagem.

Conhecer as regras gramaticais é uma coisa; saber falar uma língua é outra, fundamentalmente diferente. Para saber falar, é preciso abandonar completamente a relação cognitiva com a língua. O saber é feito de experiências e de práticas tornadas evidências intuitivas, hábitos; e a inteligência cobre todo o leque das capacidades que vão do julgamento e do discernimento à abertura de espírito, à aptidão de assimilar novos conhecimentos e de combiná-los com os saberes. (Gorz, 2005, p. 17).

A ciência e seu modo de propagação através do ensino formal constituem o mundo do conhecimento, doutro lado, o saber constitui o mundo do vivido, das trocas cotidianas que implicam a mobilização da inteligência e dos afetos para se alcançar metas específicas. Ficando claro que há dependência entre as duas dimensões. Para Gorz (2005) é justamente nos limites dessa relação que o capitalismo presente tenta realizar a subsunção ulterior do trabalho, no esforço de valorização e capitalização de saberes vivos e socialmente úteis. É assim que as empresas são levadas a reconhecer compulsoriamente a importância de seu *capital humano*, e de que sua lucratividade e fluidez de mercado estão diretamente condicionadas pela capacidade de seus trabalhadores mobilizarem aspectos subjetivos incomensuráveis e impossíveis de serem transmitidos pelo ensino formal, como a inteligência, os saberes cotidianos, a empatia, a criatividade e a imprevisibilidade.

Assim, é exigido do trabalhador que se transforme no auto-empresendedor, um Eu S/A, e da mesma forma como citado no estudo de Legault e Belarbis-Basbous (2006) acerca da hiper-solicitação que gera grandes cargas de trabalho, é esperado do trabalhador que tome para si a responsabilidade, agora por estar constantemente atualizado em relação

às últimas ferramentas e linguagens disponíveis. Esse processo de passagem da responsabilidade, da empresa para o trabalhador, Gorz (2005) afirma resultar (senão, pelo menos, ter como objetivo) em autoexploração e auto-comercialização do trabalhador.

Pujol (2014) apresenta, através do discurso de um de seus entrevistados, citado a seguir, como essa passagem de responsabilidade está relacionada com o afrouxamento das estruturas disciplinares da organização do trabalho e com o autocontrole do trabalhador diante de prazos e metas.

[...] não percebemos a pressão atrás de nós, alguém nos dizendo, por exemplo, façam horas extras [...] a pressão vem de nós mesmos, do fato de nos vermos todos os dias e de nos dizermos: pois é, vamos lá! É disso que gostamos! Porque se você faz algo bom para o benefício da empresa, você é útil, a empresa cresce e você também. (Pujol, 2014, p. 80).

Mario trabalha numa fábrica de *software* de Fortaleza que foi avaliada como uma das 100 melhores empresas do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação para se trabalhar no Brasil em 2014. A pesquisa foi realizada pelo GPTW (*Great Place to Work*), órgão multinacional que avalia, mediante solicitação das empresas, os ambientes de trabalho no que se refere a aspectos como confiança, camaradagem e respeito entre trabalhadores e gestores. A pesquisa é realizada através de um questionário respondido pelos trabalhadores e por um auditor representante do GPTW. O resultado é utilizado como publicidade pelas empresas participantes da pesquisa e o selo aponta um diferencial diante da concorrência. Novamente a relação entre aspectos subjetivos (nesse caso o bem-estar dos trabalhadores definido nos termos da pesquisa) e lucratividade descrita por Gorz (2005) é perceptível. O site do GPTW apresenta pesquisas que mostram que as 100 Melhores Empresas para Trabalhar tem rendimentos 3 vezes melhores em bolsas de valores e podem chegar a aumentar seu retorno financeiro em até 1200%<sup>9</sup>.

Mario nos explica como se sente na obrigação de estar à altura da qualidade atestada por sua empresa. O final do excerto de sua entrevista que segue evidencia como o trabalhador assimila a responsabilidade pela manutenção de uma qualificação que seja condizente com a qualidade da empresa.

A ZZZ ela é a melhor empresa para se trabalhar, eu acho que para você trabalhar nela você tem que ser um dos melhores profissionais também. Eu todo dia tento me aperfeiçoar o máximo possível, eu não posso ficar desatualizado, eu não posso, como é que eu posso dizer, não posso ficar para trás, parar no tempo. Nem eu, nem nenhum dos meus colegas. Lá o pessoal, realmente,

---

<sup>9</sup> Informações colhidas em 22 de junho de 2015, disponíveis no endereço: [greatplacetowork.com.br/sobre-nos](http://greatplacetowork.com.br/sobre-nos)

são os melhores profissionais com os quais eu já trabalhei na minha vida. Eu também não posso, é uma coisa pessoal. (Mario).

