

Os quadros superiores de TI e a dimensão moral do seu trabalho¹

Thays Wolfarth Mossi²

Introdução

O estudo apresentado a seguir procura, numa articulação entre a sociologia do trabalho e a sociologia moral, analisar a dimensão de sustentação normativa do capitalismo e a forma como ela se conforma no trabalho de quadros superiores de empresas de Tecnologia da Informação (TI). Compreende-se que a dimensão moral do trabalho desse ator social é marcada pela coexistência de duas formas de justificação do capitalismo: a justificação industrial e a justificação por projetos.

A ideia é que, atualmente, vivencia-se a coexistência de diferentes modelos de capitalismo que se articulam de modo a suscitar e a manter o engajamento dos atores a ele. O modelo industrial (da produção em massa e da organização taylorista-fordista do trabalho) entra em crise, mas não é extinto, enquanto o modelo por projetos (da empresa em rede e do trabalho flexível) ainda está em formação. Assim, questiona-se acerca de como se dão as potenciais infrações, sobreposições, realizações problemáticas e tensões de princípios desses paradigmas no trabalho de um ator social que é emblemático das mudanças e novas configurações do capitalismo por projetos.

A partir da análise de três tipos de momentos críticos (BOLTANSKI & THEVENOT, 1999), quais sejam, i) de tensão entre justificação por projetos e justificação industrial, ii) de infração da justificação por projetos e iii) de realização problemática da justificação por projetos, pretende-se apreender a forma como os quadros superiores de TI se relacionam com a dimensão moral do seu trabalho. Considera-se que o trabalho tem uma dimensão moral imanente, porque, além de meio de subsistência material, é meio de integração social, de construção de identidade e fonte de reconhecimento intersubjetivo. É nessa dimensão que o trabalho interessa aqui como objeto de estudo.

Por sua vez, o trabalho dos quadros superiores de TI é meio privilegiado para a observação das dinâmicas que se estabelecem entre essas duas justificações do capitalismo. A exemplaridade desse ator social deriva do fato de que o setor de TI é onde o novo modelo por projetos pode ser mais bem observado na realidade empírica:

¹ Artigo elaborado a partir da dissertação de mestrado intitulada “A Falácia da aventura: a relação dos quadros superiores de TI com a dimensão moral do seu trabalho”, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFRGS em 2012.

² Mestre em Sociologia pela UFRGS (2012), doutoranda em sociologia no IESP, bolsista CNPq.

as empresas de TI já nascem flexíveis, descentralizadas e estruturadas de forma horizontal, em projetos e equipes; seu mercado de trabalho assume grande dinamicidade devido à organização do trabalho por projetos. Seus quadros superiores, quando inseridos em empresas de TI multinacionais de grande porte (mais de 500 funcionários), emblematizam o ideal de “bom trabalhador” da justificação por projetos: são profissionais que primam por uma grande mobilidade em seu percurso profissional, dissociando-se da ideia de uma carreira ascendente no seio de uma grande empresa; são mediadores, seja porque o conteúdo de seu trabalho é construir pontes entre a equipe que coordenam, a empresa que representam e o cliente, seja porque se inserem e constroem redes que alavancam novos projetos e garantem sua empregabilidade (MOSSI, 2009; ROSENFELD, 2009; 2011). No entanto, essa exemplaridade do setor de TI em relação à justificação por projetos não implica que seus princípios não sejam por vezes infringidos ou que a lógica industrial tenha desaparecido. Quando inseridos em empresas que se utilizam da TI como meio para a produção ou prestação de serviços, os quadros superiores de TI, que personificam a figura do mediador símbolo da justificação por projetos, estão inseridos em empresas híbridas, onde há uma presença marcante do modelo industrial que vai de encontro à necessidade de remodelação e adequação ao modelo por projetos para melhor atender às demandas de mercado.

A análise da relação que esses atores exemplares do capitalismo por projetos estabelecem com a dimensão moral do seu trabalho, a qual é marcada pela coexistência de duas justificações contraditórias em alguns aspectos, ocorrerá em 3 etapas. Primeiramente, expõe-se de forma breve a constituição histórica dessas justificações, destacando-se os elementos que são mais marcantes no trabalho dos quadros superiores de TI. Em um segundo momento, examina-se os elementos que são mobilizados pelos atores nos momentos críticos vivenciados no cotidiano do seu trabalho. Por fim, serão traçadas algumas considerações sobre a relação que os quadros superiores de TI estabelecem com a dimensão moral do seu trabalho. Para o estudo aqui apresentado foram realizadas 14 entrevistas com quadros superiores de empresas de diferentes portes e setores, entre janeiro e abril de 2011, em Porto Alegre e São Paulo.

Dois modelos de capitalismo, duas formas de justificação

Assumindo a perspectiva teórica da sociologia da crítica, passa-se a considerar que a dimensão moral da vida social é composta por diferentes formas de justificação

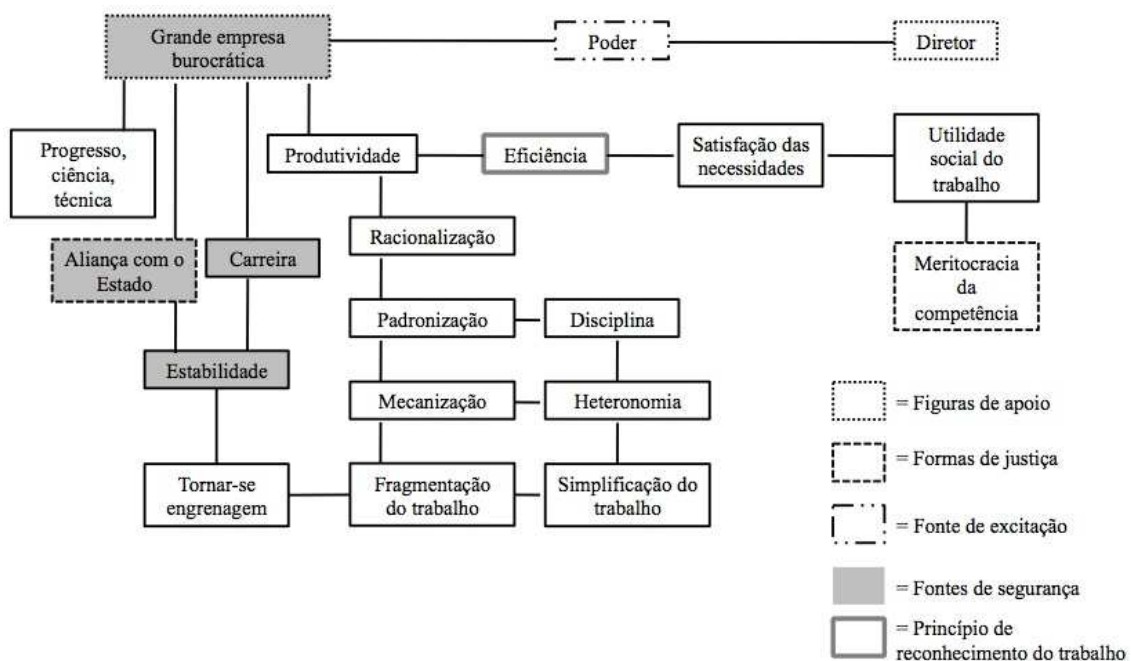
que dão conta de situações distintas. Uma justificação será entendida como um sistema coeso de regras e como, no caso deste estudo, ela se refere à organização capitalista do trabalho, será construída através da junção dos princípios de justiça de uma *cit * (BOLTANSKI & THEVENOT, 1991) com as promessas de segurança, bem comum e autonomia de um espírito do capitalismo (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999). Considera-se que uma justificação é composta por um objetivo socialmente construído e compartilhado que atende e corresponde ao bem comum. Para atingir a esse objetivo, se faz necessária uma habilidade específica, que se torna o princípio de reconhecimento do trabalho naquela justificação, e que é atribuída a uma pessoa, que representa o ideal de “bom trabalhador”. Da mesma forma, é necessário um meio para alcançar o bem comum, de modo que os valores da justificação assumem uma forma material, que trará consigo os parâmetros para um “bom trabalho”. Ou seja, considerar-se-á que uma forma de justificação é composta por figuras de apoio (a pessoa e a forma material), formas de justiça (o bem comum), fontes de excitação que suscitam o engajamento dos atores ao capitalismo, fontes de segurança e um princípio de reconhecimento do trabalho. Assim, a justificação industrial, tal qual apresentada a seguir, consiste nessa fusão entre a *cit  industrielle* e o segundo espírito do capitalismo.

Entre o final da Primeira Guerra Mundial e meados dos anos 1970, a economia, a produção, o consumo e o trabalho eram pautados pela combinação de princípios tayloristas e fordistas, que se generalizaram a ponto de ser possível afirmar que eles configuraram um paradigma do regime de acumulação nesse período (HOLZMANN & CATTANI, 2006: 282). Através da racionalização do processo de trabalho e de incrementos técnicos, foi possível a configuração de uma economia de escala, baseada na produção e no consumo padronizados e em massa. Trata-se de um paradigma orientado ao constante aumento da produção, à redução dos preços, à elevação do consumo e ao incremento das taxas de lucro (GUIMARÃES, 2006: 134). Na esfera do trabalho, uma das conseqüências desse modelo paradigmático de formatação do capitalismo foi a separação entre concepção e execução, acarretando na sua fragmentação e simplificação. Tendo seu ritmo e velocidade estabelecidos por máquinas, a rígida disciplina leva a um trabalho repetitivo, parcelado e monótono, mas, ao mesmo tempo, a um trabalho mais eficiente, sem desperdício de tempo, que atendia à lógica de maior produtividade. Nesse modelo que denominaremos *industrial*, a elevação da produção possibilitaria a prosperidade geral e atenderia à promoção do bem comum, sendo “boa” tanto para os empresários, quanto para os trabalhadores. Do mesmo modo,

a organização científica do trabalho, baseada nos estudos de Frederic Taylor (1982), argumentava estar “atendendo a desejos ‘naturais’ dos atores envolvidos no processo de produção, equitativamente beneficiados” (HOLZMANN & CATTANI, 2006: 282).

