

O trabalho projetificado

Luísa Veloso, Professora Associada do Iscte-Instituto
Universitário de Lisboa. Cies-Iscte-Instituto Universitário
de Lisboa. luisa.veloso@iscte-iul.pt

1. A investigação: de projeto em projeto

A investigação em curso – *PROWORK: Projetificação do trabalho: modelos de organização em rede nas sociedades capitalistas contemporâneas*¹ – resulta de algumas das inquietações que têm percorrido a minha carreira como investigadora.

Desde a minha licenciatura em sociologia que os mundos do trabalho têm sido o campo privilegiado da minha investigação. Debrucei-me sobre as transformações da classe operária em Portugal, a análise das mudanças nos modelos de organização do trabalho, etc. Recentemente, emergiu a importância e urgência, no quadro da análise de variadas e novas formas de proletarianização e precarização do trabalho, de me deter sobre a projetificação do trabalho, isto é, a generalização crescente do trabalho por projeto, entendido como uma atividade com um período temporalmente delimitado e em função do qual se estruturam dimensões várias, tais como a divisão do trabalho, a estrutura hierárquica, os espaços e tempos de trabalho, etc.

Mais ainda quando, como investigador, vivencio desde sempre a configuração projetual do trabalho científico, e, logo, a dificuldade em assegurar programas de investigação dilatados no tempo e, consequentemente, a impossibilidade de assegurar a continuidade de uma equipa de cientistas focados na construção de conhecimento científico alimentado por cumplicidades teóricas, metodológicas, mas, também, por afinidades eletivas, brilhantemente romaneadas por Goethe.²

A minha experiência da projetificação na investigação, ainda assim, assenta numa carreira académica pautada pela estabilidade, mas acompanho trajetórias de jovens investigadores e investigadoras instáveis e incertas.

Estas são algumas das sementes desta investigação (e não do projeto de investigação, assumindo uma atitude intencional de crítica à projectificação do trabalho).

Acresce ainda, uma nota relativa uma investigação anterior, dedicada às relações ciência-indústria,³ em que o trabalho, nas atividades de investigação e desenvolvimento das empresas, se configura por projeto, porque sujeitas, nomeadamente, a financiamentos externos às empresas, à apresentação de *deliverables*, ao cumprimento de *milestones* e à assunção de responsabilidades pela coordenação de *work-packages*. E esta evidência plasmou-se na estratégia metodológica, assente no acompanhamento de projetos e não de atividades de empresas ou instituições de investigação.

O PROWORK configura-se, deste modo, como uma investigação que procura analisar e refletir sobre configurações do trabalho nas economias e sociedades contemporâneas.

2. Projetificação do trabalho: uma análise premente

As sociedades e economias capitalistas contemporâneas têm sofrido importantes e significativas transformações e crises nas últimas décadas, com diferentes consequências para os mercados de trabalho e para a organização do trabalho em vários países do mundo. Enquanto a literatura científica sobre o mercado de trabalho, nomeadamente sobre os processos de precarização e de flexibilização é extensa (Castel, 2009; Kalleberg, 2009), as análises centradas nos modelos de gestão e organização do trabalho e das relações laborais é mais escassa (Lundin et al., 2015). Entre estes modelos, destaca-se o trabalho por projeto.

Por trabalho por projeto entende-se uma estrutura temporária de organização do trabalho que tem impactos específicos nas relações de trabalho e nos desempenhos individuais. Em alguns sectores económicos e profissões, como a arquitetura e a investigação científica, constitui o principal modo histórico de organização do trabalho (Boutinet, 1990; Greer et al., 2019), mas noutras áreas tem sido cada vez mais adotado como um mecanismo para promover modalidades de trabalho, relações e espaços de trabalho, considerados mais flexíveis (Eftaxiopoulos, 2020), ainda que possam ser rígidos e fortemente hierarquizados, no quadro de um “capitalismo corporativo”, em que a “produção é amplamente desenvolvida em empresas organizadas de forma “burocrática” (Graeber, 2018, p. 190).

Esta investigação detém-se sobre os modos de projetificação (Kuura, 2020; Lundin et al., 2015) e a forma como estes se inserem em modalidades renovadas de organização das sociedades capitalistas contemporâneas e se têm vindo a disseminar por um vasto conjunto de sectores de atividade económica e das profissões.

