

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Instituto de Filosofia e Ciências Humanas

Programa de Pós-Graduação em Sociologia

THAYS WOLFARTH MOSSI

A FALÁCIA DA AVENTURA

A relação dos quadros superiores de TI com a dimensão moral do seu trabalho

PORTO ALEGRE

2012

THAYS WOLFARTH MOSSI

A FALÁCIA DA AVENTURA

A relação dos quadros superiores de TI com a dimensão moral do seu trabalho

Dissertação de mestrado, elaborada sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Cinara Lerrer Rosenfield para a obtenção do título de mestre em Sociologia na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

PORTO ALEGRE

2012

THAYS WOLFARTH MOSSI

A FALÁCIA DA AVENTURA

A relação dos quadros superiores de TI com a dimensão moral do seu trabalho

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título mestre em Sociologia.

APROVADA EM: __/__/2012

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Cinara Lerrer Rosenfield (orientadora)
Programa de Pós-Graduação em Sociologia/UFRGS

Prof. Dr. Frédéric Vandenberghe
Instituto de Estudos Sociais e Políticos/UERJ

Prof^ª. Dr^ª. Luciana Garcia de Mello
Universidade Federal do Pampa

Prof. Dr. Sandro Rudit Garcia
Programa de Pós-Graduação em Sociologia/UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que cruzaram seus caminhos com o meu durante, ou antes, desta dissertação.

Ao Juliano, meu amor, por todo companheirismo em todas as esferas da minha vida. Pelos oito anos juntos, durante os quais nos acompanhamos do vestibular às defesas de dissertação. Por compartilhar comigo um amor tão bom e por me fazer sorrir todos os dias.

Aos meus pais, por todo o apoio que me deram durante toda a minha formação, por me incentivarem, e por entenderem minha ausência nos últimos tempos. Aos meus irmãos, que são tudo para mim.

À Andressa, por ter entrado na minha vida, pelas boas perguntas que fez ao meu trabalho e pelas boas perguntas que me ensinou a fazer. Por ter sempre um olhar sobre a vida que eu nem imaginava que existisse.

À Bruna, amiga querida que não faz idéia de como eu sou feliz por tê-la em minha vida. Pelas longas conversas e pela companhia ao longo de toda a nossa vida acadêmica.

À Cinara, orientadora, pela parceria que construímos ao longo dos cinco anos em que trabalhamos juntas. Seu olhar sociológico vai ficar impresso em mim, no meu trabalho e no meu olhar sobre o mundo.

Aos colegas do grupo de orientandos da Cinara, por discutirem comigo meu trabalho, por me fazerem aprender com os seus, mas também por aquelas jantadas deliciosas e divertidas.

A todos os professores que se dispuseram a discutir meu trabalho comigo durante o mestrado, Fernando Cotanda, Naira Lapis e Giovani Saavedra. E também aos professores Luciana Mello e Frédéric Vandenberghe por, além das contribuições dadas durante a elaboração deste trabalho, aceitarem compor a banca, juntamente ao Sandro Garcia, a quem também agradeço.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e ao seu Programa de Pós-graduação em Sociologia, que representam uma casa pra mim. À CAPES, pela bolsa de mestrado que possibilitou que eu me dedicasse integralmente ao curso.

RESUMO

Este estudo versa sobre a dimensão moral do trabalho dos quadros superiores de TI e analisa a partir da perspectiva da sociologia da crítica de Luc Boltanski. Propõe-se que a articulação entre o estudo das transformações do capitalismo e a tese de que a vida social é indissociável de pressupostos morais configura uma rica forma de compreensão da realidade do trabalho no capitalismo atual. Assim, primeiramente são examinadas diferentes teses acerca destas transformações, que permitem contextualizar os quadros superiores de TI e caracterizá-los como atores emblemáticos do capitalismo em sua justificação atual. Num segundo momento, a tese da dimensão moral da vida social é teoricamente fundamentada através da sociologia da crítica, a partir da qual assume-se o pressuposto de que os atores comuns dispõem da capacidade crítica de avaliar as situações à sua volta e denunciar quando algo não vai bem. Para analisar a dimensão moral do trabalho dos quadros superiores de TI, associou-se o modelo das *cités* de Boltanski e Thévenot (1991) aos espíritos do capitalismo descritos por Boltanski e Chiapello (1999), de modo que as justificações industrial e por projetos foram analisadas em relação às suas permanências e à sua disseminação, respectivamente. Por sua vez, para analisar a relação estabelecida por esses atores com a referida dimensão moral, foi adotado o conceito de atividade crítica, que se desdobra em operações críticas (justificação, crítica e senso de realidade) e que pode ser melhor observada em momentos críticos. Para analisar a relação dos quadros superiores de TI com a dimensão moral do seu trabalho, foram realizadas 16 entrevistas semi-estruturadas com quadros superiores de TI, as quais foram analisadas com os instrumentos da análise de associação das idéias (SPINK & LIMA, 1999). Conclui-se que a justificação industrial se faz presente no trabalho dos quadros superiores de TI através da recorrência destes às idéias de estabilidade e segurança em momentos de crise. Em relação à disseminação da justificação por projetos, observa-se que há um forte engajamento dos atores em relação ao ideal de trabalho quando mobilizado através da aventura e do aprendizado no trabalho, no entanto, nota-se um recuo a este mesmo ideal quando os atores são confrontados com a realização do risco e da incerteza. Por fim, conclui-se que a relação dos quadros superiores de TI se estabelece através de uma dinâmica de interposições entre elementos de diferentes justificações e através da movimentação entre as operações críticas, de modo que cada elemento assume uma faceta distinta dependendo da situação e dos outros elementos com os quais está posto em relação.

Palavras-chave: trabalho; moral; justificação; atividade crítica

ABSTRACT

This study deals with the moral dimension of IT managers' labor, which is analyzed from the perspective of Luc Boltanski's sociology of critic. It proposes that the articulation between the study of capitalism's transformations and the thesis that social life is inseparable from moral assumptions sets a rich form of comprehension of the labor's reality in contemporary capitalism. So, first, the different theses about these transformations are analyzed, which allows to contextualize IT managers, and to characterize them as emblematic actors of capitalism's contemporary justification. Second, the thesis about social life's moral dimension is theoretically founded through sociology of critic, from which we assume the assumption that regular actors have the critical capacity to evaluate the situations around them and to denounce when something is not right. To analyze the moral dimension of IT managers' labor, we associated the Boltanski and Thévenot's (1991) *cités*'s model to the spirits of capitalism described by Boltanski and Chiapello (1999), so that industrial and projective justifications were analyzed in relation to their stays and dissemination, respectively. On the other hand, to analyze the relation of IT managers to that moral dimension, the concept of critical activity was adopted, which unfolds in critical operations (justification, critic and sense of reality) and that can be better observed in critical moments. To analyze the relation of IT managers with the moral dimension of their labor, were performed 16 semi-structured interviews with IT managers, wich were analyzed with the analysis tools from de analysis of ideas association (SPINK & LIMA, 1999). We conclude that the industrial justification is present in the IT managers' labor through their recurrence to the ideas of stability and security in moments of crisis. About the projective justification's dissemination, we observe there is a strong engagement to the ideal of labor, when it is mobilized through the adventure and the learning in work, however, we notice a retreat from this ideal when these actors are confronted the risk and uncertainty's realization. Finally, we concluded that the IT managers' relation is established through a dynamic of interpositions between different elements and through the movement between the critical operations, in a way that each element assumes a distinct facet depending on the situation and on the other elements which it is being putted in relation with.

Key words: labor; moral; justification; critical activity

RESUME

Cette étude traite de la dimension morale du travail des cadres supérieurs de TI et l'analyse à partir de la perspective de la sociologie de la critique de Luc Boltanski. Nous proposons que l'articulation entre l'étude des transformations du capitalisme et la thèse de que la vie sociale est indissociable de suppositions morales configure une riche forme de compréhension de la réalité du travail dans le capitalisme actuel. Donc, d'abord sont examinées les différentes thèses concernant ces transformations, lesquelles permettent de contextualiser les cadres supérieurs de TI et lui caractériser comme acteurs emblématiques du capitalisme en sa justification actuel. Après, la thèse de la dimension morale de la vie sociale est théoriquement fondée par la sociologie de la critique, à partir de laquelle nous assumons l'hypothèse de que les acteurs communs ont la capacité critique d'évaluer les situations autour de lui et de dénoncer quand quelque chose ne va pas bien. Pour analyser le dimension morale du travail des cadres supérieurs de TI, nous avons associé le modèle des cités de Boltanski et Thévenot (1991) aux esprits du capitalisme décrits par Boltanski et Chiapello (1999), afin que les justifications industrielle et par projets ont été analysées en relation à ses permanences et à sa dissémination, respectivement. D'autre part, pour analyser la relation établie par les acteurs avec la dimension morale de son travail, a été adopté le concept de activité critique, que se déroule dans les opérations critiques (justification, critique et sens de réalité), et que peut être meilleur observée en moments critiques. Pour analyser la relation des cadres supérieurs de TI avec la dimension morale de son travail, ont été réalisés 16 entretiens semi structurées, les quelles ont été analysées avec les instruments de l'analyse d'association des idées (SPINK & LIMA, 1999). Il s'ensuit que la justification industrielle est présente dans le travail des cadres supérieurs de TI grâce à leur récurrence aux idées de stabilité et sécurité en moments de crise. Sur la dissémination de la justification par projets, nous observons qu'il y a un fort engagement des acteurs en relation au idéal de travail, quand il est mobilisé à travers l'aventure et l'apprentissage au travail. Cependant, il y a un recul au rapport à cet idéal quand les acteurs sont confrontés avec la réalisation du risque et de l'incertitude. Finalement, nous concluons que la relation des cadres supérieurs de TI s'est établie à travers une dynamique d'interpositions entre éléments de différentes justifications et à travers du déplacement entre les opérations critiques, afin que chaque élément assume une facette distincte, qui dépend de la situation et des autres éléments avec lesquels ils sont mis en relation.

Mots clé: travail ; morale ; justification ; activité critique

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

IMAGEM 1: ILUSTRAÇÃO DO ACESSO AOS ENTREVISTADOS NA PESQUISA DE CAMPO	20
IMAGEM 2: DESCRIÇÃO DOS ESPÍRITOS DO CAPITALISMO IDENTIFICADOS POR BOLTANSKI E CHIAPELLO	31
IMAGEM 3: ILUSTRAÇÃO DE UMA EMPRESA DE TI	40
IMAGEM 4: CONSTRUÇÃO DO ACORDO CONFORME O MODELO DAS <i>CITÉS</i>	61
IMAGEM 5: ELEMENTOS DA JUSTIFICAÇÃO INDUSTRIAL IDENTIFICADOS TEORICAMENTE	78
IMAGEM 6: ELEMENTOS DA JUSTIFICAÇÃO POR PROJETOS IDENTIFICADOS TEORICAMENTE	80
IMAGEM 7: ÁRVORE DE ASSOCIAÇÃO DE IDÉIAS DO MOMENTO CRÍTICO 4	101
IMAGEM 8: ÁRVORE DE ASSOCIAÇÃO DE IDÉIAS DO MOMENTO CRÍTICO 13	103
IMAGEM 9: ÁRVORE DE ASSOCIAÇÃO DE IDÉIAS DO MOMENTO CRÍTICO 3	104
IMAGEM 10: ÁRVORE DE ASSOCIAÇÃO DE IDÉIAS DO MOMENTO CRÍTICO 6	105
IMAGEM 11: ÁRVORE DE ASSOCIAÇÃO DE IDÉIAS DO MOMENTO CRÍTICO 25	106
IMAGEM 12: ÁRVORE DE ASSOCIAÇÃO DE IDÉIAS DO MOMENTO CRÍTICO 14	107
IMAGEM 13: ÁRVORE DE ASSOCIAÇÃO DE IDÉIAS DO MOMENTO CRÍTICO 11	108
IMAGEM 14: ÁRVORE DE ASSOCIAÇÃO DE IDÉIAS DO MOMENTO CRÍTICO 9	109
IMAGEM 15: ÁRVORE DE ASSOCIAÇÃO DE IDÉIAS DO MOMENTO CRÍTICO 20	111
IMAGEM 16: ÁRVORE DE ASSOCIAÇÃO DE IDÉIAS DO MOMENTO CRÍTICO 29	112
IMAGEM 17: ÁRVORE DE ASSOCIAÇÃO DE IDÉIAS DO MOMENTO CRÍTICO 12	113

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 AS TRANSFORMAÇÕES DO CAPITALISMO E OS QUADROS SUPERIORES DE TI	24
2.1 DIFERENTES PERSPECTIVAS SOBRE AS TRANSFORMAÇÕES DO CAPITALISMO	25
2.2 OS QUADROS SUPERIORES E AS TRANSFORMAÇÕES DO CAPITALISMO	36
3 MORAL, JUSTIFICAÇÃO E CAPITALISMO	44
3.1 ANALISAR A DIMENSÃO MORAL DO TRABALHO E DA AÇÃO	45
3.1.1 BREVE RETOMADA DAS ABORDAGENS À MORAL NA SOCIOLOGIA	47
3.1.2 NECESSIDADE, INTERESSE E JUSTIFICAÇÃO: A ABORDAGEM DE BOLTANSKI À MORAL	51
3.1.3 MORAL E AGÊNCIA HUMANA	53
3.2 A SOCIOLOGIA PRAGMÁTICA DA CRÍTICA	56
3.2.1 O MODELO DAS <i>CITÉS</i>	58
3.2.2 OS MOMENTOS CRÍTICOS COMO PORTA PARA A ATIVIDADE CRÍTICA	64
3.2.3 OPERAÇÕES CRÍTICAS	66
4 OS QUADROS SUPERIORES DE TI E A DIMENSÃO MORAL DO SEU TRABALHO	71
4.1 A DIMENSÃO MORAL DO TRABALHO DOS QUADROS SUPERIORES DE TI	75
4.1.1 AS JUSTIFICAÇÕES PRESENTES DO TRABALHO DOS QUADROS SUPERIORES DE TI	75
4.1.2 OS QUADROS SUPERIORES DE TI E A MOBILIZAÇÃO DA JUSTIFICAÇÃO INDUSTRIAL	81
4.1.3 OS QUADROS SUPERIORES DE TI E A MOBILIZAÇÃO DA JUSTIFICAÇÃO POR PROJETOS	88
4.2 AS RELAÇÕES COM A DIMENSÃO MORAL DO TRABALHO	99
4.2.1 AS OPERAÇÕES CRÍTICAS EM MOMENTOS DE TENSÃO ENTRE JUSTIFICAÇÃO INDUSTRIAL E JUSTIFICAÇÃO POR PROJETOS	100
4.2.2 AS OPERAÇÕES CRÍTICAS EM MOMENTOS DE INFRAÇÃO DA JUSTIFICAÇÃO POR PROJETOS	105
4.2.3 AS OPERAÇÕES CRÍTICAS EM MOMENTOS DE REALIZAÇÃO DA JUSTIFICAÇÃO POR PROJETOS	110
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	120
7 APÊNDICES	123

1 INTRODUÇÃO

O estudo apresentado a seguir versa sobre a relação dos quadros superiores de Tecnologia da Informação (TI) com os princípios normativos de seu trabalho, tendo em vista a emergência em curso de uma justificação por projetos e seus possíveis choques com a justificação industrial. Este estudo dá continuidade a uma trajetória de pesquisa iniciada em 2008, como bolsista de iniciação científica, que resultou na elaboração de uma monografia de conclusão de curso que versava sobre a configuração da identidade profissional dos quadros superiores de TI, sob a orientação da Prof^a. Cinara Rosenfield. Em resumo, questionava-se como se dava a constituição da identidade profissional desse ator representativo de uma nova configuração do trabalho, uma vez que inserido em um mercado de trabalho dinâmico e em empresas organizadas por projetos, como é o caso do setor de TI. A idéia é de que, após a reestruturação produtiva, com a emergência da justificação por projetos (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999) e da sociedade da informação (CASTELLS, 2008), as antigas formas de identificação (DUBAR, 2000) não mais explicavam as configurações identitárias que se constituem nesse novo contexto social. O principal achado dessa pesquisa foi o de que os quadros superiores de TI emblemizam o que é ser grande no novo espírito do capitalismo, de modo que vivenciam positivamente, sob a forma de empoderamento pessoal e fortalecimento do “eu”, as diversas contradições inerentes ao seu trabalho e à sua inserção profissional (ROSENFELD, 2009; 2011; MOSSI, 2009). Contudo, a complexidade da realidade empírica estudada colocou a necessidade de revisitar essas conclusões, aprofundando questões teóricas que despontaram como forma privilegiada de interpretar aquela realidade.

Assim, este estudo nasce do interesse em duas questões distintas e da idéia de que sua articulação configura uma rica forma de compreensão da realidade social. A primeira questão se refere às diferentes transformações pelas quais o capitalismo vem passando há mais de quarenta anos (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999; CASTELLS, 2008; HARTMANN & HONNETH, 2006), sobretudo no que diz respeito à dimensão do trabalho. Por sua vez, a segunda questão remete à noção de que a vida social é indissociável de pressupostos morais, que orientam a ação cotidiana dos atores, e não regida apenas pelo cálculo e o interesse (BOLTANSKI & THEVENOT, 1991; 1999; BOLTANSKI, 2002). A partir desses dois pilares básicos, adota-se o pressuposto de que o trabalho tem uma dimensão moral imanente, pois é meio privilegiado para a construção de identidade, para a integração social e dimensão

crucial do reconhecimento intersubjetivo (HONNETH, 2008; 2009a). É no âmbito dessa dimensão moral que o trabalho interessa como objeto de análise deste estudo.

Da mesma forma, considera-se que o capitalismo é sustentado por uma gama de normas morais que viabilizam sua sobrevivência como sistema econômico, uma vez que a acumulação de riquezas e o lucro não fazem sentido em si (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999). Partindo de uma definição mínima de capitalismo¹, na qual a exigência de acumulação ilimitada é um aspecto explicativo para seu potencial de transformação, Luc Boltanski e Eve Chiapello (1999: 37-38) empreendem uma análise da dimensão de sustentação moral do capitalismo², de modo que identificam que seus princípios legitimadores vêm passando por transformações. Ou seja, as mudanças na economia, na organização da produção e do trabalho que ocorrem desde a década de 1970 são acompanhadas por mutações dos argumentos que justificam o engajamento dos atores (de capitalistas a trabalhadores) ao 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).

¹ Todas as traduções de referências bibliográficas em língua estrangeira, literais ou não, são traduções livres da autora desta dissertação.

² A qual os autores denominam “espírito do capitalismo”, noção que será retomada adiante, no item 2.1.

Desse modo, o paradigma industrial está sustentado por uma justificação³ 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.

No entanto, como já apontado, 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,

³ A idéia de justificação trabalhada aqui é inspirada no modelo das *cités* de Boltanski e Thévenot (1991) e nos espíritos do capitalismo identificados por Boltanski e Chiapello (1999), e será definida no decorrer do texto, sobretudo nos itens 3.2.1 e 4.1.1.

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 projetos, 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).

Contudo, a emergência do novo modelo por projetos não significa a extinção do paradigma industrial. Muito pelo contrário, em países em desenvolvimento, como o Brasil, o modelo industrial nem mesmo chegou a se concretizar com a mesma força que nos países do chamado primeiro mundo, e o estabelecimento do modelo por projetos pode assumir traços particulares em relação àqueles apontados por Boltanski e Chiapello (1999) na França. Embora seja fundamental chamar atenção para esses aspectos, a proposta deste estudo não é a de avaliar a materialização efetiva desses modelos na realidade empírica, mas de analisar as transformações em curso da dimensão moral do capitalismo e a forma sob a qual esses novos

princípios chegam ao trabalho dos quadros superiores de TI. Mesmo que os paradigmas industrial e por projetos não se concretizem completamente na realidade brasileira, as justificações que os amparam existem como modelos e conjuntos de normas morais e regras de conduta que orientam a ação dos atores comuns em situações ordinárias que ocorrem em espaços públicos, como é o caso do trabalho (BOLTANSKI, 1990). As regras e valores morais podem ser pensados como modelos, mesmo que não sejam empiricamente seguidos de modo integral. O próprio conceito de justificação (BOLTANSKI & THEVENOT, 1991; THEVENOT, 1996) não remete à realidade tal qual ela é, mas aos princípios morais e de justiça aos quais os atores recorrem para pautarem suas ações e a partir das quais constroem suas expectativas.

Nesse sentido, o argumento aqui proposto é o de que, observando-se a história do desenvolvimento do capitalismo, se pode perceber, em primeiro lugar, um paradigma industrial amplamente disseminado que, embora enfraquecido, não deixou de estar presente na realidade cotidiana do trabalho. E, em segundo lugar, pode-se apontar para uma consolidação cada vez mais forte de um paradigma por projetos, que ainda está em processo de configuração. Sendo assim, o objetivo deste estudo é tanto refletir acerca da disseminação dos princípios do modelo por projetos, sobretudo no que se refere à justificação por projetos que o sustenta; quanto apreender os momentos em que as justificações de ambos os paradigmas coexistem em uma situação de trabalho, provocando uma tensão entre valores distintos, uma vez que a justificação por projetos surge como resposta às críticas feitas ao modelo industrial.

Para tanto, o trabalho dos quadros superiores de TI⁴ é objeto de análise privilegiado, pois o setor de tecnologia da informação é o caso empírico onde melhor se podem observar os princípios do paradigma por projetos. Trata-se de um setor que se desenvolve com mais força a partir dos anos 1980, de modo que as empresas de TI já nascem flexíveis, descentralizadas e estruturadas de forma horizontal, em projetos e equipes (MOSSI & ROSENFELD, 2011). Quando inseridos em empresas de TI multinacionais de grande porte (mais de 500 funcionários), os quadros superiores emblematizam o ideal de “bom trabalhador” da justificação por projetos: são profissionais que primam por uma grande mobilidade em seu

⁴ Diferentemente da denominação adotada em trabalhos anteriores (MOSSI, 2009; ROSENFELD, 2009; 2011), entende-se por quadros superiores de TI gerentes de diferentes níveis hierárquicos, diretores e executivos que ocupam posições e desempenham um trabalho ligados à TI em empresas de TI como fim ou que usam a TI como ferramenta para produção ou prestação de serviços, em empresas de portes variados. Essa ampliação de perfil se deu devido ao interesse em ver os momentos de tensão entre a justificação industrial e a justificação por projetos, e considerou-se que essa tensão poderia ser analiticamente mais clara quando analisados os casos de profissionais que emblematizam a justificação por projetos inseridos em empresas que operam sob uma lógica mais próxima da industrial, como será melhor explicitado adiante.

percurso profissional, dissociando-se da idéia 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, mesmo que o setor de TI seja onde o novo modelo por projetos pode ser mais bem observado na realidade empírica – do que deriva a relevância de seu estudo –, isso 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. Nesse segundo caso, a coexistência de duas justificações distintas nas situações cotidianas de trabalho pode ser ainda mais evidente. Mas, em ambos, os quadros superiores de TI emblematizam o ideal de trabalhador da justificação por projetos.

Assim, busca-se perceber tanto as permanências em relação à justificação industrial (em situações em que ela entra em choque com a justificação por projetos); quanto a (in)efetiva disseminação dos princípios da justificação por projetos (em situações em que seus valores e princípios são desrespeitados, sem que isso signifique uma mobilização da justificação industrial). Problematisando essa questão a partir de alguns pressupostos da sociologia pragmática da crítica de Boltanski, o problema se apresenta sob novos aspectos.

Um primeiro pressuposto 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 idéia 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.

De acordo com a abordagem de Boltanski e Thévenot (1999), os momentos críticos podem ser desencadeados de duas formas. A primeira forma desencadeadora de um momento crítico consiste em quando os princípios de uma justificação são tacitamente trazidos para uma situação que é “oficialmente” orientada por outra justificação, que serão denominados *momentos críticos de tensão*. Aqui, interessam as situações de trabalho de quadros superiores de TI em que a justificação por projetos é infiltrada pela justificação industrial, de modo que é gerada uma tensão entre essas justificações que sustentam dois paradigmas distintos de organização do capitalismo. A segunda delas é quando o ator percebe que o princípio de justiça que orienta aquela situação foi violado, infringido por seu parceiro de interação (BOLTANSKI & THEVENOT, 1999; BOLTANSKI, 2009), estes serão chamados de *momentos críticos de infração*. Nesse caso, para nossa análise, interessam as situações de trabalho dos quadros superiores de TI em que a justificação por projetos é desrespeitada por seus pares, sua equipe, seus superiores, sua empresa ou seus clientes. Essas situações permitem refletir acerca da disseminação dos princípios da justificação por projetos na realidade estudada. No entanto, o processo de análise fez necessário pensar um terceiro tipo de momento crítico para situações em que não havia nem tensão entre justificações distintas e nem mesmo desrespeito a elementos de uma justificação, mas que, ainda assim, causavam um esforço do ator em compreender o que havia acontecido e despertavam seu senso de justiça. Considerou-se que algumas situações de realização da justificação por projetos também engendravam a atividade crítica dos quadros superiores de TI, e por isso deveriam ser analisadas como momentos críticos. O argumento é de que quando os princípios de “bom trabalho” da justificação por projetos se concretizam em uma situação, eles podem ser problemáticos – causam sofrimento e despertam a atividade crítica dos atores – porque acarretam em conseqüências que não estavam previstas por eles, de modo que aquele trabalho por ela pautado não se configura, para o ator, como um trabalho bom. Esse argumento pode ser melhor explicado em analogia com o conceito de paradoxo de Hartmann e Honneth (2006). De acordo com os autores, uma situação é paradoxal quando se reduz à probabilidade de concretização de uma intenção, que, no entanto, não se realiza, mesmo existindo a possibilidade⁵. De forma semelhante, engajado à justificação por projetos, o ator busca

⁵ Paradoxos são inerentes ao capitalismo. Em sua fase atual, os paradoxos do capitalismo seriam aqueles abordados no primeiro capítulo desta dissertação, quais sejam: o individualismo, a igualdade universal, a performance e o amor romântico. Aqui, trata-se de analisar como situações paradoxais acontecem

alcançar um ideal de trabalho que se sustenta em uma promessa de realização de si. Entretanto, quando os elementos mobilizados positivamente pela justificação por projetos se realizam, eles não são vividos de forma virtuosa e a promessa não se concretiza. Assim, além das formas de desencadeamento do momento crítico previstas pela abordagem teórica adotada, acrescenta-se aqui os momentos críticos de realização da justificação por projetos, em que elementos desta justificação, ligados às suas promessas de bem estar, se efetivam, mas ainda assim engendram um momento crítico por despertarem a atividade crítica dos atores.

Deste modo, se apresenta a necessidade de esclarecer um segundo pressuposto caro à sociologia da crítica, para a qual é fundamental a idéia de que a capacidade crítica é uma característica humana. Ou seja, o ator comum é capaz de avaliar a situação concreta que ocorre em seu entorno, de perceber quando algo não vai bem, quando algo está errado, apoiado nos princípios de justiça e nos valores agregados sob uma forma de justificação (BOLTANSKI & THEVENOT, 1999). Mais do que isso, ele é capaz de denunciar a ilegitimidade dos princípios infiltrados ou de demandar o respeito aos princípios legítimos (BOLTANSKI, 2009). A capacidade crítica, embora possa ser melhor observada nos momentos críticos, é exercida cotidianamente pelos atores. Ou seja, a atividade crítica de pessoas comuns é um traço fundamental da vida social. Para avaliarem e denunciarem, os atores mobilizam pelo menos dois tipos de operações críticas: a justificação e a crítica (BOLTANSKI, 2002). Justificar significa engajar-se, mobilizar positivamente os princípios de uma forma de justificação – o que é feito, muitas vezes, como resposta a uma crítica elaborada por um parceiro de interação. Por sua vez, criticar significa demonstrar a lacuna existente entre as expectativas morais (fundamentadas em uma forma de justificação) e a forma como os princípios estão sendo mobilizados ou violados pelo parceiro de interação na situação concreta. Aqui, é importante salientar que o conceito de crítica trabalhado se refere a uma crítica situacional, à forma como um princípio é mobilizado pelo parceiro de interação em uma situação dada, e não a uma crítica ao princípio em si mesmo (BOLTANSKI & THEVENOT, 1999). Desta observação, deriva aquilo que aqui também será considerado uma operação crítica: o senso de realidade (BOLTANSKI, 2009), que diz respeito à capacidade do ator em perceber o que está errado, mas também de reconhecer que sua demanda está além do seu alcance, podendo ser taxada de fantasiosa ou utópica. Embora não se constitua em denúncia, essa leitura realista será considerada uma operação crítica porque demanda, da

especificamente na justificação por projetos, e não de argumentar que a realização problemática dos elementos é uma especificidade desta forma de justificação.

mesma forma que a crítica e a justificação, uma atividade crítica e a referência aos princípios de uma forma de justificação.

Desta forma, importa apreender, a partir dos momentos críticos vivenciados por quadros superiores de TI, a articulação dessas três operações críticas com a justificação industrial e a justificação por projetos, bem como sua relação entre si (sobretudo a dinâmica entre crítica e justificação). Como os quadros superiores de TI se relacionam com a emergência, a realização e a violação dos princípios da justificação por projetos? Que operações críticas são mobilizadas diante da tensão entre a justificação por projetos e a justificação industrial? Essas são algumas das perguntas que podem ser feitas com a finalidade de compreender a relação dos quadros superiores de TI com a dimensão moral de seu trabalho, tendo-se em vista que eles estão inseridos em um contexto tanto de disseminação dos princípios da justificação por projetos, quanto de permanências da justificação industrial no trabalho, e considerando-se que eles são os atores que de melhor forma representam as novidades em termos de organização do trabalho e argumentos legitimadores do capitalismo em sua formatação atual, constituindo-se como objeto empírico privilegiado para a compreensão das mudanças do trabalho.

O objetivo deste estudo, portanto, é o de compreender a relação dos atores com a dimensão moral de seu trabalho, analisando sua atividade crítica nos momentos críticos de tensão entre as justificações industrial e por projetos e de desrespeito ou realização dos valores da justificação por projetos. Para tanto, torna-se necessário analisar os momentos críticos vivenciados pelos quadros superiores de TI em seu trabalho, identificando: i) a causa de seu descontentamento (a experiência motor), ii) a avaliação que o ator faz daquela situação (a virada retrospectiva), e iii) a forma como ele demonstra tal descontentamento (a performance)⁶. Por fim, é necessário identificar se se trata de um momento crítico de tensão, de realização ou de um momento crítico de infração. A partir da análise do momento crítico, é possível, então, passar à compreensão da atividade crítica dos quadros superiores de TI, apreendendo-se: i) a articulação das operações críticas (justificação, crítica e senso de realidade) entre si, e ii) a forma como as operações críticas são colocadas em relação com a justificação industrial e a justificação por projetos.

Se a atividade crítica dos atores está conectada à dimensão moral da vida social, a importância deste estudo reside na observação das promessas morais de segurança e reconhecimento social feitas pelo capitalismo, como forma de suscitar o engajamento dos

⁶ Essas categorias foram adaptadas a partir da análise dos momentos críticos empreendida por Boltanski e Thévenot (1999).

atores, e sua (ir)realização cotidiana no trabalho. Deste modo, os momentos críticos do trabalho dos quadros superiores de TI, ator social a partir do qual se pode melhor apreender o novo aparato justificativo do capitalismo, são meio privilegiado para a análise dessas promessas. Analisá-las como formas de justificação do engajamento ao capitalismo permite refletir sobre como esse sistema econômico se remodela nas relações sociais cotidianas e sobrevive a diversas críticas.

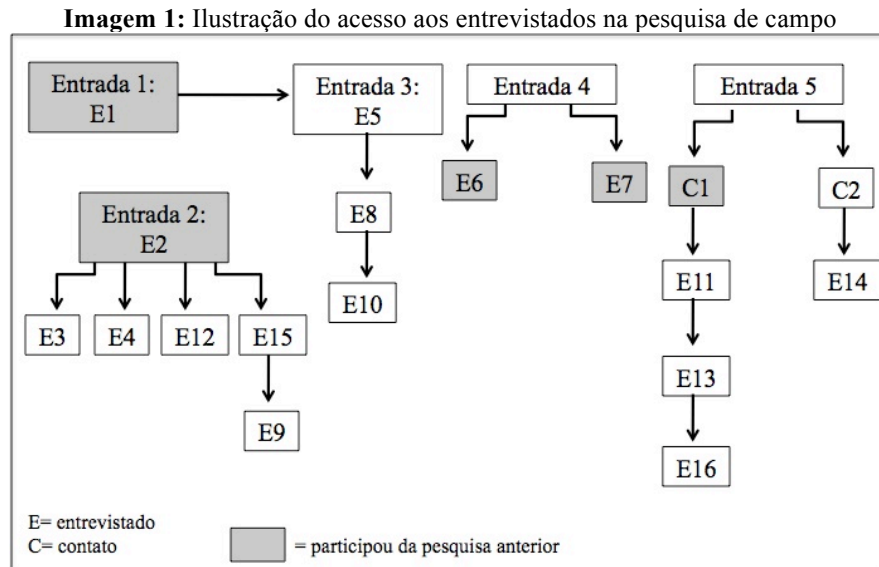
Para dar conta dos objetivos aqui propostos, foram realizadas 16 entrevistas, sendo que, destas, 14 são com profissionais com o perfil desejado para a pesquisa: quadros superiores de empresas de TI como fim ou de TI como meio. A primeira das 14 entrevistas foi realizada com um profissional entrevistado na pesquisa anterior, uma vez que seu relato havia sido motivador para esta dissertação⁷ (entrada⁸ 1). Outras duas foram realizadas no início da pesquisa de campo, com a finalidade de obter indicações de contatos para novas entrevistas, tendo-se em vista que foi utilizada a metodologia bola de neve. Destas, uma foi realizada com um entrevistado da pesquisa anterior, empresário e investidor no setor de tecnologia, a partir da qual foram realizadas outras cinco entrevistas (entrada 2). A outra foi realizada com um consultor de recursos humanos, indicado pelo primeiro entrevistado, que trabalha em uma empresa de recolocação profissional e de orientação de carreiras, a qual alavancou duas novas entrevistas (entrada 3).