Desse modo, o paradigma industrial está sustentado por uma justificação industrial, cuja base reside, por um lado, na grande empresa burocrática e vertical e na figura do diretor, cujo objetivo seria o aumento da produção e do lucro da empresa (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999), e, por outro, na objetividade da vida social e na eficiência (BOLTANSKI & THEVENOT, 1991). Assim, funda-se uma moral do trabalho pautada pela utilidade e eficiência ligada à produtividade do ator, que deve fazer-se útil através de um trabalho que contribua para a realização do objetivo de incremento da produção. Nessa justificação, a eficiência é o princípio de reconhecimento do trabalho. O quadro abaixo procura sintetizar os elementos que constituem essa forma de justificação do capitalismo e que servirão de parâmetro para a análise dos momentos críticos vivenciados pelos quadros superiores de TI em seu trabalho:

Imagem 5: Elementos da justificação industrial



Fonte: Elaboração própria a partir de Boltanski e Thévenot (1991); Boltanski e Chiapello (1999); Holzmann e Cattani (2006) e Guimarães (2006)

A partir dos anos 1970 o modelo industrial passa a enfrentar alguns obstáculos e percebe-se um enfraquecimento dos argumentos de justificação do engajamento ao

capitalismo. Este passa por diferentes mudanças que ocorrem através da íntima articulação de processos distintos que vão desde os choques do petróleo, passando pelo progresso tecnológico promovido no Vale do Silício, nos EUA, até a crise do modelo de produção e consumo em massa (CASTELLS, 2008). De acordo com Manuel Castells (2008), a eclosão desses diferentes fenômenos acaba por acarretar num processo de reestruturação do capitalismo, que se apóia na revolução tecnológica baseada nas Tecnologias de Informação (TIs), a qual se origina e se difunde durante o processo de desintegração do modelo organizacional de burocracias racionais e verticais, de modo que a interação entre esses processos começa a dar novos formatos à organização da economia, da produção, do consumo e do trabalho.

Assim, ambas dimensões da justificação industrial são colocadas em questão. Por um lado, a grande empresa burocrática e vertical está em processo de desintegração, pois se tornou ineficiente face às transformações ocorridas. Por outro, o princípio da eficiência e da produtividade como fontes de reconhecimento do trabalho são intensamente criticados, seja pela heteronomia e inautenticidade do trabalho industrial, seja pelas profundas desigualdades geradas por essa forma de organização das relações sociais (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999). Torna-se preciso, portanto, reformular a base normativa do capitalismo.

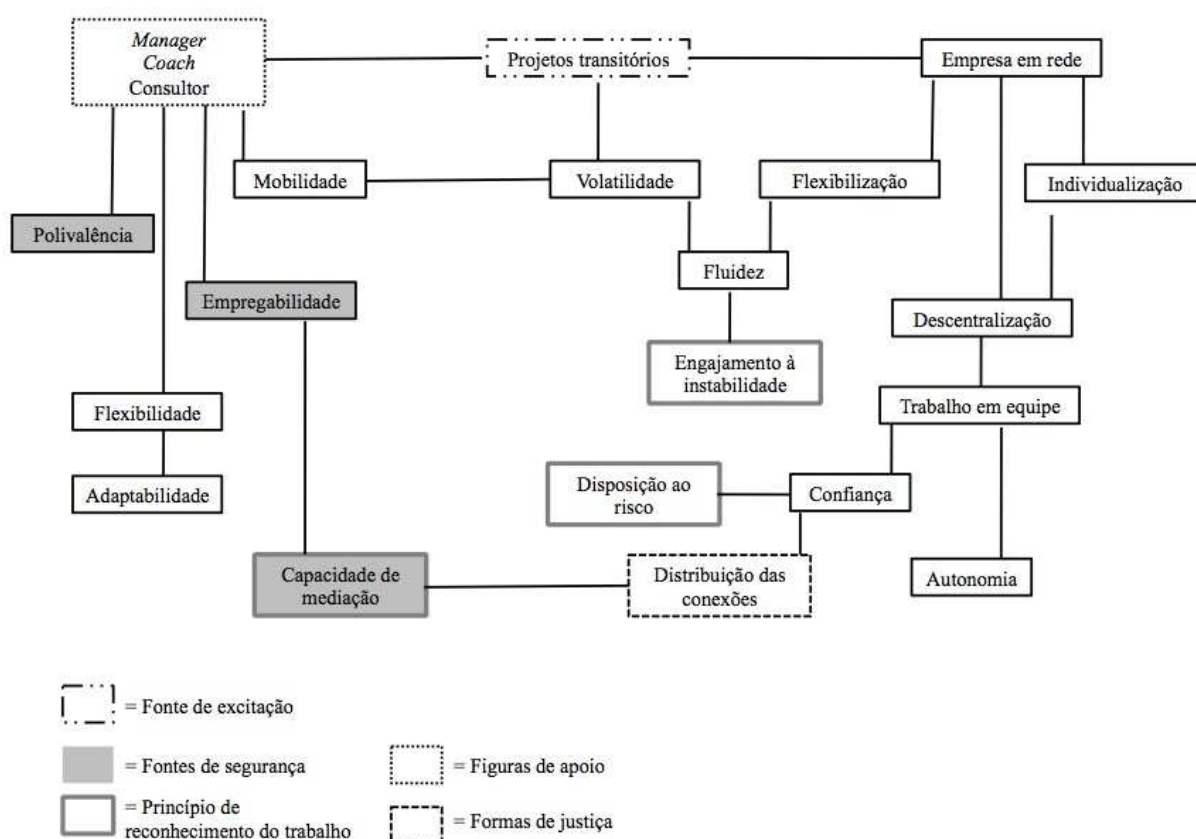
A partir da reestruturação produtiva, as empresas passam, então, a organizar-se de forma mais descentralizada, compondo redes internas (equipes) e externas (fornecedores, prestadores de serviço e clientes). Desse modo, tem-se uma maior flexibilidade de gerenciamento, em comparação com os princípios da administração científica (TAYLOR, 1982), como também uma maior individualização e diversificação das relações de trabalho (CASTELLS, 2008). No mesmo sentido, Boltanski e Chiapello (1999) identificam, a partir dos anos 1990, uma projetização das estruturas organizacionais. Ou seja, as empresas passam a dividir-se em unidades autônomas, cuja organização se dá por projetos, de forma a reduzir sua estrutura hierárquica. Com isso, ter-se-ia um menor corte entre trabalhos de execução e de concepção, haja vista que os projetos são compostos por equipes de trabalho conjunto. O trabalho torna-se mais complexo e menos repetitivo, uma vez que os projetos têm um prazo pré-determinado, de modo que as equipes são recompostas de acordo com as necessidades dos projetos em andamento (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999). Embora a efetivação e disseminação desse novo modelo sejam recentes e estejam em curso, propõe-se pensá-lo sob a forma de um novo paradigma, que dá ao capitalismo uma nova roupagem, o que

permite que seu aparato justificativo seja revigorado. Tratar-se-ia, em contraposição ao modelo industrial, de um modelo *por projetos*.

Concomitantemente a essas transformações, Boltanski e Chiapello (1999) identificam a emergência de uma nova forma de justificação do engajamento dos atores ao capitalismo: a justificação por projetos³, que surge como resposta às críticas feitas ao paradigma industrial. A justificação por projetos está apoiada na figura do *manager*, na sua capacidade de estabelecer conexões a fim de criar novos projetos. Para tanto, recaem sobre o trabalhador demandas não apenas referentes às suas habilidades técnicas, mas também às suas competências comportamentais e emocionais: é necessário, para tecer redes, mostrar-se digno de confiança e disposto a confiar, ser polivalente, flexível e móvel para mostrar-se empregável – o que implica numa disposição a correr riscos. Funda-se, assim, uma moral do trabalho baseada na capacidade de mediação (de criar e de se inserir em redes), na volatilidade dos projetos e na fluidez das estruturas organizacionais. Assumir constantemente novos desafios não é apenas inevitável, mas também desejável (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999), de modo que a disposição ao risco se torna um princípio de reconhecimento (MOSSI, 2009), como demonstra o quadro abaixo:

³ A justificação por projetos refere-se à junção da *cit  par projets* e o novo espírito do capitalismo.