Como a lucratividade das empresas está condicionada pelas capacidades subjetivas dos próprios trabalhadores, dos saberes que podem mobilizar diante de sua atividade, é comum que estas empresas disponibilizem cursos comportamentais e recorram a consultorias de capacitação relacional e afetiva. Amaral nos apresenta isso em sua realidade.

É uma empresa que lhe fornece cursos técnicos, lhe fornece cursos comportamentais, presenciais, on-line. Ela tem uma universidade através dos sites dela. E ela tá sempre disponibilizando esses cursos. No tempo que eu estou nessa empresa, eu já fiz vários cursos comportamentais e cursos técnicos. (Amaral).

Sua fala continua e nos parece apontar para aquilo que autores como Gorz (2005), Grisci (2008) e Legault e Belarbi-Basbou (2006) apresentam como a face negativa da mobilização subjetiva do trabalhador, a culpabilização pela incapacidade de estar à altura das expectativas. No seu discurso o sucesso alcançado pela conclusão de vários cursos é minimizado pela consciência de que mais deveria ter sido feito.

Ela facilita, ela oportuniza você conseguir as certificações, estimula o mestrado, o doutorado. É muito boa a empresa, de fato. Eu já deveria ter conquistado algumas coisas de 2011 para cá, mas ainda estou nesse caminhar aí. Estou priorizando a faculdade, quero concluir a faculdade. (Amaral).

Outro aspecto que observamos na realidade dos desenvolvedores que encontra diálogo com o levantamento de Castillo e Agulló (2012) é a experiência prolongada da condição de terceirizado. A justificativa principal para a terceirização seria a de que a empresa-fornecedora possui excelência na área específica e que a empresa-cliente contaria com o *know how* (saber-fazer) da fornecedora para dedicar-se exclusivamente ao seu *core bussiness* (núcleo de negócios), que na jurisprudência brasileira foi definido como atividade-fim, em oposição às atividades-meio. O que se observa na prática é o uso da terceirização como meio para evitar encargos trabalhistas vinculados ao emprego formal. Marcelino e Cavalcante (2012) conceituam a terceirização como “[...] todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, cujo objetivo último é a redução de custos com a força de trabalho e/ou a externalização dos conflitos trabalhistas.” (p. 338). A subcontratação é um modo de as empresas tomadoras fugirem da legislação trabalhista, tradicionalmente mais restritiva, passando a administrar contratos com outras empresas, relação pertinente à esfera do Direito Civil.

## CONCLUSÕES

A terceirização está vinculada à piora das condições de trabalho, ao aumento do emprego precário e à informalidade. Além disso, é responsável pela polarização dos assalariados entre um núcleo de trabalhadores com empregos relativamente mais estáveis e protegidos por convenções coletivas, e uma zona crescente de terceirizados submetidos a formas mais precárias de emprego e trabalho (Marcelino; Cavalcante, 2012). Filgueiras (2014) afirma ser no ambiente da terceirização onde os dois limites da relação de emprego, a saber, a dignidade e a própria vida do trabalhador, são desafiados ao extremo.

Como apresentamos anteriormente, a relação de *outsourcing*<sup>10</sup>, por vezes, se dá através da terceirização de serviços específicos da área de informática. Os dois relatos que seguem descrevem essa experiência: o primeiro de Álvaro, extraído de Castillo e Agulló (2012), desenvolvedor contratado pela empresa Anca e lotado há 13 anos no BBVA; o segundo de Amaral, analista de sistemas contratado por uma empresa espanhola, há 17 anos lotado na sede de Fortaleza de um banco brasileiro, seu empregador muda conforme são realizados novos contratos mediante licitação.

Por aí dizem que trabalhamos em condições que se considera de transferência ilegal de trabalhadores, porque você passa tanto tempo trabalhando para o mesmo cliente, digamos que a ideia da subcontratação perde seu sentido, realmente [...] o cliente teria que ter te contratado porque realmente necessita do trabalho que você está realizando, não é algo pontual de um projeto de um ano ou dois. Claro, estamos falando de 12 anos, 13, ou seja, uma pessoa que passa 13 anos trabalhando para o BBVA mas não é do BBVA! [...] Eu, a situação que vejo neste cenário é bastante caótica, porque são muitas empresas, além do pessoal que o BBVA tem, que é pessoal BBVA [...] Tem trabalhando ali um leque de 10, 15 empresas de serviços, gente com condições distintas, com distintos contratos, com distintos convênios, e, bem, há projetos em que se unem, outros são independentes. (Álvaro *in* CASTILLO; AGULLÓ, 2012, p. 85, tradução nossa<sup>11</sup>).