Como se esperava que essa segunda entrada desse mais resultados, foram necessárias outras duas estratégias de inserção no campo de pesquisa. A primeira delas foi a aplicação de um breve questionário por e-mail (apêndice 1), no qual as pessoas respondiam a questões sobre sua trajetória profissional e sua inserção atual (entrada 4). Esse questionário foi enviado a uma lista de contatos montada a partir das indicações recebidas durante a realização do trabalho de campo para o projeto de pesquisa anterior (ROSENFELD, 2008), para pessoas que participaram da pesquisa e para pessoas que não aceitaram ou não responderam às tentativas de contato. Dos 25 questionários enviados, houve 21 envios válidos, quatro inválidos por alteração do endereço de e-mail do destinatário, e 11 respostas. Dessas 11

⁷ Inicialmente a dissertação versaria sobre as experiências de perda do emprego de quadros superiores de TI, a partir da hipótese de que essas experiências engendrariam críticas à justificação por projetos, e o percurso profissional deste entrevistado constituía uma forte evidência empírica para essa hipótese. Contudo, a pesquisa de campo mostrou que as críticas que remetiam à justificação por projetos extrapolavam a hipótese inicial, de modo que a idéia de trabalhar com a perda do emprego foi abandonada por não ser suficiente nem, em algum caso, significativa para explicar a atividade crítica dos quadros superiores de TI.

⁸ Como foi adotada a metodologia da bola de neve como forma de inserção no campo de pesquisa, recorreu-se a diferentes estratégias para realizar as entrevistas, que aqui são denominadas de “entradas”. As “entradas” são os diferentes meios de acesso utilizados durante a pesquisa de campo para conseguir indicações de contatos e, posteriormente, agendar entrevistas. São as formas de inserção no campo mobilizadas pela pesquisadora.

respostas, avaliou-se que seria interessante realizar entrevistas com seis pessoas⁹, das quais apenas duas foram de fato realizadas. Sendo assim, a última estratégia de inserção no campo de pesquisa consistiu em recorrer a um contato feito na pesquisa anterior e a um contato pessoal (entrada 5). A bola de neve, ou seja, as indicações e os contatos que levaram à realização das entrevistas, acabou por se configurar da seguinte forma:



Fonte: Elaboração própria

Todos os entrevistados são do sexo masculino, apenas C2 é do sexo feminino. Em relação aos 14 quadros superiores entrevistados, sua idade varia dos 32 aos 56 anos¹⁰, estão inseridos em empresas de portes variados (de 4 a 100.000 funcionários), quatro estão inseridos como CLT, seis como PJ individuais, três são sócios de empresas de TI como fim, e um estava desempregado. Estão ou estiveram na área de TI há pelo menos oito anos, podendo chegar a 34 anos de atuação, sendo que o tempo médio de inserção na área é de 21 anos. Em seu percurso profissional, transitaram em empresas de TI como fim e TI como meio, ocupando posições ligadas à tecnologia e à gestão de projetos e podendo, em alguns momentos de sua trajetória, afastarem-se da tecnologia. Uma tabela com o perfil dos

⁹ Como inicialmente a dissertação versaria sobre as experiências de perda do emprego de quadros superiores de TI, o critério de seleção dos entrevistados foi o número de trocas de emprego, o tempo em que estavam em sua inserção atual e se já haviam sido demitidos.

¹⁰ Inicialmente, considerava-se a hipótese de que os quadros superiores mais jovens, que já começaram sua vida profissional inseridos em empresas que operam sob a lógica da justificação por projetos, estabeleceriam uma relação distinta com a dimensão moral do seu trabalho se comparados aos que vivenciam uma transição entre a lógica industrial e a lógica por projetos. No entanto, essa hipótese não pode se sustentar no decorrer da análise, haja vista que não foram percebidas diferenças na relação com a dimensão moral do trabalho quanto à idade. Independente desta, os atores recorrem à justificação industrial e se engajam positivamente à justificação por projetos, de acordo com a situação na qual estão envolvidos.

entrevistados demonstrado individualmente encontra-se nos apêndices (apêndice 2). As entrevistas foram realizadas entre janeiro e abril de 2011, nos espaços de trabalho dos entrevistados ou, em dois casos, em salas de aula da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, quando assim desejado pelo participante da pesquisa. Dois entrevistados atuavam na cidade de São Paulo, de modo que suas entrevistas foram realizadas por meio do software Skype, com chamadas de vídeo, o que permitiu que o contato face a face das outras entrevistas fosse mantido. Nestes casos, um dos entrevistados estava em seu local de trabalho e o outro em sua casa. Todos os demais entrevistados são da cidade de Porto Alegre.

Deste modo, este é um estudo qualitativo, de caráter compreensivo, que se valeu de entrevistas em profundidade (GASKELL, 2008) como técnica de construção de dados. A entrevista em profundidade visa a uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores, e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos (GASKELL, 2008: 65). Essa técnica vai ao encontro do objetivo proposto, qual seja, o de analisar a relação dos quadros superiores de TI com as normas e valores de seu trabalho. Ao adotá-la, tornou-se necessário pensar a situação de entrevista como uma interação social, na qual as assimetrias se fazem presentes e colocam obstáculos à interação e à comunicação entre entrevistador e entrevistado.

Assim, foi através do acúmulo de informações conseguidas com um conjunto de entrevistas que se pode compreender o mundo da vida do grupo de entrevistados, de modo que as diferentes visões e versões puderam ser confrontadas no processo de análise (GASKELL, 2008: 72), embora o objetivo aqui tenha sido contemplar sua diversidade e complexidade, e não chegar a *uma* representação. Portanto, a construção de um *corpus* foi adotada como princípio de coleta de dados, que garante a eficiência da seleção sistemática de um material que caracterize o todo (BAUER & AARTS, 2008: 40). Sua constituição implica que a realização e seleção das entrevistas devem ser orientadas pelos critérios de exaustividade, representatividade e pertinência do material (BARDIN, 2008: 122-123), sendo inevitável a arbitrariedade do pesquisador no processo de constituição (BARTHES apud BAUER & AARTS, 2008: 44).

Para a análise das entrevistas, foi utilizada a análise de práticas discursivas (SPINK & LIMA, 1999). Essa opção subentende a interpretação como atribuição de sentido, sendo este o meio e fim na pesquisa social. Com o objetivo de dar maior visibilidade ao processo de análise, as autoras sugerem como recursos: o mapa de associação de idéias, a árvore de associação de idéias e a linha narrativa. Tendo em vista que o intuito foi realizar uma análise em profundidade, através de uma leitura vertical, em conjunto com uma análise transversal,

entre entrevistas, esses recursos foram apropriados. Contudo, é importante destacar que a unidade de análise neste processo de interpretação não foi a entrevista, e sim os momentos críticos – que podem ser mais de um, ou nenhum dentro de uma entrevista. Uma listagem com a distribuição dos momentos críticos por entrevista pode ser contemplada ao final desta dissertação (apêndice 3).

Assim, as linhas narrativas, além de possibilitarem a organização cronológica das trajetórias narradas, serviram para que os momentos críticos não fossem completamente dissociados de seu contexto na entrevista. Sua elaboração constituiu a primeira etapa da análise, e possibilitou a identificação dos momentos críticos.

A segunda etapa do processo de análise foi a categorização dos momentos críticos – nas três categorias já elencadas: experiência motor, virada retrospectiva e performance. O instrumento da análise de práticas discursivas que permite a tematização é o mapa de associação de idéias, que permite a utilização de toda a entrevista, ou apenas de trechos dela, como é o caso dos momentos críticos. Esse instrumento possibilita manter o diálogo entre entrevistador e entrevistado intacto em sua seqüência de falas.

A partir da categorização, recorreu-se à terceira e última etapa de análise, qual seja, a construção de árvores de associação de idéias, que permitem a compreensão e a visualização da inter-relação entre aspectos através da fala dos entrevistados. Esse instrumento foi utilizado para ilustração da dinâmica que ocorre entre as operações críticas entre si e a que forma de justificação elas referem.

Esses procedimentos de análise permitiram construir o argumento de que a relação dos quadros superiores de TI com a dimensão moral de seu trabalho se constitui através de uma dinâmica de interposições. Por um lado, há a interposição de elementos da justificação industrial e por projetos que, embora remetentes a lógicas distintas, complementam-se com a finalidade de construção de sentido de uma dimensão que em si mesma é tensionada por essas duas justificações. Por outro, há uma movimentação do ator entre diferentes operações críticas, de modo que articula críticas, justificações e sentidos de realidade de acordo com o elemento com o qual se relaciona. Deste modo, argumenta-se que é mais apropriado pensar em uma pluralidade de relações estabelecidas por esses atores para com a dimensão moral de seu trabalho, uma vez que estas não são fixas e estáveis, mas fluídas e mutáveis, dependendo da situação, de suas expectativas e dos elementos que estão em jogo.

A fim de construir de maneira apropriada esse argumento, esta dissertação está estruturada em três capítulos. O primeiro deles (item 2) é dedicado à primeira questão estruturadora desta pesquisa, ou seja, ele tem por objetivo colocar em debate diferentes

interpretações das transformações do capitalismo nos últimos quarenta anos, de modo que elas possam ser vislumbradas tanto em sua dimensão econômica, tecnológica e organizacional quanto em sua dimensão moral. Ainda neste capítulo, é feita uma contextualização do setor e dos quadros superiores de TI no novo cenário que emerge após as transformações descritas. Por sua vez, o segundo capítulo (item 3) é consagrado à segunda questão estruturadora deste estudo, qual seja, a de que a vida social é indissociável de pressupostos morais. Assim, se presta à explicitação dos pressupostos teóricos adotados, de modo a construir o modelo de análise dos momentos críticos vivenciados pelos quadros superiores de TI em seu trabalho. Por fim, o terceiro e último capítulo desta dissertação (item 4) pretende atender ao objetivo de compreender a relação dos quadros superiores de TI com a dimensão moral de seu trabalho, tendo-se em consideração que eles estão inseridos em um contexto de permanências da justificação industrial e de disseminação da justificação por projetos.

A partir de um quadro de análise teórico e metodológico de caráter compreensivo, a intenção deste estudo é a de apreender a forma como se articulam, na configuração atual do capitalismo, o trabalho e a moral através do exame da atividade crítica e da adesão moral dos quadros superiores de TI ao capitalismo. Deste modo, abre-se mão da pretensão de uma explicação generalizada, generalizável e coesa, a fim de apreender a dispersão própria da dimensão moral do trabalho que é entrecortada, no capitalismo atual, por diferentes lógicas, olhares e ideais.

2 AS TRANSFORMAÇÕES DO CAPITALISMO E OS QUADROS SUPERIORES DE TI

A primeira questão a ser abordada nesta dissertação refere-se às distintas transformações pelas quais o capitalismo vem passando há mais de quarenta anos. Entre o final da Primeira Guerra Mundial e meados dos anos 1970, a associação de princípios tayloristas e fordistas generalizou-se intensivamente, de modo a configurar o paradigma do regime de acumulação capitalista do período (HOLZZMANN & CATTANI, 2006: 282), que aqui será denominado paradigma industrial. O taylorismo constituiu-se, no final do século XIX, nos Estados Unidos, como resposta patronal à resistência dos trabalhadores ao controle dos ritmos e intensidade do trabalho. Como forma de garantir o incremento da produção, baseou-se no controle e na disciplina fabris a fim de eliminar o tempo ocioso no processo de produção. Por sua vez, o fordismo fundamentou-se em inovações técnicas e organizacionais articuladas com vistas à produção em massa, como a linha de montagem acoplada à esteira rolante. Suas conseqüências no processo de trabalho são a separação entre execução e concepção, o que leva a um trabalho simplificado e fragmentado. Na lógica fordista, o aumento da produção leva à redução dos preços, ao aumento do consumo e, portanto, à elevação das taxas de lucro (GUIMARÃES, 2006). Configurava-se, assim, um paradigma de produção e consumo padronizados e em massa, que se fundamentou em ganhos de produtividade através de economias de escala e de processos mecanizados, onde as grandes empresas verticalizadas detinham o controle oligopolista do mercado (CASTELLS, 2008).

Contudo, os anos 1970 vislumbram um período de transformações sociais, econômicas, organizacionais e tecnológicas, que conduzem à reestruturação do processo de acumulação capitalista. Esse fenômeno, cuja compreensão é de grande importância para a análise da relação dos quadros superiores de TI com as regras e valores morais do seu trabalho, foi objeto de diferentes teses na sociologia e na filosofia social.

A fim de melhor compreender esse processo de transformação, que dá origem à questão de pesquisa deste estudo, apresenta-se a seguir três interpretações distintas, mas complementares (item 2.1): a de Manuel Castells (2008), que demonstra as transformações econômicas, tecnológicas e organizacionais do capitalismo a partir dos anos 1970; a de Boltanski e Chiapello (1999), que se volta à análise das transformações da base normativa do capitalismo, numa comparação entre os anos 1960 e 1990; e a de Hartmann e Honneth (2006), que mostra como o desenvolvimento econômico e moral do período social-democrata trouxe,

nos países ocidentais desenvolvidos, ganhos de autonomia e emancipação que são revertidos em injunções no capitalismo por projetos. Como não se pode perder de vista a articulação dessa primeira questão com a da dimensão moral da vida social, essas teses foram trazidas porque permitem perceber as transformações do capitalismo em suas diferentes dimensões. Se a economia e as estruturas organizacionais se reorganizam, como bem demonstra Castells (2008), salienta-se a necessidade de analisar as mudanças da base normativa do capitalismo, como é feito por Boltanski e Chiapello (1999) e Hartmann e Honneth (2006).

Do mesmo modo, é imprescindível inserir o objeto empírico desta investigação nessas transformações econômicas, tecnológicas, organizacionais e normativas (item 2.2). Para tanto, traz-se uma descrição de como, em empresas que passaram por reestruturações e flexibilizações, essas mudanças atingiram seus quadros superiores, colocando-os em uma situação profissional menos segura e estimada. Do mesmo modo, é preciso compreender como quadros superiores de TI inseridos em empresas de tecnologia – que não passam por esses processos, mas que emergem em meio a eles – se relacionam com as novas estruturas organizacionais, condições econômicas e ideais de “bom trabalho”. Com essa finalidade, são trazidos alguns estudos que permitem demonstrar o que os quadros superiores de TI representam na nova configuração normativa do capitalismo.

2.1 Diferentes perspectivas sobre as transformações do capitalismo

Analisando as teses de Castells (2008) e Boltanski e Chiapello (1999), pode-se dizer que há uma trajetória de transformações econômicas, tecnológicas e organizacionais que conduziram, da predominância das burocracias racionais e verticais, à emergência do trabalho por projetos. Economicamente, há os choques do petróleo, que acarretam em grandes problemas financeiros nas economias nacionais. Concomitante a isso, verifica-se a crise do consumo e da produção em massa, mas, por outro lado, um grande progresso tecnológico, que surge com a criação daquelas que viriam a se tornar as maiores empresas de Tecnologia da Informação, no Vale do Silício, nos Estados Unidos.

A revolução tecnológica baseada nas Tecnologias de Informação remodela a base material da sociedade, configurando-se um novo paradigma tecnológico, cujos atributos centrais são a abrangência, a complexidade e a disposição em rede. O paradigma tecnológico da Tecnologia da Informação “[...] não evolui para seu fechamento como um sistema, mas rumo à abertura como uma rede de acessos múltiplos” (CASTELLS, 2008: 113). É aberto em seu desenvolvimento histórico, mas imperativo em sua materialidade. Esta base material da

nova sociedade da informação caracteriza-se: i) pela informação como matéria-prima; ii) pela penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias nos processos de existência individual e coletiva; iii) pela lógica das redes, que estrutura o não-estruturado sem tirar-lhe a flexibilidade; iv) pela flexibilidade, que lhe garante capacidade de reconfiguração; e, v) pela crescente convergência das tecnologias para um sistema integrado, colocando diferentes inovações em interdependência (CASTELLS, 2008: 108-109). Pode-se dizer que as características desse novo paradigma tecnológico são marcantes na configuração do setor de Tecnologia da Informação que incorpora a abrangência e a disposição em rede à configuração de seu mercado de trabalho, bem como à flexível estrutura organizacional de suas empresas.

Embora tenha origem e difusão nesse período de reestruturação do capitalismo, a revolução que dá origem a esse novo paradigma tecnológico não é causa única desta transformação. Para Castells (2008), essa reestruturação aconteceria mesmo sem as inovações, tendo em vista que as principais mudanças do sistema produtivo não foram introduzidas pela aplicação das novas tecnologias, mas sim por mudanças no gerenciamento da produção, que passou, por exemplo, a evitar a formação de estoques e a direcionar a produção de acordo com a demanda. A relevância do setor de TI, estudado nesta investigação, está, portanto, em articular as inovações tecnológicas e organizacionais, tornando-as necessárias umas às outras. Em suma, a tese de Castells (2008) é a de que

[...] o surgimento da economia informacional global se caracteriza pelo desenvolvimento de uma nova lógica organizacional que está relacionada com o processo atual de transformação tecnológica, mas não depende dele. São a convergência e a interação entre um novo paradigma tecnológico e uma nova lógica organizacional que constituem o fundamento histórico da economia informacional. Contudo, essa lógica organizacional manifesta-se sob diferentes formas em vários contextos culturais e institucionais (CASTELLS, 2008: 210).

Ou seja, a crise do paradigma industrial leva a um processo de desintegração do modelo organizacional de burocracias racionais e verticais (CASTELLS, 2008). Como resposta à crise do paradigma industrial, surge, na organização da economia, o sistema flexível de produção, como forma de contornar a rigidez da produção em massa. Associa-se a flexibilidade à produção de grande volume, resultando em sistemas de produção personalizada e programável (CASTELLS, 2008: 212). A partir disto, emergem diferentes tendências organizacionais, que embora aconteçam de forma independente (em sua emergência) ao redor do mundo, interagem e se influenciam (em seu desenvolvimento), convergindo em um novo paradigma organizacional. Apesar das variadas expressões culturais

sob as quais se apresentam, todas essas tendências baseiam-se em redes, que se tornam os componentes fundamentais das organizações.

O objetivo principal a ser alcançado com a reestruturação era a capacidade de lidar com a incerteza, por isso aumenta-se a flexibilidade de produção e gerenciamento, redefinindo os processos de trabalho e as práticas de emprego, através do modelo da “produção enxuta” (CASTELLS, 2008: 210-11). O resultado é uma grande descentralização das estruturas organizacionais, de modo que as empresas vão assumindo o formato apenas temporariamente definido das redes, tanto no que se refere à sua organização interna, como externa. A organização externa em rede significa a formação de uma cadeia de fornecedores, de empresas prestadoras de serviço e de clientes, que atuam em variados graus de parceria no mercado. Já no que se refere à organização interna, o que se percebe a partir dos anos 1990 é a organização do trabalho sob a forma de projetos (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999). Os projetos são o pretexto e a ocasião para a conexão em rede, pois agrupam temporariamente pessoas com habilidades e competências distintas por um período relativamente curto. No entanto, um projeto permite forjar laços mais duráveis que serão em seguida “arquivados”, estando à disposição dos envolvidos posteriormente. Desse modo, a partir da inserção em projetos, as pessoas e empresas tecem redes, que serão acionadas para a criação de novos projetos. Através do projeto se cria valor – uma vez que se desenvolve um produto ou se presta um serviço –, o que dá fundamento à criação das redes (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999: 157). É da natureza dos projetos ter início e fim pré-estabelecidos, de modo que se sucedem e se substituem, recompondo de acordo com as necessidades as equipes de trabalho. Por isso, esse novo paradigma organizacional, em formação desde os anos 1980, será denominado paradigma por projetos.

Em empresas de estrutura organizacional relativamente flexível, rasa e em rede que se inserem os quadros superiores estudados, especialmente aqueles que trabalham no setor TI. Mas mesmo que as empresas de outros setores não adiram da mesma forma ao paradigma do trabalho por projetos, elas vêem-se na incumbência de incorporar o uso de tecnologias informacionais ao seu gerenciamento cotidiano, como forma de atender às demandas de competitividade do mercado, de modo que trazem esses profissionais emblemáticos do novo paradigma para sua estrutura de caráter industrial, mas em transformação. É importante notar que o caráter industrial das estruturas organizacionais se mantém presente na realidade empírica, uma vez que o paradigma industrial pode ser legitimado pelo forte desenvolvimento econômico que proporcionou, em determinados contextos, antes das crises pelas quais passou. Por outro lado, a emergência de um novo modelo vem como resposta às críticas endereçadas

ao paradigma industrial. Essas críticas denunciavam o crescimento da desigualdade social frente ao desenvolvimento econômico e a falta de autonomia no processo de trabalho da produção em massa. Desse modo, a legitimidade do modelo industrial é colocada em questão e não se sustenta apenas em fatores econômicos. Portanto, é necessário voltar o olhar a uma outra dimensão das transformações relatadas, qual seja, a de sustentação normativa do capitalismo como sistema econômico de produção. Contudo, o capitalismo não garante a si mesmo essa sustentação, uma vez que é

[...] sob vários aspectos, um sistema absurdo: nele, os assalariados perderam a propriedade do resultado de seu trabalho e a possibilidade de levar uma vida ativa fora da subordinação. Quanto aos capitalistas, eles se encontram encadeados a um processo sem fim e insaciável, totalmente abstrato [...]. Para esses dois tipos de protagonistas, a inserção no processo capitalista é singularmente carente de justificações (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999: 41).

Boltanski e Chiapello (1999: 37-39) partem de uma definição mínima de capitalismo, qual seja, a de que o processo capitalista consiste na exigência de acumulação ilimitada de capital por meios formalmente pacíficos. Trata-se da reinserção perpétua do capital no circuito econômico, com o objetivo de obter lucro. A acumulação de capital não consiste na acumulação de riquezas concretas, que pode constituir um obstáculo à transformação do capital em produção, dada a perda de liquidez. A acumulação capitalista tem caráter abstrato e ilimitado, e configura-se como um fim em si mesmo. Ela exige a mobilização de um grande número de pessoas cujas chances de lucro são fracas, de modo que se descarta a motivação material e o engajamento pela força como suscitadores do engajamento. O primeiro fator é descartado porque, embora a questão da subsistência seja evidente para os trabalhadores, o salário é motivo para continuar no emprego, e não para nele implicar-se ativa e subjetivamente. O segundo fator também é rejeitado justamente pela necessidade de uma adesão ativa, uma postura de iniciativa e de sacrifícios livremente consentidos, que é cada vez mais frequentemente demandada tanto aos quadros superiores, quanto aos demais trabalhadores. É relevante notar que, ao rejeitar esses fatores para a compreensão do engajamento ativo ao processo de trabalho no capitalismo, Boltanski e Chiapello (1999) podem corroborar um dos pilares básicos deste estudo, qual seja, o de que o trabalho possui uma dimensão moral cuja análise é imprescindível para a compreensão dos formatos que o capitalismo assume hoje.

Atualmente, o capitalismo requer, portanto, um engajamento “de qualidade”, de implicação pessoal. Essa qualidade do engajamento depende dos argumentos que podem ser

invocados para afirmar não apenas benefícios individuais que a participação no processo capitalista pode aportar, mas também vantagens coletivas em termos de bem comum (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999: 42). Esse conjunto de motivações e representações legítimas é denominada “espírito do capitalismo”. A idéia central aqui é que o capitalismo, como processo de acumulação de capital que tem por fim o aumento do volume de capital, não é suficiente para suscitar o engajamento das pessoas, de modo que se coloca a questão de como ele pôde viabilizar-se como sistema econômico e, ainda, como pôde sobreviver a tantas críticas e transformações. A resposta proposta por Boltanski e Chiapello (1999) é a de que o capitalismo necessita, para sobreviver e transformar-se, de uma dimensão normativa que seja capaz de englobar a crítica¹¹, que conforme uma ideologia de engajamento. Mas o capitalismo não consegue encontrar em si mesmo essas justificações porque está desligado de qualquer exigência moral e política e é normativamente indiferente. Daí decorre a necessidade de um espírito para o capitalismo¹², que é composto por quatro elementos. O primeiro deles seriam os motivos suscetíveis de tornar o engajamento mais “excitante”, como o apelo ao prazer de estar frente à incerteza e à espera de libertação. O segundo componente seriam as garantias de segurança para si e para o futuro. O terceiro consiste na referência à justiça que, frente à crítica, permite justificar um engajamento ao capitalismo como engajamento que serve ao bem comum. Por fim, seria necessário ao espírito do capitalismo uma crítica e um adversário aos quais se opor. Assim, a questão da dinâmica do capitalismo é colocada como uma cenografia de três “atuantes”¹³ (BLONDEAU & SEVIN, 2004): o capitalismo, o espírito do capitalismo e a crítica.

Na dinâmica de transformação do capitalismo, recai sobre a crítica a carga de adotar as justificações com as quais o capitalismo se satisfará e que serão incorporadas ao seu espírito. Essas justificações apelam aos pontos de apoio normativos exteriores ao capitalismo, que são as *cités*¹⁴. A dinâmica repousa em grande medida sobre a crítica, pois é pelo efeito da

¹¹ A crítica que tratamos aqui não é a mesma que será nosso objeto de análise nos próximos capítulos. Aqui, trata-se de uma crítica ao capitalismo e aos seus princípios justificadores, enquanto a crítica a ser analisada posteriormente tem caráter situacional e é elaborada pelos atores em suas vivências cotidianas.

¹² Quando se referem a um espírito do capitalismo, os autores o fazem no mesmo sentido que Weber, em *A ética protestante e o espírito do capitalismo* (2005). O espírito do capitalismo, como ideologia dominante, tem a capacidade de penetrar o conjunto das representações mentais de uma determinada época, infiltrando discursos políticos e sindicais. Dessa forma, forneceria as representações legítimas e os esquemas de pensamento a jornalistas e pesquisadores, de modo tão eficaz que sua presença seria difusa, geral (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999: 94).

¹³ Em entrevista (BLONDEAU & SEVIN, 2004), Boltanski adota o termo “atuantes” e descarta o termo “atores” porque a dinâmica do capitalismo não está composta, em sua interpretação, por pessoas, mas por entidades abstratas que agem nos textos manageriais analisados.

¹⁴ Que serão trabalhadas no item 3.2.1 desta dissertação.

crítica que se modifica o espírito do capitalismo. Deste modo, a crítica tem um duplo papel em relação ao capitalismo:

uma crítica que se esgota, que é vencida ou que perde sua virulência permite ao capitalismo relaxar seus dispositivos de justiça e modificar impunemente seus processos de produção. Uma crítica que ganha em virulência e em credibilidade obriga o capitalismo a reforçar seus dispositivos de justiça (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999: 72).

Ou seja, é ela que coloca em questão e em perigo o capitalismo, ao mesmo tempo em que permite que ele sobreviva transformando-se, na medida em que o espírito do capitalismo tem a capacidade de reincorporar os elementos da crítica. Assim, a crítica faz que o capitalismo aceite um certo número de constrangimentos. Em alguns momentos, o espírito do capitalismo faz pesar um constrangimento real sobre o processo de acumulação. Mas há também períodos em que o capitalismo se desvencilha da crítica e dos constrangimentos, e nestes a acumulação é mais rápida e se prolifera. Seria este o momento do capitalismo observado por Boltanski e Chiapello (1999) nos anos 1990. No entanto, uma acumulação assim liberada de constrangimentos exerce sobre o tecido social destruições de tal amplitude que acaba por colocar em perigo o próprio processo capitalista. Daí abre-se a possibilidade de haver um retorno à crítica, que pode mesmo assumir a forma de violência.

Assim, Boltanski e Chiapello (1999) propõem que a dinâmica de transformação do capitalismo – que possibilita que ele se sustente como sistema econômico “justo” – seja pensada em suas relações com o espírito do capitalismo e com a crítica. A necessidade de justificar moralmente o capitalismo só existe porque ele foi, desde suas origens, afrontado por forças críticas de grande amplitude (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999: 81). Assim, para compreender a formação do novo espírito do capitalismo, é preciso retomar as principais linhas de força sobre as quais se construíram as principais formas de anticapitalismo, desde a primeira metade do século XIX. Essas fontes de indignação que alimentam a crítica baseiam-se nas idéias de que o capitalismo é fonte de: desencantamento e inautenticidade; opressão e oposição à liberdade; miséria e desigualdade; e oportunismo e egoísmo. É a partir dessas quatro fontes que a crítica fará o espírito do capitalismo mobilizar-se de modo a resolver as injustiças por ela apontadas.

O espírito do capitalismo é considerado um “ser histórico”, conforme Weber (2005), que muda de acordo com os períodos. Cada espírito do capitalismo, além de aportar elementos de excitação individual e bem comum, deve, portanto, responder à crítica, e se orienta em direção a um adversário principal. Nesse sentido, Boltanski e Chiapello (1999)

identificam três espíritos do capitalismo distintos, que promovem engajamento individual e promessas de segurança e justiça em resposta a críticas e adversários diferentes, conforme a tabela abaixo.

Imagem 2: Descrição dos espíritos do capitalismo identificados por Boltanski e Chiapello (1999)

Componentes do espírito do capitalismo	1º espírito do capitalismo	2º espírito do capitalismo	Novo espírito do capitalismo
Figura de apoio	Burguês	Quadro assalariado, grande empresa integrada e planificada	Manager, <i>coach</i> , mundo em rede
Excitação	Vontade de empreender	Busca de poder	Projetos temporários
Segurança	Moral burguesa: virtudes familiares, poupança	Planificação das carreiras, Estado-Providência	Aptidão de estabelecer conexões
Justiça	Caridade, paternalismo	Laços com o Estado, mecanismo de redistribuição dos ganhos de produtividade, meritocracia da competência	Distribuição das conexões do manager, beneficiando aos outros “colaboradores”, o que aumenta a empregabilidade de todos
Crítica	Tradicionalista. O espírito do capitalismo deve mostrar que o capitalismo, ao liberar as pessoas dos constrangimentos da sociedade tradicional, lhes aporta uma forma de segurança e satisfaz aos mesmos constrangimentos morais da tradição	Socialista ou coletivista. O espírito deve mostrar que, conservando a liberdade (democracia), o capitalismo traz as mesmas vantagens em termos de racionalidade (a planificação), de segurança e de justiça social	Social e artística

Fonte: Elaboração a partir de Blondeau e Sevin (2004) e Boltanski e Chiapello (1999)

O mais importante neste estudo, para se compreender as potenciais relações de tensão entre a justificação industrial e a justificação por projetos, é deter-se na análise da crítica artística e social que levaram à formulação de um novo espírito do capitalismo, a partir dos anos 1990. Enquanto a crítica social demonstra uma indignação frente à exploração e ao egoísmo dos com posses, a crítica artística denuncia o desencantamento, a inautenticidade e a opressão em um mundo submisso ao reino do capital, estando enraizada num modo de vida boêmio, que se contrapõe ao burguês. Denuncia, ainda, as conseqüentes padronização e mercantilização generalizadas dos objetos cotidianos e dos seres humanos, bem como que o capitalismo e a sociedade burguesa submetem o homem a um trabalho prescrito que tem

como finalidade única o lucro (BOLTANSKI & CHIAPELLO: 83-84). Por seu turno, a crítica social, de inspiração socialista e marxista, se constrói a partir da indignação contra o egoísmo e os interesses particulares da sociedade burguesa, bem como contra a miséria crescente das classes populares diante do contraditório aumento das riquezas. Com apoio sobre a moral e, algumas vezes, sobre temáticas cristãs, a crítica social rejeita fortemente o imoralismo e o individualismo dos artistas (BOLTANSKI & CHIAPELLO: 84). É a partir do período que circunda o maio de 1968 que essas críticas passam a assumir um papel importante na dinâmica do capitalismo, de modo que diferentes estratégias patronais são adotadas como forma de responder a elas.

Assim, as transformações na economia, na produção e na organização do trabalho, sofridas pelo capitalismo a partir dos anos 1970, são acompanhadas por uma remodelação de sua base normativa, que passa a buscar argumentos que dêem conta de responder a essas críticas e de renovar as fontes de engajamento dos atores ao capitalismo. De acordo com Boltanski e Chiapello (1999), esses argumentos são apresentados pela literatura managerial, cuja leitura comparativa das publicações dos anos 1960 e 1990 permite descrever um novo espírito do capitalismo, uma vez que está orientada à pesquisa de melhores meios de lucro e a responder normativamente como essas formas de lucro podem ser justificáveis.

Sendo assim, o novo espírito do capitalismo destitui a grande empresa organizada de forma burocrática e vertical do centro da representação do capitalismo. Emerge, então, o mundo em rede, representado pelo *manager*, cuja aptidão em estabelecer conexões se torna fonte de segurança, em lugar do Estado e da planificação das carreiras. Nesse novo mundo em formação, a justiça estaria garantida não mais pelos mecanismos de redistribuição dos ganhos de produtividade baseado na meritocracia da competência, forjados pela aliança com o Estado; mas sim pela distribuição das conexões do manager, que beneficiaria e garantiria a empregabilidade de todos. Desta forma, os indivíduos passam a encontrar a excitação de seu engajamento ao capitalismo na idéia de inserções profissionais transitórias através de projetos temporários, que possibilitariam a constante renovação de desafios.

De acordo com Hartmann e Honneth (2006: 284), Boltanski e Chiapello (1999) apontam o critério mais importante para definir o capitalismo em sua configuração atual: a disposição dos sujeitos a se utilizarem de suas próprias competências e recursos emocionais a serviço de projetos individualizados. Para os pesquisadores da Escola de Frankfurt, o capitalismo por projetos e em rede conseguiu mobilizar novos recursos motivacionais ao manter heranças do Estado de bem-estar social e dos modelos taylorista e fordista de trabalho sob novas condições econômicas.

Vinte anos após o término da Segunda Guerra Mundial, assiste-se, nos países ocidentais desenvolvidos, um período de estabilização política, econômica e social, graças ao qual foi possível a formação de um capitalismo regulado a nível nacional capaz de produzir um compromisso em torno do Estado de bem-estar social. No regime social-democrata, ocorreram melhorias não apenas em termos de condição de igualdade de chances efetivas no domínio da formação, da política social e do emprego; mas também progressos morais nas principais dimensões da integração das sociedades capitalistas. Estas conquistas em termos de autonomia e emancipação ultrapassavam aquilo que se considerava conciliável com as condições de existência do capitalismo até então (HARTMANN & HONNETH, 2006: 276-7), quais sejam: i) o individualismo como representação dominante de si; ii) a igualdade universal como forma de representação jurídica; iii) a *performance* como princípio de atribuição de status; e iv) o amor romântico como avanço emocional dos elementos institucionalizados da vida cotidiana.

