

V CBEO - Curitiba



V CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS  
Curitiba-PR - Brasil

---

QUEM É PRECÁRIO LEVANTE A MÃO! O TRABALHO NOS DOMÍNIOS DOS PROJETOS  
SOCIAIS

**Martín Andrés Moreira Zamora** (UFRGS) - [moreirazamora@gmail.com](mailto:moreirazamora@gmail.com)

*Economista, doutorando em Estudos Organizacionais.*

**Fábio Bittencourt Meira** (UFRGS) - [fabiohmeira@gmail.com](mailto:fabiohmeira@gmail.com)

*Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.*

*Pesquisador fundador do Núcleo de Estudos em Gestão Alternativa (NEGA/EA/UFRGS), pesquisador do Centro de Estudos de Governo (CEGOV/UFRGS) e do Núcleo de*

## **Introdução**

Este artigo está em construção. A submissão ao V Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais (CBEO) tem o intuito de suscitar debate e crítica que municiem os autores na elaboração de uma versão para publicação. Trata-se do primeiro relato de uma pesquisa ainda em andamento que objetiva compreender a condição dos trabalhadores vinculados a projetos sociais. A partir do resultado preliminar das entrevistas, este texto explora a condição de precariedade correlata à organização do trabalho sob a forma de projetos.

## **As transformações do trabalho**

Quando visados de uma perspectiva crítica, os projetos sociais revelam-se como uma etapa determinada da história das políticas sociais. Suas transformações recentes vinculam-se à relação entre *regime de acumulação* e *modo de regulamentação política e social* (HARVEY, 2010). Regime de acumulação diz respeito à alocação de produto no consumo e na acumulação, que quando materializada dá origem a um modo de regulamentação, que tem expressão nas normas, hábitos, leis, redes de regulamentação, etc. Daí advêm uma sequência de mudanças nas condições de produção e assalariamento. Estas transformações do mundo do trabalho provocam transformações nas políticas sociais (ANTUNES, 2003). Na sociedade capitalista se expande e reproduz sob a égide da forma mercadoria, uma vez que toda a produção tende a tornar-se orientada pela valorização do capital, mas isto só se realiza com a circulação. Assim, a mercadoria força de trabalho revela atributos peculiares quando responde pela produção de mais-valia e também pela sua realização, quando o trabalhador se converte em consumidor.

Harvey (2010) aponta duas dificuldades a serem contornadas para que o sistema do capital permaneça viável. A primeira é a condição instável dos mercados de fixação de preços e a segunda é a necessidade de exercer controle sobre o emprego da força de trabalho, para garantir a produção de mais-valia. Mesmo quando funcionam adequadamente, tanto a autorregulação do mercado quanto as instituições que lhe dão suporte – leia-se propriedade privada, contratos, etc. – são insuficientes para garantir estabilidade ao sistema. Há um esforço coletivo absolutamente necessário que se manifesta efetivamente pela regulamentação e intervenção do Estado. Aqui trata-se também de uma virtuosa “conversão da capacidade de homens e mulheres realizarem um trabalho ativo num processo produtivo cujos frutos possam ser apropriados pelos capitalistas” (HARVEY, 2010, p. 119). Isto exige autodisciplina e familiaridade com instrumentos de produção, além de conhecimentos específicos de cada setor e outras habilidades. Se a forma social do trabalho resulta do processo histórico de longa duração, ela também implica alguma renovação a cada geração que ingressa no merca-

do. O controle do trabalho envolve uma complexa combinação de repressão, familiarização, cooperação e cooptação, elementos organizados na e pela estrutura social e refletidos nas mais diversas formas humanas de trabalho já inventadas.

O controle do capital sobre o trabalho consolidou-se na indústria do início do século XX, com as inovações promovidas pelo *fordismo*. De acordo com Gounet (1999), em 1913, Henri Ford precisava de uma organização que tornasse seu produto um bem de consumo de massa. Era necessário superar a produção artesanal. Os métodos do taylorismo já estavam à disposição, mas as principais transformações do fordismo excederam o simples parcelamento das tarefas. A criação da linha de produção e as técnicas de intercambialidade das peças permitiram interligar o conjunto dos trabalhos parcelados. A integração vertical permitiu o controle direto do processo de produção dos automóveis, e sua posterior automação. A mútua dependência entre assalariamento e produtividade do trabalho resultou no impulso da função de circulação, dada a maior capacidade de consumo dos trabalhadores. Estes movimentos, *grosso modo*, sedimentaram a regulação de tipo fordista (BOYER, 1990).

Em *Americanismo e Fordismo*, Antonio Gramsci (2001, p. 266) vai além ao compreender o fordismo como uma associação de novos métodos de trabalho e de um determinado modo de viver, pensar e sentir a vida. O que ganha importância fundamental no entendimento do êxito do sistema em articular ambos os espaços, de trabalho e de vida: racionalização do trabalho e “proibicionismo” estavam relacionados diretamente. Para Harvey (2010, p. 121), o salto qualitativo do taylorismo ao fordismo não se deu no interior da fábrica ou no aprimoramento de técnicas gerenciais. O que diferencia o pensamento de Ford é o “reconhecimento explícito de que produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista”.

A reprodução de tipo fordista consolidou-se num longo processo, cuja maturidade se dá no período ‘dos trinta gloriosos’, que vai do pós-guerra até meados dos anos 1970. É quando os países capitalistas avançados conseguiram atingir taxas fortes e estáveis de crescimento econômico, com padrões de vida elevados. O fordismo aliou-se ao keynesianismo para realizar as expansões internacionais de alcance mundial, o capitalismo acaba, assim, atraindo para sua rede inúmeras nações descolonizadas. Isto exigiu novos papéis do Estado, do capital e da classe trabalhadora (HARVEY, 2010).