Imagem 2: Elementos da justificação por projetos



Fonte: Elaboração própria a partir de Boltanski e Chiapello (1999), Rosenfield (2008, 2009, 2011) e Mossi (2009)

As tensões no trabalho dos quadros superiores de TI

Tendo em vista a intenção de aqui se analisar as dinâmicas entre diferentes formas de justificação do capitalismo, é importante destacar que um dos pressupostos da perspectiva teórica aqui adotada é de que a vida social é permeada por valores morais e princípios de justiça (BOLTANSKI & THEVENOT, 1991; 1999; BOLTANSKI, 2002). Como forma de apreender essa dimensão da realidade, Luc Boltanski e Laurent Thévenot (1991) constroem um modelo de formas de justificação, que visa a dar conta da pluralidade de princípios de justiça que coexistem na vida social. A ideia é que, embora coetâneos, esses princípios são situacionalmente incompatíveis. Ou seja, em cada situação da vida social cotidiana apenas um princípio de justiça é legítimo, de forma que os atores comuns possam identificá-lo, relacioná-lo com aquela situação, avaliando-a quando isso se faz necessário. A avaliação das situações cotidianas e a necessidade de relacioná-las com um princípio de justiça pode ser melhor observada em situações críticas que interrompem o curso ordinário da ação, já que em seu curso normal predominam os acordos tácitos (BOLTANSKI & THEVENOT, 1999). Trata-se dos

momentos críticos, que são situações nas quais se instaura uma disputa e que, por isso, demandam alta reflexividade dos atores nelas envolvidos.

O primeiro tipo de momento crítico aqui analisado, o de tensão entre justificação industrial e justificação por projetos, está fundamentado nessa ideia de que as formas de justificação são situacionalmente incompatíveis, ou seja, em uma situação, apenas uma delas é considerada legítima pelos atores envolvidos. Quando elementos de uma justificação são transportados para situações legitimamente orientadas por outra, as condições se tornam desiguais, pois cada um dos atores está se utilizando de uma forma distinta de ordenar o mundo a sua volta (BOLTANSKI & THEVENOT, 1999; BLONDEAU & SEVIN, 2004). Em geral, nos momentos críticos de tensão analisados há um desencontro entre as expectativas do quadro superior de TI e os elementos que ele encontra mobilizados pelos seus parceiros de interação.

A **segurança** garantida na justificação industrial através das idéias de estabilidade e de carreira ascendente no seio de uma grande empresa aparece, nos momentos críticos vivenciados pelos quadros superiores de TI, em tensão com a instabilidade, à qual se espera que o ator adira na justificação por projetos. No caso abaixo, as expectativas de criar uma estrutura financeira que aportasse segurança foram sistematicamente frustradas pela instabilidade e transitoriedade da inserção por projetos, que tem prazo pré-determinado para terminar.

Dos seis meses que eu fiquei lá, eu... se eu ganhei três meses de salário foi muito... e o resto... né? [...] E aí, o que aconteceu? Eu acabei me desiludindo um pouco com a TI, com essa questão da informalidade, com essa questão... da instabilidade, né? Ao mesmo tempo em que tem bastante emprego hoje, amanhã termina o projeto... tu tá na rua... Então, eu não tava conseguindo montar um alicerce financeiro interessante pra que eu pudesse também, digamos assim... criar uma estrutura... tranqüila pra mim, né? [...] Então, eu resolvi tomar essa decisão *de não, vou trabalhar em empresas da família*, que é uma coisa mais estável, dificilmente eu vou ser demitido ou alguma coisa assim (MC de tensão, TI como fim).

Nesse momento crítico, o elemento industrial é introduzido, portanto, pelo quadro superior de TI através de suas expectativas de construir uma estrutura firme e por optar por uma inserção profissional estável, em que não se visse desempregado repentinamente. É interessante notar que o ator se utiliza da estrutura da empresa industrial como forma não apenas de trabalhar, mas também de gerir sua vida. Deste modo, é estabelecida uma estreita associação entre segurança, estabilidade e estrutura, às quais o ator se engaja positivamente em contraposição à idéia de engajar-se à

instabilidade proposta na justificação por projetos. No entanto, o ator recorre à justificação industrial como meio de aproximar-se do ideal de “bom trabalho” da justificação por projetos: o trabalho como aventura, que proporciona aprendizado constante, no qual haveria um sentimento de liberdade e de trabalhar por prazer.

Eu acredito que eu vou morrer trabalhando, né? Mas eu vou morrer trabalhando em alguma coisa que eu goste... aí eu acho que mais pra frente eu vou... meu livre arbítrio, a tendência é melhorar cada vez mais. Eu vou trabalhar no que eu to a fim, não por grana. Hoje, eu vou te dizer assim: por mais que eu não reclame, que eu esteja bem, mas tem muito dependência financeira, assim. Eu trabalho muito pra acumular riqueza e me organizar pra que no futuro eu conquiste: *bom, agora isso aqui, com o que eu tenho... eu posso fazer o que eu quiser, a hora que eu quiser, e com certeza eu vou suceder porque eu vou tá fazendo aquilo ali de coração*. E eu acho que quando tu faz as coisas assim o retorno vem mais facilmente (MC de tensão, TI como fim).

Assim, quando estrutura, segurança e estabilidade estão associadas, a justificação industrial pode ser acomodada pelos quadros superiores de TI ao lado das expectativas de realização de si mesmo no trabalho. No entanto, quando a **estrutura** da organização – que é fonte de segurança na justificação industrial por remeter à idéia de planejamento para o futuro – está associada à **rigidez**, à incapacidade de transformação, ela passa a ser um contraponto a ao ideal de bom trabalho dos atores estudados, que está associado a elementos da justificação por projetos, como a noção de aventura, abaixo mobilizada através da idéia de batalha.

E aí algumas coisas eu consegui fazer, alguns projetos eu sucedi e em outros projetos, não. Só que digamos que uma questão de proporcionalidade, de 60 a 70% dos projetos que eu tinha não foram pra frente, assim. Pela crença do dono da empresa ser da mentalidade *sempre funcionou assim, não precisa mudar*. Muito resistente a mudanças... Então isso me frustrou, e eu... assim, eu tenho um perfil que eu não consigo ficar insistindo e batendo na mesma tecla, eu não gosto de gastar e investir energia nisso. Se eu vejo-, eu escolho as batalhas que eu quero brigar, e geralmente as batalhas que eu vá ganhar, né? E que isso-, que eu vá ganhar tanto-, que eu vá vencer a batalha mas que eu também vá crescer. E aí eu vi que aquela batalha ali eu não ia ganhar, e era uma situação muito complicada, porque o dono da empresa era o meu sogro. Então, tinha uma questão de relação familiar, assim. E eu comecei a me frustrar, me frustrar, me frustrar, me frustrar... Ia trabalhar, assim... acordava todo dia: *meu deus, tenho que ir trabalhar* (MC de tensão, TI como meio).

Observa-se novamente uma dissociação entre expectativa do ator e a realidade que ele encontra quando se coloca em interação com seu parceiro, que desta vez é uma empresa de outro setor. Enquanto o ator esperava introduzir mudanças e assumir uma

posição de intermediação, engajando-se a um dos princípios de reconhecimento do trabalho da justificação por projetos (a capacidade de mediação), deparou-se com uma empresa cuja estrutura guarda características que são conseqüências de um modelo industrial de configuração do capitalismo:

[...] apesar de empresa ser muito sólida financeiramente, mas tinha métodos muito retrógrados de gestão, nem tinha gestão de pessoas. *Eu mando e tu faz*. Praticamente isso. Foi um choque! (MC de tensão, TI como meio).

Nessas situações em que há uma dissociação entre as expectativas do ator e a realidade com a qual ele se depara, torna-se uma tarefa árdua ao ator, portanto, encontrar realização de si no trabalho, que passa a ser sinônimo de frustração. A rigidez da estrutura da empresa também engendra uma crítica à justificação industrial por restringir a autonomia do quadro superior em relação aos processos organizacionais que ele gostaria de mudar para tornar a empresa mais competitiva.

Pra eu poder continuar crescendo, eu tava no lugar errado, eu tinha atingido o teto e isso me incomodava por vários motivos [...] Ahn, eu ia ter que mudar questões de estrutura, formas de relacionamento da organização lá dentro, mecanismos de aprovação e liberação de verbas pra poder ter uma agilidade maior que eu buscava e isso eu não tinha [...] Os problemas que se tinham aí e que eu enfrentava à época eram muito relacionados à autonomia financeira, ta? Eu não tinha claramente um orçamento pra minha área, o qual eu pudesse aplicar ele no formato que eu quisesse (MC de tensão, TI como fim).

Do mesmo modo, a uma estrutura rígida falta a flexibilidade necessária para responder adequadamente ao seu cliente, de modo que o quadro superior desengaja-se desse aspecto burocrático, de caráter industrial, e passa a burlar as regras de funcionamento da empresa. Observa-se que, neste caso, a rigidez da estrutura está associada à sua incapacidade de atender às demandas do mercado.

E em onze anos, eu... tinha coisas que eu já sabia que não adiantava nem pedir, porque aquilo não ia acontecer. E tinha outras que eu simplesmente não pedia nem a benção, só avisava: oh, fiz assim. Ah, mas como isso? Se eu tivesse feito pelo processo normal e tudo mais, a gente ia levar um mês pra resolver, o cliente queria pra hoje pela manhã, não tinha tempo pra isso. Eu tinha duas opções: ou eu não atendia o cliente, que ele ficava insatisfeito e abria a brecha pra concorrência, ou eu atendia e assumia o risco. Atendi e o risco ta aqui, vamos discutir (MC de tensão, TI como fim).