A idéia de Hartmann e Honneth é a de que, nas sociedades capitalistas, os sujeitos podem manifestar e fazer valer aspirações legítimas a partir dessas quatro esferas. E, no período social-democrata, foi possível não apenas um aumento, mas também uma generalização dessas normas institucionalizadas na cultura do capitalismo.

Assim, através da promessa moral do individualismo, as pessoas podem manifestar, sob a forma da experimentação, aspectos de sua autonomia e facetas de sua autenticidade que até então não eram reconhecidas de forma apropriada socialmente. Indicadores desse progresso moral são, de um lado, o aumento exponencial dos salários e do tempo livre e, de outro, a expansão de um ideal romântico de vida. Esses fatores possibilitaram, a uma porção crescente da população dos países ocidentais desenvolvidos, interpretar sua biografia sob novos termos. A vida deixa de ser compreendida apenas como um processo linear de adoção seqüencial de papéis familiares e profissionais, para tornar-se uma oportunidade do sujeito realizar sua própria personalidade experimentalmente. Se antes o individualismo restringia-se a um ideal de exigência de autonomia reservado às classes superiores, no período social-democrata ele ganha a maior parte da população, mas sob uma nova forma: a de um ideal de autenticidade (HARTMANN & HONNETH, 2006: 278, 280).

O princípio da igualdade da ordem jurídica moderna possibilita que os sujeitos manifestem seu pertencimento, a fim de serem tratados como iguais entre os iguais. Há uma extensão dos direitos subjetivos, e os novos direitos sociais e de proteção das liberdades tornam melhores as condições econômicas e sociais do desenvolvimento individual da autonomia. Opera-se, paralelamente, uma generalização da igualdade perante a lei; grupos

excluídos e minorias culturais passam a ter acesso a direitos específicos. O avanço moral nessa esfera realizou-se de forma tão marcante durante a era social-democrata que é possível dizer que a autonomia de todos os membros das sociedades ocidentais capitalistas e desenvolvidas está mais protegida do que em todos os períodos anteriores do capitalismo (HARTMANN & HONNETH, 2006: 278, 280-281).

As implicações normativas do moderno princípio da *performance* sublinham o valor efetivo da contribuição dos sujeitos à reprodução da sociedade sob a forma de um trabalho, de modo que estes possam obter a estima social e a compensação material que a acompanham. Nesta esfera, operou-se um avanço moral desde que o movimento das mulheres coloca eficazmente em questão sua interpretação estritamente industrial e masculina, de modo que a educação das crianças e o trabalho doméstico passam a dever ser considerados uma *performance*. Durante o período em questão, são conduzidas diferentes reformas na política educativa, tendo por objetivo comum melhorar a condição de igualdade social de chances, superando barreiras como a origem social (HARTMANN & HONNETH, 2006: 278, 281).

Com a promessa moral do ideal do amor romântico, as pessoas passam a poder sublinhar necessidades e desejos que antes não dispunham nem da sensibilidade nem do eco apropriado nas práticas institucionalizadas das relações íntimas. Ou seja, essas relações se liberam dos últimos controles externos, sejam eles sociais ou econômicos. As pessoas podem agora basear-se inteiramente em seus sentimentos para escolher seus parceiros. Com o estabelecimento dessas relações, assiste-se ao aumento da mobilidade social através do casamento, bem como à “desinstitucionalização” da imagem restrita de família: as relações íntimas não se dão em função de uma proteção para toda a vida e para a futura geração, mas em função do valor dos sentimentos (HARTMANN & HONNETH, 2006: 279, 281).

Pode-se afirmar que esses progressos morais alcançados no período social-democrata dão sustentação normativa, em termos de aporte de excitação individual e segurança, ao modelo industrial do capitalismo. No mesmo sentido, à medida que o capitalismo por projetos necessita mantê-los para mobilizar argumentos motivacionais, como destacado por Hartmann e Honneth (2006), pode-se inferir que a referência à justificação industrial nas situações cotidianas de trabalho permanece. Ou seja, o capitalismo industrial, através do alto nível de desenvolvimento econômico, e sua base de sustentação normativa, através dos ganhos morais retratados, embora passíveis de críticas como a social e a artística, se disseminaram fortemente como ideais a serem alcançados nas representações do capitalismo, mesmo nos países em que seus benefícios não tenham sido atingidos de fato.

Contudo, com a revolução neoliberal e o novo capitalismo em rede e por projetos, essas esferas assumem outras facetas. Sob o termo revolução neoliberal, os autores agrupam o conjunto de processos de enfraquecimento do Estado de bem-estar social, a expansão da empresa orientada pelos acionistas, e as já referidas transformações no espírito do capitalismo (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999). Esses fenômenos contribuíram, particularmente a partir dos anos 1980, para a deslegitimação do capitalismo orientado pelo Estado em suas diferentes funções integradoras. A tese de Hartmann e Honneth (2006) é a de que o novo capitalismo influencia essas esferas de ação normativamente estruturadas, engendrando a reversão parcial dos progressos morais institucionalizados.

O progresso normativo representado pelo individualismo, em termos de maior liberdade na condução da própria existência, se reverte em seu contrário, pois foi clandestinamente integrado ao processo econômico sob a forma de exigências de qualificação e de comportamento, de modo que as fronteiras entre a esfera pública e a esfera privada se embaralham. A consequência disto é que o ideal prático de realização de si tornou-se a ideologia e a força produtiva de um sistema econômico desregulamentado (HARTMANN & HONNETH, 2006: 290-293).

Os avanços no estabelecimento e na extensão dos direitos de participação política e das liberdades civis revertem-se em responsabilização individual em uma sociedade em que os sujeitos não podem verdadeiramente assumir a responsabilidade sobre algo, dado sua complexidade. Aqueles que eram fortalecidos pelos direitos subjetivos e objetivos difundidos passam a ter de enfrentar o imperativo de responsabilizarem-se por si mesmos, e seu fracasso torna-se sinônimo de não estar à altura das exigências colocadas, desvinculando-se da idéia de um sujeito que enfrenta regras impróprias ou que tem seus direitos lesados.

No novo capitalismo, não é claro aos sujeitos se o trabalho está fundamentado em uma base objetiva ou de afeição, de modo que a noção de *performance* passa pela dificuldade de objetivar as competências requeridas para acessar tanto o trabalho, quanto o reconhecimento e a retribuição material que o acompanham. A emancipação e a participação cultuadas pelo discurso da *performance* não existem de fato.

Por fim, o amor romântico acaba imerso nas práticas de comercialização de bens que simbolizam o afeto. Ao ser assim objetivado, seu potencial emancipador se esvazia, pois traz consigo o retorno de uma dimensão econômica dos sentimentos. Essa esfera também acaba por sofrer as indeterminações do trabalho, uma vez que este toma cada vez mais tempo dos sujeitos.

No entanto, essas contradições deixam de ser percebidas como conseqüências do novo capitalismo, uma vez que os sujeitos “aprenderam” – enquanto empreendedores de si mesmos – a assumirem a responsabilidade de seus destinos, o que consiste em um dos paradoxos centrais da nossa época (HARTMANN & HONNETH, 2006: 286). Com as contradições e instabilidades do capitalismo por projetos, os progressos morais se tornam conceitos legitimadores da expansão capitalista, fatores de produção e formas de justificação das transformações e desregulamentações no campo do trabalho, de modo que há uma corrosão do potencial emancipador dessas normas e valores institucionalizados. Há, portanto, uma reversão dos ideais em constrangimentos: aquilo que representava maior autonomia individual toma a forma de exigência, de aumento da disciplina e da instabilidade, o que tomado em conjunto tem por efeito destruir a solidariedade social (HARTMANN & HONNETH, 2006: 289). Na dimensão do trabalho, a conseqüência é que “o assalariado se torna [...] um trabalhador empreendedor ou, dito de outra forma, ele se torna seu próprio empreendedor” (HARTMANN & HONNETH, 2006: 284), sendo os sujeitos valorizados e reconhecidos aqueles que incorporam as exigências de instabilidade e criatividade. A tese dos paradoxos do capitalismo interessa a este estudo na medida em que auxilia a pensar que as promessas morais de reconhecimento e segurança do capitalismo industrial foram instrumentalizadas, revertendo-se em seu contrário e tendo corroído seu potencial emancipador no capitalismo por projetos.

Assim, não só de rupturas e resposta às críticas com a justificação industrial se constitui a justificação por projetos, mas também de continuidades que assumiram outros formatos, cujo potencial emancipador é corroído. Essas três interpretações acerca das transformações do capitalismo permitem contextualizar a formação e a emergência dos valores que pautam o trabalho dos quadros superiores de TI, sejam eles princípios e normas que remetem ao paradigma industrial do capitalismo, ou que apontam para uma nova formatação, o capitalismo por projetos.

2.2 Os quadros superiores e as transformações do capitalismo

O objeto empírico deste estudo é denominado *quadro superior*, contudo a nomenclatura mais apropriada seria aquela feita na literatura francesa: *cadre*. Porém, o termo não possui uma única designação na língua portuguesa, na qual esses profissionais podem ser nomeados gerentes-executivos, colarinhos brancos, ou, como aqui adotado, quadros superiores. Na língua inglesa também não há um único correspondente para *cadre*, sendo que os termos

professional, manager e *white-collars* correspondem à figura francesa (ROSENFELD, 2008).

Na literatura francesa¹⁵, há uma divisão acerca de qual o elemento central na definição dos *cadres*: quem eles são ou o que eles fazem? No primeiro viés de análise, o estudo de Boltanski (1982) aponta para o desenvolvimento de uma categoria social com forte unidade simbólica impulsionada pela diversidade objetiva e pela fluidez dos contornos dessa categoria. Dessa forma, a categoria *cadre* não consiste num grupo homogêneo, num sujeito coletivo e nem em num artefato estatístico. Ela seria o resultado de um esforço de construção ou invenção social, política e simbólica. Assim, a partir da análise da história política desse grupo social na França, Boltanski (1982) sustenta que o grupo *cadre* é simbolicamente homogêneo e objetivamente heterogêneo. No entanto, Bouffartigue (2001) argumenta que Boltanski (1982) coloca um impasse às pesquisas sobre os *cadres*, pois, ao não se interessar pelo trabalho deste “grupo social” e deixando em primeiro plano a ideologia e a unidade simbólica, reduz a transformação e a dinâmica do trabalho da categoria *cadre* ao trabalho político. Outro obstáculo que se coloca à utilização do estudo de Boltanski (1982) sobre os *cadres* nesta investigação é que ele está circunscrito à realidade francesa, ou seja, a carga ideológica e simbólica que recai sobre os quadros superiores lá não pode ser diretamente transposta a outras realidades. Por isso, nesta investigação, é mais interessante o aprofundamento no outro viés de estudos dos *cadres* na França, qual seja, aquele que os define a partir de seu trabalho.

Desta forma, para o segundo viés de análise, é indispensável o estudo do que fazem os *cadres*, pensando-os como uma categoria e não como um grupo. Seu trabalho consiste numa atividade de interpretação (subjetiva) de informações, através da atribuição de sentido e da filtragem dessas informações. A carga cognitiva da atividade do *cadre* é inseparável das tensões subjetivas às quais ele está associado, tendo em vista que sua atividade consistiria, portanto, em gerar injunções contraditórias (BOUFFARTIGUE, 2001). Os *cadres* são trabalhadores de confiança, uma dimensão da relação de emprego que é específica aos trabalhadores de enquadramento ou expertise. A confiança estaria baseada no compartilhamento de visões de mundo, de trabalho e de interesses com a empresa (MISPELBLOM BEYER, 2003). Assim, os *cadres* estão numa posição intermediária, pois traduzem essas visões e interesses aos trabalhadores de execução, podendo ser denominados

¹⁵ Trata-se aqui na literatura francesa uma vez que a noção de *cadre*, como grupo social concreto e categoria estatístico-cognitiva simultaneamente, é uma invenção francesa, de modo que sua construção social é objeto de análise e debate (RICCIARDI, 2008; BOLTANSKI, 1982).

trabalhadores do consenso (MISPELBIOM BEYER, 2003: 9). A construção desse consenso se dá em condições de estresse, uma vez que ele não é um acordo geral partilhado por todos, mas sim construído, e cuja construção consiste na atividade daqueles que enquadram. Deste modo, toda intervenção do *cadre* é relacional, uma atividade de interpretação e tradução, que não está associada a uma única posição hierárquica.

Esse aspecto “não-hierárquico” é importante na medida em que auxilia a pensar em trabalhadores que enquadram atuando em empresas de Tecnologia da Informação, que se caracterizam por já nascerem, na maior parte dos casos, com uma estrutura flexível, horizontal e em rede (CASTELLS, 2008). Contudo, quadros superiores que trabalham em empresas que estão mais próximas ao modelo industrial – ou seja, as empresas de TI como meio – enfrentarão tensões, contradições e dinâmicas distintas daqueles que estão inseridos em empresas de TI como fim, uma vez que estão colocados em uma estrutura organizacional distinta: aquela que sofre os processos de flexibilização e planificação mencionados na seção anterior deste capítulo. Deste modo, é importante pensar sobre a forma como os *cadres* se inserem nesses processos de transformação das estruturas organizacionais e quais as consequências para suas vivências de trabalho.

De acordo com Falcoz (2003: 51-55), com o fim dos anos 1980, os *cadres* deixam de ser agentes das mudanças organizacionais que ocorrem no seio de suas empresas, como vinha acontecendo até então. Ao contrário, passam a ser o alvo de transformações profundas, cujo ritmo é acelerado a ponto de deixarem de ser ocasionais, tornando-se um hábito. Além disso, quinze anos mais tarde, passa a ser de compreensão das empresas que, para melhor controlar sua contínua mudança, elas devem também reestruturar seu “enquadramento”. Deste modo, são colocadas novas exigências aos *cadres*, que devem responder a três grandes transformações: i) a introdução de novas estratégias de crescimento externo, que acabam por desestabilizar seus antigos parâmetros; ii) o processo de flexibilização organizacional, por meio da externalização, do *outsourcing* e da gestão por projetos, que modifica o exercício de suas atividades; e iii) a internacionalização das empresas, que mina seu status de poder e segurança no interior da empresa e na sociedade. Para os *cadres*, essas transformações se traduzem no desejo das empresas de abandonar a noção de carreira, que antes lhes garantia um crescimento profissional hierárquico, como meio de habituá-los à idéia de que eles também estão no centro da instabilidade econômica. Com essas transformações, os *cadres* perdem, então, em termos de segurança no emprego, crescimento profissional e estima social.

As reorientações estratégicas e a forma como passa a se dar o aumento de tamanho das empresas levam a reestruturações, fusões e aquisições. Para os *cadres*, isso se reverte em

instabilidade e em uma preocupação com o futuro profissional, uma vez que passa a haver uma considerável rotatividade de seus superiores, incessantes reviravoltas estratégicas da empresa, rápida e freqüente evolução de tecnologias, do mercado e da estrutura da empresa. Do mesmo modo, esses profissionais passam a se sentirem dissociados do processo decisório (FALCOZ, 2003: 51). Chega a eles, também, um discurso que cultua a flexibilidade das estruturas organizacionais que, ao aumentarem seu tamanho, reduzem sua linha hierárquica e subdividem-na em pequenas unidades autônomas. Desse modo, os organogramas assumem um formato plano, que não garante uma progressão profissional hierárquica aos *cadres*.

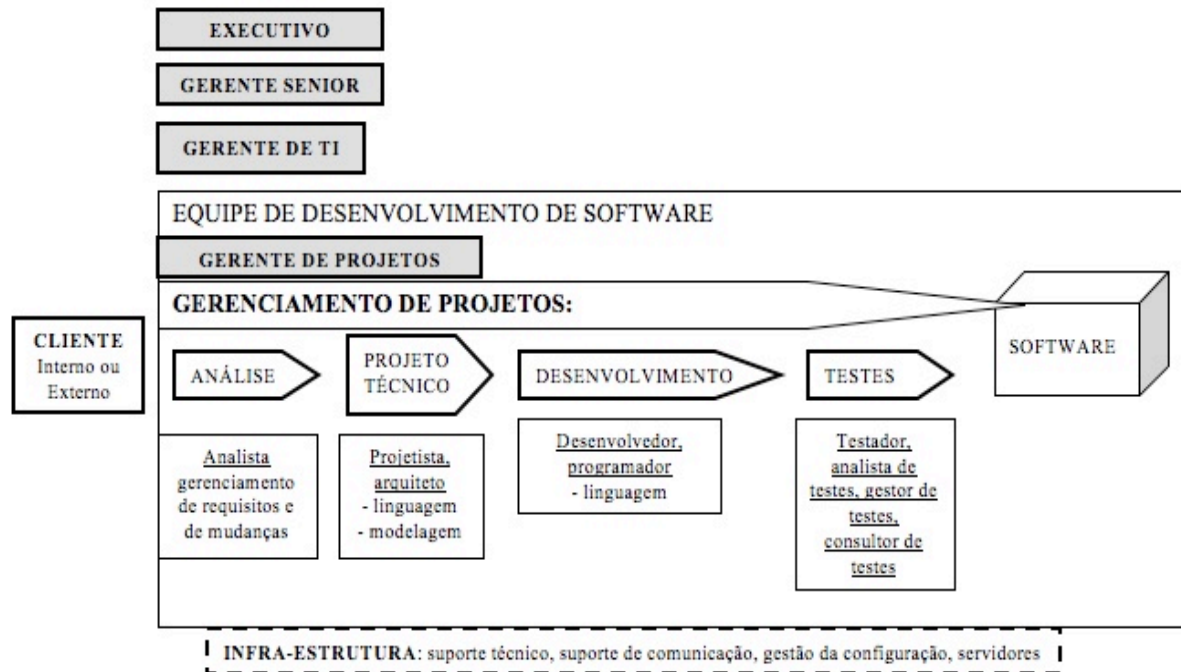
Segundo Falcoz (2003: 53), a gestão por projetos é bastante ilustrativa desse duplo processo de flexibilização e externalização (criação de unidades autônomas). A gestão por projetos foi inicialmente concebida para melhorar o processo de inovação, nos anos 1940, nos Estados Unidos. Contudo, expandiu-se rapidamente e sofreu diversas transformações nos anos 1980 e 1990. Atualmente, mais do que nunca ela é sinônimo de trabalho autônomo e em equipe e de transversalidade. Assim, fazer parte da equipe de um projeto significa interagir com diferentes colegas de empresa – e mesmo de outras empresas – que exercem funções e pertencem a especialidades distintas. O projeto acaba por constituir a ocasião de viver uma aventura profissional completa e está sob a responsabilidade de um “chefe de projetos”.

“Numerosos *cadres* se encontram atualmente em empresas cujas estruturas estão em plena revolução” (FALCOZ, 2003: 53), e pode-se dizer que este é o caso dos quadros superiores investigados que se inserem em empresas que usam a TI como ferramenta de produção ou de prestação de serviços, de modo que em suas vivências de trabalho há a coexistência de duas lógicas: a industrial, uma vez que há hierarquias a serem dissolvidas e processos organizacionais a serem flexibilizados, e a por projetos, dada a necessidade de transformação para atender às demandas de mercado. Contudo, para os quadros superiores alocados em empresas em que a TI é um fim (o serviço ou o produto), não há, na maior parte dos casos¹⁶, um processo de dissolução de hierarquias e flexibilização da organização, uma vez que essas empresas já nascem flexíveis e horizontalizadas (MOSSI & ROSENFELD, 2011). Mesmo a idéia de as mudanças se tornarem regra não é novidade nessas empresas, que foram pensadas para operarem conforme a rápida inovação tecnológica vivenciada no período em que foram fundadas. O quadro abaixo tem por objetivo ilustrar a estrutura organizacional

¹⁶ Com a exceção de algumas empresas multinacionais como a IBM e a HP, que foram fundadas, respectivamente, em 1888 e 1939.

das empresas de TI como fim, bem como a constituição de uma equipe de projeto de desenvolvimento de software¹⁷.

Imagem 3: Ilustração de uma empresa de TI



Fonte: Mossi e Rosenfield (2011)

Como coloca Rosenfield (2011), as empresas do setor de TI são marcadas por políticas de *management* centradas sobre o trabalho por projetos e gestão de objetivos. Com a transitoriedade dos projetos e as inovações tecnológicas constantes, o mercado de TI assume grande dinamicidade, uma vez que há uma falta de mão-de-obra qualificada e atualizada, seja ela técnica ou gerencial. Como os projetos têm um fim pré-determinado e há grande oferta de postos de trabalho, observa-se que a mobilidade é uma prática disseminada entre os profissionais e estruturadora do mercado de trabalho no setor (MACEDO, 2011). No entanto, a mobilidade interfirmas é mais comum e disseminada entre aquelas funções técnicas,

¹⁷ Neste estudo, compõem os quadros superiores: os gerentes de projetos, uma vez que enquadram uma ou mais equipes de desenvolvimento de software; o gerente de TI, que coordena uma série de gerentes de projetos, sendo responsável por uma área da empresa; o gerente sênior, que é responsável por esferas mais amplas da empresa, como, por exemplo, a comercial ou financeira – mas sempre atrelados à tecnologia da informação; e os executivos são aqueles ligados à elaboração de diretrizes de cunho estratégico – o que engloba desde decisões financeiras até, por exemplo, em que tecnologias a empresa deve investir. Ou seja, o critério para definir *quadro superior* é, empiricamente, a gestão (de processos e pessoas) como parte fundamental do conteúdo do trabalho, sem deixar de lado a esfera técnica.

ocupadas geralmente por profissionais mais jovens, tendo em vista que os quadros superiores são valorizados pelas empresas, que procura fidelizá-los (MOSSI, 2009: 37).

Desta forma, para os quadros superiores de TI, a mobilidade é motivada pela diversificação das experiências profissionais de modo a impulsionar o crescimento profissional. A mudança de inserção profissional tem comumente caráter voluntário, haja vista que esses profissionais consideram-se os gestores de sua vida profissional e que eles raramente serão alçados pela empresa a uma posição superior (MOSSI, 2009; ROSENFELD, 2011).

Observa-se entre os quadros superiores de TI a construção de um discurso onde a gestão da própria empregabilidade, ou seja, da capacidade de conseguir um emprego, é um elemento naturalizado. As mudanças de emprego, as decisões em relação ao trabalho são o meio de se atingir um objetivo claro e bem definido: garantir a empregabilidade futura, uma empregabilidade praticamente “calculada” (MOSSI, 2009: 33). Por outro lado, a gestão da empregabilidade, além de demandar um investimento em si, em termos de mobilização subjetiva no trabalho e de qualificação, implica na necessária relação com o outro, uma vez que as competências e habilidades só adquirem valor quando colocados em relação no mercado de trabalho. Portanto, é necessário ser visto e conhecido, ou seja, estar inserido em redes. As redes são mobilizadas em diferentes situações pelos quadros superiores de TI, seja para compor a equipe de um projeto, seja para alçar-se a uma nova posição no mercado de trabalho. O próprio ato de tecer e inserir-se em redes é uma atividade que agrega valor ao sujeito (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999).

Há, deste modo, uma responsabilização dos sujeitos pela manutenção de seu emprego e pela garantia de suas chances de futuro. Além da necessidade de ter mobilidade e empregabilidade, a responsabilização individual se evidencia na multiplicidade e volume de atividades pelas quais são responsáveis, na intensificação de suas jornadas de trabalho, bem como pela estreita vinculação entre desempenho individual e resultados da empresa. Isso possibilita aos quadros superiores pensar em seu trabalho como uma atividade complexa e imprescindível para o aumento do lucro da organização. Contudo, observa-se que a relação entre estes profissionais e as empresas está menos baseada em um engajamento em função de uma identificação com os espaços de trabalho, e mais em uma forma de pertencimento estratégico, através do qual se mantêm aliados à empresa na medida em que isto represente a possibilidade de obter ganhos individuais e de agregar valor à trajetória profissional (NEVES, 2011: 61, 64).

Assim, os quadros superiores de TI vivenciam um trabalho cujo ritmo, tensão e desafios garantem emoção, a qual é confrontada com altos níveis de estresse. É deles demandado um comprometimento e um engajamento no trabalho que exigem a gestão da subjetividade em prol do sucesso na carreira (ROSENFELD, 2011). Dessa forma, a relação com o trabalho acaba por ser extremamente individualizada, uma vez que está orientada para a auto-realização através da diversificação de experiências e da adesão a um tipo de aventura profissional, que diverte o sujeito, que enriquece sua vivência.

É por esse ideal de empreenderem por e para si mesmos que os sujeitos abrem mão “voluntariamente” de sua segurança e de sua estabilidade, legitimando na vivência da relação com o trabalho as transformações e desregulamentações pelas quais o mundo do trabalho passa há cerca de quarenta anos (MOSSI, 2009: 43).

É possível propor, então, que os quadros superiores de TI representam um novo tipo ideal de trabalhador: trata-se do “executivo que realiza um trabalho digno, desafiador, reconhecido e bem remunerado, e que concebe o mérito de suas realizações como sendo o resultado exclusivo de seu esforço e desempenho individuais” (NEVES, 2011: 84). No entanto, a partir deste novo ideal, estabelece-se uma relação com o trabalho que, além de individualizada, não permite que o sujeito esteja acomodado em relação ao conteúdo do seu trabalho; e que demanda que ele seja dinâmico, capaz de lidar com as mudanças do seu trabalho. Paradoxalmente, a pressão derivada dessa exigência de dinamicidade é considerada enriquecedora pelo sujeito; de modo que sua perspectiva – aquilo que ele vislumbra como realidade futura plausível – é atrelada à mudança (MOSSI, 2009: 39-40).

Uma das conseqüências da conjunção desses elementos é que o trabalho acaba por se constituir como um fim em si, pois se torna um grande eixo estruturador, já que centraliza as possibilidades de subsistência, auto-realização e lazer (NEVES, 2011). Outra conseqüência se configura na medida em que

nas organizações estruturadas por projetos, a consecução de objetivos e sua superação são medidas do valor de si no trabalho. Como a gestão de si mesmo e o sucesso pessoal são condições de permanência e ascensão, não há segurança de êxito senão sob a forma de fortalecimento do “eu” e na crença moral do reconhecimento do valor de seu trabalho. O risco e a aventura aparecem como um novo “bem viver”, sem poder coercitivo e livre das amarras da heteronomia típica da organização do trabalho (ROSENFELD, 2011: 249).

Se nas empresas em geral o enfraquecimento da noção de carreira clássica leva a um sentimento de insegurança em relação ao futuro para seus quadros (FALCOZ, 2003), no setor

de TI eles vivenciam a responsabilização individual por manter seu trabalho e garantir suas chances de futuro sob a forma de empoderamento pessoal (ROSENFELD, 2011; MOSSI, 2009). E neste ponto reside a especificidade deste objeto de investigação em relação aos demais quadros superiores. Mesmo que não atuem em empresas de TI como fim, a alta demanda por tecnologia lhes garante, se não estabilidade no emprego, novas ofertas de trabalho. De tal forma, os quadros superiores de TI personificam um novo ideal de trabalhador, responsável por si mesmo, que vivencia a instabilidade como aventura, e faz das incertezas fonte de fortalecimento subjetivo. Por articularem de tal forma as já descritas transformações do trabalho e da economia, considera-se, neste estudo, que os quadros superiores de TI operam, na regularidade de sua vida cotidiana no trabalho, sob a lógica da justificação por projetos. Ou seja, suas expectativas em relação ao trabalho correspondem à lógica desta justificação, como demonstram os estudos acima apresentados. Se para os quadros superiores inseridos em empresas de TI como fim isso pode ser mais evidente, argumenta-se que para os quadros superiores em empresas de TI como meio pode-se assumir o mesmo pressuposto, pois esses profissionais estabelecem uma relação similar com o trabalho e também vivenciam um processo de empoderamento a partir da responsabilização individual.

Tendo esclarecido a representatividade do objeto empírico desta investigação para a compreensão do capitalismo em seu formato atual, sobretudo em sua dimensão moral, é necessário, portanto, conhecer sob que justificações os quadros superiores de TI operam quando as situações extrapolam sua regularidade. Ou seja, compreender como eles se relacionam com os valores de seu trabalho em momentos críticos, sendo esta a questão à qual esta investigação se dedica. No entanto, antes de passar a ela, é preciso apresentar o segundo pilar que a sustenta: a tese de que a vida social é indissociável de pressupostos morais, a qual será apresentada no capítulo que segue.

3 MORAL, JUSTIFICAÇÃO E CAPITALISMO

Parafraseando Boltanski e Chiapello (1999: 45), a questão das justificações morais do capitalismo é historicamente pertinente tanto para compreender as modalidades de conversão dos países periféricos (em desenvolvimento e ex-socialistas) ao capitalismo, quanto em relação aos países ocidentais desenvolvidos nos quais a população estaria, num nível nunca antes igualado, integrada ao cosmos capitalista. O argumento dos autores é que apenas os constrangimentos sistêmicos que pesam sobre as pessoas não são suficientes para suscitar seu engajamento: o constrangimento deve ser interiorizado e justificado, de modo a participar da reprodução da ordem social. Não apenas a “sobrevivência”, mas também a expansão do capitalismo mostram que ele pôde apoiar-se em representações e justificações compartilhadas (que orientam a ação) e que lhe dão o caráter de ordem aceitável e mesmo desejável, a única possível ou a melhor das ordens possíveis. Essas justificações devem repousar sobre argumentos suficientemente robustos para serem aceitas como inerentes à vida social, pois elas amparam e legitimam os modos de ação que são coerentes com o capitalismo, sustentando a realização de tarefas mais ou menos penosas e a adesão a um estilo de vida favorável à ordem capitalista (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999: 45-46). Portanto, é a dimensão de sustentação normativa do capitalismo, sobretudo no que diz respeito às transformações pelas quais vem passando nos últimos vinte anos, o pano de fundo deste estudo.

Ainda de acordo com Boltanski e Chiapello (1999: 237-238), as transformações da moral cotidiana, que supõe o novo espírito do capitalismo, não são da ordem de uma simples modificação marginal, mas uma mudança profunda, a partir da qual emerge uma nova forma de justificação do engajamento dos atores ao capitalismo: a justificação por projetos. Essa nova justificação surge como resposta às críticas social e artística que se opunham ao capitalismo em seu formato industrial. Assim, a justificação por projetos nasce como contraponto à justificação industrial do capitalismo, de modo que os argumentos legítimos, bem como as estruturas de organização do trabalho e da empresa, que suscitam o engajamento das pessoas, passam por uma transformação. No entanto, trata-se de uma transformação em curso, em vias de realização, sobretudo quando se propõe a análise de outras realidades que não a francesa. Deste modo, é, por um lado, do caráter inacabado das transformações pelas quais a dimensão normativa do capitalismo vem passando desde os anos 1990 e, por outro, da idéia de que as diferentes formas de justificação trazem consigo princípios de justiça

situacionalmente incompatíveis, que deriva nosso interesse na análise dessas formas distintas e mesmo conflitantes – tendo em vista que uma vem como forma de responder às críticas feitas à outra – de justificação dos atores ao capitalismo. Esta dimensão interessa apenas na medida em que toma-se como pressuposto que as formas de justificação e os valores compartilhados orientam a ação dos atores na vida social cotidiana. Assim, o interesse deste estudo reside, mais precisamente, em como os atores articulam, justificam ou criticam essas justificações nos momentos em que seus princípios se chocam, em que os princípios da justificação por projetos são violados ou em que a realização destes é problemática.

Para tanto, os quadros superiores de TI são objeto empírico de análise privilegiado, pois são emblemáticos das referidas transformações e, do mesmo modo, estão inseridos em um setor que vem à frente de mudanças na organização do trabalho e da produção. Assim, poder-se-ia afirmar que a área de TI é a expressão mais adiantada da justificação por projetos que podemos observar empiricamente. No entanto, as formas de justificação elaboradas por Boltanski e Thévenot (1991) e Boltanski e Chiapello (1999), são tipos ideais e não existem como tais na realidade empírica e, acrescentando-se a essa ressalva teórica o fato das transformações referidas ainda estarem em curso, a área de TI, ao mesmo tempo que é exemplar dessa nova forma de justificação, convive com a presença da justificação industrial. Daí que se propõe que seja analisada a relação dos atores com a dimensão moral de seu trabalho, através de sua atividade crítica nos momentos críticos em que se estabelece uma tensão entre as justificações industrial e por projetos, em que a justificação por projetos tem suas normativas desrespeitadas, ou em que sua realização é problemática.

De modo a esclarecer os pressupostos teóricos aqui adotados para empreender a análise acima mencionada, em um primeiro momento, abordar-se-á a dimensão moral do trabalho, destacando-se o que se compreende como moral e qual sua relevância na ação (3.1). Em seguida, expõe-se a sociologia da crítica de Luc Boltanski (3.2), argumentando-se que essa é uma perspectiva apropriada para responder aos objetivos aqui propostos.

3.1 Analisar a dimensão moral do trabalho e da ação

Este estudo tem como um de seus pressupostos fundamentais a idéia de que o trabalho é uma dimensão central da vida social. Além de meio de subsistência material, é partir dele que se constroem identidades individuais e coletivas, é através dele que o sujeito expressa suas habilidades e tem elas reconhecidas por aqueles que o cercam. E, ainda, que se dá o processo de integração social, não apenas pela via econômica, mas também em relação ao

acesso a direitos e à integração do ator a uma comunidade de regras legítimas e valores compartilhados.

Sendo assim, é cara a este estudo a idéia de que o trabalho é dotado de uma dimensão moral imanente (HONNETH, 2008). Com o intuito de compreender esta dimensão do trabalho, Axel Honneth (2008) propõe uma análise do mercado de trabalho a partir da perspectiva da integração social, a qual considera que

[...] o mercado capitalista de trabalho não é apenas um meio para o aumento da eficiência econômica [como na perspectiva da integração sistêmica], mas também precisa construir um meio de integração social; pois somente sob esta premissa, de modo algum auto-evidente, fica claro que o funcionamento deste mercado depende do cumprimento de promessas morais (HONNETH, 2008: 64).