Durante do trinta gloriosos, o padrão expansionista desencadeou investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo, que permitiam pouca maleabilidade para enfrentar a crise profunda de meados dos anos 1970. Alia-se a isto, os compromissos de Estado, cuja legitimidade an-

cora-se em programas de assistência social, com elevados gastos públicos. A institucionalidade do mercado de trabalho, por sua vez, restringia a ação econômica de movimento do capital em comprimir salários ou demitir trabalhadores. Neste contexto, viabiliza-se uma resposta por meio de uma ampla reestruturação do controle sobre o trabalho, através de mudanças tecnológicas, dispersão geográfica e da busca por novos produtos e nichos de mercado.

Uma nova estratégia de acumulação *flexível* marca o ataque à rigidez do fordismo, apoiando-se na *flexibilidade* dos processos e mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, diferentes maneiras de fornecer serviços financeiros, novos mercados, mas, sobretudo, agressiva inovação comercial, tecnológica e organizacional. “A *acumulação flexível* envolve rápidas mudanças dos padrões de desenvolvimento desigual, tanto entre setores quanto entre regiões geográficas, criando um vasto movimento do emprego no chamado ‘setor de serviços’, bem como conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas (...)” (HARVEY, 2010, p. 140, grifo no original).

### **Regimes de acumulação e políticas sociais: o contexto brasileiro**

A história do capitalismo é também a história das organizações proletárias, sindicatos e cooperativas, que refletiam a formação de certa consciência política efetivada na busca de conquistar o reconhecimento público. É este o contexto em que o conflito de interesses entre capital e trabalho dá lugar ao que se conhece hoje como política social, por isso é fundamental ter em mente a conexão desta última com as lutas sociais dos trabalhadores. Isto leva o Estado a assumir algumas das reivindicações populares: a política social surge, no capitalismo, com as mobilizações operárias (PIANA, 2009).

Se o Estado é ator central das políticas sociais, vale observar a especificidade de sua forma histórica. Nos antigos modos de produção, não há separação estrutural entre os que dominam econômica e politicamente. Classes, grupos sociais, indivíduos controlavam ao mesmo tempo, com poucas exceções, ambas as esferas de poder. Na sociedade capitalista, esta relação muda: o domínio político e o domínio econômico encontram-se separados. Aqui, o burguês não é, necessariamente, o agente do poder estatal (MASCARO, 2013). Mas, ainda que formalmente se apresente como um terceiro na relação capital-trabalho, o Estado não deve ser entendido como aparato neutro de exercício do poder. A dinâmica das relações capitalistas exige a pulverização de sujeitos de direito intermediada por um aparato político que lhes seja imediatamente estranho. Só assim é possível garantir e sustentar a sua dinâmica.

O Estado se revela como um aparato necessário à reprodução capitalista, assegurando a troca das mercadorias e a própria exploração da força de trabalho sob forma assalariada. As

instituições jurídicas que se consolidam por meio do aparato estatal – o sujeito de direito e a garantia de contrato e da autonomia da vontade, por exemplo – possibilitam a existência de mecanismos apartados dos próprios exploradores e explorados (MASCARO, 2013, p. 18).

Quando examinamos o contexto brasileiro, as primeiras medidas de proteção social geridas pelo Estado surgem entre os anos 1930 e 1960 (LIMA, 2003). Não há um setor social que rivaliza e toma a frente da industrialização. Assim, o Estado assume o papel de regulador da atividade econômica e mediador das disputas trabalhistas, ao mesmo tempo, assegurando alguns direitos e mantendo os trabalhadores sob controle. Neste período surge o primeiro sistema de Previdência Social público e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)<sup>1</sup>.

Nos países centrais, a crise do fordismo leva o capital a buscar a periferia, onde se praticavam altas taxas de exploração da força de trabalho combinadas com baixo custo de instalação. Na década de 1960, o Brasil testemunha os primeiros efeitos da industrialização retardatária e dependente (SAMPAIO JR., 1999). Isto significa que o dinamismo econômico não ressoava os antagonismos sociais em presença.

Enquanto a economia se apresentava altamente dinâmica, as profundas contradições eram mascaradas. Todavia, com a crise econômica no início da década de 1960, tais contradições tornaram-se antagonismos abertos. Ainda que nunca tenha existido uma situação pré-revolucionária com viés anticapitalista, a situação era potencialmente pré-revolucionária, como consequência do grau de desagregação e desarticulação da própria dominação burguesa desde a segunda década do século (ESPOSITO, 2017).

O resultado foi o recrudescimento do autoritarismo de Estado desencadeado pela ditadura cívico-militar. Entre 1964 e 1985, as políticas sociais se mantêm distantes do ideal social-democrata do *welfare*. Há algum avanço com a criação do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS)<sup>2</sup>, unificação da Previdência Social, inclusão do seguro contra acidentes de trabalho e doenças ocupacionais além da incorporação dos trabalhadores rurais e dos empregados domésticos ao sistema de proteção social. Há retrocessos com a política de arrocho salarial, controle e repressão dos sindicatos, ausência do contrato coletivo de trabalho e o peso do setor informal (LIMA, 2003).

Portanto, antes mesmo das formas institucionais tipicamente fordistas de regulação se concretizarem no Brasil, elas já estavam sendo postas em xeque nos países capitalistas centrais. Este contexto permitiu um cenário contraditório entre as turbulências na esfera econômica e o surgimento de uma nova fase do movimento sindical e popular que se constituiu um agente social relevante

1 A Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), estabelece, com riqueza de detalhes, normas relativas à situação do trabalho, às formas de contratação e à remuneração além de dispor sobre a forma de solucionar conflitos entre patrões e trabalhadores.