O cerne da crítica do ator não reside na própria idéia de estrutura, mas sim na rigidez desta. Quando a estrutura é associada a uma empresa organizada, “mais

estruturada”, ela é compatível com a flexibilidade e a autonomia no trabalho, idéias tão caras à justificação por projetos, justamente porque emergem como resposta aos problemas gerados pela rigidez característica das empresas industriais. Deste modo, percebe-se que o ator mobiliza a idéia de estruturação, da justificação industrial, como meio de se ter um trabalho autônomo e flexível, elementos típicos da lógica da justificação por projetos. Neste caso, a tensão entre justificação industrial – estruturação – e justificação por projetos – flexibilidade e autonomia – reside na própria expectativa do ator.

[é possível que em] uma organização mais estruturada, maior, pensada de forma diferente, tu vá ter uma autonomia maior em cima da questão financeira pra ta investindo num curso de 10 ou 15 mil reais que seja que custe esse curso, pra poder capacitar aquele profissional e tu vai ter uma flexibilidade pra isso, não se investe sem cobrar um retorno, mas tu tem que ter a condição de investir dinheiro pra depois cobrar o retorno me agradou bem mais. E eu não tinha essa autonomia lá, então, os meus processos eu mudava dentro da minha área, mas qualquer interface que tivesse com financeiro, com contábil, com recursos humanos, aí a coisa já era bem mais complicada, aí eu já não era mais o dono do processo. Isso acontece em outras organizações? Acontece, mas o nível de flexibilidade que tu tem conta muito pra conseguir ter tranqüilidade na gestão, na forma de gerir aqueles problemas (MC de tensão, TI como fim).

Em outra situação, a estrutura está associada à **fragmentação do trabalho** que entra em tensão com a idéia de realização de si no trabalho. O sujeito, inserido em uma empresa de TI como meio percebe-se como apenas mais uma peça na estrutura daquele negócio, uma peça que pode não fazer diferença. Trata-se de uma expectativa do ator que vai ao encontro da justificação por projetos através do anseio em contribuir, em diferenciar-se e em mostrar-se capaz, que, ao não se realizar, reverte-se em frustração com o trabalho.

Então, na [empresa de TI como meio], tive um upgrade financeiro muito bom, o upgrade de emprego é muito bom, só que aí veio a frustração! Por que a frustração? Porque na [empresa] eu era uma engrenagem. Tinha 50 pessoas na área de TI e eu era analista de sistemas pleno, certo? Então eu era uma peça! E ficava no meu mundinho ali e isso eu achava pouco, porque eu sempre achei que eu podia dar mais [...] eu não quero esperar esse tempo todo pra ter esse crescimento, eu quero fazer o diferencial e crescer rápido, eu quero mostrar pras pessoas que eu sou diferente e aí buscar essa ascensão profissional (MC de tensão, TI como meio).

Na justificação industrial, o princípio de reconhecimento do trabalho configura-se através da idéia de eficiência, atrelada à satisfação das necessidades e à utilidade

daquele trabalho, constituindo-se uma meritocracia da competência, na qual é legítima a demanda da empresa por produtividade a seus trabalhadores. Assim, quando a **produtividade** é associada a um ambiente de trabalho tenso, marcado por um alto nível de pressão por um trabalho eficiente, ela engendra sofrimento no trabalho.

Quem trabalha com isso sofre uma pressão muito grande, principalmente quem trabalha com infraestrutura, suporte, porque é uma área que não tem recompensa, a gente não tem... quando teu computador dá problema, tu não vai ligar pra nós pra agradecer! [...] O maior trauma que tinha com o pessoal de TI é ficar parado, então tem alguém parado, a gente não conseguia vender. Então, aí vinha uma pressão enorme da diretoria, da presidência de nos questionar, pra fazer as coisas funcionarem, então é uma pressão constante... (MC de tensão, TI como meio).

Ou seja, o princípio de reconhecimento do trabalho da justificação industrial, quando confrontado com um ator que tem suas expectativas associadas à justificação por projetos, reverte-se em seu contrário: o sentimento de não reconhecimento, pois não é por sua eficiência e produtividade que o ator espera ser reconhecido, mas por sua capacidade de mediação.

[...] eu consigo hoje reconhecer essa minha satisfação quando a minha equipe se desenvolve, começa, vamos supor, a tratar diferente as questões, fazer os projetos, construir como fazer, desenvolver a opinião dele (MC de tensão, TI como meio).

Assim, a pressão por produtividade é vivenciada negativamente, enquanto a pressão de um novo desafio significa adrenalina, ou seja, que o trabalho é uma aventura e que o sujeito aprende com ele (MOSSI, 2009: 43). Mas, além do sentimento de não reconhecimento no trabalho, a demanda por eficiência através da pressão gera medo, de modo que o ator recua em relação a esse elemento.

[...] eu participava de todas as etapas e sempre, ao longo de todas essas fases, trabalhando a questão financeira desses projetos. Se os projetos eram saudáveis ou não, quais eram os ajustes que deveriam ser feitos. Então, aí pra mim foi um MBA, assim. Aí que eu pude, digamos assim, desenvolver características mais de relacionamento, né? De sentar à mesa com o cliente, de conversar, discutir idéias, não simplesmente vender, mas ajudá-lo a comprar, tentar fazer com que... [gaguejo] a minha idéia e as soluções que eu trouxesse pra ele pudessem fazer a diferença no negócio dele. E isso é uma cachaca, assim, porque tu acaba... te apaixonando. Isso é uma coisa que foi um momento, digamos, conturbado, mas feliz. E assim... eu, depois de algum tempo, na [empresa de TI] é nítido que a questão do teu rendimento, ela cai um pouco, assim. E eu vou te dizer que eu trabalhava com medo lá. Assim, eu sentia medo dos donos da empresa

pelo método de gestão deles, assim. Então, era uma liderança exercida pelo, pela, pelo medo, assim. Tu fazia porque tu tinha medo. (MC de tensão, TI como fim)

De acordo com Boltanski e Thévenot (1991), além da eficiência, outro pilar da justificação industrial é a objetividade da vida social. Ou seja, o cálculo como forma de garantir previsibilidade de modo a assegurar projetos consistentes para o futuro. Quando esse elemento da justificação industrial entra em tensão com a incerteza da justificação por projetos, observa-se um rompimento do ator com a objetividade e seu engajamento ao risco e à idéia de trabalho como aventura.

Meu sócio era uma pessoa muito conservadora, e eu queria fazer algo mais agressivo e buscar investimentos, sócios... [...] eu tava com tanta vontade de fazer outra coisa, que eu não pensei em produzir isso, eu não avaliei mercado, eu não avaliei- foi algo mais de emoção do que de razão (MC de tensão, TI como fim).

Sabe-se que o trabalho dos quadros superiores de TI é orientado, ordinariamente, pela lógica da justificação por projetos. No entanto, isso não significa que seus princípios não sejam infringidos em uma situação, o que vem a gerar os momentos críticos analisados a seguir. Os momentos críticos de infração da justificação por projetos ocorrem quando o próprio ator ou seu parceiro de interação desrespeitam um elemento da justificação por projetos – sem colocá-lo em tensão com um elemento da justificação industrial –, ou quando um elemento da justificação por projetos é levado às últimas conseqüências de modo a infringir seu próprio princípio de justiça, qual seja, a distribuição das conexões. A diferença central entre um momento crítico de tensão e um momento crítico de infração é que nestes não há um desacordo sobre qual é o princípio legítimo como há naqueles, de modo que a introdução de um elemento industrial pode se dar no curso da disputa, mas não é o estopim para ela (como foi o caso do momento crítico de infração apresentado na seção anterior).

Na nova forma de justificação do capitalismo, o ideal de “bom trabalho” está apoiado na organização por projetos, que proporciona que o trabalho se renove e gere constantemente novos desafios, o que por sua vez possibilita que o sujeito vivencie este trabalho como uma aventura, e que aprenda com ele. Para o quadro superior de TI, portanto, é fundamental **aprender com o trabalho**. O ato de aceitar manter-se num trabalho com o qual não se aprende traduz-se num sentimento de inutilidade, de não ser necessário naquele espaço.

Então, tinha dias que eu ia trabalhar, e não tinha o que fazer. Só ficava lá, parado, porque não demandava mais do conhecimento que eu tinha. Aí eu conversei com o dono da empresa na época e falei pra ele: *olha... eu to me sentindo aqui subutilizado, tem um monte de coisa que eu sei, que eu posso fazer, mas aqui dentro eu não posso fazer dado aos clientes que a gente tem, dado à tecnologia que a gente tem. Então, assim, da forma como ta não dá, eu não to me sentindo bem. E já fazia... acho que durou um mês, assim, minha situação de não se sentir bem ali, e aí eu falei pra ele: to saindo, ta? Tudo bem? Ta, pra onde é que tu vai? Ah, não vou pra lugar nenhum. To saindo sem rumo, eu só não agüento mais ficar aqui sem ser utilizado* (MC de infração, TI como fim).

Outra consequência deste ideal de trabalho é que os quadros superiores de TI, em busca dele, estabelecem uma relação instrumental com a empresa, tendo em vista que ela deve servir como meio de proporcionar esse aprendizado e o desenvolvimento profissional do ator (NEVES, 2011). Assim, quando a empresa não mais cumpre esse papel de proporcionar **novos desafios**, infringe um elemento da justificação por projetos, desrespeitando seu ideal de “bom trabalho”.