Amaral: Eu trabalho para uma empresa espanhola chamada YYY e fui colocado no banco como terceirizado. Inclusive o contato que chegou até você foi a Fulana, que é funcionária do banco.

Pesquisador: Tu trabalha nessa empresa há muito tempo já?

Amaral: Estou desde 2011, agora trabalhando no banco eu estou desde 1997. A gente fica mudando de empresa, porque na terceirização toda vida que ocorre uma licitação, que é a cada dois anos, três anos, depende do contrato, a gente muda de empresa. Então, na YYY eu estou desde 2011. [...] O banco ele concede as instalações dele, tem uma área reservada para acolher os funcionários

---

<sup>10</sup> Por vezes é comum que o termo *outsourcing* seja traduzido para o português como terceirização, e o mesmo se dá no sentido oposto. No entanto, aqui fazemos distinção entre os dois já que o conceito de *outsourcing* de Kubota (2006) comporta relações de serviço que vão além das discutidas na legislação brasileira como de terceirização.

<sup>11</sup> Por ahí dicen que trabajamos en unas condiciones que se considera cesión ilegal de trabajadores, porque si llevas tanto tiempo trabajando para el mismo cliente, digamos que la idea de la subcontratación pierde su sentido, realmente [...] el cliente te tendría que haber contratado porque realmente necesita del trabajo que tú estás realizando, no es algo puntual de un proyecto de un año o dos. Claro, estamos hablando de 12 años, 13, o sea, una persona que lleva !13 años! Trabajando para el BBVA pero que no es del BBVA [...] Yo, la situación que veo en este mundillo es bastante caótica, porque son muchas empresas, aparte del personal que tiene BBVA, que es personal BBVA [...] Tiene trabajando allí un abanico de 10, 15 empresas de servicios, gente con distintas condiciones, con distintos contratos, con distintos convenios, y, bueno, hay en proyectos que sí se unen, otros son independientes.

da empresa, fornecendo desde o equipamento, recurso tecnológico e os demais recursos de instalações, de infraestrutura que é energia, luz. A gente fica trabalhando dentro do banco como se fosse um funcionário. Só não tem o vínculo legal, o vínculo empregatício.

Amaral relaciona a terceirização à impossibilidade de ascender na profissão.

Pesquisador: Dentro da tua empresa tu consegue enxergar possibilidade de ascensão?

Amaral: Onde eu estou, não. Na condição de terceirizado, não. Eu sou apenas...a empresa dá essa possibilidade, mas essa ascensão seria melhor, no meu entendimento, se eu estivesse nas instalações dela. Dentro do cliente é bem diferente. Aquele trabalho mesmo e pronto. Não tem muito...

Castillo e Agulló (2012) referem-se a um duplo estranhamento experimentado pelos trabalhadores terceirizados por longos períodos, segundo eles, estranha-se o grupo imediato de trabalho na empresa tomadora do serviço bem como a empresa que os contrata. A fala de um trabalhador apresenta de maneira sucinta este duplo estranhamento: “você sente que não é um deles, e aqui na Anca é um estranho!”. (p. 137, tradução nossa<sup>12</sup>).

A relação de trabalho terceirizada é mais insegura do que o emprego formal e faz com que os terceirizados experimentem riscos e incertezas acerca da manutenção da relação contratual corriqueiramente, como visto novamente no relato de Álvaro: “Trabalho para o BBVA, mas quem me paga é a Anca, hahaha, hoje em dia, a carteira é da Anca. *Você se sente como um convidado que [...]hoje está trabalhando ali mas amanhã pode ser que não*”. (Castillo e Agulló, 2012, p. 85, tradução nossa<sup>13</sup>). O que a longa experiência como terceirizado inspira nos trabalhadores não é a esperança de um dia ser contratado formalmente pela empresa tomadora de serviço, mas a garantia de que, no melhor dos cenários, será possível permanecer como terceirizado por mais um contrato ou projeto, se a demissão não acontecer. Esse sentimento de insegurança constante<sup>14</sup> e suas consequências para a vida do trabalhador são o núcleo da definição de precariedade proposta por Wresinski (1987).

