



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA RAQUEL SILVA ROCHA

**OS SENTIDOS DO TRABALHO, NOS CONTEXTOS LABORAIS DE *STARTUPS*, À
LUZ DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO**

FORTALEZA – CEARÁ

2022

ANA RAQUEL SILVA ROCHA

OS SENTIDOS DO TRABALHO, NOS CONTEXTOS LABORAIS DE *STARTUPS*, À LUZ
DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão e Estudos Organizacionais.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ana Cristina Batista dos Santos.

FORTALEZA – CEARÁ

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Estadual do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Rocha, Ana Raquel Silva.

Os sentidos do trabalho, nos contextos laborais de startups, à luz da psicodinâmica do trabalho [recurso eletrônico] / Ana Raquel Silva Rocha. - 2022.

158 f. : il.

Dissertação (MESTRADO ACADÊMICO) - Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Curso de Programa de Pós-graduação Em Administração - Mestrado, Fortaleza, 2022.

Orientação: Prof.^a Dra. Ana Cristina Batista dos Santos..

1. Sentidos do trabalho. 2. Startups. 3. Inovação. 4. Psicodinâmica do Trabalho.. I. Título.

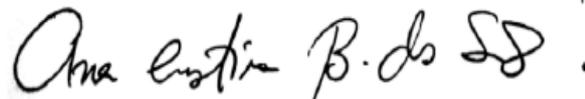
ANA RAQUEL SILVA ROCHA

OS SENTIDOS DO TRABALHO, NOS CONTEXTOS LABORAIS DE *STARTUPS*, À LUZ DA
PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão e Estudos Organizacionais.

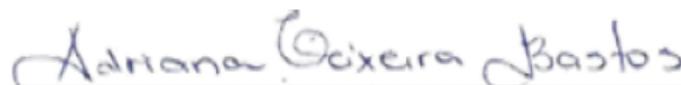
Aprovada em: 11 de fevereiro de 2022.

BANCA EXAMINADORA



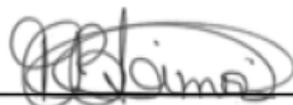
Prof.^a Dr.^a Ana Cristina Batista dos Santos (Orientadora)

Universidade Estadual do Ceará – UECE



Prof.^a Dr.^a Adriana Teixeira Bastos

Universidade Estadual do Ceará – UECE



Prof.^a Dr.^a Tereza Cristina Batista de Lima

Universidade Federal do Ceará – UFC

AGRADECIMENTOS

Agradeço, infinitamente, à Deus por ter conduzido toda a minha vivência do mestrado conforme a Sua vontade, sustentando-me nos momentos em que tudo concorria para o desespero, e agraciando-me com oportunidades e momentos ímpares nessa jornada.

Aos meus pais, que nunca mediram esforços para que eu pudesse me dedicar aos estudos e sempre apoiaram as minhas escolhas, mesmo sem compreendê-las integralmente, fato essencial para o meu ingresso no mestrado.

Ao meu noivo, Kaique Sudério, que acompanhou cada vivência do meu mestrado, sempre sendo um ombro amigo e se dedicando ao máximo para amenizar as fases difíceis, além de fazer o possível para que muitas das minhas aspirações se tornassem realidade.

À minha admirável orientadora, Prof.^a Dr.^a Ana Cristina Batista dos Santos, que há anos caminha ao meu lado em meu percurso acadêmico, sempre acessível, compreensiva e inspiradora, confiando em mim mais do que eu mesma e sendo um exemplo de fé fundamental para a minha caminhada pessoal e profissional.

Aos meus amigos do Grupo Integra Saberes: Jorge Evaristo, Rafaela Gomes e Andressa Aguiar, com os quais pude trocar experiências, auxílios e desabafos. Sem eles o caminho teria sido árduo e muitos desafios não teriam sido superados.

Aos meus amigos pessoais que acompanharam essa fase da minha vida e torceram pelo meu sucesso. Aos colegas de turma que, mesmo distantes fisicamente, sempre se mantiveram disponíveis para auxiliar e estimular uns aos outros.

Ao Programa de Pós-graduação em Administração da UECE e seus funcionários, em especial à Alessandra Sousa, não apenas por me auxiliar quando necessário, mas também por sempre torcer por mim e me impulsionar a alçar novos voos.

Aos membros da banca, Prof.^a Dr.^a Adriana Teixeira Bastos e Prof.^a Dr.^a Tereza Cristina Batista de Lima pela atenção e contribuições direcionadas a esta pesquisa.

RESUMO

Esta pesquisa possui como objetivo geral compreender os sentidos do trabalho, nos contextos laborais de *startups*, à luz da Psicodinâmica do Trabalho. Diante das constantes transformações do mercado, um dos símbolos das inovações disruptivas oriundas dessa dinâmica são as *startups*, as quais apresentam uma estrutura inovadora não só em relação aos seus produtos e serviços, mas também na organização do trabalho, fato que estimulou a busca pela compreensão das perspectivas e motivações individuais que permeiam a relação homem-trabalho nas *startups*. A Psicodinâmica do Trabalho foi escolhida como lente teórica por viabilizar o estudo não só dos processos de trabalho, mas também dos movimentos psicoafetivos, intra e intersubjetivos que ocorrem no contexto laboral. Metodologicamente, a pesquisa foi orientada por uma abordagem multimétodos, de caráter exploratório-descritivo. Quantitativamente, a coleta de dados ocorreu mediante aplicação da Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT), obtendo 105 respostas, e qualitativamente por meio de oito entrevistas semiestruturadas com empreendedores e profissionais que trabalham em *startups* situadas na cidade de Fortaleza, atuantes em uma das quatro principais áreas que mais crescem, em número de *startups*, no Ceará: educação, varejo e atacado, saúde e bem-estar, e serviços profissionais. A análise dos dados quantitativos ocorreu mediante estatística descritiva e inferencial, com o auxílio do *software* SPSS, enquanto os resultados qualitativos foram analisados com base na técnica de análise e interpretação dos núcleos de sentido, com o auxílio do *software* Atlas.ti. A partir da transcrição e da categorização das entrevistas emergiram seis temas: características das *startups*; organização do trabalho; relações de trabalho; condições de trabalho; saúde-adoecimento; e sentidos do trabalho. A análise e discussão dos resultados possibilitou a descrição do contexto de trabalho das *startups*, bem como a identificação de que tal contexto é, por vezes, adoecedor, especialmente no tocante à organização do trabalho. Também foram constatados os principais sentidos do trabalho para os profissionais atuantes em *startups*, possibilitando a conclusão de que a atribuição de sentidos e a ausência de sentidos possuem uma relação direta com os impactos gerados pelas dimensões de contexto da PDT e às consequências dessas dimensões para o estado de saúde dos trabalhadores. Destaca-se a escassez de estudos envolvendo a combinação entre *startups*, sentidos do trabalho e PDT, o que torna o presente estudo ainda mais relevante diante de suas contribuições acadêmicas e técnicas.

Palavras-chave: Sentidos do trabalho. *Startups*. Inovação. Psicodinâmica do Trabalho.

ABSTRACT

This research has the general objective of understanding the meanings of work, in the work contexts of startups, in the light of the Psychodynamics of Work. Given the constant changes in the market, one of the symbols of disruptive innovations arising from this dynamic are startups, which present an innovative structure not only in relation to their products and services, but also in the organization of work, a fact that stimulated the search for understanding of individual perspectives and motivations that permeate the man-work relationship in startups. The Psychodynamics of Work was chosen as a theoretical lens for enabling the study not only of work itself, but also of the psycho-affective, intra and intersubjective movements that occur in the work context. Methodologically, the research was guided by an exploratory-descriptive multi-method approach. Quantitatively, data collection took place through the application of the work context assessment scale (WCAS), getting 105 answers, and qualitatively through semi-structured interviews with eight entrepreneurs and professionals who work in startups located in the city of Fortaleza, active in one of the four main areas that in Ceará: education, retail and wholesale, health and wellness, and professional services. The analysis of quantitative data took place through descriptive and inferential statistics, with the help of the Software SPSS, while the qualitative results were analyzed based on the technique of analysis and interpretation of the cores of meaning, with the help of the software Atlas.ti. From the transcription and categorization of the interviews, six themes emerged: characteristics of startups; work organization; work relationships; work conditions; health-illness; and meanings of work. The analysis and discussion of the results made it possible to describe the work context of startups, as well as the identification that this context is sometimes sickening, especially regarding the organization of work. The main meanings of work for professionals working in startups were also found, allowing the conclusion that the attribution of meanings and the absence of meanings have a direct relationship with the impacts generated by the context dimensions of the PDT and the consequences of these dimensions for the workers' health status. The scarcity of studies involving the combination of startups, meanings of work and PDT is highlighted, which makes the present study even more relevant in view of its academic and technical contributions.

Keywords: Meanings of work. Startups. Innovation. Psychodynamics of Work.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Principais perspectivas teórico-epistemológicas sobre sentidos e significados do trabalho.....	27
Figura 2 –	Desenho teórico do construto sentidos do trabalho, sob a perspectiva da psicodinâmica do trabalho	38
Figura 3 –	Delineamento metodológico da pesquisa	47
Figura 4 –	Nuvem de palavras que emergiram das narrativas sobre o elemento-estímulo STARTUP (Output da plataforma Mentimeter).....	69
Figura 5 –	Network do Tema Características das Startups (Output do Atlas.ti).....	70
Figura 6 –	Network do Tema Organização do Trabalho (Output do Atlas.ti) ...	82
Figura 7 –	Network do Tema Relações de Trabalho (Output do Atlas.ti)	97
Figura 8 –	Network do Tema Condições de Trabalho (Output do Atlas.ti)	106
Figura 9 –	Network do Tema Saúde-Adoecimento (Output do Atlas.ti).....	112
Figura 10 –	Network do Tema Sentidos do Trabalho (Output do Atlas.ti)	120
Figura 11 –	Síntese do diagnóstico do contexto de trabalho das startups.....	134

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Descrição dos grupos, com base nas possibilidades de caracterização dos respondentes	52
Quadro 2 – Perfil dos entrevistados.....	54
Quadro 3 – Níveis de avaliação da EACT.....	55
Quadro 4 – Descrição dos grupos após a aplicação da EACT, com base nas características laborais e de saúde dos respondentes	56
Quadro 5 – Testes de representatividade e consistência interna	57
Quadro 6 – Relação entre o tempo de serviço na startup e o tempo de serviço no cargo atual	59
Quadro 7 – Medidas de tendência central e classificação do risco de adoecimento no contexto de trabalho de startups.....	60
Quadro 8 – Resultado do Teste de Mann-Whitney	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS	Análise dos Núcleos de Sentido
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
EACT	Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho
ITRA	Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento
MEJ	Movimento Empresa Júnior
MOW	<i>Meaning of Work</i>
PDT	Psicodinâmica do Trabalho
SPSS	<i>Software Package for the Social Science</i>
UECE	Universidade Estadual do Ceará

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1	<i>Startups</i> e a inovação dos contextos organizacionais.....	15
2.1.1	O surgimento das <i>startups</i>	15
2.1.2	Aspectos conceituais sobre as <i>startups</i>	16
2.1.3	Características das <i>startups</i>	17
2.1.4	Os trabalhadores no contexto organizacional das <i>startups</i>	21
2.2	Sentidos do trabalho.....	24
2.2.1	Introdução aos sentidos do trabalho	24
2.2.2	Perspectivas teórico-epistemológicas sobre os sentidos e significados do trabalho	26
2.2.3	Características de um trabalho com sentido	33
2.3	Psicodinâmica do trabalho	37
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
3.1	Abordagem da pesquisa.....	47
3.2	Tipologia da pesquisa.....	48
3.3	Técnicas de coleta dos dados	48
3.4	Campo, amostragem e sujeitos da pesquisa.....	51
3.5	Técnicas de análise dos dados.....	54
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	58
4.1	Resultados da aplicação da Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho.....	58
4.1.1	Análise estatística descritiva	58
4.1.2	Análise de grupos	64
4.2	Resultados das entrevistas	68
4.2.1	Características das <i>startups</i>	68
4.2.1.1	<i>Flexibilidade</i>	70
4.2.1.2	<i>Empresa em fase inicial ou operação recente</i>	71
4.2.1.3	<i>Atuação em condições de incerteza</i>	73
4.2.1.4	<i>Recorrência, escalabilidade e lucratividade do modelo de negócio</i>	74
4.2.1.5	<i>Foco no desenvolvimento e na produtividade dos trabalhadores</i>.....	76
4.2.1.6	<i>Envolvimento de pessoas</i>.....	80

4.2.2	Organização do trabalho.....	82
4.2.2.1	<i>Divisão do trabalho.....</i>	82
4.2.2.2	<i>Conteúdo da tarefa.....</i>	84
4.2.2.3	<i>Sistema hierárquico.....</i>	86
4.2.2.4	<i>Ritmo de trabalho.....</i>	87
4.2.2.5	<i>Autonomia.....</i>	92
4.2.2.6	<i>Produtividade esperada.....</i>	93
4.2.3	Relações de trabalho.....	97
4.2.3.1	<i>Relação entre chefia e subordinado.....</i>	97
4.2.3.2	<i>Participação nas decisões.....</i>	100
4.2.3.3	<i>Harmonia entre os trabalhadores.....</i>	102
4.2.4	Condições de trabalho.....	106
4.2.4.1	<i>Ambiente físico.....</i>	106
4.2.4.2	<i>Segurança.....</i>	109
4.2.4.3	<i>Práticas de remuneração.....</i>	110
4.2.4.4	<i>Suprimentos e Tecnologias.....</i>	111
4.2.5	Saúde-Adoecimento.....	112
4.2.5.1	<i>Adoecimento Psíquico.....</i>	112
4.2.5.2	<i>Adoecimento Físico.....</i>	114
4.2.5.3	<i>Aspectos favoráveis ao adoecimento.....</i>	115
4.2.5.4	<i>Aspectos favoráveis à saúde.....</i>	117
4.2.6	Sentidos do trabalho.....	119
4.2.6.1	<i>Aprendizagem.....</i>	120
4.2.6.2	<i>Crescimento e desenvolvimento.....</i>	122
4.2.6.3	<i>Autonomia.....</i>	123
4.2.6.4	<i>Qualidade das relações.....</i>	126
4.2.6.5	<i>Contribuição e utilidade social.....</i>	127
4.2.6.6	<i>Utilidade.....</i>	129
4.3	Discussão da narrativa totalizante.....	130
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	136
	REFERÊNCIAS.....	139
	APÊNDICE A – ESCALA DE AVALIAÇÃO DO CONTEXTO DE TRABALHO.....	150
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	154

APÊNDICE C – QUESTÕES DE APOIO À TRIANGULAÇÃO DOS DADOS	155
APÊNDICE D – ELEMENTO-ESTÍMULO	156
APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	157

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica de intensas transformações mercadológicas tem sido uma das principais influências para o surgimento de inovações nas organizações, diante da necessidade que as empresas possuem de se manterem sustentáveis em um ambiente de alta competitividade. A inovação organizacional consiste na transformação do potencial gerador de riqueza de recursos já existentes, como práticas internas e relações externas (ALVES; GALINA; DOBELIN, 2018) além do desenvolvimento de modelos de negócios inovadores, como as *startups* (MELO et al., 2019).

As *startups* surgiram nos Estados Unidos, mais especificamente na região do Vale do Silício, a qual hospeda o maior ecossistema de *startups* do planeta (OLIVEIRA, 2017). Ante a conjuntura cada vez mais digital do mundo, as *startups* passaram a representar um símbolo do avanço tecnológico na contemporaneidade e, segundo Kozusznik, Aaldering e Euwema (2020), despontaram como empresas importantes e prioritárias para o crescimento econômico.

De acordo com Ries (2012), uma *startup* é uma empresa humana, projetada para atuar em condições de incerteza na concepção de seus produtos e serviços, desenvolvendo negócios sustentáveis, considerando também a relevância da interação rápida e próxima aos consumidores para os bons resultados. Com isso, as *startups* são caracterizadas como empresas detentoras de um potencial inovador disruptivo não só em relação aos produtos e serviços, mas no tocante à organização do trabalho e à constituição da subjetividade do trabalhador em um contexto flexível e permeado por reestruturações (ZANON, 2019).

Em termos de pesquisas envolvendo *startups*, existe uma concentração teórica voltada a aspectos como análise da sustentabilidade, do ecossistema empreendedor e de geração de valor dessas empresas (e.g. TORRES; SOUZA, 2016; REIS et al., 2017; OLIVEIRA; ZOTES, 2018), sendo ínfima a quantidade de estudos quando a busca envolve a interação entre *startups* e os trabalhadores (PEREIRA JUNIOR; KRAKAUER, 2018). Além disso, os estudos identificados que contemplam tal interação são incipientes, abordando objetos ligados ao papel dos indivíduos no desempenho das *startups* e à mobilização de sua subjetividade diante de uma realidade flexível (e.g. OLIVEIRA, 2017; FARIA, 2019; ZANON, 2019), o que torna válido o delineamento de novas pesquisas com enfoque no tratamento empírico da lacuna entre o sujeito e seu contexto de trabalho, nesse tipo de organização.

Cabe salientar que investigações sobre contextos de trabalho possuem grande relevância social, considerando as transformações organizacionais e a posição central que o trabalho ocupa na maior parte da vida das pessoas. Nessa conjuntura, embora as novas tecnologias e inovações na organização do trabalho estejam sendo responsáveis por uma ampla possibilidade de novos tipos de emprego, há uma dualidade entre, de um lado, muitos empregos permanentes estarem desaparecendo, enquanto, do outro, existem muitas pessoas sofrendo com o excesso de trabalho, o que exige dos sujeitos a construção e a reconstrução constante dos sentidos do trabalho (MORIN, 2002), sendo este um tema valioso para os profissionais e para as organizações.

Os sentidos do trabalho fundamentam a relação de identificação dos sujeitos com suas tarefas, os quais passam a identificar nelas valores e afinidades que podem contribuir para o aumento do seu engajamento e da sua produtividade, gerando consequências práticas para as organizações, como a redução da rotatividade (CARMINATTI et al., 2021). Segundo Colomby e Costa (2018), os sentidos do trabalho surgem a partir da apreensão e análise intrapsíquica dos significados do trabalho, configurando-se em uma dimensão pessoal.

Por configurarem uma dimensão singular, os sentidos do trabalho envolvem aspectos mais subjetivos do contexto laboral (BIANCHI, 2018), o que implica na dificuldade de elucidar tais sentidos, pois suas definições perpassam por representações individuais e influências de aspectos coletivos e culturais (COSTA; MARQUES; FERREIRA, 2020). Diante disso, o foco dessa pesquisa nos sentidos do trabalho parte da motivação de compreender tais representações, bem como da necessidade de ampliar o entendimento acerca das motivações e perspectivas individuais que permeiam a forma de o sujeito, quando inserido em um contexto laboral como o das *startups*, se relacionar com seu trabalho.

Nesse sentido, essa pesquisa fez uso da Psicodinâmica do Trabalho (PDT) como lente teórica, a qual tem como objeto de estudo não apenas o trabalho em si, mas sim seus efeitos nos movimentos psicoafetivos, provenientes de conflitos intra e intersubjetivos que ocorrem no contexto de trabalho (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994). Para a PDT, o trabalho implica, sob uma perspectiva humana, o fato de trabalhar, que é o modo com o qual a subjetividade se envolve no confronto do homem com o trabalho, envolvendo seu corpo, seu saber-fazer, sua inteligência, sua capacidade reativa e interpretativa, seus sentimentos e pensamentos (ANGELLA, 2016).

Ademais, a PDT também apresenta perspectivas acerca dos sentidos do trabalho, os quais, para Dejours (2011), são concebidos conforme os sujeitos subjetivam suas vivências, principalmente a partir da organização do trabalho, das características das

atividades e das particularidades de cada indivíduo. Logo, a escolha dessa lente teórica para a presente pesquisa objetivou uma abordagem mais profunda do *gap* identificado, já que, segundo Sznelwar, Uchida e Lancman (2011), a Psicodinâmica do Trabalho auxilia a compreensão da complexa relação homem-trabalho, bem como das dimensões coletivas do âmbito laboral.

Portanto, o presente estudo parte da seguinte questão de pesquisa: Quais os sentidos do trabalho, nos contextos laborais de *startups*, à luz da Psicodinâmica do Trabalho? Como objetivo geral pretende-se compreender os sentidos do trabalho, nos contextos laborais de *startups*, à luz da Psicodinâmica do Trabalho. Para alcançar o objetivo geral, foram definidos dois objetivos específicos: i) descrever o contexto laboral de *startups*; ii) caracterizar os sentidos do trabalho para profissionais atuantes em *startups*, à luz da PDT; e a busca pelo cumprimento de tais objetivos ocorreu, metodologicamente, mediante uma abordagem multimétodos, combinando as técnicas quantitativas e qualitativas.

Uma análise do contexto laboral de *startups*, sob a lente teórica da PDT, foi realizada por Henry (2020), voltando-se ao significado do trabalho para gerentes de *startups* e incubadoras digitais da cidade de Lille, na França. No entanto, percebe-se que ainda são poucos os estudos sobre *startups*, sob a perspectiva dos sentidos do trabalho e da psicodinâmica do trabalho, fato verificado a partir de uma consulta realizada ao Portal de Periódicos da CAPES no período de janeiro de 2021, onde não foram encontrados artigos que abordassem a intercessão entre os temas “startups”, “sentidos do trabalho” e “psicodinâmica do trabalho”, o que evidencia uma importante lacuna a ser preenchida pela presente pesquisa.

Logo, torna-se pertinente investigar o contexto de trabalho das *startups* no Brasil, mais especificamente da cidade de Fortaleza, capital do Ceará, envolvendo todos os níveis hierárquicos de tais organizações. Com isso, o conhecimento construído nessa pesquisa tende a contribuir academicamente, no sentido de abordar construtos ainda pouco explorados em conjunto, bem como poderá auxiliar a compreensão dos sentidos que embasam a relação homem-trabalho no âmbito das *startups* e fornecer subsídios teóricos para o desenvolvimento da gestão de pessoas dessas organizações.

A dissertação é apresentada iniciando-se com esta introdução, que contextualizou o objeto de estudo e apresentou seus elementos estruturantes, seguido da revisão de literatura e dos procedimentos metodológicos utilizados para o alcance dos objetivos da investigação. Por fim, tem-se a análise e discussão dos resultados, além das considerações finais acerca da pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura desta pesquisa encontra-se dividida em três seções. Inicialmente discorre-se sobre o panorama do contexto laboral das *startups*, seguido da apresentação do construto sentidos do trabalho e, por fim, lança-se luz sobre os sentidos do trabalho a partir da PDT, revelando de que forma esta lente teórica favorece a compreensão dos sentidos do trabalho, sobretudo no contexto laboral das *startups*.

2.1 *Startups* e a inovação dos contextos organizacionais

Nesta seção será abordado o histórico das *startups*, seguido das definições e conceitos relacionados a tais empresas, dos aspectos que, predominantemente, as caracterizam, bem como da relação homem-trabalho no contexto laboral das *startups*.

2.1.1 O surgimento das *startups*

Diante da dinâmica de intensas mudanças que permeiam o mercado de trabalho, a inovação tem sido um fator decisivo para que os negócios adquiram vantagens competitivas em meio às instabilidades e incertezas, principalmente quando envolve um potencial disruptivo de transformação de mercados (SILVA et al., 2021). Nesse sentido, o contexto contemporâneo possui um símbolo de destaque entre os modelos de negócios inovativos com características disruptivas, que são as *startups*.

As *startups* começaram a se propagar como instrumentos de inovação e desenvolvimento no mercado mundial, significativamente, entre os anos de 1990 e 2000, durante o advento da “bolha” da *internet* nos Estados Unidos, marcada pelo surgimento das empresas denominadas Pontocom (*Dot-com*), chegando ao Brasil em meados de 1999 (GONZAGA et al., 2020). Nesse contexto, o empreendedorismo passou a se voltar ao mercado digital, pois as empresas Pontocom passaram a ser consideradas símbolos da modernidade e da agilidade tecnológica que perpassavam o novo mercado e os modelos de negócio oriundos dele, sendo alvos de investimentos e mídias (OLIVEIRA, 2017).

O maior ecossistema de *startups* do planeta está situado no Vale do Silício, região localizada no estado da Califórnia, nos Estados Unidos, a qual foi o local onde surgiu a primeira *startup*, em meados de 1956, denominada Shockley Semiconductors, voltada ao mercado de semicondutores (ZANON, 2019). Segundo a autora, a empresa em questão já possuía elementos que compõem a essência de muitas *startups* até os dias atuais, tais como: a

flexibilidade, a capacidade de lidar com incertezas, a busca por jovens e brilhantes pesquisadores, bem como por profissionais que possuíssem afinidade com tecnologia e inovação.

Com efeito, em um contexto de intensa competitividade que coloca em “xeque” não só recursos financeiros, mas também o tempo e as habilidades de diversos indivíduos ao condenar negócios e produtos ao esquecimento, as *startups* despontam com o potencial de atingir mercados que as grandes empresas ainda não dominam, sendo mais flexíveis em seus modelos de negócio à medida que as oportunidades de sucesso são identificadas. Segundo Castro et al. (2017), tais oportunidades podem surgir para as *startups* a partir da constatação de necessidades dos consumidores que o mercado não supre da melhor forma, ou que o mercado não supre de nenhuma maneira.

No Brasil, dados da Associação Brasileira de Startups (2021) e da plataforma de inovação Distrito (2021a) apontam a existência de, em média, 14.000 *startups*, distribuídas entre mais de 700 cidades do país, estando cerca de 11% delas concentradas na região Nordeste. De acordo com a associação supramencionada, o estado do Ceará conta com quase 200 *startups* em seu ecossistema de inovação, o qual reúne indivíduos e empresas que contribuem para a criação e expansão de novos modelos de negócio por meio de suas comunidades tecnológicas, tais como: a Comunidade Quixadá; a Comunidade Sobral; a Kariri Valley, de Juazeiro do Norte; e a Rapadura Valley, de Fortaleza.

No tocante à Fortaleza, capital do Ceará, a mesma fonte a destaca como a décima cidade brasileira no número de *startups* (169), as quais compõem setores que estão em pleno crescimento no estado, estando entre os principais: educação (18%); varejo e atacado (14%); saúde e bem-estar (13%); e serviços profissionais (8%).

2.1.2 Aspectos conceituais sobre as *startups*

Embora as *startups* ocupem cada vez mais espaço na conjuntura mercadológica contemporânea e sejam reconhecidas por seu potencial inovador, Zanon (2019) argumenta que, se vários indivíduos forem questionados sobre o que é uma *startup*, provavelmente serão obtidas respostas diferentes de cada um, pois é uma definição complexa inclusive para pessoas que estão constantemente imersas em tais empresas.

De fato, as *startups* são modelos de negócios que ainda não possuem um consenso específico acerca de sua definição, formato e características propagadas pelos estudiosos (MELO et al., 2019). Cabe salientar que, segundo Zanon (2019), a diversidade de

interpretações existentes sobre o que seria uma *startup* pode ser um indicador da complexidade desses modelos de negócio, principalmente por representarem novas possibilidades de empreender e, conseqüentemente, novas técnicas e desafios a serem trabalhados no âmbito laboral.

Porém, objetivando não só conceituar de forma mais padronizada as *startups*, mas também estimular a criação dessas empresas e a realização de investimentos, em 2021 foi instituído no Brasil o Marco Legal das *Startups*, através da Lei Complementar nº 182, de 1º de Junho de 2021 (BRASIL, 2021), a qual determina em seu Art. 4º que:

São enquadradas como *startups* as organizações empresariais ou societárias, nascentes ou em operação recente, cuja atuação caracteriza-se pela inovação aplicada a modelo de negócios ou a produtos ou serviços ofertados (BRASIL, 2021).

Além disso, a mesma Lei Complementar também torna elegível como *startup* o empresário individual, empresas individuais de responsabilidade limitada, sociedades empresárias, sociedades cooperativas e sociedades simples, desde que possuam uma receita bruta de até R\$ 16.000.000,00 (dezesseis milhões de reais) ao ano, ou de até R\$ 1.333.334,00 (um milhão, trezentos e trinta e três mil trezentos e trinta e quatro reais) ao mês para *startups* que existam há menos de um ano; bem como também são elegíveis caso inscritos no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) há, no máximo, 10 anos. Convém esclarecer que as *startups* que não se enquadrarem em tais critérios por apresentarem maior porte não deixarão de ser *startups*, apenas não serão contempladas com os benefícios do Marco Legal.

2.1.3 Características das startups

Ademais, mesmo diante dessa multiplicidade de definições sobre o que é uma *startup*, existem alguns aspectos que, ao longo da literatura consultada sobre tais empresas, auxiliam a caracterização das mesmas. As startups são consideradas **empresas de base tecnológica, em estágio inicial** (CASTRO et al., 2017), pois, desde o mencionado período da “bolha” da *internet* nos Estados Unidos, o termo *startup* tem significado uma empresa em fase inicial, mas Oliveira (2017) ressalta que tal definição não é mais suficiente. Considerando o estágio inaugural de uma *startup*, esta, geralmente, se utiliza de tecnologias como estratégia para desenvolver seus lançamentos e para adquirir vantagens competitivas, principalmente no curto prazo (ROCHA et al., 2020).

Entretanto, embora, por vezes, sejam empresas iniciantes, as *startups* não devem ser vistas como miniaturas de grandes empresas, pois, para Ries (2012), elas se diferenciam por ter sua existência e essência **orientadas para a inovação**, outra característica marcante

das empresas em questão. O autor reforça que as *startups* se utilizam da inovação como meio para o sucesso das mais diversas formas, estando entre as principais: no desenvolvimento de novas funcionalidades para tecnologias existentes; na concepção de modelos de negócios que geram um valor para a sociedade que até então era desconhecido; e na oferta de produtos e serviços inovadores para suprir a necessidade de um público que não é atendido da melhor forma com as soluções existentes.

A orientação para inovação identificada nas *startups* se refere tanto a inovação aplicada aos produtos ou serviços ofertados por elas, como a inovação aplicada ao posicionamento e ao alcance de mercado de tais empresas (ZANON, 2019). De acordo com Munir e Beh (2019), o estímulo a um comportamento inovador nas *startups* é o principal pilar que sustenta o desempenho dos negócios e a criação de diferenciais competitivos.

Outra importante característica das *startups* diz respeito a **recorrência, escalabilidade e lucratividade do modelo de negócio** desenvolvido (OLIVEIRA, 2017). Segundo Perin (2015), é necessário que o negócio da *startup* seja repetível, no sentido de sua proposta de valor ser reproduzida em outros segmentos ou regiões com pouca, ou nenhuma, modificação; escalável, no sentido de apresentar um amplo potencial de crescimento, atingindo rapidamente o máximo de clientes possível; e sustentável, no sentido de o negócio gerar lucro através de seus produtos ou serviços, independente do investimento inicial, garantindo seu crescimento e perpetuidade.

Considerando tais características, é importante que as *startups*, quando bem sucedidas, não se acomodem em seu sucesso, pois estão sempre rodeadas por novos entrantes e concorrentes (RIES, 2012). Para isso, o autor destaca que os gestores de tais empresas devem, constantemente, mensurar e avaliar os resultados obtidos e, com base nisso, traçar estratégias de crescimento alinhadas com as expectativas oriundas do plano de negócios, pois mesmo algo tão disruptivo e dinâmico como uma *startup* deve ser bem gerenciado.

Nessa conjuntura, tal crescimento estimula a existência de outro atributo nas *startups*: **a busca constante por oportunidades**. De fato, a cultura dessas empresas leva-as a rastrear apaixonadamente novas oportunidades (STILL, 2017), movidas por uma narrativa profética voltada a identificação de necessidades dos consumidores para posterior oferta de soluções, incorporando uma lógica, por vezes, salvacionista (FARIA, 2019).

Conforme aponta Ries (2012), as *startups* objetivam descobrir, rapidamente, os produtos e serviços inovadores que os consumidores se dispõem a adquirir, principalmente por meio de interações com seus clientes, fomentando o aprendizado e o desenvolvimento de vantagens competitivas com maior celeridade. Com isso, a própria identidade da *startup* só

passa a se solidificar na medida em que os consumidores a reconhecem em suas inovações (SHI, 2019).

No entanto, é um verdadeiro desafio, muitas vezes, prever se os consumidores irão compreender e aceitar as propostas inovadoras que as *startups* lançam através de seus produtos ou serviços, o que as mantém operando em ambientes extremamente incertos (PERIN, 2015), outro atributo intrínseco às *startups*. Assim, as *startups* **operam com altos riscos e níveis de incerteza**, o que dificulta seu gerenciamento e aumenta a probabilidade de que elas fracassem (MUNIR; BEH, 2019).

De fato, a gestão de uma *startup* está diretamente ligada ao gerenciamento de mudanças, sendo necessário um constante processo de revisão criativa dos pressupostos que norteiam as estratégias referentes aos produtos e serviços, bem como aos clientes (BRATTSTRÖM, 2019). O autor reforça que contratemplos como atrasos em cronogramas, resultados de vendas inferiores ao previsto para seu lançamento e cobranças difíceis por parte dos investidores, são alguns dos diversos aspectos que corroboram para o cenário de incerteza enfrentado pelas *startups*.

Diante disso, tais empresas necessitam de estruturas que as auxiliem no combate às incertezas, o que não é uma tarefa fácil tendo em vista que, segundo Oliveira (2017), grande parte das ferramentas da administração não são adequadas a contextos de mudanças constantes e incerteza extrema. Logo, o planejamento das atividades existentes nas *startups* deve ser rápido o suficiente para que sua operação acompanhe o ritmo das mudanças e cumpra com os objetivos organizacionais, colaborando para seu desenvolvimento (OLIVA et al., 2019).

De acordo com Ries (2012), muitas *startups* recebem novos insights com frequência e, ao tratá-los como emergenciais, passam a solucioná-los de imediato, atrapalhando o desenvolvimento de projetos de longo prazo. No entanto, o autor reforça que tal prática é perigosa, pois os sujeitos podem acelerar sua rotina, substituindo a qualidade pela rapidez. Este cenário decorre do **foco no desenvolvimento e na produtividade** que muitas *startups* possuem, pois, para sustentar um crescimento acelerado, as *startups* precisam ser estruturadas e disciplinadas, de modo a acompanhar os *feedbacks* oriundos de seus processos e de seus clientes, ponderando os esforços entre as fases de rapidez extrema e de desaceleração para evitar desperdícios e problemas (OLIVEIRA, 2017).

A produtividade nas *startups* está muito mais ligada a geração de esforços para a criação de valor, para a potencialização do crescimento da empresa e para a validação da aprendizagem, canalizando a criatividade dos indivíduos para seu estado mais produtivo, sem

se resumir apenas a quantidade do que é produzido (RIES, 2012). Assim, um dos grandes aliados da produtividade são os programas de treinamento e desenvolvimento presentes em muitas *startups*, os quais, de acordo com Bendickson et al. (2017), auxiliam a aprendizagem e o aprimoramento de habilidades técnicas e interpessoais.

Além disso, o desenvolvimento e a produtividade podem ser potencializados a partir do compartilhamento de conhecimentos entre os trabalhadores das *startups*, prática que, segundo Munir e Beh (2019), deve ser estimulada pelas empresas, pois pode gerar diversos benefícios, como o maior volume de ideias e de estratégias inovadoras, impactando diretamente no desenvolvimento do negócio. No entanto, é importante que as *startups* forneçam o ambiente propício aos esforços produtivos e desempenhos inovadores, a partir de investimentos e suporte às condições de trabalho (CHOI; SUNG; PARK, 2020).

Uma das estratégias utilizadas por *startups* para propiciar condições de trabalho que colaborem para o foco produtivo e inovador de seus trabalhadores é, conforme aponta Oliveira (2017), a mesma estratégia utilizada por casas de jogos para manter os jogadores altamente concentrados: investir em um ambiente com o mínimo de janelas e relógios; personalizar a iluminação, os assentos e a decoração do local para que seja o mais confortável e acolhedor possível; além de, por vezes, disponibilizar alimentos e bebidas de forma gratuita para os jogadores, que, nesse caso, são os trabalhadores. Com isso, objetiva-se um clima que fomenta a inovação, o qual, quando existente, pode favorecer a produtividade e o desenvolvimento de melhorias nos processos laborais, bem como contribuir para o alívio das tensões geradas pelo trabalho (RAMÍREZ; OSTOS; ARTEAGA, 2020).

As *startups* também costumam ser associadas ao atributo da **flexibilidade**, tanto do modelo de negócios, como, principalmente, do contexto organizacional. Para Perin (2015), as *startups* possuem modelos de negócios flexíveis, tendo em vista que, caso tal modelo não seja validado ou viável de ser posto em prática, ele é reformulado para que a empresa obtenha os retornos esperados. Nessa conjuntura, tais reformulações podem refletir em alterações na lógica do trabalhador sobre a organização e a constituição de sua subjetividade (ZANON, 2019).

No tocante à flexibilidade do contexto organizacional, acredita-se que horários de trabalho e *modus operandi* flexíveis podem contribuir para o aumento do senso de responsabilidade dos trabalhadores e de sua satisfação, pois corroboram para a redução do estresse e melhoria da saúde mental (CAPNARY; RACHMAWATI; AGUNG, 2018). Convém salientar que tal flexibilidade requer confiança por parte dos gestores para que, a partir da descentralização das decisões, os sujeitos possam ter mais controle e autonomia em

seu cotidiano, o que estimula ganhos ligados ao comprometimento, satisfação e fidelização dos clientes internos (BENDICKSON et al., 2017).

Contudo, o aumento da liberdade em relação ao cotidiano e às responsabilidades é acompanhado pelo aumento das exigências por resultados (OLIVEIRA, 2017). Os proprietários das *startups*, muitas vezes, esperam que a flexibilidade solucione os desequilíbrios existentes entre o trabalho e a vida pessoal dos trabalhadores, de modo a mantê-los satisfeitos e fiéis à organização, mas isso nem sempre ocorre, podendo acarretar no aumento das horas de trabalho e em uma interferência desregrada do trabalho na vida dos sujeitos (CAPNARY; RACHMAWATI; AGUNG, 2018).

De acordo com Oliveira (2017), as *startups* são uma atualização da acumulação flexível. Dessa forma, o autor socializa que o contexto laboral das *startups* hospeda contradições e desafios próprios do toyotismo, pois, ao propiciar condições de trabalho flexíveis e, em contrapartida, exercer certo controle sobre as subjetividades dos trabalhadores, estes sujeitos passam a se ver diante de perfis profissionais permeados por posturas heroicas e habilidades sobre-humanas, quase impossíveis de atingir.

Ademais, Perin (2015) ressalta o **envolvimento de pessoas** como outra característica essencial das *startups*, apontando que tais empresas são desenvolvidas a partir da colaboração de várias pessoas, mesmo que seja possível sua fundação a partir de um só sujeito. As *startups* são iniciativas intensamente humanas, não podendo ser resumidas a produtos e serviços inovadores ou a tecnologias brilhantes (RIES, 2012), fato que será melhor explanado na seção a seguir.

2.1.4 Os trabalhadores no contexto organizacional das *startups*

Especialmente no período de fundação de uma *startup*, é comum que as pessoas se unam movidas por emoções positivas, como paixão, apego e empolgação, as quais contribuem para um bom relacionamento entre os membros, estimulam o sentimento de identidade compartilhada e fortalecem a cooperação (BRATTSTRÖM, 2019). Além disso, os sujeitos são estimulados a vivenciar e compartilhar alguns valores do ecossistema das *startups*, tais como: buscar capacitação com frequência; expandir o *network* com outras organizações; vender de forma simples e rápida o produto ou serviço; estar sempre disponível e disposto a compartilhar conhecimentos e ideias com a equipe; praticar a resiliência e a perseverança; e ser apaixonado pelo trabalho (OLIVEIRA, 2017).

Porém, os indivíduos envolvidos na idealização de *startups* precisam, muitas vezes, apresentar constantes provas de que o empreendimento fará a diferença no mercado, encontrando formas de materializar os resultados antes mesmo que eles aconteçam, dramatizando seus sonhos e suas expectativas para que, com isso, investidores e boas relações de trabalho sejam atraídos (FARIA, 2019). O autor ressalta que, na medida em que o mercado se desenvolve e os negócios precisam tomar proporções mais consistentes, o sustento dessa narrativa torna-se desgastante para os sujeitos, levando-os a vivenciar rotinas emocionalmente exaustivas e com alto custo psíquico.

Segundo Zanon (2019), o trabalho nas *startups* representa uma nova fase do mercado, a qual busca trabalhadores dispostos a lidar com incertezas e instabilidades, mantendo seu desempenho e dedicação. Para tanto, Ries (2012) ressalta que as equipes de trabalho das *startups* precisam ter autonomia para construir e executar experimentos e produtos sem necessitar de excessivas etapas de aprovação. Com autonomia, os trabalhadores podem se sentir livres, empoderados e apoiados pela empresa para inovar (MUNIR; BEH, 2019).

As *startups* costumam apresentar hierarquias horizontais, de modo a facilitar a readaptação das equipes frente a possíveis mudanças, o que exige confiança, comprometimento e colaboração dos sujeitos para com a empresa (OLIVA et al., 2019). Os autores salientam que a horizontalidade é benéfica, principalmente, quando viabiliza que os sujeitos façam uso de conhecimentos, de habilidades de gerenciamento e de experiências para o alcance dos objetivos organizacionais.

Por se tratarem de empresas, em sua maioria, de base tecnológica, a comunicação nas *startups* ocorre, primordialmente, através de canais virtuais, sob justificativas de que os trabalhadores possuem um perfil multitarefa, familiarizados com os meios digitais, e que a comunicação virtual otimiza o tempo, sendo este apontado como um recurso escasso pelos sujeitos (MELO et al., 2019). Tal otimização é considerada relevante em determinados casos, como, segundo Ries (2012), quando comunicações lentas ou interferências ligadas a aprovações prejudicam o ciclo de *feedbacks* das *startups*, o qual é composto pelas práticas de construção, mensuração e aprendizagem a partir dos resultados alcançados.

No tocante à estrutura das equipes das *startups*, Brattström (2019) identificou que, por vezes, são compostas por grupos homogêneos, o que os torna rápidos, mas os limita na identificação de pontos de vista diferentes sobre aspectos cognitivos e sociais, enquanto que as *startups* que possuem equipes heterogêneas apresentam maiores vantagens frente a dinamicidade do mercado, pois conectam diferentes perspectivas, habilidades, competências e

recursos. Para Ries (2012), é recomendável que as equipes das *startups* sejam multifuncionais, pois, assim, reúnem representações das diferentes áreas da empresa na criação de seus produtos e serviços.

Nesse sentido, as *startups* podem apresentar readaptações ao longo do seu desenvolvimento, no tocante ao envolvimento das pessoas, principalmente na divisão de funções e suas recompensas, pois são empresas que convivem com incertezas e mudanças constantes (BRATTSTRÖM, 2019). Segundo a autora, ao longo do tempo as *startups* também podem modificar suas equipes através da movimentação de membros antigos, mudando suas funções ou especializando-os para que hajam alertas para uns e avanços para outros.

Desse modo, tais adequações podem ocorrer com base em percepções de justiça sobre o trabalho de cada indivíduo, o que pode ser fonte de conflito caso as divisões pareçam injustas e algum membro se perceba, por exemplo, trabalhando mais do que outros com recompensas equivalentes (BRATTSTRÖM, 2019). Para a autora, a recorrência desses conflitos pode representar uma barreira à fidelização dos trabalhadores, fato que, por um lado, permite que a *startup* reforce suas equipes com novos membros que possuam diferentes competências e habilidades, mas também exige atenção ao impacto de tais mudanças para o amadurecimento da organização.