Foram dois anos trabalhando com a mesma tecnologia, com o mesmo grupo, então, no final do primeiro ano, a gente já não tinha muito mais como... Eu já não tinha muito mais o que fazer de coisas novas, porque, assim, não tinha novas tecnologias pra gente colocar, ta? E na gestão de projetos, eu entendo que o maior desafio não é tecnologia, é pessoas, é lidar com pessoas. E nesse um ano, eu trabalhei sempre com a mesma equipe do lado de cá e sempre com a mesma equipe do lado de lá, eu conhecia a forma de trabalho das duas. Então, assim, a gente não teve, depois de um determinado tempo, depois da equipe conhecida, a gente não teve mais problemas que precisassem ser resolvidos, porque a equipe já tava bem integrada e bem unificada, trabalhando de forma consistente. Então, não precisava muito do meu papel como gestor, de orientar, de tirar pedras do meio do caminho, de resolver conflitos entre equipe... No primeiro ano a gente resolveu a situação, montou, e depois eu passei uns seis meses angustiada, porque não tinha coisas novas pra trabalhar (MC de infração, TI como fim).

Se o trabalho não mais proporciona desafios, o ator passa a vivenciar uma frustração pela falta de aprendizado no trabalho. Quando a empresa não mais cumpre o papel que lhe é atribuído, o quadro superior de TI percebe-se numa bifurcação: deve demonstrar seu interesse em continuar na empresa, demandando novas oportunidades ou deve buscar uma nova inserção profissional, mais desafiadora e que lhe possibilite crescimento? Essa questão remete à dinâmica entre mobilidade e empregabilidade protagonizada pelos quadros superiores de TI na busca por um equilíbrio entre diversificação de experiências profissionais e não demonstrar uma suposta imaturidade,

característica de alguém que não é capaz de manter um emprego (MOSSI, 2009). No caso analisado, o quadro superior decide demandar por novos desafios no interior da empresa, haja vista que a **mobilidade** intra-firma é preferível para profissionais de nível gerencial (ROSENFELD, 2009).

Eu conversei com [o diretor] seis meses antes de sair, aí eu pedi pra ele: *tem algum outro lugar dentro da empresa?* Porque eu queria continuar dentro da empresa, né? Tem algum outro lugar dentro da empresa que eu possa assumir? Ele ficou de ver, em três meses eu perguntei de novo, no final de seis meses eu chamei ele pra conversar: *conversei contigo há seis meses atrás, não... estou entendendo que não há interesse da empresa em que eu continue, porque se não já teriam me colocado em uma outra posição, então, em função disso, eu to pedindo pra sair.* Ta? [pausa, suspiro, respira fundo] (MC de infração, TI como fim).

Contudo, a infração da idéia de que a empresa deveria ofertar de novos desafios não necessariamente desperta a frustração em relação ao trabalho. Ela também pode ser vivenciada como um sentimento de dever cumprido e como o entendimento de que é hora de procurar uma nova inserção profissional.

Mas, me senti com a tarefa feita. Eu me senti com uma... senti *pô, aqui eu acho que eu cumpri...* Acho que foi isso

P: Sensação de dever cumprido!

Eu achei isso! Aí eu teria uma opção: o que que faço? Eu continuo aqui, continuo me beneficiando do que a gente construiu, do porte da empresa, eh, o ritmo vai diminuir um pouco, talvez seja bom; ou eu vou pegar um outro desafio e vou pra uma outra briga, vou comprar uma outra briga? E eu comprei a outra briga, entendeu? (MC de infração, TI como meio).

Nesse caso, o ator mostra-se disposto a aderir à idéia de mobilidade inter-firmas, cumprindo um papel próximo ao da figura do consultor, que é contratado temporariamente para implementar uma operação ou resolver um problema específico. Uma vez resolvida a questão inicial, é praticamente natural a idéia de procurar uma nova inserção. Essa disponibilidade remete à noção do **trabalho como aventura**, um trabalho no qual a pressão se transforma em “adrenalina”.

E eu acho que tem uma adrenalina que eu acostumei, entendeu?! É uma adrenalina... [rindo] pra mim é boa, não sei. Eh, eu sou uma pessoa muito ansiosa e... acho que eu acabo sempre buscando isso, entendeu? Essa adrenalina das entregas, eu até pensei isso recentemente, eu falei: será que o período que eu saí da [empresa] não era por causa disso? Que de repente eu tava baixando a adrenalina, ela sempre foi muito alta e de repente tem uma possibilidade aqui de eu de novo buscar um... né? eu acho que é muito medido, eu não acho

que eu saio, assim, como eu disse, como aventureiro, *pô, tem esse negócio aqui eu vou lá*. Não! Não acho que é assim, não. Por isso que eu tava te falando de ousadia em vez de aventura, mas eu acho que eu espero deixar um legado, acho que é isso (MC de infração, TI como meio).

No entanto, o engajamento ao trabalho como uma aventura tem um limitador. Em alguns casos, a fluidez da relação com o trabalho – um trabalho por prazer associado ao sentimento do quadro superior estar livre de coerções de caráter social (ROSENFELD, 2009) – assume a forma de algo que pode se aproximar da irresponsabilidade ou da incompetência, se não for conduzida de forma apropriada pelo ator. Não se trata de ser um “aventureiro”, da aventura pela aventura, mas sim da aventura pelo sentimento de prazer no trabalho associado a uma boa conduta profissional, marcada por um relativo compromisso do quadro superior com a empresa. Esse compromisso é relativo porque o limite do quadro superior é a oferta de novos desafios e aprendizado, o que é tácita e mutuamente acordado entre ele e a empresa. Desse modo, a **transitoriedade** dos projetos corrobora este ideal de “bom trabalho”, de modo que é possível mesmo resgatar a noção de trabalho como obra. O trabalho por projetos permitiria e favoreceria a reabilitação dessa noção uma vez que se fundamenta na performance individual, o que permite perceber o trabalho como criação (ROSENFELD, 2011), e que possibilita ao sujeito visualizar seu trabalho como um processo completo, não fragmentado.

Eu consigo no *coaching* satisfazer meu desejo de um trabalho com início, meio e fim. O cliente me contrata: *eu quero desenvolver essa competência aqui*. A gente começa a trabalhar, a gente coloca uma meta, um objetivo e início, meio e fim. Acabou, tchau! A volta pra casa e eu paro de trabalhar com ele. Não é uma coisa contínua, é um projeto! Isso é muito bom, essa satisfação (MC de tensão, consultoria de TI).

Na justificção por projetos, as características socialmente valorizadas no trabalho e no trabalhador são a sua capacidade de realizar a mediação entre empresa, equipe e cliente, e de estabelecer relações de confiança com seus colaboradores, haja vista que, como gerente, deve auxiliar cada um deles no seu crescimento profissional; o caráter desafiador e arriscado do trabalho e a disponibilidade do ator a assumir esses riscos; e o engajamento positivo do ator à instabilidade do trabalho por projetos. É a partir da idéia de que o *manager* guarda responsabilidade pelo desenvolvimento de seus colaboradores que se configura a forma de justiça dessa justificção, que consiste na distribuição das conexões daquele para estes. A partir dessas conexões, os demais atores

podem começar a tecer suas próprias redes de forma a garantir sua empregabilidade. Deste modo, quando o princípio da **mediação** é infringido em uma situação, trata-se de um fato grave, que incita diferentes reações dos quadros superiores de TI.

[o período na empresa] foi um pouco... foi um pouco... traumático, porque... na realidade, essa pessoa que entrou, eu não me adaptei em nada com os valores dela, assim. Acho que ela tinha valores bem diferentes do meu chefe anterior, e uma coisa assim, [gaguejo] os *skills* dele de gerente de pessoas eram muito ruins, assim. Então, era uma pessoa que vem de uma realidade muito ultrapassada, do relho, assim, sabe? Ele só exigia, só ver o lado dele e utilizar as pessoas pro crescimento dele, tá? Isso é uma coisa que eu percebi rápido, assim. E a gente não tinha uma empatia, assim. Eu não consigo trabalhar com uma pessoa se eu não admiro essa pessoa... Se eu não admiro, eu não vou me esforçar, não vou dar 120% de mim. Ele, sinceramente, não era o modelo que eu queria seguir (MC de infração, TI como meio).

No caso acima, o parceiro de interação desrespeita o princípio da mediação por não ser um bom gerente de pessoas, quando avaliado nos termos da justificção por projetos, na qual o princípio de justiça consiste em distribuir a própria empregabilidade. Por isso, o quadro superior entrevistado, em um momento de seu percurso em que ocupava sua primeira posição ligada à gestão, não concorda em trabalhar sob outros valores e “espera pelo pior”, quando é demitido. Em outras situações, o parceiro de interação não respeita a posição de intermediação ocupada pelo quadro superior, o que pode se dar de diferentes formas. Uma delas, próxima ao caso anterior, é quando o parceiro de interação demanda que outros elementos pautem o trabalho do sujeito.

[O dono da empresa] pensa muito em dinheiro, em financeiro, e eu penso mais nas pessoas, desenvolver as pessoas. E as duas coisas estavam se conflitndo.

P: E tu concorda com os motivos que te apresentaram [para a demissão], tu achas corretos e suficientes?