A disseminação dos projetos como forma de organização do trabalho tem revelado a sua eficácia económica e gestonária por diversas razões, tais como: o desenvolvimento e a implementação de modelos de organização do trabalho que associam lógicas de gestão, estilos de liderança, procedimentos e estruturas de relações de trabalho especificamente concebidos para tornar o trabalho por projeto eficaz; a disponibilidade de recursos digitais e tecnológicos, que permitem uma comunicação contínua em linha, independentemente da definição normativa do espaço e do tempo (Jensen et al., 2016); a disseminação de um discurso sobre os benefícios do trabalho flexível e da disponibilidade permanente para colaborar (Cicmil et al., 2016); o desenvolvimento de atividades profissionais especificamente de dedicadas à gestão e organização de projetos, tais como *project managers*, *project owners* ou *project designers*. Em Portugal, nomeadamente, foi criada, em 1994, a *Associação Portuguesa de Gestão de Projetos* (APOGEP)⁴,

1 <https://prowork.iscte-iul.pt/>

2 Johann Wolfgang von Goethe, 2007 [1809]. *As Afinidades Electivas*, Relógio de Água.

3 “Desenvolvimento Científico e Inovação Empresarial”. Financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia, Referência PTDC/CS-SOC/114152/2009.

4 <https://www.apogep.pt/>

5 <https://ipma.world/>

que se encontra ligada à *International Project Management Association* (IPMA)⁵, o que, na linha da abordagem da sociologia das profissões, evidencia um processo de institucionalização e delimitação de um domínio profissional e/ou em profissionalização. Tal profissionalização, ao invés de assentar num domínio de *expertise*, assenta num conjunto de *skills* de cariz gestonário que podem contribuir, para a desprofissionalização de domínios exigentes em conhecimentos específicos e claramente delimitados.

O PROWORK está focado num tipo específico de projeto: os projetos em rede (Lundin et al., 2015), que são, por definição, interorganizacionais, em setores de atividade económica e/ou profissões em que a lógica da projetificação se tem vindo a intensificar, a saber: empresas de consultoria e gestão, atividades de investigação e desenvolvimento realizadas em parceria entre universidades e empresas, atividades de criação artística e atividades realizadas no quadro da economia social e solidária. A sua seleção radica, igualmente, na preocupação em abranger os três pilares de sustentação das sociedades e economias capitalistas contemporâneas – Estado, sector privado e terceiro sector – e as áreas de fronteira entre eles.

A investigação encontra-se, neste momento, a finalizar o trabalho empírico. Destaca-se, desde já, que definir o que se entende por projeto é bastante variável em cada um dos estudos de caso e coloca desafios vários em termos da sua circunscrição teórica e metodológica.

3. O projeto como unidade de análise

O projeto é, assim, a unidade de análise do PROWORK, definindo como objeto principal uma forma de organização específica: os projetos em rede.

A proliferação de modos de organização do trabalho baseados em projetos e as respetivas redes de colaboração interorganizacional transformam as organizações não só internamente, mas também externamente. Por isso, tem-se argumentado que “nenhum projeto é uma ilha”, mas é, pelo contrário, influenciado pelo seu contexto histórico e organizacional (Engwall, 2003). Por conseguinte, tornou-se particularmente relevante considerar a “rede interorganizacional” como a unidade básica de análise (Powell, 2001).

Assim, os projetos em rede assentam, nesta investigação, nos seguintes pressupostos:

a) os projetos são desenvolvidos em rede e geralmente incluem equipas internas às organizações e equipas ou membros de outras organizações – públicas, e organizações do terceiro sector – condição frequentemente imposta pelos programas e critérios de financiamento;

b) o projeto é uma ferramenta metodológica, porque é teórica, epistemológica e empiricamente relevante; o estudo dos projetos permite um acompanhamento temporalmente delimitado (sincrónico) e a compreensão das razões da sua estruturação, a montante e da sua continuidade (ou não), a jusante (diacrónico) e a análise dos usos dos seus resultados (conhecimentos, tecnologias, obras de arte, etc.);

c) as organizações organizam as suas atividades, os seus recursos materiais e humanos em função dos projetos que desenvolvem; as trajetórias das redes de projetos são, portanto, paralelas às trajetórias das instituições e das pessoas (Veloso et al., 2014).

Tais pressupostos exigem, por sua vez, considerar e assumir a fluidez do conceito de projeto, assumindo o trabalho por projeto como uma construção social em curso (Cicmil et al., 2016). Estes autores defendem que o trabalho por projeto e a projectificação devem ser vistos como fenómenos multifacetados e como fenómenos culturais e discursivos. Defendem uma noção ampla de projetificação e uma abordagem alargada que tem em conta aspetos como a racionalidade limitada, o poder e a política, as normas e construções culturais, seguindo o trabalho de Boltanski e Chiapello (1999) sobre “O novo espírito do capitalismo”. Esta visão alargada considera as unidades organizacionais como construções sociais institucionalizadas e não como entidades estáveis. Esta visão alarga a noção de projetificação à vida social e individual, adotando perspetivas teóricas culturais e sociológicas críticas na análise dos processos e das suas consequências (Cicmil et al., 2016).