De acordo com Kozusznik, Aaldering e Euwema (2020), os conflitos em equipes de *startups* são um dos principais fatores que as levam a fracassar, no entanto, estes ocorrem, principalmente, pelo fato de os sujeitos constantemente precisarem tomar decisões arriscadas em conjunto, o que exige debates desafiadores. Para amenizar a tensão gerada por esse cenário e suas consequências danosas para a equipe, algumas *startups* buscam transformar tais debates em atividades qualitativas de construção de sentido (BRATTSTRÖM, 2019), as quais nem sempre funcionam como enfrentamento do problema principal, mas sim como um meio para que, coletivamente, os sujeitos se distraiam e se desliguem do problema, passando um tempo juntos e revigorando os laços para, posteriormente, enfrentarem o debate novamente (KOZUSZNIK; AALDERING; EUWEMA, 2020).

Ademais, diante de um contexto de trabalho em que os sujeitos podem passar por diferentes vivências, a partir de perspectivas positivas, ou não, Faria (2019) aponta que muitos sujeitos enxergam nas *startups* a oportunidade de construir sua autoimagem e de estabelecer seu lugar no mundo, principalmente diante de cenários de redução dos postos de trabalho. Com isso, a partir do momento em que os sujeitos relacionam tais vivências laborais com sua realidade de vida, eles passam a produzir e transformar os sentidos e significados do seu trabalho (TOLFO; PICCININI, 2007), os quais são conceitos interdependentes que

convergem para aspectos importantes de serem compreendidos, tais como sentimentos, percepções e interpretações dos sujeitos acerca do seu trabalhar.

2.2 Sentidos do trabalho

Esta seção, voltada aos sentidos do trabalho, apresenta as principais perspectivas epistemológicas que alicerçam os estudos sobre o tema e que auxiliam na diferenciação dos construtos sentidos e significados do trabalho, especialmente a Psicodinâmica do Trabalho, lente teórica orientadora desta pesquisa. Além disso, também são destacadas as principais características que permeiam um trabalho com sentido.

2.2.1 Introdução aos sentidos do trabalho

O mundo do trabalho vem assumindo, historicamente, constantes transformações no que tange às novas formas de organização e a natureza do trabalhar. Com o avanço do contexto inovativo discutido na seção anterior e, principalmente, do capitalismo flexível, avançam também as constantes transformações organizacionais, que, segundo Areosa (2019), muitas vezes são permeadas pela precarização do trabalho, pelo desemprego e pela competitividade exagerada entre as instituições e pessoas.

De fato, a reestruturação das formas de organização do trabalho e dos processos produtivos tem acarretado impactos severos e ambíguos na sociedade, pois, diante da dissolução de empregos permanentes, muitos indivíduos enfrentam dificuldades para se inserir no mercado de trabalho, enquanto outros se veem esgotados pela intensa carga de trabalho que recebem (MORIN, 2001). Ademais, tais impactos ocorrem tanto de forma objetiva, no tocante aos aspectos socioeconômicos do trabalho, como de forma subjetiva, afetando os sentidos e significados construídos nas vivências laborais dos sujeitos (NEVES et al., 2018).

Enquanto na idade moderna os sujeitos eram estimulados a internalizar valores organizacionais pautados em eficiência, em diretrizes e na forte verticalização da hierarquia, a pós-modernidade trouxe uma concepção mais maleável desses valores, de modo que os sujeitos passaram a possuir certa liberdade sobre os meios de realizar suas funções laborais, mas mantendo a responsabilidade sobre os fins, com enfoque na eficácia e nos resultados (ANTUNES, 2013).

Dessa forma, Rohm e Lopes (2015) revelam que as organizações que concentravam a projeção de seus objetivos em trabalhadores dedicados à repetição de tarefas, voltaram-se aos sujeitos que pudessem agregar valor à gestão, aos processos e aos produtos finais, por meio da integração de seus conhecimentos às suas ações e de características como agilidade, disposição a mudanças constantes e adequação a ambientes de incerteza. Com isso, os autores apontam que o mundo do trabalho tornou-se ainda mais complexo, dificultando o alcance da realização profissional dos sujeitos, os quais se viam submissos aos desejos da organização, sob o risco de demissão em caso de desobediência.

Nesse cenário, a flexibilidade se tornou uma das palavras de ordem para a manutenção do capitalismo, mas as transformações oriundas dessa realidade, mesmo diante das consequências supramencionadas, não impediram o trabalho de ser dotado de sentido (COSTA; MARQUES; FERREIRA, 2020). Na realidade, das transformações no âmbito empresarial emergiram diversas contradições, tendo em vista que os contextos laborais hospedavam não apenas estruturas formais, explícitas e objetivas, mas também aspectos subjetivos, ocultos e, por vezes, ilusórios (FARIA, 2009).

Um importante fator inscrito nos aspectos subjetivos da relação homem-trabalho é a construção da identidade individual daquele que trabalha, pois é a partir dos processos construtivos e produtivos que o trabalhador estabelece vínculos com o que produz, com o que sente e, então, consegue comunicar quem verdadeiramente é para si e para os outros (CAMPOS; SARAIVA, 2012). No entanto, o capitalismo flexível tem contribuído para que a identidade profissional dos sujeitos seja uma identidade flexível, a qual se adapta às diferentes perspectivas de ascensão laboral e, se incompreendida pelos atores envolvidos, pode representar uma barreira à atribuição de sentidos ao trabalho (ROHM; LOPES, 2015).

De fato, o trabalho é essencial para a existência humana, sendo um dos valores fundamentais e constituintes dos sujeitos ao auxiliar não só sua construção identitária e subjetiva, mas também a formação de sua civilidade (NEVES et al., 2018). Frente a tamanha importância da categoria trabalho, os indivíduos podem ser orientados para suas atividades, em seus diversos ofícios, por meio de três principais concepções: ganha-pão, a qual representa a orientação dos indivíduos que trabalham por subsistência, com interesses apenas financeiros e materiais; carreira, pela qual o sujeito busca reconhecimento e status; e vocação, quando se busca realização e identificação com o que o sujeito acredita ser seu propósito de vida (RODRIGUES; BARRICHELO, 2015).

A representatividade do trabalho na sociedade levou-o a ocupar um espaço cada vez mais central na contemporaneidade, sendo a centralidade do trabalho compreendida como

o nível de importância que um sujeito atribui ao trabalho em um determinado momento da sua vida, podendo tal nível ser mensurado tanto de forma absoluta, em uma perspectiva individual, como de forma relativa, considerando a influência da relação homem-trabalho nas demais searas da vida dos sujeitos (TOLFO; PICCININI, 2007). Com efeito, a centralidade, ao envolver a relação do homem com o mundo laboral, constitui-se como o principal elemento do fenômeno sentidos e significados do trabalho, repercutindo nas diferentes perspectivas teóricas que o abordam (SCHWEITZER et al., 2016).

Segundo Araújo e Taegtow (2008), a existência de sentidos no trabalho potencializa a eficiência, o sentimento de realização e a qualidade de vida dos sujeitos, os quais tendem a contribuir positivamente com as decisões dos gestores. Entretanto, Rohm e Lopes (2015) revelam que a centralidade do trabalho tem tornado cada vez mais complexo o entendimento acerca dos sentidos que lhes são atribuídos, pois, na medida em que as pessoas buscam o sentido de suas vidas apenas no trabalho, a autorrealização das mesmas fica comprometida.

Desse modo, é necessário que o trabalho conceda significado e sentido ao trabalhador, como forma de oportunizar a superação dos prejuízos instaurados pelas novas concepções gerencialistas e capitalistas supramencionadas (SIQUEIRA; DIAS; MEDEIROS, 2019). Contudo, cabe compreender, sob diferentes perspectivas, os sentidos e significados como construtos que constituem o trabalho como elemento central da vida humana.

2.2.2 Perspectivas teórico-epistemológicas sobre os sentidos e significados do trabalho

Sendo o trabalho humano uma atividade complexa e suscetível a amplas interpretações, o mesmo pode ser permeado de sentido para o sujeito, ou para o coletivo que o executa, de acordo com a singularidade da relação de cada indivíduo com o âmbito laboral. Sabendo que a abordagem acerca dos sentidos e significados do trabalho tem sido discutida por diversas correntes teóricas, a partir de distintas óticas epistemológicas, é essencial a compreensão desses estudos para a contextualização da perspectiva adotada na presente pesquisa.

A investigação multidisciplinar sobre a categoria trabalho, juntamente com seus sentidos e significados, ocorre em estudos entre áreas como administração, psicologia e sociologia, fato que viabiliza um domínio cada vez maior e mais rico sobre o fenômeno em questão (SCHWEITZER et al., 2016). Segundo Pereira e Tolfo (2017), as principais perspectivas teórico-epistemológicas que compõem os estudos sobre sentidos e significados

do trabalho são: cognitivista, existencialista, sócio-histórica, construcionista e a Psicodinâmica do Trabalho, conforme apresentadas na figura 1:

Figura 1 – Principais perspectivas teórico-epistemológicas sobre sentidos e significados do trabalho



Fonte: elaborado pela autora (2021).

De acordo com Pereira e Tolfo (2016), a diversidade de perspectivas teórico-epistemológicas, embora contribua para variados estudos envolvendo os construtos sentidos e significados do trabalho, também é um dos fatores que cooperam para a falta de consenso em relação aos mesmos, sendo importante que os pesquisadores definam se seus estudos consideram os significados como a compreensão social acerca do trabalho, ou como o sentido que os sujeitos atribuem a suas atividades. Nesse contexto, a partir da análise de cada perspectiva supracitada, é possível verificar como os construtos sentidos e significados do trabalho são abordados e privilegiados dentre as pesquisas desenvolvidas.

A **perspectiva cognitivista** privilegia estudos sobre os significados do trabalho, considerando o significado como oriundo da experiência em que o sujeito encontra possibilidades de se expressar e de se desenvolver a partir de suas ações laborais (RODRIGUES et al., 2018). Para os autores, tal abordagem investiga os significados por meio de pesquisas, predominantemente, quantitativas, processando-os como variáveis dependentes, a partir das inter-relações existentes entre o sujeito e o contexto em que está inserido, e como variáveis independentes, a partir da individualidade dos sujeitos.

Historicamente, os estudos sobre significados do trabalho ocorreram sob uma perspectiva sociotécnica, a partir de Hackman e Oldhan que, por volta de 1970, desenvolveram um instrumento de diagnóstico do trabalho (*Job Diagnostic Survey*), o qual avalia algumas dimensões essenciais do trabalho (variedade, identidade e significância da

tarefa; autonomia; e *feedbacks*), percepções sobre três estados psicológicos críticos individuais que podem impactar na motivação dos sujeitos no âmbito laboral (o significado do trabalho, a responsabilidade sobre os resultados e o conhecimento dos resultados), bem como os resultados pessoais e do trabalho decorrentes de tais estados (motivação, satisfação, absenteísmo e rotatividade), finalizando com a identificação de necessidades pessoais de crescimento (PEDROSO et al., 2014).

Porém, foram os integrantes do grupo *Meaning of Work Research Team* (MOW, 1987), que, sob a perspectiva cognitivista, se destacaram como referência mundial na compreensão do construto significados do trabalho, conceituando-o como uma cognição multidimensional que envolve variáveis internas e externas ao indivíduo, as quais, interagindo de forma dinâmica entre si, são influenciadas por aspectos de ordem cultural, histórica, econômica e política. Suas pesquisas visaram identificar, em diferentes regiões do mundo, quais os elementos que melhor explicavam os significados conferidos ao trabalho, categorizando seus dados com base em três enfoques: na importância que o trabalho tem para o sujeito frente a outras áreas da vida; nas percepções do indivíduo sobre seus direitos e deveres no âmbito laboral; e nos objetivos que levam o sujeito a trabalhar (SCHWEITZER et al., 2016).

No Brasil, a perspectiva cognitivista é representada pelos estudos de Lívia Borges que, no final da década de 1990, inspirada no grupo MOW, buscou analisar os significados do trabalho no contexto peculiar do país a partir da elaboração do Inventário do Significado do Trabalho (SCHWEITZER et al., 2016). A autora pautou seus estudos na investigação das crenças existentes sobre o trabalho, com enfoque na estrutura fatorial das mesmas, baseada em dois atributos: os valorativos, que envolvem como deve ser o trabalho, a justiça e as exigências sociais do âmbito laboral, o esforço do corpo, a desumanização, a sobrevivência do indivíduo e de sua família, bem como a realização pessoal; e os descritivos, que envolvem como de fato é o trabalho e alguns dos aspectos supracitados, como a justiça, a sobrevivência e sua realização pessoal, mas também considera como se dá o êxito, a liberdade econômica e a carga mental no trabalho (PEREIRA; TOLFO, 2017).

Convém ressaltar que as análises da literatura sobre sentidos e significados do trabalho que abordam as perspectivas teórico-epistemológicas em questão apontam, especialmente entre os autores da perspectiva cognitivista, como o grupo MOW e Lívia Borges, para uma ausência de diferenciações etimológicas entre os termos sentido e significado, considerando-os sinônimos (SCHWEITZER et al., 2016; PEREIRA; TOLFO, 2017).

Ainda que a concepção de significados possa ocorrer a partir de experiências inéditas ao sujeito, o trabalho é um meio essencial para que a produção e compartilhamento de significados ocorram, independente de serem estes positivos ou negativos (BENDASSOLLI; TATEO, 2017). Com isso, a compreensão dos significados contribui para que os sujeitos moderem a relação entre suas expectativas e as expectativas organizacionais, bem como para que as organizações consigam analisar o vínculo entre ela e os indivíduos que a compõem, traçando estratégias para que o trabalho se torne uma proposta de valor cada vez melhor (BIANCHI, 2018).

Na **perspectiva existencialista**, os significados do trabalho passam a ceder espaço para estudos que privilegiam também os sentidos do trabalho. O trabalho dotado de sentido é visto como uma premissa para a existência do homem, diante da sua necessidade de se sentir realizado e útil na vida (ARAÚJO; TAEGTOW, 2008), além de propiciar que o sujeito atribua à sua vivência profissional sentidos legítimos para si e para a sociedade (SCHWEITZER et al., 2016). Um dos grandes nomes dessa perspectiva é Morin (2001) que se inspirou em padrões e percepções do grupo MOW em suas investigações, assim como do neuropsiquiatra Viktor Emil Frankl, criador da logoterapia, método este que fomenta a cura do vazio existencial a partir da constituição de sentidos (PEREIRA; TOLFO, 2017).

Através de suas pesquisas, Morin (2001) obteve resultados que indicaram os principais aspectos que, para os sujeitos entrevistados, compõem um trabalho com sentido, sendo eles: obtenção de prazer e realização em sua execução; respeito pautado na responsabilidade social da atividade; experiências satisfatórias de relações humanas; garantia de segurança e autonomia; e ocupação do indivíduo, permitindo uma organização da rotina que contemple também o âmbito pessoal. Nesse contexto, a autora considera que o sentido do trabalho, de modo geral, é constituído de significado, orientação e coerência, ou seja, do valor que o sujeito atribui ao seu trabalho, o que ele busca através de suas atividades e a harmonia que ele espera na relação homem-trabalho. Assim, observa-se que o construto sentidos emerge como uma categoria maior e os significados como um dos fatores que o constituem.

Com efeito, os sentidos do trabalho, enquanto reproduções positivas do trabalhar, estão relacionados com a representatividade de outros fatores, como: a utilidade das contribuições do sujeito, a satisfação, a autorrealização, a autonomia e os níveis de desenvolvimento que podem ser alcançados (COLOMBY; COSTA, 2018). Para os mesmos autores, tais fatores são vivenciados e valorizados de diferentes formas pelos sujeitos, nos diferentes contextos de trabalho, influenciando o fenômeno pessoal de atribuição de sentido ao se inter-relacionarem com as esferas políticas, econômicas, sociais e psicológicas.

No Brasil, Antunes (2013) estuda os sentidos do trabalho, sob sua vertente sociológica, considerando-os algo intrínseco ao sentido da vida do sujeito, de modo que, para que haja uma vida munida de sentido no âmbito pessoal, a esfera do trabalho deve ser fonte de realização para o indivíduo. De acordo com o autor, quando existe autonomia no âmbito laboral, automaticamente, o sujeito possui a liberdade de gerir o tempo restante para sua humanização no contexto social, o que mostra uma perspectiva onde as intensas mudanças que afetam o mundo do trabalho colocam em questão o papel do trabalho na organização da sociedade.

Ademais, a perspectiva existencialista é adotada em convergência com outras, como com a psicodinâmica do trabalho, a qual será melhor detalhada posteriormente. Como exemplos de tal ligação tem-se a percepção dos sentidos do trabalho como uma apreensão particular dos significados coletivos, por parte dos sujeitos (COUTINHO et al., 2008) e o entendimento de que os sentidos e significados emergem de uma mesma conjuntura, sendo os significados associados às exigências laborais e os sentidos às aspirações individuais do sujeito, o que viabiliza que o trabalhador avalie as consequências do trabalho para si mesmo (MENDES; SANTOS, 2013).

Outra importante perspectiva é denominada **sócio-histórica**, na qual os significados são vistos como produtos históricos de um coletivo e os sentidos remetem a tal produto sob a ótica individual do sujeito, confrontando-o com a realidade que está sendo vivenciada, fato que ressalta o enfoque dado a categoria sentido nos estudos sócio-históricos, pois possuem enfoque na compreensão particular desenvolvida pelo indivíduo (SCHWEITZER et al., 2016). Segundo os autores, os sentidos e significados não são produzidos apenas através de reproduções de aspectos já existentes ou de respostas a estímulos recorrentes, mas sim por meio de um movimento dialético e subjetivo que gera reorganizações entre respostas históricas e construções profundamente singulares do sujeito. Assim, observa-se que o construto significados é abordado como uma categoria mais ampla, coletiva, da qual os sentidos emergem de forma específica a partir da apreensão de cada sujeito.

Desse modo, no contexto laboral, embora a cultura coletiva disponha de significados sociais prontos para serem incorporados pelos sujeitos, estes não os absorvem, mas também introduzem seus próprios significados, os quais são desenvolvidos a partir de um movimento dialético e sujeito a múltiplas interpretações entre a internalização e a externalização da cultura organizacional (BENDASSOLLI; TATEO, 2017). Segundo os autores, por meio da internalização dos significados já concebidos coletivamente, o sujeito

adere à sua cultura pessoal novas percepções e demandas, contribuindo para a concepção de sentidos, enquanto que, pela externalização, compartilha suas criações individuais com a cultura coletiva, de modo a inseri-las em um espaço público de significados, contribuindo para tal construção social.

O psicólogo Vygotski é uma das referências da abordagem sócio-histórica, com estudos socializados a partir de meados de 1930 e pautados no fato de que, embora os sentidos e significados sejam construtos distintos, ambos precisam ser inter-relacionados para que haja o entendimento e a significação, contribuindo para que o pensamento seja transformado em palavra (PEREIRA; TOLFO, 2017). Para o autor, é fundamentado em seu contexto histórico e em suas relações sociais que o sujeito se constitui, bem como produz e compartilha sentidos e significados.

Convém destacar que, ao considerar as relações sociais como influentes na constituição dos sentidos do trabalho, alguns estudos de Vygotski possibilitam a confluência da perspectiva sócio-histórica com, por exemplo, a da psicodinâmica do trabalho, tendo em vista que o autor aponta a relevância da dinâmica do reconhecimento para que haja o equilíbrio da relação prazer-sofrimento no trabalho e a produção de sentidos, enquanto que na PDT o reconhecimento é uma das categorias privilegiadas para a compreensão da relação homem-trabalho (SCHWEITZER et al., 2016).

Segundo Schweitzer et al. (2016), Dugnani e Souza, em meados de 2011, investigaram os sentidos do trabalho no Brasil, sob a perspectiva sócio-histórica, identificando-os como relacionados não só a aspectos intelectuais ou cognitivos, mas como um construto que insere o homem em uma dimensão afetiva. Os autores apontam que Natividade e Coutinho também se utilizaram dessa perspectiva ao abordar os sentidos do trabalho no ano seguinte, em 2012, concebendo que um mesmo fato pode ter diferentes sentidos para um sujeito, em diferentes momentos da vida, pois o indivíduo confere sentidos quando se apropria de uma realidade, podendo compartilhá-los e gerar diferentes significados.

Na **perspectiva construcionista**, os sentidos são encarados como construções sociais, pois se considera que a produção de sentidos viabiliza a construção do mundo, principalmente com base no senso comum (SCHWEITZER et al., 2016). Berger e Luckmann (2004) são referências importantes entre os estudos que contemplam essa perspectiva, definindo os sentidos como o entendimento de que as experiências vividas possuem relações entre si, bem como ressaltando que eles são reproduzidos na esfera social através de padrões comportamentais que podem ser replicados em larga escala.

Diante disso, Pereira e Tolfo (2017) apontam a importância das instituições, enquanto âmbitos que hospedam consideravelmente os sentidos produzidos pelos sujeitos, para que os sentidos sejam reproduzidos da melhor forma para a sociedade. Berger e Luckmann (2004) acentuam que as mudanças pelas quais a sociedade contemporânea tem passado, principalmente no que tange às alterações de papéis institucionais, tem promovido crises de sentidos em meio ao pluralismo moderno que se instaura, tornando confusos os valores sociais que norteavam o coletivo e as ações que mantêm a identidade dos sujeitos.

No Brasil, os estudos de Spink e Medrado, em meados de 2004, representaram a perspectiva construcionista, sob a ótica da psicologia social, considerando que os sentidos se constituem a partir das interações sociais, com atenção especial a linguagem e ao discurso, bem como a partir de vivências subjetivas, as quais conferem ao sujeito os conhecimentos necessários para lidar com o mundo e seus fenômenos (PEREIRA; TOLFO, 2017). Graf e Coutinho também se utilizaram dessa perspectiva para estudar os sentidos, em 2011, analisando criticamente a integração entre os sujeitos e o trabalho, o que revelou a execução de atividades como um fator preponderante para a constância dos sentidos, e que estes podem envolver aspectos neutros ou até negativos em sua concepção (SCHWEITZER et al., 2016).

No tocante à articulação da perspectiva construcionista com outras, Coutinho realizou em 2009 um estudo que relacionava a abordagem em questão à perspectiva sócio-histórica, sendo possível tal convergência pelo fato de ambas conceberem que a produção dos sentidos se origina das experiências individuais dos sujeitos e que este é indissociável da realidade (SCHWEITZER et al., 2016). Estudos da mesma fonte, somados aos estudos de Pereira e Tolfo (2017) sobre os construtos sentidos e significados, contribuem para o entendimento de que, considerando a falta de consenso em relação à etimologia dos termos em questão, não foram identificados autores que, sob a perspectiva construcionista, consideraram sentidos e significados como sinônimos, mas sim estudos que se fundamentam apenas na categoria sentidos. O mesmo se aplica à próxima perspectiva: a psicodinâmica do trabalho.

A **perspectiva da psicodinâmica do trabalho** contribui consideravelmente para os estudos envolvendo os sentidos do trabalho, com base em referências da psicanálise e da psicossomática (PEREIRA; TOLFO, 2017). Os autores destacam que, sob a ótica da PDT, representada por Dejours, o trabalho deve ser dotado de sentido para o indivíduo, para seus pares e também para a sociedade, atuando como canalizador das inquietações e das necessidades humanas. Por se tratar da perspectiva norteadora do presente estudo, o detalhamento dessa abordagem ocorrerá na seção 2.3.

2.2.3 Características de um trabalho com sentido

A busca por uma vida dotada de sentido, não apenas fora do trabalho, mas dentro dele, direciona cada vez mais responsabilidades para as organizações, de modo a serem potenciais referências e instrumentos para a realização do homem (ARAÚJO; TAEGTOW, 2008). Quando as organizações apresentam coerência entre seus objetivos e as formas pelas quais os sujeitos são orientados a alcançá-los, grande parte dos esforços para atrair a adesão dos sujeitos podem ser poupados, pois eles tendem a encontrar sentido no trabalho, mobilizando suas aptidões de criação e reflexão para o cumprimento de sua função (ROHM; LOPES, 2015).

Um trabalho com sentido é permeado por características que, segundo Morin, Tonelli e Pliopas (2007), podem ser agrupadas em três dimensões: individual, quando os sentidos do trabalho são refletidos na relação do sujeito com ele mesmo; organizacional, quando os sentidos do trabalho se constituem a partir da relação do sujeito com a organização na qual está inserido; e social, quando os sentidos do trabalho se constituem a partir da relação do sujeito com a sociedade. Tal classificação será utilizada no presente capítulo para melhor agrupar as características identificadas na literatura consultada.

Considerando a dimensão individual, os sentidos do trabalho podem ser perceptíveis a partir de características, como: satisfação pessoal, autonomia, aprendizagem, desenvolvimento, identidade e auto concordância. Um trabalho que tem sentido gera **satisfação pessoal** ao propiciar que o sujeito aprecie suas atividades e as contribuições geradas através da mesma, além de ser interessante que o indivíduo tenha compatibilidade com sua função (CAMPOS; SARAIVA, 2012).

Tal satisfação é potencializada quando o indivíduo tem conhecimento claro dos objetivos organizacionais e percebe que o cumprimento destes, através de sua atuação profissional, possui importância e valor para si mesmo (MORIN, 2001). Além disso, a autora reforça que um possível equilíbrio entre vida pessoal e profissional, aliado a autonomia, também são fatores constituintes de um trabalho satisfatório e com sentido.

No tocante à **autonomia**, esta faz referência, predominantemente, a independência, presente ou futura, proporcionada pela remuneração (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007). As recompensas monetárias são incentivos importantes para que o trabalho seja significativo, principalmente para sujeitos que possuem baixa renda, pois estes possuem certa restrição em sua produção de sentidos ao focar no viés econômico do trabalho, por

questões de subsistência, não se permitindo, mesmo que involuntariamente, focar em aspectos como autorrealização e status (ROSSO; DEKAS; WRZESNIEWSKI, 2010).

Para Henry (2020), o salário oriundo do trabalho desempenhado pelo sujeito é correlacionado a aspectos como estabilidade, liberdade de escolhas, conquista da dignidade e do respeito perante o olhar do outro. Além disso, o autor aponta que a autonomia também está relacionada a possibilidade de o trabalhador prestar contas do seu próprio trabalho, possuindo liberdade para se expressar e socializar seus pontos de vista. Com isso, um trabalho dotado de sentido oportuniza que os sujeitos conquistem seu lugar na sociedade.

Outra característica que contribui para a atribuição de sentido ao trabalho é a **aprendizagem**, associada ao crescimento e ao **desenvolvimento**, de modo que o sujeito, em seu contexto laboral, possa adquirir novas habilidades, conhecimentos e competências que o auxiliem em suas perspectivas de ascensão hierárquica e de evolução da carreira profissional (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007). Cabe salientar a importância do aprendizado decorrente da melhoria das capacidades já adquiridas pelo sujeito, testando-as em uma variedade de tarefas, de modo a viabilizar novas descobertas e caminhos para criativas resoluções de problemas, além de melhorar sua saúde e a moral (HENRY, 2020).

Em sua relação com o trabalho o sujeito encontra uma poderosa fonte de construção da **identidade** pessoal, social e laboral, as quais podem ser construídas simultaneamente, principalmente através dos sentidos que o indivíduo atribui para si a partir dos diversos papéis sociais e relacionamentos que vivencia no trabalho (MACHADO, 2003). Para Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010), a identidade possui forte vínculo com a autenticidade do sujeito, pois é a partir do envolvimento dele com suas atividades, principalmente quando estas exigem dele as habilidades já existentes, que emerge a autenticidade e a identidade pode ser reafirmada ou ativada.

Segundo Morin, Tonelli e Pliopas (2007), a identidade da própria organização também auxilia a atribuição de sentido quando os elementos que a constituem colaboram para que o indivíduo tenha orgulho de atuar na mesma, se identifique com o cargo e com as atividades desempenhadas, bem como seja realizado com os benefícios que usufrui, expressando uma relevante relação entre o sentido de um trabalho e o status que este fornece ao sujeito.

No entanto, além de ser edificado pelo status, o sentido também é perpassado pela **auto concordância**, a qual faz referência à avaliação que o sujeito realiza sobre seus valores e sobre o alinhamento de sua atuação profissional com eles (ROSSO; DEKAS; WRZESNIEWSKI, 2010). As consequências do trabalho que o sujeito desempenha também

são primordiais para a concepção dos sentidos, tendo em vista que seus frutos podem ser desejados, ou não, pela sociedade, sendo necessário que o indivíduo e a organização atuem com cuidado para gerar efeitos positivos à vida coletiva, fato também intrínseco à dimensão organizacional dos sentidos do trabalho (HENRY, 2020).

Na dimensão organizacional, os sentidos são concebidos em trabalhos que apresentam características como: utilidade, reconhecimento e qualidade dos relacionamentos. O cotidiano laboral do sujeito pode adquirir sentido pela sua **utilidade**, ao gerar a percepção de ocupação, de importância, sendo potencializado quando associado à eficiência, o que torna relevante não só a utilidade do resultado final do trabalho, mas também dos processos que levam a este (MORIN, 2001).

Desse modo, a utilidade está relacionada à outra importante característica: o **reconhecimento**. É a partir do reconhecimento que outras pessoas que integram o trabalho, como pares, superiores e clientes, podem analisar a utilidade dos resultados gerados pelo sujeito e, mesmo que indiretamente, auxiliá-lo na atribuição de sentido ao seu trabalho (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007). As autoras revelam que, em grande parte dos seus estudos sobre o trabalho e seus sentidos, estes eram produzidos a partir do reconhecimento, principalmente oriundo de superiores.

Compreendendo que o trabalho é permeado por relações, a **qualidade destas relações** é um atributo que possui forte influência na concepção de sentidos, as quais, de acordo com Henry (2020), podem ser mantidas de forma próxima ou distante, sendo este último caso sujeito a limitações, como em organizações que se utilizam do teletrabalho. O estabelecimento de relações pode ser um auxílio considerável na criação de sentidos interpessoais, a partir do momento em que os sujeitos buscam, através de outros indivíduos que integram o mesmo contexto laboral, obter dicas e referências no tocante às formas de se expressar, de pensar e de reagir a situações laborais que, conseqüentemente, influenciam suas percepções acerca dos sentidos e significados produzidos no trabalho (ROSSO; DEKAS; WRZESNIEWSKI, 2010).

Na dimensão social, os sentidos do trabalho são produzidos, principalmente quando o trabalho viabiliza a inserção, a contribuição e a utilidade social. No que tange a **inserção na sociedade**, Morin, Tonelli e Pliopas (2007) apontam que muitas pessoas veem sentido no trabalho quando este abre caminhos para que elas interajam com grupos sociais diversos, seja pela função que exercem ou pela empresa onde trabalham, gerando o sentimento de pertença.

O trabalho também passa a adquirir sentido para o homem quando suas **contribuições sociais** são perceptíveis, de modo que os sujeitos sintam que são capazes de impactar positivamente o contexto organizacional, a sociedade e a si mesmos através do seu trabalho (ROSSO; DEKAS; WRZESNIEWSKI, 2010). De acordo com Henry (2020), aliada à contribuição, os sentidos do trabalho se firmam em sua **utilidade**, a qual, embora já tenha sido mencionada entre as características da dimensão individual, possui também um papel importante no contexto social, pois confere objetivos e propósitos ao trabalho, tornando explícitas as razões de existir das organizações e, por vezes, do próprio sujeito.

Diante disso, quando o trabalho não proporciona ao sujeito a vivência adequada das dimensões supracitadas, abre-se uma porta para a ausência de sentido e, conseqüentemente, para o sofrimento. Tolfo e Piccinini (2007) apontam que a transformação do sofrimento em prazer possibilita que o sujeito mantenha sua saúde, sua satisfação e certo estado de normalidade, favorecendo a identificação dos sentidos do trabalho. Quando os sujeitos não encontram sentido em suas atividades, os mesmos acabam por imergir em uma vivência sofrida de frustração existencial e sentimento de inutilidade (DEJOURS, 1992).

A ausência de sentido no trabalho pode ser identificada em organizações rígidas, nas quais os sujeitos são submetidos à divisão do trabalho de forma exacerbada, limitando suas possibilidades de realização e sua percepção acerca dos aspectos significativos que podem existir em atuação profissional (ARAÚJO; TAEGTOW, 2008). Com efeito, dissociado de seus sentidos o trabalho passa a conduzir os indivíduos à alienação, ao silêncio, à perda da criticidade e à solidão, aspectos intensificados pela racionalidade instrumental e pelas diversas formas de controle (SIQUEIRA; DIAS; MEDEIROS, 2019).

Segundo Morin, Tonelli e Pliopas (2007), diversos fatores podem contribuir para que um trabalho não seja dotado de sentido por quem o vivencia, como ser enfadonho, não explorar o potencial de crescimento dos sujeitos, abrir muitas margens para o ócio, não ser útil, além de hospedar relações interpessoais desestimulantes. Logo, embora muitas organizações dificultem a associação entre o trabalho e seus sentidos, levando o sujeito a executar atividades que o afastem de si mesmo e de suas perspectivas de vida, o trabalho permanece como a principal fonte de sobrevivência do homem, mantendo sua magnitude (ROHM; LOPES, 2015).

A partir do exposto, frente às nuances do fenômeno em estudo, esta pesquisa investiga os sentidos do trabalho nos moldes da Psicodinâmica do Trabalho *dejouriana*. Para a PDT, a importância que os sujeitos atribuem ao trabalho, compreendendo este como a fonte mais relevante de construção de sentidos para a trajetória individual e para a integração do

homem na sociedade merece a apreciação pelos pesquisadores da área (COLOMBY; COSTA, 2018). Privilegiando a categoria sentidos, a psicodinâmica do trabalho será melhor abordada na próxima seção, de modo a contemplar as dimensões que compõem essa lente teórica e a esclarecer sua relevância para os estudos sobre os sentidos do trabalho, principalmente no contexto laboral das *startups*.

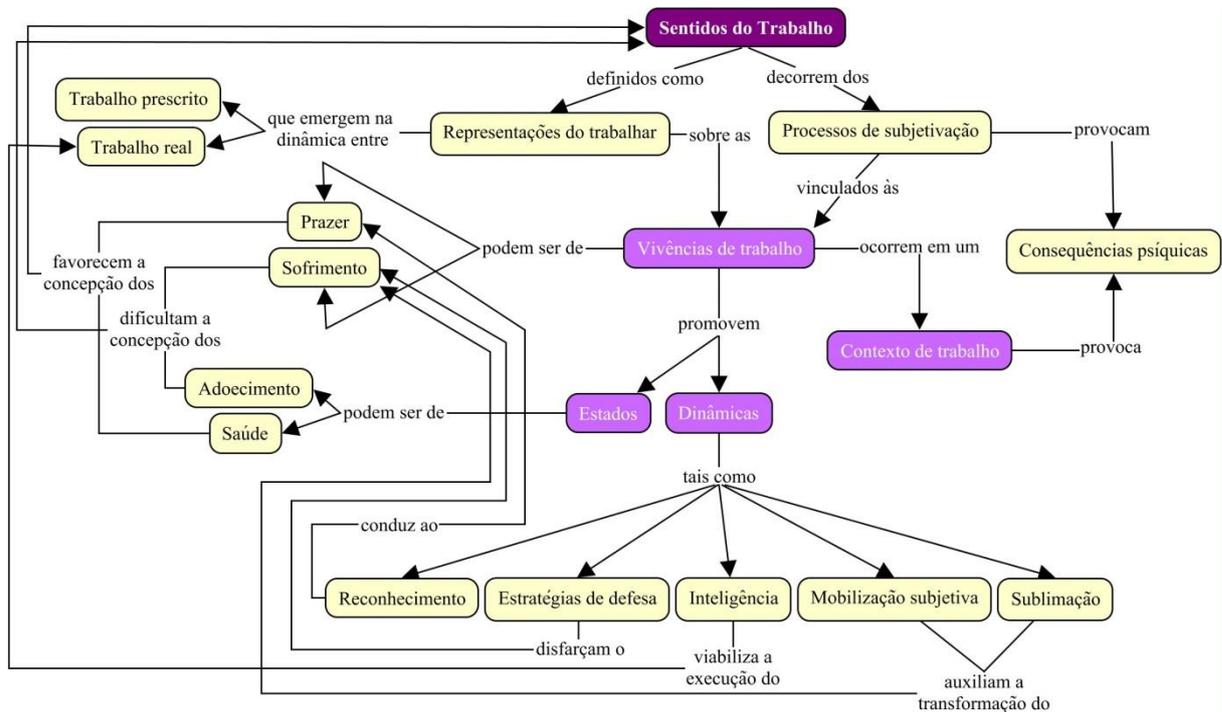
2.3 Psicodinâmica do trabalho

A Psicodinâmica do Trabalho teve origem na França, na década de 1980, com Christophe Dejours, um médico do trabalho, psiquiatra e psicanalista que iniciou pesquisas, a princípio denominadas de psicopatologias do trabalho, centradas no estudo das dinâmicas que, em situações laborais, conduziam o indivíduo ora ao prazer ora ao sofrimento, e aos seus desdobramentos (FIGUEIREDO; ALEVATO, 2013). Ao buscar compreender como trabalhadores vivenciavam certa normalidade diante de situações adoecedoras no âmbito laboral, Dejours foi além da psicopatologia do trabalho e, a partir da interdisciplinaridade, principalmente, entre a Psicanálise e a Ergonomia, originou a PDT, passando a estudar tais vivências e seus impactos na construção da saúde mental dos sujeitos (DEJOURS; DUARTE, 2018; GERNET, 2016).

Na conjuntura pós-moderna, a psicodinâmica é considerada um modo de fazer a análise crítica e a reconstrução da organização do trabalho, a qual é provocadora de sofrimento, dadas as características da acumulação flexível do capital e de todas as suas consequências para o mundo do trabalho (MENDES, 2007). Em se tratando do construto sentidos do trabalho, este é investigado pela PDT de modo transversal nas pesquisas, sendo definido como uma representação do trabalhar, por parte de um sujeito ou de um coletivo, por meio de percepções sobre as vivências laborais e a representatividade destas para a vida do trabalhador (COSTA, 2013).

A figura abaixo ilustra, de forma sintética, a relação transversal entre o construto sentidos do trabalho e os conceitos fundamentais da psicodinâmica do trabalho, a qual será detalhada ao longo desta seção.

Figura 2 – Desenho teórico do construto sentidos do trabalho, sob a perspectiva da psicodinâmica do trabalho



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Conforme anunciado na introdução deste estudo, a PDT trata a concepção dos sentidos do trabalho como decorrente da subjetivação das vivências, por parte dos sujeitos, principalmente a partir da organização do trabalho, das características das atividades e das especificidades de cada indivíduo (DEJOURS, 2011). Na teoria de Dejours, de acordo com Tolfo e Piccinini (2007), o sentido do trabalho é constituído por dois conteúdos significativos: em relação ao sujeito, envolvendo aspectos que o auxiliam em sua identificação com o trabalho e na construção da sua identidade individual e coletiva, por meio das dificuldades práticas, da evolução pessoal e do status fornecido pelo trabalho; e em relação ao objeto, envolvendo a veiculação de símbolos, por parte da tarefa, através de gestos, instrumentos e da conjuntura na qual ela é realizada, contribuindo para que tais símbolos sejam socializados e, então, perpassados pelos sentidos individuais dos sujeitos que as executam.

Segundo Dashtipour e Vidaillet (2017), a PDT possui enfoque nas consequências psíquicas do trabalho para o homem, decorrentes dos vínculos existentes entre a organização do trabalho e os processos de subjetivação. É mediante tais processos de subjetivação que ocorre a atribuição de sentidos ao trabalho, considerando as ações, pensamentos e sentimentos que permeiam, individual e coletivamente, a relação homem-trabalho (MENDES, 2007).

Nessa conjuntura, a subjetividade é compreendida não só como consciência, mas como o comportamento do homem, instigado por pulsões e aspirações, de teor consciente e inconsciente (MARTINS, 2013), possuindo importantes elementos, tais como a mobilização subjetiva e a sublimação. A mobilização subjetiva é o processo de engajamento do indivíduo no trabalho para a ressignificação do seu sofrimento, fazendo uso da sua subjetividade, individual e coletivamente (MENDES, 2007), de modo a transformar situações geradoras de sofrimento em prazer para o sujeito e em cooperação para o coletivo de trabalho.

Já a sublimação, embora também possua enfoque na transformação do sofrimento em prazer, age através do deslocamento da pulsão estritamente sexual para uma pulsão voltada ao trabalho, ocorrendo em três níveis: individual, pautado na relação do sujeito consigo mesmo e com a sua subjetividade no âmbito laboral; coletivo, por meio das relações de trabalho do sujeito que viabilizam o reconhecimento; e social, onde a relação do sujeito com a sociedade contribui para sua realização (DEJOURS, 2013). Nesse contexto, a subjetividade pode se realizar e ser testada no trabalhar (DEJOURS, 2006a), sendo este um conceito importante, já apresentado na introdução desta pesquisa, e definido na PDT como o modo com o qual a personalidade se envolve no confronto do homem com o trabalho, envolvendo aspectos como: o corpo, o saber-fazer, a inteligência, a capacidade reativa e interpretativa, bem como os sentimentos e pensamentos dos sujeitos (ANGELLA, 2016).

Para Dejours (2013), existe uma lacuna entre o trabalho prescrito, composto pelos métodos e diretrizes formais, e o trabalho real, que envolve o saber fazer do trabalhador para dar conta das adversidades advindas do trabalho. É nessa lacuna onde ocorre o trabalho vivo, que, segundo o autor, é o que o sujeito deve acrescentar às prescrições para poder atingir os objetivos que lhe são designados, ou ainda aquilo que ele deve acrescentar de si mesmo para enfrentar o que não funciona, quando ele se prende escrupulosamente à execução das prescrições.

O trabalho vivo se faz necessário quando os métodos e as habilidades convencionais utilizados pelo sujeito não são suficientes para que o seu trabalho seja realizado conforme as diretrizes (DEJOURS; GERNET, 2012). Ademais, embora a lacuna entre o trabalho prescrito e o real seja descoberta pela experiência do fracasso, Dashtipour e Vidaillet (2020) reforçam que o real do trabalho não se resume a problemas ou limitações no *modus operandi*, mas também é permeado por desafios que viabilizam o desenvolvimento do trabalhador no mundo concreto.

Dejours (2012b) ressalta que o trabalho é, por definição, humano, e o caminho a ser percorrido entre o prescrito e o real deve ser a cada momento inventado ou descoberto pelo sujeito que trabalha. Isso requer inteligência.

Para o autor, ser inteligente no trabalho é estar sempre distante em relação aos procedimentos e às prescrições, pois, trabalhar bem implica infringir as recomendações, os regulamentos, os procedimentos e os códigos, menos por revolta contra o trabalho e mais por zelo ao lidar objetivamente e subjetivamente com este. Porém, tal inteligência pode ser um risco para o trabalho coletivo caso esses caminhos singulares do trabalho real não apresentem qualquer tendência espontânea de se acordarem, uns com os outros, acarretando em grandes divergências entre os *modus operandi*, de maneira que geram desordens e incoerências (DEJOURS, 2012b).

Compreendendo que todo trabalho se desenvolve em uma conjuntura, a PDT considera que o contexto de trabalho é o cenário onde se manifestam os aspectos psicodinâmicos, sendo composto por três dimensões: organização do trabalho, relações sociais de trabalho e condições de trabalho (DEJOURS, 1992).

A organização do trabalho é uma dimensão estruturante na PDT, sendo conceituada como a divisão do trabalho, a essência da atividade, a hierarquia, as formas de comando e de poder, envolvendo todo o trabalho prescrito (DEJOURS, 1992). Além de tais aspectos, a organização do trabalho também envolve variáveis como o nível de produtividade, o ritmo de trabalho, a duração da jornada laboral e a natureza das tarefas (MENDES; FERREIRA, 2008).