Não. Na visão dele, pode ser, tá? Se é isso que ele quer pra empresa dele, eu acho que não vai muito longe, tá? [gaguejo] e eu imagino que pra uma empresa se dar bem, pra uma empresa se desenvolver, ela tem que ter uma preocupação com seus colaboradores [...] E eu disse pra ele, eu disse, exatamente o que eu to dizendo pra ti, eu disse pra ele: cara, tu te preocupa só com o dinheiro, tu não te preocupa com as pessoas e aí, pra mim não serve. Porque eu, como responsável por uma equipe, eu me preocupo com as pessoas, mas como é que eu vou conseguir ter essa preocupação com as pessoas se a pessoa que ta em cima de mim, se o meu superior não me deixa trabalhar dessa forma? E aí a gente tava conflitndo muito... (MC de infração, TI como fim).

Outra forma de infração da mediação é quando o parceiro de interação ignora a posição ocupada pelo quadro superior, não respeitando o papel de “meio de campo” que este deve cumprir.

[o gerente sênior] chegava e ia direto na equipe questionando, perguntando, fazendo pressão e colocando uma pressão negativa na equipe. Então, o meu papel era blindar: *se tu quer saber alguma coisa do projeto, tu fala comigo, não fala com a equipe, deixa que eu trato com a equipe*. Então, assim, e isso eu passei pra equipe: *problemas, se ele vier perguntar qualquer coisa pra vocês, falem, pede pra ele falar comigo que eu tenho as informações*. Ta? Então, esse foi um trabalho que eu fiz e acho, acho não, foi, pode ser por isso que a gente conseguiu trabalhar bem e a equipe se conheceu bem durante esse período que a gente ficou lá, porque ficou bem isolado. A equipe trabalhava, eu trabalhava com a equipe bem e fazia o meio campo com a chefia... Chegou num momento que não... não dava mais. Não dava mais porque tava ficando muito cansativo pra mim fazer a gestão... dele, e não mais a gestão do projeto (MC de infração, TI como meio).

É interessante notar que o desrespeito do princípio de reconhecimento do trabalho da justificção por projetos acaba por acarretar na mudança de emprego, que apenas no último caso é voluntária (o ator não foi demitido). Os atores elaboram diferentes estratégias a fim de resistirem a essa violação e não incorrerem no mesmo desrespeito do princípio de mediação, de modo que passam a vivenciar um conflito no ambiente de trabalho, que acaba por tornar a situação insustentável no longo prazo. Em suma, não ter respeitado o papel de intermediador e não poder desempenhá-lo sob a lógica do desenvolvimento dos colaboradores desperta o senso de justiça dos quadros superiores de TI. Mas para que os quadros superiores possam distribuir sua empregabilidade, desenvolvendo profissionalmente os membros de sua equipe, é necessário que se criem laços de confiança. Esses laços são de extrema importância na justificção por projetos, tendo em vista que o trabalho por projetos se realiza em equipes, de modo que a relação de confiança não deve se estabelecer apenas entre quadro superior e trabalhadores de execução, mas também entre pares.

o conceito era esse: a gente tem uma empresa, 50 a 50, não interessa quem trabalha, quem vende, quem faz isso e quem faz aquilo, nós vamos dividir tudo. Ta OK, por que não deu certo? Porque ele achou que em determinado momento que tava trabalhando mais do que eu. Aí começa aquelas coisas, assim, tinha projetos que eu trabalhava, tinha projetos que ele trabalhava, inclusive pra dentro da empresa, e dividia. No momento em que ele achou, por algum motivo, que tava trabalhando um pouco mais do que eu, ele quis mudar a regra. Aí muda a regra, mas a partir de agora, não teve isso até agora. Então,

não tem problema mudar, mas aquilo que tá certo... não dá porque o ano passado eu achava que tava sobrecarregado, nem por isso eu levantei, acho que a gente tem que construir a empresa, não é uma hora pra gente tá planejando coisa pra tirar vantagem... Então, consegui emprego, depois a gente vê como é que faz com a tua porcentagem, e não tentar tirar dinheiro um do outro, isso afundou a sociedade... (MC de infração, TI como fim)

No entanto, é necessário um ambiente de trabalho estruturado para que essas relações se desenvolvam. Ou seja, elementos da justificação por projetos não podem ser mobilizados a ponto de criar um ambiente de trabalho em que os atores não se sintam seguros. Um desses elementos é a **flexibilidade**, que quando levada ao extremo pode assumir caráter negativo. É preciso considerar também que o engajamento dos quadros superiores de TI à estruturação da justificação industrial coloca um limite ao seu engajamento à flexibilidade. No caso abaixo, o parceiro de interação opta ser flexível ao negociar com o cliente, o que gera uma sobrecarga de trabalho para todos.

[...] a gente fez uma análise criteriosa antes de dar o orçamento pras pessoas e o cara que era o meu chefe não é que ele ignorou porque ele estava junto fazendo e acabou dando um orçamento que ele tinha na cabeça meio do começo. Tinha 2 anos e 8 pessoas pra tocar o projeto, era um projeto que não tinha condições de ser feito neste prazo. Porque tu sabe que tu está deixando toda a tua equipe numa situação desastrosa porque tu vai ter que dar mais trabalho do que os caras têm capacidade pra pegar. Umas coisas, claro, não tem como tu fazer um negócio que vai levar 20 pessoas em 5 anos e tu fazer em 2 anos com 8 pessoas e fui obrigado a... aceitar isso aí e fazer... Passar pra tua equipe as coisas como se eles realmente tivessem condições de fazer, se tu sabe que não têm (MC de infração, TI como fim).

Já neste caso, o ator demonstra seu descontentamento por não poder padronizar processos de resolução de problemas, o que leva ao emprego do “modelo heróico”.

Ahn... a empresa, por ser uma empresa de porte médio pra pequeno, 100 funcionários não é uma grande empresa, muitas coisas ainda eram resolvidas no modelo heróico, ta?

P: Como que é o modelo heróico?

É que tu não um processo definido, tu não sabe como a coisa vai dar, mas tu confia no taco daquele profissional, o cara é bom pra caramba, ela vai resolver isso! Como? Tu não tem a menor idéia! Mas ele é o meu herói, ele vai resolver aquilo. Entendeu? Então, ahn, isso de certa forma te dá um pouco até mesmo, assim, de tempero, de desafio na situação, ahn, mas tu chega num momento que tu cansa de resolver as coisas no modelo heróico. Tu... na primeira vez, ta, tu vai lá, resolve, OK, maravilha, deu certo, tivemos sorte, ou bah, o cara é bom pra caramba, dependemos dele pra esse tipo de coisa. A segunda vez, tu fica pensando: poxa, de novo isso acontecendo? A gente não tomou nenhuma ação pra modificar ou pra resolver isso de uma forma que nós não venhamos a depender do [F]. E na terceira vez que isso

acontece, poxa, ta virando palhaçada! Então isso aqui não é mais uma exceção, isso aqui ta virando rotina e a gente não conseguiu fazer nada pra mudar isso (MC de tensão, TI como fim).

No entanto, é interessante perceber que o quadro superior de TI, apesar de emblematizar o novo ideal de trabalhador da justificação por projetos (ROSENFELD, 2009; 2011; MOSSI, 2009; NEVES, 2011) e de reagir frente à infração de seus princípios, também infringe os elementos dessa justificação. Aqui, o ator desrespeita o imperativo de que **não se deve acomodar** em um trabalho insatisfatório, ao mesmo tempo em que não demonstra **disposição ao risco**.

Então, realmente, eu estava meio, assim... eu tava meio aflito em sair. Só que é difícil de tu sair... Tu sair de uma empresa, assim, que tu tem uma função executiva boa, que tu tem um salário bom, tu tem benefícios bons, assim, é... é complicado sair. Ou tu-, assim, o que que tu tem que fazer? Tu decide sair, tu tem que procurar alguma coisa, por uma recolocação, enfim. Então, eu... sabe? Eu tava naquela, assim, to a fim, mas não to a fim, não sei se quero, se não quero... (MC de infração, TI como fim).

No entanto, não é apenas quando infringida que a justificação por projetos se torna problemática para os quadros superiores de TI. Isso também ocorre quando alguns de seus elementos se realizam, mas não são acompanhados da efetivação de suas promessas de bem estar. Ou seja, mesmo diante da realização dos pressupostos de um “bom trabalho” da justificação por projetos, o ator não se encontra diante de um trabalho que considera bom, que possibilite a realização de si que almeja. Estas situações serão denominadas momentos críticos de realização da justificação por projetos. Isso se torna mais claro quando se analisa o momento crítico em que o quadro superior se vê sem novos desafios e sem possibilidade de crescimento profissional no interior da empresa e passa, como propõe a justificação por projetos, a demandar por isso, haja vista que não deve se acomodar em um trabalho que não lhe aporte aprendizado.

Chegou lá final de 2009 e eu fui falar com meu superintendente *olha, eu quero crescer aqui dentro*, e ele disse *tu não tem como crescer aqui, tu bateu o teto* [...] Ahn... eu tava muito bem financeiramente no final de 2009, muito bem mesmo. E aí eu queria ir pro mercado, novos desafios. E aí não consegui ir, porque como eu ganhava muito, tinha dificuldade de novos desafios. E aí tinha oportunidade, era pra ganhar menos do que eu ganhava. Aí eu disse *ah, é complicado, como profissional, tu ganhar x e ir pra um lugar, por exemplo, x-20*. E assim foi uma vez, foi duas vezes, passou 2009... a partir de agosto de 2009, aí ficou 2009, aí entrou 2010, eu procurando no mercado e não achava. Óbvio, tocando o meu trabalho muito bem feito ali na

[empresa], mas... com um ar de frustração, né? [...] e aí eu comecei a expor pro meu superintendente, até de maneira muito mais forte, que eu queria crescer na empresa, que eu tava insatisfeito, assim, que eu olhava e eu podia mais. E aí chegou um momento lá, em setembro de 2010, ano passado, que ele disse: *a gente sabe que tu precisa ter novos desafios na vida e como tu tá aqui bem, e o que tu tem aqui dentro tu não vai conseguir lá fora, e tu vai te frustrar, a empresa resolveu então conversar contigo, e vamos fazer um rompimento amigável* (MC de realização, TI como meio).