Deste modo, se analisamos o mercado capitalista de trabalho atual da perspectiva da integração social, percebemos, de acordo com Honneth (2008), implicações morais que garantem seu ancoramento normativo no mundo da vida. Aqui, Honneth (2008) critica a idéia de Habermas (apud FREITAG, 1993) de que no mundo sistêmico a coordenação das ações se dá apenas pela mediação de posturas racionais e estratégicas; enquanto no mundo da vida tal coordenação está vinculada ao pressuposto de posturas morais. Enquanto Habermas apontaria para uma “auto-regulação ‘livre de normatização’ do sistema capitalista” (HONNETH, 2008: 48), Honneth defende que a capacidade de funcionamento do mercado capitalista de trabalho está vinculada a pressupostos de um corolário de normas morais. Na perspectiva de Honneth, “não apenas desapareceria a contraposição categórica entre ‘sistema’ e ‘mundo da vida’, mas também seria possível assumir a perspectiva de uma crítica imanente face às relações de trabalho de fato” (2008: 53-54). Assim, do mesmo modo que o mercado não é apenas meio de aumento da eficiência econômica, sendo fundamental para a integração social, o trabalho deve não apenas garantir subsistência, mas ser dotado de um sentido normativo, sendo fonte de reconhecimento. Em resumo, o trabalho tem valor imanente em relação às formas de reconhecimento social, pois integra um conjunto de normas morais consideradas válidas e legítimas (HONNETH, 2008). Como destaca Rosenfield (2009),

[...] o trabalho dos quadros superiores de TI desponta como objeto privilegiado para explorar o sentido imanente do trabalho na atual fase do capitalismo. Parafraseando Honneth (2008: 59), suas "certezas normativas de fundo formam o recurso moral ao qual os atores recorrem" para compreender as "regulamentações existentes na organização capitalista do trabalho". É possível, pois, concluir acerca de uma adesão/aceitação intrínseca destas normas mesmo quando não se mostram empírica e concretamente efetivas.

A fim de tratar de forma analiticamente apropriada a dimensão moral do trabalho, empreende-se aqui reflexões que possibilitem esclarecer alguns problemas que se colocam quando se procura tratar desta dimensão. Considera-se que o principal desafio colocado é o de em que medida a dimensão moral se impõe de forma determinante e/ou o quanto ela depende do arbítrio do sujeito. Propõe-se que é necessário pensar, portanto, a relação do sujeito com a norma ou valor moral, sem cair em um determinismo moral, nem em uma auto-determinação do sujeito, e nem mesmo em um determinismo de uma necessidade externa que se impõe ao agente. A fim de elucidar tal questão, apresenta-se uma breve retomada da forma como diferentes correntes sociológicas trataram a dimensão moral, a partir da interpretação de Patrick Pharo (2004) (3.1.1). Em um segundo momento, dá-se maior destaque à proposta de Luc Boltanski para tratar desta dimensão, procurando-se identificar suas vantagens e limites (3.1.2). Por fim, propõe-se que a noção de *self* de Charles Taylor possibilita resolver questões que não são suficientemente elaboradas na perspectiva de Boltanski (3.1.3).

3.1.1 Breve retomada das abordagens à moral na sociologia

Interrogando-se sobre no que consistiria uma investigação no domínio da “sociologia moral”¹⁸ e o que a diferencia de uma investigação de tipo clássico, Pharo (2004) empreende um exame de cinco grandes vertentes sociológicas que teriam a moral como um elemento importante em suas análises. Ou seja, em comum, essas diferentes perspectivas têm a preocupação com o caráter moral, imoral ou indiferente à moral de uma ação ou fato social. Nelas, tratar-se-ia da legitimidade e da pertinência das posições tomadas pelos agentes em relação à moral. Em contraposição, as investigações que Pharo (2004) denomina “de tipo clássico” não fariam do caráter moral de seus objetos de pesquisa uma questão conceitual.

De acordo com Pharo (2004), a primeira grande vertente em “sociologia moral” é aquela que se utiliza do **método histórico**, que seria o método padrão neste tipo de investigação (PHARO, 2004: 361). Dentro da perspectiva de utilização do método histórico estariam duas correntes teóricas distintas: o materialismo histórico e a genealogia.

O *materialismo histórico*, com o objetivo dar conta da formação das superestruturas ideológicas das sociedades a partir de suas formas de vida material e de seus conflitos sócio-

¹⁸ A expressão “sociologia moral” aparece entre aspas porque não se pretende, nesta dissertação, utilizar a denominação tal qual Pharo (2004), para quem uma análise sociológica é moral quando se preocupa com caráter moral ou não de uma ação ou fato social. Mas apenas retomar a revisão que o autor faz de como a moral é tratada em diferentes perspectivas do pensamento social, uma vez que isso auxilia a esclarecer as motivações para a escolha da abordagem adotada neste estudo.

econômicos, evoca a moral em suas análises como alvo da crítica política. Nesse sentido, a moral seria uma forma ideológica, uma crença que mascara a realidade, de modo que, na perspectiva do materialismo histórico, caberia à sociologia criticá-la por seu papel de transfiguração das relações sociais de dominação (PHARO, 2004: 361).

Por sua vez, a *genealogia* – referente aos trabalhos de Michel Foucault sobre a história da loucura (FOUCAULT, 1993), dos saberes (FOUCAULT, 1986), da sexualidade (FOUCAULT, 2010; 2007a; 2007b), dentre outros que prolongam a genealogia da moral de Friedrich Nietzsche (1998) – também está inserida na utilização do método histórico. Aqui, a abordagem se dá em torno de uma história da ética, que visa a explicar como a emergência de uma determinada ética serviu de pano de fundo para a formação de sua expressão contemporânea. A ética é entendida como a elaboração de uma forma de relação a si que permite ao indivíduo constituir-se como sujeito de uma conduta moral. Deste modo, a moral é tratada como resultado de um número de convenções e contingências históricas, cuja emergência histórica não é nem arbitrária, nem fruto de uma convenção; mas poderia não ter aparecido exatamente sob sua forma atual, nessas condições e nesse período temporal (PHARO, 2004: 361-362).

A segunda grande vertente da “sociologia moral” seria a **investigação sobre os valores** (PHARO, 2004: 363-364). Embora ela também se utilize do método histórico, seu objetivo principal não é explicar a moral pela história, e sim explicar certos eventos ou situações históricas pelas doutrinas morais. Aqui, a sociologia weberiana constitui a base da perspectiva, mas é possível apontar também a sociologia da ética e a sociologia racionalista.

De acordo com Pharo (2004), na *sociologia de Max Weber*, a investigação sobre os valores é uma forma de pesquisar as concepções que os agentes fazem dos melhores fins, as quais são usadas para explicar as condutas reais. Nesse sentido, *A ética protestante e o “espírito” do capitalismo* (WEBER, 2005) é o modelo base desse tipo de investigação. Nessa obra, buscando compreender o sentido prático de doutrinas, Weber extrai delas o conteúdo cognitivo e axiológico. O “espírito” do capitalismo é definido como uma máxima ética para se conduzir bem na vida, daí seu caráter moral.

A abordagem weberiana dos valores se mantém presente, de acordo com Pharo (2004: 364), na *sociologia da ética*, que se interessa pela intenção ética dos agentes (ISAMBERT, LADRIERE & TERRENOIRE, 1978), bem como na *sociologia racionalista* de Raymond Boudon (2004), na qual o objetivo é reconstruir as razões cognitivas e axiológicas dos agentes.

A terceira possibilidade de “sociologia moral” seria aquela que enfatiza a **obrigação social**, cuja questão central é a necessidade dos agentes sociais fundarem sua ação sobre certas concepções morais, visando a explicar o seu porquê (PHARO, 2004: 364). Trata-se da *sociologia de Émile Durkheim* (1970), onde se pode dizer que predomina uma perspectiva externalista, na qual seriam, de modo geral, as condições sociais exteriores que determinariam a conduta (PHARO, 2004: 365). Assim, se propõe explicar socialmente a emergência e o papel prático do ideal, de modo que aquilo que importa destacar seria o papel da ordem social organizada na forma justa de colocar em relação às liberdades individuais. Nessa perspectiva, é a reflexividade da sociedade sobre ela mesma que permite a emergência de categorias cognitivas, lógicas e morais. A moral se apresentaria para Durkheim, na interpretação de Pharo (2004: 365), como um conjunto de máximas, de regras de conduta que se externaliza e se diferencia de outros tipos de regras através das sanções.

No exame empreendido por Pharo (2004), a preocupação com as **funções** está no cerne da quarta abordagem da “sociologia moral”. Trata-se da *teoria funcionalista da integração social* de Talcott Parsons¹⁹, de acordo com a qual a vida social está fundada sobre um sistema estruturado de diferenciação dos papéis sociais, o qual garante que cada agente atenda às expectativas ligadas à sua situação social e que se abstenha de transgressões. Para o funcionamento deste sistema que é a sociedade, os indivíduos devem adquirir, através da educação, as motivações adequadas a seus diferentes papéis sociais e empregá-las de forma conveniente, pois uma motivação é funcional quando assegura ao indivíduo a melhor integração no sistema. Assim, a função é uma generalização sobre as motivações da ação. De acordo com sua pertinência em relação ao sistema social, as condutas funcionais – aquelas que integram o ator ao sistema – se contrapõem às condutas desviantes. Nesse sentido, a moral está inclusa no sistema cultural como padrões de orientação de valor que permitem a integração do sujeito a si mesmo e à coletividade. Aqui, a pesquisa em “sociologia moral” consistiria na análise do par conformidade-desvio (PHARO, 2004: 368).

Por fim, a quinta abordagem da moral na sociologia identificada por Pharo (2004) é aquela que coloca em primeiro plano as **justificações**, quais sejam: a etnometodologia de Harold Garfinkel²⁰, a teoria crítica de Jürgen Habermas (2004) e a economia das grandezas de Luc Boltanski e Laurent Thévenot (1991). O interesse dos sociólogos nas justificações estaria ligado à renovação moderna da teoria da argumentação (PERELMAN & OLBRECHTS-TYTECA, 2005).

¹⁹ Para mais elementos da teoria do sistemas de Parsons, ver Münch (1999).

²⁰ Para mais elementos da teoria de Garfinkel, ver Haguette (1992) e Heritage (1999).

De acordo com Pharo (2004: 370), foi a *etnometodologia de Garfinkel* que melhor contribuiu para impor o tema da justificação, trazendo a importância dos *accounts* e da responsabilidade do agente na regulação das interações sociais. Esses elementos se fazem relevantes na medida da instabilidade estrutural da ordem social, de modo que se configuram como meios para restabelecer a ordem moral quando ela é ameaçada por atos desviantes e transgressões. Nessa perspectiva, a ordem social da vida cotidiana é, ao mesmo tempo, natural e moral. Assim, a moralidade social é fundada no respeito e na manutenção da ordem normativa, e se refere ao plano da vida cotidiana. De acordo com Pharo (2004: 371), Garfinkel constrói um modelo de análise da vida moral centrado na ação e de caráter inter-compreensivo, levando em conta o trabalho prático dos agentes para manter as regras estabelecidas. Sua questão principal é saber como os sujeitos poderão assumir e dar conta da conformidade de suas condutas às regras da vida social.

Em sua releitura da *teoria crítica*, Habermas (2004) reintroduz a necessidade de uma interrogação sobre a avaliação moral das justificações, introduzindo uma forma processual do raciocínio moral que permite, aparentemente, superar os perigos do moralismo substancial: destaca critérios discursivos da relação com o outro, ligados à ética da discussão. Trata-se da idéia de que existe um critério social ou público da moralidade, segundo o qual somente são válidas as normas que encontram a aprovação de todos os participantes de uma discussão prática. Em contrapartida, há o lado privado desse mesmo princípio, que consiste da adoção, por cada participante, de uma postura comunicacional e não estratégica.

Por fim, o modelo da *economia das grandezas* se voltaria para a ação e o trabalho de manutenção das normas feito pelos indivíduos, interessando-se também em reintroduzir critérios de avaliação das justificações. Assim, postula a idéia de uma relação de (in)coerência entre as famílias semânticas de justificações (as *cités*) e as referências nas quais elas se apóiam, as quais não servem para validar os mesmos tipos de justificação. De acordo com Pharo (2004: 371-372), no trabalho de Boltanski e Thévenot (1991), há a tendência de reduzir a justiça às questões de equivalência e de fazer da justificação um procedimento do qual é mais fácil avaliar seu sucesso do que seu caráter moral, estando ausente a idéia de uma moralidade imanente à vida social.

É preciso levar em consideração as críticas de Pharo (2004) ao modelo da economia das grandezas de Boltanski e Thévenot (1991), sobretudo em relação à redução da justiça à equivalência entre os seres. Mas também é necessário acrescentar que a obra de Boltanski não se resume a esse modelo, sendo que o autor busca aprimorar sua concepção do papel da moral na vida social em trabalhos subsequentes (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999;

BOLTANSKI, 2002), fornecendo mais elementos sobre a dimensão moral da ação, que, no entanto, ainda não resolvem satisfatoriamente a questão. De qualquer forma, mesmo no modelo da economia das grandezas, pode-se destacar que a moral é um elemento fundamental e que a vida social tem um caráter moral na perspectiva de Boltanski. Primeiro, porque as *cités*, como modelos de ação, estão ancoradas em uma concepção de justiça que remete diretamente ao bem comum, derivando daí seu caráter moral. Do mesmo modo, as justificações operadas pelos atores no cotidiano são a expressão positiva dos valores morais reunidos sob uma *cité*²¹. E, mais ainda, o próprio distanciamento de Boltanski e Bourdieu está fundamentado no papel da moral na vida social, tendo-se em vista a crítica daquele à idéia de uma violência simbólica disseminada por todo o tecido social, fazendo de toda relação social uma relação de força, e das crenças e valores das pessoas, ilusões e distorções da realidade (BLONDEAU & SEVIN, 2004). Sobretudo, Boltanski (2009: 56) destaca a importância da sociologia moral durkheimiana “que enraíza a normatividade no coletivo” para a composição de sua obra.

3.1.2 Necessidade, interesse e justificação: a abordagem de Boltanski à moral

Na concepção de Boltanski (2002), a importância atribuída à dimensão moral na análise de seus objetos empíricos é um problema subjacente à sociologia, seja nas construções conceituais que afastam os motivos morais que as pessoas dão às suas ações – ignorando-os ou encarando-os como racionalizações que dissimulam motivações de outra natureza –, seja naquelas que tentam incorporá-los à análise – levando em conta a forma como as pessoas justificam suas ações aos outros e a si mesmas e a forma como elas criticam (BOLTANSKI, 2002: 277). Assim, Boltanski propõe que sejam analisadas as linhas divisórias entre as diferentes tendências da sociologia, quais sejam, as correntes que enfatizam a necessidade em contraposição às abordagens que privilegiam a normatividade na análise dos fenômenos sociais.

No pólo da **necessidade**, a idéia central é a de uma necessidade que escaparia à consciência ou à ação voluntária das pessoas e que se realizaria de acordo com suas próprias leis. Tem-se aqui, por um lado, as abordagens estruturais, nas quais a necessidade se realiza pelo desenvolvimento das estruturas no tempo; e, por outro, as abordagens que partem dos comportamentos individuais, nas quais uma antropologia subjacente faz do interesse o motivo

²¹ O modelo das *cités* e as justificações dos atores são melhor abordados, respectivamente, nos itens 3.2.1 e 3.2.3 deste capítulo.

das ações individuais (BOLTANSKI, 2002: 279). Ambas abordagens são insatisfatórias, pois elas necessariamente se chocam com a questão da moral. De acordo com Boltanski (2002), esse encontro da sociologia com a moral se dá pelo menos em duas dimensões: a referência às motivações normativas da ação feita pelas pessoas no curso de sua ação²², e a relação entre as explicações produzidas pelo sociólogo e as orientações normativas (ou a referência a valores, nos termos de Weber).

Diante das motivações normativas evocadas pelos agentes, as abordagens que enfatizam a referência à necessidade teriam construído diferentes explicações. Neste ponto, é fundamental destacar a elaboração de modelos de disposições, em especial as reflexões de Pierre Bourdieu acerca dos conceitos de *habitus* e de distinção social (2008; 2010), em relação aos quais Boltanski visa claramente a estabelecer um distanciamento. Na interpretação de Boltanski, essa abordagem afirma que as pessoas agem de uma forma necessária, e por consequência previsível, porque interiorizaram os modelos de comportamento (as disposições) que, se enraizando em seu pertencimento às estruturas, podem por sua vez se reproduzir (2002: 280). Nos modelos disposicionais, os motivos morais são apenas a transfiguração dos interesses estruturais, ilusões facilmente desveladas pelo sociólogo crítico; e a ação interessada, determinada pelo pertencimento estrutural, pode se realizar de acordo com seus próprios fins apenas se dissimulando por trás de motivos de outra ordem. Trata-se de uma antropologia da “ação duplicada”, na qual o real se realiza na inconsciência e a consciência é ilusória, de modo que a “mão direita desconhece o que a esquerda faz” (BOLTANSKI, 2002: 280).

Já no outro viés, “em vez de serem transparentes ou reduzidos aos interesses dos quais seriam supostamente a expressão transfigurada, os **valores morais** retornaram à frente da cena sociológica como motivos das ações desenvolvidas pelas pessoas” (BOLTANSKI, 2002: 282, grifo meu). Aqui, coloca-se em primeiro plano a questão da moral trazendo-se simultaneamente a questão da ação ao mesmo nível. Dessa forma, moral e ação estão lado a lado no esquema de análise dessas abordagens que surgem como críticas às que enfatizam a necessidade.

O objetivo do autor é superar essa separação entre a ênfase na necessidade e na normatividade, o que não se trata de um projeto necessariamente realizável, tendo-se em vista a incoerência própria da vida social. Deste modo, essa dicotomia teórica entre necessidade e normatividade é reflexo da ruptura da realidade empírica, dividida em formas díspares e por

²² Este aspecto se tornou uma espécie de pressuposto no pensamento de Boltanski após a pesquisa empírica relatada em *La dénonciation* (BOLTANSKI, DARRÉ & SHILTZ, 1984).

vezes contraditórias. A questão é que a sociologia está assentada em um modelo de ciência que visa a substituir o caos pela ordem do conhecimento, através de uma seleção dos elementos mais importantes. No entanto, Boltanski (2002) propõe que se assumam a complexidade, levando em conta que as ações das pessoas são compostas por diferentes tensões. É necessário centrar-se nessas tensões para explicar o mundo social de forma realista.

Em suma, a resposta que Boltanski (2002) propõe à questão da dimensão normativa da vida social e de como ela deve ser abordada é a idéia de que moral e ação não podem ser dissociadas uma da outra, e que esta é apenas uma das dimensões da ação. Para Boltanski, os motivos normativos se desvelam nas críticas e justificações que acompanham as ações (2002: 278) e seria através desses conceitos que se apreenderia a motivação moral da ação. Pode-se interpretar que essa indissociação entre a ação e a moral indicaria que a moral não faz sentido apenas como código sistemático de normas, valores e ideais. Ela só se realiza na ação, que, por sua vez, não acontece em um “vazio”, mas é acompanhada por essa normatividade. Contudo, esta é uma interpretação a partir da resposta dada por Boltanski à questão da normatividade da vida social e da ação. É preciso agora fundamentar a idéia de que a moral acompanha a ação como uma de suas dimensões, o que nos é possibilitado pela noção de *self* tal qual formulada por Charles Taylor (2005; 2007).

3.1.3 Moral e agência humana

Quando se propõe analisar, a partir das capacidades críticas dos atores, a dimensão moral do trabalho, inerentemente se coloca o problema do determinismo da moral em contraposição ao arbítrio do ator. A fim de resolver, mesmo que provisoriamente, essa dicotomia, este estudo se fundamenta na idéia de que é necessário pensar o ator e a regra em uma relação. Considera-se que a noção de *self*, como trabalhada por Charles Taylor (2005; 2007), possibilita pensar o entrelaçamento que se apresenta, na ação humana, entre as configurações incontornáveis da moral e a reflexividade e capacidade de fazer escolhas do agente.

Taylor (2007) define *self* como o agente humano responsável, destacando que a especificidade do homem em relação aos outros animais é sua capacidade de auto-avaliação reflexiva. Ou seja, o homem tem a capacidade de avaliar seus próprios desejos, e esta avaliação se divide em dois tipos, de acordo com a diferenciação ou não dos desejos em termos de valor. Assim, uma **avaliação fraca**, comum a homens e animais, refere-se a um

interesse nos resultados. Por seu turno, uma **avaliação de tipo forte** volta seu interesse para a qualidade da motivação, de modo que disponibiliza uma linguagem de avaliação qualitativa por contraste.

Numa avaliação forte, aquilo que é desejável pode ser considerado ruim, por ser incompatível com uma noção de bem, e essa incompatibilidade do desejo com o bem e a boa vida não é contingente, mas sim definidora de quem se é, da identidade. Desse modo, a avaliação forte é dotada de certa profundidade, que consiste na avaliação por contrastes (bom/ruim, justo/injusto, por exemplo) e que permite que o agente articule suas motivações.

Essa maior “profundidade” do avaliador forte permite que ele articule suas motivações e, ao fazê-lo, conscientize-se de que essas opções, na realidade, perfazem a qualidade da vida que se busca, permitindo também refletir sobre diferentes modos e possibilidades de existência (MATTOS, 2007: 43-44).

Ou seja, a ação e a reflexividade podem ser tanto orientadas pelos resultados, ligadas à idéia de necessidade e de interesse, dando conta de uma dimensão instrumental, quanto orientadas pelos valores, por aquilo que se considera bom, justo e que se define como boa vida. É nesta dimensão normativa que a noção de articulação assume extrema importância para pensarmos uma ação moralmente orientada, mas não determinada, que de modo algum deixa de passar pela avaliação do agente. Em poucas palavras, o que se pretende com essa discussão é salientar a capacidade moral do agente humano assumir responsabilidades.

A responsabilidade consiste em uma escolha, que é feita através da capacidade humana de articular e avaliar desejos. Para Taylor (2007), uma escolha não é radical, no sentido nietzscheniano do termo, mas amparada no que consideramos boas ações. Certas avaliações constituem o indispensável horizonte ou fundação a partir dos quais avaliamos aos outros e a nós mesmos. Por isso, a escolha é articulada, e portanto assumida, e não criada “no vazio” pelo agente. Desse modo, as operações de crítica e justificação podem ser pensadas como avaliações fortes, a partir das quais são articuladas as expectativas morais do ator, a forma de justificação considerada legítima ou colocada em questão na situação, bem como a mobilização dos princípios de justiça pelo parceiro de interação.

Em suma, “a denúncia de Taylor é que as instituições e as práticas sociais sempre reproduzem uma concepção pré-reflexiva de boa vida, uma hierarquia moral que está na base de nossas auto-interpretações e das interpretações que fazemos da sociedade que vivemos” (MATTOS, 2007: 55) – por isso, a moral não depende totalmente do arbítrio do agente ao mesmo tempo em que não se realiza na ação sem a auto-avaliação reflexiva.

É tendo em conta essa capacidade reflexiva e avaliativa do agente que este trabalho visa a analisar a atividade crítica dos atores em momentos críticos de tensão entre dois conjuntos de valores compartilhados e regras legítimas, momentos estes em que se coloca a necessidade de refletir sobre qual trabalho se quer ter, sobre quais normas são legítimas. Nesse sentido, os quadros superiores de TI são atores sociais inseridos em um cenário de trabalho que, por suas especificidades, tem uma potencialidade para gerar momentos críticos nos quais que é necessário que os atores façam escolhas, avaliem e articulem seus desejos relacionados ao trabalho diante de duas formas de justificações distintas, que remetem a ideais do “bom trabalho” também distintos. Colocado diante de uma situação em que a justificação industrial e a justificação por projetos coexistem, esse ator deve fazer críticas ou justificações a uma dessas duas formas de justificação, ou seja, cabe a ele realizar uma avaliação forte, articulando esses ideais com seus desejos.

A perspectiva de Taylor (2007) é interessante, portanto, porque dá maiores subsídios para pensarmos a capacidade do agente humano de fazer escolhas, de posicionar-se diante da moral através das noções de avaliação forte e de articulação. A análise proposta não pode ser empreendida se pensarmos em um agente ou sujeito unicamente coagido e determinado pelos valores e normas morais que o pesquisador identifica em sua vivência. Portanto, considera-se que a moral nunca é unicamente prescritiva, muito menos impositiva, ela é sempre relacional, sempre implica em um sujeito que se relaciona de uma determinada forma, dependendo da situação, com as normas de conduta. Assim, as operações críticas a serem aqui estudadas – justificação, crítica e senso de realidade – são formas de se relacionar com a moral.

Na perspectiva de Boltanski e Thévenot (1991; 1999), a referência dos atores aos valores morais é mais evidente nos momentos críticos em que se estabelece a necessidade de argumentar com a finalidade de inserir a situação que se denuncia como injusta em uma justificação. Em contraposição, as situações cotidianas seriam aquelas coordenadas por acordos tácitos e que não exigem que os atores se utilizem de sua capacidade crítica. Por isso, para apreender a referência a valores, propõe-se a análise dos momentos críticos em que se estabelece uma tensão entre a justificação industrial e a justificação por projetos, em que esta última é violada ou em que sua realização é problemática, pois nessas situações os atores precisarão fazer escolhas que deverão estar conectadas a uma forma de justificação, remetendo a uma concepção de “bom trabalho”. Nesse sentido, fundamentado no pressuposto da capacidade reflexiva, crítica e avaliativa do agente humano, o modelo de análise deste estudo assume seus primeiros traços: trata-se de estudar a atividade crítica de quadros superiores de TI em momentos críticos de tensão, de infração e de realização, percebendo-se

as avaliações fortes (críticas, justificações ou sentidos de realidade) dos atores frente à justificação por projetos e à justificação industrial. Para tanto, é necessário também compreender as fundamentais contribuições da obra de Boltanski para a construção desse modelo.

3.2 A sociologia da crítica

Boltanski, em um movimento de ruptura com Bourdieu, se dedica, a partir da segunda metade dos anos 1980, à construção de uma perspectiva teórica centrada na análise de situações que interrompem o curso ordinário da ação cotidiana como forma de apreender as motivações normativas através das críticas e justificações empreendidas pelos atores comuns. Boltanski (1990) afirma que suas reflexões não pretendem fornecer uma teoria da sociedade, uma vez que não procura reduzir a disparidade dos fenômenos sociais, relacionando-os a causas subjacentes, e não se apóia em relações estáticas, nem na “estrutura social” para explicá-los. Seu objetivo inicial é elaborar uma teoria da ação orientada às questões de justiça, que de modo algum visa a explicar a conduta dos atores por determinismos que guiarão seu agir em qualquer situação. Nesse sentido, procura construir um modelo do gênero de operações mobilizadas pelos atores quando estes se voltam para a justiça em seu sentido ordinário (BOLTANSKI, 1990: 124).

O empreendimento de Boltanski tem por base seu interesse nas denúncias realizadas pelos atores comuns, pois é na disputa entre as pessoas que se pode melhor observar o senso de justiça sendo colocado em prática no cotidiano, tendo-se em vista que essas disputas interrompem o curso ordinário da ação. Contudo, para fazer das denúncias seu objeto de análise, avalia que é necessário renunciar à intenção crítica da sociologia clássica. Para tanto, propõe uma análise do que chama de sociologia crítica – que seria a sociologia clássica, cujo caráter de desvelar as ilusões seria atestado pelas obras de Marx, Durkheim, Weber e Pareto (BOLTANSKI, 1990: 126).

Esta análise que Boltanski faz da sociologia crítica tem como ponto de partida o “relatório”²³ do sociólogo clássico, ou seja, o produto final de sua pesquisa sociológica. De acordo com Boltanski, este “relatório” é fundamentalmente marcado por dois aspectos: i) uma pretensão de verdade, conforme a qual o pesquisador reivindica para si a capacidade de trazer sobre a realidade uma iluminação diferente e superior à dos atores; e ii) a idéia de que sua

²³ Os termos “relatório” e “laboratório” são trazidos aqui entre aspas porque Boltanski (1990) toma-os emprestado de Bruno Latour.

validade não depende do consentimento destes, de modo que o pesquisador visa a trazer à tona uma dimensão não aparente (BOLTANSKI, 1990: 125). No mesmo sentido, para o sociólogo crítico, os atores estão ligados ao mundo social por seus interesses, de forma que teriam tendência a dissimular a realidade. Deste modo, sua postura analítica consiste no empreendimento de desvelar a realidade escondida, sendo sua tarefa a de descrever a ilusão dos atores, revelando os interesses subjacentes a suas ações.

Boltanski coloca em xeque essa pretensa capacidade do sociólogo crítico em ver uma realidade escondida, a qual estaria baseada em um método, apoiada em uma ciência e em uma posição de exterioridade que permitiria à sociologia crítica se libertar dos interesses (BOLTANSKI, 1990: 125)²⁴. Assim, na perspectiva da sociologia crítica, as operações críticas realizadas pelos atores não podem ser tomadas como objeto de análise, uma vez que eles estariam imersos em seus interesses e que suas ilusões não configuram a verdade sobre o mundo social.

Contudo, para Boltanski, essas operações são fundamentais para a compreensão da sociedade atual, uma vez que todos os atores dispõem de capacidade crítica²⁵, embora tenham um acesso desigual aos recursos críticos²⁶. Mais importante é que a capacidade crítica é mobilizada pelos atores de forma quase permanente no curso ordinário da vida social, pois não se trata apenas de grandes causas públicas ou de denúncias feitas por instituições de representação política, tornadas públicas pelas mídias sociais. Mas, sobretudo, das múltiplas acusações de iniquidade que se transmitem de pessoa para pessoa em espaços públicos, como os espaços de trabalho. Trata-se de um “rumor incessante que testemunha a indignação, a dor

²⁴ Tal posição de exterioridade é garantida pelo “laboratório”, no qual o sociólogo clássico renuncia às suas próprias ilusões, o que lhe permite desvelar a verdade sobre aquilo que observa. Contudo, o “relatório” do cientista também é passível de ser desvelado. Tanto os pares, como os próprios atores (quando esse relatório retorna ao espaço público) podem rejeitá-lo como interpretação ou se propor a descobrir os interesses a ele subjacentes. Deste modo, o sociólogo crítico não está protegido da crítica que dirige aos atores. No entanto, não se trata de acusar a sociologia crítica por seus engajamentos e denúncias, mas de pensá-la como uma sociologia da justiça, pois, como a proposta de Boltanski, coloca a justiça no centro de suas interrogações (BOLTANSKI, 1990: 129). O cerne da questão é que a sociologia clássica descreve os fenômenos como injustos sem esclarecer a posição de justiça a partir da qual aqueles fenômenos assumem o caráter que lhes é atribuído. Ela torna implícita sua escala de valores quando, por exemplo, denuncia desigualdades sem conceituar o que entende por igualdade.

²⁵ A partir de uma leitura de parte da obra de Boltanski, define-se neste trabalho que a capacidade crítica consiste em uma competência eminentemente humana, próxima à idéia de *self* em Taylor (2005; 2007). A atividade crítica consiste no exercício cotidiano dessa capacidade, que é feito através das operações críticas (a justificação, a crítica e o senso de realidade).

²⁶ Embora Boltanski não defina o que entende como “recursos críticos”, esse elemento auxilia na clarificação da questão de que “todos os atores têm capacidades críticas”, que torna sua obra alvo de críticas. Se todos os atores têm a capacidade de criticar ou de justificar a realidade, por que não são todos os atores que o fazem? A resposta seria a de que nem todos têm o mesmo acesso aos recursos que possibilitam dar vazão às suas capacidades críticas. Corcuff (2001) sugere pensar que, se a partilha entre todos os atores das competências críticas não é empiricamente evidente, a idéia de um acesso mínimo é mais adequada.

e a inquietude suscitada pelo sentimento de injustiça e que manifesta a capacidade das pessoas de aplicarem seu senso de equidade” (BOLTANSKI, 1990: 130).

Neste sentido, é fundamental, para se passar de uma sociologia crítica a uma *sociologia da crítica*, uma mudança na relação que o pesquisador estabelece com seu objeto de análise. Trata-se de dar voz aos atores, levar seriamente em consideração seus relatos, suas explicações, suas denúncias, críticas e justificações, sem atribuir-lhes o caráter de ilusões que transfiguram a realidade por causa de interesses subjacentes. Assim, compartilha-se aqui de um pressuposto de suma importância dessa perspectiva: os atores têm capacidade crítica, a qual é colocada em prática nas situações da vida cotidiana. Ou seja, eles são capazes de distinguir entre argumentos que são válidos, legítimos e argumentos que não o são em relação a determinadas situações, e, a partir dessa capacidade, operam justificações ou fazem críticas aos princípios que ordenam a situação, podendo chegar a acordos, consensos justificáveis (BOLTANSKI, 1990).

Para dar conta de tal pressuposto, Boltanski, juntamente com Laurent Thévenot (1991), empreende a construção do modelo das *cités* que, em resumo, são conjuntos de princípios de justiça legítimos que orientam a ação em diferentes situações da vida cotidiana e que correspondem às expectativas morais dos atores, permitindo que eles construam acordos a partir de situações de disputa (item 3.2.1). Tais situações são apreendidas a partir do conceito de *momento crítico*, que permite ao pesquisador analisar os momentos de forte reflexividade dos atores em relação aos princípios de justiça que são colocados em questão nas situações de disputa (item 3.2.2). É nos momentos de disputa que os atores fazem uso mais claro de suas competências críticas, seja justificando, criticando ou fazendo uma leitura realista acerca da situação que interrompeu o curso ordinário de sua ação (item 3.2.3).

3.2.1 O modelo das *cités*

O conceito de justificação é formulado por Boltanski e Thévenot em um contexto teórico no qual predominam derivações dogmáticas das teorias de maior destaque nos anos 1960 e 1970, que enfatizariam apenas as relações de força, o interesse e a violência (BLONDEAU & SEVIN, 2004). Nesse sentido, o intuito dos autores com a obra *De la justification* (1991) é elaborar um contraponto a essas interpretações, demonstrando que existem situações nas quais as pessoas convergem a acordos justificáveis, de modo a destacar o papel da normatividade e da moral na vida cotidiana das pessoas comuns, papel este que vai além do de mascarar interesses instrumentais subjacentes às relações sociais. Deste modo, a

construção do modelo das *cités* vem também como forma de escapar à escolha entre um universalismo formal e um pluralismo ilimitado dos princípios de justiça, de modo que os autores levantam a possibilidade de se pensar um pluralismo limitado destes (BOLTANSKI & THEVENOT, 1999: 365).

Com o objetivo de compreender as modalidades do acordo, Boltanski e Thévenot (1991) constroem o modelo das *cités*²⁷. Uma *cité* é uma formulação teórica abstrata, cujo modelo é construído a partir da identificação de um sistema de coerções que pesa sobre um determinado princípio de equivalência (um princípio legítimo de justiça). Para a construção desse modelo, os autores se utilizaram de três fontes: pesquisas empíricas sobre situações de disputa (ver, por exemplo, Boltanski, Darré e Shiltz, (1984)), obras da filosofia política e, para fazer a intermediação entre ambos, guias de empresas.