A dimensão em questão foi marcada, historicamente, pela busca de maiores lucros, por meio da maior produtividade, de acordo com os princípios instituídos por Taylor, na década de 1900, como a divisão do trabalho, o controle do tempo e dos movimentos ligados à execução das atividades, além do fortalecimento de uma estrutura hierárquica, com o envolvimento da gerência no processo de planejamento, dispensando intervenções operárias (GUIMARÃES JÚNIOR; MACEDO, 2013). No entanto, os autores ressaltam que, com as mudanças estruturais ocorridas nos últimos anos, fortemente caracterizadas pela competitividade e disputas por mercados, novas adaptações aos modelos de organização do trabalho foram estabelecidas, não havendo padrão consolidado e propício unicamente ao bem-estar do trabalhador, principalmente no tocante à sua saúde mental.

Nesse sentido, entre *startups*, campo de estudo desta pesquisa, embora possam ser identificados aspectos estruturais em comum, as mesmas possuem particularidades em sua forma de organizar o trabalho, fazendo com que os diferentes perfis de indivíduos consigam,

ou não, se adequar ao cotidiano laboral. Convém destacar que as diferentes formas de organização do trabalho também impactam a atribuição de sentidos, pois, quando favoráveis à saúde do trabalhador, implicam a realização e o alcance dos objetivos, individuais e coletivos, que levam os sujeitos à integração e permanência em determinados contextos laborais (ARAUJO; TAEGTOW, 2008).

Através das pesquisas de Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), fica em evidência que as consequências favoráveis ou danosas para os processos psíquicos desenvolvidos pelo trabalhador emergem da organização do trabalho. Os autores acreditam que tal dimensão exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto é o choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos e uma organização que os ignora.

Além de ser uma atividade, o trabalho também é uma relação social. Essa relação é constituída por elementos interacionais que manifestam as relações interpessoais presentes no âmbito laboral (AGUIAR; BATISTA-DOS-SANTOS, 2017). Assim, as relações sociais de trabalho são perpassadas por interesses, empatias, exigências, escolhas e convergências, ou não, de estratégias pessoais (AREOSA, 2019).

Para que laços sejam estabelecidos entre os sujeitos no âmbito laboral, é imprescindível que a organização do trabalho favoreça a existência da cooperação entre os trabalhadores (DASHTIPOUR; VIDAILLET, 2020). Na contemporaneidade, contudo, a precarização do trabalho tem contribuído para que as relações sejam cada vez mais frágeis e sensíveis (RIBEIRO; LEDA, 2018). No caso das *startups*, muitas delas possuem diferentes formas de estabelecer suas relações sociais, apresentando, em alguns casos, uma estrutura hierárquica horizontal, com vínculos informais entre os sujeitos e um clima organizacional caracterizado por aspectos como liberdade de expressão e cocriação, bem como é possível identificar características pautadas em relações de autoridade e de poder (OLIVEIRA, 2017; CAPNARY; RACHMAWATI; AGUNG, 2018).

Logo, trabalhar é também experimentar a resistência do mundo social e, mais precisamente, das relações sociais na implantação da inteligência e da subjetividade. O real do trabalho não é apenas o mundo real objetivo, é ainda o real do mundo social (DEJOURS, 2012b). Tendo em vista que o âmbito laboral pode ser composto por diferentes perfis de sujeitos trabalhando em prol de um mesmo propósito, é possível que neste âmbito nem todos necessariamente queiram estar juntos, seja por conflitos existentes ou por simplesmente selecionarem as relações sociais desejáveis.

Desse modo, as relações de trabalho, quando fortes e consistentes, se tornam um fator primordial para que o sujeito atribua sentidos ao seu trabalho (MORIN, 2001). Tal fato

ocorre porque, segundo Colomby e Costa (2018), é a partir do olhar do outro que o homem se reconhece, percebe suas particularidades, identifica suas semelhanças e diferenças em relação aos demais e, assim, constrói sua identidade pessoal e social.

Além das relações sociais de trabalho, a PDT aborda a dimensão de contexto ligada às condições de trabalho, apontadas por Dejours (1992) como aspectos relacionados à qualidade do ambiente físico, químico e biológico dos postos de trabalho, bem como a segurança para que os indivíduos possam desempenhar suas atividades. Ademais, algumas variáveis têm sido consideradas também componentes essenciais dessa dimensão, tais como: suporte organizacional, recursos tecnológicos, desenvolvimento de equipes, projetos de remuneração e benefícios para os integrantes da organização (MENDES; FERREIRA, 2008).

Considerando que os indivíduos inseridos em um contexto de trabalho, nas suas três dimensões supramencionadas, possuem diferentes reações ao real do trabalho devido a influência das suas respectivas histórias de vida (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994), compreende-se que o trabalho, dotado de sentidos particulares e coletivos, implica em vivências de prazer e/ou sofrimento, e seus desdobramentos.

Dessa forma, ao mesmo tempo em que o trabalho gera sofrimento, é também fator de crescimento e de desenvolvimento psicossocial do indivíduo (DEJOURS, 1992). A partir do movimento dialético entre a transformação do sofrimento e a busca pelo prazer é que o sujeito caminha em direção à estabilidade sócio-psíquica (SOUSA et al., 2016).

As vivências de sofrimento emergem quando existe um bloqueio na relação entre o trabalhador e a organização do trabalho que se apresenta a ele, fato decorrente das divergências entre os desejos do sujeito e os objetivos da organização (MENDES, 2007). Tais vivências podem ser permeadas por características distintas de acordo com a singularidade de cada sujeito, pois resultam do confronto entre seu funcionamento psíquico e as pressões da organização (CAMPOS; SARAIVA, 2012), sendo potencializadas por aspectos como: rigidez processual e hierárquica, ausência de reconhecimento, invisibilidade e subestimação de potencial, esgotamento, insegurança, precariedade das condições e das relações laborais (COSTA; MARQUES; FERREIRA, 2020).

Existem diferentes destinos aos quais as vivências de sofrimento são designadas, podendo ser criativas, quando o sofrimento é transformado em prazer a partir de soluções criativas diante de imprevistos; bem como patogênicas, quando o sofrimento não foi transformado em prazer, mesmo com o uso de recursos defensivos por parte do trabalhador, acarretando no adoecimento (SZNELWAR; UCHIDA; LANCMAN, 2011). Segundo Vasconcelos (2013), também há o sofrimento ético, que ocorre quando o sujeito trai a si

mesmo e é forçado a adotar posturas morais com as quais discorda, como mentir e trapacear, para se manter no trabalho.

A dinâmica do contexto laboral contemporâneo colabora com a intensificação das vivências sofridas para os sujeitos, pois implica medos, ansiedades e preocupações acerca da possibilidade de não obterem êxito na realização de suas atividades, por estarem constantemente rodeados por incertezas (BOUYER, 2010), sendo esta uma característica marcante das *startups*, conforme abordado na seção 2.1 do presente estudo. Além disso, o desenvolvimento de novas formas de trabalho marcadas pela individualização, isolamento e pela degradação dos coletivos tem colaborado para que os aspectos geradores de sofrimento sejam cada vez mais psicológicos (AREOSA, 2019).

No entanto, para Dejours (1992), as vivências de sofrimento são importantes para o sujeito, pois é a partir delas que a busca pelo prazer é viabilizada. Falar sobre o prazer não implica falar sobre ausência de sofrimento, pois, sob a ótica da PDT, ambos podem coexistir no âmbito laboral e devem ser investigados conjuntamente (MENDES, 2007).

É possível obter prazer no trabalho quando este permite que os sujeitos o dominem, se utilizando de sua criatividade e inventividade em um cotidiano laboral flexível e promotor dos sentimentos de utilidade e de valorização (MERLO; MENDES, 2009). Aspectos como valorização, liberdade de expressão, afinidade com as atividades, compatibilidade com os objetivos organizacionais, bem como boas condições e relações laborais são diretamente associados a vivências de prazer (COSTA; MARQUES; FERREIRA, 2020).

Segundo Giongo, Monteiro e Sobrosa (2015), um dos grandes elementos que desperta o prazer dos sujeitos é a atribuição de sentido ao próprio trabalho, clarificando o propósito e a importância do seu saber-fazer tanto para si, quanto para outras pessoas. De fato, um trabalho dotado de sentido gera prazer a quem o realiza, pois o sujeito tende a apreciar o que faz e suas criações podem ser reconhecidas coletivamente (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007), sendo o reconhecimento uma das principais dinâmicas investigadas pela PDT que, quando existente, mantém o sujeito em uma relação prazerosa com seu trabalho.

De acordo com Dejours (2004), o reconhecimento é uma compensação específica ao ego por sua contribuição à eficácia da organização do trabalho, isto é, pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência no trabalho. O autor explica que o reconhecimento possibilita que o sofrimento no trabalho seja transformado em prazer e realização.

Nessa conjuntura, embora a retribuição material seja importante para os indivíduos, a retribuição que os mobiliza, em sua maioria, é de caráter simbólico,

normalmente tomando a forma do reconhecimento, tanto no sentido de gratidão pelo serviço prestado, como no sentido de julgamento sobre a qualidade do trabalho realizado (DEJOURS, 2013). No tocante aos julgamentos, para a PDT, estes podem ser de dois tipos: de utilidade, voltado à serventia do trabalho realizado, sendo proferido pelos superiores e clientes; e o de beleza, voltado aos aspectos estéticos do trabalho, o qual é advém dos pares (FIGUEIREDO; ALEVATO, 2013).

Cabe salientar que a dinâmica em questão se dá, essencialmente, quando o sujeito se expõe ao olhar dos outros, e ao seu próprio olhar, como capaz ou não de exercer as tarefas profissionais a serem executadas (DEJOURS, 2012a). Com isso, os medos, preocupações, incertezas e frustrações dos sujeitos passam a adquirir sentido quando o trabalhador é reconhecido por seus esforços na execução de suas atividades (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

Sendo o reconhecimento um fator fundamental na concepção de sentidos e na geração de prazer no trabalho, sua ausência remete ao sujeito o sentimento de inutilidade, fazendo com que os sujeitos e seus egos se percam no âmbito social (AREOSA, 2019). Além disso, o não reconhecimento destrói o sentido subjetivo do trabalho, impedindo a transformação do sofrimento, desfavorecendo a saúde do sujeito a ponto de surgirem patologias (AGUIAR; BATISTA-DOS-SANTOS, 2017).

Nessa circunstância, os sujeitos podem se utilizar de estratégias de defesa para preservar o equilíbrio psíquico, as quais têm como objetivo principal o disfarce do sofrimento existente, o que explica o fato de trabalhadores apresentarem características visíveis de normalidade embora estejam em processo de sofrimento psíquico (FIGUEIREDO; ALEVATO, 2013). Inicialmente denominados por Dejours (1992) como mecanismos de defesa, estes podem ser: de proteção, que convocam a racionalização das situações que geram sofrimento, consistindo em modos de pensar, sentir e agir que auxiliam o sujeito a suportar o sofrimento; de adaptação e de exploração, os quais são baseados na negação do sofrimento em prol do cumprimento das exigências organizacionais, conduzindo os sujeitos à submissão e marginalização dos seus próprios desejos. Posteriormente, para distinguir do termo tradicionalmente psicanalítico, os mecanismos de defesa passaram a ser nomeados por Dejours como estratégias de defesa (GUIMARÃES JÚNIOR; MACEDO, 2013).

De acordo com Ferreira e Mendes (2003), as estratégias de defesa são, muitas vezes, inconscientes, podendo se desenvolver de forma individual ou coletiva, a partir da utilização de seus elementos constituintes, tais como: a negação, de modo a naturalizar o sofrimento, levando a comportamentos de desconfiança, individualismo e isolamento; e a

racionalização, a partir da busca de fatos que justifiquem as situações sofridas as quais os sujeitos são submetidos em favor da produtividade do trabalho, acarretando em comportamentos de apatia, indiferença, passividade e conformidade.

Cabe salientar que as primeiras referências feitas por Dejours (1992) aos sentidos do trabalho ocorreram a partir dos seus estudos sobre as estratégias de defesa, tendo como exemplo mais relevante a abordagem realizada no livro “A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho” onde o autor, ao explorar os resíduos das estratégias coletivas, aponta que a divisão do trabalho contribui para a ausência de sentido no âmbito laboral, pois, integrando uma equipe composta por sujeitos que compreendem o sentido da operação que realizam, torna-se possível a constituição de estratégias de defesa coletivas (COSTA, 2013). Para o autor, as estratégias coletivas de defesa são essenciais para a coesão social no trabalho, pois trabalhar é experimentar as pressões, enfrentar o real, conviver e construir o sentido do trabalho.

No entanto, ao sustentarem uma falsa estabilidade psíquica, as defesas podem levar o indivíduo à insensibilidade em relação ao sofrimento, a tolerância de aspectos que causam dor (GERNET, 2016), e, conseqüentemente, favorecerem o adoecimento. Além disso, a tolerância do sujeito aos constrangimentos organizacionais, devido seu engajamento físico e psíquico, pode ocorrer a partir da identificação dos sentidos do trabalho, o que torna a ausência de sentido uma potencial fonte de adoecimento psicossomático (COSTA, 2013).

O adoecimento no trabalho surge quando o sujeito, mesmo fazendo uso de sua inteligência e de seus recursos psicoafetivos para realizar suas atividades e suportar as demandas organizacionais, não recupera o equilíbrio e não consegue transformar o sofrimento (GUIMARÃES JÚNIOR; MACEDO, 2013). Para Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), quando o sujeito não encontra possibilidades para descarregar a carga psíquica que somatiza das situações laborais, sendo esta carga o eco da pressão que constitui a organização do trabalho para o trabalhador, este último adoece.

As patologias podem se expressar tanto no corpo, por meio de dores físicas, problemas relacionados à pressão arterial e ao sistema gastrointestinal, distúrbios alimentares, debilidades respiratórias e imunológicas; como também na mente, por meio da ansiedade, depressão, irritabilidade e inutilidade, fatos que levam os trabalhadores a, em alguns casos, se utilizarem de medicamentos (LIMA; PIRES, 2017). Logo, a consciência acerca do processo de adoecimento do trabalhador é fundamental para a identificação dos gatilhos existentes na dinâmica de prazer-sofrimento, viabilizando a intensificação de estratégias que amenizem as conseqüências desse estado para o sujeito.

Siqueira, Dias e Medeiros (2019) reforçam a abordagem de Dejours acerca das patologias relacionadas ao trabalho, caracterizando-as, nos contextos contemporâneos, como patologias da solidão. Com isso, o enfoque das organizações na produtividade e no capital as leva a adoção de práticas gerenciais anestésicas que, por meio de tecnologias de controle, armadilhas de linguagem e programas estratégicos para a sedução dos sujeitos, acarretam em práticas de exploração e de submissão dos trabalhadores a situações de estresse e de adoecimento psicossomático (ROHM; LOPES, 2015).

Segundo Carvalho e Moraes (2011), o crescimento de patologias nos contextos de trabalho também pode ter sido apoiado pela crescente flexibilização dos mesmos, diante da aceleração dos processos, aumento das pressões por resultados, além da precarização das relações de trabalho. A conjuntura supramencionada pode ser identificada em organizações contemporâneas, como algumas *startups*, onde, de acordo com Oliveira (2017), muitos sujeitos expressam dificuldades na transformação do sofrimento em prazer, vivendo no limite da saúde.

O trabalhar, principalmente para a saúde mental do trabalhador, jamais é neutro, mas mobiliza o sujeito a enfrentar desafios importantes em seu campo de atuação, gerando o melhor e conduzindo-o no processo de construção de sua saúde (DEJOURS, 2013). O estado de saúde não é permanente, mas sim construído constantemente pelo sujeito, através de caminhos particulares que o conduzam ao bem-estar físico e psíquico (AREOSA, 2019).

Na psicodinâmica do trabalho, a saúde é relacionada tanto às possibilidades de vivência do sujeito em um contexto organizacional específico, como aos fatores genéticos e fenotípicos que os acompanham (SZNELWAR; UCHIDA; LANCMAN, 2011). Para Mendes (2007), embora a saúde no trabalho seja referenciada pela busca do prazer e dispersão do sofrimento, a predominância de comportamentos saudáveis não significa que o sofrimento foi eliminado, mas sim que o sujeito identificou possibilidades de transformá-lo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentadas a abordagem metodológica da pesquisa, sua tipologia, o campo e os sujeitos investigados, bem como as técnicas e instrumentos de coleta e análise dos dados que auxiliaram o alcance dos objetivos do presente estudo, conforme o delineamento metodológico ilustrado na Figura 3.

Figura 3 – Delineamento metodológico da pesquisa

OBJETIVO GERAL	
Compreender os sentidos do trabalho, nos contextos laborais de startups, à luz da PDT	
ABORDAGEM	
Multimétodos	
TIPOLOGIA	
Exploratório-descritiva	
CAMPO DA PESQUISA	
Startups de Fortaleza	
SUJEITOS DA PESQUISA	
Empreendedores e profissionais que trabalham em startups de Fortaleza	
COLETA DE DADOS	
Escala de avaliação do contexto de trabalho - EACT	Entrevistas semiestruturadas
ANÁLISE DE DADOS	
Estatística descritiva e inferencial	Análise e interpretação dos núcleos de sentido - ANS

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Convém esclarecer que esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual do Ceará, sob o parecer de número 4.528.805, em oito de fevereiro de 2021, estando em consonância com a resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde, a qual dispõe sobre normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais.

3.1 Abordagem da pesquisa

Para a concretização do presente estudo, foi utilizada uma abordagem multimétodos, combinando as técnicas quantitativas e qualitativas. Compreendendo que os estudos de natureza quantitativa apreendem fenômenos visíveis e concretos, enquanto os estudos de natureza qualitativa se aprofundam em aspectos que não são visíveis, ligados aos significados das atitudes e das relações sociais (MINAYO, 2001), acredita-se que, ao invés de se restringir a aspectos dicotômicos, a complexidade do fenômeno dos sentidos do trabalho no contexto laboral das *startups* pode ser melhor explorada a partir da complementariedade das duas naturezas.

Segundo a autora supramencionada, o caráter das Ciências Sociais é essencialmente qualitativo, por pautar suas teorias e técnicas na riqueza de significados que permeiam o dinamismo e a realidade social, contemplando aspectos como símbolos, crenças, processos, estruturas e valores. No entanto, o objeto do presente estudo foi investigado sob as lentes da Psicodinâmica do Trabalho, perspectiva esta que tem se desenvolvido ao longo do tempo, demandando a potencialização de sua aplicação a partir de investigações totalizantes acerca do contexto de trabalho, junto a um grande número de indivíduos, viabilizando análises descritivas dos fenômenos estudados (SILVA, 2019).

3.2 Tipologia da pesquisa

A tipologia aplicada para a pesquisa foi exploratório-descritiva. Segundo Marconi e Lakatos (2003), a tipologia exploratório-descritiva permite a ampla compreensão dos construtos estudados, auxiliando o desenvolvimento de hipóteses, o esclarecimento de conceitos, a caracterização de fenômenos e o domínio do pesquisador acerca do contexto investigado.

O caráter exploratório é justificado pela definição de Vergara (1998) que aponta que a pesquisa exploratória é desenvolvida em áreas que possuem escassez de conhecimentos sistematizados e acumulados, como é o caso do presente estudo. Tal afirmação provém de uma consulta realizada em janeiro de 2021 ao Portal de Periódicos da CAPES, o qual possui uma considerável variedade de bases de dados hospedadas, promovendo acesso a pesquisas consistentes e atuais, bem como permitindo a visualização do que já foi publicado nessas bases envolvendo a intercessão dos temas "Startups", "Sentidos do trabalho" e "Psicodinâmica do trabalho". Conforme apontado na introdução dessa pesquisa, não foram encontrados resultados na medida em que os temas foram cruzados.

Além disso, o estudo qualificou-se como descritivo, visto que também buscou avaliar as características do contexto de laboral de *startups* e, conforme Vergara (1998), a pesquisa descritiva evidencia características de uma população ou fenômeno, indica correlações entre variáveis e serve de base para a explicação do que foi descrito.

3.3 Técnicas de coleta dos dados

A coleta de dados quantitativos ocorreu no período que compreendeu da segunda quinzena de julho à primeira quinzena de agosto de 2021, por meio da aplicação da Escala de

Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT), conforme APÊNDICE A, a qual descreve a conjuntura do trabalho a partir de fatores que representam as três dimensões de contexto da PDT: a organização do trabalho, as relações sociais de trabalho e as condições de trabalho. Assim, foi possível a obtenção de um mapeamento do contexto laboral das *startups*, compreendendo que as dimensões que o compõem são bases essenciais para a concepção dos sentidos do trabalho.

Embora desenvolvida por Mendes e Ferreira (2007), a EACT utilizada nessa pesquisa foi a revisitada por Silva et al. (2020) que, por meio de uma análise fatorial confirmatória de cada construto da escala, atestaram a necessidade de incluir mais uma variável ligada à organização do trabalho, descrita como “As normas para execução das tarefas são claras”, de modo a contribuir para a compreensão dessa dimensão. Também foi realizada a remoção dos itens que não apresentaram adequação estatística, bem como a alteração semântica e axiológica dos indicadores, transformando-os em afirmações positivas para uma melhor compreensão dos respondentes.

Os respondentes da EACT foram empreendedores e profissionais que trabalham em *startups* de Fortaleza, com amostragem detalhada na seção 3.4. A escala apresentada foi de cinco pontos, onde: 1=nunca, 2=raramente, 3=às vezes, 4=frequentemente, 5=sempre, sendo disponibilizada de forma *on-line* por meio de um formulário elaborado no *Google Forms*.

O *link* do formulário foi compartilhado em grupos de *startups* no *Facebook* e no *LinkedIn*, além de ter sido veiculado para membros das *startups* através de contatos pessoais da pesquisadora desse estudo, resultando na obtenção de 105 respostas válidas. Com isso, os dados coletados via *Google Forms* foram importados, através de uma planilha do *Microsoft Excel*, para o *Software Package for the Social Science* (SPSS), onde ocorreu o tratamento de dados quantitativos.

No tocante à coleta de dados qualitativos, a mesma ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, orientadas por tópicos guia em roteiro (APÊNDICES B e C). A realização de entrevistas viabiliza o acesso a narrativas que se desdobram em textos passíveis de compreensão, sendo reveladoras das condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos, bem como de representações de grupos em conjunturas específicas, tendo em vista que se originam na fala de cada porta-voz entrevistado (MINAYO, 2004).

No total foram realizadas oito entrevistas com empreendedores e profissionais que trabalham em *startups* situadas na cidade de Fortaleza, os quais foram selecionados com base nos critérios especificados na seção 3.4. As entrevistas ocorreram no período de 30 de agosto

a 10 de setembro do ano de 2021, por meio virtual, através da plataforma *Google Meet*, sendo audiogravadas e transcritas, de modo a facilitar a análise das narrativas.

As gravações e transcrições foram realizadas sempre sob a concordância dos entrevistados, conforme as condições do termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE E), o qual foi assinado eletronicamente pela pesquisadora e pelos entrevistados com o auxílio da plataforma *Contractor*. Com isso, obteve-se um total de 6 horas e 12 minutos de gravação, transcritas em 81 páginas.

Embora as entrevistas sejam, tradicionalmente, realizadas face a face, as entrevistas online surgiram como uma alternativa à continuidade das pesquisas no contexto da pandemia da Covid-19, na qual foram adotadas medidas sanitárias de distanciamento social que dificultaram a coleta de dados presencial (LOBE; MORGAN; HOFFMAN, 2020). Dentre as vantagens das entrevistas online, tem-se: a economia de tempo e de recursos financeiros, pois não envolve deslocamento dos participantes; maior alcance geográfico, pois podem ser entrevistados sujeitos de diferentes locais; além da segurança dos entrevistados e do pesquisador diante da conjuntura da pandemia (GRAY et al., 2020).

De fato, tais vantagens foram constatadas no presente estudo, principalmente no tocante à economia e à flexibilidade de tempo, aspectos fundamentais para a facilidade de aceite dos entrevistados, na medida em que os mesmos puderam sugerir o horário de suas respectivas entrevistas, as quais ocorreram, predominantemente, no turno da noite, após o expediente dos sujeitos. Outro aspecto observado foi que os participantes não hesitaram em manter áudio e vídeo ligados durante toda a entrevista, contribuindo para uma conexão aberta e expressiva entre pesquisador e pesquisados, reforçando o exposto por Gray (2020) ao relatar que o vínculo entre tais atores nas entrevistas online por videoconferência é semelhante ao que se estabelece presencialmente.

No início de cada entrevista foi utilizado um elemento-estímulo (APÊNDICE D) para estimular e nortear a fala. Para Batista-dos-Santos e Oliveira (2015, p. 57), o elemento-estímulo é “[...] algo (pergunta, afirmação, proposição) que se apresenta ao entrevistado como um estímulo que, sendo suficientemente amplo, mas necessariamente focal, serve de eixo a uma entrevista [...]” objetivando um maior contato com histórias de vida profissional e experiências dos entrevistados.

Desse modo, após coletar os dados de caracterização do entrevistado, a pesquisadora o informava que iria lhe apresentar uma palavra, sobre a qual ele poderia falar livremente a respeito, tanto aspectos conceituais, como o que pensa sobre ela. Em seguida, era

compartilhada a tela do *Google Meet* colocando a palavra *STARTUP*, em letras grandes no centro da tela, para que o elemento-estímulo fosse claramente visualizado pelo entrevistado.

No segundo momento da entrevista, o participante era convidado a narrar sobre toda a sua trajetória profissional em *startups*, possibilitando que a pesquisadora conhecesse um pouco da jornada do sujeito. Posteriormente, um terceiro momento contemplou as concepções dos entrevistados sobre o trabalho em *startups*, a partir de questionamentos sobre os objetivos que mantêm tais sujeitos trabalhando em *startups*, bem como qual o sentido do trabalho em *startups* para os mesmos.

Um fato que se destacou foi que, ao questioná-los sobre o sentido do trabalho, foi necessário exemplificar, para a maioria dos entrevistados, alguns aspectos que perpassam esse construto para que a questão fosse entendida. Logo, a pesquisadora buscou norteá-los a discorrerem sobre a importância que o “trabalhar” em *startups* tem na vida de cada sujeito, bem como sobre o que essa experiência gera para suas respectivas trajetórias.

Por fim, o último bloco da entrevista consistiu em perceber como o entrevistado avalia e como se sente no contexto laboral das *startups*, envolvendo as dimensões organização do trabalho, relações de trabalho e condições de trabalho. Além disso, os sujeitos realizaram descrições sobre como é um dia bom e um dia ruim no âmbito laboral em questão, como também esclareceram se foram acometidos por patologias decorrentes do trabalho em *startups*, sendo uma etapa da entrevista fundamental para o aprofundamento da pesquisadora nos diferentes tipos de vivências dos entrevistados e para a identificação de potenciais aspectos psicodinâmicos a serem analisados.

Convém destacar que, especialmente durante as narrativas dos sujeitos que envolviam suas avaliações e sentimentos acerca das dimensões de contexto do trabalho, observou-se a emergência, ou não, dos aspectos que receberam o melhor e o pior destaque em cada dimensão, com base nos resultados da aplicação da EACT. Tal observação foi essencial para que, quando não emergisse algum desses aspectos na fala dos entrevistados, a pesquisadora fizesse uso de questões extras (APÊNDICE C), necessárias para captar as percepções relevantes ao processo de triangulação dos dados quantitativos e qualitativos.

3.4 Campo, amostragem e sujeitos da pesquisa

Foi realizada uma pesquisa de campo, sendo este campo, conforme o objeto de estudo aponta, o âmbito das *startups*, uma vez que se objetivou investigá-lo de forma empírica. O trabalho de campo apresenta considerável importância por revelá-lo não apenas

como reservatório de dados, mas também como fonte de novas questões de pesquisa, bem como reconhecimento dos indivíduos detentores de conhecimentos e poder no desenvolvimento do estudo (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008).

Os sujeitos respondentes da EACT foram empreendedores e profissionais que trabalham em *startups* de Fortaleza. Como se trata de uma população de tamanho desconhecido, o cálculo da amostra foi realizado por meio do *software G*Power 3.1.9.4*, o qual não busca o tamanho ideal da amostra com base no tamanho da população, mas sim com base no tipo de método estatístico utilizado no estudo, bem como nos seguintes padrões: tamanho do efeito, erro amostral, intervalo de confiança, número de grupos e o número de categorias de análise, sendo um software utilizado em diversos trabalhos reconhecidos em âmbito nacional e internacional (e.g. MOURA; CARNEIRO; FREITAS, 2018; SLEIGHT, 2019; CORREA et al., 2019; VILLANUEVA et al., 2021).

Com isso, as especificações para o presente estudo foram assumidas no *software* da seguinte forma: tamanho do efeito = 0,33; erro amostral = 5%; intervalo de confiança = 95% (COHEN, 1988; HAIR et al., 2005). Além disso, foi considerado o quantitativo de grupos “n” = 4, correspondente aos resultados possíveis referentes às questões de caracterização dos respondentes, conforme detalhado no quadro 1; e o quantitativo de categorias = 3, equivalente à quantidade de dimensões de contexto da PDT contempladas na EACT; resultando na indicação de uma amostra composta por, no mínimo, 99 respondentes.

Quadro 1 – Descrição dos grupos, com base nas possibilidades de caracterização dos respondentes

Características socioeconômicas, laborais e de saúde	Grupos
Idade	Até 30 anos
	De 31 a 40 anos
	De 41 a 55 anos
	De 56 a 74 anos
Sexo	Feminino
	Masculino
	Prefiro não dizer
Escolaridade	Até ensino médio
	Superior incompleto
	Superior completo
Tempo de serviço na <i>startup</i>	Menos de 1 ano
	Entre 1 e 3 anos
	Entre 3 e 6 anos
	Mais de 6 anos

Tempo de serviço no cargo atual	Menos de 1 ano
	Entre 1 e 3 anos
	Entre 3 e 6 anos
	Mais de 6 anos
Tipo de vínculo empregatício	Empregado Iniciativa Privada – CLT
	Estagiário / Bolsista
	Contrato de pessoa jurídica – MEI
	Outros: _____
Ocorrência de adoecimento relacionado ao trabalho em startups	Nenhuma vez
	1 ou 2 vezes
	3 ou mais vezes

Fonte: elaborado pela autora (2021).

No tocante à faixa etária, convém esclarecer que os grupos foram estabelecidos com base nos cortes geracionais descritos por Silva (2019), da seguinte forma: geração Z são os sujeitos com até 32 anos de idade, nascidos a partir de 1990; geração Y são os sujeitos de 33 a 42 anos de idade, nascidos entre 1980 e 1990; geração X são os sujeitos de 43 a 57 anos de idade, nascidos entre 1965 e 1979; e os *baby boomers* são os sujeitos de 58 a 76 anos de idade, nascidos entre 1946 e 1964.

Os sujeitos entrevistados foram selecionados com base no atendimento dos seguintes critérios de inclusão: serem empreendedores e profissionais que trabalham em *startups* situadas na cidade de Fortaleza, atuantes em uma das quatro principais áreas que, segundo a Associação Brasileira de Startups (2021), estão em crescimento no Ceará: educação, varejo e atacado, saúde e bem-estar, e serviços profissionais. A diversificação das áreas teve como objetivo dar voz aos diversos tipos de *startups* e viabilizar comparações caso os dados levassem a diferenças nos resultados, especificamente, em decorrência da diferença entre as áreas, fato que não ocorreu.

Outra diversificação contemplada no campo foi em relação ao porte das empresas, seguindo a classificação estabelecida pelo IBGE (2015) a partir do número de funcionários, da seguinte forma: microempresa, as empresas que possuem até nove funcionários; pequena, as que possuem entre 10 e 49 funcionários; média, as que possuem entre 50 e 99 funcionários; e grande, as que possuem mais de 100 funcionários. O recrutamento dos participantes das entrevistas ocorreu de duas formas: i) via instrumento utilizado na fase quantitativa da coleta de dados, no qual constava um campo para adesão voluntária à entrevista; ii) via contatos pessoais da pesquisadora que se enquadraram nos critérios pré-estabelecidos.

Nesse contexto, com o intuito de investigar os sentidos do trabalho no contexto de *startups*, e não suas atividades específicas, o número de entrevistas foi definido pelo critério de saturação empírica dos dados, de modo que, após oito entrevistas, não emergiram aspectos novos nas narrativas, justificando a saturação do campo empírico quanto ao objeto da pesquisa (GUERRA, 2006; PIRES, 2008). O detalhamento do perfil dos entrevistados está apresentado a seguir:

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

Sujeito	Sexo	Idade	Escolaridade	Cargo	Nível do cargo	Tempo na startup	Tempo no cargo	Setor da startup	Porte da startup
Daniel	M	23	Ensino Superior incompleto	Estagiário	Operacional	1 ano e 9 meses	1 ano e 9 meses	Saúde	Grande
Emily	F	22	Ensino Superior incompleto	Scrum Master	Tático/Operacional	1 ano e 10 meses	4 meses	Saúde	Média
Helena	F	23	Ensino Superior completo	Analista de Projetos	Tático/Operacional	1 ano e 1 mês	1 mês	Varejo e Atacado	Pequena
Alan	M	23	Ensino Superior incompleto	Estagiário	Operacional	2 anos e 5 meses	2 anos e 5 meses	Serviços Profissionais	Grande
Tom	M	25	Ensino Superior completo	Head de Marketing e Vendas	Tático	2 anos e 8 meses	1 ano e 6 meses	Varejo e Atacado	Pequena
Ivana	F	30	Ensino Superior completo	Gerente de relacionamento	Tático	9 meses	9 meses	Educação	Média
Julie	F	21	Ensino Superior incompleto	Gerente de produto	Tático	6 anos	1 ano	Serviços Profissionais	Pequena
Rafael	M	24	Ensino Superior completo	Gerente de relacionamento	Tático	3 anos e 4 meses	6 meses	Educação	Grande

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Para efeito de denominação dos entrevistados, preservando sua identidade, foram atribuídos nomes fictícios para referenciá-los na análise e discussão dos resultados.

3.5 Técnicas de análise dos dados

A análise dos dados quantitativos ocorreu, inicialmente, mediante estatística descritiva, com sumarização no *Software Package for the Social Science (SPSS)*, possibilitando a identificação das médias e desvio padrão dos indicadores que compõem a

EACT, ou seja, das três dimensões de contexto do trabalho da PDT. Como parâmetro para a avaliação e interpretação das médias dos indicadores, seguiu-se o recomendado por Silva et al. (2020), da seguinte forma:

Quadro 3 – Níveis de avaliação da EACT

Níveis	Avaliação
Acima de 3,7	Avaliação mais positiva, satisfatório
Entre 2,3 e 3,69	Avaliação mais moderada, crítico
Abaixo de 2,29	Avaliação mais negativa, grave

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base em Silva et al (2020).

Além da análise estatística descritiva, o presente estudo se propôs a apresentar uma análise entre grupos. Para tanto, primeiramente os dados foram submetidos a uma análise fatorial confirmatória (COSTA, 2011), no *software* AMOS, de modo a verificar a adequação dos itens da escala a cada dimensão do instrumento revisitado por Silva et al. (2020), fato que revelou que os itens "As instruções para execução das tarefas são flexíveis" e "As informações que preciso para executar minhas tarefas são de fácil acesso" apresentaram inadequação estatística, acarretando na remoção de ambos.

A análise fatorial também contribuiu para a readequação de dois itens que, na escala de Silva et al. (2020), estão relacionados à dimensão relações de trabalho, mas que são, estatisticamente, melhor atribuídos ao construto organização do trabalho, sendo eles: "Existe apoio das chefias para meu desenvolvimento profissional" e "As tarefas estão bem distribuídas". Tal adaptação, além de possuir uma base estatística, também possui respaldo teórico, pois, para Dejours (1992), as relações de comando e supervisão que envolvem o sistema hierárquico, as questões de responsabilidade e a divisão do trabalho são aspectos componentes da organização do trabalho.

Após a readequação dos itens da escala, foram realizados testes não paramétricos para a avaliação e inferência das diferenças entre os grupos provenientes das características socioeconômicas – idade, sexo, escolaridade e tipo de vínculo empregatício –, laborais – tempo de serviço na *startup* e tempo de serviço no cargo atual – e de saúde – ocorrência de adoecimento relacionado ao trabalho em *startups* – que foram acessadas, conforme supracitado no quadro 1. A utilização de testes não paramétricos se deu em virtude da inadequação dos dados ao pressuposto de normalidade necessário à utilização de testes paramétricos (HAIR et al., 2005), o que não reduz e nem torna os resultados menos confiáveis, frente aos provenientes de testes paramétricos, tratando-se apenas de uma

adequação metodológica para que sejam utilizados os testes apropriados para distribuições não-normais.

No início dos testes, observou-se que os grupos oriundos das questões relacionadas às características laborais e de saúde dos respondentes, obtiveram quantitativos de respostas consideravelmente destoantes entre si. Portanto, objetivando garantir uma comparação entre grupos que contivesse um quantitativo de observações aceitável, os grupos com menos de 30 observações foram unificados, partindo do critério de que, para estimar ou comparar médias, diversos estudos e simulações estatísticas realizados com uma ampla variedade de distribuições apontam que o tamanho da amostra deve ser de, no mínimo, 30 observações (BRADLEY, 1978; COHEN, 1988; SAURO; LEWIS, 2016). Logo, a reformulação dos grupos pode ser apreciada no quadro 4:

Quadro 4 – Descrição dos grupos após a aplicação da EACT, com base nas características laborais e de saúde dos respondentes

Características laborais e de saúde	Grupos	Nº de observações
Tempo de serviço na <i>startup</i>	Menos de 1 ano	38
	Mais de 1 ano	67
Tempo de serviço no cargo atual	Menos de 1 ano	58
	Mais de 1 ano	47
Ocorrência de adoecimento relacionado ao trabalho em <i>startups</i>	Nenhuma vez	75
	Ao menos uma vez	30

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Após a readequação supracitada, onde os quatro grupos que compunham cada característica foram unificados em apenas dois grupos, foi realizado o teste não paramétrico de Mann-Whitney, o qual é adequado para resultados que envolvem comparações entre dois grupos (WEINER; CRAIGHEAD, 2010).

No que tange a análise dos resultados das entrevistas, foi utilizada a técnica de análise e interpretação dos núcleos de sentido (ANS), adaptada por Mendes (2007) a partir da técnica de análise temática de conteúdo desenvolvida por Bardin (2011) para a categorização das falas e desenvolvimento dos resultados. Segundo Mendes (2007, p.72), “[...] a ANS consiste no desmembramento do texto em unidades, em núcleos de sentido formados a partir da investigação dos temas psicológicos sobressalentes do discurso”.

A ANS possibilitou o agrupamento do conteúdo que emergiu das falas, baseando-se na identificação de núcleos de sentido, auxiliando nas interpretações dos temas que foram

categorizados pelo critério de semelhança de significado semântico, lógico e psicológico. O processo de categorização das narrativas foi bastante dinâmico, envolvendo repetidas leituras das transcrições e um movimento pendular entre o material empírico e os avanços do próprio processo, perspectiva essa que Batista-dos-Santos e Oliveira (2015) apresentam como artesanato intelectual, indispensável no trato do dado qualitativo.

O nome e a definição dos núcleos de sentidos foram “criados com base nos conteúdos verbalizados com certo refinamento gramatical de forma” (MENDES, 2007, p, 73) e foram submetidos à validação por pares. Esta etapa consiste na revisão e parecer acerca da categorização por parte de profissionais da área, integrantes do Grupo Integra Saberes, que possuem domínio dos construtos estudados, em especial da psicodinâmica do trabalho.

Para analisar a recorrência e a pertinência dos temas formados a partir da ANS, foram realizados testes de representatividade e consistência interna, conforme disposto no quadro 5.

Quadro 5 – Testes de representatividade e consistência interna

Temas	Representatividade		Consistência Interna	
	Qtde. Entrevistas	(%)	Qtde. trechos	(%)
Organização do Trabalho	8	100%	47	24%
Características das Startups	8	100%	45	23%
Relações de Trabalho	8	100%	34	17%
Sentidos do Trabalho em Startups	8	100%	29	15%
Saúde-Adoecimento	8	100%	21	11%
Condições de Trabalho	8	100%	19	10%

Fonte: elaborado pela autora (2021).

De acordo com Evaristo (2018), a representatividade indica a proporção de emergência do tema no universo do *corpus* empírico, enquanto que a consistência interna indica a força do tema, ao aferir a quantidade de núcleos de sentido do tema em relação ao quantitativo total de núcleos de sentido identificados na categorização.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Abordam-se, nesta seção, a análise e discussão dos resultados da aplicação da Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho, bem como das entrevistas semiestruturadas. Por fim, é apresentada a discussão da narrativa totalizante, contemplando, sob uma perspectiva comparativa, as interrelações entre os resultados de ambas as etapas.

4.1 Resultados da aplicação da Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho

Os resultados da etapa quantitativa foram analisados em duas fases, iniciando com estatísticas descritivas e, posteriormente, contemplando estatísticas inferenciais com análise de grupos. Ambas as fases são apresentadas a seguir.

4.1.1 Análise estatística descritiva

A partir da análise dos dados provenientes da aplicação da EACT, constatou-se o quantitativo de 105 respondentes, sendo possível conhecer algumas características socioeconômicas dos mesmos. No que se refere ao sexo de cada respondente, 58 pertencem ao sexo feminino (55%) e 47 ao sexo masculino (45%), o que mostrou um alcance equilibrado da escala entre ambos os públicos.

A maioria dos sujeitos, especificamente 88, possui como faixa etária até 29 anos (84%), seguida de 15 respondentes com idade entre 30 e 40 anos (14%) e dois com idade de 41 a 55 anos (2%), não obtendo respostas de indivíduos com idade entre 56 e 74 anos. A alta representatividade de respondentes com idade inferior a 30 anos condiz com o exposto por Melo et al. (2019), que apontam as *startups* como empresas que possuem a maioria de seus integrantes pertencentes à geração Z, bem como reforça que tais empresas, conforme indica Zanon (2019), possuem uma alta concentração de jovens profissionais, principalmente interessados em inovação e tecnologia.

A predominância dos jovens nas *startups* também é refletida no nível de escolaridade informado pelos respondentes, onde muitos ainda possuem o ensino superior incompleto, especificamente 41 indivíduos (39%), seguidos de 35 que possuem o ensino superior completo (33%) e de 29 que possuem pós-graduação (28%). Quanto aos tipos de vínculo empregatício, 54 respondentes possuem contrato do tipo Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), representando 51% do total, seguidos de 19 sujeitos com contrato de pessoa jurídica como Microempreendedor Individual – MEI (18%) e de 13 estagiários/bolsistas

(12%). Contudo, as respostas revelaram outros vínculos, tais como: 10 sócios fundadores (10%) e nove terceirizados (9%).

Ademais, outras características informadas pelos respondentes viabilizaram o acesso a detalhes ligados à sua trajetória profissional, como o tempo de serviço na *startup* e no cargo atual. O quadro 6 sintetiza a relação entre ambas as variáveis, da seguinte forma:

Quadro 6 – Relação entre o tempo de serviço na *startup* e o tempo de serviço no cargo atual

Tempo de serviço na <i>startup</i>	Qtde. de respondentes
Menos de 1 ano	38
Menos de 1 ano no cargo atual	38
Entre 1 e 3 anos	54
Entre 1 e 3 anos no cargo atual	35
Menos de 1 ano no cargo atual	19
Entre 3 e 6 anos	12
Entre 1 e 3 anos no cargo atual	7
Menos de 1 ano no cargo atual	3
Entre 3 e 6 anos no cargo atual	2
Entre 6 e 10 anos	1
Entre 6 e 10 anos no cargo atual	1

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Com base no quadro acima é possível observar que a maioria das respostas partiu de indivíduos que possuem entre um e três anos de tempo de serviço em *startup*, mais especificamente 54 (51,4%), dos quais 35 (65%) possuem entre um e três anos de tempo de serviço no cargo atual e 19 (35%) estão no cargo há menos de um ano. Outro ponto de destaque se refere aos 12 respondentes que possuem entre três e seis anos de atuação na *startup* (11,4%), pois grande parte deles informou estar no cargo atual há um período inferior ao tempo seu tempo de empresa, entre um e três anos.