Contudo, mesmo que o quadro superior estivesse livre para procurar novos desafios, sem o entrave da dimensão financeira, que, se antes lhe prendia ao trabalho, agora lhe aporta urgência em ter uma nova inserção profissional, seu sentimento não foi de liberdade, como esperava.

Aí foi um baque! Porque, na realidade, eu... tão seguro de mim que quando a empresa fez a proposta de rompimento amigável, foi um baíta de um baque. Aí a gente conversou o lado financeiro, eu tinha já nove anos de empresa, como PJ, e isso era uma preocupação, assim, fui indenizado de uma forma que nem eu esperava, acima do que eu esperava, foi por uma ótima... Foi tudo muito, foi tudo muito bem e *bababa*, só que eu estava agora livre pro mercado, só que aí vem aquele lado... tu quer as coisas, mas quando acontece tu toma aquele susto! [rindo] (MC de realização, TI como meio).

Já nesta primeira situação o sentimento experimentado – susto – não correspondeu à expectativa – liberdade. Essa lacuna entre expectativa e realidade de sentimentos se repete quando, reinserido, o quadro superior se depara com o novo desafio que almejava durante algum tempo. No entanto, seu sentimento não foi de realização e satisfação com o trabalho, como esperava. Pelo contrário, seu desejo, no momento, era de recusar o desafio.

Mas, eu vou te dizer assim, logo depois de quando eu vim pra cá, é coisa [gaguejo] assim... que não sabe se vai acontecer de novo nessa vida, mas quando eu vim pra cá, os primeiros dias que eu vim pra cá, a vontade era de chorar, de assim, de... bah! Entendeu? De tá triste, que tu tava com uma coisa toda arrumadinha, e aqui tava tudo desarrumado...

P: Qual foi tua sensação nesse momento de ver tudo desarrumado?

Ah! foi de tristeza, foi, assim, a vontade era de pegar minhas coisas e ir embora... Os primeiros dias aqui foi de pegar as minhas coisas e ir embora (MC de realização, TI como meio).

A partir dessa experiência, a ator reavalia seu anseio por novos desafios, questionando-se sobre a pertinência da busca pelo novo e pelo crescimento.

Lá eu tinha um ambiente de trabalho que tava muito seguro, por quê? Eu tinha uma equipe bem montada, eu consegui montar uma estrutura muito boa, então tava tudo tão redondinho que eu brincava até com a minha esposa e dizia assim: eu pareço que não faço falta! [...] Ta tão redondinho que eu tava muito tranqüilo. E aí sim, aí vem aquele lado da... aí vem aquilo que eu te falei antes, o ser humano sempre quer algo novo, isso é um... não sei o quanto é bom o desafio novo e quanto é problema tu ta sempre querendo algo novo. Então, foi bom essa troca, essa frustração, pra eu dar mais valor a algumas coisas, porque é... sendo muito franco. Olhando lá pra trás, eu seria diferente, eu não teria tido aquela postura, eu mudaria a minha vida.

P: Qual postura?

De querer ir pra outro emprego, aquela coisa assim. Eu podia continuar fazendo bons trabalhos lá, tinha projetos pra fazer lá (MC de realização, TI como meio).

O ideal de um trabalho desafiador, que proporcione aprendizado não se concretizou de forma virtuosa. É interessante perceber como o ator, a partir dessa experiência de frustração das expectativas frente à realidade, questiona-se acerca dos elementos daquela justificação, os mesmos que ele almejava: novos **desafios** e **crescimento profissional**. Quando esses elementos não são vivenciados positivamente pelo ator, tendo em vista a grande mobilização subjetiva que eles demandam para serem assim experienciados (MOSSI, 2009), a promessa de encontrar um trabalho que seja bom não se cumpre.

A partir disso, é possível empreender uma reflexão acerca de como, na justificação por projetos, as promessas de bem estar do capitalismo em sua formatação atual não se efetivam, mesmo quando seus valores se realizam. Outro elemento de realização problemática é a **disposição ao risco**. No momento crítico abaixo, o ator se vê diante de uma situação em que o investimento em um negócio inovador e arriscado – uma corretora de ações online, no início dos anos 2000 – beira o fracasso. Seu temor em ver a operação ser encerrada – ao contrário do caso anterior em que há um questionamento da justificação por projetos – leva-o a procurar uma nova inserção profissional, engajando-se na mobilidade proposta pela justificação por projetos.

Eu fiquei dois anos lá, tive uma experiência fantástica. A gente criou, na época, o que era a maior corretora online do Brasil, uma corretora de compra e venda de ações. Só que a bolha da internet estourou e eu vi que a empresa provavelmente não seria aquilo que a gente imaginava que ela seria. E naquela época em que eu comecei a questionar o futuro da empresa [...] Naquele momento, a minha saída se deu muito por uma... por um medo: naquele momento eu já tinha casado, meu segundo filho tava pra nascer, eu ganhava relativamente pouco, mas não era isso, eu fiquei com medo de, um belo dia, alguém me falar que acabou e, por mais que eu me desse bem com meu chefe,

meu chefe ia ser racional e eu ia ficar... sem ter o que fazer. Então, acabou acontecendo que eu fui pra [outra empresa], acabei recebendo o convite através de conhecidos pra trabalhar lá (MC de realização, TI como fim)

Embora a situação não tenha carga emocional tão pesada como no momento crítico anterior, é importante notar o temor que a possibilidade de não efetivação de uma promessa da justificação por projetos – o sucesso àqueles que se dispõem ao risco e se engajam à instabilidade – causa quando um dos seus elementos está prestes a assumir uma faceta negativa. Lidar com a **incerteza** proposta por um sistema de justificação que valoriza o risco é, como demonstrado a seguir, uma tarefa problemática para os quadros superiores de TI em algumas situações.

Mas o argumento da minha saída foi em razão disso, né? Eu não tinha como me sustentar e eu, quando saí da [empresa], dois anos era me preparando a cabeça pra ir pro mercado, que era uma mudança, depois de 20 anos trabalhando dentro de uma empresa, e segundo, ter uma reserva, na minha cabeça eu tinha que ter uma reserva de um ano e meio, que se eu não ganhasse nada ia continuar me sustentando. Isso foram os dois anos de preparação. Então, quando passou aquele um ano e pouco em que eu não tive quase nenhuma entrada, eu digo não, eu não consigo [...] pela minha ansiedade, pela minha questão de não conseguir ter uma reserva adequada durante muito tempo, de agüentar a pressão do mercado, nesse sentido (MC de realização, TI como fim).

Nesses casos, diante da realização problemática da justificação por projetos, os próprios atores passam a infringi-la ou pelo menos a analisar a possibilidade de fazê-lo. No primeiro caso de realização citado, o ator questiona o desafio e a necessidade de renovação para sentir prazer no trabalho. No entanto, avalia que não pode desengajar-se da justificação por projetos uma vez que deve preocupar-se em garantir sua empregabilidade.

A vontade que eu tinha nos primeiros dias era pegar minhas coisas e dizer *não, quero mais, tchau!* Só que eu não posso fazer isso, porque eu tenho família, eu tenho dois filhos, então, assim, contas pra pagar. Aqui, no patamar, pô, sair de um lugar depois de um mês aqui, se eu desisto, isso é muito ruim no currículo. *Saiu de lá, saiu de cá, o que que houve?* Então, a gente tem que ter cuidado (MC de realização, TI como meio).

Já nos outros dois casos, ligados ao risco e à incerteza, os atores acabam por infringirem elementos da justificação por projetos ao se desengajarem em relação à vivência positiva da instabilidade. Assim, a realização do risco e o enfrentamento da incerteza são elementos de realização problemática por demandarem forte mobilização

subjetiva sem poder garantir que as promessas de bem estar da justificação por projetos serão cumpridas.

Considerações finais: a relação com a dimensão moral do trabalho

Os elementos da justificação industrial assumem diferentes facetas no trabalho dos quadros superiores de TI, o que depende da relação que o ator estabelece entre eles mesmos e entre eles e os elementos da justificação por projetos. Observa-se que a idéia de estrutura assume um caráter mais amplo, não restrito à estrutura da empresa e à dimensão do trabalho, sendo associada à idéia de organização, de ordenação, em contraposição a uma possível desordem conseqüente da justificação por projetos. A associação entre estrutura, segurança e estabilidade assume caráter fortemente positivo nas vivências dos quadros superiores de TI, haja vista que esses atores resgatam esses elementos industriais para auxiliá-los a construir sentido nos momentos de crise. O princípio da eficiência, traduzido em demanda por produtividade, engendra uma relação negativa dos quadros superiores de TI com seu trabalho, uma vez que coloca obstáculos à idéia de um trabalho que signifique aprendizado e prazer, possibilitando que o sujeito se realize através dele.