2 O FGTS foi criado para substituir a lei da era Vargas que assegurava a estabilidade no emprego após dez anos de atividade na mesma empresa. O trabalhador contribuía com um percentual mensal para dito fundo que era depositado regularmente pelo empregador e poderia ser beneficiado em circunstâncias específicas como casamento, compra de casa própria ou a indenização em caso de demissão não justificada.

tanto no movimento pela democratização. Assim, a Constituição de 1988 ampliava o escopo e o alcance da proteção social ao mesmo tempo que os países avançados viviam o auge da crise dos sistemas públicos e universalistas de bem-estar social (LIMA, 2003). Mas, os avanços começariam a ser ceifados poucos anos depois, na década de 1990, com a ruptura do modelo de substituição de importações. Destacam-se, no período, os planos de estabilização econômica a partir de uma política monetária fortemente contracionista, além da brusca e indiscriminada liberalização do comércio exterior através da redução de alíquotas de importações, que acabou expondo a indústria nacional à concorrência internacional.

Frente a este novo cenário, as empresas se obrigam a adotar ajustes em sua estrutura produtiva. As estratégias de redução de custos refletem a postura defensiva diante da ameaça representada pelo repentino acirramento da concorrência internacional, num contexto de profunda recessão e ausência de uma política de modernização industrial, que levasse em conta as especificidades setoriais e regionais. Torna-se, assim, premente a busca de novas formas de flexibilização dos contratos de trabalho, além das já constituídas características estruturais do mercado de trabalho brasileiro expressas na facilidade de demissão e flutuação do nível de emprego e do salário, de acordo com oscilações da demanda (LIMA, 2003). Devido aos condicionantes históricos – tais como a recém-abolida escravidão, implantação de um fordismo truncado, forte presença de um mercado de trabalho informal, inserção subordinada na divisão internacional do trabalho – a reorganização produtiva tem nuances fortes e efeitos nefastos para os trabalhadores com a precarização das relações de trabalho, desemprego estrutural e crescente informalidade.

Se o fordismo e o keynesianismo desenvolveram o Estado de Bem-estar, o modo de acumulação flexível combinou-se à escola monetarista no desenvolvimento do Estado Neoliberal. Assim, legitima-se o diagnóstico de atribuir ao Estado todos os problemas que desencadearam a crise econômica do início dos anos 1980. A solução estaria na diminuição da intervenção na economia, por meio de “reformas”<sup>3</sup> orientadas para o mercado assumir funções até então exclusivas do poder público (BEHRING; BOSCHETTI, 2007). Desde então, as políticas de proteção social sofrem, no Brasil, uma dura inflexão, na contramão da orientação geral da Constituição de 1988. A Seguridade Social teve as suas políticas dissociadas. Saúde e previdência social foram diretamente afetadas por interesses capitalistas que transformaram benefícios em mercadorias. Na Assistência Social, promoveu-se a focalização e a descentralização, buscando parcerias com instituições privadas (LIMA, 2003; TESSAROLO; KROHLING, 2011).

3 As autoras chamam este processo de contrarreforma por acreditar que é uma apropriação indevida do conceito social-democrata de reforma (BEHRING; BOSCHETTI, 2007).

Na década de 1990, a reforma gerencial do Estado brasileiro incentiva a emergência de um espaço público não-estatal, por meio da integração de um novo tipo de organização para operar políticas sociais de amplo escopo, incluindo a prestação de serviços de educação, saúde e cultura, com financiamento do Estado. Essas organizações seriam uma forma de controle social direto sobre a administração pública (BRESSER-PEREIRA; GRAU, 1998). Consolida-se assim, com o aval do Estado, o que é conhecido por “terceiro setor”, “setor não-governamental” ou “setor sem fins lucrativos”. Correspondendo a uma dimensão pública não-estatal, este seria o espaço da democracia participativa ou direta, garantidora da participação cidadã nos assuntos públicos.

O reforço na produção não-estatal de serviços sociais – escolas, universidades, centros de pesquisa, hospitais, museus, orquestras sinfônicas etc. – abre-se a oportunidade para a mudança do perfil do Estado, ao constituir-se um Estado Social-Liberal que protege direitos sociais financiando organizações públicas não-estatais – que defendem direitos e prestam serviços de educação, saúde, cultura, assistência social – e é mais eficiente, ao introduzir a competição e a flexibilidade na provisão desses serviços. Trata-se de um Estado que, além de social e liberal, é mais democrático pelo fato de suas atividades serem submetidas diretamente ao controle social (BRESSER-PEREIRA; GRAU, 1998, p. 17).

Concebe-se esta forma do Estado como uma espécie de termo médio. De um lado, estaria o Estado Social Burocrático – que contrata diretamente servidores públicos para operarem o monopólio de serviços sociais, científicos etc –; e, de outro lado, estaria o Estado Neoliberal – que se pretende mínimo ao renunciar as responsabilidades sociais.

Neste caldo de ingredientes contraditórios, o “terceiro setor” é francamente funcional ao processo de reestruturação do capital e à reforma do Estado (MONTAÑO, 2002). A configuração desses três elementos aponta, no caso brasileiro, para uma nova modalidade de trato à questão social. A solução neoliberal da crise capitalista leva à redução ou eliminação da ação do Estado. Dessa forma, as relações trabalhistas acabam desregulamentadas e flexibilizadas, e sendo mais frouxas, azeitam a reestruturação produtiva. A reforma do Estado, por sua vez, traz a marca da desresponsabilização diante da aguda questão social correlata à crise. O mercado passa a ser a instância, por excelência, de regulação e legitimação social, quando a desigualdade e a concorrência são concebidas como motores do estímulo e desenvolvimento social.

Montaño (2002) aponta três tipos de resposta à questão social que se encontram no escopo do projeto neoliberal: a precarização das políticas sociais e de assistência estatais, a mercantilização dos serviços sociais e filantropização da questão social.

No primeiro caso, as políticas sociais são relegadas a um nível marginal. Este tipo de resposta exige um duplo processo de focalização e descentralização como apontado anteriormente. Os serviços sociais que apresentam potencial lucrativo são remercantilizados e vendidos ao consumidor,

como uma nova forma de apropriação de mais-valia. Assim, conforma um tipo de fornecimento empresarial de serviços sociais, dirigido aos cidadãos plenamente “integrados”.