O cenário supracitado, onde vários sujeitos já ocuparam mais de um cargo desde que ingressaram em *startups*, alguns com passagem por determinada função por um período inferior a um ano, permite a inferência de que nas *startups* os sujeitos possuem, por vezes, consideráveis possibilidades de se destacar e de deixar sua marca na organização. Por possuírem um crescimento acelerado e constantes processos em construção, as *startups* viabilizam que um mesmo indivíduo possa mudar de cargo, ou até mesmo de área, várias vezes, estimulando seu desenvolvimento pessoal e profissional (DISTRITO, 2021b).

Outro detalhe pertinente ligado à trajetória profissional dos respondentes da EACT foi a identificação da existência de quadros de adoecimento relacionados ao trabalho

nas *startups*, onde 75 respondentes informaram não terem sido acometidos por doenças nesse sentido (71%), enquanto 30 já adoeceram ao menos uma vez (29%). A ausência de patologias laborais por parte da maioria dos respondentes pode ser explicada, conforme Capnary, Rachmawati e Agung (2018), pelos benefícios que a flexibilidade do contexto de trabalho de algumas *startups* gera quando aplicada à fatores como a duração da jornada laboral e o *modus operandi*, colaborando para o alívio de exaustões e a melhoria da saúde dos sujeitos.

Porém, os mesmos autores supracitados alertam que o aumento da flexibilidade e da liberdade dos sujeitos também pode conduzi-los a ritmos de trabalho desregrados, pois tal cenário, segundo Oliveira (2017), é acompanhado pela necessidade de um maior senso de responsabilidade e de exigências por resultados. Desse modo, tal conjuntura será aprofundada na fase qualitativa do presente estudo, de modo a identificar se algum dos aspectos que contribuem para o quadro patológico dos 29% que adoeceram ao menos uma vez guarda relação com as complicações da flexibilidade para a manutenção da saúde.

No quadro 7 é possível verificar as medidas de tendência central das dimensões de contexto contempladas na EACT (organização do trabalho, condições de trabalho e relações de trabalho), bem como a classificação dos riscos de adoecimento a que cada dimensão está submetida.

Quadro 7 – Medidas de tendência central e classificação do risco de adoecimento no contexto de trabalho de *startups*

Domínios da Escala	Média±DP*	Classificação do Risco		
		Grave	Crítico	Satisfatório
Organização do Trabalho	3,62±1,02		X	
O ritmo de trabalho é equilibrado	3,40±1,04		X	
A cobrança por resultados é adequada	3,77±1,01			X
Existe adequado acompanhamento de desempenho	3,61±1,08		X	
O número de pessoas é suficiente para se realizar as tarefas	3,13±1,15		X	
As normas para execução das tarefas são claras	3,70±0,97			X
Os resultados esperados são atingíveis	4,01±0,74			X
Existe divisão equilibrada de trabalho entre quem planeja e quem executa	3,58±1,05		X	
O número e a duração das pausas de descanso no trabalho são suficientes para recompor as energias	3,80±1,10			X
As tarefas são executadas sem interrupção	3,09±1,04		X	
Existe apoio das chefias para meu desenvolvimento profissional	4,13±0,97			X
As tarefas estão bem distribuídas	3,57±1,00		X	
Relações de Trabalho	4,19±0,83			X
As tarefas são executadas com autonomia	4,16±0,87			X
Os funcionários participam das decisões	3,77±1,01			X

Existe abertura na comunicação entre chefia e subordinados	4,49±0,69			X
Existe harmonia entre profissionais no local de trabalho	4,44±0,66			X
Existe integração entre os setores da organização	4,07±0,92			X
Condições de Trabalho	4,16±0,79			X
Os equipamentos disponíveis para realização das tarefas são satisfatórios	4,11±0,84			X
O ambiente físico é confortável	4,33±0,80			X
O ambiente de trabalho é silencioso	3,21±1,08		X	
O mobiliário existente no local de trabalho é adequado	4,22±0,79			X
O local de trabalho é adequado para realização das tarefas	4,27±0,82			X
As condições de trabalho são seguras	4,58±0,53			X
O material de consumo é suficiente	4,32±0,67			X
A disposição dos equipamentos/máquinas está adequada para realizar o trabalho	4,25±0,75			X

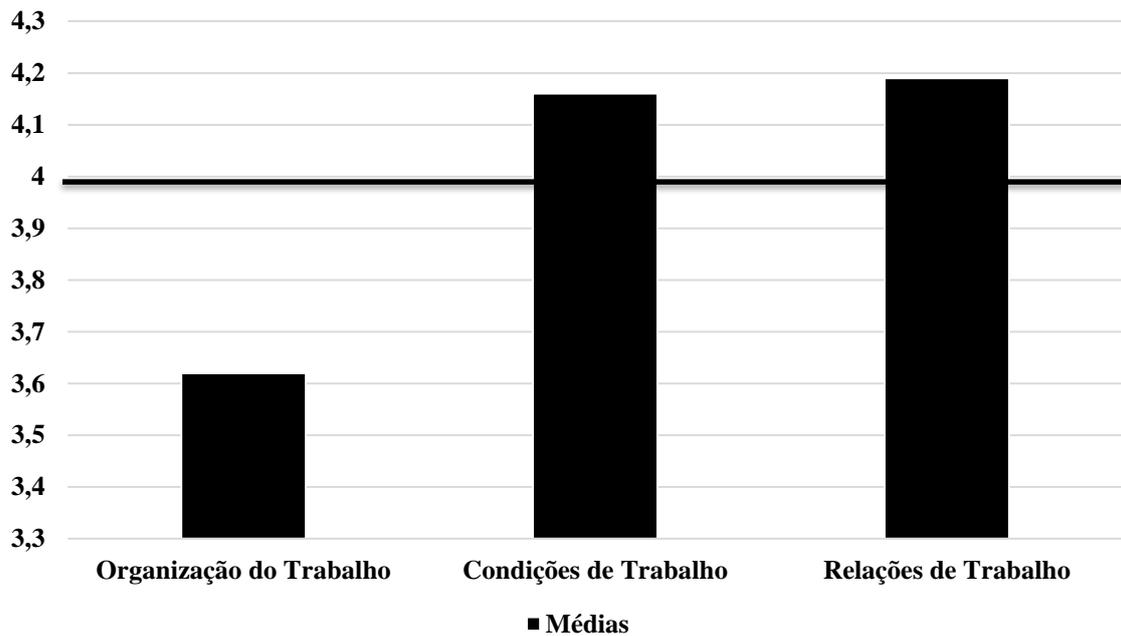
*Desvio Padrão.

Fonte: elaborado pela autora (2021) a partir dos dados obtidos no SPSS.

De modo geral, a maioria dos itens apresentou uma avaliação média satisfatória por parte dos respondentes, principalmente nas dimensões relações de trabalho (4,19±0,83) e condições de trabalho (4,16±0,79), as quais também refletem, por meio da observação de seus desvios padrões, uma considerável homogeneidade entre as respostas. A dimensão organização do trabalho, mesmo apresentando uma dispersão um pouco maior em relação às demais dimensões, não revelou discrepâncias entre as respostas, mas foi a única que obteve uma avaliação média moderada (3,62±1,02), tendo em vista que as classificações dos 11 itens que a compõem se distribuíram, de forma quase igualitária, entre aspectos críticos e satisfatórios.

Tal panorama pode ser observado no gráfico 1, o qual ilustra o comportamento da média dos três construtos da EACT em conjunto (3,99±0,88), evidenciando que apenas a dimensão organização do trabalho não atingiu a média satisfatória.

Gráfico 1 – Avaliação média das Dimensões da EACT



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Convém salientar que, mesmo que nenhum item da escala tenha evidenciado a existência de quadros graves e que a diferença numérica entre as médias dos construtos seja pequena, é importante investigar os aspectos que interferem negativamente nas avaliações dos respondentes, especialmente no tocante à organização do trabalho nas *startups*, categoria esta que, para a PDT, de fato, é a que possui o maior potencial de desestruturação dos processos psíquicos (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994). Segundo Mendes (2007), uma avaliação crítica indica uma situação de alerta para a existência de aspectos que potencializam o sofrimento no trabalho, exigindo providências imediatas.

No que diz respeito à análise de cada dimensão da EACT, é possível destacar que, entre os itens relacionados à organização do trabalho, encontra-se a assertiva de menor média: “As tarefas são executadas sem interrupção” ($3,09 \pm 1,04$). A insatisfação observada na avaliação do item em questão pode estar associada tanto a interrupções pontuais, por parte de pares ou superiores, no cotidiano, como também a interrupções de prioridades, tendo em vista que, diante da rotina acelerada das *startups*, frequentemente tais empresas recebem *insights* e os tratam como emergenciais, gerando um cenário de múltiplas prioridades que atrapalham o desenvolvimento de projetos de longo prazo (RIES, 2012), bem como a rotina dos sujeitos e a continuidade de suas tarefas.

Outro ponto de atenção na dimensão organização do trabalho foi identificado no item “O número de pessoas é suficiente para se realizar as tarefas” que obteve um baixo grau

de satisfação ($3,13 \pm 1,15$). Segundo Brattström (2019), por serem empresas permeadas por incertezas e transformações, as *startups* convivem com a necessidade de novas habilidades e de readaptações em suas equipes, fato que gera mudanças na divisão das responsabilidades e no tamanho das equipes. Tal cenário pode levar muitos sujeitos à sobrecarga, ao assumirem um maior número e uma maior diversidade de tarefas, sendo uma possível porta para o sofrimento e posterior adoecimento laboral.

Ademais, alguns aspectos do construto organização do trabalho se destacaram com avaliação positiva, como no tocante ao apoio das chefias para o desenvolvimento profissional dos sujeitos ($4,13 \pm 0,97$), o que destaca a importância da figura do superior hierárquico na vivência dos indivíduos inseridos nas *startups*. De acordo com Bendickson et al. (2017), o apoio dos líderes nas *startups*, dando suporte, especialmente, às ideias dos indivíduos, é essencial para que os trabalhadores sejam inovadores no âmbito laboral, bem como para que sejam reconhecidos e evoluam, pois, para Sznelwar, Uchida e Lancman (2011), o sujeito cria a consciência de suas realizações criativas a partir do olhar do outro, que julga e reconhece o trabalho realizado.

A atingibilidade dos resultados esperados também foi avaliada de forma satisfatória pelos respondentes ($4,01 \pm 0,74$). Com isso, pode-se inferir que as *startups* não necessariamente possuem resultados de fácil alcance, mas sim que tais empresas fornecem um suporte para que os trabalhadores atinjam seus objetivos, contando, conforme apontam Bendickson et al. (2017), com programas de treinamento e desenvolvimento que auxiliam o aprimoramento de habilidades e de aprendizados dos trabalhadores, além de serem fortes aliados da produtividade e do desempenho inovador. No entanto, tal avaliação será melhor esclarecida na fase qualitativa dessa pesquisa, mediante entrevistas semiestruturadas.

No tocante às assertivas relacionadas à dimensão relações de trabalho, todas foram avaliadas de forma satisfatória, o que, segundo Mendes (2007) implica a existência de aspectos produtores de prazer no âmbito laboral, os quais devem ser mantidos ou potencializados. O item “Existe abertura na comunicação entre chefia e subordinados” recebeu o melhor parecer do construto em questão ($4,49 \pm 0,69$), fato que, possivelmente, emerge da característica horizontal da hierarquia de muitas *startups*, a qual facilita a comunicação e a adequação das equipes em um âmbito permeado por mudanças, mas que também requer confiança e colaboração na relação dos sujeitos com a organização (OLIVA et al., 2019).

Ademais, o item “Os funcionários participam das decisões”, embora tenha apresentado um resultado positivo, obteve a menor média dentre as assertivas do construto

relações de trabalho ($3,77 \pm 1,01$). A partir de tal sentença, observa-se que existem alguns sujeitos que, embora satisfeitos, não consideram que possuem tantas oportunidades quanto gostariam de envolver-se nas decisões, sendo um importante fator a ser considerado pelas *startups* para estimular a satisfação e o comprometimento dos funcionários, pois, para Bendickson et al. (2017), a descentralização das decisões proporciona aos trabalhadores mais autonomia, controle, poder e, conseqüentemente, o sentimento de colaboração ao invés de subordinação.

No que tange à dimensão condições de trabalho, esta contempla a assertiva de maior média dentre todos os itens da escala: “As condições de trabalho são seguras” ($4,58 \pm 0,53$). Considerando que a maioria dos respondentes ocupa cargos administrativos nas *startups*, presume-se que os sujeitos não convivem, frequentemente, com riscos substanciais de sofrerem acidentes no trabalho. Além disso, a prevalência de ambientes laborais seguros nas *startups* representa um potencial auxílio à existência de outros aspectos que, segundo Dejours (1992), compõem as condições de trabalho, como a qualidade física, química, biológica do espaço físico.

O único item referente às condições de trabalho que apresentou um resultado crítico foi “O ambiente de trabalho é silencioso” ($3,21 \pm 1,08$). De fato, muitas *startups* possuem estruturas físicas projetadas de modo que todos os funcionários trabalhem reunidos em um mesmo espaço, agrupados por setor, mas ao mesmo tempo em que o *layout* aproxima os sujeitos, gera excessos de barulho que prejudicam a concentração no cotidiano (DIAS; VILLAROUCO; SANTIAGO, 2020).

No caso de *startups* em estágio inicial, que muitas vezes ainda não possuem recursos suficientes para ter um espaço físico próprio, o excesso de ruídos pode ser comum pelo fato de os sujeitos desenvolverem suas atividades em *coworkings*, os quais são espaços de trabalho compartilhados com indivíduos de outras empresas (MANFRINATTO; STRIQUER; WOLF, 2020).

4.1.2 Análise de grupos

Além da análise realizada mediante estatística descritiva, consultando as médias e os desvios padrões para a avaliação dos dados provenientes da EACT, a presente pesquisa conta com testes não-paramétricos para a realização de uma análise de grupos, de modo a detectar a existência de similaridades e de diferenças nas trajetórias profissionais dos

respondentes, de acordo com o tempo de serviço na *startup*, com o tempo de serviço no cargo atual e com a ocorrência de adoecimento relacionado ao trabalho.

Conforme exposto na metodologia, o teste não-paramétrico utilizado foi o de Mann-Whitney, em virtude da identificação de diferenças entre apenas dois grupos que emergiram de cada característica socioeconômica, laboral e de saúde avaliadas. O quadro 8 apresenta, em uma perspectiva integrada, os resultados do teste supracitado, o qual foi realizado com o auxílio do software SPSS *Statistics* versão 25.

Quadro 8 – Resultado do Teste de Mann-Whitney

Características socioeconômicas, laborais e de saúde	Sig.*	Resultado
Tempo de serviço na startup		
Organização do Trabalho	0,007	Existe diferença significativa entre as respostas dos sujeitos com diferentes tempos de serviço na startup.
Relações de Trabalho	0,471	Não existe diferença significativa entre as respostas dos sujeitos com diferentes tempos de serviço na startup.
Condições de Trabalho	0,926	Não existe diferença significativa entre as respostas dos sujeitos com diferentes tempos de serviço na startup.
Tempo de serviço no cargo atual		
Organização do Trabalho	0,013	Existe diferença significativa entre as respostas dos sujeitos com diferentes tempos de serviço no cargo atual.
Relações de Trabalho	0,022	Existe diferença significativa entre as respostas dos sujeitos com diferentes tempos de serviço no cargo atual.
Condições de Trabalho	0,857	Não existe diferença significativa entre as respostas dos sujeitos com diferentes tempos de serviço no cargo atual.
Ocorrência de adoecimento relacionado ao trabalho		
Organização do Trabalho	0,039	Existe diferença significativa entre as respostas dos sujeitos com diferentes frequências de adoecimento laboral.
Relações de Trabalho	0,038	Existe diferença significativa entre as respostas dos sujeitos com diferentes frequências de adoecimento laboral.
Condições de Trabalho	0,595	Não existe diferença significativa entre as respostas dos sujeitos com diferentes frequências de adoecimento laboral.

*Nível de significância de 0,05.

Fonte: elaborado pela autora (2021) a partir dos dados obtidos no SPSS.

É possível observar que a dimensão condições de trabalho foi a única que não apresentou diferenças estatisticamente significativas entre os grupos analisados. Logo, compreende-se que as variáveis tempo de serviço na *startup* e tempo de serviço no cargo não interferiram de forma expressiva na avaliação dos sujeitos sobre as condições de trabalho, bem como a ocorrência de adoecimentos, presumivelmente, não guarda relações diretas com a dimensão em questão.

Considerando que o construto condições de trabalho foi avaliado de forma, predominantemente, satisfatória, admite-se que as *startups* oferecem uma boa infraestrutura para que as atividades sejam desenvolvidas, favorecendo que o sujeito sinta prazer no âmbito laboral independente da quantidade de tempo de vínculo e do cargo que possua na *startup*. Tal fato pode ser explicado pelo planejamento do local de trabalho das *startups* mencionado por Oliveira (2017), o qual envolve iluminação, decorações, conforto e personalização dos assentos, além de, por vezes, disponibilizarem atrativos, como alimentos e bebidas.

Convém destacar que, de acordo com a avaliação dos respondentes, tanto dos que já adoceram, como dos que nunca adoceram no contexto das *startups*, o local de trabalho contribui para que os indivíduos não sejam expostos a fatores que representem riscos relevantes à sua saúde. No entanto, é importante advertir que o barulho foi apontado como um fator estressor e, se negligenciado, pode ser responsável por eventuais patologias.

Quanto à dimensão organização do trabalho, foram observadas três diferenças entre grupos, sendo a primeira delas referente ao tempo de serviço na *startup*, onde os sujeitos com menos de um ano na *startup* avaliaram significativamente melhor a organização do trabalho do que os sujeitos com mais de um ano na *startup* ($p = 0,007$). Une-se a tal panorama a segunda diferença entre grupos, a qual se deu em relação ao tempo de serviço no cargo, de modo que os indivíduos com menos de um ano no cargo também avaliaram melhor a organização do trabalho, frente aos indivíduos que possuem mais de um ano no cargo ($p = 0,013$).

Cabe salientar que as diferenças entre grupos supracitadas guardam uma relação de consequência entre si, pois os sujeitos que possuem menos de um ano de serviço na *startup* representam 62% dos respondentes que também possuem menos de um ano no cargo. Assim, nota-se que a avaliação satisfatória emergiu por parte dos grupos expostos a menos tempo aos impactos da organização do trabalho.

Ademais, conforme visto anteriormente na análise estatística descritiva, a insatisfação com a organização do trabalho foi evidenciada no tocante à interrupção da execução das tarefas, devido à celeridade das rotinas e demandas das *startups*, bem como em relação à sobrecarga de trabalho, devido ao número de pessoas insuficiente para que as atividades sejam melhor distribuídas. Tal cenário põe em xeque a relação desses indivíduos com o modelo de organização do trabalho existente em grande parte das *startups*, relação esta que, quando é de identificação, contribui para a construção dos sentidos do trabalho, mas que pode ser permeada por vivências de sofrimento, compreendendo que tal dimensão não possui

um padrão propício unicamente ao prazer e à saúde dos trabalhadores (GUIMARÃES JÚNIOR; MACEDO, 2013).

A possibilidade de a organização do trabalho ser provocadora de sofrimento é refletida na terceira diferença entre grupos identificada nos testes, a qual se refere à ocorrência de adoecimentos decorrentes do trabalho em *startups*, onde os sujeitos que nunca adoeceram em decorrência do trabalho avaliaram significativamente melhor a organização do trabalho do que os sujeitos que já adoeceram ao menos uma vez em decorrência do trabalho ($p = 0,039$). Os sujeitos que adoeceram ao menos uma vez demonstraram maior insatisfação com os mesmos aspectos pontuados nas duas diferenças entre grupos expostas anteriormente, o que reforça que, como a organização do trabalho age no funcionamento psíquico dos sujeitos, gerando consequências benéficas ou danosas aos mesmos (FIGUEIREDO; ALEVATO, 2013), as rotinas aceleradas e a sobrecarga nas *startups* podem, de fato, conduzir os trabalhadores ao adoecimento.

Também foram identificadas diferenças entre grupos quanto à dimensão relações de trabalho, especificamente duas. A primeira delas foi referente ao tempo de serviço no cargo, onde, embora todas as assertivas do construto tenham sido avaliadas de forma satisfatória, os sujeitos com menos de um ano no cargo avaliaram significativamente melhor as relações de trabalho do que os sujeitos que possuem mais de um ano no cargo ($p = 0,022$).

A média que apresentou menor índice de satisfação nesse construto revela que os sujeitos que estão há mais tempo em determinado cargo, possivelmente, ainda não participam das decisões como gostariam. Ao avaliarem de forma menos satisfatória a existência de possibilidades de participação nas decisões, os indivíduos reforçam o diagnóstico mencionado na análise estatística descritiva, referente aos benefícios da descentralização de determinadas decisões para estimular o comprometimento, a autonomia e o sentimento de colaboração dos trabalhadores (BENDICKSON et al., 2017).

A última diferença entre grupos, referente às relações de trabalho, foi associada à ocorrência de adoecimento decorrentes do trabalho em *startups*. Neste caso, os sujeitos que já adoeceram ao menos uma vez em decorrência do trabalho avaliaram com menor satisfação a dimensão em questão, especialmente no tocante à participação dos trabalhadores nas decisões, do que os indivíduos que nunca adoeceram ($p = 0,038$).

Tal diagnóstico corrobora com o exposto por Augusto, Freitas e Mendes (2014), no sentido de que o trabalho pode ser um potencial gerador de sofrimento e de adoecimento quando não permite que o trabalhador contribua, tanto quanto gostaria, com seu saber fazer e com sua experiência para o âmbito laboral, sendo impossibilitado de converter vivências

sofrentes em ações que o conduzam ao prazer. Destaca-se também que a possibilidade de descentralização das decisões nas *startups* pode viabilizar a concepção dos sentidos do trabalho, pois, segundo Henry (2020), um trabalho dotado de sentido oportuniza a autonomia e a liberdade de socialização dos pontos de vista dos trabalhadores, de modo a conquistarem seu lugar no contexto social.

4.2 Resultados das entrevistas

Esta subseção compreende a análise e discussão dos resultados provenientes das entrevistas semiestruturadas realizadas com empreendedores e profissionais que trabalham em *startups* de Fortaleza, de modo a atingir os objetivos da pesquisa. Após a transcrição e a categorização das entrevistas, os seguintes temas foram identificados: Características das *Startups*; Organização do trabalho; Relações de trabalho; Condições de trabalho; Saúde-Adoecimento; e Sentidos do trabalho. A seguir, apresenta-se cada um dos temas e subtemas, com suas respectivas análises e discussões.

4.2.1 Características das *startups*

As concepções dos entrevistados acerca das características das *startups* emergiram logo no início das entrevistas, a partir da utilização do elemento-estímulo. Ao ser apresentada a palavra *STARTUP*, todos os entrevistados listaram palavras que, para eles, estão associadas ao modelo de gestão dessas empresas, ao invés de construírem uma narrativa profunda sobre o mesmo, fato compreensível diante da dificuldade que permeia a definição das *startups* até para os sujeitos imersos no contexto laboral em questão.

A figura 4 apresenta as características que envolvem o contexto laboral das *startups*, com base nos resultados da apresentação do elemento-estímulo:

Figura 4 – Nuvem de palavras que emergiram das narrativas sobre o elemento-estímulo STARTUP (Output da plataforma Mentimeter)



Fonte: elaborado pela autora com o auxílio da plataforma Mentimeter (2021).

O tamanho aumentado de alguns termos em relação a outros demonstram que estes foram mencionados por mais de um entrevistado. Os termos que foram apontados na etapa em questão por ao menos dois entrevistados foram: anseio por mudanças, inovação, empresa pequena, rapidez, impacto social e cultura de crescimento. Entretanto, tem-se como destaque o termo “mudança constante”, que emergiu em três entrevistas, associado à ideia de rapidez, conforme expõem os trechos a seguir:

“Acho que quando eu vejo essa palavra eu me lembro muito de movimento, algo que está sempre em mudança constante, sabe? Mudança, movimento, coisas rápidas. Que nunca se permeiam durante muito tempo, sabe?” Daniel

“Startup... eu penso logo em mudanças, sabe? Mudança constante, mas no sentido de mudança pra melhoria, tá entendendo? Pra ser cada vez melhor, mas mudanças rápidas.” Alan

“Startup... acho que é um ambiente assim de mudança toda hora, sabe? Eh... é um ambiente muito mutável, tá chegando coisa nova toda hora.” Emily

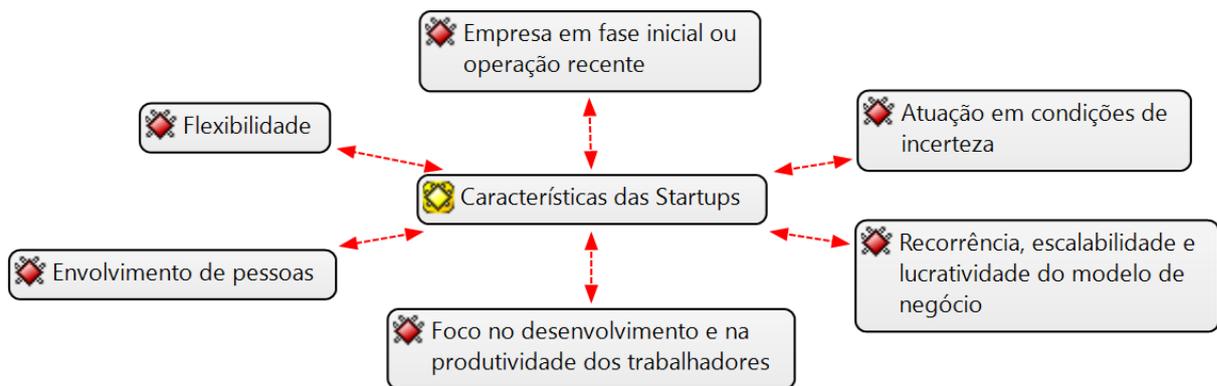
Os termos sobressalentes condizem, de fato, com a maior parte das características identificadas anteriormente na literatura, a qual aponta que as *startups* são consideradas empresas em estágio inicial (CASTRO et al., 2017); que se destacam por ter sua existência e essência orientadas para a inovação (RIES, 2012); focadas em desenvolvimento e

produtividade para sustentar um crescimento acelerado (OLIVEIRA, 2017); além de ter uma gestão diretamente ligada ao gerenciamento de mudanças (BRATTSTRÖM, 2019).

Desse modo, o uso do elemento-estímulo foi fundamental para que os sujeitos resgatassem, desde o início, suas concepções pessoais sobre *startups*, tendo em vista que o decorrer de cada entrevista envolveu o aprofundamento das noções dos sujeitos acerca do contexto laboral de tais empresas e das vivências ocorridas nele. Partindo dessas contribuições, foi possível o desenvolvimento das análises dos temas que serão apresentados ao longo dessa seção.

No tocante à categorização das narrativas, emergiram seis subtemas referentes às Características das *startups*. São eles: a) flexibilidade; b) empresa em fase inicial ou operação recente; c) atuação em condições de incerteza; d) recorrência, escalabilidade e lucratividade do modelo de negócio; e) foco no desenvolvimento e na produtividade dos trabalhadores; f) envolvimento de pessoas.

Figura 5 – Network do Tema Características das Startups (Output do Atlas.ti)



Fonte: elaborado pela autora com o auxílio do *software* Atlas.ti (2021).

4.2.1.1 Flexibilidade

A flexibilidade foi um atributo recorrente nos discursos dos entrevistados, especialmente no tocante à carga horária, conforme expõem Emily e Rafael:

Eles não têm negócio de bater ponto lá, “ah, todo mundo começa às nove”, não tem isso (Emily).

Realmente aqui é flexível, a pessoa faz seu horário e tal. A gente tem um horário básico, mas se a pessoa não puder, enfim, a pessoa alinha com a sua liderança (Rafael).

Contudo, além da flexibilidade de horário, alguns sujeitos inseridos no âmbito das *startups* também vivenciam a flexibilidade no exercício de suas funções, como relata Helena, ao destacar que pode realizar atividades diferentes das que habitualmente desempenha, com o objetivo de adquirir novos aprendizados:

Acho que uma coisa legal é modelo de gestão em startup, que é muito flexível [...] tanto pela possibilidade de mudança de setor, como de eu dizer assim “olha galera, eu quero estudar e aprender sobre isso” e aí me envolver mais com o time de produto, me envolver mais com o time de integração e poder aprender junto dessas pessoas, além de ter a liberdade de dizer assim “olha galera, eu quero aprender sobre isso, então deixa eu fazer um pouquinho disso, deixa eu participar dessa reunião, me mantém informada sobre isso”. Então eu tenho tanto essa liberdade, como apoio pra fazer isso também (Helena).

As concepções supracitadas caracterizaram o contexto organizacional das *startups* como flexíveis, fato que, segundo Capnary, Rachmawati e Agung (2018), pode contribuir para o aumento da satisfação, da responsabilidade e da saúde mental dos trabalhadores, mediante horários de trabalho e *modus operandi* flexíveis.

4.2.1.2 Empresa em fase inicial ou operação recente

No tocante ao fato de que algumas *startups* são empresas em fase inicial ou em operação recente (CASTRO et al., 2017), percebe-se que há uma divergência de entendimento entre os entrevistados, tendo em vista que alguns sujeitos associam a fase inicial com o tamanho da empresa, como Tom, enquanto outros não concordam com tal associação, como Julie:

Startup é uma empresa pequena, com um grande crescimento (Tom).

Nem todo mundo entende a diferença do que é uma startup para o que é uma empresa. Mesmo uma empresa pequena, muitas vezes as pessoas encaram startups como uma empresa pequena e não é, é diferente, e isso eu acho que é o ponto principal que não é alinhado (Julie).

De fato, diferente de algumas empresas pequenas, as *startups* possuem um potencial de crescimento rápido e, segundo Ries (2012), não devem ser rotuladas como uma versão reduzida de grandes empresas, pois, mesmo as *startups* iniciantes, apresentam diferenciais importantes, como, especialmente, uma existência orientada para a inovação.

O mesmo autor ressalta que as *startups* são disruptivas, o que lança luz sobre um interessante trecho da entrevista de Ivana, no qual vê-se uma concepção bastante singular frente as demais, ao considerar que, embora as *startups* possuam um potencial de disrupção, isso não as exime da existência de bases tradicionais em sua estrutura:

Como o tradicional é o que tem em maior número ainda e é o que tem de exemplo de sucesso, muitas (startups) quando vão crescendo, na dor do crescimento muitas vezes caminham pra esse lugar do tradicional. Então pra mim startup, sim, tem um potencial absurdo de ser disruptiva, mas tem esse caminho que vai para o conservador muitas vezes (Ivana).

A constituição de concepções profundas sobre as bases que norteiam as *startups* pode ser favorecida também pelo comum fato de que alguns sujeitos estão inseridos nessas organizações desde a sua fase de operação inicial, compondo, por vezes, o primeiro quadro de funcionários:

Quando eu iniciei lá a gente era, digamos, menos que vinte funcionários, e hoje a gente já vai completar trezentos e daqui para o final do ano com certeza nós seremos uns trezentos e cinquenta (Alan).

Quando eu entrei lá só tinha o fundador, um desenvolvedor, o contador e eu, então tínhamos quatro pessoas, três delas eram sócios. Eu fui a primeira funcionária, funcionária mesmo de lá (Julie).

Além disso, relatos como de Julie e de Tom ressaltam a preferência dos sujeitos pela fase inicial das *startups*, alegando ser um período em que todos se conhecem, no qual é mais fácil associar os indivíduos às suas contribuições para a organização e deparar-se com problemas menos desagradáveis de resolver:

As vitórias são muito mais pessoais, pelo menos na minha experiência até agora, em startups pequenas e você sabe o nome de todo mundo, então você sabe quem foi que foi que fez aquilo, você sabe quais são as mãos que trabalharam pra que aquilo ali fosse feito. Então gera uma relação muito mais próxima do produto ou do serviço que está sendo feito (Julie).

Quando você tá com um negócio muito pequeno, é muito mais legal. Tipo, quando você tem dez pessoas, doze, todo mundo tocando, todo tempo, tentando fazer o negócio crescer e como isso aqui vai ter escala e tentando fazer o negócio alavancar e todo mundo muito bom, com trocas muito boas, construindo, colocando a mão na massa, trabalhando até tarde, aquela loucura toda... que quando você cresce, você vai sendo podado e você vai tendo outros problemas, ou até problemas muito chatos e burocráticos pra resolver (Tom).

Estar presente na *startup* desde o início das operações, acompanhando e contribuindo para o desenvolvimento da empresa, são diferenciais estímulos ao sentimento de pertencimento e à cooperação entre os sujeitos, os quais, especialmente no início de uma *startup*, se unem por compartilharem de emoções em comum, como empolgação, paixão e apego, levando-os a melhores relacionamentos e resultados (BRATTSTRÖM, 2019).

4.2.1.3 Atuação em condições de incerteza

As narrativas tornaram evidente outro relevante atributo das *startups*, o qual diz respeito a atuação em condições de incerteza, com destaque para as mudanças nos processos, vivenciadas, constantemente, pelos sujeitos:

Aí assim que eu que eu cheguei lá eu comecei a desenvolver as atividades do setor e logo eu percebi que a empresa era uma empresa muito rápida, assim, que ela estava em constante movimento, os processos mudavam constantemente, né? [...] então o processo que era de um jeito, amanhã era de outro e a gente acabava tendo essa oportunidade de crescer. [...] eu tava fazendo uma coisa e aí me interrompiam porque a coisa já tinha mudado, já não era mais daquela forma, então eu já tinha que procurar uma outra forma de me adaptar, mudar totalmente a forma como eu fazia (Daniel).

O escopo do trabalho muda de um dia pro outro [...] então tem muita coisa que muda rápido (Helena).

O como é feito é com frequência modificado. Então a gente acaba criando estratégias “ah cara, tal estratégia que vai funcionar pra gente gerar X de receita” só que na hora da execução, que é o que aconteceu esse ano, por exemplo, a gente vê “cara, esse modelo não funciona porque teve pandemia, qual o outro formato que a gente pode utilizar?”, “Ah, então vai ser esse”. Aí a gente vai lá e muda (Rafael).

O ritmo acelerado de mudanças no âmbito das *startups* impacta diretamente o ritmo dos sujeitos, os quais, conforme Oliva et al. (2019), precisam realizar e revisar os planejamentos das atividades organizacionais com rapidez suficiente para acompanhar as mudanças, sem prejuízos ao desenvolvimento do negócio. Mas, alguns entrevistados consideram que já se adaptaram à dinâmica das *startups*, seja por compreender a realidade da empresa ou por gostar de pertencer a ela:

No meio do caminho tem diversos percalços que, ou você consegue lidar com isso e você tem sorte mesmo por ter toda essa velocidade, ou você não consegue se adaptar tão bem ao estilo de gestão mesmo da empresarial, dentro da startup (Daniel).

Mas hoje a gente tem consciência de que é a realidade que a gente tem e a gente tem que trabalhar da melhor forma que a gente pode com o que a gente tem hoje, né? (Emily).

Se eu não tivesse me adaptado eu já não estaria mais lá. Mas, inicialmente, como eu não estava habituado, eu achei um pouco cansativo, não gostei tanto, mas eu tentei me adaptar porque tinha outros motivos que eu gostava de tá lá também (Alan).

Assim, diante do contexto de transformações e incertezas das *startups*, exigindo um verdadeiro gerenciamento de mudanças por parte dos indivíduos vinculados a elas, é possível pressupor que a postura de adaptação que os entrevistados assumiram para seguir nas *startups* seja uma estratégia de defesa, pois, segundo Ferreira e Mendes (2003), as estratégias

de defesa são acionadas para preservar o equilíbrio psíquico diante do real do trabalho. Mais especificamente, infere-se que os sujeitos fizeram uso da estratégia de racionalização, a qual, de acordo com os mesmos autores, é caracterizada por comportamentos de passividade e conformidade, na medida em que os sujeitos buscam fatos que justifiquem suas vivências de sofrimento em prol da produtividade no âmbito laboral.

4.2.1.4 Recorrência, escalabilidade e lucratividade do modelo de negócio

Quanto a recorrência, escalabilidade e lucratividade do modelo de negócios das *startups*, foi possível identificar pontos sutis nas narrativas dos entrevistados que ressaltam preocupações, por parte dos sujeitos, que contribuem para a manutenção de tais aspectos. De acordo com os entrevistados, as *startups* não podem ser muito burocráticas, demonstrando que o termo “burocracia” segue sendo associado à lentidão e robustez nos processos:

Eu não sei o quanto a gente sacrificando o quão rápido essas coisas mudam a gente também não sacrifica o quão burocrática a empresa se torna, né? E no momento que a empresa está, que acho que muitas startups estão, ela não pode ser muito burocrática também (Helena).

Mas acho que o que complica mais mesmo é que, às vezes, pra se organizar criam-se burocracias, né? Tem aquelas questões ruins da burocracia, ou se não, não tem nada, e aí você se vira e vai criar do zero (Ivana).

A gente tá tentando simplificar mais essa rotina e os processos também pra não perder a agilidade do negócio com burocracia, né? A gente sempre fica entre a cruz e a espada, entre ter um modelo de negócios com processos muito bem definidos que possam ser replicados em qualquer lugar, mas, ainda assim, manter a agilidade de uma startup que muda muita coisa, né? (Rafael).

Compreendendo que a recorrência do modelo está associada à facilidade de sua reprodução (PERIN, 2015), é importante que os processos que conduzem ao seu sucesso sigam uma lógica similar, evitando estruturas rígidas, as quais, por vezes, são nomeadas como burocracias. Tal vínculo pode encontrar base na perspectiva do modelo burocrático da administração, a partir da qual foram identificadas características associadas a formalidades, como padronização de processos, documentação de procedimentos e oficialização de canais de comunicação (AGUIAR; BATISTA-DOS-SANTOS, 2017).

No que tange a escalabilidade das *startups*, ou seja, ao potencial de crescimento do modelo de negócio, alguns entrevistados consideram que o ritmo de crescimento das empresas em questão é bastante promissor, sendo tão rápido que, segundo Julie, o que ocorre em uma semana na *startup* parece que ocorreu em um mês:

Porque tem um futuro assim... que eu acredito ser muito promissor. Porque o crescimento, pelo menos o crescimento que eu vi dentro desses dois anos e meio, eu acho que eu não vi em nenhuma outra empresa que eu trabalhei. Tudo que eles prometiam eu via como algo tão distante, mas ao mesmo tempo chegava tão rápido, sabe? (Alan).

A gente brinca lá na empresa que cada semana é um mês, aí tem vez que é brincadeira “ai meu Deus, cada semana é um mês” (risos) e tem vez que é só os olhos assim arregalados “cada semana é um mês”, então vai muito do tom da semana. Mas foi muito bom, foi muito bom pra mim, me deu realmente oportunidades de fazer saltos gigantescos (Julie).

Tais relatos expõem um crescente desenvolvimento das *startups*, o qual permite a inferência de que um outro atributo das *startups* contribui fortemente para esse cenário: a busca constante por oportunidades. Segundo Still (2017), a cultura das *startups* as conduz a uma busca apaixonada por novas oportunidades, fato importante para que tais empresas não se acomodem em circunstâncias de sucesso e mantenham a escalabilidade.

Por fim, a obtenção de lucros por parte de tais empresas possui relação direta com o foco que as mesmas direcionam aos clientes, prática identificada de forma bastante recorrente entre as narrativas, onde os entrevistados tomam para si a missão de servir da melhor forma aos clientes da *startup*:

Lá a gente trabalhava meio que pra servir os clientes, porque, se você olhar no macro assim, tudo que a gente fazia era ao redor do cliente né? [...] eu acabava vendo que se eu não fizesse a empresa ia se prejudicar e o cliente também. Então, quando eu olhava pro final da linha, eu via que as atividades que eu exercia acabavam afetando o cliente também, e aí isso era importante pra mim (Daniel).

Eu trabalhava num setor que a minha entrega vai direto pro cliente, então eu via ali, na prática, o cliente usando aquilo que eu tava fazendo. Hoje eu vejo isso assim: eu ajudo o time e o time consegue entregar melhor aquilo pro cliente, mas eu sinto da mesma forma que eu consigo entregar, né? Que aí no dia a dia a gente consegue ver esse resultado (Emily).

É o atendimento que o cliente merece. A gente oferece esse atendimento. Então eu me sinto tranquilo de que a gente vai dar o melhor, o nosso melhor pro cliente, que ele vai, de alguma forma, encontrar ali uma luz no fim do túnel, uma saída, que a gente vai trazer alguma solução pra ele (Alan).

De acordo com Faria (2019), as *startups* buscam identificar as necessidades dos clientes para ofertar as melhores soluções, envolvendo narrativas proféticas e uma lógica, por vezes, salvacionista. Tal perspectiva se confirma, especialmente, na fala de Alan, ao considerar que dá o seu melhor para auxiliar o cliente a “encontrar ali uma luz no fim do túnel”.

4.2.1.5 Foco no desenvolvimento e na produtividade dos trabalhadores

Observa-se que o foco no desenvolvimento e na produtividade dos trabalhadores, por parte das *startups*, inicia desde o processo de contratação, pois tais empresas apresentam o diferencial de acreditar no potencial de desenvolvimento dos sujeitos a ponto de admiti-los mesmo quando não possuem um alto nível de experiências prévias, conforme relata Ivana:

Na entrevista mesmo, falei que eu não tinha experiência, então eu acho que uma das diferenças de startup é eles comprarem muito a ideia de “eu vejo no teu perfil um potencial, então não importa que o técnico não seja sênior” por assim dizer. Então pra mim é uma coisa que marcou na trajetória foi esse início, né? Então assim, eu não tenho experiência, mas eu vou me desenvolver e vocês vão se desenvolver comigo (Ivana).

Porém, diante da necessidade de sustentar um crescimento acelerado e constantes mudanças, a dedicação ao desenvolvimento e à potencialização das competências dos trabalhadores interfere na agilidade dos processos, como demonstra Rafael:

A gente tem um desafio que é justamente a questão dos talentos, né? O grande “quê” de uma startup é a gente conseguir ter uma boa máquina de talentos, né? Que consiga suportar o crescimento da startup. [...] A gente acaba tendo um desafio aí de ter pessoas que não estão ali com uma quantidade de skills suficientes pra rodar bem a atividade como eu rodaria, né? Então perde um pouquinho de agilidade, mas isso com o tempo provavelmente vai ser ajustado (Rafael).

Acredita-se que os sujeitos que possuem altos níveis de envolvimento, paixão e colaboração no âmbito das *startups*, ainda que possuam níveis baixos de experiências prévias, tendem a apresentar um forte desempenho inovativo (MOL, 2019). Entretanto, tal cenário mostra-se preocupante quando atinge a alta gestão e cargos de liderança, pois os trabalhadores enxergam a necessidade de líderes que os auxiliem e sejam uma referência para o seu desenvolvimento:

Porque como é um crescimento muito rápido, não dá tempo dos líderes se prepararem pra estarem naquela posição, né? E muitas vezes a startup não dá esse acompanhamento pro líder, no decorrer do tempo, ela só vai te subir de cargo porque tá precisando de um coordenador, por exemplo, mas ela não vai te perguntar “ei, tu tá preparado pra desenvolver pessoas?” porque o papel do líder é isso, entendeu? Então esse é um problema que eu vejo em muitas startups mesmo, de não conseguir saber o líder correto pra aquele momento, e desenvolver aquele líder [...] Então como é que eu vou me desenvolver sozinho se eu não tenho ninguém acima de mim possa me desenvolver, entendeu? Então, isso pegou muito lá. Eu acho que a startup tem muito esse problema (Daniel).