Antes de tudo, é importante salientar que, ao construir uma *cité*, não se pretende prover uma imagem do mundo tal qual ele é, mas representar a base normativa dos julgamentos (BLONDEAU & SEVIN, 2004; CORCUFF, 2001). Trata-se de um modelo de análise que se apóia no pressuposto de que as sociedades ocidentais dispõem de diferentes lógicas de ação, as quais se inspiram em princípios de legitimidade distintos. Para Boltanski e Thévenot (1991), esses princípios não devem ser reduzidos a meios de enganação ou de força, uma vez que o termo “legitimidade” assume, para eles, um caráter distinto do corrente na sociologia: a legitimidade é um horizonte geral de sentido que serve de referência aos atores no curso de suas ações (CORCUFF, 2001). Os princípios legítimos aportam um conjunto de argumentos generalizáveis para que os atores possam mobilizar justificações e críticas e, então, chegar ao acordo.

Desta forma, o objeto a ser analisado por este modelo são as disputas comuns que ativam as críticas e as justificações em espaços públicos. As *cités* seriam as lógicas que determinam o que é justo e injusto, que orientam as situações de disputa e que possibilitam que os atores cheguem ao acordo mobilizando argumentos legítimos. Ou seja, quando se trabalha com este modelo, não se trata de afirmar que o mundo é justo, mas sim de conhecer o princípio de justiça que pauta uma determinada situação e de apontar para uma dimensão moral, que, juntamente com outras²⁸, orienta a ação no curso da vida cotidiana.

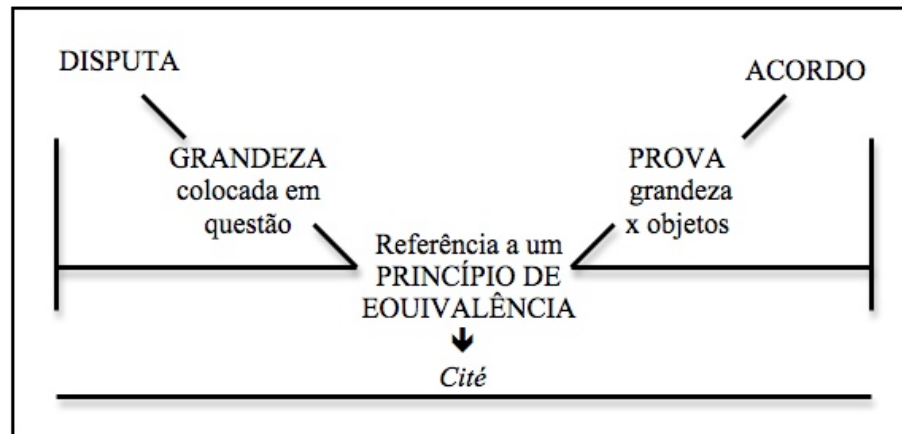
²⁷ Em *De la justification* (1991), Boltanski e Thévenot elaboram seis *cités*: *inspirée, domestique, de l'opinion, civique, marchande e industrielle*. Já em *Le nouvel esprit du capitalisme* (1999), Boltanski e Chiapello apontam para a emergência de uma nova *cité*, a *par projets* e para o enfraquecimento da *cité domestique*.

²⁸ Aquelas privilegiadas na literatura à qual Boltanski e Thévenot (1991) procuram se contrapor, quais sejam, as dimensões do interesse econômico, da necessidade, das relações de força, da violência simbólica, etc.

A cada *cité* corresponde um princípio de equivalência que permite avaliar os objetos e as pessoas, e atribuir-lhes uma grandeza. Se o objetivo do modelo é compreender como os atores saem da disputa e chegam ao acordo, o princípio de equivalência é o que regula as disputas e   o que permite a constru o do acordo. Através do princípio de equivalência (identificado a partir da análise de obras da filosofia política encaradas como gramáticas do laço pol tico²⁹), os atores têm os instrumentos normativos para aproximar e avaliar os seres envolvidos na situa o, redefinindo a grandeza destes. Para Boltanski e Thévenot (1991), não há apenas um único princípio de equivalência que seja operacionalizado em todas as situa es de disputa na vida cotidiana, nem mesmo uma infinidade desses princípios. Os autores apontam para uma pluralidade limitada de princípios de equivalência, os quais não são nem contingentes, nem universais, mas históricos. Contudo, para alcançar o acordo em rela o   grandeza dos seres envolvidos nas situa es de disputa, os atores se utilizam de provas, nas quais as grandezas devem ser demonstradas através de objetos, dispositivos e atributos³⁰. Se a disputa se d  com o questionamento da grandeza, ela é resolvida com uma prova que confronta a grandeza aos objetos e dispositivos em que está enraizada. De acordo com o modelo das *cit s*, a análise de como os atores chegam a acordos justificados se daria em conformidade com a figura abaixo:

²⁹ A idéia é que os esforços de coordena o empreendidos pelos atores em situa es ordinárias de disputa mant m rela es com as constru es de bem comum da filosofia política. Em outras palavras, haveria uma espécie de retroalimenta o entre os atores e os filósofos. As obras escolhidas são consideradas clássicos da filosofia política que propõem expressões sistemáticas das formas de bem comum às quais é feita, de acordo com Boltanski e Thévenot (1991), referência corrente na sociedade contemporânea. São obras que tiveram grande difusão, e, por isso, contribuíram para confeccionar instrumentos normativos dos quais os atores se utilizam para chegarem a acordos. Assim, os autores procuram construir um modelo comum a diversos filósofos políticos, tratando suas obras como gramáticas da fixa o e da explicita o das regras de acordo. Como critério para sua sele o, a obra deveria estabelecer um princípio universal de justifica o, a fim de sustentar a hipótese de que a constitui o das *cit s*   válida para todas as sociedades marcadas pela filosofia política moderna (BOLTANSKI & THEVENOT, 1991: 93-94).

³⁰ As provas e os objetos aos quais são confrontadas as grandezas constituem os “mundos” – que são constituídos a partir dos guias de empresas.

Imagem 4: Construção do acordo conforme o modelo das *cités*

Fonte: Elaboração própria a partir de Boltanski e Thévenot (1991; 1999) e Blondeau e Sevin (2004)

As *cités* estão ancoradas na integração de duas exigências de compatibilidade problemática, fortemente antagônicas. Quais sejam: uma exigência de humanidade comum, que supõe uma forma de identidade partilhada por todas as pessoas; e uma exigência de ordem sobre essa humanidade, que consiste na construção de uma ordem hierárquica que atribui valor às pessoas e objetos envolvidos na situação, definindo suas respectivas grandezas. Boltanski e Thévenot (1991) ainda apontam para outros três elementos que pesam sobre uma *cité* como forma de atenuar essa tensão. O primeiro deles é a noção de que a grandeza não está ligada definitivamente à pessoa e não pode ser definida *a priori*, pois só se revela no curso de uma disputa e está sempre sendo disputada. Ou seja, como aponta o segundo elemento – o princípio de dignidade comum –, todos envolvidos na situação dispõem das mesmas condições para se tornarem grandes no interior da lógica da *cité*, pois todos os seres humanos são equivalentes. Contudo, ser “grande” em uma *cité* implica em consentir um sacrifício da própria grandeza em outras esferas, o que nos guia ao terceiro elemento atenuador da tensão entre humanidade comum e ordem hierárquica: a grandeza constitui-se em um bem comum, que beneficia especialmente os pequenos, remetendo à idéia de compromisso com o outro e de justiça.

Nesta construção teórica, a definição do bem comum supõe abraçar a pluralidade dos princípios de acordo existentes na realidade, ao invés de ficar no quadro de um entre eles, o qual trataria de fundar uma unicidade. De modo analítico, deve-se operar uma redução da pluralidade de bens comuns (que há dentro de uma mesma *cité*), a qual é realizada através da construção de uma ordem entre eles: o inferior é particular, o superior é o mais geral. Deste modo, deixa-se aberta a possibilidade da multiplicidade de princípios, assegurando-se a primazia de um só. Em suma, o bem comum está atrelado à generalidade.

O bem comum desempenha papel central no modelo das *cités* porque liga as grandezas entre si: ele se opõe ao gozo egoísta, que deve ser sacrificado para se acessar uma grandeza superior, de modo que a generalidade dos grandes contribui não apenas ao seu bem-estar, mas ao dos pequenos também. Nesse sentido, as noções de grandeza e de bem comum se confundem. Outro aspecto fundamental é que as grandezas só podem ser constituídas e atribuídas quando se conhece a grandeza superior. O princípio que define a grandeza superior, a partir do qual se identifica uma *cité* e as pessoas que dela fazem parte, é o princípio superior comum. É sobre esse princípio que há um acordo fundamental, o que permite que haja outros tipos de desacordos, sem que isso degenere o princípio superior comum que é o fundamento da *cité*.

As *cités* são uma forma de ordenamento, um constrangimento central que pesa sobre as situações de discórdia e os esforços de coordenação entre os atores nelas envolvidos. Desta forma, a *cité* é uma forma de justificação que, construída sobre um princípio de equivalência que estabelece grandezas, orienta o sentido ordinário de justiça (BOLTANSKI & THEVENOT, 1991: 96). É como uma forma de justificação, que orienta o sentido de justiça dos atores em situações cotidianas, um conjunto coeso de valores, um ideal ao qual correspondem as expectativas morais dos atores que interessa apoiar a análise de dados deste estudo na estrutura básica do modelo das *cités*. Não se trata de identificar grandezas, princípios de equivalência, objetos e provas, pois se considera válida a crítica de Pharo (2004) ao modelo da economia das grandezas (BOLTANSKI & THEVENOT, 1991), qual seja, de que este modelo reduz a justiça social à equivalência. Mesmo em seu sentido ordinário, corriqueiro e cotidiano, avalia-se que a justiça não pode ser pensada unicamente em termos de equivalência entre os seres envolvidos na situação.

Portanto, sugere-se pensar, em concordância com Honneth (2009), que a matéria da justiça não consiste na disputa de grandezas, mas em relações de reconhecimento recíproco. Na concepção de Honneth (2009), da mesma forma como para Boltanski, a justiça tem uma dimensão ordinária, e ela vai além das relações jurídicas regradas pelo estado, estendendo-se também à esfera das relações familiares privadas e às relações de trabalho (HONNETH, 2009). Neste sentido, a justiça estaria conectada a como os indivíduos se reconhecem reciprocamente como pessoas iguais – porém únicas, autônomas e individualizadas (HONNETH, 2007). Assim, a justiça social é composta por “relações vivas de reconhecimento recíproco que são justas na medida em que através delas e dentro delas aprendemos a valorizar reciprocamente nossas necessidades, convicções e habilidades” (HONNETH, 2009: 354).

Assim, melhor que com o modelo das *cités*, que cerca os caminhos para pensar a justiça social, reduzindo-a a princípios de equivalência, como argumenta Pharo (2004), Boltanski e Thévenot (1991; 1999) contribuem com o conceito de justificação como um ideal normativo que permite apreender o sentido ordinário de justiça e as expectativas morais cotidianas dos atores. Sendo assim, este estudo se propôs a compreender como – em momentos críticos em que duas justificações distintas, quais sejam, a justificação industrial e a justificação por projetos, se fazem presentes – os atores se engajam positivamente, tomam recuo crítico ou permanecem inertes a elas, bem como em relação a que justificação isso é feito. A justificação é pensada – e operacionalizada – portanto, como um sistema coeso de regras que, no caso deste estudo, referem-se à organização capitalista do trabalho. E, se o conceito de justificação não pretende dar conta do mundo tal qual ele é, mas sim trabalhar com a dimensão dos valores, ideais e expectativas morais, podemos supor um engajamento dos atores a essas normas mesmo que elas não sejam concretamente efetivas (HONNETH, 2008; ROSENFELD, 2009).

Nesse sentido, considerar-se-á que cada uma dessas justificações aporta, para vivência cotidiana dos atores, princípios de justiça (e não princípios de equivalência) distintos e neste caso conflitantes, como será melhor exposto adiante. Se a realidade das disputas estudadas não será lida em termos de acordos acerca das grandezas, a dimensão das provas proposta por Boltanski e Thévenot (1991) não será incorporada ao modelo de análise que aqui se desenha. Não se trata de compreender como as pessoas chegam a acordos, mas como elas mobilizam regras e valores morais em situações em que princípios de justificações conflitantes provocam uma disputa que interrompe o curso ordinário de sua ação, o que as coloca diante da necessidade de se posicionarem e se engajarem a uma justificação e criticar outra. Se a partir deste embate elas constroem acordos ou não, trata-se de outra questão que não é foco da análise aqui proposta. As formas de justificação, tal qual apresentadas a seguir, não são uma descrição pura das *cités industrielle* e *par projets*, como construídas por Boltanski e Chiapello (1999) e Boltanski e Thévenot (1991). Elas são elaboradas a partir da junção de elementos dessas *cités* com elementos do segundo e novo espíritos do capitalismo construídos por Boltanski e Chiapello (1999)³¹. Os autores definem o espírito do capitalismo como diferentes combinações entre promessas de autonomia, segurança e bem comum feitas pelo capitalismo

³¹ A relação entre o terceiro espírito do capitalismo e a *cités par projets* é claramente traçada por Boltanski e Chiapello (1999), contudo, a relação entre o segundo espírito e a *cités industrielle* não é construída pelos autores. Assim, é importante notar que, enquanto o espírito do capitalismo é necessariamente atrelado ao sistema econômico, a lógica da produtividade e da eficiência da *cités industrielle* podem ser percebida em outras esferas da vida social, como, por exemplo, na escola.

em resposta aos seus críticos, como forma de justificar-se como um sistema econômico socialmente justo, e que, portanto, são historicamente variáveis (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999: 47-54). Essa construção é feita com o objetivo de abarcar tanto os argumentos e dispositivos legítimos aportados pelas *cités*, quanto os ideais de “bom trabalho” e “bom trabalhador” trazidos pelos espíritos do capitalismo, como será ilustrado no próximo capítulo.

3.2.2 Os momentos críticos como acesso para a atividade crítica

Em sua obra, Luc Boltanski, juntamente com Laurent Thévenot (1991; 1999), argumenta que muitas situações na vida social podem ser analisadas por sua exigência de justificação da ação. A idéia é que, embora os momentos de crise sejam raros (se não o fossem, configurar-se-ia a instauração do caos social), as situações em que as pessoas são demandadas a se posicionarem não o são. Deste pressuposto deriva a importância da análise dos momentos críticos, nos quais se pode melhor apreender a atividade crítica das pessoas. Desta forma, será a partir do momento crítico que poderão ser identificadas críticas e justificações em suas relações com a justificação industrial e a justificação por projetos. Neste sentido, o momento crítico se configura, no esquema analítico aqui traçado, como meio de acesso à atividade crítica dos atores. O que interessa no momento crítico é sua alta reflexividade, de modo que nele se pode melhor apreender a relação dos atores com normas morais e princípios de justiça em seu aspecto ordinário, corriqueiro, cotidiano. Essa interrupção do curso da ação pode ser desencadeada de duas formas distintas, previstas na abordagem adotada: pela infração de uma justificação ou pela tensão entre duas justificações, e acrescenta-se aqui a realização problemática. Tendo isso esclarecido, apresenta-se a seguir as dimensões consideradas mais importantes para a análise da atividade crítica dos atores em momentos críticos de tensão ou coexistência da justificação por projetos e a justificação industrial.

De acordo com Boltanski e Thévenot (1991; 1999), os momentos críticos são desencadeados por desacordos em relação à justificação aceita como apropriada para aquela situação, sendo assim, a primeira dimensão relevante é o desencadeador do momento crítico. A situação inicial, ou, como chamaremos aqui, a **experiência motor** se dá quando pessoas envolvidas em relações corriqueiras se dão conta de que algo mudou, de que algo está errado, que elas não mais conseguem coordenar suas ações da mesma forma. Nessa situação, é importante analisar a natureza dessa experiência, ou seja, que aspectos o ator percebe

“embaralhados” e que lhe motivam a empreender uma virada retrospectiva e uma performance de modo a demonstrar seu descontentamento. A pergunta a ser respondida é: o que aconteceu? Neste sentido, essa é uma dimensão empírica, que tem por objetivo elaborar uma descrição mínima das situações que rompem o curso da ação rotineira no trabalho dos quadros superiores de TI. Mas que permite refletir sobre que tipo de situação desperta o senso de justiça dos atores em questão. A hipótese em relação à experiência motor é, como colocam Boltanski e Thévenot (1999), que ela é desencadeada tanto pela infração dos princípios de justiça da justificação vigente, quanto pela infiltração de elementos de outras justificações.

A partir dessa experiência motor, inicia-se um processo que Boltanski e Thévenot (1991) chamam de “dar-se conta”. O dar-se conta possui uma dupla significação: remete tanto a um movimento reflexivo interior, quanto a uma performance no mundo exterior (BOLTANSKI & THEVENOT, 1999: 359). O movimento reflexivo interior abre uma tomada de distância do presente e um retrocesso ao passado, que configuram um processo seletivo que relaciona atos, palavras e coisas passadas produzindo uma narrativa dotada de sentido. Trata-se da segunda dimensão de análise: a **virada retrospectiva**, a partir da qual se pretende identificar os argumentos mobilizados pelos atores para criticar ou justificar a si ou aos outros em relação às formas de justificação que coabitam a situação desencadeadora do momento crítico.

A terceira dimensão é, portanto, a **performance**, com a qual o ator demonstra seu descontentamento ao mundo. Para os autores, essa performance pode se dar através de uma cena (ou escândalo), uma disputa ou de situações intermediárias, sendo que a disputa é eleita como objeto de análise por estar sujeita a um imperativo de justificação. Ou seja, as disputas estão sempre assentadas em um desentendimento acerca da grandeza dos seres (pessoas e objetos) envolvidos na situação. Contudo, como exposto anteriormente, a justiça não será aqui pensada em termos de equivalência entre os seres, mas de relações de reconhecimento recíproco, de modo que se propõe pensar as disputas em termos do estabelecimento ou não dos conflitos, descartando a idéia de desacordo em relação às grandezas, como consequência dessa opção teórica. No conflito entre duas justificações, fica em aberto o princípio de reconhecimento que é legítimo na situação: de acordo com a justificação industrial, a eficiência; e de acordo com a justificação por projetos, a mediação. Ou seja, embora se considere que o princípio em si não é o alvo da crítica dos atores, estabelece-se uma disputa para que apenas um princípio seja aceito como legítimo naquela situação. O que faz daquele sujeito que denuncia um sujeito de valor: sua produtividade ou sua capacidade de tecer redes, mediar e desenvolver pessoas? Se esses dois princípios de reconhecimento entram em choque,

é porque um deles está sendo mobilizado de forma inapropriada (na situação “errada”) por um dos envolvidos na disputa, e é acerca dessa mobilização do princípio na situação (e não do princípio em si mesmo) que os atores deverão argumentar. Do mesmo modo, a infração do princípio de reconhecimento pelo parceiro de interação leva à denúncia desse desrespeito, de modo que o ator demanda uma reparação daquela situação. Portanto, não se analisará quem é o grande e quem é o pequeno no conflito (uma disputa acerca da grandeza), mas sim que valores serão estabelecidos como válidos para definir a forma de reconhecimento em uma situação.

Desta forma, adotar o modelo de análise elaborado por Boltanski e Thévenot (1991), que tem por objetivo delinear uma estrutura geral para a análise dos processos de disputa em uma sociedade complexa, possibilita apreender a atividade crítica dos atores na vida cotidiana. Com as mesmas ferramentas, esse modelo ocupa-se das críticas e justificações sem perder de vistas as formas de justificação às quais remetem³².

3.2.3 Operações críticas

De modo geral, procurou-se, com a exposição precedente, delimitar os traços de um modelo de análise que permita compreender a relação dos atores com a dimensão moral do seu trabalho, sem cair em um determinismo da moral, nem no livre arbítrio do sujeito. Para tanto, propôs-se a análise da atividade crítica dos quadros superiores de TI em momentos críticos de infração da justificação por projetos e de tensão entre esta e a justificação industrial. Agora, é importante esclarecer que a atividade crítica dos atores é exercitada, e pode ser apreendida, através das operações críticas: a justificação, a crítica e o senso de realidade.

Contudo, ainda é fundamental destacar que tomar a atividade crítica dos atores comuns como objeto implica em abrir mão da postura crítica da sociologia clássica, mesmo que temporariamente, a fim de reconhecer os princípios normativos subjacentes à essa atividade. Desse modo, a abordagem proposta reconhece os atores como dotados de uma capacidade de diferenciar entre formas legítimas e ilegítimas de empreender críticas e justificações. No entanto, uma crítica ou justificação só podem se pretender legítimas em uma situação concreta quando o ator for capaz de sustentá-las no curso da disputa, conforme as

³² Na obra de Boltanski, o conceito de justificação tem um duplo significado. Por um lado, remete às *cités* e, por outro, à operação crítica de engajar-se e mobilizar positivamente uma *citée*. Assim, como forma de tornar mais clara essa diferenciação, denomina-se “forma de justificação” a justificação que se refere à *citée*, e de “justificação” a operação crítica.

outras partes trazem novos fatos e argumentos. Ou seja, devem estar sujeitas a um constrangimento de legitimidade, daí o interesse em analisar a que formas de justificações essas operações críticas remetem (BOLTANSKI & THEVENOT, 1999).

Mas, ao mesmo tempo, reconhece-se que o principal problema no qual este enfoque esbarra é o fato de que os atores sociais são realistas (BOLTANSKI, 2009: 57-59), ou seja, avaliam sua condição analisando sua vida em relação à daqueles que lhes são próximos, não contestando o quadro geral no qual estão inseridas as situações de sua vida cotidiana. Deste modo, é importante destacar que não se atribui ao ator a habilidade do sociólogo que, dotado de ferramentas de totalização (BOLTANSKI, 2009: 59), e de tempo para refletir sobre as circunstâncias na distância proporcionada pelo laboratório (BOLTANSKI, 1990), consegue observar e colocar em questão os contornos gerais da sociedade. Ou seja, não se espera do ator que faça críticas de caráter social, denunciando as injustiças e desigualdades conseqüentes do modo de acumulação capitalista, ou qualquer outra operação deste gênero. Trata-se de analisar sua relação com os valores e ideais com duas formas diferentes de justificar seu engajamento ao capitalismo, bem como a forma como ele constrói o sentido das situações de tensão entre elas. Sem, no entanto, tomar esses valores e sentidos como ilusões que impedem o ator de perceber outras facetas notadas pelo sociólogo, como as da injustiça e da desigualdade. Por isso, propõe-se que as operações críticas são uma forma de compreender essa relação e esses sentidos.

Justificação

A operação de justificação se situa em primeiro lugar na cena judiciária, e posteriormente passa também à cena religiosa, mas, mesmo quando se afasta desses espaços de contestação, continua inscrita num movimento crítico (THEVENOT, 1996). Trata-se da perspectiva de que os atores mobilizam cotidianamente sua capacidade crítica, e não apenas em espaços formais e institucionalizados de contestação. Fora da cooperação tácita com aqueles que são familiares ou de um enfrentamento violento, as pessoas explicam suas avaliações através de argumentos submetidos a uma exigência de generalidade, que insere o senso de justiça dos atores na situação.

Tal operação se caracteriza por ultrapassar o formato da ação e das motivações individuais, por implicar uma avaliação coletiva dos atos, e por inserir-se em uma situação de incerteza ou de conflito de uma avaliação. A justificação, portanto, significa mobilizar de forma positiva os valores morais ou de justiça de uma forma de justificação em detrimento de

outra(s) (BOLTANSKI, 2002; 2009). Neste sentido, a operação de justificação só tem sentido de ser como resposta a ou antecipação de uma crítica.

Crítica

Se a operação de justificação consiste na expressão dos valores sob uma forma positiva, como resposta à crítica, a crítica se define pela demonstração de uma lacuna entre a realidade e os ideais, as expectativas normativas das pessoas (BOLTANSKI, 2002). De modo geral, a crítica coloca em questão as modalidades do julgamento (a forma de justificação que é usada) em uma situação, portanto, não se trata de uma crítica aos próprios valores, mas ao modo como diferentes princípios morais e de justiça são situacionalmente mobilizados por outros atores sociais. Ou seja, trata-se de uma crítica situacional à forma como o princípio é mobilizado pelo parceiro de interação e não uma crítica que questiona a validade geral do princípio, nem o princípio em si mesmo.

Neste sentido, tal questionamento das modalidades de julgamento pode se dar sob diferentes formatos (BOLTANSKI & THEVENOT, 1999). O primeiro deles é a crítica interna à forma de justificação que orienta a situação. Nele, falhas ou defeitos são identificados, seres são requalificados dentro daquele mundo, em outras palavras, objetiva a mobilização considerada correta daquele conjunto de princípios. O segundo formato assumido é o da crítica externa, que se baseia nos princípios de outra forma de justificação. A crítica externa, por sua vez, pode ser expressa de dois modos. No primeiro, denuncia-se elementos externos que estariam “infiltrados” na situação regida por uma justificação. Aqui, a situação é injusta porque um tipo de valor, relevante em uma forma de justificação, é trazido para o interior de outra, provocando uma mudança nos valores legítimos. No segundo, o objeto da crítica é o princípio de justiça, e o objetivo é substituir um princípio por outro, oriundo de outra forma de justificação que seja mais apropriada para a situação.

Em resumo, na crítica interna, o ator que critica estaria mostrando que o julgamento não repousa sobre princípios oficialmente aceitos, mas sim em princípios tácitos. E, na crítica externa, denunciando princípios inválidos ou evocando um princípio diferente daquele sobre o qual os outros participantes se fundamentam. Em ambos os casos, criticar significa manifestar a distância entre o mundo social tal qual ele é e aquilo que ele deveria ser para satisfazer as expectativas morais das pessoas, de modo que a crítica tem o potencial de denunciar uma injustiça (BOLTANSKI, 2009: 56). Contudo, é importante notar que, ao mesmo tempo que a perspectiva teórica aqui adotada tem como pressuposto fundamental a capacidade crítica dos

atores comuns, ela destaca o realismo destes em relação à vida social, de modo que a elaboração de críticas esbarra no senso de realidade dos atores.

Senso de realidade

Boltanski (2009) define que o realismo dos atores comuns é a principal dificuldade na qual esbarra o quadro teórico construído por ele e Laurent Thévenot (1991). Portanto, seria imprescindível notar que

os atores sociais, cujas disputas o sociólogo observa, são realistas. Eles não demandam o impossível. Seu senso da realidade é sustentado pela forma como entendem seu meio social. Eles avaliam o caráter justo ou injusto, privilegiado ou desfavorecido de sua condição, aproximando sua vida a daquelas pessoas que lhes são familiares [...]. Ou ainda, eles comparam sua situação com aquela de seus pais, ou sua situação atual àquela que tiveram num período anterior (BOLTANSKI, 2009: 58).

As pessoas comuns raramente questionam, ao menos no curso habitual da vida social, o quadro geral no qual se inserem as situações que suscitam sua indignação e protesto. Isso se deve a dois motivos. O primeiro deles seria que, pela ausência de ferramentas de totalização, os contornos gerais das formas de justificação escapam às pessoas. O segundo e mais importante motivo seria que os atores sabem implicitamente que formatos instituídos são mais fortes do que eles mesmos, de modo que seria “pura loucura” exigir para suas vidas mudanças que supunham uma transformação geral desse quadro. No curso da vida cotidiana, os atores levam a sério a realidade (BOLTANSKI, 2009: 59). Daí a importância de ter claro que quando se fala em crítica feita pelos atores, neste estudo, não se fala de uma crítica com caráter social, mas uma crítica situacional que não critica as regras em si, mas sua mobilização inapropriada.

Embora esse senso de realidade seja um obstáculo para a elaboração de críticas, ele é em si mesmo uma operação crítica, pois a capacidade do ator comum de ler a realidade social que o circunda e entender os limites e alcances de suas demandas em relação a ela nem mesmo seria levado em consideração na análise sociológica proposta se não se considerasse que as pessoas têm, como uma característica humana, essa competência crítica.

As justificações, críticas e sentidos de realidade empreendidos pelos atores em situações de disputa (momentos críticos) são as operações críticas através das quais se realiza a atividade crítica dos atores e que compõem a capacidade crítica característica do ser humano. A partir de um momento crítico, de ruptura do curso ordinário da ação, em que duas formas

de justificação distintas se fazem presentes, trata-se de analisar a reação dos sujeitos frente à tensão que se coloca: justifica-se, critica-se, ou tem-se uma compreensão realista da situação? E, não menos importante, em relação a que forma de justificação isso é feito? Esses conceitos, em sua articulação, permitirão compreender a atividade crítica dos quadros superiores de TI frente à dimensão moral do seu trabalho. Deste modo, possibilitarão compreender a dinamicidade e a pluralidade de formas que essa relação assume, como demonstrado a seguir.

4 OS QUADROS SUPERIORES DE TI E A DIMENSÃO MORAL DO SEU TRABALHO

Neste estudo, parte-se do pressuposto de que o trabalho dos quadros superiores de TI³³ é orientado pela justificação por projetos nas situações ordinárias do cotidiano do seu trabalho. Essa pressuposição baseia-se em estudos anteriores (MOSSI, 2009; ROSENFELD, 2009; NEVES, 2011), que permitem afirmar que o trabalho dos quadros superiores de TI consiste em ocupar uma posição de intermediação entre empresa, equipe e cliente, interpretando regras e traduzindo informações aos trabalhadores de execução. Trata-se de um trabalho de resolução de problemas, o que se torna ainda mais evidente quando se trabalha com tecnologia da informação em empresas organizadas por projetos, de estrutura rasa e flexível, de modo que tanto a tecnologia quanto a organização estão em constante remodelação. Os quadros superiores de TI emblemizam, portanto, o que há de novo na configuração atual do capitalismo de forma bastante particular, haja vista que vivenciam a responsabilização individual por suas chances de futuro de forma positiva, e que abraçariam um ideal de trabalhador autônomo, nômade e livre de coerções de caráter social, de modo que esses processos culminariam, para eles, em fortalecimento do “eu”. Os quadros superiores tomam para si os ideais de “bom trabalho” e “bom trabalhador” da justificação por projetos, protagonizando seus valores e normas. Considera-se, então, que esses atores representam empiricamente os ideais de trabalho da justificação por projetos e que são objeto de pesquisa privilegiado para investigar a disseminação dos princípios desta nova justificação do capitalismo.

No entanto, isso não significa que a justificação por projetos impera sobre seu trabalho de forma unívoca. Pelo contrário, em situações que rompem com o curso ordinário da ação, o trabalho dos quadros superiores de TI pode ter infringido os elementos da justificação por projetos ou estar permeado pela justificação industrial, e o interesse deste estudo é demonstrar como, empiricamente, isso ocorre. Com essa finalidade, analisou-se os momentos críticos de tensão entre ambas as justificações e de infração e realização da justificação por projetos

³³ Relembrando, o critério empregado para definir *quadro superior* neste estudo é, empiricamente, a gestão de processos e pessoas como parte fundamental do conteúdo do trabalho, sem deixar de lado a esfera técnica. Sob tal categoria, agrupa-se: gerentes de projetos, que enquadram uma ou mais equipes de desenvolvimento de software; gerentes de TI, que coordenam uma gerentes de projetos; gerentes sênior, responsáveis por esferas mais amplas da empresa; e executivos, ligados à elaboração de diretrizes de cunho estratégico. Não houve recorte por tamanho da empresa, e procurou-se entrevistar profissionais inseridos em empresas de TI como fim e em empresas de outros setores que se utilizam da TI como ferramenta.

vivenciados por quadros superiores de TI ao longo de seus percursos profissionais. Como referido na introdução deste estudo, em comparação com estudos realizados anteriormente (ROSENFELD, 2009; MOSSI, 2009), propôs-se uma ampliação do perfil da categoria quadro superior de TI, o que se deveu ao interesse em ver os momentos de tensão entre a justificação industrial e a justificação por projetos, e considerou-se que essa tensão poderia ser analiticamente mais clara quando analisados os casos de profissionais de TI inseridos em empresas de outros setores. No entanto, o setor da empresa não se mostrou significativo para garantir a diversidade empírica dos tipos de momentos críticos. Como demonstra o quadro em anexo (apêndice 4), ocorrem momentos de tensão entre justificação industrial e por projetos mesmo em empresas de TI como fim. Assim como também há infrações e realizações problemáticas da justificação por projetos em empresas de TI como meio.

Antes de passar à análise das entrevistas, alguns esclarecimentos teórico-metodológicos se fazem necessários. Considera-se que os momentos críticos são a porta de acesso à atividade crítica dos atores (BOLTANSKI & THEVENOT, 1999), conceito através do qual se pretende apreender a relação dos quadros superiores de TI com a dimensão moral do seu trabalho. A partir dos momentos críticos, foi possível identificar tanto os elementos que são infringidos, tensionados, questionados e mesmo realizados nas situações concretas de trabalho dos quadros superiores de TI quanto a relação que esses atores estabelecem com os elementos de cada justificação. De acordo com Boltanski e Thévenot (1999), os momentos críticos desempenham importante papel na vida social, pois se referem, simultaneamente, à atividade crítica das pessoas e à raridade dos momentos de crise. Trata-se de situações necessariamente transitórias, uma vez que interrompem o curso ordinário da ação e que as pessoas não conseguem viver constantemente em um estado de crise. É necessário retornar à normalidade, onde imperam acordos tácitos. O interesse desta investigação nos momentos críticos reside, sobretudo, na alta reflexividade que engendram nos atores quando estes entram num processo de “dar-se conta” (BOLTANSKI & THEVENOT, 1999: 359-360). Portanto, considera-se que os momentos críticos são uma forma privilegiada de acessar a atividade crítica dos quadros superiores em relação à dimensão moral do seu trabalho e apresenta-se a seguir o processo de análise dessas situações.

A análise dos momentos críticos deu-se em três etapas que visaram, respectivamente, a identificá-los, a contextualizá-los nos percursos profissionais dos entrevistados e a categorizá-los. Primeiramente, foi realizada uma leitura em profundidade (BARDIN, 2008) das entrevistas em sua íntegra, a fim de identificar os momentos críticos ao longo do percurso profissional narrado pelos entrevistados. Foram inicialmente apontados 32 momentos críticos

nas 14 entrevistas analisadas. A partir dessa leitura, foram elaboradas linhas narrativas de cada entrevista a fim de situar cronologicamente os eventos marcadores da história narrada (SPINKK & LIMA, 1999), de modo a manter os momentos críticos contextualizados no percurso profissional dos quadros superiores de TI.