Na medida em que amplos setores da população ficarão descobertos pela assistência estatal e também não terão meios para pagar serviços privados, estes serão transferidos à órbita da sociedade civil “a iniciativa de assisti-la mediante práticas voluntárias, filantrópicas e caritativas, de ajuda mútua ou auto-ajuda”(MONTAÑO, 2002, p. 56). O Terceiro Setor acaba por se tornar uma estratégia funcional ao neoliberalismo.

A estratégia neoliberal tende, sobretudo, a instrumentalizar um conjunto de valores, práticas, sujeitos, instâncias: o chamado “terceiro setor”, os valores altruístas de “solidariedade individual” e do “voluntarismo” e as instituições e organizações que em torno deles se movimentam. O capital luta por instrumentalizar a sociedade civil – torná-la dócil, desestruturada, desmobilizada, amigável. O debate sobre o “terceiro setor”, como ideologia, transforma a sociedade civil em meio para o projeto neoliberal desenvolver sua estratégia de reestruturação do capital, particularmente no que refere à reforma da Seguridade Social (MONTAÑO, 2002, p. 58).

### **Os projetos sociais como fragmentação das políticas sociais**

Segundo Stephanou, Müller e Carvalho (2003, p. 11), os projetos sociais têm a sua origem no desejo de mudar uma determinada realidade:

Os projetos são pontes entre o desejo e a realidade. São ações estruturadas e intencionais, de um grupo ou organização social, que partem da reflexão e do diagnóstico sobre uma determinada problemática e buscam contribuir, em alguma medida, para “um outro mundo possível”.

De acordo com os autores, os projetos sociais podem ser indutores de novas políticas públicas, apresentando novas práticas sociais ou interagir na gestão e execução de políticas já existentes. Por se tratar de uma unidade menor que uma política, os projetos sociais “contribuem para a transformação de uma problemática social, a partir de uma ação geralmente mais localizada no tempo e focalizada em seus resultados”. Muitos projetos sociais não estão diretamente ligados a uma política pública governamental, operando com recursos públicos e privados provenientes de agências de cooperação internacional. Apesar disso, pretendem ocupar um espaço de mediação e interlocução com as políticas públicas nacionais no campo do desenvolvimento social.

Ao se questionar o motivo de na atualidade se falar tanto em projetos sociais, os autores apontam que esta é uma ferramenta muito difundida devido às mudanças ocorridas nas últimas décadas no Estado e na Sociedade Civil brasileira. Houve uma democratização da intervenção do Estado na sociedade com a realização de eleições livres e diretas, o surgimento e a consolidação de es-



paços de controle social como os conselhos e outros mecanismos de participação popular como o orçamento participativo, conferências setoriais, entre outras. Assim, a Sociedade Civil vem se fortalecendo e desenvolvendo novas formas de organização (ONG's, redes, etc.) exercendo assim o seu protagonismo (STEPHANOU; MÜLLER; CARVALHO, 2003).

Para Armani (2009, p. 18), um projeto social é “uma ação social planejada, estruturada com objetivos, resultados e atividades baseados em uma quantidade limitada de recursos (humanos, materiais e financeiros) e de tempo”. Ele enfatiza que os projetos sociais não existem isolados, seja na área pública ou na privada, devem estar vinculados a programas e políticas de maior amplitude. Assim, o projeto serve para colocar em prática uma política, delimitando de forma concreta o espaço e o tempo das ações. O autor afirma ainda que os projetos são “a melhor solução para organizar ações sociais, pois estes ‘capturam’ a realidade complexa em pequenas partes, tornando-as mais compreensíveis, planejáveis e manejáveis”.

Trata-se de um conjunto de ações articuladas a partir de um objetivo, que devem ser realizadas em determinado período, – com tempo certo para iniciar e para encerrar as atividades – e a certo custo estimado. São considerados sociais por tratarem de ações que visam amenizar uma situação causada por uma injustiça social, ou seja, o público beneficiado é uma comunidade em vulnerabilidade ou carente de um benefício determinado ou ainda um grupo social vulnerável que não está numa comunidade específica – mulheres em situação de violência doméstica, jovens usuários de narcóticos, refugiados de catástrofes sociais e ambientais, etc.

Um projeto social pode ser executado por organizações públicas, por empresas ou organizações privadas sem fins lucrativos. Este último grupo é composto por entidades diversas como organizações não-governamentais (ONG's), fundações, associações, entidades de assistência social entre outras várias Organizações da Sociedade Civil (NOGUEIRA; ROSSINI, 2007). Para Salamon (1998), este setor é composto por organizações privadas autônomas: não tem por finalidade a distribuição de lucros e atendem a propósitos de caráter público, apesar de estar à margem do aparelho formal do Estado.

Como estas organizações não possuem fins lucrativos, são obrigadas a captar os recursos necessários para custear suas ações. Esta captação se dá pela articulação junto a doadores individuais (pessoas físicas e jurídicas), agências de cooperação, bancos, fundos governamentais, organismos de fomento de igrejas, etc. Em muitos casos são os órgãos financiadores que lançam editais onde explicam o público que desejam beneficiar, a temática e o montante de recursos disponível para cada projeto.

É importante analisar algumas características deste processo. O primeiro objetivo de um edital é selecionar um número determinado de projetos dentro do conjunto de solicitações de recursos

para determinada demanda. Isto significa que, a priori, uma parte da demanda por recursos—para resolver ou mitigar problemas sociais—não será atendida. A entidade responsável pelo edital monta uma banca examinadora que analisará os projetos recebidos. Cada proposta é avaliada, usando critérios como a viabilidade de implementação, a coerência interna e a relevância social. Cabe a estes avaliadores decidir quais serão os projetos que devem receber os recursos financeiros para a sua execução e quais não. Quando o órgão financiador é uma entidade pública, a situação se agrava pois se trata de uma quebra da universalidade, onde as políticas sociais devem atender a todas e todos os que delas necessitem.