Uma coisa que muitas vezes afeta é a falta de uma pessoa mais sênior. Tem muitas vezes aquela questão: startup é feita por pessoas, quase todas juniores, porque ninguém quer pagar uma pessoa sênior, e aí já que todo mundo é júnior a galera não tem – e a galera eu me incluo nisso – muita perspectiva do que realidade ou não, porque não tem experiência, não tem background pra fazer isso (Helena).

Você acaba que não tem exatamente uma pessoa, um mentor, porque da mesma forma que você está aprendendo, normalmente o seu líder está aprendendo também (Ivana).

Ainda assim a gente não tem uma pessoa “puts!”, mega referência que vai mostrar o caminho que a gente vai seguir, entendeu? Então, a gente tá desbravando muita coisa, né? É como se a gente tivesse no mar, dentro de um barco, aí o barco tá desabando e tudo mais, aí alguém no outro barco joga a boia lá na frente, só que é muito na frente, que o cara tem que ir nadando pra buscar essa boia, entendeu? É tipo essa a situação (Rafael).

É comum que os ocupantes de cargos de liderança em *startups* sejam jovens, implicando responsabilidades e, por vezes, inexperiência (MELO et al., 2019). No entanto, a competência técnica pode ser um fator importante, especialmente, para o surgimento de novas lideranças, pois, conforme apontam estudos de Machado (2017), é através da admiração pela atuação dos superiores que possuem conhecimento técnico que, muitas vezes, os trabalhadores das *startups* são estimulados e identificam as referências que pretendem seguir.

As deficiências relacionadas às competências técnicas podem ser supridas através de investimentos em capacitação, prática esta que, segundo Emily e Julie, ocorre de diversas formas nas *startups*:

Muito mais que cem por cento, lá na empresa eles dão muito, muito, muito apoio ao desenvolvimento. A empresa paga cinquenta por cento de qualquer curso acima de tantos reais, e cem por cento de qualquer custo a baixo de tantos reais. Você pode pedir pra sair do seu expediente “ó, não vou trabalhar quinta e sexta porque eu vou fazer um curso” e eles fazem é “muito bem, valeu, vá mesmo, pode faltar”. Então assim, eu tenho todo e qualquer tipo de incentivo. Vivo comprando livro, aí eles pagam cem por cento do valor do livro. Assim, livros voltados pra minha área, né? De capacitação (Emily).

Para os seniores a gente tem um negócio que é assim: se eles aplicarem alguma palestra a gente vê se consegue prover a passagem ou uma ajuda de custo, a gente dá os ingressos pro time, caso seja um evento pago, pra ir de apoio, né? Aí pra caso de desenvolvedores que estão precisando de um livro, você fala com o gestor, a gente tem um plano de desenvolvimento individual, aí avisa “olha, eu acho que eu vou precisar de tais e tais materiais” e aí cada gestor avalia e leva essa demanda pra ver com quem cuida do dinheiro o quanto é viável ou não. Às vezes não dá pra pagar tudo, mas às vezes dá pra comprar um livro mais caro e pagar 50% de outro, pagar um curso ou coisa desse tipo. A gente também tem aulas de inglês pra todo mundo, com professores nativos também, que sai 0800 para o colaborador. São aulas opcionais, só pra algumas pessoas que a gente vê que realmente não conseguem entender nada, que se não tiver o inglês não consegue participar, é realmente uma barreira mesmo, aí essas aulas são obrigatórias, mas pra quem consegue entender e se expressar, mesmo que seja no nível iniciante, é opcional. Essas aulas são fornecidas pela própria startup e é isso, como apoio pro desenvolvimento (Julie).

A mesma prática não foi constatada por todos os entrevistados. Ivana destaca que nunca presenciou investimentos financeiros voltados ao desenvolvimento concreto de determinados setores, mas sim o estímulo à realização de cursos gratuitos:

Nem sempre tem o investimento financeiro pro desenvolvimento, tipo assim, às vezes é muito de “ah, vamos fazer esse curso aqui gratuito e tal”, que é massa também, mas, eu nunca vi eles fazendo um desenvolvimento concreto com pessoas de expertise [...] Na nossa área comercial chegou a ter, antes de eu entrar, uma preparação comercial com pessoas de fora, mas tipo assim, a gente nunca conseguiu realmente “vamos aqui fazer um estudo sobre isso”. A gente chegou a fazer algumas vezes por nossa conta, mas sempre travava (Ivana).

De acordo com Bendickson et al. (2017), muitas *startups* contam com programas de treinamento e desenvolvimento como aliados da produtividade, pois estes auxiliam o aprimoramento de habilidades técnicas e interpessoais, bem como promovem novos aprendizados. Contudo, as narrativas dos entrevistados ressaltam que uma das estratégias utilizadas para desenvolver os sujeitos é colocá-los diante de desafios para que ele busque soluções por conta própria e aprenda na prática, formato defendido por Rafael, mas que gera ressalvas de Helena e Ivana:

O principal é jogar o desafio, né? É aquele cara que tá ali dentro do barco, joga a boia lá na frente pra você salvar e você vai lá nadando e chega na boia. [...] Eu acho que é o principal e é o melhor, na verdade, porque às vezes quando você tem uma estrutura muito grande e muito formatadozinho você acaba ficando muito relaxado, vamos dizer assim, e não cria formatos novos, né? Então, pelo menos eu gosto bastante desse formato que “cara, não sei como é que chega lá, mas tem que chegar lá” então meio que “dá teus pulos pra conseguir chegar lá” e aí a gente vai formatando isso aí ao longo do tempo (Rafael).

Estava todo mundo meio que pisando em coisas novas e aprendendo na hora, “ah, vamos aprender na hora e tal”, mas isso gera muito planejamento falho, muitos planos de ação não deviam ter sido feitos, não faz sentido (Helena).

Tem muito isso do aprender na prática. E muitas vezes não é tão bonito quanto falam. A beleza da coisa do “é, você aprende na prática” (tom de empolgação), mas “você aprende na prática” (tom de alerta), então você leva na cara mesmo, tipo assim, da vida. [...] Tem uma amiga minha que trabalha lá até hoje, que ela trabalha com análise de dados e ela aprendeu muito na marra. Ela hoje em dia se garante em análise de dados, mas foi na marra, tendo que fazer gráfico pra apresentar pra investidor, tendo que fazer dashboard pra acompanhar resultado, enfim e aí ela tá aprendendo. E sempre você tá tipo um passo atrás do que você deveria saber, então você sempre tem que estar aprendendo alguma coisa e na prática, não à toa (Ivana).

O panorama supramencionado ratifica o argumento de Silva et al. (2020) ao apontar que a aprendizagem nas *startups* ocorre diariamente, principalmente, ao longo do cotidiano, através da execução das atividades e da interação do sujeito com as oportunidades de crescimento presentes no contexto laboral. Além disso, os autores apontam que o processo de aprendizagem dos trabalhadores é moldado pelas constantes mudanças nas configurações da identidade organizacional, pois, no caso das *startups* jovens, a medida em que a identidade da *startup* está sendo formada, ela pode enfrentar transformações e adequações, exigindo novas aptidões, conhecimentos e comportamentos por parte dos trabalhadores.

Quanto à produtividade, alguns entrevistados retratam perfis proativos como necessários para o alcance de determinados resultados e para a evolução do sujeito na organização:

Eu tenho que ser muito proativo, eu tenho que ir atrás, eu tenho que dar o meu melhor nesse sentido, às vezes ser até um pouco autodidata e ir atrás mesmo, com todas as minhas forças... eu acredito que se você não for proativo você não vai conseguir evoluir muito (Alan).

Acho que é uma coisa geral de startup, que é a galera que quer muito fazer acontecer, a galera que vai lá e estuda, como eu te falei, muitas vezes não tem um caminho, só tem um mato ali totalmente coberto e a gente vai lá e sai cortando o mato e criando a estrada. Então isso é uma coisa muito comum que eu vejo dentro de startup, sabe? (Rafael).

A proatividade envolve o otimismo, a abertura às novas experiências e a busca por realidades inspiradoras (RAMOS, 2016), conduzindo os indivíduos a investirem mais energia na realização das atividades e a demonstrarem altos níveis de motivação para irem além dos objetivos pré-estabelecidos (GAY, 2021). Nesse sentido, nota-se que a proatividade que emerge dos discursos de Emily e Alan é alicerçada no desejo que os sujeitos possuem de se mostrarem produtivos e serem vistos pelos demais trabalhadores:

Enquanto você tá fazendo aqui, você devia tá dando conta de fazer mais pra você poder dizer pro seu líder assim “ah, eu posso pegar outro time” em vez de a gente pegar menos, eu posso pegar mais. Sendo que na verdade eu não posso, não é saudável, né? [...] Mas você cresce muito rápido, você se mostra muito dentro da empresa e você mostra o seu serviço, você mostra a sua proatividade ao ajudar em outras coisas (Emily).

Às vezes, demandas bobas que ficaram encostadas e que ninguém fez, eu vou lá e consigo fazer. É um motivo de muita alegria pra mim. Eu vejo que quando eu vou lá e faço, todos observam. [...] Em várias outras demandas que às vezes eu vejo que todos querem, aí eu vou lá e tento dar o meu melhor pra ir atrás (Alan).

É notório que a realidade de ser visto se torna uma fonte de prazer para o trabalhador, especialmente quando, segundo Dejours (2014), o sujeito é recompensado e valorizado por suas significativas contribuições, a partir da dinâmica do reconhecimento. Além do olhar do outro, o reconhecimento também é fundamental para que o trabalhador se sinta bem consigo mesmo (AGUIAR, 2013), conjuntura observada em alguns relatos nos quais os entrevistados exprimem o desejo de se sentirem produtivos:

Se eu pudesse ir pra casa com aquela sensação de “poxa foi um bom trabalho, foi produtivo, não precisei me matar de trabalhar”, sabe? Mas que as coisas correram bem, mesmo eu tendo que ter trabalhado muito, mas não ter que me matar pra isso (Daniel).

Também tem o lance de querer ter a entrega, e eu vejo isso em muitos dos meus amigos, “ah, eu não sou tão feliz assim, mas eu tenho que entregar, sabe? Eu tenho que ir embora pelo menos sabendo que eu fiz” como se você tivesse uma obrigação velada, um compromisso velado, mesmo que a empresa... ela te cobra, obviamente, você não criou isso na sua cabeça, mas você transforma isso em seu e aí você começa a dizer “eu não vou sair daqui até dar resultado”, é uma sensação que eu vejo muito de cobrança pessoal (Ivana).

Quando eu consigo fazer todo o meu checklist, sabe? Quando eu consigo entregar minhas demandas, quando eu consigo ler todos os meus emails, todas as minhas mensagens, quando eu consigo tá atualizado, quando eu consigo tudo isso daí e mais as demandas que eu já tinha na minha pauta, quando eu consigo entregar, quando eu vejo que o meu dia foi produtivo é quando eu fico mais feliz. Por mais que tenha sido cansativo ou não, porque tem dias que eu faço muita coisa e não me sinto cansado. Tem dias que eu faço muita coisa e me sinto exausto. Mas é quando eu consigo entregar (Alan).

Verifica-se que os discursos dos entrevistados relacionam a produtividade ao volume de atividades realizadas, geralmente em meio à sobrecarga de trabalho. No entanto, tal visão é desmistificada por Ries (2012), que considera que a produtividade no âmbito das *startups* possui uma relação maior com os esforços voltados a criação de valor e a ratificação de aprendizados, do que com a quantidade do que é produzido pelos sujeitos.

4.2.1.6 Envolvimento de pessoas

Três aspectos se sobressaíram em meio às narrativas dos entrevistados, no que se refere ao envolvimento de pessoas com as *startups*. Primeiramente, nota-se que o quadro de funcionários das empresas em questão é composto por muitos jovens, nos mais diversos níveis hierárquicos, o que, por um lado, requer amadurecimento desses indivíduos, mas por outro, envolve um considerável potencial de engajamento:

Também tem um pouco do “quê” da juventude, né? Que eu acho que junta também com isso, a galera da startup é uma galera mais jovem, que é super ansiosa, até você ganhar um pouco mais de maturidade... (Tom).

Então, hoje, por exemplo, meu time de liderança é formado por pessoas que tem, em média, 23 anos, ou seja, muito novos também, e que tem experiência de liderança de um ano, um ano e meio no máximo. Então é gente muito nova, muito nova também na parte de liderança (Rafael).

A gente tem muito o potencial de pessoas que vem dessas bolhas de movimentos em geral, não só Empresa Júnior, mas de centros acadêmicos, Enactus, Centros de empreendedorismo, etc, que é uma galera com muito brilho no olho e que quer um propósito pra comprar. Então, essa energia jovem tem pra eles (Ivana).

Conforme exposto por Pinto (2021), o âmbito das *startups* possui estímulos voltados a atribuição de responsabilidades e de oportunidades de crescimento, fato que atrai

muitos jovens talentos. Porém, ainda que as *startups* consigam atrair talentos, é necessário enfrentar o desafio de retê-los, o que nos leva ao segundo aspecto, relatado por Daniel e Tom, os quais consideram, respectivamente, que as *startups* são empresas trampolim e que a formação dos sujeitos possui certo interesse em torna-los requisitados por outras empresas:

Trabalhar em startup é muito bom se você quer se desenvolver, porque eu acredito que existem muitas empresas que são empresas trampolim, sabe? Que fazem com que você comece, mas que você tem certeza desde o primeiro dia que você entrou lá que você vai pular pra um outro emprego (Daniel).

Eu sempre falo para os meus liderados “o meu principal indicador de qualidade é vocês serem chamados pra trabalhar em outra empresa. Isso significa que vocês são tão bons, tão bons, que as outras empresas estão vindo procurar vocês.” É um indicador horrível pro RH, que o RH não me escute (risos). Mas é um indicador que mostra que “pô, você tá formando várias pessoas e isso tá dando alguma notabilidade”, né? No geral (Tom).

Tal pensamento contribui para a existência do terceiro aspecto identificado nas narrativas: o alto índice de rotatividade das pessoas no âmbito das *startups*. Daniel salienta que é grande a rotatividade, enquanto Helena relata que tal problemática afeta, especialmente, profissionais de tecnologia, e Ivana considera que o tempo médio que um trabalhador passa em uma *startup* é de, no máximo, um ano e meio:

É uma empresa que tem uma rotatividade grande (Daniel).

Uma coisa que a gente enfrenta bastante problema é turnover. Ou a gente não consegue contratar pra área de tecnologia, porque tem pouca gente no mercado qualificada, ou então quando a gente consegue contratar as pessoas passam pouco tempo. Isso é um problema que eu vejo se repetindo em outras startups também e que eu vejo que é muito a realidade de quem tá na área de tecnologia hoje (Helena).

Lá tinham pessoas de cinco anos de casa, o que é raríssimo em startup, você deve estar vendo, as pessoas passam um ano, um ano e meio, e olhe lá (Ivana).

Pensando em estimular a permanência dos profissionais nas *startups*, tais organizações podem fazer uso de estratégias de persuasão, evidenciando fatores como: autonomia, liberdade, inclusão, flexibilidade, descontrações no ambiente laboral, bem como discursos sobre crescimento de carreira e aprendizados (FARIA et al., 2021), mas nem sempre as estratégias são suficientes. Com isso, infere-se que, enquanto jovens, muitos sujeitos estão iniciando suas carreiras e se descobrindo no âmbito organizacional, cenário que contribui para a ocorrência de repentinas mudanças em seus planejamentos de carreira, especialmente quando conseguem se desenvolver e tornarem-se requisitados por outras empresas, levando-os a trocar de emprego.

4.2.2 Organização do trabalho

No que tange ao tema Organização do trabalho, seis subtemas emergiram da categorização das narrativas. São eles: a) divisão do trabalho; b) conteúdo da tarefa; c) sistema hierárquico; d) ritmo de trabalho; e) autonomia; f) produtividade esperada.

Figura 6 – Network do Tema Organização do Trabalho (Output do Atlas.ti)



Fonte: elaborado pela autora com o auxílio do *software* Atlas.ti (2021).

4.2.2.1 Divisão do trabalho

De modo geral, as percepções sobre a divisão do trabalho nas *startups* são variadas. Alguns entrevistados descreveram que a divisão das atividades ocorre de forma positiva no cotidiano, apresentando um equilíbrio e um claro entendimento acerca das responsabilidades de cada trabalhador:

Em um primeiro momento as coisas eram bem organizadas, as coisas eram bem divididas e não dava pra ficar sobrecarregado, você sabia que você tinha que fazer muita coisa, mas, além de você ter o apoio das pessoas, você sabia que a líder tava te olhando ali pra ver “não, ele tá muito sobrecarregado, vamos dividir com fulano” e etc (Daniel).

Ali na rotina as coisas são muito bem divididas, sabe? Então todo mundo tem tanta responsabilidade quanto todo mundo. Claro que a depender do grau de dificuldade também (Emily).

Então acho que todo mundo entende muito o que tem que fazer, qual que é o seu papel e qual é a sua entrega também, então eu entendo muito bem isso, eu organizo essas demandas (Tom).

No entanto, nota-se que cenários de sobrecarga também são comuns em tais organizações e podem ser prejudiciais ao desempenho dos trabalhadores, como no caso de Helena e Ivana:

Eu fico travada, não consigo produzir, não consigo me concentrar, porque tem muita demanda, e aí eu tenho realmente essa dificuldade em ter um foco só (Helena).

É porque “ah, então assim você tem vinte e quatro horas no teu dia e você tem dez entregas, você tem a flexibilidade de você fazer como você quiser dez entregas em vinte e quatro horas”, tipo isso, entendeu? Não faz sentido nenhum (Ivana).

Observa-se, principalmente no discurso de Ivana, uma contradição existente no contexto laboral das *startups*, que foi, anteriormente, apontada por Oliveira (2017), ao considerar que as *startups* propiciam condições flexíveis de trabalho, mas mantém um forte controle, inclusive sobre as subjetividades dos sujeitos, levando-os a busca por habilidades sobre-humanas e posturas heroicas para dar conta das demandas. Assim, embora haja certa liberdade, esta é limitada pelas exigências do trabalho (MENDES, 2007).

Outro aspecto que impacta negativamente na divisão do trabalho nas *startups* e que possui relação direta com a sobrecarga é a insuficiência de pessoal. Quase todos os entrevistados mencionaram que o quantitativo de demandas é sempre superior ao de pessoas para executá-las:

Tendo em vista que a gente só tem três pessoas pra nove times, a gente vai muito de acordo com a necessidade. O ideal era que tivesse uma pessoa pra cada time né? [...] Hoje a gente não consegue, então a gente vai pra onde precisa mais (Emily).

É necessário ter outras pessoas para dividir, só que eu, no meu caso, nunca tive exatamente isso, sempre era eu e meu líder, e o meu líder na outra startup sempre falava que precisava de mais de uma pessoa, não dava pra ser só nós dois, porque ele também era muito sobrecarregado, ele tinha muitas demandas, tanto que ele não conseguia liderar. A sorte dele era que, tanto eu quanto a outra pessoa que ele liderava eram líderes também, então existia todo um entendimento. Mas ele não conseguia acompanhar (Ivana).

Eu acho que existe muito essa sobrecarga e principalmente porque eu acho que em toda empresa você nunca vai ter mais gente do que você precisa. [...] No caso de startup eu brinco que tem sempre duas vezes menos do que precisa (risos). Então acho que sempre sobrecarrega (Julie).

É muito problema pra resolver, é muita coisa pra ajustar, é muita meta e tudo mais. A gente acaba tendo a quantidade de demanda sempre maior do que a quantidade de pessoas. Então esse é o sentimento que eu tenho, pode até ter uma quantidade boa de pessoas, mas vai ser só a quantidade suficiente pra pessoa não pirar, vamos dizer assim, né? Mas, ainda assim, é uma sobrecarga grande (Rafael).

Embora as dificuldades provenientes da sobrecarga e do quadro reduzido de funcionários seja comum entre as entrevistas, alguns sujeitos apresentam perspectivas de melhora da realidade de trabalho nas *startups*, como a possibilidade de solicitar novas contratações e a esperança de que novos setores sejam estruturados para que as responsabilidades sejam diluídas:

A empresa ela dá todo o suporte, então no momento que a gente achar que cabe ter uma outra pessoa pra aumentar o time a gente pode chamar (Emily).

É exaustivo, porque acaba que você tem demandas o tempo todo e que, às vezes, uma demanda que não deveria ser sua, você deve priorizar porque senão aquilo não vai sair. Porém eu vejo que eu já tô habituado a isso e não me estresso tanto, porque eu compreendo que é o momento da empresa e que futuramente a gente vai conseguir passar essa demanda pra uma nova área que surgir, pra um novo cargo que entrar, como já aconteceu (Alan).

4.2.2.2 Conteúdo da tarefa

Quanto ao conteúdo da tarefa, verifica-se que os sujeitos inseridos no âmbito laboral das *startups* desempenham, constantemente, múltiplas funções, o que faz com que o conteúdo de suas tarefas seja variado. Para Emily e Helena, é possível encarar essa realidade pelo lado bom, por promover novos aprendizados e crescimento rápido, mas também pelo lado ruim, devido a ausência de foco do trabalhador.

Eu acabo ajudando em muitas outras frentes dentro da empresa, acabei me metendo em outras coisas, isso é bom e isso é ruim. É bom porque você cresce muito rápido, você se mostra muito dentro da empresa e você mostra o seu serviço, você mostra a sua proatividade ao ajudar em outras coisas, mas ao mesmo tempo é ruim porque você não tem muito, eh... muito parâmetro assim, “tá, mas o que é que eu faço?” Eu não sei o que eu faço, porque eu faço isso, mas faço aquilo, mais faço isso... “tá, mas no seu contrato, tem o quê?” Não tem nada no meu contrato, é um negócio mais aberto. Então, você perde um pouco a mão (Emily).

Eu sou tipo de pessoa que gosta de aprender e fazer várias coisas, né? Isso às vezes é uma coisa boa, porque deixa um profissional mais flexível, mas também pode ser uma coisa ruim, dependendo da exigência você precisa ser mais especializado, você precisa mais focado. E aí hoje trabalhar em startup me permite mexer em várias áreas, ter a possibilidade de fazer um pouquinho de cada coisa, que é uma possibilidade que eu sei que em uma empresa que diz assim “o seu cargo é esse, você tem que fazer isso” eu não tenho essa possibilidade, por causa dessa limitação, né? (Helena).

Já Daniel e Alan se referem de forma negativa ao desempenho de múltiplas funções, ressaltando, respectivamente, ser algo que atrapalha o desenvolvimento do sujeito em um setor específico, bem como ser algo que não faz sentido ao considerar um plano de cargos e carreira:

Eu era de um setor, mas eu acabava fazendo coisa de outros setores por conta dessa flexibilidade. “Ah, você tá aqui pra aprender, nosso trabalho aqui é flexível, então você vai pegar coisas que antes você não pegava”. E aí outra coisa que acontecia era o “você tá aqui pra se desenvolver”, era o que eles falavam [...] então não dava pra se desenvolver desse jeito. Porque eu vou me desenvolver em que? Em qual setor? Qual é o setor que eu vou escolher pra me desenvolver? (risos). Não tinha isso (Daniel).

Nós fazemos muitas atividades que às vezes nem deveríamos. Ainda vamos criar nosso plano de cargos e carreira, não temos ainda. Por exemplo, eu sou da área de recursos humanos e faço orçamentos também quando eu quero comprar alguma

coisa, então não faz sentido. Faço compras também, enfim, várias coisas nesse sentido (Alan).

Nota-se na fala de Daniel o discurso do crescimento, envolvendo promessas de crescimento acelerado e de aprendizado contínuo, sendo essa uma estratégia de persuasão bastante utilizada pelas *startups* (FARIA et al., 2021). Com isso, a flexibilidade do conteúdo da tarefa exige também uma flexibilidade de execução por parte dos trabalhadores, os quais, conforme Pinto (2021), se veem realizando várias tarefas e se adaptando a constrangimentos, uma vez que precisam aceitar, assumir e executar novas tarefas, fazendo uso de uma capacidade para mudar de direção.

Algumas tarefas atribuídas aos trabalhadores não são vistas como valorosas ao desenvolvimento profissional dos sujeitos, mas sim como chatas e estressantes, por envolverem problemas constantes:

Um dia pra mim horrível era quando você tipo acaba ficando muito estressado, você sente que o que você tá fazendo ali não tá te desenvolvendo em nada, você só tá realmente resolvendo problemas e vindo mais problemas e você resolvendo... e acabar indo embora com aquela dor de cabeça, com aquele com aquele pensamento de que amanhã vai ter que ser tudo de novo, entendeu? (Daniel).

Quando eu passo o dia dando suporte pra pessoa chata, é difícil, acho esse é o pior dia de trabalho, é o dia que você passa o dia resolvendo um problema e, muitas vezes, o problema não resolve (Ivana).

Algumas organizações, de fato, dificultam a associação entre o trabalho e seus sentidos quando submetem o trabalhador a atividades que o afastam de si mesmo e de suas expectativas (ROHM; LOPES, 2015). No entanto, caso tal conjuntura seja recorrente, torna-se preocupante, pois, na medida em que predominam atividades enfadonhas, estressantes, que não aparentem ter utilidade e que não explorem o potencial dos trabalhadores, o trabalho perde o sentido para quem o vivencia (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007).

No âmbito das *startups* alguns indivíduos também identificam espaços para a busca do desenvolvimento profissional, criando as próprias oportunidades a partir de novas tarefas, como expõe Tom:

Na startup foi sempre muito disso, de criar as próprias oportunidades, eu acho que é um espaço muito pequeno, onde tem muito potencial [...] e é muito mais sobre você enxergar oportunidades, desafios e você ir atrás de conhecimento e conteúdo pra conseguir resolver. Acho que isso é trabalhar em uma startup, sabe? É isso que eu tenho feito nesse tempo (Tom).

A facilidade de alterações no conteúdo das tarefas, explicitada pelos entrevistados, condiz com o destacado por Brattström (2019), ao apontar que a atribuição de tarefas pode

apresentar readaptações ao longo do desenvolvimento das *startups*, diante das frequentes mudanças e incertezas que perpassam tais empresas.

4.2.2.3 Sistema hierárquico

Todos os entrevistados mencionaram o sistema hierárquico das *startups* descrevendo-o como horizontal, no qual os trabalhadores são acessíveis uns aos outros, independente do cargo:

É muito cultural lá essa visão horizontal, né? Que a gente chama, não é nada vertical, a gente não tem muito a sensação de que eu tenho um chefe, que eu tenho uma pessoa que manda em mim, então eu chego pra qualquer pessoa, eu chego pro sócio, assim como eu chego pro meu estagiário, e falo alguma coisa, dou uma opinião e converso sobre alguma coisa (Emily).

Eles sempre falam que qualquer pessoa pode chegar no CEO, tipo assim, bater ali no braço dele e falar “olha, eu tô com uma dúvida” enfim, com uma sugestão, com ideia, pode ir. Porém, a gente sabe que na prática ali, com o CEO não rola tanto, porque de repente ele tá com uma reunião com um investidor e você vai lá e perturba, não faz sentido. [...] Mas pelo menos isso acontece com as lideranças imediatas de cada um, eu pelo menos percebo que cada um tem muita liberdade ali com seus líderes, os líderes com os heads, e os heads com os managers, então eu vejo que é uma cadeia que funciona (Alan).

Você consegue ter pontos de contato fáceis, o CEO tá ali do seu lado, você consegue falar com o CEO, é uma realidade, isso aí, realmente o sistema de comunicação é horizontal, por assim dizer (Ivana).

De fato, contrastando com empresas tradicionalmente estabelecidas, 96% das *startups* não possuem mais que três níveis hierárquicos (BORMANS et al., 2019), apresentando organogramas de cadência plana e horizontal que comprimem os quadros hierárquicos (GAY, 2021). Os relatos dos entrevistados reforçam a horizontalidade associada à conjuntura laboral das *startups*, a qual, segundo Oliva et al. (2019), contribui para que os sujeitos tenham liberdade para colocar conhecimentos e experiências em prática, fomentando o estabelecimento de relações de confiança e comprometimento dos trabalhadores com as empresas em questão.

Porém, nota-se que na fala de Emily os trechos “não é nada vertical” e “não tem muito a sensação de que eu tenho um chefe” devem ser tomados com atenção, pois os diferentes cargos existentes nas organizações e seus respectivos níveis hierárquicos implicam a existência de relações de gestão e de subordinação, tornando mais adequado termos como “sistema de comunicação horizontal”, utilizado por Ivana. O que pode ocorrer é a determinação de compromissos entre níveis hierárquicos, negociando regras e,

dinamicamente, favorecendo as relações intersubjetivas e sociais do trabalhador com a organização (MENDES, 1995).

Ademais, Daniel e Ivana demonstram que, na prática, nem sempre o sistema hierárquico é pautado na horizontalidade, explicitando certo receio, por parte das *startups*, de assumirem a existência de hierarquias verticais:

Lá eles pregavam muito essa questão de hierarquia horizontal, né? Onde você é de igual pra igual, né? Só que na realidade não acontece taaanto isso. [...] Você sente também a diferença, que pessoas que tenham um grau de hierarquia maior que o seu acabam tendo em relação a você, sabe? De, tipo assim, você não poder contrariar, você não poder dar uma resposta contrariando o que a pessoa está te dizendo. Mas depende muito de pessoas, entendeu? (Daniel).

Eu acho que uma das coisas que é muito importante entender hoje em dia é que, tipo assim, você ter um negócio top-down não é um problema, você ter um negócio que as decisões vêm de cima não é um problema, e as startups tem medo de assumir isso, por ser startup. Não tem problema (Ivana).

Com isso, o sistema hierárquico presente no contexto laboral das *startups* divide interpretações, especialmente frente a facilidade de sustentar uma narrativa ligada aos benefícios dos baixos níveis de hierarquia, descritos, predominantemente, como estruturas horizontais que aproximam as pessoas. Infere-se que o receio das *startups* em assumirem a existência de uma estrutura convencional, pautada em uma comunicação *top-down*, ou seja, em que os direcionamentos são dados de cima para baixo, esteja relacionado ao desconhecimento de como as consequências podem afetar a relação homem-trabalho e a própria organização do trabalho das *startups*, diante da positiva adesão à ótica horizontal.

4.2.2.4 Ritmo de trabalho

O ritmo de trabalho nas *startups*, de acordo com os entrevistados, é intenso, sendo notório nos discursos que um dos principais fatores que impacta esse ritmo é a flexibilidade de horário relatada anteriormente, pois, se por um lado o trabalhador pode aliar a execução das suas atividades aos horários mais convenientes, por outro lado, alguns indivíduos focam apenas no cumprimento das demandas existentes, excedendo a carga horária:

O lance da flexibilidade em si, eu sinto que ela é uma faca de dois gumes, realmente não tem pra onde correr, mas é muito relativo de como é a dinâmica de trabalho como um todo. [...] Agora assim, eu não vou mentir, bater ponto, mesmo sendo trabalho flexível, dá um peso. Por exemplo, você sente um peso, oito horas, oito horas, oito horas, oito horas... assim na sua cabeça. E, assim, no final das contas também, você dá flexibilidade sem dá os direcionamentos claros, e você dá flexibilidade cobrando a pessoa bater o ponto, porque ela tem que ter uma hora de almoço e que ela tem que entregar dez coisas no mesmo dia, desculpe, isso não é flexibilidade, isso é outra coisa (risos), mas isso não é flexibilidade (Ivana).

É o lado bom e o lado ruim de você ter essa liberdade, né? É muito bom porque você não tem horário pra começar, por exemplo, mas é muito ruim porque você não tem horário pra terminar. Se você não impor limites pra você mesmo, quando você vê, você tá fazendo isso. Tipo assim, de segunda a sexta, trabalhando até oito, nove horas da noite pra fazer uma entrega, que é uma cobrança sua. Porque não tem ali um negócio pra você bater o ponto seis e meia em ponto, seis horas em ponto, e só computador desliga. Não. Você tá ali sozinha, na sua casa e aí acaba que pode acontecer isso, né? Não é muito saudável (Emily).

Uma vez que você não tem um horário fixo, uma rotina de trabalho, e você começa a trabalhar vários momentos cortados durante o dia, você começa a gerar a sensação de que você tá o dia inteiro trabalhando. Então, não é porque eu tenho uma flexibilidade de horários que isso necessariamente é bom, ou que eu não me importo com carga (Julie).

Eu acho que essa flexibilidade deles falarem “ah você que pode começar a trabalhar um pouco mais tarde, mas aí você sai mais tarde”, flexibilidade com horário, flexibilidade com coisas de trabalho, ela de fato existia na startup, mas eu acho que não era 100% pro bem, eu acho que essa questão deles te colocarem muita coisa, por acharem que você também é flexível pra tudo, acaba desanimando muito (Daniel).

O empírico revela um panorama condizente com o exposto na revisão de literatura, segundo Capnary, Rachmawati e Agung (2018), os quais esclarecem que há uma expectativa, por parte da gestão das *startups*, que, ao promover a flexibilidade de horários, sejam sanados os problemas enfrentados pelos trabalhadores, no tocante aos desequilíbrios entre o período destinado ao trabalho e à vida pessoal. Entretanto, os autores apontam que o que geralmente ocorre é a potencialização desse desequilíbrio, especialmente na forma de um maior volume de horas trabalhadas.

De fato, os ritmos desregrados de trabalho acarretam na constante incidência de horas-extras, como destacam Daniel, Helena e Julie. Tal excesso de horas trabalhadas leva os sujeitos a situações de aparente esgotamento, como é possível perceber na fala de Tom, além de ser prejudicial ao desenvolvimento do trabalhador, uma vez que, conforme narra Ivana, as horas livres que deveriam ser disponíveis para atividades pessoais e para capacitação são preenchidas pelo trabalho:

Eu acabei fazendo muita hora, então eu chegava para trabalhar de manhã e só ia sair à noite. Então são tipo doze horas, treze horas de trabalho. Quando eu saí de lá eu estava com 63 horas extras. Então era muita, muita coisa (Daniel).

Consigo terminar por volta das 17:00 ou 18:00. Se eu ficar um pouquinho mais é porque eu realmente quero, é porque eu tô aproveitando que eu tô no gás, que eu tô empolgada e continuo fazendo minhas coisas, né? E não porque “meu Deus, eu tenho que terminar isso hoje” (Helena).

É muito comum essa cultura de “ah, eu trabalho doze horas por dia, catorze horas por dia, mas é startup, tá ok, meu funcionário trabalha isso também e tá ok” e eu acho que isso é péssimo (Julie).

Eu tive que trabalhar de domingo a domingo, toda hora, todo tempo [...] de eu fazer reunião e tinha hora que eu botava o fone que eu comprei, fone sem fio, pra poder ficar longe do celular e ficar deitado, conversando com o cliente (Tom).

No final das contas, se eu for escolher me desenvolver profissionalmente, eu tenho que me desenvolver profissionalmente depois do meu trabalho. Aí você já tem oito horas de trabalho, quando você não trabalha além das oito horas, e aí você soma com as horas que você vai estudar pro seu trabalho? Então assim, será que essa conta fecha? [...] lá na empresa se criou toda uma estrutura de desenvolvimento, mas no final das contas é como se, quando soma com as demandas, ou não é prioridade ou não tem tempo, ou os dois, entendeu? Porque realmente quando você olha pro lado você tá cansado, você quer descansar, então eu acho que eu sinto muito isso, não tem esses pesos, né? No dia a dia, eu acho que tem esse ponto (Ivana).

Além do foco dos sujeitos no cumprimento de suas demandas, negligenciando, por vezes, uma carga horária saudável, o intenso ritmo de trabalho também provém das pressões exercidas sobre os indivíduos, os quais se veem diante de muitas atividades e curtos prazos para a apresentação dos resultados esperados:

Na segunda gestão era tipo “se vira, você tem que aprender a fazer isso e você que faça aí, eu só estou pedindo para você fazer”. E em questão de, por exemplo, a gestão saber o seu limite também, ela não conseguia enxergar, principalmente questão de tempo, às vezes ela pedia algo que eu tinha que entregar hoje, só que não dava para entregar, aí ficava aquele clima chato e tal (Daniel).

Existiam necessidades iminentes e você tinha que retornar, então tal hora, pra tu ter uma ideia do nível de cobrança que envolve o trabalho, estava eu recém chegada, tinha entrado há dois meses e pouquinho na empresa... Eu tava na reunião com todos os sócios, tipo assim, todos os heads e eles me cobrando porque não tinha dado resultado. [...] Então muitas vezes eles botam muito essa energia em você e esperam que você vai entregar muita coisa [...] Porque no final também tem prazos né? Então não é só tipo “ah, eu tenho aqui três meses” não, você tem, sei lá, às vezes uma semana ou duas pra fazer uma coisa acontecer (Ivana).

Percebe-se um perigo iminente diante das pressões e dos ritmos desregrados relatados, pois a intensa carga horária de trabalho nas *startups* tende a dificultar que os sujeitos tenham momentos de planejamento e de reflexão sobre seu trabalho, conduzindo-os, conforme Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), à retenção de sua energia pulsional e, conseqüentemente, à elevação da carga psíquica. De acordo com os autores, a carga psíquica se refere ao reflexo das pressões constituintes da organização do trabalho sobre o trabalhador e seu excesso pode provocar sobrecargas físicas e mentais aos sujeitos, representando uma potencial fonte de sofrimento nociva à saúde.

Entretanto, em meio aos relatos acerca das longas horas trabalhadas, alguns entrevistados também mencionaram que há um respeito, por parte das *startups*, aos limites do trabalhador, no sentido de não contatar o sujeito fora do horário de trabalho, de entender seu espaço e de começar a se importar com o volume de horas trabalhadas dos indivíduos:

Quando vai vindo aquela sensação assim de que eu poderia tá fazendo mais, aí eu já paro e penso “não, eu não tô numa empresa assim, eu não estou em uma empresa que me suga, eu estou numa empresa que respeita o meu espaço, respeita o meu momento e tá tudo bem (Emily).

Eu sei que, por exemplo, se der 17:00 ninguém vai me mandar uma mensagem no grupo do trabalho, eu sei que eu não vou receber nenhum e-mail... Então isso é muito bom, eu evito ao máximo também perturbar qualquer pessoa depois das 17:30, 18:00. Então, assim, agora à noite é impossível o meu chat do trabalho vibrar, entendeu? (Tom)

A gente tinha muito essa cultura muito forte, que a gente passou anos construindo e agora a gente tá tentando desconstruir, que é uma cultura assim “a gente não se importa com horas trabalhadas, a gente se importa com resultado”, mas o resultado tá estimado errado. Esse resultado todo mundo achou que fosse de oito horas, mas ele é de dezesseis. Então não vai importar quantas horas trabalhadas são? quem é que tá medindo isso? Se ninguém tá medindo isso, então tá todo mundo sentindo isso? (Julie).

Nos casos de Helena e Ivana, suas falas demonstram que os líderes possuem um papel fundamental para a instauração do cenário respeitoso supramencionado:

Então, hoje, se eu quiser eu endoido, mas a tendência é que eu fique trabalhando de maneira normal, né? Isso muito por causa de liderança. Tipo assim, “olha, vamos medir aqui até onde a gente vai” e de ser uma liderança que vai “olha, você vai entregar desse jeito. Se você não entregar desse jeito não vai dar bom, então você não vai fazer essas outras coisas” (Helena).

Tinha vezes que eu chegava para o meu líder e dizia “ah, não, hoje não, não estou tão legal, vou fazer só tal coisa” e ele “não, beleza, amanhã a gente conversa sobre isso” (Ivana).

Tais trechos corroboram com o pensamento de Buckingham e Goodall (2019), os quais apontam que, na prática, a liderança possui o fundamental papel de, cotidianamente, criar oportunidades para que os trabalhadores ofereçam o seu melhor. Assim, ao apoiar e respeitar os sujeitos, os líderes os motivam enquanto eles trabalham para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

Mas, em alguns casos, quando não há o respeito aos limites do ritmo de trabalho dos sujeitos por parte dos demais atores organizacionais, os entrevistados relatam que, por conta própria, estabelecem limites e, quando necessário e possível, negam determinadas demandas para dar conta de suas atividades primordiais:

A flexibilidade é boa, em certo ponto, mas é bem complicado se você não se regar e não regar que as pessoas te peçam, sabe? Tipo assim, “olha eu não vou fazer isso porque isso não é meu”, se você der abertura, você vai receber demanda de todos os setores em uma startup (Daniel).

Tem que dizer “olha, não dá”, tem que impor limites. E, assim, a comunicação aberta facilita em relação a isso. Então a vantagem que eu tenho hoje é: já teve momento muito merd*, mas quando tava assim eu disse “olha galera, isso aqui tá uma merd*, eu não vou conseguir fazer essas coisas. Sendo bem honesta, eu não consigo, não dá”. E aí, entendendo ou não, eu comuniquei, entendeu? Então aquilo livrou um pouco das minhas costas (Helena).

No meu segundo trabalho eu só não tinha mais sobrecarga porque eu me permitia não me sobrecarregar, às vezes eu simplesmente dizia “não dá, parei” (Ivana).

Nessa perspectiva, as narrativas de Tom e Julie demonstram que tais desequilíbrios são observados no contexto laboral das *startups* como questões que precisam ser desmistificadas, através do desencorajamento de determinadas posturas, como trabalhar até mais tarde e aos finais de semana:

A gente precisa desmistificar o trabalho em excesso. As pessoas tem que trabalhar aquelas horas e fazer aquilo que elas tem que fazer naquele tempo. Deu, não deu, aí é um problema pra depois. [...] Produtividade não é trabalhar até tarde (Tom).

Hoje, dentro da empresa onde eu trabalho, a gente tá começando a se policiar quanto a isso, a gente começou fazendo acordos entre os líderes de não parabenizar e mostrar reprovação quando a pessoa dizer que trabalhou no final de semana, ou que teve que virar a noite, e incentivar mais eles dizerem que o prazo não tá certo, que não vai conseguir cumprir no prazo, do que fazer de tudo pra cumprir o prazo. Eu como gestora reconheço que, mais do que reprovar, isso vem muitas vezes da pressão que gera, então é meio difícil, mas pelo menos na empresa onde eu trabalho eu vejo que está se criando consciência e se tentando entender como é que faz pra que essa pressão, que tem que existir porque no final a gente tá trabalhando com cliente, mas que não seja desse tipo, e como é que a gente pode capacitar mais as pessoas pra conseguir reconhecer e estimar melhor os prazos pra tentar evitar isso (Julie).

Todavia, a estratégia supracitada por Julie para desencorajar o excesso de trabalho por parte dos integrantes da *startup* é preocupante, tendo em vista que promove a reprovação, em detrimento do reconhecimento do trabalhador, sendo este reconhecimento definido por Mendes (2007) como a valorização do esforço e do sofrimento que o sujeito investe para realizar seu trabalho. Quando a dinâmica do reconhecimento não ocorre, o trabalhador fica impedido de transformar o sofrimento, proveniente de seus esforços, em prazer, tornando o trabalho sem sentido subjetivo e acarretando na manifestação de patologias (AGUIAR; BATISTA-DOS-SANTOS, 2017).

As narrativas de Ivana, Helena e Alan chamam atenção para a importância dada pelos sujeitos aos intervalos na jornada de trabalho, seja para um café, seja para almoçar e descansar, destacando positivamente os momentos de pausa e desconexão do ritmo de trabalho:

Gostava muito de dias que me permitissem assim “eu tenho uma coisa pra fazer, vou fazer essas coisas, mas eu vou tomar o meu cafezinho, tal hora eu vou dar minha pausa, eu não tô agoniada, eu não tô urgente” (Ivana).

Tenho um tempinho pra tirar de almoço, almoço, vou fazer outra coisa, consigo tirar um cochilo e aí consigo tirar mais de uma hora de almoço, né? Dificilmente eu tiro só uma hora de almoço, sempre tiro um pouquinho mais, então eu consigo ter esse intervalo (Helena).