⁵<https://ipma.world/>

4. Eixos analíticos

A investigação ancora-se numa matriz constituída por um conjunto de eixos de análise, a saber:

a) divisão do trabalho: o trabalho baseado em projetos distingue-se do trabalho em organizações funcionais clássicas no que diz respeito à atribuição de responsabilidades, tanto no que concerne aos gestores como aos trabalhadores operacionais; nos projetos em rede o trabalho tem lugar no quadro de organizações temporárias ou permanentes, podendo ser integrado nas estruturas de divisão do trabalho de cada organização;

b) relações de emprego: a organização do trabalho depende também de normas e regulamentações, tais como o tipo e duração dos vínculos contratuais;

c) modalidades de coordenação e de comunicação e o papel desempenhado pelas Tecnologias da Comunicação e Informação (TIC), o que inclui o mapeamento das rotinas de trabalho, a sua natureza presencial e não presencial, a planificação e gestão dos projetos, etc.;

d) mecanismos de controlo do trabalho, focando a atenção nas regras, nas políticas de incentivos e nas sanções, nas principais características dos espaços de trabalho (Efaxiopoulou, 2018);

e) domínios de *expertise* e competências gestionárias de projetos, tanto na perspetiva das trajetórias individuais como de competências coletivas, considerando a partilha de conhecimento na rede;

f) equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, o que pressupõe considerar, por exemplo, os horários e as rotinas de trabalho e a sua articulação com a vida pessoal;

g) impactos na saúde, nomeadamente a dois níveis: como estas formas de organização do trabalho, (e.g. a irregularidade das cargas e ritmos de trabalho, a disponibilidade quase permanente para as exigências do trabalho ou a incerteza financeira) condicionam as condições sociais dos indivíduos para avaliarem e atuarem sobre as suas necessidades ao nível da saúde, seja em termos de autocuidados (como os hábitos alimentares), seja de recurso a cuidados de saúde especializados; a forma como as exigências específicas de trabalho inerentes a esses modelos podem, elas próprias, colocar ou potenciar desafios de saúde específicos, com impactos na saúde como o consumo de drogas potenciadoras de desempenho (Lopes, et al., 2014);

h) fontes, mecanismos e calendários de financiamento, estudando, nomeadamente, os recursos financeiros disponíveis em cada fase do projeto, o seu caráter público e privado e os constrangimentos – substantivos e de forma – que colocam ao desenvolvimento das atividades.

5. O método

De acordo com a definição de Yin (2018), um estudo de caso é um método que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e no seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto podem não ser totalmente claros.

Uma vez que o fenómeno da projeção se estende, com dinâmicas e especificidades próprias, a um vasto leque de atividades económicas e profissões, a estratégia de investigação assenta em estudos de caso múltiplos, com recurso à etnografia. A investigação segue uma abordagem intensiva e etnográfica, com o objetivo de gerar novas perceções sobre as formas como o trabalho por projeto é configurado (Brannan et al., 2007), tomando a rede como ponto de observação. Implica “seguir o projeto” através dos locais – presenciais, virtuais – onde se encontram os vários atores sociais coletivos e individuais que participam na rede, assim como todo o conjunto de artefactos não humanos (software, espaços de trabalho, tecnologias digitais, etc.). Como tal, os campos de observação *offline* e *online* interpenetram-se de diferentes formas (Simões, 2012). Os atores sociais em geral, e nas redes, em particular, transpõem uma parte significativa da sua atividade para o mundo virtual (páginas web profissionais, canais de comunicação, ferramentas digitais, redes sociais, etc.), e, desta forma, o mundo virtual intervém, de múltiplas formas, no desenvolvimento das atividades *offline*. Este facto conduziu a equipa de investigação a acionar uma etnografia multi-situada.

Há já algumas décadas que a etnografia multi-situada tem vindo a ser desenvolvida como uma metodologia para responder à necessidade de seguir objetos de estudo complexos através de múltiplos locais de observação (Hannerz, 2003; Marcus, 1995). Os modos de construção desta etnografia multi-situada envolvem a observação dos vários agentes humanos e não-humanos (Callon, 1986; Latour, 1988).

Assim, a observação presencial e virtual de reuniões, eventos, os contactos com diversos atores sociais, em diferentes ocasiões e em múltiplos locais é complementada com entrevistas e com a recolha e análise de diversos documentos e materiais.