Outro elemento importante de um projeto social são os mecanismos de monitoramento e avaliação. As entidades financiadoras costumam exigir nos editais que as entidades executoras apontem os meios de verificação<sup>4</sup> das realizações e dos resultados esperados para avaliar se aquele projeto atingiu os seus objetivos. A produção e aplicação de instrumentos avaliativos vem ganhando destaque na literatura de elaboração de projetos sociais.

Para Armani (2009, p. 69), o gerenciamento do projeto envolve o monitoramento e a avaliação constante das atividades, dos resultados e dos objetivos. “O processo de Monitoramento e Avaliação é definido como o conjunto dos procedimentos de acompanhamento e análise realizados ao longo da sua implementação, com o propósito de checar se as Atividades e Resultados realizados correspondem ao que foi planejado (M) e se os Objetivos previstos estão sendo alcançados (A)”.

As metodologias de avaliação não se resumem a um momento específico do projeto social. Os diferentes instrumentos avaliativos acabam determinando características importantes de um projeto social desde a sua elaboração, delimitando como deve ser monitorado até o seu encerramento, na prestação de contas à instituição financiadora. Não é exagero afirmar que os instrumentos de avaliação são limitadores da atuação das organizações proponentes e executoras do projeto. Atingir metas de atividades e produzir meios de verificação acaba sendo um imperativo tornando-se mais importantes que produzir as mudanças desejadas na concepção do projeto social.

Quando uma organização se propõe a combater um problema social, sabe que se trata de processos de longo prazo e que não são lineares, havendo progressos e retrocessos que obrigam a repensar as ações e traçar novas estratégias. O horizonte temporal dos projetos sociais é de curto prazo, exigindo que em poucos meses as organizações proponentes apresentem para a organização financiadora relatórios que comprovem resultados das ações acordadas.

4 Meios de verificação são fontes de dados, informações ou documentos produzidos para indicar a situação do público beneficiário antes da aplicação de um projeto social e depois do mesmo. São provas de que as atividades foram realizadas e que os objetivos estão sendo atingidos. Entre os diferentes documentos utilizados como meios de verificação destacam-se as fotografias das atividades, as listas de presença, os relatórios de atividades, relatos do público beneficiado, as histórias de vida, vídeos, etc.

A influência dos financiadores é decisiva na tomada de decisões e, por consequência, na forma que o trabalho deve ser realizado. Percebe-se, portanto, uma tendência à mercantilização, onde se pode inferir a possibilidade de deterioração das relações de trabalho. “No momento em que uma organização sem fins lucrativos modela sua estrutura de maneira similar à de uma empresa privada, sua dinâmica interna também poderá apresentar as características vigentes do modo de produção capitalista<sup>5</sup>”(NOGUEIRA; ROSSINI, 2007, p. 71-72).

Os projetos sociais podem ser entendidos como um espaço da crítica no momento atual. Mesmo assim, é uma crítica meramente corretiva porque se candidata a encontrar soluções por dentro da lógica do capitalismo. Bastaria assim, alocar recursos e aplicá-los de forma eficaz para superar um problema social. Como os problemas sociais se originam e como se reproduzem são discussões tratadas de forma secundária.

Verifica-se ainda a assimilação dos valores que são próprios da gestão empresarial como o controle, a eficiência e a verificação de resultados. Os projetos sociais são as políticas sociais do mundo connexionista que são aplicadas a partir de uma multiplicidade de encontros e conexões temporárias. Cada segmento de rede, onde há um encontro entre uma comunidade e os trabalhadores em projetos sociais são ativados durante um período relativamente curto. Isso não significa que os laços resultantes não possam ser duradouros, mas estes permanecerão adormecidos até o surgimento de um novo projeto (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). As características da cidade por projetos também são encontradas nas relações de trabalho, como será apresentado na próxima seção.

### **E os direitos de quem trabalha com direitos?**

Os trabalhadores de projetos sociais são aqueles que elaboram, implantam e avaliam projetos junto ao público beneficiário. Nas comunidades atendidas ou mesmo nas instituições relacionadas aos projetos, estes trabalhadores são geralmente conhecidos como técnicos ou *assessores de projetos*. Eles encontram-se sujeitos a diversas formas de contratação: contratos temporários na mesma da duração do projeto; autônomos, prestando consultorias e pessoa jurídica, seja em uma empresa convencional ou num empreendimento solidário – cooperativa, associação, etc.

Trabalhar com projetos sociais exige algumas características que acabam moldando a subjetividade<sup>6</sup> deste trabalhador. Apresento a seguir algumas aproximações.

5 Como afirma Mészáros (2002), o *sociometabolismo do capital* se constitui a partir da relação entre capital, trabalho e Estado. Sendo assim, é um equívoco reduzir o capitalismo ao âmbito das empresas privadas ou do mercado. Esta observação não anula a conclusão de Nogueira e Rossini (2007) mas a expande para outras esferas como, por exemplo, a relação do Terceiro Setor com o Estado.

6 “A subjetividade refere-se à forma de construção da concepção ou percepção do real, que integra o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas do sujeito individual ou coletivo e que formam a base da tradução racional idealizada dos valores, interpretações, atitudes e ações” (FARIA; MENEGHETTI, 2007, p. 46).

Uma característica importante é a *incerteza frente ao futuro*. Como o projeto social tem início e fim, o trabalhador em projetos sociais não consegue organizar a sua vida num prazo superior ao projeto vigente. Quando o projeto acabar, ele não sabe por quanto tempo vai ficar sem trabalho, não sabe onde trabalhará, com que vínculo empregatício ou em que cidade e com que público terá que trabalhar. É muito comum que quando dois trabalhadores de projetos sociais se encontram, depois de algum tempo sem ter notícias um do outro, a primeira pergunta que surja é “Onde você está?”. Esta breve pergunta, na verdade questiona se o trabalhador está vinculado a um projeto, se está vinculado a uma organização e com qual público está trabalhando. A cada novo projeto, o trabalhador se vê na obrigação de se adequar a uma nova realidade. Esta incerteza interfere em aspectos importantes do cotidiano. Decisões importantes como mudar de residência, casar, engravidar, iniciar um novo curso ou cursar uma pós-graduação acabam se tornando difíceis para quem vive os constantes contratempos da insegurança laboral.