Identificados os momentos críticos, eles se tornaram a unidade de análise desta pesquisa, de modo que foram dissociados de suas entrevistas de origem. Assim, foi necessário elaborar uma caracterização dos momentos críticos, o que procurou levar em consideração o caráter situacional da abordagem da sociologia da crítica. Ou seja, com esse segundo passo da análise, intencionou-se não perder de vista características daquela situação, de modo que foram elencados a idade, as expectativas e o momento da carreira do sujeito entrevistado naquela ocasião; a forma de contrato, o tipo e o porte da empresa e a função ocupada na inserção profissional na qual ocorreu o momento crítico; quando ocorreu o momento crítico e, em alguns casos, os processos sociais e/ou econômicos envolventes (apêndice 5).

A terceira etapa de análise consistiu na categorização dos momentos críticos em três dimensões distintas (experiência motor, virada retrospectiva e performance), que tinham por finalidade apreender os elementos (componentes da dimensão moral do trabalho) mobilizados pelos atores, bem como a atividade crítica destes, engendrada pela situação de crise (a relação do ator com a dimensão moral). Nesta etapa de análise, foi feita uma nova seleção dos momentos críticos entre aqueles previamente identificados, de modo que são 23 os momentos críticos que estão integrados a esta dissertação. Os momentos críticos foram categorizados seguindo a idéia do mapa de associação de idéias (SPINK & LIMA, 1999), que visa a manter o fluxo da conversa entre entrevistador e entrevistado.

A primeira categoria consiste na experiência motor, na qual o ator relata o que aconteceu, o que estava errado, e, analiticamente, visa a dar conta do contexto no qual os elementos são utilizados. A partir dela, os momentos críticos foram classificados em tipos: momentos críticos de tensão entre a justificação por projetos e a justificação industrial, momentos críticos de infração da justificação por projetos – tipos estes que foram deduzidos da abordagem de Boltanski e Thévenot (1999) em relação aos momentos críticos – e momentos críticos de realização da justificação por projetos – elaborados a partir do processo de análise e que vão ao encontro da definição de paradoxo utilizada por Hartmann e Honneth (2006) em sua tese sobre os paradoxos do capitalismo. Embora os momentos críticos sejam analisados por serem meios de acesso aos valores utilizados e à relação que os atores estabelecem com esses valores, sua tipificação permite não perder de vista o contexto situacional desses elementos mobilizados e relações estabelecidas.

A segunda categoria de análise, portanto, refere-se à virada retrospectiva, que consiste num retrocesso ao passado a partir do qual o ator seleciona atos, palavras e coisas que produzem uma narrativa dotada de sentido. Aqui, o ator atribui sentido àquilo que percebeu como “errado” a partir da experiência motor. É a partir dessa categoria que podemos identificar os elementos de cada justificação mobilizados pelos atores, e como esses elementos são relacionados entre si nas narrativas dos quadros superiores de TI.

Por fim, a terceira categoria de análise refere-se à *performance*, que é a forma como o ator demonstra (ou não) seu descontentamento para o mundo exterior. Ela possibilita observar como os atores se relacionam com os elementos mobilizados das justificações industrial e por projetos. A idéia é que a ação do ator é acompanhada por críticas, justificações e sentidos de realidade (BOLTANSKI, 2002), as operações críticas a partir das quais os atores exercem sua atividade crítica. Com esses conceitos, é possível perceber a relação dinâmica que os quadros superiores estabelecem com a dimensão moral de seu trabalho, de modo que engajamentos e recuos a ambas justificações de interpõem.

Desse modo, essas três categorias são um meio, e não o fim da análise. A partir delas são feitas inferências acerca do tipo de momento crítico (experiência motor); de quais os elementos mobilizados pelos atores (virada retrospectiva) e da forma como são mobilizados através das operações críticas (*performance*). E são essas inferências que estruturarão a demonstração aqui empreendida. Em suma, se nosso objetivo é perceber como os quadros superiores de TI se relacionam com a dimensão moral do seu trabalho, tendo em vista que esta seria emblemática da justificação por projetos, mas não por isso livre de infrações desta e de tensões com a justificação industrial, nosso percurso de análise deve iniciar nos momentos críticos em que essas infrações, realizações e tensões acontecem e que nos permitem identificar que elementos dessas justificações são problemáticos na realidade empírica do trabalho dos quadros superiores de TI. Assim, no primeiro item deste capítulo será analisada a dimensão moral do trabalho dos quadros superiores de TI, ou seja, abordar-se-á os elementos aos quais estes atores recorrem no curso dos momentos críticos, procurando não perder de vista o tipo de situação em que esses elementos são utilizados (4.1). Por sua vez, o segundo item dedicar-se-á à análise da relação que os quadros superiores de TI estabelecem com os elementos das justificações em cena nos momentos críticos de seu trabalho através do conceito de atividade crítica (4.2).

4.1 A dimensão moral do trabalho dos quadros superiores de TI

Esta seção se dedica à demonstração e interpretação dos dados proporcionados pela primeira e segunda categorias de análise, quais sejam, a experiência motor – que possibilitou a tipificação dos momentos críticos, que contextualiza a mobilização dos elementos³⁴ – e a virada retrospectiva – que permitiu identificar quais deles são problemáticos no trabalho dos quadros superiores de TI. Deste modo, pretende-se destacar os elementos de cada justificação que são críticos no cotidiano do trabalho dos quadros superiores de TI, levando em consideração o tipo de situação em que eles o são, bem como as relações que os quadros superiores estabelecem entre eles.

No entanto, antes de iniciar a análise, é preciso retomar os subsídios teóricos que serviram de parâmetro para que pudéssemos identificar os elementos problemáticos e a que justificações eles remetem (4.1.1). A partir disso, passa-se a analisar a dimensão moral do trabalho dos quadros superiores de TI a partir dos princípios e valores morais que entram em jogo nos momentos críticos (4.1.2 e 4.1.3).

4.1.1 As justificações presentes do trabalho dos quadros superiores de TI

Antes de tudo, é necessário retomar o conceito de justificação aqui adotado, uma vez que sua definição é fundamental para compreender a mobilização e a articulação entre os elementos que compõem cada uma das formas de justificação estudadas. 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 *citée* com as promessas de segurança, bem comum e autonomia de um espírito do capitalismo, que serão denominadas promessas de bem estar. Em suma, 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

³⁴ Com o termo “elementos”, pretende-se agrupar os princípios, ideais e valores morais que constituem uma forma de justificação. A seguir, o emprego do termo ficará mais claro.

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 *cité industrielle* e o segundo espírito do capitalismo. Do mesmo modo, a justificação por projetos refere-se   junção da *cité par projets* e o novo espírito do capitalismo.

Justificação industrial

O segundo espírito do capitalismo representa a grande organização e a produção em massa, remetendo ao taylorismo e ao fordismo como formas de organização do trabalho. Nesse sentido, seus argumentos para mobilizar os atores centram-se na organização – ou seja, a grande empresa industrial – e na figura do diretor, cujo desejo e responsabilidade seriam o crescimento ilimitado da empresa e o desenvolvimento da uma produção em massa, através da padronização dos produtos e da racionalização do trabalho (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999: 55-56).

Baseados na obra de Saint-Simon, Boltanski e Thévenot (1991) identificam que a justificação industrial está fundada na objetividade e na eficácia. O papel do Estado é a luta contra a ociosidade e sua ação deve estar estritamente limitada   gestão do trabalho e da produção. Fora desse domínio, sua ação   tirânica. Os sistemas de organização social não são criados, mas podem ser percebidos num encadeamento já formado de idéias e interesses. Portanto, o sistema social não é uma construção, mas um fato objetivo. Neste sentido, a moral, na justificação industrial, é um sistema de regras funcionais que assegura relações harmoniosas entre indivíduo e sociedade “para que ambos sejam tão felizes quanto possível” (BOLTANSKI & THEVENOT, 1991: 154).

A justiça social e o bem comum amparam-se, de acordo com essa lógica de ação, na solidariedade institucional, de modo que a segurança deve ser provida pela organização, que por seu gigantismo, planejamento de longo prazo e racionalidade pode oferecer perspectivas de carreira (crescimento profissional no interior da empresa), ao mesmo tempo que toma a vida cotidiana dos trabalhadores através da criação e oferta de alojamentos, agências de formação e espaços para as férias (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999: 56). Do mesmo modo, a referência ao bem comum é garantida por um ideal da ordem industrial, materializado na figura do engenheiro: crença no progresso, na ciência e na técnica. A

colaboração entre Estado e grandes empresas pode garantir justiça social, entendida em termos de socialização da produção e do consumo. Da mesma forma, a justiça se fundamenta no mérito, na capacidade de trabalho de cada cidadão, repousando na repartição das recompensas entre produtores e consumidores.

Deste modo, o ideal de “bom trabalho” que daí emerge sustenta-se no princípio da utilidade, associada à satisfação de necessidades. A hierarquia que se estabelece entre os seres está baseada na generalidade do trabalho por eles desenvolvido, bem como no grau desigual de utilidade social do trabalho de cada um. O valor das pessoas é medido por sua eficiência, produtividade, capacidade de garantir uma função normal e de responder utilmente às necessidades. Trata-se de uma funcionalidade que se exprime numa organização de modo que o “bom trabalhador” é aquele profissional que expressa suas capacidades ao se integrar às engrenagens de uma organização, ao mesmo tempo em que sua previsibilidade e confiabilidade garantem projetos realistas para o futuro. Estabelece-se uma estabilidade temporal propícia à previsão através de procedimentos de estabilização da produção pela estocagem, operações de padronização, o que permite ver o mundo de forma objetiva. A partir dos princípios de justiça e promessas de segurança e bem comum identificadas, respectivamente, por Boltanski e Thévenot (1991) e Boltanski e Chiapello (1999), pode-se, de forma dedutiva, considerar que estes são os elementos disponíveis aos atores a partir da justificação industrial:

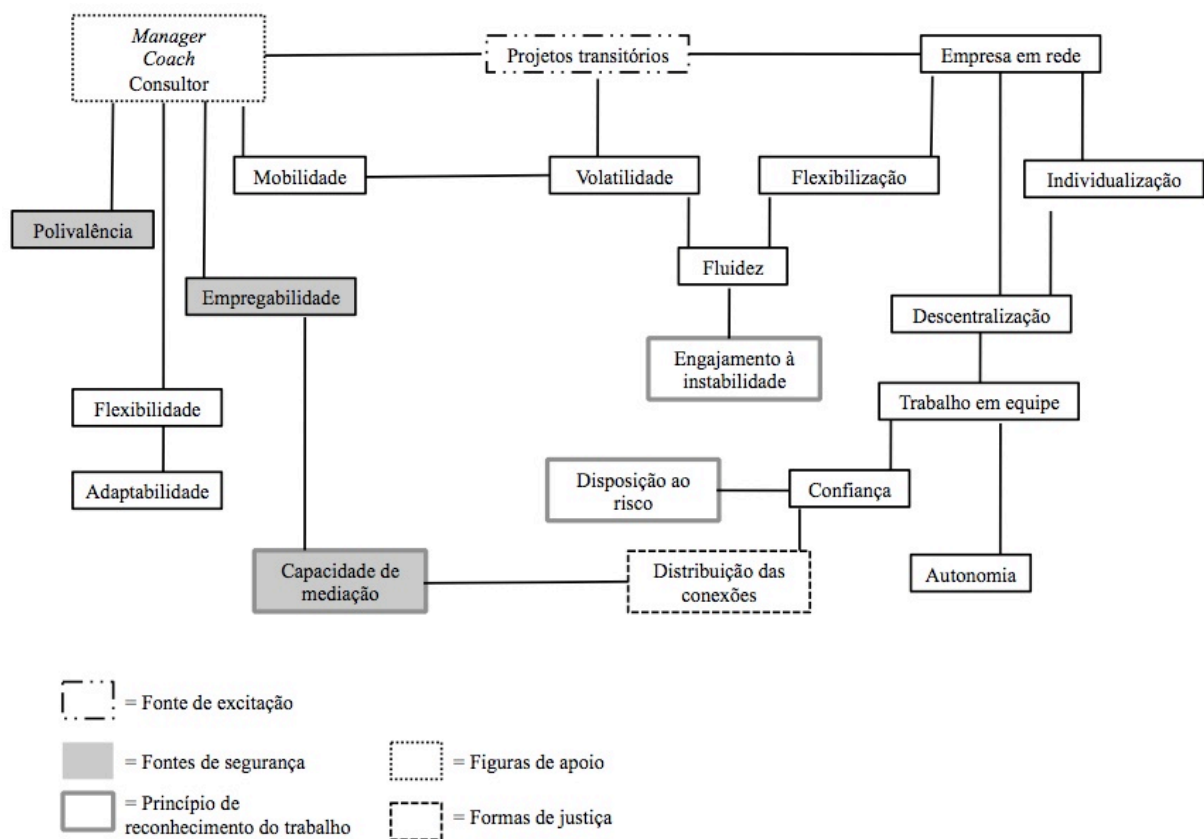
E foi utilizando-se da gramática dos projetos – a qual extrapola os limites do trabalho e do sistema econômico: do projeto de engenharia à peça de teatro, a vida social passa a se organizar em torno dessa gramática – que a justificação por projetos seduziu as forças hostis ao capitalismo. Os projetos têm um caráter obrigatoriamente transitório, de modo que seu fim é, para os atores que neles se inserem, um horizonte ao mesmo tempo inevitável e desejável. Cada um sabe que o empreendimento com o qual contribuirá ao se engajar em um projeto é destinado a viver por um tempo limitado. Essa é a razão pela qual o engajamento ao capitalismo é concebido como voluntário e pela qual o entusiasmo não é afetado pelo fim da dicotomia estabilidade-instabilidade (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999: 166-167). A segurança não está mais, portanto, na estrutura da grande organização, mas na aptidão do ator em estabelecer conexões, de modo a inserir-se continuamente em novos projetos.

Na justificação por projetos, a noção de rede é utilizada para religar e dar novo sentido a elementos que ficaram estremevidos com a crise da produção em massa, contudo, sem atribuir-lhes o antigo formato pré-determinado e estruturado. Deixa-se espaço aberto para a fluidez das coisas, de modo que as estruturas não mais podem ser definidas a priori. Contudo, a rede em si não constitui suporte de uma forma de justificação, pois nela não há espaço para o questionamento de justiça, uma vez que os pequenos – aqueles que não se inserem nas redes – tendem a desaparecer, o que coloca problemas à noção de bem comum. Por isso, Boltanski e Chiapello (1999) optam pela noção de projeto ao invés da de rede, termo recorrente na literatura por eles analisada, para nomear essa nova forma de justificação. A justificação por projetos submete o mundo em rede a uma forma de justiça que valoriza as qualidades daquele que tece redes. O projeto é, portanto, a ocasião e o pretexto para a conexão em rede. A referência ao bem comum está assentada justamente sobre a distribuição de conexões dos atores com maior capacidade de mediação. A idéia é que ao criar novos projetos, o mediador está ampliando sua rede, mas também integrando aqueles atores que não dispõem dessa capacidade aos projetos, beneficiando e aumentando a empregabilidade destes. Ou seja, se torna central a idéia managerial de desenvolvimento humano, sobretudo para os quadros superiores, que se pensam responsáveis pelo crescimento profissional de suas equipes.

Como já destacado, é da natureza dos projetos que haja início e fim, de forma que se sucedem e se substituem, recompondo de acordo com as necessidades a equipe de trabalho no seio de uma empresa ou fora de qualquer instituição. Se, com a emergência da organização por projetos, caiu por terra a idéia de estabilidade no emprego, cara ao capitalismo em seu formato anterior, a justificação por projetos se apóia normativamente na atividade de mediação na construção de redes, de forma que tecer e se utilizar das mais diversas ligações

se tornou atividade autônoma e desligada das demais. Tendo em vista que ao se colocar em relação e criar elos, contribuindo para tecer as redes, os atores podem prevalecer uns sobre os outros, a mediação se torna um valor específico. Assim, a atividade e, no caso dos quadros superiores, o conteúdo do trabalho consistem na inserção em e criação de novos projetos através dessa capacidade de mediação. Ser móvel, adaptável, flexível, polivalente, empregável, autônomo, e estar dispostos a correr riscos significa a possibilidade de explorar redes para não haver ameaça de exclusão – sinônimo de morte em um universo reticular.

Imagem 6: Elementos da justificação por projetos identificados teoricamente



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

Deste modo, os ideais de “bom trabalho” e de “bom trabalhador”, que pautam as ações dos atores em seu cotidiano do trabalho, se configuram fundamentados nos valores acima expostos. O “bom trabalho” é aquele organizado por projetos, cujos desafios se renovam incessantemente e que demanda competências relacionais do trabalhador. Por sua vez, o “bom trabalhador” é aquele que dispõe de tais competências, ou seja, é o mediador, disposto ao risco e que vivencia positivamente a instabilidade. Tendo em vista o fim da dicotomia estabilidade-instabilidade e a responsabilização do indivíduo por sua segurança através da

idéia de mediação, o trabalho é associado à aventura, que se torna uma fonte central de excitação do engajamento ao capitalismo.

O delineamento teórico da justificação industrial e da justificação por projetos fornece à análise os parâmetros para identificar, a partir dos momentos críticos, os elementos que remetem a essas formas de justificação. Sendo assim, é possível passar à análise de como, empiricamente, estes elementos das justificações são mobilizados nas situações de trabalho dos quadros superiores de TI.

4.1.2 Os quadros superiores de TI e a mobilização da justificação industrial

Embora assumam-se o pressuposto de que o trabalho dos quadros superiores de TI é emblemático da justificação por projetos e de um novo modelo de capitalismo, elementos da justificação industrial permeiam o cotidiano deste trabalho em diferentes situações. A justificação industrial aparece, na maior parte das vezes, em tensão com elementos da justificação por projetos, que podem ser introduzidos tanto pelo próprio ator ou por seu parceiro de interação (sobretudo pela empresa). Mas também emerge em situações de infração da justificação por projetos, momentos críticos nos quais são os próprios quadros superiores entrevistados que aportam a justificação industrial em resposta ao parceiro de interação. O mesmo ocorre em momentos em que a realização da justificação por projetos é problemática para os atores, de modo que podem também nessas situações recorrer à justificação industrial. No entanto, a seguir são privilegiados os momentos em que a tensão entre a justificação industrial e a justificação por projetos estão na origem da disputa, ou seja, em que a coexistência de elementos de justificações distintas são a causa da situação de crise.

Na perspectiva da sociologia da crítica, as formas de justificação expressam a pluralidade de princípios de justiça que existem nas sociedades contemporâneas. No entanto, 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). Desse modo, estabelece-se uma tensão entre, pelo menos, duas formas de justificação. Em geral, nos momentos críticos de tensão analisados aqui – aqueles de tensão entre a justificação por projetos e a justificação industrial –, 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 (MC4³⁵, 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

³⁵ No apêndice 5, encontra-se uma caracterização de cada um dos momentos críticos analisados.

quando tu faz as coisas assim o retorno vem mais facilmente (MC4, 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* (MC5, 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! (MC5, 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 (MC13, 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 (MC13, 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 tranquilidade na gestão, na forma de gerir aqueles problemas (MC13, 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 (MC16, de tensão, TI como meio).

Contudo, quando colocada em relação com outros elementos da justificação por projetos, como a polivalência e a flexibilidade, a fragmentação do trabalho assume outra faceta. No momento crítico de infração da justificação por projetos em que o ator recorre à justificação industrial, o que se observa é que as idéias de polivalência do empregado e de flexibilidade da empresa em negociar prazo e orçamento com o cliente foram levadas ao extremo, gerando uma situação de trabalho com alto nível de estresse. Isso impossibilitou ao quadro superior que ele vivenciasse o trabalho por projetos como uma aventura, onde a pressão se reverte em “adrenalina” e por isso pode ser encarada positivamente. Ao contrário, o que a demanda por polivalência e a flexibilidade da empresa engendraram neste caso foi uma grande carga de trabalho, haja vista que o ator assumira diferentes funções em um único projeto.

[...] bom, eu estou numa empresa pequena, onde eu sou responsável por muita coisa e eu estava precisando tirar um pouco dessas responsabilidades e ser, bom, uma pecinha só de um negócio maior, onde a responsabilidade é menor [...] Eu vi duas coisas, na verdade, primeiro era baixar um pouco o estresse porque eu realmente estava muito, muito estressado. Então, eu fui pra [empresa de TI] pra isso. Porque como é uma coisa mais estruturada e tem toda uma equipe, são muito mais pessoas lá pra te auxiliar e tal, tu entra no esquema dos caras (MC6, de infração, TI como fim).

Observa-se que, com isso, o ator se engaja, mesmo que temporariamente, a um trabalho fragmentado, de modo que ser apenas uma “peça” da empresa assumiu um caráter positivo frente à exacerbação dos referidos elementos da justificação por projetos.

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... (MC27, 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 (MC27, 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. (MC3, 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 (MC28, de tensão, TI como fim).

Neste sentido, pode-se perceber que 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, como será demonstrado a seguir. 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 mesmo resgate pode acontecer com a fragmentação do trabalho, que assume caráter positivo frente à exacerbação da polivalência e da flexibilidade, mas que, no entanto, entra em tensão com o anseio em contribuir através de uma *performance* que diferencia o ator, levando a um engajamento à justificação por projetos. 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, e o mesmo ocorre com a rigidez das estruturas organizacionais.

4.1.3 Os quadros superiores de TI e a mobilização da justificação por projetos

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). Assim, nesta seção são privilegiados os momentos críticos em que a disputa se dá acerca da justificação por projetos, quais sejam, os momentos críticos de infração – analisados a seguir – e realização – examinados a diante –, sendo que o ator pode ou não recorrer à justificação industrial no transcórre-la.

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* (MC8, 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, tá? 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 angustiado, porque não tinha coisas novas pra trabalhar (MC9, 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] (MC9, 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? (MC14, 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”, como exposto anteriormente.

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 (MC14, 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 (MC27, de tensão, consultoria de TI).

Por outro lado, a transitoriedade também pode estar associada ao alcance de um outro formato de trabalho ideal que não o trabalho em uma empresa (como assalariado ou pessoa jurídica individual), mas sim o empreendedorismo, que também assume o caráter cíclico dos projetos. Criar uma empresa pode ser um projeto cujo encerramento já está planejado.

Toda a vez que eu peguei um emprego eu tinha a idéia de juntar um pouco de dinheiro pra, depois, montar um negócio com ele. Nunca levei muito como: *ah, vou fazer carreira na empresa*. Não foi uma coisa que eu fiquei pensando e quando eu fui procurar um emprego foi: *bom, vou juntar um dinheiro pra quando puder montar um negócio [...]* Mas depois quando encerrar o ciclo [desse negócio] a idéia é montar outro negócio também (MC6, de infração, TI como fim).

Na justificação 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 justificação, 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 (MC2, 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 justificação 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 conflitando.

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 conflitando muito... (MC10, 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 (MC9, de infração, TI como meio).

É interessante notar que o desrespeito do princípio de reconhecimento do trabalho da justificação 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. O mesmo ocorre quando a posição de intermediação do quadro superior não é reconhecida no sentido de que o desempenho deste papel é ignorado pela organização, que não estabelece que o intermediador é um gerente.

Com autonomia, [a empresa] não tinha chefia de TI, então, ficou no meu colo mesmo eu sendo o analista, sem ficar escancarado que o supervisor, o coordenador era eu, mas *oh, toca aí o barco e vai fazendo o que tu acha que tem que fazer*. E aí lá fui eu de novo, tendo autonomia, liberdade, ganhando 30% a mais do que eu ganhava. [...] Em 2004, eu fiz três anos, me dediquei, mostrei o meu trabalho, fiz um monte de coisa, fui crescendo, fui me dando bem. 2004, eu disse: pá, e eu já assumindo as funções de chefia, e, ah, mas *eu quero! Assim, vocês põem pra mim que eu sou gerente, quero virar gerente*. A empresa vai crescer e eles vão precisar criar um gerente, e eu não virava gerente! Aí eu disse *pô, quero ser gerente também, né?* [risos de todos]. Aí eu senti que, bah, não ia, não ia, meio enrolado, e aí eu fui pro mercado de novo (MC17, de infração, TI como meio).

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, como destacado acima, 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 justificação 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 ta planejando coisa pra tirar vantagem... Então, conseguiu 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... (MC23, 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. Umás 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 (MC6, 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, tá?

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 (MC13, de tensão, TI como fim).

Em outro caso em que a flexibilidade também é exacerbada, o ator a associa à desonestidade, uma vez que sua avaliação é de que o plano de negócios da empresa deve ser respeitado, o que significa ter um número de clientes reduzidos e que vai de encontro às expectativas de seu parceiro de interação, de aumento das vendas.

Se uma coisa é pra ser séria, se é pra ser honesta, se é pra ser coerente, tem que tratar bem o cliente e tudo, mas também fazer negócios. Fazer negócios, mas sem tirar vantagens demais. [...] a gente já tinha um plano, todo ele bolado, planejado, para trabalhar durante 2 a 3 anos, para ter três clientes no Brasil, porque o ciclo de negociação desses projetos é muito longo, são projetos de milhões [...] Então nós estávamos com esse plano bem dentro do planejado. Só que aí entrou esse meu querido amigo, cubano, que não tava mais interessado. Tinha que vender, vender, vender e "não precisa te preocupar que eu entrego"... Não! Cara, eu moro no Brasil. Os clientes compram da gente aqui porque confiam na gente, sabem que se a gente vai vender, vai ter condições de entregar. Se eu vender mais dois projetos- outro projeto aqui que eu vendesse naquele ano, não ia ter infraestrutura nem recurso pra fazer a implantação (MC25, de infração, 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... (MC11, de infração, TI como fim).

Assim, 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.

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 (MC19, 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 baita 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] (MC19, 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 (MC20, 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 (MC19, 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 (MC29, 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 (MC22, 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 (momentos críticos 19 e 20), 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 (MC20, 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.

4.2 As relações com a dimensão moral do trabalho

Na seção anterior procurou-se demonstrar *o que* despertava a atividade crítica dos quadros superiores de TI, ou seja, que elementos da dimensão moral do seu trabalho se apresentavam de forma problemática em suas interações cotidianas no espaço de trabalho. Deste modo passa-se agora à análise de *como* a atividade crítica é empreendida por esses atores por meio das operações críticas.

Na perspectiva da sociologia da crítica, a capacidade crítica assume traços de característica antropológica (BOLTANSKI & THEVENOT, 1999), uma vez que se trata de uma competência humana, que se aproxima da idéia de *self* – o agente humano responsável – de Taylor (2007). O objeto de análise desta seção consiste na atividade crítica, que se refere ao exercício cotidiano da capacidade crítica. Por sua vez, a atividade crítica é empreendida, em situações de crise, através das operações críticas, que são três: a justificação – o engajamento positivo à uma forma de justificação do capitalismo –; a crítica – o recuo à uma forma de justificação, demonstrando a lacuna existente entre as expectativas morais do ator e

a realidade –; e o senso de realidade – uma leitura realista na qual o ator opta por não elaborar uma denúncia uma vez que não seria compreendido por seus parceiros de interação. Essas operações críticas permitem aos atores inserirem uma situação no quadro lógico de uma forma de justificação do capitalismo, de modo que possibilitam perceber a relação que os atores estabelecem com a dimensão moral da vida social. Nesse sentido, analisa-se a seguir as relações que os quadros superiores de TI estabelecem com os elementos da justificação industrial e/ou por projetos que estão em jogo em uma determinada situação, através das operações críticas empreendidas em momentos de crise. De acordo com Boltanski (2002), críticas, justificações e sentidos de realidade *acompanham* a ação, de modo que são uma dimensão crucial dela, mas não a determinam, haja vista que na ação fatores de natureza econômica, o interesse e as relações de força compõem sua complexidade. Assim, propõe-se identificar a ação que está sendo acompanhada pelas operações críticas que serão examinadas a seguir. No entanto, da mesma forma que os atores estudados compõem uma teia de interposição de elementos de cada justificação, eles elaboram outras formas de se relacionar com esses elementos, que se aproximam daquelas identificadas na perspectiva da sociologia da crítica, mas que sugerem gradações e fusões entre operações críticas, que também serão analisadas aqui (todas essas variações serão destacadas em negrito).

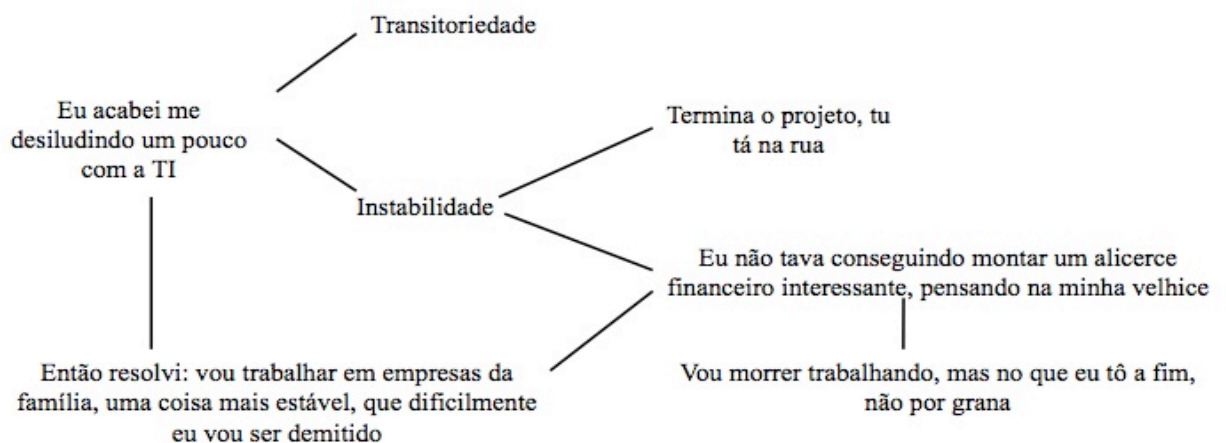
Deste modo, pretende-se abordar a terceira dimensão de análise dos momentos críticos: a *performance*, que consiste na forma como o ator manifesta (ou não) seu descontentamento para o mundo exterior após ter avaliado que algo estava errado naquela situação. Propõe-se que as relações que os quadros superiores de TI estabelecem com a dimensão moral do seu trabalho são múltiplas e dinâmicas, de modo que o intuito aqui é abarcar a pluralidade dessas formas na realidade empírica estudada. Deste modo, a partir das árvores de associação de idéias, que permitem observar a interposição de elementos e operações críticas, demonstra-se como essas relações se constituem nos diferentes tipos de situações – momentos críticos de tensão, de infração e de realização da justificação por projetos. Foram selecionados os casos que ilustram as dinâmicas entre justificações e operações críticas, e que representam a pluralidade de formas que essas operações assumem no cotidiano do trabalho dos quadros superiores de TI.

4.2.1 As operações críticas em momentos de tensão entre justificação industrial e justificação por projetos

Os momentos críticos de tensão apresentados a seguir ilustram a dinâmica entre justificação industrial e justificação por projetos no trabalho dos quadros superiores de TI. O intuito, portanto, é perceber, além da dinâmica entre as justificações, a dinâmica das formas como os atores se relacionam com elas através da análise de sua atividade crítica. Para tanto, os momentos críticos serão tratados como casos típicos da forma como essa dinâmica se estabelece.

Quando o ator percebe que sua expectativa de estabilidade profissional é – após três demissões consecutivas – novamente frustrada, desta vez por uma empresa que não lhe paga o salário, estabelece um recuo em relação à justificação por projetos. Esse recuo se dá através de uma desilusão com a transitoriedade e a instabilidade do setor de Tecnologia da Informação, que culmina numa **crítica** a esses elementos. Ao recuar, o ator se engaja a elementos da justificação industrial, como a estrutura e a estabilidade, de modo que deixa o setor e vai trabalhar em uma empresa familiar a fim de construir um “alicerce financeiro”. No entanto, o quadro superior estabelece esse recuo em relação à justificação por projetos como forma de alcançar um objetivo que é por ela proposto: o trabalho por prazer e não por necessidade, que, como discutido anteriormente, possibilita aprendizado e realização de si para o ator estudado.

Imagem 7: Árvore de associação de idéias do momento crítico 4

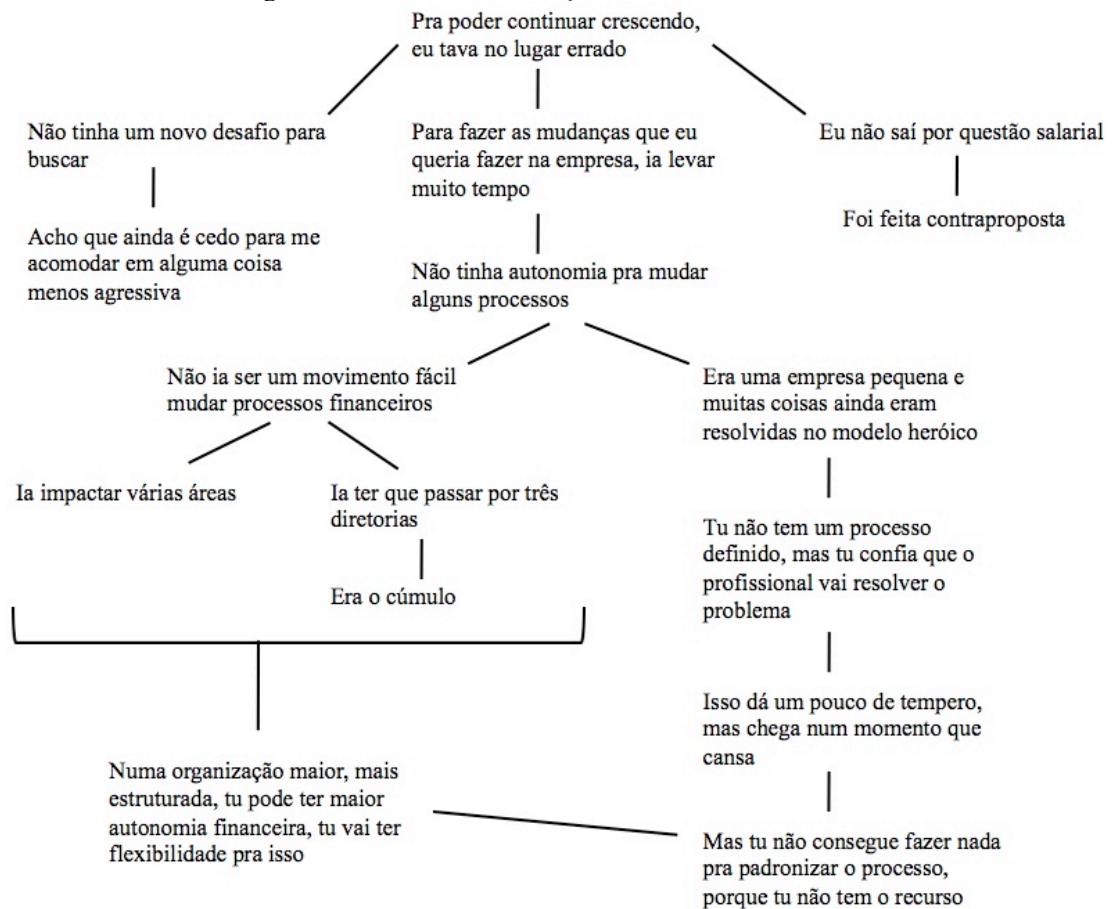


Fonte: Elaboração própria

Observa-se-, portanto, um recuo em relação à transitoriedade e instabilidade positivamente valoradas na justificação por projetos que é estabelecido com a finalidade de alcançar o seu ideal de “bom trabalho”. Esse **desengajamento parcial** da justificação por projetos é intermediado por uma **justificação** da justificação industrial, que se dá através do

engajamento positivo às noções de estrutura e estabilidade como formas de conduzir a vida, para além da dimensão profissional.