Por outro lado, é interessante notar como os quadros superiores aderem ao ideal de “bom trabalho” da justificação por projetos – ao buscarem aprender com o trabalho, terem novos desafios, serem móveis, viverem o trabalho como aventura, e disporem-se à transitoriedade dos projetos – de modo que a infração desses princípios por parceiros de interação engendra uma situação de crise em que o sentido precisa ser restaurado, da mesma forma como a infração destes por eles mesmos também provoca uma reavaliação da situação. Ao mesmo tempo, esses atores apontam limites do seu engajamento à noção de trabalho como aventura e, sobretudo, à flexibilidade, demandando organização e seriedade no trabalho e demonstrando que, em um ambiente em que esses elementos são levados ao extremo, se torna problemático construir relações de confiança que possibilitarão que eles exerçam o princípio da mediação, de modo que se infringe o próprio princípio de justiça da justificação por projetos.

Além disso, elementos como o risco e a demanda de viver positivamente a incerteza são problemáticos na vivência dos quadros superiores de TI, de modo que os atores podem desengajar-se deles quando sua efetivação não é acompanhada da realização da promessa de sucesso da justificação por projetos.

Deste modo, nossa análise sugere a dimensão moral do trabalho dos quadros superiores de TI é constituída através do entrelaçamento entre elementos da justificação por projetos e da justificação industrial. Esse entrelaçamento é tecido pelos próprios atores, que, em uma virada retrospectiva (BOLTANSKI & THEVENOT, 1999), procuram construir um sentido coeso às suas experiências. E essa coesão é encontrada mesmo na interposição de formas de justificação do capitalismo que são, em alguma medida, antagonistas, uma vez que a justificação por projetos emerge como resposta e solução das críticas feitas à justificação industrial. Contudo, essa atribuição de sentido único a lógicas distintas não ocorre sem a vivência de frustrações, anseios e temores.

Desta forma, concluiu-se que a relação dos quadros superiores de TI com a dimensão moral de seu trabalho se constitui através de uma dinâmica de interposições. A construção de sentido dessa dimensão se dá através da interposição dessas lógicas distintas. Embora a relação dos quadros superiores de TI com a dimensão moral de seu trabalho seja fluida e marcada pela diversidade, sua análise dá indícios de que a justificação por projetos não se sustenta sozinha como fonte de sentido para as situações de crise vivenciadas pelos quadros superiores de TI. Observando-se os momentos críticos, percebe-se que, neles, os atores investigados recorrem a outros elementos, de caráter industrial, mesmo quando a justificação industrial não está na experiência motor que desencadeia o momento crítico. Executar um trabalho fragmentado pode assumir um caráter positivo quando contraposto ao excesso de responsabilidades conseqüente da demanda por polivalência e flexibilidade. Relações de confiança que possibilitam que os quadros superiores distribuam sua empregabilidade entre os colaboradores – a forma de justiça na justificação por projetos – não podem se estabelecer em ambientes de trabalho onde a fluidez da estrutura organizacional acarreta em desorganização e desrespeito da posição de mediação. Os atores estudados demandam estruturação, associada à organização, do ambiente de trabalho para estabelecerem essas relações. A busca incessante de novos desafios nem sempre significa encontrar um trabalho bom, e é confrontada com o sentimento de segurança, que foi perdido, e a promessa de realização de si no trabalho não se cumpre. A disposição ao risco, quando não assume o formato do sucesso, gera medo e, novamente, anseio por segurança. Viver positivamente a incerteza inerente a uma forma de justificação do capitalismo que coloca o risco acima da previsibilidade do futuro engendra o mesmo anseio por segurança. Os próprios atores recuam em relação à justificação por projetos, infringindo-a, quando ela não mais possibilita a construção de um sentido “pacífico” (a conclusão da disputa) às suas

experiências. Da mesma forma, a demanda por aderência à instabilidade, a qual se espera que o ator vivencie positivamente na justificação por projetos – sob a forma de aventura – é confrontada com o anseio por estabilidade, que está associada à uma organização estruturada.

A partir desses momentos em que a justificação industrial se sobrepõe à justificação por projetos como fonte de construção de sentido para um ator social que é emblemático da nova configuração do capitalismo, pode-se inferir que a nova forma de justificação do capitalismo não se sustenta em si mesma. Tendo em vista que os momentos críticos levam à recorrência desses atores a outros elementos, de caráter industrial, sugere-se que a eficiência da justificação por projetos em ser uma fonte excitação do engajamento ao capitalismo está restrita às situações em que tudo vai bem, em que se realiza de forma virtuosa na vivência dos atores. Já nas situações de crise, em que os acordos tácitos não são mais suficientes, em que os atores reavaliam a legitimidade da justificação naquela situação, a justificação por projetos se vê entrecortada por elementos da justificação industrial, os quais também passam a sustentar o sentido da experiência para os atores.

Deste modo, quando a incerteza e o risco não são vividos positivamente, sob a forma de uma aventura que diverte o ator, haja vista que demandam alta mobilização subjetiva para tanto, os atores recorrem à segurança da justificação industrial, como meio de construir sentido à sua vivência. A idéia de aventura, cara a essa justificação por legitimar a incerteza e a demanda de engajamento ao risco e à instabilidade, e cara aos atores estudados por possibilitar que eles vivenciem positivamente a falta de suportes sociais de segurança e estabilidade, assume traços de uma falácia, de uma promessa que não pode ser cumprida, uma vez que, em alguns casos, não se mantém em momentos de crise e, em outros, é a desencadeadora da crise. Contudo, ao mesmo tempo em que é possível apontar que os quadros superiores de TI não encerram a construção de sentido de suas experiências críticas à justificação por projetos, recorrendo à segurança da justificação industrial, é imprescindível destacar que aquela justificação é a fonte principal de sentido para esses atores, de modo que mesmo nas situações mais críticas – em que há sofrimento no trabalho em decorrência da realização problemática de elementos da justificação por projetos – os atores novamente se reengajam a ela, mesmo que esse engajamento seja interposto por elementos da justificação industrial. Assim, não se trata de dizer que a justificação por projetos não é meio de encerrar as situações de crise nas quais os quadros superiores de TI estão

engajados, mas apenas que os atores não conseguem sustentar – apoiando-se apenas nos elementos dela – a construção de sentido a suas experiências problemáticas. Ou seja, a justificação por projetos só é “boa” (experienciada positivamente pelo ator) quando tudo vai bem, sendo vivenciada como uma falácia quando a realização do risco se dá desacompanhada da efetivação de suas promessas de bem estar, sobretudo daquelas associadas à idéia do trabalho como uma aventura.

Referências Bibliográficas

BLONDEAU, Cécile; SEVIN, Jean-Christophe. Entretien avec Luc Boltanski, une sociologie mise toujours à l'épreuve. **Etnographiques.org**. Revue en ligne de sciences humaines et sociales, n.5, abr., 2004.

BOLTANSKI, Luc; THEVENOT, Laurent. **De la justification**. Les économies de la grandeur. Paris: Gallimard, 1991.

_____. The sociology of critical capacity. **European Journal of Social Theory**, 2(3); 1999, p.359-377.

BOLTANSKI, Luc; Chiapello, Eve. **Le nouvel esprit du capitalisme**. Paris: Gallimard, 1999.

BOLTANSKI, Luc. *Les Cadres: la formation d'un groupe social*. Paris: Minuit, 1982.

_____. Sociologie critique et sociologie de la critique. **Politix**, vol. 3, n.10-11, 1990, p. 124-134.

_____. Nécessité et Justification. **Revue économique**, vol. 53, n.2, mars 2002, p. 275-289.

_____. **De la critique**. Précis de sociologie de l'émancipation. Paris: Gallimard, 2009.

CORCUFF, Philippe. “Os indivíduos plurais”. In: CORCUFF, Philippe. **As novas sociologias**. Bauru: Edusc, 2001, p.153-183.

GUIMARÃES, Sonia. “Fordismo e Pós-fordismo”. In: CATTANI, A., HOLZMANN, L. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2006, p. 133-136.

HARTMANN, Martin, HONNETH, Axel. Les paradoxes du capitalisme: un programme de recherche. In: HONNETH, Axel. *La société du mépris*. Paris: La Découverte, 2006, p.275-303.

HOLZMANN, Lorena; CATTANI, Antonio. “Taylorismo”. In: CATTANI, A., HOLZMANN, L. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2006, p. 281-283.

MOSSI, Thays W. **Esse é meu nome, trabalho em TI e não sou a empresa: identidade profissional dos quadros superiores de TI**. Trabalho de Conclusão de Curso. Departamento de Sociologia – UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

MOSSI, Thays; ROSENFELD, Cinara. O que é ser flexível na nova configuração do trabalho? Os quadros superiores de TI e a flexibilidade na gestão da empresa, na

organização do trabalho e nas relações de trabalho. In: **Anais do XII Encontro Nacional da ABET**. XII Encontro Nacional da ABET. João Pessoa, 2011.

ROSENFELD, Cinara. Quadros Superiores de TICs: Mobilidade ou Fragilização?. Projeto de pesquisa. UFRGS: Porto Alegre, 2008.

_____. Quadros superiores de TI: mobilidade ou fragilização? In: **Anais do 33º Encontro Anual da ANPOCS**. Caxambu, 2009.

_____. Trabalho decente e precarização. **Tempo Social**, São Paulo, vol.23, n.1, 2001. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702011000100012&lng=en&nrm=iso. Acesso em 04/10/2011.

TAYLOR, Frederic. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1982.