6. A investigação prossegue

Esta investigação entrou, no início de 2025, na fase de análise da informação. O facto de se tratar de estudos de caso, dificulta uma abordagem antecipada dos principais resultados, na medida em que só uma análise holística da informação recolhida e sistematizada – observação direta, entrevistas, documentação, registos fotográficos – permite responder às questões de partida.

A autora adota o novo acordo ortográfico.

Projeto financiado pela FCT –
Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P.
Ref.: 2022.04212.PTDC
DOI: 10.54499/2022.04212.PTDC

Instituições de investigação
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa - Centro de Investigação e Estudos de Sociologia
CIUHCT-Centro Interuniversitário de História das Ciências e da Tecnologia- NOVA.ID.FCT
CRIA-Centro em Rede de Investigação em Antropologia-Polo Iscte

Equipa de investigação
Alexandre Silva, Clara Pelote, Filipe Reis, Joana Marques, João Lopes, José Soeiro, Luísa Veloso, Patrícia Santos, Paula Urze e Telmo Clamote.

Consultores
Arvi Kuura, Georgios Eftaxiopoulos e Peter Oeij.

Referências bibliográficas
Boltanski, L. e Chiapello, È. (1999). Le nouvel esprit du capitalism. Paris: Gallimard.
Boutinet, J.-P. (1990). Anthropologie du projet. Paris: PUF.
Brannan, M., Pearson G. e Worthington, F. (2007). Ethnographies of work and the work of ethnography. *Ethnography*, 8(4), 395-402.
Callon, M. (1986). The Sociology of an Actor-Network: The Case of the Electric Vehicle. In: Callon, M., Law, J. & Rip, A. (Eds.), *Mapping the Dynamics of Science and Technology* (pp.19-34). London: Palgrave Macmillan.
Castel, R. (2009). La montée des incertitudes: travail, protections, statut de l’individu. Paris: Seuil.
Cicmil, S., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2016). The project (management) discourse and its consequences: on vulnerability and unsustainability in project-based work. *New Technology, Work and Employment*, 31, 58-76.
Lopes, N., Clamote, T., Raposo, H., Pegado, E. e Rodrigues, C. (2014). Medications, youth therapeutic cultures and performance consumptions: a sociological approach, *Health*, 19(4), 430-448.
Efaxiopoulos, G. (2020). The largest room in the world: MPK20 and hyper-flexibility. *AA Files*, 77, 89-101.
Efaxiopoulos, G. (2018). No-Fun: Fun Palace and the Cult of Flexibility. *Perspecta*, 51, 255-261.
Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789-808.
Graeber, D. (2018). Bullshit jobs: the rise of pointless work and what we can do about it. Great Britain: Penguin Books.
Greer, I., Samaluk, B., e Umney, C. (2019). Toward a Precarious Projectariat? Project dynamics in Slovenian and French social services. *Organization Studies*, 40(12), 1873-1895.
Hannerz, U. (2003). Being there... and there... and there! Reflections on Multi-Site Ethnography. *Ethnography*, 4(2), 201-216.

Jensen, A. F., Thuesen, C. e Gerdaldi, J. (2016). The projectification of everything: Projects as a human condition. *Project Management Journal*, 47(3), 21-34.
Kalleberg, A. (2009). Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1-22.
Kuura, A. (2020). 25 Years of Projectification Research. *Project Management World Journal*, 9(8), 1-20.
Latour, B. (1988). *Science in Action - How to Follow Scientists and Engineers through Society*. Harvard: Harvard University Press.
Lundin, R., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C. e Sydow, J. (2015). *Managing and working in project society: institutional challenges of temporary organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
Marcus, G. E. (1995). *Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-Sited Ethnography*. *Annual Review of Anthropology*, 24, 95-117.
Powell, W. W. (2001). The capitalist firm in the twenty-first century: Emerging patterns in western enterprise. In P. DiMaggio (Ed.), *The Twenty-First-Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective* (pp. 33-68). Princeton: Princeton University Press.
Simões, J. A. (2012). Investigando a rua através da internet (e vice-versa): considerações teórico-metodológicas sobre um itinerário etnográfico. *Análise Social*, 205(XLVII), 792-817.
Veloso, L. (coord.), Couto, A. I., Conceição, C. P., Carvalho, H., Coelho, J. V., Peralta, J., Oliveira, L., Rodrigues, N., Lopes, N. M., Duarte, T., Gonçalves, C. M., Reis, F., Vidal, F., Feio, J. A., Lucas, J., Rocha, P., Cardoso, S., Amândio, S., & Cardoso, T. (2014). *Desenvolvimento científico e inovação empresarial - SDEI. Relatório Final*. Lisboa: CIES.
Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.