No caso abaixo, as interposições são ainda mais dinâmicas. O ator estava inserido em uma empresa de TI de porte médio, onde a única forma de manter sua trajetória de ascensão profissional seria tornar-se acionário da empresa. Deste modo, avalia que, após 11 anos, é necessário mudar de emprego, e passa a retomar seus descontentamentos com a empresa como meio de construir o sentido da sua mudança. A empresa não mais lhe proporcionava desafios, de modo que, ao se engajar na justificação por projetos, considera que não deve se acomodar; e não lhe garantia autonomia para mudar processos que acreditava ser necessário. Por um lado, gostaria de mudar processos financeiros a fim de flexibilizá-los, engajando-se novamente na justificação por projetos, através das idéias de autonomia e flexibilidade. Por outro, almejava padronizar outros processos, recuando em relação a esses mesmos elementos da justificação por projetos. Por fim, o ator se engaja na estruturação da empresa, figura de apoio da justificação industrial, mas apenas como meio de alcançar os elementos da justificação por projetos em relação aos quais se engaja e recua, simultaneamente: autonomia e flexibilidade.

Imagem 8: Árvore de associação de idéias do momento crítico 13

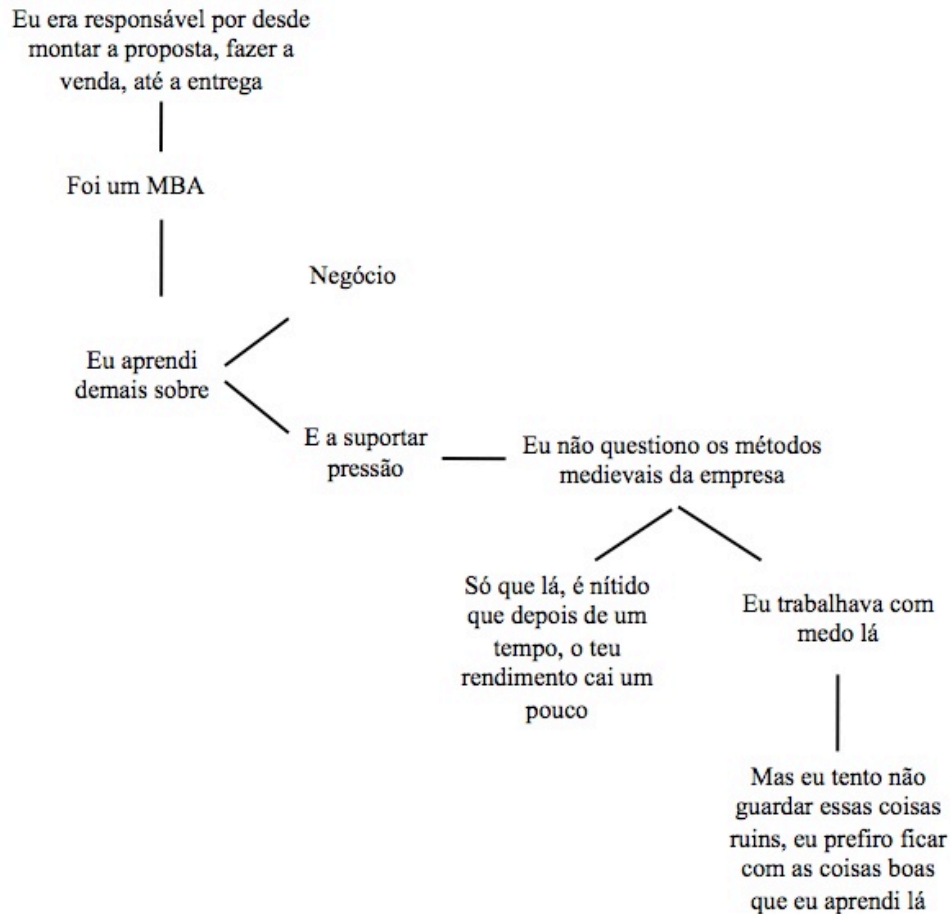
Fonte: Elaboração própria

Assim, sua **crítica** à rigidez da organização, conseqüência do modelo industrial de capitalismo, é entrecortada por seu **engajamento** à idéia de estruturação da empresa de grande porte. No entanto, engaja-se a esta como meio de acessar elementos da justificação por projetos: a flexibilidade e a autonomia. O ator empreende uma **justificação parcial** da justificação por projetos, uma vez que seus elementos são mobilizados negativamente na estrutura híbrida da empresa na qual estava inserido (desestruturada e, ao mesmo tempo, rígida), mas positivamente num contexto organizacional que guarda elementos da justificação industrial.

Neste último caso de momento crítico de tensão, pode-se observar que o ator vivenciou um dilema ao avaliar que a demanda por eficiência, princípio industrial, lhe causava medo, mas que, ao mesmo tempo, podia aprender com o trabalho, o que lhe aproximava de um ideal da justificação por projetos. Sendo assim, mesmo que perceba a infiltração de um elemento da justificação industrial em uma situação que deveria ser pautada pela justificação por projetos – uma empresa de TI de grande porte, na qual exercia uma função de intermediação – avalia que seu trabalho lhe possibilitou aprendizado e conseqüente

crescimento profissional, de modo que não elabora denúncia e não empreende nenhuma ação com vistas a mudar a situação. Trata-se, portanto, de um **senso de realidade**, por considerar que sua denúncia seria contraposta à dimensão positiva daquela experiência.

Imagem 9: Árvore de associação de idéias do momento crítico 3



Fonte: Elaboração própria

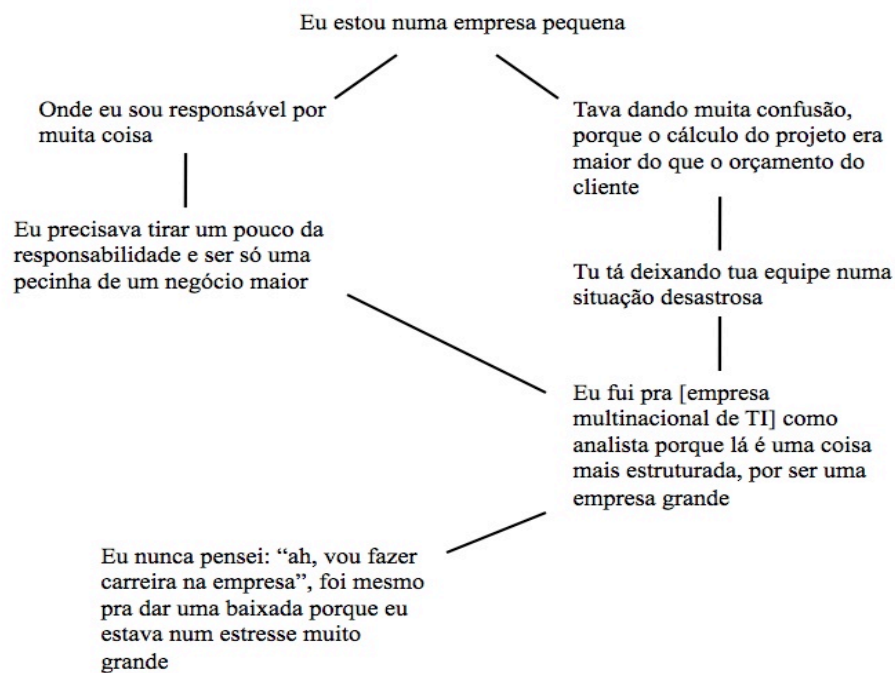
Deste modo, nessas situações de tensão entre justificações, a relação dos quadros superiores de TI com a dimensão moral do seu trabalho consiste em construir uma teia de relações múltiplas na qual justificações da justificação por projetos são entrecortadas por engajamentos à justificação industrial. É interessante notar que as justificações não são mobilizadas pelos atores como um bloco unívoco, mas que um mesmo elemento pode assumir diferentes facetas dependendo dos outros fatores entrelaçados na situação de tensão. Trata-se do esforço do ator de construção de um sentido único para uma vivência que já é em si mesma entrecortada por duas lógicas distintas.

4.2.2 As operações críticas em momentos de infração da justificação por projetos

Os momentos críticos de infração da justificação por projetos permitem acessar os elementos desta justificação que são mais problemáticos na vivência dos quadros superiores de TI. Deste modo, a partir deles pode-se examinar como os atores se relacionam com esses elementos através das relações que constroem.

Inserido em uma empresa de TI de pequeno porte, o quadro superior assiste a empresa negociar um projeto com um cliente: enquanto o cálculo havia sido de uma equipe de vinte pessoas para finalizar o projeto em cinco anos, o projeto foi fechado com um orçamento que cobria uma equipe de oito pessoas, para concluí-lo em dois anos. Desse modo, o ator considera que a empresa o colocou numa situação de estresse, uma vez que a idéia de flexibilidade da empresa foi levada ao extremo, do mesmo modo que lhe designou diferentes funções dentro da equipe de desenvolvimento de software, o que exacerbou a polivalência, elementos positivamente valorados na justificação por projetos. Com isso, o ator avalia que precisava, para superar o estresse vivido nas condições acima descritas, executar um trabalho mais específico, no qual não tivesse tantas responsabilidades, em uma empresa de grande porte, que oferecesse o suporte de uma equipe que pudesse fragmentar o trabalho.

Imagem 10: Árvore de associação de idéias do momento crítico 6

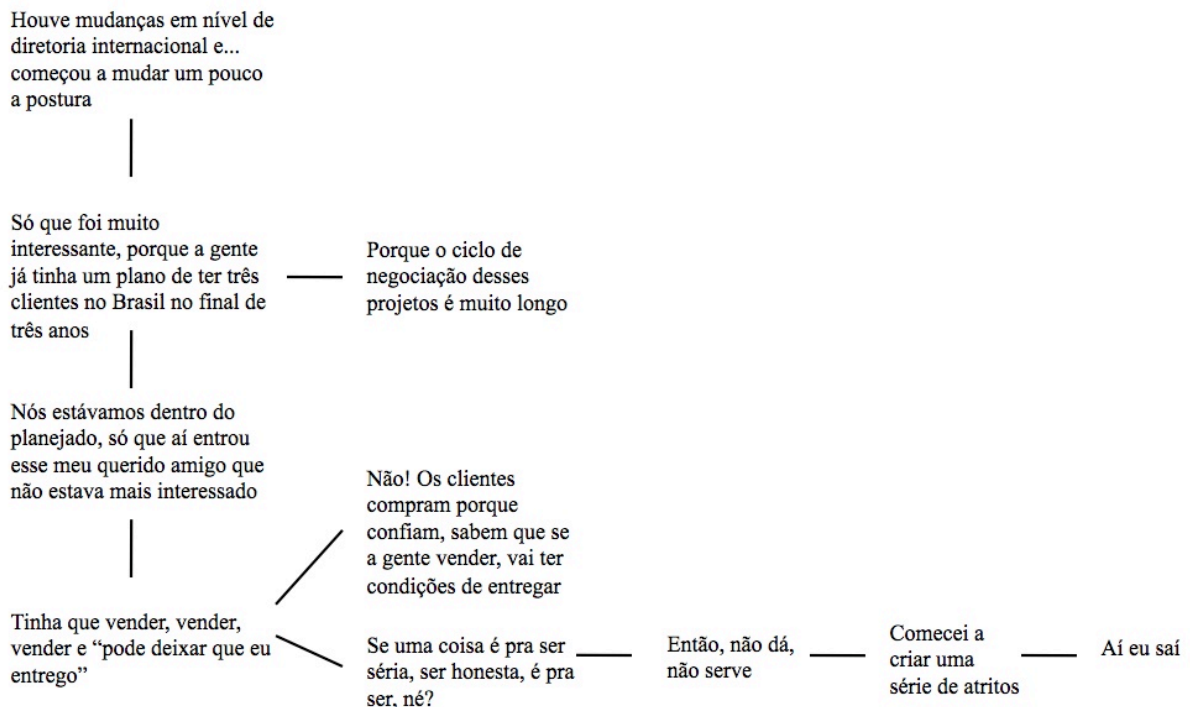


Fonte: Elaboração própria

Desta forma, o ator estabelece um **recoo crítico** frente à justificação por projetos, sobretudo em relação à flexibilidade e polivalência por ela demandada, **engajando-se** à justificação industrial através do trabalho fragmentado em uma empresa de grande porte, que aqui remetem à organização. Isso ocorre porque o parceiro de interação, ao levar às últimas conseqüências alguns elementos da justificação por projetos, cria um ambiente de trabalho em que não é possível estabelecer relações de confiança entre quadro superior e equipe. No entanto, ao mesmo tempo que o ator recua em relação à flexibilidade e polivalência da justificação por projetos, se **reengaja** a esta justificação ao construir o sentido de sua nova inserção profissional: algo transitório, que é apenas um meio de combater o estresse que havia vivenciado no trabalho anteriormente.

Em outro caso em que o momento crítico também é engendrado pela exacerbação da idéia de flexibilidade da justificação por projetos, observa-se que a disposição do parceiro de interação em alterar o plano de negócios da empresa, gera descontentamento com o trabalho para o quadro superior. O ator estabelece conflitos, defendendo que é necessário ser menos flexível em relação ao planejamento estratégico da empresa.

Imagem 11: Árvore de associação de idéias do momento crítico 25



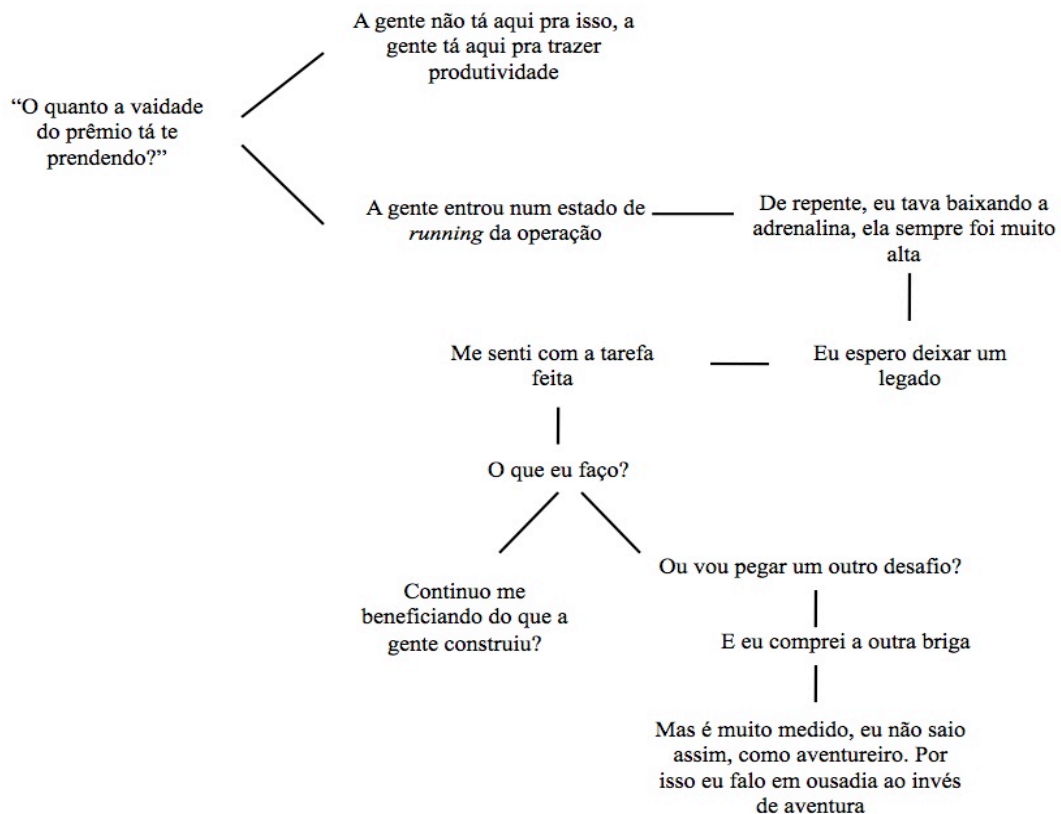
Fonte: Elaboração própria

Sendo assim, frente à exacerbação da flexibilidade, que o impossibilita criar uma relação de confiança com seus clientes, o quadro superior de TI empreende um recoo em

relação à justificação por projetos. Este recuo se dá através da **crítica** à flexibilidade que é levada ao seu extremo e se confunde com desonestidade nesta situação. Após os conflitos travados com o parceiro de interação, o quadro superior decide não renovar seu contrato, em dezembro de 2009, e até o momento da entrevista, em março de 2011, estava desempregado.

Em outro caso de infração, o momento crítico não se inicia “quando algo dá errado” (BOLTANSKI & THEVENOT, 1999), e sim quando tudo está dando certo. Quando não há mais problemas a serem resolvidos é que há um estranhamento que provoca a virada retrospectiva do ator. O trabalho do quadro superior de TI é resolver problemas, e quando eles não existem, seu trabalho está pronto e é necessário avaliar qual o próximo passo, e o ator conclui que é necessário enfrentar um novo desafio, uma vez que não pode se acomodar com o trabalho. Assim, o ator empreende uma **justificação** da justificação por projetos por engajar-se à mobilidade, à necessidade de novos desafios, mas ele opera um **recuo** a essa mesma justificação por relativizar a idéia de trabalho como aventura: esta deve ser complementada pelo sentimento de “deixar um legado”, e não pode ser associada à irresponsabilidade de não cumprir os compromissos porque surgiu um novo desafio.

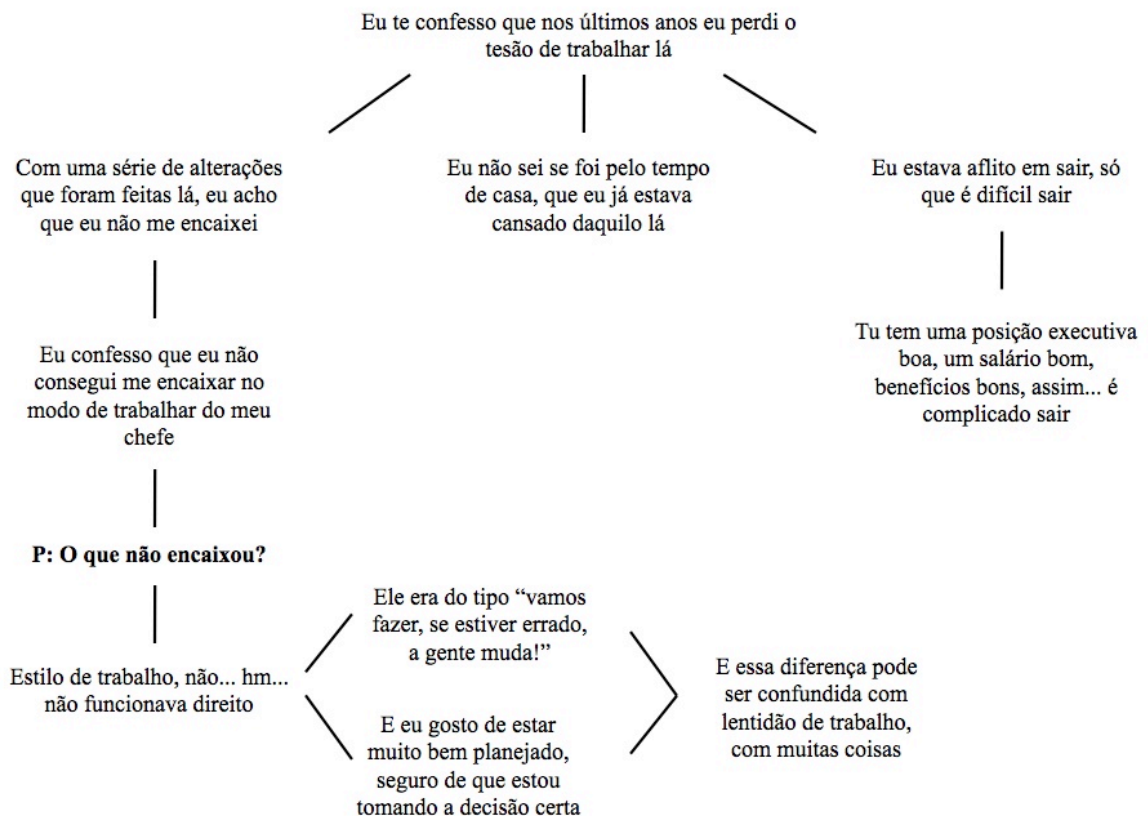
Imagem 12: Árvore de associação de idéias do momento crítico 14



Fonte: Elaboração própria

Como colocado na seção anterior, há momentos críticos que são engendrados quando o próprio ator infringe elementos da justificação por projetos. Neste caso, o quadro superior relata uma dificuldade de relacionamento com o chefe, e que já não gostava do seu trabalho, mas que tinha receio em procurar um novo emprego, tendo em vista a posição executiva e os benefícios que tinha. Senso assim, não se estabelece conflito entre os envolvidos na situação, e o ator não elabora uma denúncia porque avalia que ele mesmo está desrespeitando o que é considerado um “bom trabalhador” na justificação por projetos: não foi adaptável e não demonstrou iniciativa, e ao mesmo tempo teve receio em correr riscos, não se engajando na idéia de que não deve se acomodar com o trabalho. Ou seja, não engajou-se à mobilidade quando avaliou que era hora de mudar de emprego, desrespeitando a idéia de buscar satisfação com o trabalho. Assim, empreendeu um **senso de realidade**, haja vista que se elaborasse uma denúncia, seria contra si mesmo.

Imagem 13: Árvore de associação de idéias do momento crítico 11

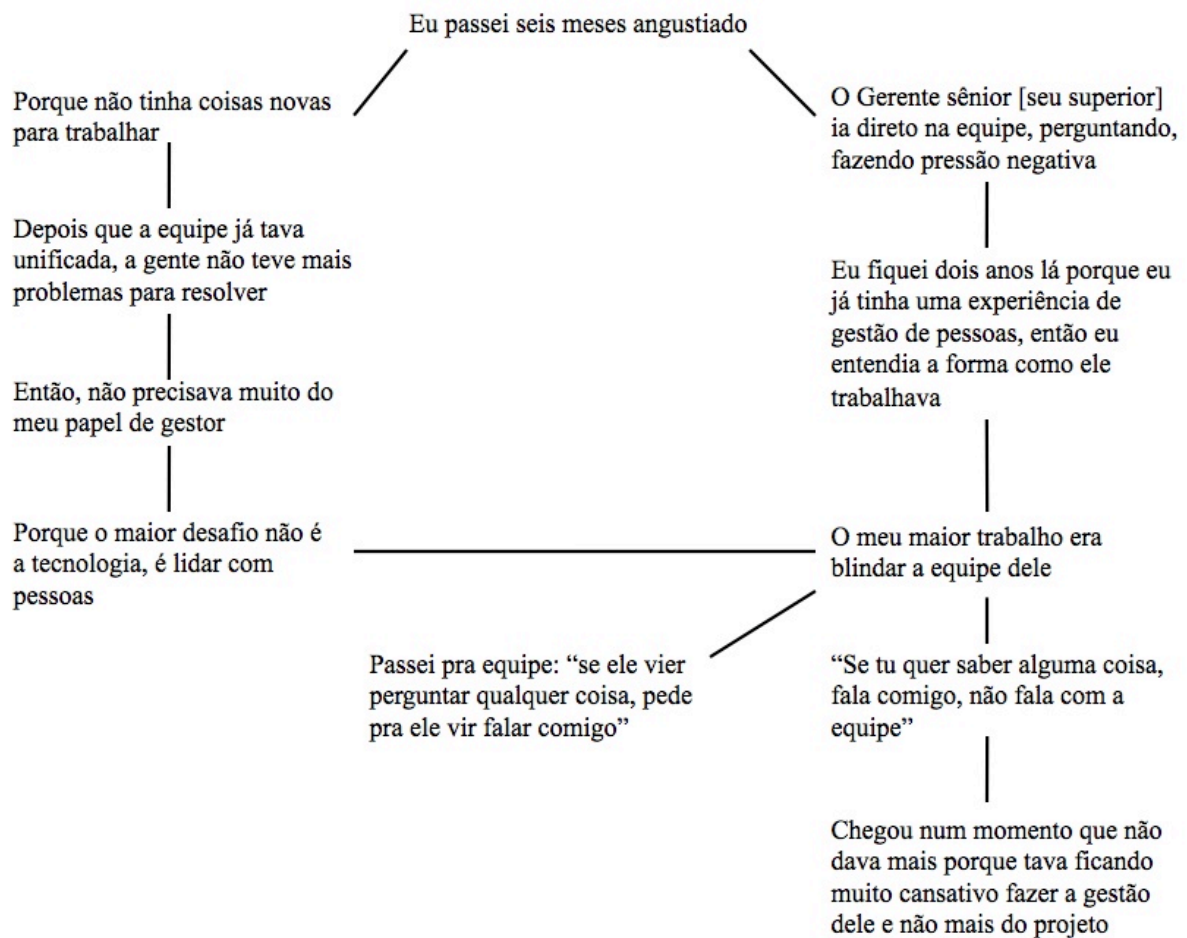


Fonte: Elaboração própria

Em outra situação de infração, o quadro superior se vê diante de dois problemas em seu trabalho: não há novos desafios na empresa e seu superior não respeita sua posição de

intermediação com a equipe de trabalho. O ator demanda à empresa uma outra posição, já que era desrespeitado pelo parceiro de interação, elaborando uma denúncia na qual se engaja ao princípio de mediação. Ao não ser atendido, o quadro superior se engaja à mobilidade da justificação por projetos e muda de emprego. Deste modo, há uma dupla **justificação** da justificação por projetos: o engajamento à capacidade de mediação e à mobilidade.

Imagem 14: Árvore de associação de idéias do momento crítico 9



Fonte: Elaboração própria

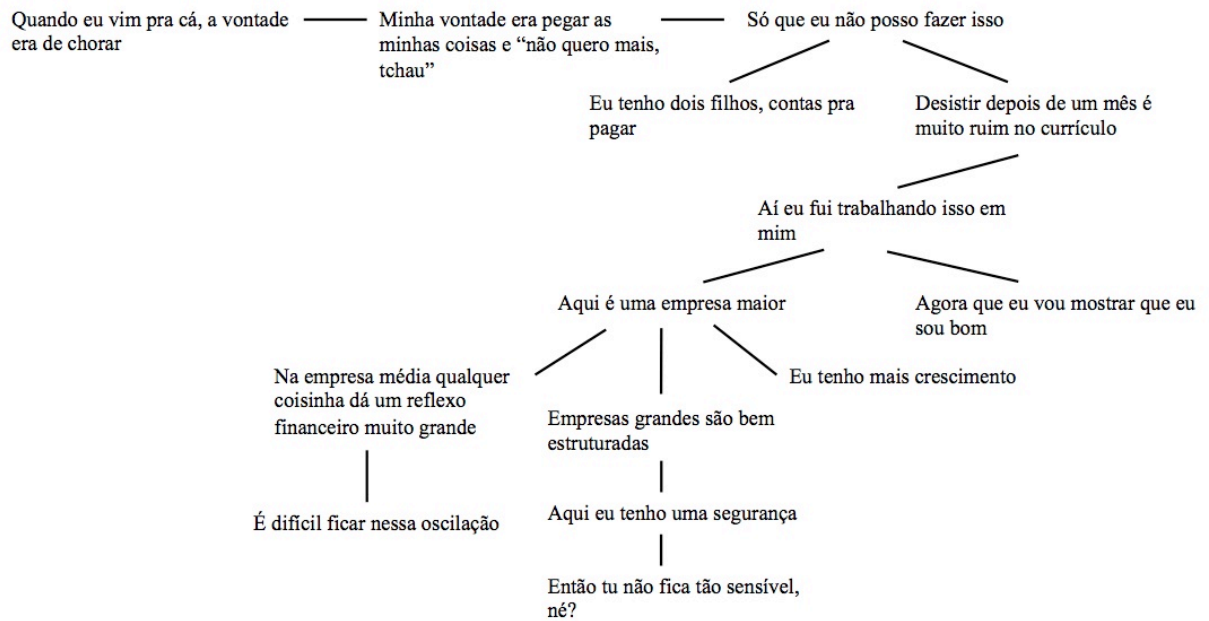
Observa-se que nos momentos críticos de infração as dinâmicas construídas são menos complexas que nos momentos críticos de tensão, haja vista que apenas uma justificação se faz presente e que, se outra é introduzida, isso foi feito pelo ator que nela se apóia para construir sentido à sua experiência. Mas, da mesma forma que ocorre nos momentos de tensão, percebe-se que a justificação não é mobilizada integralmente, de modo que quando o ator se desengaja de um elemento, acaba por engajar-se em outro, uma vez que negar a justificação por projetos seria negar o esquema que dá sentido às condutas dos

envolvidos nas situações descritas. Igualmente, as críticas não remetem a uma justificação em si mesma, mas à forma como os parceiros de interação – ou mesmo o próprio ator – mobilizam os elementos que a compõem.

4.2.3 As operações críticas em momentos de realização da justificação por projetos

Os momentos críticos de realização da justificação por projetos são aqueles em que elementos, sobretudo ligados às promessas de bem estar desta justificação, se efetivam, engendrando um momento crítico, porque despertam a atividade crítica do ator. Trata-se, então, de analisar as relações dinâmicas construídas pelos atores nessas situações.

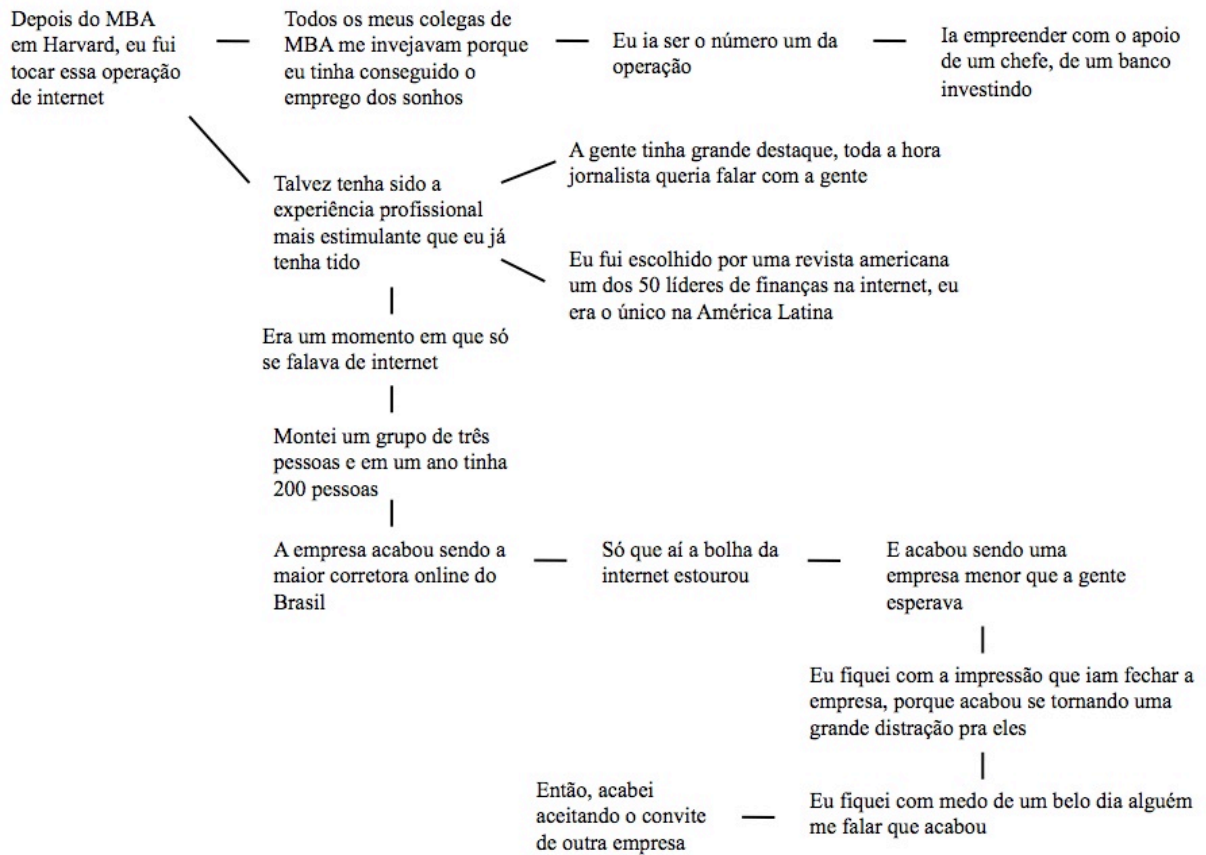
Neste momento crítico, o ator, que demandava novos desafios à empresa, foi demitido. Após conseguir se reinserir, estava diante da nova tarefa, contudo, embora o desafio tivesse sido encontrado, ao invés de ver a promessa de um bom trabalho se realizar, o ator se frustra. Primeiramente, sua intenção é renunciar ao emprego, estabelecendo um **recuo** em relação à justificação por projetos que ali se realiza sob a forma de um trabalho desafiador. Contudo, avalia que não pode fazê-lo, haja vista que, primeiro, precisa do emprego e, segundo, não pode comprometer sua empregabilidade. Como explicaria, numa futura entrevista de emprego, o porquê de ter desistido do trabalho anterior? Deste modo, o ator empreende um **senso de realidade** em relação à justificação por projetos. Enquanto um elemento é sistematicamente questionado – a necessidade de novos desafios (como demonstrado no item 4.1.3) –, outro **reengaja** o ator a esta justificação – a empregabilidade. No entanto, neste caso a justificação por projetos não consegue sustentar sozinha a construção de sentido do ator, que recorre à estruturação e estabilidade da empresa como forma de viver positivamente seu trabalho que, num primeiro momento, lhe causara frustração. Deste modo, empreende uma **justificação** da justificação industrial.