Outra característica é a *polivalência*. Num projeto social, as atividades executadas são as mais diversas: apoio técnico dos mais variados (gestão, direitos sociais, apoio jurídico, ambiental, de produção), promoção de oficinas, palestras e seminários, produção de eventos e exposições, divulgação das atividades do projeto em sites, boletins e mídias sociais. A primeira impressão que o conjunto de atividades nos passa é que para a realização de atividades tão diversas seria necessário contratar muitos profissionais e vários assistentes. Esta impressão muda quando nos é lembrado que os orçamentos dos projetos são limitados e que o gasto com contratações acaba representando uma parte significativa do total. Tem se tornado comum, em editais de projetos sociais, que as agências financiadoras limitem os gastos com recursos humanos a um determinado percentual do projeto. Assim, acaba recaindo sobre os trabalhadores contratados um conjunto de responsabilidades que fogem ao escopo da sua contratação e da sua área de atuação profissional. Este trabalho adicional é percebido pelos próprios trabalhadores em projetos sociais como um ato de solidariedade. É necessário questionar se esta solidariedade é espontânea ou se as condições de trabalho fazem dela uma necessidade.

Junto à polivalência encontramos o *engajamento social* – a identificação com uma causa. Muitos dos trabalhadores em projetos sociais são oriundos de partidos de esquerda e de movimentos sociais. Têm, portanto, tradição de militância, desejo de transformar de alguma forma a realidade social e algum conhecimento das disputas de poder na sociedade. Eles enxergam no trabalho com projetos sociais a possibilidade de ganhar o seu sustento contribuindo com causas que consideram justas, – luta contra a violência doméstica, agroecologia, antirracismo, apoio aos refugiados, garantia de direitos sociais – ou, no mínimo, para não ter que vender a sua força de trabalho a empresas privadas imersas na lógica do capital. Assim, o trabalho acaba se confundindo com a militância e os

limites de uma e de outra atividade tornam-se tênues. É comum que depois de um longo dia de atividades do projeto, o trabalhador ainda se veja na obrigação de participar de longas reuniões de movimentos sociais ou palestras relacionadas ao público com que se encontra trabalhando.

Este engajamento também tem uma característica que deve ser destacada: é, via de regra, o engajamento na causa dos outros. O trabalhador em projetos sociais realiza uma assessoria, ou seja, uma formação em determinada área para orientar o público beneficiado do projeto, que deve ser o verdadeiro protagonista da causa defendida. Mesmo não sendo protagonista, o trabalhador em projetos sociais cobra de si um alto grau de responsabilidade, como se das suas ações dependesse o sucesso ou o insucesso da causa defendida. Este envolvimento acaba desconsiderando os limites estruturais das questões sociais. Não é incomum que os participantes acabem um projeto com profunda frustração e sentimento de culpa. Ao mesmo tempo, por estar imersos na defesa das causas com que trabalham, acabam não defendendo os seus interesses. Muitos trabalhadores não são sindicalizados e não possuem nenhum órgão representativo que defenda os seus interesses.

É possível perceber que algumas das características dos trabalhadores em projetos sociais se assemelham à descrição do mundo conexcionista de Boltanski e Chiapello (2009): são conexões temporárias de curta duração, é exigida a capacidade de engajamento junto com a facilidade de se desengajar para partir ao próximo projeto. Também se destaca a exigência de flexibilidade e polivalência para que o trabalhador se adéque aos diversos âmbitos do projeto. Esta forma de organização do trabalho permite uma multiplicidade de estatutos contratuais. Observamos assim, uma maleabilidade de emprego que é sempre temporário, junto com a maleabilidade de jornada que, a depender da forma de contratação pode exigir o aumento da jornada em alguns períodos e a redução desta em outros de acordo com a demanda.

Este cenário nos permite apontar a prática frequente da precarização do trabalho no domínio dos projetos sociais. Para Alves (2007), o processo de precarização do trabalho é a redução ou mesmo a retirada dos obstáculos constituídos pela luta de classe à voracidade do capital no século XX. Ao explicitar a precariedade, ou seja, a condição ontológica da força de trabalho como mercadoria, esta é sentida pelos trabalhadores como perda de direitos acumulados no decorrer do século passado pelas mais diversas categorias de assalariados. O autor aponta como uma característica da precarização o aumento da insegurança no mundo do trabalho em todas as suas dimensões: a insegurança de emprego, de seguridade e previdência social e de representação política e sindical.

Segundo Boltanski e Chiapello (2009), a precarização do trabalho possibilita que a remuneração do trabalho se restrinja ao tempo efetivamente trabalhado, subtraindo desta todos os intervalos, o tempo de formação ou mesmo as folgas.

Para Cavalcante e Prêdes (2010), as relações precárias de trabalho dizem respeito a uma mudança para pior das condições laborais. Para as autoras, este processo está vinculado à passagem da produção fordista para a produção flexível. Entre os elementos que compõem a precarização das relações de trabalho as autoras destacam: não estabilidade dos vínculos empregatícios, níveis salariais baixos, carga horária excessiva, infraestrutura não disponível para a realização do trabalho, redução dos direitos trabalhistas, entre outros impeditivos para a realização de um trabalho digno.

(...), ao discutirmos a precarização do trabalho, necessariamente o termo nos remete à análise das alterações que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, sobre a hegemonia do capitalismo, consubstanciadas pelas alterações nos direitos trabalhistas, nas proteções sociais, nas perdas salariais, nos benefícios sociais, na segurança e higiene no trabalho, na proteção sindical, enfim, nas mudanças que acompanham a vida dos trabalhadores (CAVALCANTE; PRÉDES, 2010, p. 4).