É um diferencial muito grande das empresas modernas, que reconhecem que tem momentos pra tudo, tem momentos que a gente precisa tá muito focado e tem momentos que também são necessários que estejamos desconectados, por mais que seja um universo de startup em que a gente precisa estar conectado o tempo todo, mas existe também esse momento de desconexão, de aproveitar a vida, de relaxar, de se divertir que é uma necessidade pro corpo e pra mente também (Alan).

Diante do panorama que retrata um ritmo de trabalho intenso nas *startups*, conforme visto nessa seção, a valorização dos intervalos na jornada laboral indicam possíveis vias de descarga da carga psíquica dos sujeitos, fato que, para Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) contribui de forma eficaz para a economia psíquica do trabalhador.

4.2.2.5 Autonomia

Outra categoria abordada pelos sujeitos em seus discursos foi a autonomia, a qual possibilita que os trabalhadores possuam liberdade para realizar, ou não, determinadas tarefas:

Lá dentro você tinha bastante autonomia para poder fazer suas tarefas e tal (Daniel).

Eles passam pra você essa questão da autonomia. Então assim, você tem várias coisas pra fazer, mas você se organiza, você faz do jeito que você quiser. Eu posso tá aqui focada fazendo uma coisa, vai chegar outra coisa, eu tenho total autonomia de falar “ó, isso aqui eu não posso fazer agora, tá? Vou ter que fazer depois” ou “ó, essa reunião eu não tenho como participar, porque eu preciso terminar isso aqui”, então eu tenho total liberdade e autonomia pra fazer isso (Emily).

A autonomia é um atributo fundamental no contexto das *startups*, pois contribui para que os sujeitos se sintam empoderados, livres para inovar (MUNIR; BEH, 2019), e para que decidam sobre seu trabalho, no tocante ao grau de envolvimento que estabelecerão com cada atividade, independente do seu cargo (PINTO, 2021). Porém, a autonomia não implica, necessariamente, a ausência de cobranças, pelo contrário, pode estimular cobranças, inclusive do sujeito consigo mesmo, conforme relata Tom, bem como pode ser fonte de estresse ou de liberdade a depender do trabalhador, como exposto por Julie:

Então é muito louco, porque ao mesmo tempo em que você tem super autonomia, você também sente super medo, quando você tá em um ambiente que não tem cobrança você é a sua principal cobrança, isso é muito ruim (Tom).

Você tem muita liberdade, o que é muito bom pra algumas pessoas, mas pra outras, pra quem tem um perfil mais metódico, pode ser ruim e estressante. E é justamente você ter um objetivo, você ter um resultado no qual você quer chegar nele. O como você vai fazer isso, você tem liberdade pra decidir e, dependendo da pessoa, isso vai ser liberdade ou vai ser só estar solto no meio do mato com a faquinha. Então pra mim, na minha experiência de startup, a gente já deu de cara com estes dois casos, o caso onde isso gerou um estresse medonho pra pessoa e o caso onde a pessoa usou disso e abusou, tipo, adorou. Então o que eu particularmente procuro fazer é entender o perfil do time que eu tenho pra ir lá, né? (Julie).

A menção à autonomia associada a fatores como medo, auto-cobrança e estresse refletem os contrastes que perpassam a acumulação flexível, em um cenário que, segundo Evaristo (2018), possibilita que os sujeitos vivenciem o prazer e o sofrimento no trabalho, na medida em que possuem autonomia para executar suas tarefas com certa liberdade, mas que buscam, mesmo que de forma velada, cumprir padrões existentes no âmbito laboral. Desse modo, infere-se que a concessão de liberdade e de autonomia tende a estar alinhada às expectativas por maiores níveis de desempenho e comprometimento dos trabalhadores.

4.2.2.6 Produtividade esperada

Em relação à produtividade esperada, foi unânime a opinião dos entrevistados de que as *startups*, por vezes, trabalham com metas fora da realidade, fato decorrente de aspectos como o desconhecimento sobre como definir metas, a falta de transparência nas metrificações ou o estabelecimento de objetivos, propositalmente, de difícil alcance:

Tem momentos em que a gente tem metas que não são reais, como aconteceu recentemente, aí chegou no final, não batemos a meta, então temos que rever meio que planejamento o ano todinho (Helena).

Eu acho que logo no começo, quando o negócio não escalava, a gente não sabia muito bem como definir metas, né? Então a gente tinha metas muito, muito loucas e acho que isso era até um problema, inclusive, porque em vez da gente focar em criar processos que iam trazer um resultado pequeno, mas que iam trazer algum resultado, a gente focou muito em criar processos que fossem trazer a famosa escala e que a gente fosse crescer gigante (Tom).

Existia assim uma espera que não era de acordo com a realidade, entendeu? Então assim... tanto que até a forma de metrificação até hoje eu não entendo. [...] E aí você quer dar um resultado, você quer entender o resultado, você cobra isso das pessoas... é confuso, eu acho essa parte de resultados serem de acordo com a realidade muito complicada, porque é como se às vezes se esperasse crescimento no meio de uma tormenta, tipo assim “calma, o que é que é realidade nesse momento?” (Ivana).

Eu brinco que sempre os primeiros objetivos é muito quebrando a cara e depois a gente ajusta, porque é tudo muito novo quando a gente vai fazer. Por serem pessoas que estão aprendendo enquanto fazem, normalmente os primeiros objetivos são quase ilusórios. A gente lê, a gente segue uma média, mas a gente sabe que essa média é irreal [...] Então normalmente a gente coloca pra atingir a média com o objetivo de todo mundo dar o seu melhor, mas já consciente de que vai dar ruim. E

daí quando dá ruim a gente tem o nosso primeiro valor inicial, onde a gente começar a comparar sempre com o nós do passado, né? (Julie).

A gente chama de stretched goals, que são os objetivos que são muito esticados, como se fosse uma baladeira mesmo, e aí se você acertar 70% dela já é muito massa, entendeu? Então aqui a questão de atingir meta é muito difícil da gente conseguir, mas porque ela é muito esticada, entendeu? Mas uma coisa compensa outra, porque enfim, 70% já é muito bom (Rafael).

Tal cenário não é incomum no âmbito de constantes mudanças e incertezas das *startups*, pois, conforme destaca Gay (2021), há uma ausência de experiências de sucessos e insucessos anteriores que sirvam de espelho para o estabelecimento de suas novas metas. Os entrevistados também destacam alguns fatores que impactam, negativamente, na produtividade, como a mudança constante de prioridades no cotidiano:

Uma coisa que a gente tava trabalhando, de repente muda. Aí eu pensava que era só na minha área, mas aí eu mudei de área e depois eu percebi que todas as áreas tinham os mesmos relatos (Alan).

Do nada mudam as urgências, né? Também tem isso, eu tô vivenciando isso no meu trabalho, do nada a urgência é essa, aí quando virou 5 minutos depois a urgência já é outra, então você já tem que mudar a sua demanda. Então acho que isso existe e eu não sei se isso é só de startup, quem sabe seja, na verdade, de negócios e projetos que tem uma dinâmica mais ágil das coisas, por mais que sejam outras coisas (Ivana).

Eu acho que a gente não chegou a ter trabalhos desperdiçados, digamos assim, de fazer uma coisa e ninguém usar mais, mas acabava atrasando muito o que a gente ia fazer porque a mudança de foco constante não deixa a gente fazer nada direito. Então isso acontece, hoje com bem menos frequência, né? (Helena).

Embora a fala supracitada de Helena indique que as mudanças frequentes de prioridade não conduzem a desperdícios dos trabalhos já realizados, é compreensível que a conjuntura em questão suscite replanejamentos, como apontam Ivana e Rafael:

Às vezes eu sinto que também tem que quebrar muito a cara pra entender que o resultado não chega de certa forma. Então a gente sempre batia de frente assim “ó, se o produto não melhorar em tais pontos a gente não vai conseguir vender”, só que a gente precisou fazer todo um esforço de venda, receber respostas de várias pessoas dizendo “não vou comprar desse jeito, precisa disso, disso e disso” pra eles entenderem que, sem isso, o produto não ia vender. Então, às vezes, tem muito esse lance de retrabalho, por assim dizer, e os resultados sofrem muito com isso (Ivana).

É uma coisa atrás da outra, coisa que a gente não estava planejando aí botaram logo no calendário e tal, então acho que o dia que a gente precisa replanejar tudo é um dia péssimo, porque, enfim, você acaba deixando muita coisa acumulada, deixa a coisa pro outro dia e fica uma coisa muito tensa (Rafael).

Muitas *startups* possuem a arriscada prática de, ao receber novos *insights*, buscar solucioná-los de forma prioritária, o que, frente à presença de outras prioridades, podem tornar a rotina mais acelerada, atrapalhar o andamento de projetos de longo prazo e fazer com

que a rapidez substitua a qualidade dos resultados (RIES, 2012). Outro aspecto que atrapalha a produtividade, segundo relatos dos entrevistados, é a incidência de interrupções, as quais ocorrem tanto no cotidiano do trabalho presencial, como remotamente, sendo o contexto virtual mencionado com frequência em decorrência das modalidades de trabalho remoto já utilizadas por algumas *startups*, bem como pela adoção do modelo de trabalho *home office* como medida de segurança devido à pandemia da Covid-19:

Porque aqui no presencial tem muita gente, né? E aí como tem muita demanda, todo mundo “pô, me fala tal coisa”, “me tira aqui uma dúvida” é sempre de um lado para o outro (Rafael).

Presencialmente era muito natural a interrupção, tal hora a pessoa tá na mesa da outra e “ei, tal coisa...” (Ivana).

É *home office*, né? Então, acaba que tem muito mais interrupção externa de coisas aí do dia a dia, alguém que chega pra falar comigo, um telefone que toca, uma campainha, uma entrega, um favor “ah, vem me ajudar aqui e não sei o que..”, tem muito mais interrupção nesse sentido, e acaba que, querendo ou não, tira um pouco do teu foco, né? [...] querendo ou não, tem uma interrupçãozinha ou outra (Emily).

De fato, vem pessoas o tempo todo falar comigo, tanto online quanto presencial, e aí quando eu preciso ter foco pra entregar minhas coisas, minhas demandas, eu simplesmente coloco meus fones de ouvido, coloco a música na maior altura e tento focar naquilo. [...] Ou então, às vezes eu vou pra um lugar mais afastado e tento focar, enfim, eu tento minhas artimanhas para que eu não seja tão interrompido [...] Porque futuramente eu vou ser cobrado por aquela demanda e, se eu não entregar, eu não vou nem lembrar que fulano e ciclano vieram falar comigo e aí eu desfoquei e tive que focar em ajudar e fazer outra coisa. Então, acaba me prejudicando de certa forma (Alan).

Tenho muuuita interrupção. Eu tenho muita interrupção. [...] Tem hora que se eu precisar fazer alguma coisa mais difícil eu preciso fechar o workchat, porque se não, não dá, fica apitando e tal, e aí eu também não consigo não ver, sabe? Mas acontece, eu tenho muita interrupção (Tom).

Os relatos dos entrevistados também socializam interferências em sua produtividade por conta da realização de reuniões, das quais os sujeitos precisam participar, mas que tomam parte do tempo necessário ao cumprimento dos prazos pré-estabelecidos:

Pra mim um dia com cinco reuniões é um dia extremamente cansativo, eu termino o dia e eu não quero mais nem falar, tô cansada de ouvir minha voz, tô cansada de usar fone de ouvido, de olhar pra tela de computador, não consigo produzir tanto porque, querendo ou não, você tá só em reunião, você não tá parada ali, produzindo, né? Fazendo suas coisas. Então, um dia péssimo assim, é um dia que eu não paro de ter reunião, que é uma realidade até normal no *home office*, tudo é motivo de reunião, né? (Emily).

Então eu tô aqui em uma reunião, porque eu tenho obrigação de tá, só que aqui eu tô olhando pra outra tela, fazendo alguma outra coisa, e aí eu tenho que ficar escutando a reunião e fazendo outra coisa ao mesmo tempo. Então pra mim isso é um péssimo dia de trabalho (Helena).

Porque quando tem reunião, eu sou o que fujo da reunião. E lá eles gostam de fazer muitas reuniões, que eu acho que é necessário pra alinhamento, porém eu juro que eu tento fugir pra entregar minhas coisas, porque depois eu sei que eu vou ser cobrado e eu não vou ter como falar “ah, foi por causa da reunião”, não, não tem como (Alan).

Desse modo, percebe-se que as diferentes dificuldades relatadas pelos entrevistados, as quais interferem, negativamente, em sua produtividade, comunicam não apenas a dinâmica acelerada das *startups*, mas também um desalinhamento entre o nível das expectativas organizacionais e das condições fornecidas aos trabalhadores para o desempenho de suas atividades, em termos de metas e prioridades. Se não há um bom planejamento das condições laborais, elas podem ser culpadas pelas dificuldades que os trabalhadores precisam enfrentar para realizar suas atividades de forma eficaz (SILVA, 2019).

Destarte, também é possível observar diferentes percepções sobre o apoio que os sujeitos recebem, ou não, durante a execução de suas atividades nas *startups*. De acordo com Emily e Tom, ambos tiveram apoio de outras pessoas para sanar dúvidas, conversar e auxiliar em sua capacitação, principalmente ao ingressar nas empresas em questão:

Sempre tinha alguém disponível pra me ajudar, pra tirar alguma dúvida e isso já aconteceu muito (Emily).

Logo no começo eu recebi muito suporte, de fazer curso, de pagar curso pra mim, de aprender, sentar, conversar e dizerem “olha, é assim e tal e tal e tal”. Então eu recebi muito (Tom).

Contudo, alguns entrevistados apontam o oposto, relatando que, nas *startups* onde trabalham, não existe suporte, levando-os a buscar novos aprendizados por conta própria. É interessante notar que Tom, enquanto, anteriormente, destacou que recebeu bastante suporte quando ingressou na *startup*, apresentou uma mudança da sua percepção inicial ao relatar que a *startup* é um ambiente onde dificilmente o sujeito será ensinado por alguém:

É um espaço onde ninguém vai lhe ensinar nada ou dificilmente alguém vai lhe ensinar alguma coisa. [...] A maior parte das coisas eu aprendi só, o resto eu não aprendi (risos) (Tom).

Você acaba tendo as responsabilidades, mas como são muitas e coisas muito importantes e você não tem o auxílio de ninguém, e você não tem ninguém pra te apoiar e te ensinar, é meio pior (Daniel).

Quando eu entrei, entrei como estagiário, tinham pessoas que davam direcionamentos, mas muita coisa era a gente ir dando nossos pulos e aprendendo, né? (Rafael).

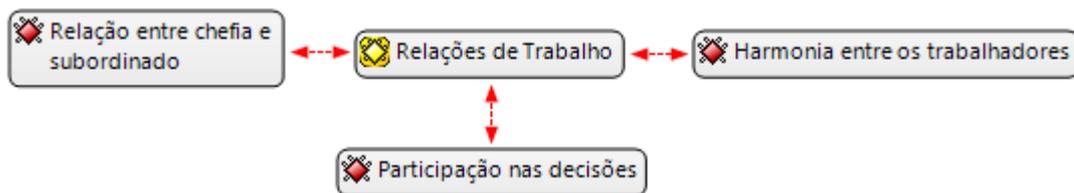
Embora, em algumas *startups*, os sujeitos sejam estimulados, ou obrigados, a adquirir conhecimentos sem o auxílio de terceiros, cabe destacar que o suporte e o

compartilhamento de conhecimentos entre os trabalhadores nas *startups* potencializam o desenvolvimento e a produtividade, na medida que favorecem o surgimento de ideias e de estratégias inovadoras (MUNIR; BEH, 2019).

4.2.3 Relações de trabalho

No tocante ao tema Relações de trabalho, três subtemas emergiram da categorização das narrativas. São eles: a) relação entre chefia e subordinado; b) participação nas decisões; c) harmonia entre os trabalhadores.

Figura 7 – Network do Tema Relações de Trabalho (Output do Atlas.ti)



Fonte: elaborado pela autora com o auxílio do *software* Atlas.ti (2021).

4.2.3.1 Relação entre chefia e subordinado

Atributos como abertura na comunicação e constância de reuniões de *feedbacks* emergiram quando Rafael e Tom narraram sobre as relações entre chefias e subordinados nas *startups*, destacando que os liderados podem questionar seus líderes, bem como estes costumam realizar reuniões de *feedbacks* individuais, denominadas de *one a one*, para auxiliar na reflexão dos indivíduos acerca de suas vivências laborais:

Em todas as rotinas tem momentos pro liderado questionar o seu líder, né? Então, por exemplo, uma premissa que a gente tem aqui de liderança é que, no mínimo, o líder converse uma vez com o seu liderado no mês, uma conversa formal e individual. O ideal é que tenha até duas, que é uma conversa de feedback na primeira semana e uma conversa de one a one, que é uma conversa mais de bate-papo, no meio do mês, e nesses momentos é justamente para o líder perguntar pro liderado “cara, como é que você tá? quais são as dúvidas? quais são os feedbacks que devem ser melhorados ou potencializados?”. Então a gente busca muito dar essa abertura muito grande pro time, né? (Rafael).

Eu acho que as relações de trabalho aqui são super impessoais. Pelo menos é assim que eu tenho com as minhas lideranças, relações não de líder-liderado, mas relações de amigo mesmo, de pessoas próximas, de quem sabe que vai poder conversar e isso é legal porque até o nível de cobrança e outras coisas ganham até um outro tom, né? Tipo, não é porque eu sou amigo do fulano que o fulano não me cobra, mas ele me cobra entendendo meus pontos, minhas percepções e tal. E eu costumo fazer as mesmas coisas com os meus liderados. [...] Eu sempre faço o one a one, né? Aí eu pergunto “o que você faria se estivesse no meu lugar?” ou “o que a gente pode

mudar? o que eu tô fazendo de errado?”, enfim, então são coisas que sempre fazem as pessoas pensarem além, né? (Tom).

Não se pode inferir que o cenário supracitado seja comum em algumas *startups*, tendo em vista que tais entrevistados exercem cargos de liderança, podendo suas interpretações serem influenciadas por suas expectativas, enquanto líderes. Mas, de fato, reuniões de *feedbacks* podem ser vias de mão dupla para os líderes e para os liderados, promovendo um alinhamento de expectativas e de prioridades entre ambos, bem como, conforme destaca Ramos (2016), favorecendo a ocorrência de comportamentos inovadores.

Outro aspecto constatado nas falas dos entrevistados diz respeito à retribuição concedida ao trabalhador pelo seu desempenho, evidenciando discrepâncias. Alan, por exemplo, menciona que uma das formas de retribuir e estimular os trabalhadores é concedendo ações da *startup* às pessoas que obtiverem o melhor desempenho:

A gente tem o stock options, que é a questão de virar sócio da empresa, que eles acabam fazendo isso com pessoas que estão desempenhando excelentes trabalhos, um trabalho de destaque, um trabalho que foi uma grande diferença pra empresa. Atualmente nós temos mais de 10 sócios e eles já afirmaram que querem ampliar muito mais isso, ou seja, eles querem dar crescimento. Eles disseram que estão vendo, que estão observando quem tá fazendo por onde (Alan).

Todavia, observa-se que em algumas *startups* o cenário é diferente, como relatam Daniel e Ivana, demonstrando que existem práticas de reconhecimento simbólicas utilizadas para justificar a sobrecarga:

Era meio que um falso reconhecimento, sabe? Era como se fizesse aquele momento de reconhecimento para que eu pudesse receber mais coisas, como se fosse um alívio, sabe? “Você está indo bem, mas pega mais dez coisas aqui pra você fazer” (risos). E aí eu sentia que era basicamente isso, não era um reconhecimento assim de verdade, sabe? Que falasse assim “A gente tá te reconhecendo por isso e por esse motivo você vai ter tal coisa”. Era não, era tipo “por esse motivo você vai ter dez coisas a mais pra fazer” (risos). Então era esse o tipo de reconhecimento que eu sentia que eu tinha (Daniel).

Eu sempre via muito potencial em uma amiga do trabalho e eu ficava “caramba, eles não estão merecendo o potencial dela, financeiramente, de trabalho, etc”. Aí um dia desses ela veio falar comigo “finalmente eu fui promovida” e ela falou assim “uma coisa que tu me falava, tu era a única que falava e eles finalmente viram” agora! isso eu falava em 2020! E aí eu olhei assim “caramba véi, que foda” e ela tava feliz. Assim, eu vou julgar ela por ela estar lá? Não, ela foi persistente, a promoção dela chegou e tá tudo bem [...] Eles ainda têm que entender muito como valorizar esse potencial jovem, não só se utilizando dessa forma, mas assim, como fazer ele crescer de uma forma positiva (Ivana).

Nessa perspectiva, a retribuição material, como exemplificado por Alan, é importante para o trabalhador, mas, para Dejours (2013), é a retribuição simbólica que, grande parte das vezes, mobiliza o sujeito, sob a forma do reconhecimento, tanto através da gratidão

pelo trabalho realizado, como do julgamento sobre a qualidade deste. A ausência desse reconhecimento, como exposto nos casos de Daniel e Ivana, torna difícil a atribuição de sentido aos esforços, aos medos, às preocupações e às frustrações por parte dos trabalhadores, conduzindo-os ao sofrimento e ao risco de adoecimento (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

Alguns problemas na relação entre chefias e subordinados foram constatados ao longo das entrevistas, como situações de medo relatadas por Daniel, de modo que ele não se adaptou à nova liderança, além da falta de confiança nas chefias, por parte dos trabalhadores, como explicitam Daniel e Helena:

Acabaram me colocando com uma nova liderança na qual eu não me adaptei porque era uma liderança que não liderava pelo exemplo, ela só sabia delegar as coisas, mas não delegava bem. [...] Ela não queria nada pra ela, então ela delegava e aí ficava muito sobrecarregado pra todo mundo. [...] Eu acredito que numa startup ela precisa de líderes muito bons, porque se não tiver essa questão de liderança muita gente vai ficar sobrecarregada e não vai ter motivação pra continuar. Eu tinha medo de chegar e falar tipo assim “olha, eu não tô gostando disso” ou então “não tô me adaptando com isso, não tô achando legal, tô muito sobrecarregado”, porque eu sabia que ela não ia tentar resolver a situação, sabe? Ela ia me ver com outros olhos. [...] Mas se você não tem sinceridade com o seu líder, que é a pessoa que tá ali pra te ajudar e etc, e você tem medo, então não tem como o time se desenvolver, nem como o time dá resultado pra empresa (Daniel).

O que eu vejo, tanto comigo, quanto com algumas outras pessoas, é que por mais que a chefia diga “olha, estamos abertos”, ainda tem muito receio de funcionário mesmo, né... “ah, você tá aberto, mas não sei se eu falo” e aí se você for e falar dá certo, mas ainda tem aquele receio (Helena).

A não adaptação de um trabalhador com sua liderança, como supracitado no exemplo de Daniel, contempla o risco de que o trabalhador se questione se tal chefia é, de fato, um líder, pois, de acordo com Machado (2017), a liderança é um processo de ligação entre líder e seguidor, o qual deve ser mútuo, orientado para o alcance de objetivos de ambas as partes, em prol da organização, bem como deve envolver relações de influência entre os mesmos.

É interessante perceber, não só em diversos trechos dessa seção, mas também na maioria dos trechos nos quais os demais entrevistados se referem aos seus superiores hierárquicos, que os sujeitos optam pelo termo “liderança”, em detrimento de nomenclaturas como “gestor”, “chefia”, e afins. Pressupõe-se que a predominância desse termo no contexto laboral das *startups* guarda relação com a conotação positiva que a liderança tem, frente aos demais termos, além do fato de que, segundo Acosta, Silva e Tavares (2021), a liderança pode ser exercida tanto formalmente, através de um cargo específico de poder, como

informalmente, por meio de qualidades e influências que impulsionem outras pessoas, independente do cargo ocupado.

4.2.3.2 Participação nas decisões

Quanto à participação dos trabalhadores nas decisões, as narrativas contemplam diferentes opiniões. Alguns entrevistados descrevem um contexto em que há oportunidades para que os trabalhadores contribuam com o processo decisório, mas apenas quando envolvem decisões de cunho operacional, ficando as decisões mais estratégicas restritas à alta gestão e lideranças:

Quando a gente tinha oportunidade de opinar era mais sobre decisões operacionais mesmo. Estratégicas ficavam muito ali na parte dos gerentes, coordenadores, supervisores... a gente que era estagiário, analista e tal, a gente acabava tendo mais essa opinião mesmo mais operacional (Daniel)

Quando é decisão estratégica, tipo, a gente tá vendo que tal mercado não tá dando tanto resultado, sempre parte da decisão da liderança, mas eu não acho que seja decisão só da liderança, porque antes disso a gente fala muito e abre muito o jogo pro time. [...] a gente tem reuniões, a gente incentiva muito nas reuniões dos times pegarem feedbacks, ideias, e acaba que a reunião da liderança é mais como filtro, pra não ter tanta gente opinando, né? Então acaba sendo como filtro entre os representantes de cada área. [...] a palavra final sai da liderança, mas as ideias são muito acolhidas no dia a dia (Julie).

Na construção da decisão não é tão comum (a abertura para participação nas decisões), até porque a gente, muitas vezes, precisa de muita agilidade, então às vezes é sentar aqui e tudo mais, bota o líder pra conversar, encontra o problema e vamos lá montar o formato. Mas a gente busca sempre pegar opiniões do time, né? [...] no início do trimestre a gente tem um momento com todo time de liderados, onde cada área expõe quais são as metas, expõe qual é gap daquela meta e tenta formatar soluções, ou caminhos pelo menos de soluções, pra chegar até aquela meta. E aí, baseado nesses caminhos de soluções, a gente monta os planos de ação para aquele trimestre. Então a gente não costuma sempre ter a presença, mas tem momentos específicos pra ter essa presença (Rafael).

Alguns entrevistados ressaltam que, além da participação nas decisões operacionais que ocorre, internamente, nos diversos setores, existem momentos nos quais a alta gestão reúne toda a empresa para compartilhar certas informações e coletar opiniões dos trabalhadores, geralmente no que se refere a aspectos da cultura organizacional ou benefícios de interesse dos sujeitos:

Então a gente tem muita voz, eu consigo opinar diretamente nas decisões que os CEOs tomam pra empresa, então assim... se eu quiser eu consigo ter acesso a tudo que tá acontecendo na empresa. A gente tem uma pauta semanal, que um dos donos da empresa manda lá no grupo geral, falando de tudo que tá acontecendo em todos os setores, então todo mundo tá muito ciente do que tá acontecendo, você sente a par

de tudo, você consegue participar das decisões... Eu me sinto mais ouvida, mais cuidada e mais valorizada também (Emily).

Quem tá dentro do setor consegue opinar, discutir e sugerir qual vai ser a meta, quais os próximos passos, se aquilo deve ser feito ou não, né? Então principalmente dentro dos setores as pessoas tem muito essa liberdade. Existe também a liberdade dentro da empresa como um todo, e aí tem algumas formas formais de fazer isso, que já aconteceram, como votações, “vote aqui em que tipo de benefício você quer receber”, “vote aqui no que você acha que deve ser o momento de lazer”, alguma coisa assim né? (Helena).

De fato, a abertura à tomada de decisões é um atributo comumente mencionado ao descrever o âmbito laboral das *startups*, reforçando a imagem de que tais empresas possuem decisões menos centralizadas do que empresas tradicionais, especialmente pela informalidade nas relações hierárquicas (GAY, 2021), além de possuírem uma cultura que estimula os trabalhadores a compartilharem suas ideias e contribuir com processos decisórios (PINTO, 2021). Entretanto, Daniel e Ivana relatam, respectivamente, que há uma falsa sensação de participação nas decisões e que opiniões divergentes das decisões organizacionais são vistas como um posicionamento contra a cultura da empresa:

Dependendo de qual era a tomada da decisão a gente acabava abertura, né? E depende muito da dinâmica do time, porque tinha time que tinha essa liberdade de você poder opinar [...] mas outros era realmente essa falsa impressão, de você às vezes falar uma coisa, mas entrar num ouvido e sair no outro, não ser acatado, nem de fato ser ouvido. [...] Era mais impressão do que propriamente acontecia (Daniel).

Existia a abertura, existia também um certo saber ouvir, mas ao mesmo tempo existia “Ó, é isso aqui e vai lá”, entendeu? [...] Por mais que ainda assim fosse muito horizontal, se criou um espírito topdown. Até o momento atual, aparentemente, eles não se veem dessa forma, mas quem está lá na linha de frente, na ponta, sente dessa forma. [...] Quando as pessoas vem trazer muitas opiniões, muitas vezes elas são entendidas como contra a cultura da empresa, tipo isso, entendeu? Existe essa distorção do conflito de opiniões. E aí no final, quando você já precisa cortar pessoas, acaba que vai sair justamente essa pessoa que já tem um incômodo (Ivana).

Nesse sentido, Tom justifica a não participação de algumas pessoas nos processos decisórios apontando que nem todos os trabalhadores apresentam aptidões para tomar determinadas decisões, pois, de acordo com ele, há pessoas desprovidas da capacidade de pensar:

Na medida em que você vai crescendo você vai vendo que em alguns times tem algumas pessoas que não estão ali pra isso (tomar decisões), entendeu? Porque acaba não fluindo. [...] Tem pessoas que não tem a capacidade de pensar. É triste, mas é verdade. [...] tem uma galera que às vezes é muito mais ponto de operação mesmo. Não dá pra ficar discutindo estratégia, porque não vai dar, vai ser um trabalho perdido pra gente, talvez aquilo até desmotive aquela pessoa em algum aspecto por ela não sentir capaz de fazer aquilo. [...] Mas eu sempre gosto de construir, de falar e de dar opinião porque também em alguns pontos elas tão muito mais por dentro do que a gente, né? Querendo ou não (Tom).

Diante disso, percebe-se que o envolvimento no processo decisório ocorre com menor frequência por parte dos sujeitos que atuam a nível operacional, havendo abertura, geralmente, em decisões operacionais, construídas em conjunto a determinados setores, e em decisões voltadas a cultura da empresa, construídas junto aos integrantes da *startup* como um todo. A conjuntura em questão se alinha ao apontado por Dejourns, Abdoucheli e Jayet (1994) quando afirmam que, quanto menor a posição do indivíduo na hierarquia da empresa, menor a possibilidade que ele possui de expressar seus pensamentos e aspirações, e vice-versa.

4.2.3.3 Harmonia entre os trabalhadores

Em relação à harmonia entre os trabalhadores, os relatos comumente retratam vínculos de amizade, os quais, de acordo com os entrevistados, são facilitados pela semelhança de realidades entre os sujeitos, desde idades próximas a vivências de determinadas fases da vida, como a faculdade e experiências profissionais:

Eu formei relações de trabalho muito boas até hoje. Sempre foram relações de trabalho em que eu consegui fazer amizades que eu mantenho até hoje. São relações de amizade que se mostraram duradouras. Eu acredito que também a questão de serem pessoas com uma faixa etária parecida facilita bastante. Então, a maioria das pessoas que eu conheci e conheço trabalhando em startups são pessoas que tem uma realidade próxima a minha, seja em idade, seja em “beleza, isso é uma das minhas primeiras experiências ou minha primeira experiência de trabalho” e por ser pessoas em uma mesma realidade, algumas que ainda estão na faculdade, outras que terminaram a faculdade já, isso acaba fazendo com que a empatia seja mais fácil, eu entendo um pouquinho mais do que essa pessoa, pelo que essa pessoa tá passando, né? (Helena).

Existe um espírito de amizade, as pessoas se conhecem, no geral são do mesmo círculo social, porque em startups – e aí pegando um pouco o exemplo do movimento empresa júnior – existem como se fossem as bolhas, né? De indicação de pessoas que se conhecem. Então assim, por mais que exista um processo seletivo, é daquela bolha que tem contatos na mídia social e tudo mais. [...] é mais fácil de conectar, você olha pra ela e tipo assim “podia ser seu amigo” né? Pode não ser, mas podia ser porque, de alguma forma, eu tenho uma similaridade com você, eu tenho algum interesse em comum em algum nível, né? (Ivana).

Eu acho que devido a essa cultura muito forte a gente acaba tendo facilidade em relacionamentos porque, enfim, o ser humano gosta de quem é igual ou semelhante a você, né? Então acaba tendo esse match, vamos dizer assim. Então as relações foram sempre muito tranquilas (Rafael).

As boas relações também se mostram importantes para os entrevistados por promoverem a união dos integrantes de um mesmo setor, contribuindo para o trabalho em equipe e para o enfrentamento de dificuldades de formas descontraídas:

Eu vivia dentro da bolha do meu time, que era um time muito bom e aí mesmo que a gente tivesse problemas, dificuldades no trabalho mesmo, a gente acabava suprindo por ter toda aquela união (Daniel).

Eu amo as pessoas com quem eu trabalho, amo quem me lidera, entendeu? Então eu vejo que são pessoas muito solícitas, que vão estar lá se eu precisar, da mesma forma que eu vou estar lá pra elas se elas precisarem, então eu vejo que é um trabalho muito em equipe, muito construtivo, e um trabalho muito conjunto. A gente fica muito tempo junto, unido, a gente comemora junto e sofre junto quando tem que sofrer com alguma coisa e resolve o problema. Enfim, as nossas relações talvez transcendam essa questão de trabalho e a gente consiga readequar, como se a gente fizesse parte até da mesma família, sabe? Porque é algo bem próximo e bem bacana, que a gente gosta de tá junto. Às vezes acaba o tempo de trabalho e a gente fica na empresa, fica conversando, fica às vezes até trabalhando, no whatsapp, online, enfim (Alan).

O cenário supracitado corrobora com a tese de Dejours (2012b) de que trabalhar não se resume a produzir, mas envolve também o viver junto. Assim, os bons vínculos entre os trabalhadores podem contribuir para um âmbito respeitoso e colaborativo.

No discurso de Alan apresentado acima, é possível identificar uma metáfora comumente utilizada no âmbito das organizações, associando os vínculos organizacionais aos vínculos familiares. Tal metáfora emergiu também na narrativa de Ivana que, ao relatar que a ideia de família compõe um dos valores da *startup* onde trabalha, aponta esse discurso como incoerente:

No geral, a interação é muito de camaradagem, as pessoas se tratam com certo carinho e afeto, por mais que nem se gostem tanto, mas existe todo um rolê de ser família nesse sentido, né? De tratar com cuidado e tal, às vezes até eu acho que de forma exacerbada, que às vezes você olha assim “calma, a gente não precisa ser amigo, tá tudo bem a gente não ser amigo, a gente pode só se dar bem aqui no trabalho” né? Então tem uns que tem aqueles exageros “perfeita, sem defeitos”, “tudo pra mim” enfim, que é muito comum as pessoas tratarem umas às outras desse jeito, e às vezes é um pouco agonizante, às vezes eu faço isso também, mas às vezes você olha e “opa, mas pera aí, eu nem conheço essa pessoa direito, calma”. [...] São sim pessoas que você, no geral é próxima e etc, mas, no final das contas, não é família no sentido de empresa, é família quem sabe como amigos lá fora. Então quando há um perigo de corte, demissão ou qualquer coisa, você fica “como assim? são as pessoas que eu gosto, que eu aprendi, que não sei o que”, só que ali é um negócio e esse discurso gera incoerências, né? (Ivana).

Segundo Switalski (2019), a metáfora da família é utilizada como um instrumento de dominação, por meio do qual a organização busca consolidar a imagem da família como sua própria imagem e conduzir os trabalhadores ao processo de ressignificação de seus vínculos, atraindo-os e mobilizando-os a partir de aspectos subjetivos da relação do sujeito com a organização. Porém, alguns indivíduos, como no caso de Ivana, percebem a incoerência nesse discurso, especialmente quando a organização precisa reduzir o seu quadro de funcionários, demitindo trabalhadores que, por tempos, foram membros da “família”.

Um aspecto que estimula a harmonia entre os trabalhadores na *startup*, conforme demonstram Helena e Julie, é o incentivo que a própria empresa fornece para que aconteçam momentos de interação, promovendo cafés da tarde e confraternizações, mesmo no ambiente online:

Tem um evento na agenda de todo mundo que é o café da tarde, então quem tiver um tempinho livre chega lá, faz o café da tarde, conversa com os outros só pra saber como é que estão as coisas. Às vezes a gente tem happy hour online da empresa, alguma coisa assim. Às vezes a empresa incentiva. [...] a empresa dá um crédito a mais naquele dia no seu vale pra comprar alguma comida, alguma bebida, então tem essa interação todinha entre as outras pessoas do time (Helena).

A ideia era a gente fazer uma reunião geral e depois ter algum tipo de confraternização, tipo, uma confraternização simples, nada demais, tipo, merenda todo mundo junto, mas pra ter esse contato. [...] É incentivado que as pessoas vão para o local presencial nesses dias e a ideia é que, no mundo pós-vacina, os gestores meio que puxem isso, né? Tipo “vou tal dia, quem quer ir?”, que não seja obrigatório, mas só pra ter um pouco de contato, saber quem é o outro, né? (Julie).

Inclusive, a comunicação online é uma realidade predominante entre as *startups*, dividindo opiniões. Enquanto, para Tom, a comunicação online amplia as possibilidades, através de funcionalidades síncronas e assíncronas, Ivana relata que é mais difícil estabelecer conexões profundas com outras pessoas da empresa no âmbito virtual:

A gente tem, por exemplo, o workchat, que é uma plataforma do Facebook para empresas, então é muito legal porque você pode trabalhar dois campos de comunicação, a comunicação síncrona e assíncrona. A ideia é que você consiga se comunicar de forma mais assíncrona possível, pra que você diminua o número de ansiedades, aumente a produtividade e tal. [...] Então, isso é um ponto, possibilita que a gente consiga ter um ambiente, mesmo que no online, legal pras pessoas, entendeu? Imagina trabalhar na empresa que todo mundo se conversa pelo whatsapp? que caos na sua vida? Porque passa um tempo e você não quer mais abrir o whatsapp para poder conversar com ninguém (Tom).

As minhas conexões foram bem menores, sendo bem sincera contigo, eu acho que, como meu trabalho era virtual e era diretamente comercial, eu não tinha tanto contato e, pelo menos pra mim, foi um grande desafio criar conexões profundas com essas pessoas no âmbito virtual, com exceção do meu líder e das pessoas do meu time, mas eu acho que, pelo menos com as pessoas que eu tinha que ter contato direto, a gente fluiu positivamente e foram contatos que a gente conseguiu se desenvolver juntos (Ivana).

De fato, a comunicação em *startups* ocorre, principalmente, por meios virtuais, não apenas em virtude de serem empresas de base tecnológica, mas por ser um recurso que otimiza o tempo, além de se adequar ao perfil multitarefas e tecnológico dos trabalhadores (MELO et al., 2019). Porém, cabe recordar que as facilidades e a velocidade proporcionadas pela tecnologia tem como preço a redução do contato entre os trabalhadores, o que pode

limitar a cooperação e o estabelecimento de estratégias defensivas por parte do coletivo de trabalho (SILVA, 2019).

Em partes, tal redução do contato entre os trabalhadores através da comunicação online aparenta ser vista de forma positiva no caso de conflitos, conforme se percebe nos relatos de Tom e Helena. Para Tom, o âmbito virtual permite que, caso ele não queira manter um diálogo com alguém, basta se desconectar, enquanto Helena afirma que vivenciou momentos onde, virtualmente, aparentava estar bem com uma pessoa, mas na verdade estava com raiva dela:

E o mais legal: você não precisa estar bem com as pessoas. Então se eu tiver com muita raiva eu desligo e saio da call, “minha internet caiu”, né? Se for presencial você vai ter que ficar lá olhando pra cara da pessoa. Você pega ranço da pessoa e vai ter que estar com ela todo dia, se duvidar vai ter que almoçar com ela (risos) (Tom).

Já teve conflitos, claro, e aí teve vários momentos em que “beleza, eu não concordo com essa pessoa, não tá dando, não tá fluindo essa relação” e aí a gente tem que parar, sentar e conversar. [...] Em vários momentos eu tava aqui na frente do computador, com a plataforma de trabalho aberta, com ódio de uma pessoa, e aí no instagram a gente trocando meme. Então acontece e é normal (Helena).

Os conflitos no âmbito presencial também emergiram nas narrativas, como nos casos de Ivana e Rafael. Segundo Ivana, embora as relações fossem positivas, existiam casos em que algumas pessoas não se identificavam e que é algo normal no contexto laboral. Já para Rafael, os conflitos aconteciam, especialmente, no que tange a embates de ideias, mas expressa como algo que decorre das constantes novidades que permeiam a conjuntura das *startups*:

No geral, as relações com todo mundo, entre si, você via que eram positivas, mas existe muito o lance de que, quando vira as costas, não é exatamente assim, como em qualquer ambiente de trabalho, porque existem sim as pessoas que você olha e “ah, não devia estar aqui” ou “devia estar aqui” (Ivana).

Obviamente tem muitos conflitos, principalmente de ideias, mas é “cara, qual a ideia ali que é mais forte?” muita coisa é nova, então muita coisa ninguém nunca passou, então realmente vai ter um conflito muito forte de ideias, mas nada mais do que isso (Rafael).

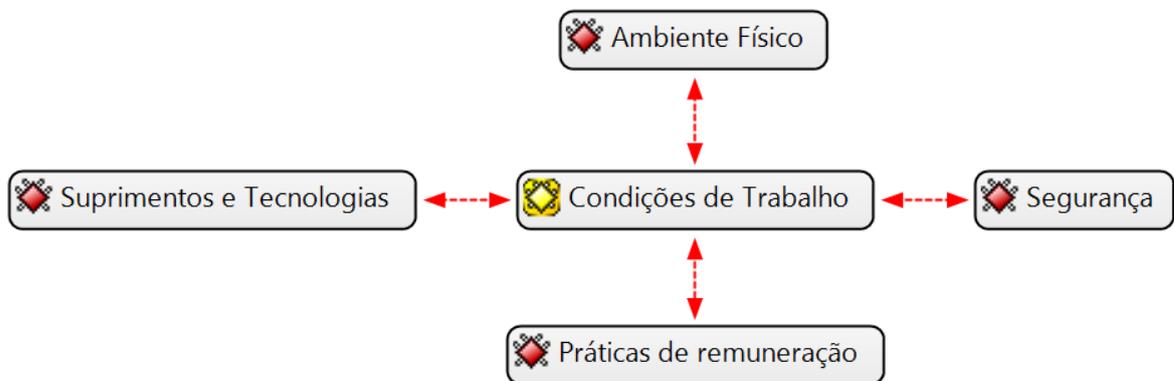
Os conflitos oriundos de divergências de opiniões são apontados por Kozusznik, Aldering e Euwema (2020) como potenciais fontes de fracasso para as *startups* e existem com frequência, tendo em vista que, constantemente, os sujeitos se deparam com a necessidade de tomar decisões arriscadas, coletivamente, envolvendo desafiadoras discussões. Acerca das relações sociais indesejáveis, Dejourns (2012b) ressalta que, no âmbito laboral, embora nem todos os trabalhadores queiram estar juntos, é possível estabelecer relações de

cooperação entre sujeitos de perfis diferentes, mas que trabalham em prol de um mesmo propósito, a partir do reconhecimento das competências que cada um possui no registro do fazer.

4.2.4 Condições de trabalho

Acerca do tema Condições de trabalho, quatro subtemas emergiram da categorização das narrativas. São eles: a) ambiente físico; b) segurança; c) práticas de remuneração; d) suprimentos e tecnologias.

Figura 8 – Network do Tema Condições de Trabalho (Output do Atlas.ti)



Fonte: elaborado pela autora com o auxílio do *software* Atlas.ti (2021).