Imagem 15: Árvore de associação de idéias do momento crítico 20

Fonte: Elaboração própria

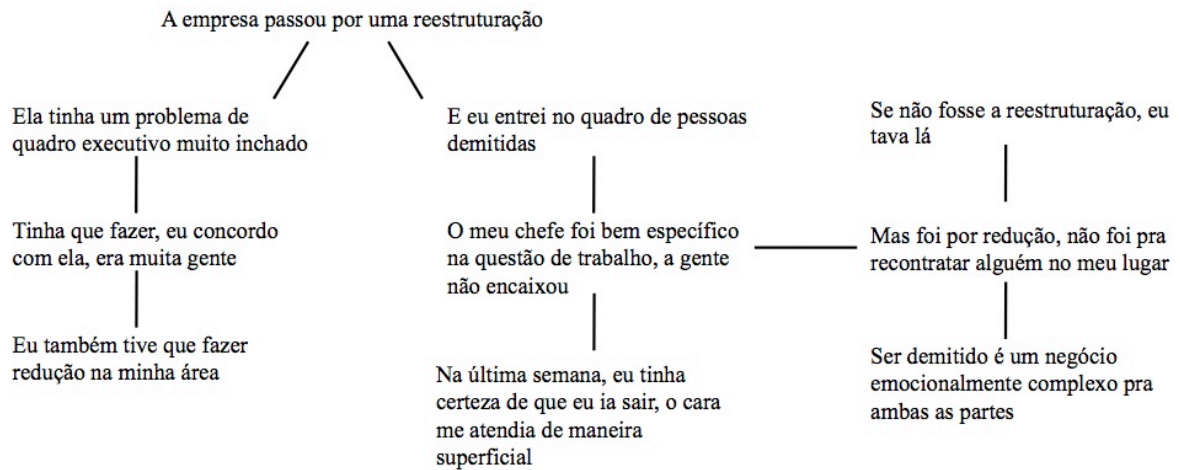
Quando decidi ir para os Estados Unidos cursar um MBA, o quadro superior recebeu uma oferta da empresa em que trabalhava: ela pagaria parte do seu curso, desde que retornasse ao término deste. Redigiu-se um contrato e estipulou-se uma multa rescisória. Nos Estados Unidos, conhece o diretor de um banco, que lhe convida para montar uma corretora online, no final dos anos 1990. Esse diretor paga a multa rescisória, e o quadro superior parece ter o “emprego dos sonhos”: um trabalho “estimulante” e formalmente reconhecido pela imprensa. Contudo, em 2001, ocorreu o chamado estouro da bolha da internet, e, embora a operação tenha sobrevivido, seu lucro não correspondia ao investimento nela feito. Aqui, o ator avalia que correu um risco e que não havia tido sucesso nele, e passou a sentir-se incerto quanto à continuidade da empresa. Ou seja, o risco e a incerteza concretizavam-se em frente ao quadro superior, que passa a temer pelo seu emprego. Frente ao temor de ficar desempregado, o ator **recua parcialmente** em relação à justificação por projetos, haja vista que se formou uma lacuna entre a expectativa de sucesso e a realização do risco. Contudo, quando surge uma nova oportunidade, **reengaja-se** à justificação por projetos ao aderir à mobilidade.

Imagem 16: Árvore de associação de idéias do momento crítico 29



Fonte: Elaboração própria

Neste momento crítico de realização, um dos princípios da justificação por projetos é levado às suas últimas conseqüências: a idéia de que as empresas capazes de atender às demandas do mercado dispõem de estrutura rasa e são flexíveis. Aqui, a disposição da empresa à reestruturação se realiza, para alguns, em demissão. Trata-se de uma experiência “emocionalmente complexa” para o quadro superior entrevistado, haja vista que ao mesmo tempo em que sofre diretamente as conseqüências de realização deste elemento, concorda que ele devia ser efetivado naquela situação. Ou seja, o ator concorda que a reestruturação que lhe demitiu deveria acontecer. Deste modo, empreende um **engajamento realista** à justificação por projetos: a reestruturação foi necessária para a empresa se tornar mais flexível, e por isso demonstrar seu descontentamento em relação à sua vivência não lhe pareceu plausível.

Imagem 17: Árvore de associação de idéias do momento crítico 12

Fonte: Elaboração própria

Assim, é interessante notar que, nos momentos críticos de realização da justificação por projetos, a relação que os quadros superiores estabelecem com a dimensão moral do seu trabalho é de recuos sucedidos por engajamentos em diferentes graus de críticas e justificações. Da mesma forma que nos momentos críticos de infração, os atores recorrem a elementos da justificação industrial para tecerem o sentido de uma experiência cuja vivência vem permeada de sofrimento pela frustração das expectativas do ator, formadas pelo ideal de “bom trabalho” da justificação por projetos.

Ao abordar os referidos tópicos, este estudo propôs-se a examinar as permanências da justificação industrial em um trabalho que é a forma empírica mais representativa da justificação por projetos, bem como a disseminação dos princípios da nova forma de justificação do capitalismo. Para tanto, analisou-se os momentos em que ambas justificações coexistem, provocando tensões entre valores distintos, situações em que valores da justificação por projetos são infringidos pelos atores ou por seus parceiros de interação e momentos em que a realização de um elemento da justificação por projetos não é acompanhada pela efetivação de suas promessas morais. Esses momentos críticos foram analisados por serem a porta de entrada da observação da atividade crítica dos quadros superiores de TI, conceito por meio do qual se buscou compreender a relação com a dimensão moral do trabalho.

Assim, 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, 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.

Por sua vez, concluiu-se que a relação dos quadros superiores de TI com a dimensão moral do seu trabalho se estabelece através de uma dinâmica de interposições: i) interposição e entrelaçamento entre elementos da justificação industrial e da justificação por projetos, tendo em vista que elementos da justificação industrial são mobilizados pelos atores como forma de construir sentido em todos os tipos de momento crítico; e ii) movimentação entre diferentes graus de crítica, justificação e realismo em relação com os elementos de cada uma das justificações. Através dessa dinâmica de interposições os quadros superiores de TI constroem sentidos múltiplos para a dimensão moral do seu trabalho, mas esse sentidos são, eles mesmos, provisórios, haja vista que cada elemento é mobilizado diferentemente dependendo de situações e de com que outros elementos ele está sendo colocado em relação. Desse modo, essa relação é ilustrativa da diversidade e complexidade da realidade vivenciada por esse ator que emblematiza os ideais da justificação por projetos, sem que isso exclua a vivência de temores frustrações e questionamentos frente a tais ideais. Sendo assim, o intuito desse estudo foi explorar e demonstrar essa complexidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo fundamentou-se no entrelaçamento de duas questões distintas: a primeira se refere às transformações pelas quais o capitalismo vem passando nos últimos quarenta anos, especificamente na dimensão do trabalho; já a segunda diz respeito à tese de que a vida social é indissociável de pressupostos morais. A partir desses dois pilares, adotou-se o pressuposto de que o trabalho dispõe de uma dimensão moral imanente, uma vez que é fonte de reconhecimento intersubjetivo. Desse modo, a questão à qual se buscou responder foi a de como os quadros superiores de TI, atores que emblemizam a nova configuração do capitalismo, se relacionam com os princípios normativos de seu trabalho, tendo em vista a emergência em curso de uma justificação por projetos e as permanências de elementos da justificação industrial na sua vivência cotidiana.

Sendo assim, primeiramente tratou-se de discutir a primeira questão estruturadora desta dissertação, qual seja, as transformações do capitalismo, que foram abordadas a partir de três teses distintas, mas que se mostraram complementares. Enquanto a tese da sociedade da informação, de Manuel Castells (2008), centrava-se nas transformações econômicas, tecnológicas e organizacionais do capitalismo a partir dos anos 1970, a tese do novo espírito do capitalismo, de Boltanski e Chiapello (1999), se dedicava à análise das transformações da base normativa do capitalismo, numa comparação entre os anos 1960 e 1990. Deste modo, sua combinação permitiu articular as dimensões econômica e normativa do capitalismo na análise. Complementando a compreensão dos aspectos normativos, a tese dos paradoxos do capitalismo, de Hartmann e Honneth (2006), demonstrou como o desenvolvimento econômico e moral do período social-democrata trouxe, nos países ocidentais desenvolvidos, ganhos de autonomia e emancipação que são revertidos em injunções no capitalismo por projetos, e auxiliou a refletir sobre um terceiro tipo de momento crítico, o de realização. Percorrendo o caminho de articulação dessas três teorias distintas, foi possível, ainda, reconstituir o contexto no qual se inserem os quadros superiores de TI.

A análise de estudos sobre os quadros superiores de TI permitiu caracterizar o objeto empírico desta investigação. A partir desses estudos, os quadros superiores de TI puderam ser definidos como trabalhadores de confiança cujo trabalho consiste na tradução e interpretação de regras da empresa aos trabalhadores de execução e na intermediação entre empresa, cliente e equipe. Observou-se que, marcado por políticas de *management* centradas no trabalho por projetos, o setor de TI, no qual se inserem os atores investigados, caracteriza-se por um

mercado de trabalho dinâmico, no qual a transitoriedade dos projetos e a falta de profissionais qualificados faz dos quadros superiores de TI profissionais altamente valorizados. De acordo com os estudos trazidos, esses atores engajam-se positivamente às demandas subjetivas de flexibilidade, adaptabilidade, polivalência, disposição ao risco, vivência da incerteza e da pressão como aventura da justificação por projetos. Da mesma forma, esses atores despontariam como objeto de análise privilegiado para a compreensão da nova configuração do capitalismo por vivenciarem, a partir dessas demandas de forte mobilização subjetiva, um processo de fortalecimento do “eu” (MOSSI, 2009; NEVES, 2011; ROSENFELD, 2009; 2011).

Para fundamentar teoricamente a segunda questão estruturadora da pesquisa, qual seja, a de que a vida social é indissociável de valores e normas morais empreendeu-se uma breve retomada da forma como diferentes perspectivas sociológicas abordam o tema da moral, a partir da qual a sociologia da crítica foi escolhida como modelo mais apropriado para dar conta da questão de como os quadros superiores se relacionam com a dimensão moral do seu trabalho. Associando essa perspectiva à noção de *self* de Taylor (2007), foi possível estabelecer que a moral acompanha a ação humana numa relação, que se dá através da avaliação forte, que tem por parâmetro um ideal de “bom trabalho”. Assumiu-se também o pressuposto de os atores comuns dispõem de uma capacidade crítica – de avaliar uma situação, perceber que algo não vai bem e denunciar o desencontro entre expectativas morais e realidade –, adotando-se os conceitos de atividade crítica, que se desdobra nas operações críticas de justificação, crítica e senso de realidade, e de momento crítico como forma de analisar a relação dos quadros superiores de TI com a dimensão moral do seu trabalho. Por fim, analisou-se a dimensão moral do trabalho por meio da combinação entre o modelo das *cités* e os espíritos do capitalismo. Assim, considerou-se que a dimensão moral do trabalho dos quadros superiores de TI é formada, por um lado, pela *cité industrielle* e o segundo espírito do capitalismo e, por outro, pela *cité par projets* e o novo espírito do capitalismo.

Por fim, foram descritas as duas formas de justificação – industrial e por projetos – que interessavam analisar na dimensão moral do trabalho dos quadros superiores de TI, a partir das contribuições teóricas de Boltanski e Thévenot (1991) e Boltanski e Chiapello (1999). Tendo essa descrição teórica como ponto de partida, passou-se à análise da referida dimensão moral, examinando-se a mobilização dos e a inter-relação estabelecida entre seus elementos. Assim, foram demonstradas as interposições entre elementos da justificação industrial e da justificação por projetos em momentos críticos de tensão; bem como a mobilização dos elementos da justificação por projetos nos momentos críticos de infração e

realização desta. Finalmente, passou-se à análise das operações críticas empreendidas pelos quadros superiores de TI frente a cada um desses tipos de situação de crise.

Com o percurso de análise percorrido, pode-se apontar que o traço mais marcante do modelo industrial do capitalismo no trabalho dos quadros superiores de TI é a referência destes atores à segurança e à estrutura em momentos de crise. Não uma estrutura rígida, mas associada à organização e distribuição das responsabilidades no trabalho, e como forma de conduzir a própria vida para além desta dimensão. Da mesma forma, trata-se de uma segurança que remete à noção industrial de um suporte externo (que idealmente seria o Estado), e não à idéia de encontrar segurança em si mesmo, como observado em quadros superiores de TI em estudo anterior (MOSSI, 2009), que remete à justificação por projetos.

Quanto à disseminação dos ideais de “bom trabalho” e “bom trabalhador” da justificação por projetos, percebe-se que há um forte engajamento às idéias de trabalho como aventura e de aprendizado no trabalho. Contudo, 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.

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. Por um lado, a construção de sentido dessa dimensão, que é em si mesma transpassada por duas justificações antagonistas, se dá através da interposição dessas lógicas distintas. Por outro, como meio de construir esse sentido, os atores se movimentam entre diferentes operações críticas, de forma que críticas, justificações e sentidos de realidade são articulados por esses atores, dependendo dos elementos que estão em cena em uma situação. Argumenta-se, então, que pensar a relação desses atores com a dimensão moral do trabalho em termos de pluralidade e representação da complexidade do real por eles vivenciado é mais frutífero do que procurar nessa multiplicidade e nessa fluidez uma representação única. Se é possível afirmar algo acerca da forma como os quadros superiores de TI se relacionam com os princípios normativos do seu trabalho, destaca-se que esses elementos estão sujeitos a questionamentos, de modo que os atores recuam e se reaproximam deles, o que depende da situação.

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.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.

BAUER, M.; AARTS, B. “A construção do *corpus*: um princípio para a coleta de dados qualitativos”. In: BAUER, M.; GASKELL, G. (ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2008, p.39-63.

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.

BOUDON, Raymond. Une théorie judicatoire des sentiments moraux. **L'Année sociologique**. Ethique et Sociologie : perspectives actuelles de la sociologie morale (P. Pharo, éd.), vol. 54, n° 2, 2004, p.327-357.

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

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand, 2010.

_____. **A distinção**. Crítica social do julgamento. São Paulo: Edusp, 2008.

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

DUBAR, Claude. **La crise des identités: L'interprétation d'une mutation**. Paris: Presses Universitaires de France, 2000.

DURKHEIM, Emile. “A determinação do fato moral”. In: DURKHEIM, Emile. **Sociologia e Filosofia**. Rio de Janeiro: Forense, 1970, p.43-69.

FALCOZ, Christophe. **Bonjour les managers, adieu les cadres**. Paris : Editions d'Organisation, 2003.

FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1986.

_____. **História da loucura na idade clássica**. São Paulo: Perspectiva, 1993.

_____. **História da sexualidade: o uso dos prazeres**. Vol.2. Rio de Janeiro: Graal Edições, 2007a.

_____. **História da sexualidade: o cuidado de si**. Vol.3. Rio de Janeiro: Graal Edições, 2007b.

_____. **História da sexualidade: a vontade de saber**. Vol.1. Rio de Janeiro: Graal Edições, 2010.

FREITAG, Bárbara. Sistema e “mundo vivido” em Habermas. **Revista do Geempa**, Porto Alegre, n.1, p.62-73, 1993.

GASKELL, George. “Entrevistas individuais e grupais”. In: BAUER, Martin; GASKELL, George (ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2008, p.64-89.

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

HABERMAS, Jürgen. **Verdade e justificação**. Ensaio filosófico. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

HAGUETTE, Teresa M. F. “Etnometodologia”. In: HAGUETTE, Teresa M. F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1992, p.43-46.

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.

HERITAGE, John. “Etnometodologia”. In: GIDDENS, Anthony; TURNER, Jonathan (orgs.). **Teoria Social Hoje**. São Paulo: Unesp, 1999, p.321-392.

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

HONNETH, Axel. “Reconhecimento ou redistribuição? A mudança de perspectivas na ordem moral da sociedade”. In: SOUZA, Jessé, MATTOS, Patrícia. (orgs.). **Teoria Crítica no século XXI**. São Paulo: AnnaBlume, 2007, p.79-94.

_____. Trabalho e reconhecimento. Tentativa de uma redefinição. **Civitas**. Porto Alegre, v.8, n.1, p.46-67, jan./abr. 2008.

_____. A textura da justiça; sobre os limites do procedimentalismo contemporâneo. **Revista Civitas**, Porto Alegre, v. 9, n. 3, set.-dez. 2009, p.345-368.

ISAMBERT, F.-A. ; LADRIERE, P.; TERRENOIRE, J.-P. Pour une sociologie de l'éthique. **Revue française de sociologie**, XIX, 1978, p. 323-339.

MACEDO, Maicon Costa Borba. **O mercado de trabalho em Tecnologia da Informação: a inserção profissional dos desenvolvedores de software**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Sociologia – UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2011.

MATTOS, Patrícia. “O reconhecimento social e sua refundação filosófica em Charles Taylor”. In: SOUZA, Jessé; MATTOS, Patrícia (orgs.). **Teoria Crítica no século XXI**. São Paulo: Annablume, 2007.

MISPELBLOM BEYER, Frederik. Encadrer, est-ce travailler? *Les cahiers du GDR: CADRES*. Actes de la Journée du 8 décembre 2003. <http://www.encadrer-et-manager.com/pdf/encadrer-un-travail-gdr-cadre.pdf>

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.

MÜNCH, Richard. “Teoria parsoniana hoje: a busca de uma nova síntese”. In: GIDDENS, Anthony; TURNER, Jonathan (orgs.). **Teoria Social Hoje**. São Paulo: Unesp, 1999, p.175-228.

NEVES, Máira de Faria. **O trabalho entre o “eu” instrumentalizado e a integração social: um estudo sobre os executivos do setor de Tecnologias da Informação e Comunicação**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Sociologia – UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2011.

NIETZSCHE, Friedrich. **Genealogia da Moral**. Uma polêmica. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

PERELMAN, Chaim; OLBRECHTS-TYTECA, Lucie. **Tratado da argumentação**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

PHARO, Patrick. L’enquête en sociologie morale. **L’Année sociologique**. Ethique et Sociologie : perspectives actuelles de la sociologie morale (P. Pharo, éd.), vol. 54, n° 2, 2004, p.359-388.

RICCIARDI, Ferruccio. Généalogie et évolution de la catégorie de « cadre » en Italie. **Sociologie du travail**, n° 48, 2006, p. 509–524.

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.

SPINK, Mary Jane, LIMA, Helena. “Rigor e visibilidade: A explicitação dos passos de interpretação”. In: SPINK, Mary Jane. (org.) **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. São Paulo: Cortez, 1999.

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

TAYLOR, Charles. **As fontes do self**. A construção da identidade moderna. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

_____. “O que é agência humana?”. In: SOUZA, Jessé; MATTOS, Patrícia (orgs.). **Teoria Crítica no século XXI**. São Paulo: Annablume, 2007, p.7-39.

THEVENOT, Laurent. « Justification et compromis ». In: CANTO-SPERBER, M. (dir.). *Dictionnaire d’éthique et de philosophie morale*. Paris: PUF, 1996, p.789-794.

WEBER, Max. **A ética protestante e o “espírito” do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

7 APÊNDICES

Apêndice 1: Questionário utilizado para pré-selecionar entrevistados

Mobilidade inter-firmas nas carreiras dos quadros superiores de empresas de TI

Em estudo realizado entre 2008 e 2009, junto ao Departamento e PPG em Sociologia da UFRGS, sobre as novas carreiras que podem ser observadas nas trajetórias de profissionais de nível executivo e gerencial da área de Tecnologia da Informação, identificou-se, entre outras, a mobilidade inter-firmas como uma característica marcante, que possibilita refletir sobre novas formas do profissional se relacionar com seu trabalho. Esta dissertação tem por objetivo aprofundar o entendimento da mobilidade inter-firmas desses profissionais. Este questionário tem por objetivo um mapeamento prévio do campo de estudo.

Atualmente, qual sua inserção profissional?

- Empresário/ sócio de uma empresa de TI
- Colaborador assalariado em uma empresa de TI
- Prestador de serviço para uma única empresa de TI
- Consultor de TI/ prestador de serviço para mais de uma empresa de TI

Qual seu cargo ou função atual?

Há quanto tempo está no emprego/projeto/empresa atual?

Qual foi sua inserção profissional anterior?

- Empresário/ sócio de uma empresa de TI
- Colaborador assalariado em uma empresa de TI
- Prestador de serviço para uma única empresa de TI
- Consultor de TI/ prestador de serviço para mais de uma empresa de TI
- Outra, fora da área de TI

Qual foi seu cargo/função nesta última inserção profissional?

Quantas vezes mudaste de emprego/empresa em sua trajetória profissional?

_____ vezes

Qual foi a sua principal motivação para a última mudança?

- Insatisfação com o ambiente de trabalho anterior
- Insatisfação em relação às perspectivas profissionais proporcionadas pela inserção anterior
- Insatisfação com a remuneração oferecida pela inserção anterior
- A inserção anterior era considerada temporária (enquanto não surgia uma oportunidade melhor)

Já foste demitido?

- Sim
- Não

Apêndice 2: Perfil dos entrevistados

E	Idade	Cidade	Inserção profissional	Tempo nesta/ <u>sem inserção</u>	Tempo em TI	Forma de contrato	Empresa (n.funcionários)	TI
1	36	Porto Alegre	Gerente de operação de suporte a aplicativos	3 anos e meio	14 anos	CLT	Empresa de TI multinacional (700/100.000)	Fim
2			Investidor					
3	32	Porto Alegre	Diretor Executivo	2 anos e meio	11 anos	PJ Sócio	Site (0)	Fim
4	37	Porto Alegre	Diretor de expansão	1 ano	18 anos	PJ Sócio	Empresa de TI – prestação de serviços (110)	Fim
5			Consultor RH					
6	35	Porto Alegre	Gerente de desenvolvimento	1 ano	17 anos	CLT	Rede de supermercados	Meio
7	41	Porto Alegre	Gerente de TI	2 anos	21 anos	PJ	Empresa de TV a cabo (400)	Meio
8	36	Porto Alegre	Gerente de projetos	1 mês e meio	22 anos	CLT	Empresa de TI multinacional (700/100.000)	Fim
9	53	São Paulo	CIO	1 ano e 5 meses	32 anos	PJ	Laboratório médico (150/17.000)	Meio
10	40	Porto Alegre	Gerente de suporte	7 meses	22 anos	PJ	Empresa de planos de saúde	Meio
11	51	Porto Alegre	Consultor	10 anos	32 anos	PJ Sócio	Empresa de TI - consultoria (3)	Fim
12	47	Porto Alegre	Juiz	10 anos	8 anos	CLT	Juizado Previdenciário	X
13	55	Porto Alegre	Desempregado (diretor comercial)	<u>1 ano e 5 meses</u>	34 anos	-	-	Fim
14	37	Porto Alegre	Gerente de serviços	1 ano	24 anos	PJ	Empresa de TI – prestação de serviços	Fim
15	44	São Paulo	Presidente	2 anos e 6 meses	16 anos	PJ	Laboratório médico (17.000)	X
16	56	Porto Alegre	Vendedor autônomo	1 ano	24 anos	PJ	Empresa de Telefonia	X
C1		Porto Alegre	Empresário em TI					
C2		Porto Alegre	Departamento de recursos humanos em empresa de TI					

Apêndice 3: Distribuição dos momentos críticos por entrevista

E1	MC1 MC2 MC3 MC4 MC5	E2*	X	E3	MC6	E4	MC7
E5*	X	E6	MC8 MC9 MC10	E7	MC11 MC12	E8	MC13
E9	MC14	E10	MC15 MC16 MC17 MC18 MC19 MC20	E11	MC21 MC22 MC23	E12	X
E13	MC24 MC25 MC27	E14	MC27	E15	MC28 MC29 MC30	E16	MC31 MC32

*Entrevistas realizadas com a finalidade de conseguir indicações de novos entrevistados

Apêndice 4: Lista da distribuição dos tipos de momentos críticos por empresa

TI	Tipo de MC	MC	TI	Tipo de MC	MC
Fim	Tensão	MC3 MC4 MC13 MC28	Meio	Tensão	MC5 MC16 MC27
	Infração	MC6 MC8 MC9 MC10 MC11 MC23 MC25		Infração	MC2 MC14 MC17
	Realização	MC12 MC22 MC29		Realização	MC19 MC20

Apêndice 5: Caracterização dos momentos críticos

MC2

Sujeito	Idade	24 anos
	Momento da carreira	Terceiro emprego
	Expectativas	Dúvidas sobre trabalhar com gerência
Inserção	Contrato	PJ
	Remuneração	--
	Empresa	Rede de comunicação
	Porte	Grande
	TI	Meio
Contexto	Função	Consultor de TI
	Quando	1999
Contexto	Processos sociais e tecnológicos envolventes	Revisão de contratos para reverter terceirização, oferta para redução de salário e contrato CLT

MC3

Sujeito	Idade	26
	Momento da carreira	Começa a desenvolver características de relacionamento
	Expectativas	Aprender o máximo possível com a empresa, já que ela lhe demandava muito
Inserção	Contrato	PJ
	Remuneração	--
	Empresa	Prestação de serviços em TI
	Porte	Grande
	TI	Fim
Contexto	Função	Gerente de contas
	Quando	2001
Contexto	Processos sociais e tecnológicos envolventes	--

MC4

Sujeito	Idade	27
	Momento da carreira	Começa a trabalhar mais com questões de relacionamento do que técnicas
	Expectativas	Recém casado
Inserção	Contrato	PJ
	Remuneração	--
	Empresa	Consultoria de TI
	Porte	Pequeno
	TI	Fim
Contexto	Função	Executivo de contas
	Quando	2002
Contexto	Processos sociais e tecnológicos envolventes	Empresa em decadência

MC5

Sujeito	Idade	28
	Momento da carreira	Decide deixar o setor de TI
	Expectativas	Segurança no emprego
Inserção	Contrato	--
	Remuneração	--
	Empresa	Reciclagem de metais
	Porte	Médio - empresa da família da esposa
	TI	Meio
	Função	Gerente
Contexto	Quando	2003
	Processos sociais e tecnológicos envolventes	--

MC6

Sujeito	Idade	25
	Momento da carreira	Primeira inserção profissional após tentativa frustrada de ter a própria empresa
	Expectativas	Ter uma menor carga de trabalho
Inserção	Contrato	PJ
	Remuneração	--
	Empresa	Prestação de serviços em TI
	Porte	Pequeno
	TI	Fim
	Função	Gerente de projeto, analista de negócios e programador
Contexto	Quando	2004
	Processos sociais e tecnológicos envolventes	--

MC8

Sujeito	Idade	23 anos
	Momento da carreira	Segundo emprego
	Expectativas	Aprender com o trabalho e realizar coisas novas
Inserção	Contrato	CLT
	Remuneração	--
	Empresa	Digitalização de documentos
	Porte	Pequeno
	TI	Fim
	Função	Coordenador de equipe
Contexto	Quando	1999
	Processos sociais e tecnológicos envolventes	--

MC9

Sujeito	Idade	31 anos
	Momento da carreira	--
	Expectativas	Novos desafios e aprender no trabalho
Inserção	Contrato	PJ
	Remuneração	--
	Empresa	Fábrica de software de grupo português
	Porte	Pequeno
	TI	Fim
	Função	Gerente de projetos
Contexto	Quando	2007
	Processos sociais e tecnológicos envolventes	--

MC10

Sujeito	Idade	33 anos
	Momento da carreira	--
	Expectativas	--
Inserção	Contrato	PJ
	Remuneração	--
	Empresa	Fábrica de software
	Porte	Pequeno
	TI	Fim
	Função	Gerente de projetos
Contexto	Quando	2009
	Processos sociais e tecnológicos envolventes	--

MC11

Sujeito	Idade	37 anos
	Momento da carreira	Dúvidas sobre se estava cansado de trabalhar na empresa
	Expectativas	
Inserção	Contrato	CLT
	Remuneração	--
	Empresa	Portal de internet de grupo de telecomunicações espanhol
	Porte	Grande
	TI	Fim
	Função	Diretor de TI
Contexto	Quando	2006
	Processos sociais e tecnológicos envolventes	--

MC12

Sujeito	Idade	39 anos
	Momento da carreira	Situação de desentendimento com o superior
	Expectativas	--
Inserção	Contrato	CLT
	Remuneração	--
	Empresa	Portal de internet de grupo de telecomunicações espanhol
	Porte	Grande
	TI	Fim
	Função	Diretor de TI
Contexto	Quando	2008
	Processos sociais e tecnológicos envolventes	Reestruturação da empresa para diminuir seu quadro executivo

MC13

Sujeito	Idade	35 anos
	Momento da carreira	Chegou no teto de crescimento da empresa, após 11 anos lá
	Expectativas	Crescimento profissional
Inserção	Contrato	CLT
	Remuneração	--
	Empresa	Prestação de serviços em TI
	Porte	Pequeno
	TI	Fim
	Função	Diretor de TI
Contexto	Quando	2010
	Processos sociais e tecnológicos envolventes	--

MC14

Sujeito	Idade	51 anos
	Momento da carreira	Reconhecimento do trabalho através de prêmios, mas sem novos projetos
	Expectativas	Novos desafios
Inserção	Contrato	--
	Remuneração	--
	Empresa	Provedor de TV a cabo
	Porte	Grande
	TI	Meio
	Função	CIO
Contexto	Quando	2009
	Processos sociais e tecnológicos envolventes	--

MC16

Sujeito	Idade	30 anos
	Momento da carreira	Havia encontrado boa remuneração, mas não achava o trabalho interessante
	Expectativas	Sentir que seu trabalho era importante para a empresa
Inserção	Contrato	CLT
	Remuneração	Boa
	Empresa	Rede de supermercados
	Porte	Grande
	TI	Meio
	Função	Analista de sistemas
Contexto	Quando	2001
	Processos sociais e tecnológicos envolventes	--

MC17

Sujeito	Idade	33 anos
	Momento da carreira	Boa remuneração em cargo técnico, mas exercendo a chefia da área de TI
	Expectativas	Tornar-se gerente
Inserção	Contrato	PJ
	Remuneração	--
	Empresa	Plano de saúde
	Porte	Pequeno
	TI	Meio
	Função	Analista de TI
Contexto	Quando	2004
	Processos sociais e tecnológicos envolventes	--

MC19

Sujeito	Idade	38 anos
	Momento da carreira	Atingiu o teto de crescimento dentro da empresa
	Expectativas	Novos desafios profissionais
Inserção	Contrato	PJ
	Remuneração	--
	Empresa	Plano de saúde
	Porte	Pequeno
	TI	Meio
	Função	Gerente de TI
Contexto	Quando	2009
	Processos sociais e tecnológicos envolventes	--

MC20

Sujeito	Idade	40
	Momento da carreira	Mudança de emprego após demissão
	Expectativas	Crescimento profissional
Inserção	Contrato	PJ
	Remuneração	--
	Empresa	Empresa de planos de saúde
	Porte	Médio
	TI	Meio
	Função	Gerente de infra-estrutura e suporte
Contexto	Quando	2010
	Processos sociais e tecnológicos envolventes	

MC22

Sujeito	Idade	41 anos
	Momento da carreira	Havia deixado de ser assalariado há cerca de um ano para se tornar empresário
	Expectativas	Segurança profissional
Inserção	Contrato	PJ sócio
	Remuneração	--
	Empresa	Site
	Porte	Micro
	TI	Fim
	Função	Sócio
Contexto	Quando	2001
	Processos sociais e tecnológicos envolventes	Estoura a bolha da internet

MC23

Sujeito	Idade	50 anos
	Momento da carreira	Alcançando melhores rendimentos com sua empresa
	Expectativas	Divisão equitativa do lucro com o sócio
Inserção	Contrato	PJ sócio
	Remuneração	--
	Empresa	Consultoria de TI
	Porte	Micro
	TI	Fim
	Função	Sócio
Contexto	Quando	2010
	Processos sociais e tecnológicos envolventes	--

MC25

Sujeito	Idade	53 anos
	Momento da carreira	Alto nível de vendas
	Expectativas	Manter a qualidade das entregas e o plano de vendas inicial da empresa
Inserção	Contrato	CLT
	Remuneração	--
	Empresa	Desenvolvimento de software
	Porte	Grande
	TI	Fim
	Função	Diretor comercial
Contexto	Quando	2009
	Processos sociais e tecnológicos envolventes	--

MC27

Sujeito	Idade	31 anos
	Momento da carreira	Esgotamento físico e emocional com a carga de trabalho
	Expectativas	Trabalhar com pessoas, não apenas com tecnologia, ter mais reconhecimento
Inserção	Contrato	PJ
	Remuneração	--
	Empresa	Distribuidora de bebidas
	Porte	Médio
	TI	Meio
	Função	Security Officer
Contexto	Quando	2005
	Processos sociais e tecnológicos envolventes	--

MC28

Sujeito	Idade	27 anos
	Momento da carreira	Início
	Expectativas	Ter mais independência e correr mais riscos com a empresa
Inserção	Contrato	PJ sócio
	Remuneração	--
	Empresa	Desenvolvimento de software
	Porte	Micro
	TI	Fim
	Função	Sócio
Contexto	Quando	1994
	Processos sociais e tecnológicos envolventes	--

MC29

Sujeito	Idade	34 anos
	Momento da carreira	Convidado para montar corretora online, que se torna a maior do Brasil
	Expectativas	Que a corretora fosse ainda maior, anseio por estabilidade (recém casado e filho pequeno)
Inserção	Contrato	--
	Remuneração	--
	Empresa	Corretora online
	Porte	Médio
	TI	Fim
	Função	Diretor
Contexto	Quando	2001
	Processos sociais e tecnológicos envolventes	Estoura a bolha da internet