Para as autoras, é a precarização das políticas sociais que leva à precarização das relações de trabalho dos trabalhadores que as efetivam – neste artigo elas tratam da precarização do trabalho do assistente social. Argumento semelhante é apresentado por Guerra (2001). Segundo a autora a aplicação de políticas neoliberais levaram a uma “refilantropização” das políticas sociais, aumentando a participação de instituições públicas não-estatais na execução das políticas sociais. Este fenômeno acaba reordenando o mercado de trabalho dos assistentes sociais, que também é o foco do seu trabalho, através da ampliação de vínculos de trabalho não estáveis.

Com a institucionalização das organizações sociais como responsáveis pela execução das políticas sociais estabelece-se uma multiplicidade de vínculos de trabalho, flexibilizando os contratos, introduzindo os contratos por tempo parcial e contratação através de terceiros, reduzindo carga horária. As consequências: maior rotatividade dos profissionais, instabilidade, precarização das condições de trabalho, redução de salários. Tudo isso porta a tendência à desqualificação do profissional e maior fragmentação da categoria (GUERRA, 2001, p. 16 – 17).

Um exemplo prático da realidade descrita por Guerra (2001) é descrito no trabalho de Bezerra e Tavares (2009). A partir de um estudo realizado na cidade de Maceió com 14 terapeutas ocupacionais (63% do total) que atuam em organizações do terceiro setor, Bezerra e Tavares (2009) encontraram diversas características de precarização do trabalho. A predominância do vínculo empregatício (72%) era de “serviço prestado”, 7% de contrato temporário e apenas 21% era celetista. Em relação à carga horária, 79% dos profissionais cumpre entre 10 ou 20 horas semanais e 21% realizam 30 horas de trabalho semanal. No que diz respeito à remuneração, 71% recebem entre 1 e 2 salários mínimos e 29% apenas um salário mínimo. As autoras apontam ainda que 29% dos profissionais entrevistados recebem uma remuneração variável de acordo com a produtividade.

Para as autoras, os dados acima indicam um alto nível de precarização das relações de trabalho. O vínculo por serviços prestados não garante o acesso aos direitos trabalhistas assegurados pelas leis vigentes. Além disso, a contratação em tempo parcial e a remuneração por produtividade são “uma estratégia da instituição para explorar ainda mais o trabalhador, na medida em que passa a ser do interesse do empregado trabalhar o mais intensamente possível para aumentar o seu salário” (BEZERRA; TAVARES, 2009, p. 30). As autoras apontam ainda uma queda na qualidade dos serviços prestados por esses profissionais, que se sentem obrigados a priorizar a quantidade em detrimento da qualidade, um acirramento na competição entre os membros da categoria e um maior desgaste físico.

As entrevistas realizadas até o presente momento apontaram diversas formas de precarização do trabalho. Como se trata de um estudo em andamento vamos apresentar apenas alguns aspectos apontados nas entrevistas: a precarização de vínculo empregatício, a polivalência, a extensão da jornada e as condições precárias de trabalho.

Em relação à forma de contratação encontramos diversos formatos como já foi descrito neste artigo. Chamou a nossa atenção a frequência com que se faz uso indevido de Recibos de Pagamento a Autônomo (RPA). O pagamento através deste desresponsabiliza a organização contratante de pagar qualquer direito trabalhista. Com o aumento da fiscalização por parte da Justiça do Trabalho, as organizações se viram obrigadas a contratar com registro em carteira de trabalho (CTPS) mas em regime temporário. Outro relato frequente diz respeito à contratação sem qualquer vínculo, onde apenas é acordado um pagamento sem qualquer registro. Houve ainda relatos de contratação por tarefa, quando a participação de certo profissional se restringia a uma parte menor do projeto social.

Em relação à polivalência, os entrevistados apontaram que é comum nos projetos sociais a realização de trabalhos que não estavam estipulados na função ou que o trabalhador não possui formação para realizar. Além disso, é comum que no processo de seleção para trabalhar em projetos sociais, as funções sejam descritas de forma abrangente, permitindo que diversas tarefas possam ser acrescentadas posteriormente. É comum que um trabalhador que foi contratado para participar de um projeto específico acabe tendo que dar conta de tarefas de outros projetos.

A forma mais comum de extensão da jornada é através da estipulação de prazos e metas superiores à capacidade de trabalho na jornada contratada. Quando são designadas muitas tarefas a um trabalhador, é comum que este precise ficar trabalhando para além da sua jornada diária ou se ver obrigado a trabalhar em feriados ou no fim de semana para atender os prazos previstos. No caso do atendimento às comunidades, é comum a realização de oficinas e outras tarefas fora do horário comercial. Em muitos casos estes atendimentos envolvem longos deslocamentos e até viagens, obrigando o trabalhador a ficar por longos períodos à disposição da organização contratante. Diversos

entrevistados apontaram o uso de banco de horas pois as horas extras realizadas não são pagas. Este mecanismo de registro das horas excedentes favorece duplamente a organização: esta não paga as horas extras e pode considerar o trabalho adicional noturno ou nos fins de semana como se fosse trabalho realizado durante o expediente.

Entre os relatos há ainda casos em que a organização não oferece os equipamentos necessários para a realização do trabalho como celulares, computadores e veículos, obrigando os trabalhadores a arcar com estes materiais e suas eventuais despesas. Em relação ao deslocamento, houve relatos em que os trabalhadores tiveram que negociar com as organizações contratantes parte dos combustíveis ou das passagens para realizar trabalhos nas comunidades atendidas.

Não são menos importantes os relatos que apontaram adoecimento físico e mental por causa do stress. É importante lembrar que por trabalhar com políticas sociais e com comunidades em vulnerabilidade, os trabalhadores em projetos sociais enfrentam situações de miséria e de violência no seu cotidiano. Por mais experiência que se tenha é muito difícil não se impactar por esta realidade.