4.2.4.1 Ambiente físico

Quanto ao ambiente físico das *startups*, é possível constatar que há uma preocupação, por parte de algumas dessas empresas, em ofertar ambientes dinâmicos que promovam uma relação entre trabalho e lazer. Segundo Daniel, o ambiente é diferenciado para que o colaborador seja contagiado pela energia da *startup*, enquanto Emily destaca ambientes dinâmicos como área de lazer e área para dormir:

Eles focavam muito nessa questão de estrutura pro colaborador se sentir confortável dentro do ambiente, era super cool, super legal, era bem diferenciado, então você acabava ficando animado pra ir trabalhar lá. [...] Eu acho que a startup ela preza isso, mas não somente pelo colaborador, é mais por... como ela precisa fazer com que o colaborador se sinta contaminado pela energia de velocidade da startup, ela também vai tentar fazer com que o ambiente que o colaborador tá tenha essa dinâmica, esse dinamicismo, essa coisa tipo “ai, sou diferenciado”, sabe? Então em relação a estrutura era bem legal (Daniel).

É um prédio e a gente tem a metade de um andar alugado, é uma sala grande, sabe? E aí além dessa sala, a gente tinha acesso a toda área de lazer do prédio, tinha uma

área pra dormir, áreas compartilhadas pra você, para suas refeições, né? As copas, tudo muito limpinho, tinha faxina sempre, tudo muito bom. [...] O espaço era muito agradável, muito conservado, tudo muito novinho [...] Ar-condicionado muito bom, iluminação muito boa (Emily).

O contexto mencionado pelos entrevistados, no qual há investimento em infraestrutura objetivando envolver os trabalhadores com a dinâmica da organização, corrobora com as teses de Oliveira (2017) e de Ramírez, Ostos e Arteaga (2020), de que as *startups* fazem uso de estratégias semelhantes às utilizadas por casas de jogos, personalizando o ambiente para que haja um clima de concentração e produtividade, ao mesmo tempo em que estimula a inovação e o alívio de tensões geradas pelo trabalho.

Contudo, constata-se que as *startups* contam com ambientes, predominantemente, compartilhados. Emily acredita que o ambiente, embora compartilhado, permite que cada trabalhador tenha seu espaço de trabalho, sem ruídos, fazendo uso de espaços externos quando é necessário realizar reuniões:

Era uma sala grande, que ficavam umas vinte e cinco pessoas dentro dessa sala, não tinha divisões de paredes nem nada, eram mesas, tava todo mundo ali na mesma área. Porém, era cada um alí no seu mundinho, no seu fone de ouvido, na sua vida, então era zero barulho, porque não tinha muito essa questão de comunicação assim “ah, fulano, não sei o que...” falando em voz alta e tal, não, era muito cada um aqui na sua, trabalhando. Quando precisava fazer alguma reunião, aí ia pra outros cantos, né? (Emily).

Já para Daniel, Alan e Ivana, o ambiente compartilhado implica a incidência de ruídos, mas Daniel ressalta que as conversas são legais e não atrapalham, enquanto Alan faz uso de fones de ouvido para manter a concentração e Ivana considera que o barulho é um problema central que a estrutura não suporta:

Como era todo mundo no mesmo ambiente, aconteciam conversa paralelas, você acabava ali tirando um tempo pra conversar com seu time e poderia atrapalhar o time vizinho, né? Mas como era um ambiente muito muito legal assim de estar, porque a galera conversava e tal, acho que não afetava tanto (Daniel).

Eu nunca trabalhei, assim, com uma empresa que não tem parede, sabe? E é aquela questão de tá todo mundo trabalhando, todo mundo falando, às vezes o barulho, enfim, eu não era tão interrompido inicialmente, mas a questão do barulho e da concentração que eu precisava... eu colocava os meus fones de ouvido (Alan).

O problema central sempre foi a zoadá, entendeu? A zoadá, porque é muita zoadá, fulaninho fala muito alto, tal hora tinha problema como se fosse um condomínio “ah, fulaninho fala muito alto, tem que falar mais baixo” só que o fulaninho fala alto e a estrutura em si não suporta esse silêncio, e aí vão criando-se maneiras, tipo “ah, vamos colocar uma sala de vídeo chamada”... mas assim, é isso, zoadá sempre é um problema (Ivana).

A incidência de ruídos no posto de trabalho deve ser um ponto de atenção, pois, segundo Bouyer (2010), dentre as patologias decorrentes do trabalho contemporâneo, diversos são os rumos que conduzem a experiências ligadas a temperatura e aos ruídos. Também se constata, através das entrevistas, que o crescimento acelerado do quadro de funcionários de algumas *startups* acarreta em espaços físicos de tamanho insuficiente para comportar todos os trabalhadores, o que dificulta que estes tenham postos fixos de trabalho até que haja uma mudança para escritórios maiores:

Com essa ampliação tão rápida, nós tivemos que ampliar o nosso escritório e acaba que, por mais que tenha sido ampliado e feito uma reforma mínima ali pra que o ambiente de trabalho fosse propício, eu vejo que, atualmente, não comporta todo mundo. Fica todo mundo tão apertadinho que às vezes parece um puxadinho de tanta gente, e olha que tem muita gente de home office. É muita resiliência por parte de todo mundo, sabe? Se você levantar hoje na empresa, você fica sem cadeira, tá nesse nível. Quando eu entrei sobrava cadeira, atualmente não sobra mais, é uma disputa, pega as cadeiras até da sala de reunião. Às vezes vai trabalhar no sofá, vai trabalhar na copa, vai trabalhar onde for, mas todo mundo já é muito ciente disso e nós temos uma nova sede que está em fase de reformas, com todas essas questões de infraestrutura, segurança, enfim, já sendo trabalhadas, arquitetadas e compartilhadas (Alan).

Agora, o lance de startup é que ela vai crescendo, vai acontecendo e tal, tanto que eu mudei várias vezes de sala, então você também tem que ter mobilidade, você não pode parar assim e “ah, vou ficar sentada nessa sala eternamente e ela sempre vai ser desse jeito”, não, do nada mudou. Então, assim, você tem que se adaptar para aquilo ali (Ivana).

Por um lado, a possibilidade de realizar as atividades laborais em locais diversos, sem necessariamente ter um posto fixo de trabalho, demonstra um forte traço da flexibilidade existente no real do trabalho das *startups*. Todavia, a partir do momento em que o deslocamento entre ambientes para a realização do trabalho se dá em virtude da ausência de espaço e do excesso de ruídos, tornam-se preocupantes as deficiências nas condições de trabalho.

De acordo com Ivana, os espaços compartilhados e, por vezes, apertados, também contribuem para a falta de privacidade dos trabalhadores prejudicando, especialmente, pessoas introvertidas no ato de atividades como ligações e chamadas de vídeo:

Eu vi uma coisa que eu achei muito interessante uma vez: O modelo atual de estrutura física não favorece os introvertidos, ela favorece os extrovertidos, porque pra quem é extrovertido é muito de boa. Eu, por exemplo, tenho muita vergonha de falar no telefone, eu tenho muita vergonha de fazer vídeo chamada, não no sentido de fazer no momento, mas de me sentir observada, que tem muita gente ouvindo e vendo. Até falar no telefone, às vezes eu vou pro canto falar assim, porque eu sou desse nível de descrição/introversão (Ivana).

Nessa conjuntura, compreende-se que as condições físicas de trabalho das *startups* precisam melhorar para que haja uma redução de vivências de mal-estar dos trabalhadores, as quais estão relacionadas a ausência de privacidade e de um espaço, minimamente, estruturado para que o trabalhador desempenhe suas atividades. Segundo Gómez (2019), a redução das deficiências nas condições de trabalho depende da iniciativa e da disponibilidade de recursos financeiros da organização, mas, quando estas não ocorrem, impactam, diretamente, em vivências de sofrimento dos trabalhadores.

4.2.4.2 Segurança

Um importante componente das condições de trabalho diz respeito às questões de segurança. De acordo com Daniel, Ivana e Rafael, o âmbito das *startups* conta com setores especializados em segurança do trabalho que, com o auxílio de comissões internas de prevenção de acidentes, denominadas CIPAs, buscam garantir as condições necessárias para que os sujeitos desempenhem suas funções de forma segura:

Eles tinham um bom setor de segurança do trabalho, que tava sempre fazendo as coisas por segurança, né? [...] eles sempre tinham vistorias também dos bombeiros pra ver como é que estava essa questão de segurança, a climatização também era muito boa, era confortável. Então assim, em relação à estrutura, em questão de segurança de trabalho era bem ok, era bem bom. Acho que lá era uma startup que se preocupava muito com isso (Daniel).

As condições de trabalho, no geral, são positivas [...] tem um departamento especial também pra cuidar para que esteja de acordo com a lei, então você tem que ter sim o mínimo de estrutura para estar vivenciando aquilo (Ivana).

Tem uma questão que é básica, porque a gente faz muita ligação com fone, aí tem a questão da audição, né? Mas tem rotinas ali, acho que semestralmente, se não me engano, todo mundo faz exame auditivo, pra ver se tá tudo ok e tudo mais. A gente tem momentos também com segurança do trabalho, que é a CIPA, aí o pessoal sempre fala de postura, enfim, muita coisa (Rafael).

Mas também existem falhas de segurança em algumas *startups*, ocasionando incidentes relacionados a estrutura do prédio, conforme relata Daniel, além da insuficiência de recursos mínimos que garantem o cumprimento das exigências que envolvem a segurança do trabalho, como explicita Alan:

De vez em quando acontecia alguma coisa, tipo assim, uma vez deu uma chuva muito forte e uma parte do teto caiu, mas sorte que não tinha ninguém, porque estava ainda em construção, mas eles ajeitaram e tal (Daniel).

Depois eu fui percebendo que o prédio não era tão bem estruturado, com segurança, antigamente não tínhamos a quantidade mínima de funcionários pra CIPA, então

essas questões relacionadas a segurança no trabalho, inicialmente, já não era tão assertivo, digamos assim sabe? Tipo, bem bonitinho, alinhadinho (Alan).

A preocupação com a segurança dos trabalhadores é fundamental no âmbito das *startups* pois, mesmo que as atividades sejam supostamente seguras, os riscos podem estar presentes, gerando consideráveis impactos ao trabalhador, principalmente, segundo Dejours (1992), ao corpo, que é o primeiro atingido.

4.2.4.3 Práticas de remuneração

As condições de trabalho também envolvem as práticas de remuneração, as quais receberam fortes críticas por parte de Ivana, mencionando que as *startups* não pagam bem e exploram o trabalhador, enquanto Julie considera que, ao aceitar ganhar menos do que a média salarial do mercado, o sujeito está investindo na *startup*:

Financeiramente falando, eu acho um sistema que não paga bem, assim, sendo bem aberta contigo, das realidades que eu vi [...] realmente você se desenvolve muito, mas aí é a custo de quê? [...] eu vi uma das pessoas que trabalhavam comigo postando um dia 23:30 falando assim “ah, caramba, eu estou entregando aqui um projeto, a gente conseguiu e tal” e ela tava muito feliz e eu realmente acredito que ela se desenvolveu muito, mas no final ela não está ganhando a mais para trabalhar até as onze e pouco da noite, tá entregando um projeto que provavelmente vai fazer bem pro negócio e no final ela ganha, sei lá, dois mil reais por mês... tá pagando o valor? Se você não paga o valor básico do que a gente vive no sistema capitalista, o resto não sustenta. Então é isso, e ela comprou muito a ideia, ela não percebeu ainda – e não sei se é bom ela perceber um dia – mas ela, no final, está sendo explorada como trabalhador, só que pra ela, ela tá ali se desenvolvendo (Ivana).

Tá todo mundo meio que investindo na startup, porque o colaborador ele investe porque ele tá ciente que ele vai ganhar menos que o mercado, por exemplo, aí ele está ciente de que vai desempenhar vários papéis, então todo mundo tá meio que investindo na startup (Julie).

Observa-se que há um desequilíbrio entre o esforço produtivo do trabalhador e a retribuição financeira que ele recebe, fato preocupante, pois, segundo Dejours (1992) o salário contém grande significado para o sujeito, tanto de forma concreta (sustento familiar, pagamento de dívidas e férias), como de forma abstrata (realização de sonhos, fantasias e projetos futuros). Nessa perspectiva, embora a retribuição simbólica seja a que mais mobiliza os sujeitos, a retribuição material é importante para que o trabalhador se sinta qualificado e reconhecido no âmbito laboral por suas contribuições, caso contrário, o sujeito vivencia o sofrimento e fortes riscos de adoecimento (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

4.2.4.4 Suprimentos e Tecnologias

Quanto aos suprimentos e tecnologias necessários ao trabalho dos sujeitos no contexto laboral das *startups*, alguns entrevistados demonstraram estar satisfeitos, principalmente, com o aparato tecnológico disponibilizado:

Os computadores eram muito bons e pelo menos o pessoal da TI era muito compreensivo, sabe? Então assim, eles me davam todo o suporte, me davam notebook, me deram uma segunda tela pra poder melhorar meu trabalho, até porque eu tava fazendo tudo sozinho, então eu precisava meio que dessa agilidade (Daniel).

Eles sempre faziam reposição de material de escritório, então sempre tinha todo aquele material básico né? Folha, caneta, tudo que a gente precisava, aparato tecnológico, até porque é uma empresa de tecnologia, né? Uma startup, enfim. A gente sempre teve tudo do melhor, eu nem uso o meu computador, uso o computador da empresa, pra tu ter noção, e era um computador muito bom, um monitor muito bom, tudo muito bom, sabe? (Emily).

A empresa fornece um notebook quando a pessoa não tem, porque tem a opção “ah, não tem notebook, eu quero usar um notebook da empresa” que é o meu caso, a empresa manda o notebook (Julie).

Contudo, na realidade dos trabalhadores que desempenham suas funções de forma remota, ou em *home office*, as percepções passam a ser negativas, tendo em vista que, de acordo com os entrevistados, ao invés de as *startups* fornecerem os recursos necessários ao trabalho, é comum que os trabalhadores façam uso de equipamentos e materiais pessoais para dar conta das tarefas, sem restituições financeiras por parte da organização:

Na minha opinião, se você trabalha remoto você deveria ter todo o seu equipamento oferecido pela empresa. É a minha realidade hoje? Não é. [...] Tem uma parte dos colaboradores que tem materiais que foram oferecidos pela empresa: cadeira, mesa, notebook, mouse, esse tipo de coisa. E outra parte, como eu, que tenho condição financeira melhor, não recebe. Então isso é muito do funcionário. [...] Teve um momento em que meio que foi feita uma pesquisa com todo mundo, pra saber qual era a condição de trabalho de cada pessoa, e aí depois disso a ideia era “beleza galera, nós estamos nessa situação e a gente vai oferecer pra essas pessoas, mas se você tiver algum problema você vem e fala com a gente que a gente vai ver se é viável, ou não, a empresa prestar esse apoio”. [...] O ideal, que eu conheço empresas que trabalham dessa forma, é a empresa oferecer internet, notebook, mouse, oferecer tudo. Hoje a empresa consegue oferecer de maneira parcial (Helena).

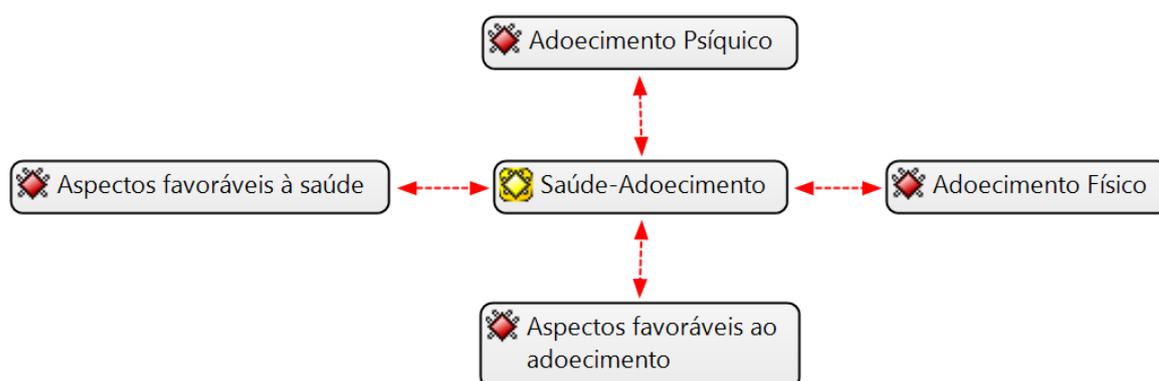
Agora, em relação ao virtual, eu sinto que as empresas ainda tão aprendendo, tanto a questão financeira, para suprir o que você não gasta presencial... por exemplo, eu não tive computador da empresa, meu computador até quebrou durante o tempo que eu tava da empresa e aí eu consegui um computador da empresa. Mas assim, você fica muito dependente dos seus recursos e as empresas ainda não sabem, aparentemente, pelo menos pelo que eu vi na minha e alguns outros, lidar com isso. Qual é o tipo de gratificação que você tem que dar pra pessoa trabalhar no virtual, qual o tipo de infraestrutura, de ferramentas que você tem que trazer para trabalhar no virtual, enfim, acho que tem muito disso (Ivana).

Desse modo, percebe-se que algumas *startups* não possuem condições de trabalho inclusivas no contexto remoto, tornando nítidos traços da precarização do trabalho que, para Dejours (2006b), podem resultar em constrangimentos, em frustrações para o trabalhador e na intensificação do trabalho, com consequentes aumentos dos indícios de sofrimento patológico.

4.2.5 Saúde-Adoecimento

A partir do tema Saúde-Adoecimento, quatro subtemas emergiram da categorização das narrativas. São eles: a) adoecimento psíquico; b) adoecimento físico; c) aspectos favoráveis ao adoecimento; d) aspectos favoráveis à saúde.

Figura 9 – Network do Tema Saúde-Adoecimento (Output do Atlas.ti)



Fonte: elaborado pela autora com o auxílio do *software* Atlas.ti (2021).

4.2.5.1 Adoecimento Psíquico

O adoecimento psíquico pode se expressar por meio de fatores como ansiedade, depressão, irritabilidade e inutilidade (LIMA; PIRES, 2017), aspectos identificados nos discursos dos entrevistados. Para Daniel, o seu processo de desenvolvimento ocorre de forma estressante, assim como, segundo Alan, as rápidas mudanças também contribuem para a incidência de estresse no âmbito laboral:

“Você tá aqui pra se desenvolver”, era o que eles falavam e a gente acabava realmente se desenvolvendo, mas na base do estresse, na base do choro mesmo porque era muito complicado (Daniel).

Inicialmente eu não era, de fato, habituado, e eu me sentia até estressado por tantas mudanças tão rápidas sabe? (Alan).

Daniel também relata que se sentia exausto diante da constante sobrecarga e das exigências que vivenciava, enquanto Ivana destaca a exaustão presente nos dias em que seu trabalho se resumia à busca pela resolução de problemas, mas sem sucesso:

Eu fazia, fazia, fazia, e aí a pessoa queria que eu fizesse cada vez mais, e aí eu acabava me sentindo super sufocado, super exausto, coisa de... muitos gatilhos mentais faziam com que eu ficasse mal, não conseguia nem trabalhar, ficava com um peso (Daniel).

Então eram dias (de suporte ao cliente) extremamente exaustivos, porque você não fazia nada, você não desenrolava projetos, era só resolvendo problema, só resolvendo problema e, na verdade, não tava resolvendo nada, porque no final você sabia que amanhã ia vir outro problema da mesma pessoa, então acho que são os piores dias (Ivana).

Diante de contextos nos quais os trabalhadores tem sua energia voltada para a execução excessiva de atividades, há impactos negativos não só a sua eficiência, mas também a sua saúde e bem-estar, resultando em quadros de estresse crônico e de esgotamento profissional (MENDONÇA; ARAÚJO, 2016). Os relatos supracitados mostram como as práticas gerenciais nas *startups* são voltadas para a intensa produtividade, fato que, segundo Rohm e Lopes (2015), por meio de tecnologias de controle, discursos de persuasão e estratégias de sedução, pode levar à exploração e submissão dos trabalhadores a situações de adoecimento psicossomático.

Destarte, Daniel e Helena relatam quadros de ansiedade, decorrentes da sobrecarga de trabalho nas *startups*. No caso de Daniel, a carga de trabalho aumentou de forma repentina, impossibilitando que o sujeito se organizasse previamente para receber as novas demandas e, conseqüentemente, contribuindo para a emergência da ansiedade, enquanto que, para Helena, a sobrecarga de trabalho fez com que ela se questionasse sobre sua própria capacidade de exercer suas funções, deixando-a ansiosa:

Eu pensei muito em sair nessa época porque era muita pressão [...] eu acabava recebendo tanta, tanta demanda, sabe? De coisas que eu nunca tinha feito, que eu às vezes eu ficava chorando, ficava assim com falta de ar, porque quando alguém me ligava, por exemplo, e era de lá, eu já sabia que era para pedir alguma coisa, então eu já começava a chorar, porque eu recebi tudo de supetão, sabe? Não deu tempo para que eu conseguisse me preparar pra aquilo [...] E aí como eu fui me adaptando, fui me acostumando a fazer aquelas demandas e tudo mais, foi melhorando. Mas eles não tiveram controle nenhum sobre o quanto eu iria me sentir mal por tá recebendo tanta coisa ao mesmo tempo, tanta responsabilidade e sem saber o que fazer. Acho que esse foi o momento que me adoeceu muito, eu fiquei muito mal mesmo, comecei a ter ansiedade e tal, por isso é bem complicado (Daniel).

É bem ruim e isso (sobrecarga) ataca a gente em relação à ansiedade, em relação a se sentir apto pro trabalho, né? Então gera insegurança, no sentido de “será que eu deveria estar dando conta de fazer tudo isso?” “eu não estou dando conta porque eu

não consigo?” “O problema é comigo? Não é com a divisão do trabalho?” e aí isso aí é muita terapia e muita conversa com o chefe, né? (Helena).

Além da ansiedade, pode-se constatar um caso de depressão, como relata Ivana, que confiou em sua liderança e compartilhou com ela sobre seu estado de saúde, ainda que, segundo a entrevistada, existam líderes que podem tirar proveito da vulnerabilidade do trabalhador e transformar isso em um motivo para demissão:

Então pro meu líder eu abri quando eu criei um quadro depressivo, eu falei pra ele e fui muito clara com ele sobre tudo isso, e eu sei que a gente se respeita, e eu cheguei num patamar profissional que eu me sinto à vontade de fazer isso sem me sentir preocupada exatamente, mas não é todo mundo, não é com qualquer time, não é com qualquer líder, enfim, eu sei que é muito difícil você abrir isso porque muita gente pega a vulnerabilidade e transforma em outra coisa, até com discurso de “não, eu acho que agora tem que ter mais tempo pra você” e aí transforma isso em uma demissão muitas vezes (Ivana).

Conforme aponta Dejours (2012b), trabalhar jamais é neutro para a saúde do trabalhador, especialmente para a saúde mental. As vivências narradas evidenciam como a dinâmica do contexto laboral contemporâneo pode elevar a carga psíquica dos trabalhadores, implicando medos, preocupações e ansiedades relacionadas à possibilidade de fracassarem na realização de suas atividades, conduzindo-os a vivências de sofrimentos e de desqualificação (BOUYER, 2010).

4.2.5.2 Adoecimento Físico

O adoecimento físico se expressa no corpo por meio de fatores como dores, problemas de pressão arterial e gastrointestinais, distúrbios alimentares, deficiências respiratórias e debilidades imunológicas (LIMA; PIRES, 2017). De acordo com Emily, o excesso de horas trabalhadas durante o *home office* contribuíram não só para o seu desgaste emocional, mas também para desconfortos físicos, especificamente, para dores na nuca. Já Tom relata que, como cria a própria demanda, em determinado período ele trabalhou tanto que o excesso se materializou em forma de manchas no corpo:

No começo do home office eu tive um problemzinho com uma entrega que tava dando erro, e aí eu poderia muito bem desligar o computador, seis, cinco horas, e viver minha vida. Mas não, eu ficava trabalhando até oito, nove horas da noite, eu passei uns cinco dias fazendo isso, trabalhando até oito, nove horas “não, não, não, de hoje não passa, de hoje não passa”, aí acabava passando e eu tinha que continuar no outro dia. Aí eu comecei a sentir desconforto mesmo, assim, na nuca. Eu sempre sinto muito isso quando eu fico muito sentada, é uma dorzinha assim na nuca. Então acabou que, querendo ou não, não foi uma doença, mas eu comecei a sentir um desconforto físico mesmo, além do desgaste emocional, né? Eu cheguei na sexta-

feira esgotada, mas por uma cobrança minha comigo mesmo, de eu querer entregar, e não porque a empresa estava ali impondo “você tem que entregar isso” (Emily).

Eu sempre trabalhei muito na área comercial, né? E aqui a gente faz até onde vai. A gente cria a própria demanda, não chega uma demanda pro comercial, entendeu? Eu trabalhei muito no período da pandemia, muito, muito, muito, de ficar empelotado. Nos seis primeiros meses da pandemia, de lockdown e tal, porque o meu telefone não parava de tocar. A gente fechando contrato (Tom).

Nesse sentido, é possível associar que as tamanhas pressões relatadas por Emily e Tom acarretaram na retenção de sua energia pulsional, a qual, de acordo com Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), quando não encontra possibilidades para ser descarregada no trabalho, resulta na somatização e, conseqüentemente, reverbera em dores físicas e demais patologias do corpo. Ademais, o adoecimento físico também pode ser motivado por aspectos ligados à infraestrutura da *startup*, como narra Alan, que adoeceu por conta da poeira acumulada no piso da empresa durante uma reforma:

Como houve ampliações muito repentinas e a gente tem que se adaptar nessas questões... Por exemplo o piso, era um piso assim que não era tão bom, tá entendendo? Que depois teve que ser refeito e essa questão da poeira acabava me incomodando e várias outras pessoas, no sentido de adoecimento das vias aéreas, por conta da poeira (Alan).

Nesse caso, observa-se que o adoecimento de Alan teve uma relação direta com as condições físicas de trabalho. Conforme aponta Gernet (2016), conseqüências físicas podem se manifestar por conta das condições de trabalho, principalmente quando estas não são bem planejadas, impactando negativamente na realização eficaz do trabalho.

4.2.5.3 Aspectos favoráveis ao adoecimento

Ao longo das narrativas dos entrevistados foram detectados não apenas casos concretos de adoecimento físico e psíquico, mas também aspectos que contribuem para o adoecimento dos trabalhadores. Conforme narra Julie, nas *startups* existem alguns sujeitos que se vangloriam por serem *workaholics*, ou seja, viciados em trabalho, além de normalizarem doenças como *burnout* e o uso de medicamentos ansiolíticos, caracterizando tais trabalhadores como “uma bomba relógio”, tendo em vista que podem estar entregando resultados enquanto abrem mão da saúde:

Eu acho que isso é um dos pontos mais negativos, é que eu vejo que tem uma cultura muito, dentro de startup, é um negócio de se vangloriar por ser *workaholic*, “ah, eu tenho *burnout*, que lindo” [...] Mas o ápice que eu já vi, que eu pensei assim “é o cúmulo” foi no dia que me ofereceram Rivotril como quem oferece água, sabe? Aí eu fiquei tipo “não, isso não é legal”, você não pode chegar – e eu era estagiária –

“você não pode chegar ‘ah, me dê um Rivotril aí, já que tu toma’ ou ‘ah, quer também?’ tipo, não! Tem tantas coisas erradas que eu não consigo descrever. [...] Um funcionário workaholic é uma bomba relógio. O cara pode estar me entregando muito resultado agora, mas lá na frente ele vai ficar mal, vai ser ruim pra saúde dele e vai ser ruim pro negócio, porque eu não vou mais conseguir contar com ele. E vai criar um ritmo que é inexistente, eu não vou saber qual é o ritmo da minha empresa, porque tá todo mundo trabalhando vinte e quatro por sete, então eu não sei realmente qual a capacidade normal (Julie).

O relato de Julie apresenta um claro exemplo prático da tese de Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) no que se refere à retenção da energia pulsional que, conforme visto anteriormente, eleva a carga psíquica do trabalhador e, diante de intensas cargas físicas e mentais nocivas à saúde, conduz o sujeito ao sofrimento e ao adoecimento. Assim, nota-se que os indivíduos absorvem a carga de trabalho em um ritmo, por vezes, sobre-humano, negligenciando os cuidados com a saúde.

Um achado curioso em meio aos relatos, especialmente de Tom e Helena, foi a associação feita entre o adoecimento no trabalho e o envolvimento anterior dos trabalhadores no Movimento Empresa Júnior (MEJ). Tom aponta que na época do MEJ se considerava *workaholic*, perfil este que manteve quando ingressou na *startup*. No caso de Helena, seu discurso parece naturalizar a relação entre o adoecimento no trabalho e a atuação do empresário júnior:

Foi muito o momento onde eu mesmo me coloquei nesse papel (de sobrecarga), muito mais do que a empresa, sabe? Eu mesmo me coloquei, eu vinha saindo do MEJ, todo no gás, workaholic total (Tom).

Adoecer por trabalho, quem é empresário júnior sabe como é, né? (Helena).

Segundo Rocha e Batista-dos-Santos (2021), o ambiente das empresas juniores é permeado por uma elevada carga psíquica e se torna bastante propício ao adoecimento. Tal cenário é preocupante, tendo em vista que os sujeitos passam pelas empresas juniores durante o seu processo de formação universitária e, portanto, são expostos aos riscos de adoecimento laboral antes mesmo de ingressar no mercado de trabalho sênior.

Outros pontos identificados como favoráveis ao adoecimento em meio aos relatos dos entrevistados estão presentes na narrativa de Ivana, explicitando a existência de um machismo velado na primeira *startup* onde trabalhou, fazendo com que ela se sentisse sem voz, além de frisar que se demitiu da empresa porque, mediante diagnóstico da sua psicóloga, estava vivendo um relacionamento abusivo com o trabalho:

Comecei a ver que, por exemplo, existia assim um machismo velado que a gente não percebia. [...] Pouco a pouco eu fui me sentindo perdendo a minha voz, perdendo a

minha voz, perdendo a minha voz... até o ponto que eu achei que eu não tinha mais voz nenhuma. Tanto no sentido de muitas vezes eu me sentir desconfortável, ou sentir que eu não era exatamente ouvida, ou sentir que se um homem falasse a mesma coisa que eu falava, ele seria ouvido melhor [...] Eu acho que todo mundo quer ter voz, todo mundo quer ser visto, todo mundo quer ser lembrado de alguma forma, positivamente no geral, né? Então acho que quando você se sente perdendo essas coisas naturalmente isso vai te consumindo como ser humano. [...] Na minha terapia o meu primeiro trabalho em startup foi considerado relacionamento abusivo. Eu nunca tive um relacionamento abusivo, amorosamente falando, mas eu tive como eu trabalho. E era realmente abusivo [...] eu me demiti sem emprego porque realmente eu queria só respirar outros ares, furar a bolha, e como eu tava bem financeiramente eu disse “não, vou nessa”. Mas eu acho que é isso, assim, emocionalmente falando foi péssimo, para eu confiar em um negócio de novo, para eu acreditar no trabalho de novo, para eu realmente me sentir confortável trabalhando com homens de novo também. Enfim, todos esses pontos assim, foi um processo e eu acho que pra mim foi bem exaustivo, eu não cheguei a adoecer oficialmente, mas como ser humano eu não tava lá muito bem quando eu sai de lá. E eu vi isso acontecendo com outras pessoas à minha volta também e em outros trabalhos também, similares, passando por isso (Ivana).

Para a PDT, novas formas de sofrimento laboral estão surgindo diante dos moldes das organizações contemporâneas, através de assédios, intimidações, humilhações e pressões (DEJOURS, 2014). Observa-se que pautas intensamente tratadas na contemporaneidade, como relacionamentos abusivos – mas se referindo a casais em relacionamentos amorosos – e machismo, emergem na fala da entrevistada, constatando que o âmbito organizacional reflete histórias de vida nas situações de trabalho.

4.2.5.4 Aspectos favoráveis à saúde

Assim como se observam aspectos favoráveis ao adoecimento, também é possível detectar aspectos favoráveis à saúde dos trabalhadores das *startups*. Helena menciona que pode folgar durante uma semana quando reconhece que, se seguir trabalhando, pode prejudicar a sua saúde, enquanto Julie relata diversos casos de adoecimento em que os trabalhadores tiveram suas férias disponibilizadas para buscarem restaurar a saúde:

Já cheguei em um momento onde eu tive que chegar assim “pessoal, eu preciso de um tempo de descanso, se eu não tirar uma semana agora eu realmente vou quebrar” e aí eu consegui tirar esse tempo, descansar, e depois voltar pro normal possível (Helena).

Já aconteceu de uns seis funcionários, um atrás do outro, ficar tirando férias, porque chegou ao ponto de chegar e dizer assim “não dá, eu tô com burnout aqui, eu não consigo” ou “eu não consigo mais trabalhar”, um monte de gente adoecendo, um atrás do outro (Julie).

Além dos períodos de folga para evitar ou se recuperar do adoecimento, alguns entrevistados mencionam que cuidados com a alimentação, com o sono e a prática de

exercícios físicos são fundamentais para o alívio das ansiedades presentes na rotina de trabalho:

Quando eu tava terminando a faculdade eu tava muito ansioso, eu acho que não só o trabalho, pandemia, enfim, tudo isso acaba somatizando, inclusive fazer exercícios foi uma coisa que me ajudou muito na minha ansiedade, hoje tô muito mais de boa por conta disso. Nossa, fazer exercício mudou muito, assim, a minha vida de ansiedade, de preocupação e tal (Tom).

Vou fazer um paralelo aqui: se a gente for pegar um atleta, né? Um atleta ele tem uma carga muito grande de trabalho, querendo ou não. Ele tem um treinamento muito firme, muito forte e tudo mais. Mas ele aguenta aquilo tudo porque ele tem um amparo muito forte, né? Então eles dormem muito bem, eles têm uma alimentação muito boa, por ser atleta eles praticam atividade física, né? Então ele consegue balancear ali a carga de trabalho, que é o treino dele, com a vida, vida mesmo, o bem-estar dele, né? Só que aqui na empresa, os casos que eu presenciei, na maioria das vezes tava desbalanceado isso, entendeu? A pessoa estava trabalhando muito, mas estava se alimentando super mal, tomando refrigerante todo dia, salgado e tudo mais, um sono péssimo também, não se cuidava e tal, não buscava terapia, enfim, tava uma bomba relógio, vamos dizer assim, né? [...] Apesar da carga de trabalho e tal, mas uma coisa que eu sempre busco fazer é manter essas três coisas muito bem, né? Então, a alimentação, ter uma alimentação boa, sono, ter um sono pelo menos adequado ali de sete horas, oito horas por noite, e manter a atividade física ali constante, né? Então, eu acho que isso são as válvulas de escape e eu consigo manter ali a rotina normal, sem adoecer, nem nada do tipo (Rafael).

Compreende-se que, de fato, cuidar do corpo é essencial para o trabalhador, pois, segundo Dejours (2004), é a partir do corpo biológico que o corpo subjetivo é constituído, sendo neste corpo que reside a inteligência e as habilidades para o trabalho. No entanto, especialmente na fala de Rafael, três aspectos devem ser analisados com atenção, considerando que o entrevistado destaca o papel da boa alimentação, do bom sono e da rotina de atividades físicas como pilares para que o trabalhador não adoça.

Primeiramente, ao comparar o trabalhador de uma *startup* a um atleta, estão sendo negligenciadas as particularidades e exigências cabíveis a cada profissão. Em segundo lugar, ao relatar que “apesar da carga de trabalho” ele busca manter essas três práticas em sua rotina, Rafael demonstra acreditar apenas a regularidade dessas estratégias individuais é suficiente para que ele não adoça diante de altas cargas de trabalho, o que reduz consideravelmente a visão de que existem impactos causados pela organização do trabalho que, conforme apontam Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), são nocivos à saúde do trabalhador.

Por fim, é indicado que os cenários de sobrecarga sejam levados em consideração junto ao fator tempo, tendo em vista que, conforme apontado na seção 4.2.2, referente à organização do trabalho, especificamente no tocante ao ritmo de trabalho, observa-se que nas *startups* há a predominância de longas jornadas de trabalho e um grande volume de horas-

extras, tornando difícil contemplar, nas poucas horas livres restantes, as três práticas sugeridas e as demandas pessoais dos trabalhadores.

De acordo com Rafael, a *startup* promove ações de conscientização sobre saúde mental, e Alan elogia a existência de eventos de descontração para que os trabalhadores se sintam teletransportados para um clima leve e alegre:

Então a gente tem momentos pra conscientização sobre saúde mental, por exemplo, uma vez por mês a gente tem um momento pra falar sobre saúde mental (Rafael).

Eu vejo que diversas ações que são praticadas e que são parte da empresa, ações que te deixam o clima mais leve, mais descontraído, sabe? Que transcendem essa questão de trabalho, contribuem muito até com o psicológico de cada um, sabe? De repente você tá ali tão focado, tão concentrado, tão paranoico com aquilo ali e de repente você é teletransportado para um momento de alegria, de leveza, de descontração, de conversa. Então, acaba sendo um momento assim que é difícil você encontrar dentro de outras empresas. E, enfim, todos esses eventos contribuem muito nesse sentido (Alan).

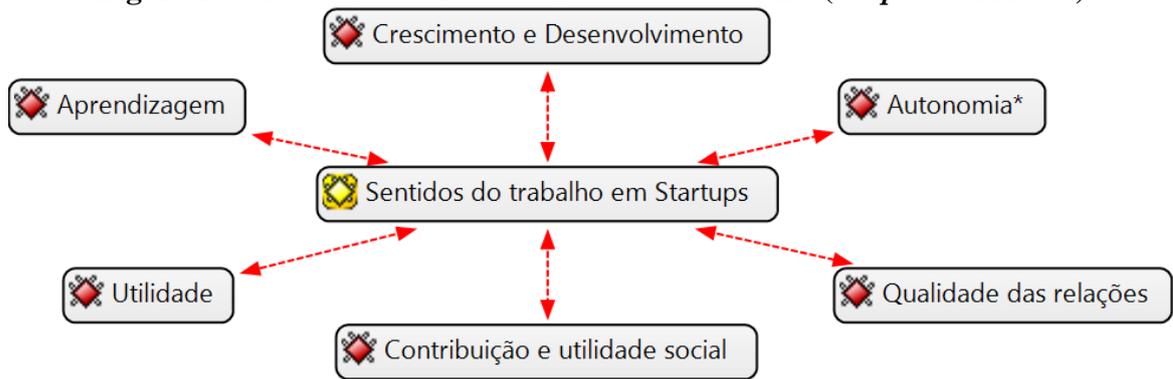
Tais iniciativas são interessantes para que os trabalhadores vivenciem momentos saudáveis no âmbito laboral das *startups*, pois, conforme apontam Dejours e Deranty (2010), o trabalho não gera apenas sofrimento e adoecimento, podendo também estimular o prazer ao expor o melhor de cada sujeito e ao favorecer a economia psíquica dos mesmos, aspectos essenciais para a saúde do trabalhador.

4.2.6 Sentidos do trabalho

Com base no aprofundamento apresentado nas seções anteriores da análise dos resultados qualitativos, especialmente ao contemplar as dimensões de contexto do trabalho e o par dialético saúde-adoecimento, é possível averiguar a complexidade do trabalhar, bem como as nuances que contribuem para a construção, ou não, dos sentidos do trabalho por parte dos trabalhadores. Assim, tais nuances se sobressaíram não apenas através das respostas diretas à questão sobre os sentidos do trabalho no âmbito das *startups*, mas também ao longo das avaliações e sentimentos que os entrevistados explicitaram acerca de suas vivências laborais nas *startups*.

Nessa perspectiva, seis subtemas emergiram da categorização das narrativas que compõem o tema Sentidos do trabalho. São eles: a) aprendizagem; b) crescimento e desenvolvimento; c) autonomia; d) qualidade das relações; e) contribuição e utilidade social; f) utilidade.

Figura 10 – Network do Tema Sentidos do Trabalho (Output do Atlas.ti)



Fonte: elaborado pela autora com o auxílio do *software* Atlas.ti (2021).

4.2.6.1 Aprendizagem

Ao narrarem suas respectivas concepções acerca dos sentidos do trabalho em *startups* e dos objetivos que os mantêm em tais organizações, os entrevistados apresentam o aprendizado como um estímulo importante:

Como profissional eu quero ter oportunidade de aprender, isso é o mais importante pra mim, profissionalmente. Então se eu tiver em lugar e não tiver aprendendo, eu sinto que eu não tô andando, eu não me sinto bem. [...] o sentido de trabalhar na startup pra mim é, primeiro, ter muita possibilidade de aprendizado, ter essa flexibilidade. Então assim, hoje eu consigo conversar com todos os setores e aprender um pouquinho de cada um deles né? (Helena).

Outro objetivo (de trabalhar em startup) é o aprendizado. Como é um mercado que é muito atento a atualidade, as mudanças, é um aprendizado todos os dias, é um aprendizado diário (Alan).

Nesse sentido, através dos relatos de Tom e Ivana percebe-se que, no processo de aprendizagem, há uma maior permissão ao erro no âmbito das *startups*, quando comparadas às empresas tradicionais, desde que o mesmo erro não seja constantemente repetido pelo trabalhador:

Sempre me falavam “Pode errar”. [...] até que você entenda o erro como parte de um processo e que você não vai ser punido por isso, e você ter a capacidade de ser ousado, de fato, de arriscar, de botar as cartas na mesa e tentar fazer alguma coisa [...] você vai ter que ir quebrando várias coisas na sua cabeça. [...] o seu erro não vai ser o problema, o problema vai ser você não errar coisas diferentes (Tom).

Por mais que a permissão do erro pareça ser maior no discurso do que na realidade, ainda existe mais permissão ao erro do que em um negócio mais tradicional (Ivana).

Desse modo, ainda que, conforme Ivana, a permissão ao erro seja maior no discurso do que na prática, os entrevistados identificam que ela existe, fato que pode contribuir para que o sujeito se sinta livre para desempenhar suas atividades e aprender através delas, assumindo determinados riscos e possibilidades de inovar. Segundo Morin,

Tonelli e Pliopas (2007), a aprendizagem favorece a atribuição de sentidos ao trabalho, pois, a partir da aquisição de diferentes habilidades e conhecimentos, o sujeito tende a aspirar novas oportunidades de evolução da sua carreira profissional.

Outro aspecto mencionado pelos entrevistados, o qual coopera diretamente com a aprendizagem no contexto de trabalho, é a facilidade com a qual os trabalhadores podem participar de processos de construção nas *startups*, estruturando determinados processos, ou até mesmo setores, desde o início e contribuindo com o desenvolvimento dos mesmos, cenário incomum em corporações tradicionais:

Você acaba participando de coisas muito embrionárias [...] dentro da startup eu via muito isso, eu via as coisas sendo construídas, eu via desde o comecinho, então pra mim foi um dos pontos muito positivos porque eu acabei participando da construção de diversas coisas que, em uma empresa maior, já está super construído. Então assim, eu, hoje em dia, eu tenho uma visão muito mais estratégica de várias coisas dentro da empresa porque eu via crescer dentro de uma. [...] mas trabalhar em startup é exatamente isso, é você ver as engrenagens sendo montadas pra que elas realmente possam funcionar no futuro (Daniel).

Por exemplo, meu amigo trabalha em uma startup e eles estavam desenvolvendo um processo seletivo. Tipo assim, pensando no processo seletivo e tal. Isso você não vai ver tão fácil em uma empresa tradicional, porque você não tem tanto essa “ah, não tem processos estruturados, vamos aqui juntos construir”. Então, assim, não acontece de forma tão simples (Ivana).

Na verdade foi outro desafio, assim, enorme, era um setor lá dentro da empresa que não existia, então a gente criou do zero, eu e mais duas pessoas (Emily).