Alonso e Rodríguez (2009) propõem que a precariedade não seja vista como uma irregularidade gerada por desajustes no funcionamento da economia pós-fordista, mas, ao contrário disso, como um fator absolutamente necessário ao seu funcionamento ótimo,

---

<sup>12</sup> Te sientes que ni eres uno de ellos ¡y aquí [en Anca] eres un extraño!

<sup>13</sup> Trabajo para el BBVA, pero quien me paga es Anca, jajaja, hoy por hoy, la nómina es de Anca. *Te sietes como un invitado que [...] hoy estás trabajando allí, pero mañana puede que no.*

<sup>14</sup> Vide o documentário “Terceirizado, um trabalhador brasileiro”, produzido pelo Grupo de Pesquisa Trabalho e Capital, da Faculdade de Direito da USP, que relata como experimentam essa insegurança os terceirizados dos órgãos públicos de Brasília-DF.

“trata-se de compreender a precariedade como uma ferramenta disciplinar, imprescindível para que, em uma época de exaltação do consumo e do hedonismo, se possa garantir a ordem nos centros de trabalho, não somente neles, mas na vida em geral”. (p. 231, tradução nossa<sup>15</sup>). O argumento destes autores parte da observação das estruturas de controle do trabalho pós-fordista, bastante assemelhada às observações de pesquisadores que citamos como Grisci (2008), Legault e Belarbis-Basbous (2006) e Yansen *et al.* (2012). Estas estruturas têm por finalidade maior envolver os trabalhadores na “filosofia” empresarial, tornando-os responsáveis pela própria vigilância. Trata-se de um modelo gerencial que é menos coercitivo do que manipulador.

Para Alonso e Rodríguez (2009) a precariedade modela a vida dos trabalhadores: para aqueles que encontram segurança em sua relação de trabalho o risco de perdê-la desperta medo; para aqueles que experimentam a precariedade diretamente, a esperança de segurança no futuro justifica a submissão total às regras do mercado de trabalho. A autoexploração torna-se quase inexorável num ambiente em que a insegurança ensejada pela precariedade é naturalizada.

---

<sup>15</sup> Se trata de comprender la precariedad como una herramienta disciplinaria, imprescindible para que, en una época de exaltación del consumo y el hedonismo, se pueda garantizar el orden en los centros de trabajo, no solamente en ellos, sino en la vida en general.



## REFERÊNCIAS

- ALONSO, Luis Enrique y RODRÍGUEZ, Carlos Jesús Fernández. (2009). Uso del trabajo y formas de gobernabilidad: la precariedad como herramienta disciplinaria. In: *Trabajo, subjetividad y ciudadanía: paradojas del empleo en una sociedad en transformación*. Madrid: Editorial Complutense.
- CASTILLO, Juan José y AGULLÓ, Itiziar. (2012). *Trabajo y vida en la sociedad de la información*. Madrid: Los libros de la Catarata.
- GORZ, André. (2005). *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume.
- GRISCI, Carmem Lígia. (2008). Trabalho Imaterial, Controle Rizomático e Subjetividade no Novo Paradigma Tecnológico. *RAE Eletrônica*, v. 7, p. 4.
- KUBOTA, Luis Claudio. (2006). *Desafios para a indústria de software*. Rio de Janeiro: IPEA.
- LEGAULT, Marie-Josée y BELARBIS-BASBOUS, Hind. (2006) Gestion par projets et risques pour la santé psychologique au travail dans la nouvelle économie. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*. 8-1.
- LEGAULT, Marie-Josée y BELLEMARE, Guy. (2009). De nouveaux acteurs de la régulation du travail dans la gestion par projets. *Revue Interventions économique*. 39.
- MARCELINO, Paula & CAVALCANTE, Sávio. (2012) Por uma definição de terceirização. *Caderno CRH*, v. 25, n. 65, p. 331-346, Maio/Ago.
- PUJOL, Andrea. (2014). Qualidade do trabalho no setor TIC na Argentina: tensões entre trajetórias individuais e coletivas. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*. v. 17.
- WRESINSKI, Joseph. (1987). *Grande pauvreté et précarité économique et sociale*. Relatório ao Conselho Econômico e Social da República Francesa.
- YANSEN, Guillermina y DUGHERA, Lucila y MURA, Nahuel; ZUKERFELD, Mariano. (2012) Mecanismos de poder en el trabajo informacional: la disciplina y el control en los procesos productivos de software. *Nómadas*, 36, abr.