## **Conclusão**

Como afirmamos acima esta pesquisa se encontra em andamento, o que torna precipitada qualquer conclusão. O estudo da bibliografia selecionada junto com as entrevistas coletadas apontam a presença de relações de trabalho precarizadas na elaboração e execução de projetos sociais. Observamos que são comuns a formação de vínculos precários de emprego, a extensão da jornada de trabalho sem a devida remuneração, a polivalência entre outras formas de precarização. Vimos ainda que, de acordo com a bibliografia citada, os projetos sociais são uma fase específica das políticas sociais. Pela forma como se constitui, o projeto social se torna uma precarização das políticas sociais e, ao mesmo tempo, se torna uma nova forma de ordenar a vida no trabalho.

## **Referências:**

ALVES, Giovani. **Dimensões da reestruturação produtiva**: ensaios de sociologia do trabalho. 2 edição – Londrina: Práxis, Bauru: Canal 6, 2007.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2003.

ARMANI, Domingos. **Como elaborar projetos?** Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2009.

BOYER, Robert. **A teoria da regulação**: uma análise crítica. São Paulo: Nobel, 1990.



BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; GRAU, Nuria Cunill. **Entre o Estado e o mercado: o público não-estatal**. 1998. Disponível em: <<https://goo.gl/VyZnQw>>. Acesso em: 31 jul. 2017.

ESPOSITO, M. Industrialização brasileira, diversificação produtiva e consolidação da dependência externa: uma análise a partir da perspectiva da formação nacional. **História econômica & História de Empresas**, 20 (2), p. 439-473, 2017.

FALEIROS, Vicente de Paula. **O que é política social?** 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.

FARIA, José Henrique; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O sequestro da subjetividade. In: José Henrique de Faria. (Org.). **Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais**. 1ed. São Paulo: Atlas, 2007, p. 45-67.

GARAY, Sara Maria Costa. A gestão de pessoas em organizações sem fins lucrativos: principais dilemas e desafios. **Anais do VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2011. Disponível em: <[www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/57814809.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/57814809.pdf)>. Acesso em: 31 ago. 2017.

GRAMSCI, Antonio. Americanismo e Fordismo. In: GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do Cárcere**, volume 4. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

GUERRA, Yolanda. O Serviço Social frente à crise contemporânea: demandas e perspectivas. In: **Polêmica – Com os olhos no futuro do Serviço Social**. CRESS1ª Região. Gestão “O Futuro é Agora”. N.º 3 – Maio de 2001. Disponível em: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000582.pdf>. Acesso em: 08 out. 2017.

HARVEY, David. **A produção capitalista do espaço**. São Paulo: Annablume, 2005.

\_\_\_\_\_. **Condição Pós-moderna**. 19 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2010.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira**. Rio de Janeiro: IBGE, 2017. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101459.pdf>> Acesso em: 01 mai. 2018.

INSTITUTO PRO BONO – IPB. **Manual do Terceiro Setor**. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/final/download/manualdoterceirosetor.pdf>>. Acesso em: 31 ago. 2017.

LIMA, Valéria Almada. Padrões de acumulação e políticas sociais no Brasil. In: **Revista de Políticas Públicas da UFMA**. São Luís / MA, v. 7 n. 1, jan./mar. 2003. Disponível em: <<http://www.periodicos eletronicos.ufma.br/index.php/rppublica/article/view/3734>>. Acesso em: 24 ago. 2017.

MARX, Karl. **O Capital: crítica da economia política**. Livro Primeiro. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

MASCARO, Alysson Leandro. **Estado e forma política**. São Paulo: Boitempo, 2013.

MÉSZÁROS, István. **Para além do Capital: rumo a uma teoria da transição**. São Paulo: Boitempo, 2002.

MONTAÑO, Carlos. O projeto neoliberal de resposta à “questão social” e a funcionalidade do “terceiro setor”. **Revista Lutas Sociais**, NEILS/PUC-SP, São Paulo, n. 8, p. 53-64, 1. sem. 2002. Disponível em: <[http://www4.pucsp.br/neils/downloads/v8\\_carlos\\_montano.pdf](http://www4.pucsp.br/neils/downloads/v8_carlos_montano.pdf)>. Acesso em: 31 ago. 2017.

NOGUEIRA, Arnaldo José França; ROSSINI, Viviane de Barros. Uma reflexão sobre as relações de trabalho em organizações sem fins lucrativos. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 14, n.1, jan./mar. 2007. Disponível em:<<https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36591>>. Acesso em: 31 ago. 2017.

PIANA, Maria Cristina. **A construção do perfil do assistente social no cenário educacional** [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/vwc8g/pdf/piana-9788579830389-02.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2017.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, jan./mar. 1998. Disponível em: <[http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num\\_artigo=158](http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=158)>. Acesso em: 31 ago. 2017.

SAMPAIO JÚNIOR, Plínio Soares de Arruda. **Entre a nação e a barbárie**: os dilemas do capitalismo dependente em Caio Prado, Florestan Fernandes e Celso Furtado. Petrópolis: Vozes, 1999.

STEPHANOU, Luis; MÜLLER, Lúcia Helena; CARVALHO, Isabel Cristina. **Guia para elaboração de projetos sociais**. São Leopoldo, RS: Sinodal, Porto Alegre, RS: FLD, 2003.

TAVARES, M. C. Auge e declínio do processo de substituição de importações no Brasil. In: \_\_\_\_\_. **Da substituição de importações ao capitalismo financeiro**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972

TESSAROLO, Enzo Mayer; KROHLING, Aloísio. A passagem do Programa Comunidade Solidária para o Programa Bolsa Família: continuidades e rupturas. **CAOS – Revista Eletrônica de Ciências Sociais**, João Pessoa – PB, n. 16, mar. 2011. Disponível em: <<http://www.cchla.ufpb.br/caos/n17/6.%20TESSAROLO.pdfKHROLING%20PBF%2074-92.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2017.