Aqui na empresa muita coisa foi criada do zero, né? Então é coisa clássica, quando eu tava como líder de pré-vendas não existia processo de vendas muito bem definido, né? Existia um mapa ali, mas a especificação de como é que seria aquele procedimento não existia. Então a partir da leitura que eu fiz, estudos, bate-papo com outras pessoas, a gente foi criando o modelo de vendas em si e a gente conseguiu captar mais do que era possível antes, né? Ou seja, a gente conseguiu impactar ali o resultado final (Rafael).

Ao conceder ao trabalhador a chance de aplicar seus conhecimentos e habilidades na estruturação de novos processos e setores, o âmbito das *startups* contribui com a concepção de sentidos do trabalho por parte dos sujeitos, tendo em vista que, de acordo com Morin (2001), o cotidiano de trabalho pode adquirir sentido através da ocupação e da importância percebida nas contribuições do indivíduo, sendo relevantes não apenas os resultados finais do trabalho, mas também todos os processos que levam aos mesmos. Tal conjuntura também se alinha ao apontado por Henry (2020), reforçando que é fundamental que os trabalhadores possam testar suas capacidades em tarefas variadas, potencializando seus aprendizados através de novas descobertas e da criação de soluções inovadoras.

4.2.6.2 Crescimento e desenvolvimento

A busca por crescimento e desenvolvimento é outro fator que, de acordo com as narrativas, corrobora para a concepção dos sentidos do trabalho nas *startups*. Para Daniel, seu trabalho na *startup* permite que ele cresça não só profissionalmente, mas também pessoalmente:

Então eu acho que o trabalhar pra mim hoje significa muita coisa, é conquistar minhas coisas, é crescer pessoalmente, não só profissionalmente (Daniel).

Mas o crescimento profissional também emerge dos discursos dos entrevistados. Conforme relata Daniel, ele enfrentava dificuldades diárias na primeira *startup* onde trabalhou, mas permanecia nela objetivando crescer dentro da organização, pois sabia que isso era possível diante do rápido crescimento da empresa. Alan também enxerga na *startup* fortes perspectivas de crescimento profissional, tendo modificado seus objetivos de carreira ao migrar de setor para atender às necessidades da empresa:

A empresa tem um grande uma grande premissa, assim, de crescer. Então eu acabava me sujeitando a continuar lá porque eu acreditava que eu poderia crescer dentro da empresa, né? E eles também pregavam essa questão de plano de carreira muito forte. Então você acaba... mesmo que você tenha aquela dificuldade, que você sente aqueles problemas diários, você fica “não, eu acho que se eu continuar mais um pouco eu vou conseguir um cargo melhor vou conseguir me destacar”, e como era a empresa que tava em crescimento você visa cargos maiores ali dentro porque você sabe que tem como chegar lá (Daniel).

Eu mudei meus interesses profissionais [...] surgiram novas demandas que eles precisaram de mim em outras áreas, e aí eu pude ajudar e acabei gostando e mudei. A empresa tem muito essa possibilidade de mudar de área, é tudo muito flexível. [...] O crescimento ainda é muito maior a ser esperado, tá entendendo? E eles prometem que todos cresçam junto com eles, em termos de carreira (Alan).

De fato, as perspectivas de crescimento pessoal e profissional supracitadas são motivadas pela própria dinâmica de algumas *startups* que, como demonstram Emily, Helena, Julie e Rafael, propiciam frequentes oportunidades de ascensão hierárquica aos trabalhadores em curtos espaços de tempo:

Eu passei dois meses como estagiária e aí eu já fui efetivada. Tudo aí de acordo com o que eu falei no começo, é um movimento, é um ambiente muito dinâmico, as coisas acontecem muito rápido, tu respira e já mudou tudo. E aí eu topei o desafio e consegui, assim, graças a Deus, ir crescendo aos poucos, né? Até que eu comecei a desempenhar um cargo de gestão lá do setor de modelagem de processos (Emily).

Durante esse... Um pouco mais de um ano, tecnicamente eu mudei três vezes de cargo, na minha carteira mudou três vezes, e isso é uma mudança que, apesar de um

deles ter sido na mesma área, de líder para especialista, eu tive focos diferentes e tive que ter aprendizados diferentes (Helena).

Eu entrei lá como estagiária, passei menos de um ano, acho que uns oito meses como estagiária e daí eu já virei gerente de projetos, gerente do time de engenharia [...] Eu devo ter passado uns seis meses com isso e mudei pra gerência de produto (Julie).

Pegando a minha trajetória, eu entrei como estagiário e dentro de três anos consegui a gerência. Pegando outro exemplo, tem o nosso próprio CEO, que entrou como estagiário, há uns cinco anos, e hoje é CEO da empresa, é presidente, então é um crescimento muito rápido, né? (Rafael).

É comum que, ao longo do tempo, as *startups* realizem mudanças em suas equipes, alterando as funções de alguns membros ou especializando-os (BRATTSTRÖM, 2019). Nessa conjuntura, várias podem ser as oportunidades oriundas do crescimento das *startups* e do seu quadro de funcionários, beneficiando, conforme apontam Acosta, Silva e Tavares (2021), principalmente os funcionários antigos, por meio de promoções de cargos, tendo em vista que tais sujeitos já conhecem as condutas e práticas da empresa, além das relações de confiança estabelecidas.

Ademais, é possível inferir que o crescimento e o desenvolvimento nas *startups*, especialmente no que tange a rapidez com a qual os trabalhadores mudam de cargo, são motivados também pela dinâmica do reconhecimento, a partir da qual, segundo Morin, Tonelli e Pliopas (2007), auxiliam na atribuição de sentidos ao trabalho na medida em que o indivíduo, mediante o reconhecimento de seus pares ou superiores, é retribuído pelo trabalho desempenhado.

4.2.6.3 Autonomia

Quanto ao papel da autonomia na concepção dos sentidos do trabalho, a busca por esta foi percebida de duas formas: tanto pela recompensa monetária, fruto do trabalho dos entrevistados; como pela flexibilidade que os sujeitos possuem de gerenciar seus horários no cotidiano das *startups*. De acordo com Tom, ele se mantém trabalhando em *startups* porque ganha um bom salário para fazer algo que gosta, o que não necessariamente ocorreria da mesma forma caso mudasse de emprego. Julie apresenta uma concepção similar, no que tange ao interesse no ganho financeiro proporcionado pelo trabalho, mas percebe-se que tal ganho guarda relação com o nível de senioridade da entrevistada no contexto de *startups*, fato que, segundo ela, é bem diferente em grandes corporações, nas quais a sua idade e experiência a enquadrariam no nível júnior:

E hoje também é muito pela carreira mesmo, assim, porque pra eu conseguir um outro cargo, um outro salário... sabe? [...] Eu ganho bem e faço uma coisa legal. É isso (Tom).

O sentido... também é pagar as contas [...] Por eu ainda estar na faculdade, esse salto (de estágio para gerência) não é tão condizente quando eu saio da bolha startup. Então, se por um lado ajudou muito na carreira em empresas startups, por outro lado prejudicou muito a minha carreira porque, para uma empresa mais aberta, eu não tenho uma referência de senioridade e eu não tenho uma referência de tempo, então eu acabo sendo vista como júnior ou estagiária em várias áreas diferentes, e em nenhuma dessas áreas eu tenho um nível de maturidade elevado, então acaba que, pra desempenhar a função, tem um vício: eu tenho hoje um perfil que é extremamente cobijado entre startups, mas que dificilmente eu vou conseguir pegar um cargo de mesmo nível em uma empresa maior ou até mesmo numa startup mais estabilizada. [...] Eu vejo isso se repetindo com colegas que também ficaram dando esses saltos (Julie).

Conforme apontam Morin, Tonelli e Pliopas (2007), a autonomia faz referência, de forma predominante, à independência financeira que a remuneração proporciona ao trabalhador. É interessante salientar que, no caso de Tom e de Julie, ambos exercem cargos de liderança nas *startups* onde trabalham, o que os concede retribuições financeiras satisfatórias.

No entanto, um importante achado se refere à divergência de perspectivas de ascensão profissional e, conseqüentemente, de maiores ganhos financeiros, quando o indivíduo compara o peso de suas experiências para *startups* e para as organizações tradicionais. Nesse sentido, a permanência em *startups* se torna mais atrativa ao possibilitar que o trabalhador almeje maiores cargos e salários, pois, segundo Henry (2020), a remuneração proveniente do trabalho desempenhado está intimamente relacionada a aspectos como estabilidade, liberdade de escolhas, conquista do respeito das pessoas e autonomia.

Além do incentivo monetário, para que o trabalho seja dotado de sentido alguns entrevistados mencionaram a importância da flexibilidade propiciada pelas *startups*, favorecendo que os sujeitos tenham autonomia para organizarem seus horários de trabalho e conseguirem vivenciar momentos pessoais:

(Trabalho em startup) não é nem pelo fato de ser dinâmico, de ser diferente e você vai aprender o tempo todo, de ser um desafio. É pelas qualidades de trabalho mesmo, pelo bem-estar. Eu trabalho home office, então eu tenho uma qualidade de vida muito grande, eu consigo fazer meu horário, é muito flexível (Emily).

O momento do trabalho acabou? Beleza, acabou, então vou focar nisso agora, nas minhas coisas pessoais. Na questão de ter um equilíbrio pra tudo, sabe? (Alan).

Me oferece a flexibilidade que eu preciso pra poder levar minha vida. Se eu precisar, eu coloco no meu status aqui que eu estou ausente e aí eu não preciso tá respondendo ninguém naquela hora, entendeu? Tô ausente aqui, vou fechar um pouquinho aqui e vou fazer outra coisa, vou fazer coisas aqui em casa que eu não poderia fazer em outros momentos, que é ficar com os animais, participar um pouco mais da educação da minha irmã, então hoje eu estudo com ela, junto com ela, ela

fazendo EAD, né? Então, assim, tem muitas coisas que não daria pra eu fazer se eu não tivesse trabalhando nesse formato que eu tô hoje (Helena).

Ademais, Helena destaca que tal flexibilidade existe, principalmente, como uma vantagem do seu cargo que, por ser de liderança, concede a ela tal autonomia, assim como para Tom, que acrescenta a satisfação de não se sentir preso a um lugar específico, mas sim possui a liberdade de alternar entre desempenhar suas atividades e fazer pausas:

Eu gosto muito de ter a segurança de um CLT, por exemplo, de ter benefícios, mas, ao mesmo tempo, é bom ser CLT tendo algumas liberdades, como fazer um pouquinho do seu horário de trabalho. Então eu tenho alguns horários que são fixos, onde eu preciso estar trabalhando, mas tem outros que eu consigo flexibilizar, então eu consigo “não, de manhã eu vou precisar ficar off, então eu vou trabalhar de tarde e a noite”, né? E, claro, essas são todas vantagens do meu cargo, porque tem pessoas na empresa com cargos diferentes, que não tem a liberdade que eu tenho, por causa do cargo delas, então isso é, pra mim, o que faz sentido hoje (Helena).

Eu tô em um cargo de liderança, então isso facilita, dá uma flexibilidade a mais. [...] Aqui se eu quero mudar alguma coisa, eu digo pra mim mesmo, “Hum, vamos mudar aqui” e a gente muda (risos). Eu penso assim “o que é que eu vou fazer amanhã? Amanhã tô afim de fazer tal coisa” então vamos fazer, entendeu? [...] Tipo assim “ah, eu tô sendo super improdutivo agora e eu vou dar uma volta. E quando eu voltar eu continuo tentando fazer, porque não é nada urgente”. Então, em alguns casos, a gente pode fazer isso ou de poder “ah, quarta-feira eu vou folgar” por exemplo, segunda-feira eu trabalho, quarta-feira eu folgo, vou tá viajando. Então isso é legal, essa flexibilidade de horários me ajuda bastante, essa autonomia de você não se sentir preso, né? Você não está preso a nenhum lugar (Tom).

De fato, segundo Henry (2020), a autonomia também está relacionada à liberdade que o trabalhador possui de se planejar e se expressar, bem como a possibilidade de o indivíduo prestar contas do próprio trabalho, oportunizando que os sujeitos conquistem seu lugar na sociedade através de um trabalho com sentido. Além disso, alguns entrevistados apresentaram convicções de que o trabalho é uma parte importante da vida, mas que não representa toda ela:

Eu quero também ter a possibilidade de não fazer desse trabalho tudo que eu tenho, né? O trabalho é uma parte muito importante da minha vida, eu não tenho como dizer que tipo assim “ah, eu viveria feliz se hoje eu ganhasse uma folga e não precisasse mais trabalhar”, não ia ser feliz, eu gosto de trabalhar, né? Mas ao mesmo tempo a possibilidade de colocar limites e de ter outros focos também é muito importante pra mim. Então ele deve atuar muito mais como complemento do que como a única coisa na qual eu tô focada, né? (Helena).

Aprender sobre o que é trabalho eu acho que é o primeiro passo, tipo, hoje em dia eu sei que o trabalho é parte do meu estilo de vida e é isso, não é tipo a minha fonte suprema de sabedoria e do meu ser, entendeu? Tipo assim, é uma parte em mim, de fato, importante, mas parte (Ivana).

Os relatos supracitados, ao demonstrarem que o trabalho é tratado como parte da vida, e não como o todo, convergem para a visão de Mendes (1995), no sentido de que,

embora o trabalhador vivencie a satisfação quando exerce uma atividade profissional que foi escolhida, livremente, por ele, o trabalho não costuma ser o caminho priorizado pelo homem na busca pela felicidade. Assim, observa-se que os entrevistados encaram a centralidade do trabalho sob uma perspectiva que favorece a autorrealização, pois, de acordo com Rohm e Lopes (2015), se as pessoas buscam o sentido de suas vidas apenas no trabalho, estão comprometendo seu potencial de autorrealização.

4.2.6.4 *Qualidade das relações*

Além das semelhanças entre as realidades dos trabalhadores, conforme visto na subseção 4.2.3.3, que trata da harmonia entre os trabalhadores, os entrevistados apontaram aspectos como alinhamento de valores, relações de confiança e conexão entre as pessoas como aspectos que corroboram com a concepção de sentidos ao trabalho. Para Rafael, praticamente todas as pessoas inseridas na *startup* onde trabalha aderem à cultura e aos valores da empresa, fato que o motiva a estar no mesmo âmbito.

As pessoas são muito boas, sempre são ali muito... que realmente respeitam os valores da empresa. [...] Então, todas as pessoas, praticamente todas, são muito adequadas aos valores. E isso é o que mais motiva, né? Porque o pessoal, pô, é realmente aderente ali à cultura e são muito focados em crescimento, né? (Rafael).

Tom apresenta a concepção da confiança entre as pessoas, a qual contribui para que o sujeito se sinta livre para ser ele mesmo no ambiente de trabalho:

Você está num ambiente onde você se sente seguro e as pessoas confiam em você. [...] É muito positivo por eu poder ser quem eu sou, né? Sem nenhuma barreira, nenhuma máscara e tal, então isso é muito legal (Tom).

Ademais, os relatos de Helena e Ivana apontam a existência fundamental de conexões entre os trabalhadores nas *startups*:

A interação com pessoas, por ser, muitas vezes, composta por pessoas jovens, pessoas que também tem um pensamento parecido comigo, ou então até pra complementar essa parte de aprendizado (Helena).

Em startup é muito mais fácil você olhar para o seu lado e dizer “essa pessoas tem algo como eu, entendeu? Essa pessoa se conecta comigo”, então eu acho que tem isso, que pra mim startup é absurdo assim, é realmente essencial (Ivana).

De acordo com Henry (2020), a qualidade das relações no contexto laboral é uma característica que influencia consideravelmente na construção dos sentidos do trabalho. Ao estabelecer boas relações profissionais, o indivíduo pode se inspirar em novas formas de se expressar, de pensar e de reagir às situações laborais, criando sentidos interpessoais e

contemplando novas percepções referentes aos sentidos produzidos no trabalho (ROSSO; DEKAS; WRZESNIEWSKI, 2010).

4.2.6.5 *Contribuição e utilidade social*

Um trabalho dotado de sentido também envolve contribuição e utilidade social. Muitos entrevistados destacaram, com satisfação, que seus respectivos trabalhos nas *startups* geram impactos substanciais sobre a vida de outras pessoas:

Eu sinto que diretamente eu resolvo uma demanda que a sociedade tem. Eu participo ali efetivamente na solução de um problema que a sociedade precisa, né? A gente vê ali uma falta, uma demanda e a gente consegue resolver. Principalmente por ser na área da saúde, eu tenho isso mais vivo ainda, esse sentimento de que eu não tô só ajudando em qualquer coisa, eu ajudo a salvar vidas, é um dos nossos valores e a gente consegue ver isso na prática (Emily).

O que eu fico mais feliz e também motivado, no sentido do nosso produto, do nosso serviço, é o nosso propósito, que no caso consiste em ajudar o cliente. [...] Normalmente, a gente consegue ajudar pessoas que não tem comida dentro de casa, pessoas que, às vezes, precisam daquele dinheiro pra sobreviver mesmo, porque tem gente que precisa comprar morfina pra viver, sabe? [...] O que mais me motiva é, de fato, contribuir com esse propósito que todos nós estamos buscando atender (Alan).

Terminar o dia podendo ver que a vida de alguém foi impactada de alguma forma [...] que mudou a vida daquela pessoa, mudou a forma como ela pensava (Tom).

É como se fosse um senso de importância pra sociedade, se liga? Eu me sinto importante em estar transformando alguma coisa na sociedade. Então acho que isso é o principal ponto, o cara olhar pra mim e “pô, ele tá fazendo alguma coisa que vai impactar a sociedade de forma ética, de forma rápida também, né? (Rafael).

Desse modo, o trabalho dos sujeitos passa a adquirir sentido na medida em que eles percebem o quanto são capazes de impactar positivamente a sociedade, a organização e até a si mesmos através da sua profissão (ROSSO; DEKAS; WRZESNIEWSKI, 2010). Seguindo a perspectiva do impacto do trabalho para o próprio trabalhador, Ivana expõe que a sua atuação em *startups* de educação, denominadas *edtechs*, contribuem para que ela não apenas acredite em um propósito, mas também tenha o seu ego suprido:

Eu trabalhei em duas *edtechs*, porque, por mais que eu não entregasse direto ali, estar dentro desse mercado é como se, de alguma forma – um amigo meu falou essa palavra e eu achei um absurdo, porque assim, é triste de você dizer, mas é verdade – supre seu ego, de alguma forma. Você acredita em um propósito, você trabalha próximo dele de algum jeito é como se eu estivesse suprimindo uma energia, uma coisa que eu estou sentindo. Então acho que isso foi muito forte (Ivana).

Nota-se que, embora a crença em um propósito e a oportunidade de inserção no mercado da educação sejam aspectos que agradam Ivana e, conforme ela menciona, suprem

seu ego, ao se referir à satisfação do ego a entrevistada complementa com “é triste de você dizer, mas é verdade”, o que demonstra uma visão negativa do termo, possivelmente associando-o a sentimentos de superioridade ou narcisistas. No entanto, o trabalho está associado à dinâmica de realização do ego (DEJOURS, 2006b) e, portanto, tal associação não deve ser analisada apenas sob uma perspectiva negativa, como feito por Ivana.

A crença em um propósito também emergiu como um fator importante na conjuntura de contribuições e impacto social. Segundo Alan, o propósito da empresa o motiva a estar na *startup* e a contribuir da melhor forma com o bem-estar dos demais funcionários:

Me motiva o propósito da empresa, me motiva tá lá no meu trabalho a questão de ter essas demandas, principalmente em relação aos colaboradores, já que eu sou RH, de fazer com que o trabalho deles se torne mais leve, de fazer com que tudo que eles planejaram aconteça, tudo que eles almejam aconteça (Alan).

Entretanto, Tom ressalta que é importante desmistificar alguns aspectos relacionados ao trabalho, como a busca pelo emprego dos sonhos, narrando que nem todas as pessoas vão trabalhar com propósito, algumas delas trabalharão “fazendo parafuso”, sendo a existência de ambos os casos algo fundamental para o mundo:

Eu acho que a gente precisa desmistificar, na verdade, o emprego comum todo. Acho que a galera mistifica muito o que é trabalhar, o que é ter um emprego. Eu acho que não é pra ser uma coisa legal. Se for legal, já é um grande lucro. Se não for ruim, já é um lucro, sabe? Eu acho que tem outras coisas que é pra ser legal. Se você ganhar pra fazer uma coisa que é super legal, talvez é querer muito (risos). Então as pessoas precisam desmistificar um pouco disso. Tem uma frase de um livro “um trabalho pra amar”, que fala que nem todo mundo vai trabalhar com propósito, alguém precisa fazer parafuso. E o mundo precisa disso pra acontecer, né? (Tom).

Nesse sentido, Ivana demonstra que, embora as *startups* consigam encantar e convencer muitos trabalhadores a aderirem ao propósito da empresa como se fossem seus, é importante que o sujeito identifique seu propósito pessoal, tendo em vista que a adesão apenas ao propósito de uma organização não é algo funcional, diante da possibilidade de que, a qualquer momento, o trabalhador pode ser demitido e seu propósito ser perdido:

Eu acabei comprando a ideia por um tempo de que o meu propósito era aquilo. [...] E, quer queira quer não, quando você tá órfão dessa paixão, desse brilho no olho por alguma coisa e muitas vezes você não consegue ver que você pode encontrar isso na sua vida, independente de trabalho, você vai procurar num canto que parece mais o próximo disso, e uma startup consegue trazer essa mensagem de forma mais simples e clara. [...] Só que assim, eu entendo que o seu propósito tem que casar com a empresa, mas essa proposta de você comprar o propósito da empresa não é tão funcional, entendeu? Até porque quando você é demitido ou quando você tem que sair, o que é o seu propósito, né? Então tem esse questionamento. Eu acho que as empresas, no geral, que tão nesse ramo ainda não entenderam bem como distinguir,

elas utilizam isso como forma de encanto, como se fosse a magia Disney, mas elas não conseguem sustentar porque não é sustentável (Ivana).

Destarte, a existência de um propósito a ser seguido mostra-se importante para a percepção de utilidade social e, conseqüentemente, para a concepção dos sentidos do trabalho, pois, conforme apontado por Henry (2020), os sentidos do trabalho se firmam em sua utilidade e em suas contribuições para a sociedade, conferindo propósitos ao trabalho e explicitando as razões de existência não só da organização, mas, por vezes, também do próprio trabalhador.

4.2.6.6 Utilidade

Por fim, os entrevistados ressaltaram que, no contexto das *startups*, percebem a utilidade do seu trabalho para os resultados da empresa, demonstrando ser importante constatar o impacto positivo e a serventia de cada “trabalho de formiguinha” desempenhado:

Eu conseguia ver, eu olhava pro macro e eu conseguia ver que todo o trabalho de formiguinha que a gente acabava fazendo ali afetava toda a empresa (Daniel).

Eu tenho essa participação (nos resultados), eu consigo ver... é tipo trabalhinho de Formiga, né? Aquele pouquinho que eu faço eu sinto que ajuda (Emily).

Eu vejo que eu fui uma pecinha pra gente conseguir um resultado maior. Então hoje eu vejo de uma forma mais subjetiva, mas eu vejo também de uma forma objetiva, porque essas duas coisas são muito importantes pra mim. Se eu tiver trabalhando e não tiver gerando nada, pra mim também não faz sentido. Então é uma coisa que eu procuro avaliar constantemente (Helena).

Acho que isso é o principal, ter uma serventia, digamos assim (Rafael).

De fato, quando a dedicação dos trabalhadores gera frutos e resulta em impactos positivos para a organização e para a sociedade, tem-se um cenário primordial para a concepção dos sentidos do trabalho (HENRY, 2020). Com isso, o reconhecimento da utilidade do trabalho desempenhado pelo sujeito, emitido por parte dos pares, dos superiores e dos clientes, é de fundamental importância para que o trabalhador veja a relevância dos resultados que gerou e consiga atribuir sentidos ao seu trabalho (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007).

Nessa perspectiva, os entrevistados relataram a felicidade que sentem ao alcançar resultados através do desempenho de suas funções. De acordo com Ivana, Julie e Rafael, os melhores dias de trabalho são os dias em que metas e resultados são alcançados:

Os dias bons também eram quando, tipo assim, a gente alcançava resultado, sabe? Teve uma semana que eu tava muito desanimada e aí teve um dia que a gente tava quase fechando um negócio, aí fechou e aí eu pensei “cara, é nesse momento que eu vejo que eu tenho felicidade no meu trabalho”. Então eu acho que quando você também alcança o resultado, são dias felizes (Ivana).

Uma das melhores coisas é você ver o seu trabalho rodando, né? De você estar mais em contato com o resultado, então eu vejo isso, por exemplo, quando uma entrega sai no dia certo, o cliente não reclama de prazo, ou um cliente renova contrato dizendo que teve uma boa atenção, alguma coisa desse tipo, então eu consigo ver os meus resultados aí (Julie).

Um dia que a gente bateu a meta de vendas (risos), esse é o dia mais fantástico (Rafael).

Os relatos supracitados corroboram com a tese de Campos e Saraiva (2012) de que um trabalho dotado de sentido promove satisfação ao trabalhador quando este consegue apreciar suas atividades e os resultados que gerou por meio delas.

4.3 Discussão da narrativa totalizante

Após a apresentação da análise e discussão dos resultados da aplicação da EACT e das entrevistas semiestruturadas, esta seção tem o intuito de associar e discutir ambas as etapas como uma narrativa totalizante sobre o fenômeno dos sentidos do trabalho no contexto organizacional inovativo das *startups*, à luz da psicodinâmica do trabalho, viabilizando constatar as convergências e divergências entre os achados deste estudo.

Em relação à dimensão **organização do trabalho**, os resultados da EACT conduziram ao diagnóstico de que há um risco moderado para o adoecimento no trabalho em *startups*, considerando que, dos 11 itens associados ao fator em questão, seis receberam avaliações críticas, enquanto cinco foram avaliados de forma satisfatória. De modo geral, as médias mais baixas foram atribuídas pelos sujeitos que possuem mais de um ano na *startup* e no cargo que ocupam, bem como pelos sujeitos que já adoeceram ao menos uma vez em decorrência do trabalho em *startups*, corroborando com a visão de Figueiredo e Alevato (2013) de que, ao agir no funcionamento psíquico do indivíduo, a organização do trabalho gera consequências benéficas ou danosas.

O item que recebeu a melhor avaliação no fator organização do trabalho foi “Existe apoio das chefias para meu desenvolvimento profissional” (4,13±0,97). A partir das entrevistas semiestruturadas foi possível identificar que as chefias apoiam o desenvolvimento dos trabalhadores, principalmente, através de investimentos em capacitação, do apoio dado ao trabalhador que pretende mudar de função dentro da empresa e dos desafios propostos para que o sujeito adquira aprendizados na prática. Nessa perspectiva, ao serem vistos,

incentivados e retribuídos pelo trabalho realizado, conforme apontam Morin, Tonelli e Pliopas (2007), os sujeitos recebem o reconhecimento de seus superiores, colaborando para a atribuição de sentidos ao trabalho.

Outro item avaliado de forma satisfatória no fator em questão foi “Os resultados esperados são atingíveis” ($4,01 \pm 0,74$), fato que vai de encontro com os relatos dos entrevistados, os quais ressaltaram que há uma predominância de metas fora da realidade no cotidiano das *startups*, em virtude de os trabalhadores, diante da jovialidade das *startups*, não possuírem conhecimentos aprofundados sobre como definir metas, assim como pela pouca transparência nas metrificações e, por vezes, pelo estabelecimento proposital de metas desafiadoras. Diante do contraste constatado entre o diagnóstico de ambas as etapas, compreende-se que podem ter sido considerados resultados de diferentes níveis, desde individuais aos organizacionais. No entanto, não é incomum a existência de expectativas por resultados inatingíveis, tendo em vista que, para Gay (2021), as *startups* enfrentam a ausência de históricos de sucessos e insucessos para nortear a definição de novas metas.

Ademais, a dimensão organização do trabalho contemplou o item de menor média, dentre todos os itens da escala: “As tarefas são executadas sem interrupção” ($3,09 \pm 1,04$), corroborando com os relatos dos profissionais entrevistados que destacaram a existência de frequentes interrupções, tanto no trabalho presencial, diante da facilidade de acesso entre as pessoas que trabalham no mesmo ambiente, como no trabalho remoto, onde as interrupções ocorrem através das plataformas online ou de intercorrências próprias do ambiente domiciliar. Também foi possível perceber, por meio dos relatos, a incidência de interrupções ligadas a mudanças de prioridades, levando os trabalhadores a redirecionarem seu foco produtivo com frequência. Com isso, as interrupções interferem, negativamente, na produtividade dos trabalhadores, pois tendem a tornar a rotina mais acelerada, favorecendo casos em que a rapidez substitua a qualidade dos resultados, e a atrapalhar o desenvolvimento de projetos de longo prazo (RIES, 2012).

A assertiva “O número de pessoas é suficiente para se realizar as tarefas” ($3,13 \pm 1,15$) foi a segunda pior avaliada do construto organização do trabalho. De acordo com os profissionais entrevistados, nas *startups* sempre há mais demandas do que pessoas para executá-las, acarretando em problemas na divisão do trabalho e, conseqüentemente, em cargas excessivas de trabalho para os indivíduos. Além dos profissionais que já adoeceram ao menos uma vez em decorrência do trabalho em *startups* terem avaliado, significativamente, pior o fator organização do trabalho na EACT, a categorização das entrevistas demonstrou que todos os tipos de adoecimento psíquico identificados entre os relatos foram conseqüências da

organização do trabalho, especialmente no que tange a sobrecarga. De fato, as pressões e intensas cargas de trabalho ameaçam o equilíbrio psíquico e a saúde do indivíduo na organização do trabalho (DEJOURS, 1994), uma vez que promovem sobrecargas físicas e mentais, conduzindo o trabalhador à retenção de sua energia pulsional, a qual reflete na elevação da carga psíquica e no risco de adoecimento (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

No tocante à dimensão **relações de trabalho**, detectou-se que o fator em questão contribui para a produção de prazer no trabalho em *startups*, considerando que todos os cinco itens associados a ele na EACT foram avaliados positivamente, resultando na maior média dentre os três construtos mensurados pela escala. Embora nenhum item tenha apresentado resultado crítico, identificou-se uma avaliação menos satisfatória por parte dos sujeitos que possuem mais de um ano no mesmo cargo e dos que já adoeceram ao menos uma vez em decorrência do trabalho em *startups*, afinal, conforme aponta Dejours (2012b), trabalhar também é vivenciar a resistência das relações sociais.

O maior índice de satisfação do fator relações de trabalho foi identificado na assertiva “Existe abertura na comunicação entre chefia e subordinados” ($4,49 \pm 0,69$). De fato, ao longo das narrativas, alguns entrevistados mencionaram que sentem abertura para conversar com seus superiores no cotidiano, seja sobre desconfortos ligados à sobrecarga, ou ao *modus operandi*, destacando a acessibilidade entre os trabalhadores, independente do nível hierárquico, bem como a existência de reuniões de *feedbacks* individuais, nas quais os indivíduos são estimulados a refletirem sobre seu trabalho, sobre sua liderança e sobre si mesmos. No entanto, também emergiram casos pontuais em que os sujeitos sinalizaram ter receio de conversar abertamente com seus líderes e isso ter consequências negativas para si. Nesse sentido, a predominância da satisfação em relação à abertura na comunicação entre chefia e subordinados guarda relação com a perspectiva horizontal sob a qual muitos sujeitos enxergam as relações hierárquicas no âmbito das *startups*, facilitando a comunicação, a criação de relações de confiança e o comprometimento dos sujeitos com o trabalho (OLIVA et al., 2019).

O menor grau de satisfação, referente à dimensão relações de trabalho, foi indicado no item “Os funcionários participam das decisões” ($3,77 \pm 1,01$). As entrevistas demonstraram que o envolvimento dos trabalhadores em geral no processo decisório ocorre de formas bastante específicas, resumindo-se a decisões de cunho operacional, discutidas no âmbito interno de cada setor, e a decisões referentes à cultura organizacional, construídas junto aos integrantes da *startup* como um todo. Desse modo, por vezes, há uma falsa sensação

de participação nas decisões por parte de alguns indivíduos, enquanto uma das lideranças justificou que nem todos os trabalhadores possuem aptidão para tomar decisões. Considerando as diferenças entre grupos demonstradas nos resultados da EACT, infere-se que o cenário supracitado impacta, negativamente, os trabalhadores que estão há mais de um ano no mesmo cargo e os que adoeceram no âmbito laboral das *startups*, os quais, provavelmente, ao não participarem das decisões como gostariam, são expostos à vivências de sofrimento e ao risco de adoecimento. A inferência possui base na tese de Augusto, Freitas e Mendes (2014), que ressaltam que, quando o trabalho impede que o sujeito realize contribuições com base no seu saber-fazer e em suas experiências, as vivências de sofrimento são impossibilitadas de serem transformadas em prazer, potencializando a geração de sofrimento e de adoecimento. Além disso, percebe-se um risco à concepção de sentidos ao trabalho, pois, de acordo com Henry (2020), a liberdade de socialização de pontos de vista é um dos aspectos que conduzem o trabalhador a conquistar seu espaço no contexto social e a vivenciar um trabalho dotado de sentido.

No que tange à dimensão **condições de trabalho**, a média de avaliações foi satisfatória na EACT, possibilitando o diagnóstico de que tal fator contribui, potencialmente, para o prazer no trabalho. Assim, dos oito itens associados a esse construto, apenas um apresentou resultado crítico, sem diferenças significativas entre os grupos de respondentes, indicando que há uma baixa influência dessa dimensão nos riscos de adoecimento laboral.

A assertiva “As condições de trabalho são seguras” ($4,58 \pm 0,53$) apresentou a maior média dentre todos os itens da EACT. De fato, os resultados das entrevistas semiestruturadas demonstraram que a segurança no âmbito das *startups* é satisfatória, com raros casos de incidentes identificados e um caso de adoecimento em decorrência da poeira, sendo comum a existência de setores especializados e de comissões internas de prevenção de acidentes, objetivando manter a adequação das condições laborais para que os trabalhadores realizem suas atividades com segurança. Diante disso, compreende-se que o baixo índice de insegurança no âmbito laboral das *startups* pode contribuir, substancialmente, para que os demais componentes das condições de trabalho – sintetizados por Dejours (1992) como a qualidade física, química, biológica do espaço laboral – sejam satisfatórios para os trabalhadores.

O único item pertencente ao fator condições de trabalho que resultou em um panorama crítico foi “O ambiente de trabalho é silencioso” ($3,21 \pm 1,08$). Os relatos dos entrevistados foram ao encontro do diagnóstico da EACT, reforçando que o barulho é um problema comum no âmbito das *startups*, especialmente em virtude do ambiente de trabalho

ser compartilhado na maioria das empresas em questão, conduzindo os sujeitos a utilizarem estratégias para amenizar a incidência de ruídos e conseguirem se concentrar no trabalho, como o uso de fones de ouvido. Tal conjuntura se alinha ao apresentado por Dias, Villarouco e Santiago (2020), no sentido de que muitas *startups* projetam sua estrutura física prezando por *layouts* que reúnam todos os setores em um mesmo espaço, fato que não só aproxima os trabalhadores, mas também favorece o excesso de ruídos, prejudicando a concentração. Altos níveis de barulho no âmbito laboral devem ser analisados com cuidado, tendo em vista que o ruído excessivo é um dos fatores que pode representar riscos ao adoecimento do trabalhador na contemporaneidade (BOUYER, 2010).

Diante do exposto, verifica-se que, no contexto de trabalho das *startups*, os trabalhadores convivem com frequentes contrastes, pois ora enfrentam vivências nocivas à saúde, que dificultam a atribuição de sentidos a trabalho, e ora vivenciam o prazer, fato fundamental na constituição de um trabalho com sentido. A figura 11 ilustra a síntese dos aspectos que, em cada dimensão do contexto de trabalho das *startups*, demonstraram: contribuir para a concepção dos sentidos do trabalho (blocos verdes); dividir opiniões ao apresentar perspectivas favoráveis e prejudiciais à atribuição de sentidos ao trabalho (blocos amarelos); e dificultar ou impossibilitar a concepção dos sentidos do trabalho (blocos vermelhos).

Figura 11 – Síntese do diagnóstico do contexto de trabalho das *startups*



Fonte: elaborado pela autora (2021).

A constatação supracitada condiz com o exposto por Lavnchicha (2015), de que o trabalho, enquanto atividade é um processo dialético, envolvendo, de um lado, o trabalhador e sua capacidade de atribuir sentidos ao que faz de um lado, e do outro, as vivências de trabalho e sua capacidade de alterar a forma como o trabalhador percebe o contexto laboral.

De forma mais específica, pode-se inferir que a dimensão organização do trabalho, em ambas as etapas, demonstrou o maior potencial de prejuízos à concepção dos sentidos do trabalho e uma considerável propensão aos riscos de adoecimento, frente às demais dimensões de contexto, influenciando na incidência de estresse, exaustão, ansiedade, depressão e desconfortos físicos. A dimensão relações de trabalho, embora envolta pela satisfação dos respondentes da EACT, transpareceu, através das entrevistas, a possibilidade de representar riscos ao surgimento de patologias laborais e à construção de sentidos, especialmente no tocante à ausência de reconhecimento do trabalhador por parte de seus pares e superiores. Por fim, a dimensão condições de trabalho, apesar de predominantemente satisfatória através da EACT, dividiu opiniões ao longo das entrevistas, pois possuem contribuições às vivências de prazer, diante de ambientes diferenciados e seguros, mas pecam na incidência de ruídos, nas práticas de remuneração e, por vezes, no suprimento de materiais, viabilizando experiências de sofrimento, de riscos patológicos e de dissolução dos sentidos do trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo geral compreender os sentidos do trabalho, nos contextos laborais de *startups*, à luz da Psicodinâmica do Trabalho. O alcance desse objetivo foi possível através da aplicação da Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho, que viabilizou um diagnóstico inicial do contexto de trabalho das *startups* situadas na cidade de Fortaleza, envolvendo discussões sobre os fatores organização do trabalho, relações de trabalho e condições de trabalho; e da realização das entrevistas semiestruturadas com os profissionais atuantes nas *startups* em questão.

Em relação ao primeiro objetivo específico – descrever o contexto laboral de *startups* – o empírico revelou, predominantemente, características mencionadas na literatura consultada sobre *startups*, mas promoveu interessantes achados ao longo do aprofundamento em algumas delas. Em linhas gerais, as *startups* foram descritas como: empresas em operação recente, mas que não necessariamente são empresas pequenas; flexíveis, em relação aos horários e ao exercício das funções; atuantes em condições de incerteza; pautadas em modelos de negócios recorrentes – evitando burocracias –, escaláveis – crescendo rapidamente – e sustentáveis – focando em lógicas salvacionistas de atendimento aos clientes; focadas no desenvolvimento e na produtividade dos trabalhadores, confiando no potencial dos indivíduos, mas fomentando o aprendizado na prática e a necessidade do trabalhador se mostrar proativo; compostas por pessoas, em maioria, jovens, de até 29 anos de idade, as quais, embora atraídos por oportunidades de crescimento, não costumam construir vínculos de longa duração com as *startups*, implicando em uma alta rotatividade.

No tocante aos achados, os resultados da EACT demonstraram que o contexto laboral das *startups*, por vezes, é responsável pelo adoecimento dos trabalhadores e que os riscos de adoecimento estão relacionados, principalmente, à organização do trabalho, devido a incidência de interrupções e de sobrecarga. Tal diagnóstico foi complementado pelos achados das entrevistas, os quais evidenciaram que também não devem ser desconsiderados possíveis riscos de adoecimento ligados às relações de trabalho, devido às limitações da participação em decisões e à ausência de reconhecimento, nem riscos relacionados às condições de trabalho, devido ao barulho, aos baixos salários e às limitações no fornecimento de suprimentos e materiais.

Nessa perspectiva, através das entrevistas também foi possível descobrir que: na fase inicial das empresas em questão, os trabalhadores se sentem mais pertencentes e se deparam com problemas menos incômodos de solucionar, bem como não é incomum que as

startups, mesmo possuindo certo potencial de disrupção, apresentem bases tradicionais em sua estrutura; diante das condições de incerteza, percebeu-se que os trabalhadores buscam se adaptar a essa realidade com o auxílio de estratégias de defesa; o foco no desenvolvimento e na produtividade dos trabalhadores é deficitário em algumas *startups*, devido ao pouco investimento em capacitação e à ausência de superiores de referência que possuam competência técnica para orientar os sujeitos; o envolvimento e a retenção dos trabalhadores ocorrem com o auxílio de estratégias de persuasão.

Quanto ao segundo objetivo específico – caracterizar os sentidos do trabalho para profissionais atuantes em *startups*, à luz da PDT – o acesso às representações do trabalho para os profissionais de *startups* viabilizou a identificação dos sentidos do trabalho que predominam em tais organizações, sendo eles: aprendizagem, através da participação em processos de construção e da permissão ao erro para que haja aprendizado na prática; crescimento e desenvolvimento, quando há perspectivas de crescimento pessoal e profissional, bem como rapidez na ascensão hierárquica; autonomia, viabilizada pela flexibilidade de horários e pela recompensa monetária, proporcionando que o trabalho seja visto como parte da vida dos sujeitos, e não como o todo; qualidade das relações, mediante vínculos harmoniosos e confiáveis; contribuição e utilidade social, quando são perceptíveis os impactos positivos do trabalho para a sociedade e há a crença em um propósito; e utilidade, quando são notórias as contribuições do trabalho dos sujeitos para os resultados organizacionais.

A partir das lentes da PDT, foi possível o aprofundamento das percepções dos sujeitos sobre as suas vivências laborais e sobre a representatividade destas para a vida de cada um. Com isso, conclui-se que a atribuição de sentidos ao trabalho, bem como a ausência de sentido, estão intimamente relacionadas aos impactos gerados pela organização do trabalho, pelas relações de trabalho e pelas condições de trabalho, e às consequências dessas dimensões para o estado de saúde dos trabalhadores.

Desse modo, os resultados evidenciam que a escolha da PDT como lente teórica para a investigação do fenômeno foi acertada, tendo em vista que não apenas foi respondida a questão de pesquisa – quais os sentidos do trabalho, nos contextos laborais de *startups*, à luz da psicodinâmica do trabalho? – com a enumeração dos sentidos identificados, mas também foi possível uma imersão no contexto de trabalho das *startups* para compreender, com o auxílio dos conceitos contemplados pela PDT, os fatores que interferem, positivamente e negativamente, na concepção dos sentidos do trabalho nessa conjuntura, promovendo o alcance do objetivo geral do presente estudo.

Ademais, o estudo enfrentou algumas limitações, tais como: a pouca literatura envolvendo a combinação entre sentidos do trabalho e *startups*, sendo ainda mais escasso ao acrescentar a perspectiva da psicodinâmica do trabalho; e a baixa adesão ao formulário de aplicação da EACT, a qual restringiu a amplitude da análise de grupos. Sugere-se que pesquisas futuras ampliem essa investigação, especialmente a fase quantitativa, mediante aplicação das outras três escalas que compõem o inventário sobre trabalho e riscos de adoecimento (ITRA), considerando a possibilidade de expandir o campo geográfico, incluindo outras cidades ou até mesmo o estado como um todo.

Alguns aspectos emergentes dos resultados também podem ser explorados, de forma singular e aprofundada, sob a ótica da PDT, como os desafios das jovens lideranças das *startups* ou os pares dialéticos prazer-sofrimento e saúde-adoecimento em face desses contextos laborais. Desse modo, academicamente, o presente estudo apresenta contribuições para o avanço de pesquisas que envolvam a relação homem-trabalho no contexto de trabalho das *startups*, além de estimular investigações que abranjam os sentidos do trabalho, sob a perspectiva da PDT.

Em termos de contribuições técnicas, espera-se que o diagnóstico realizado através da Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho e o aprofundamento das discussões propiciado pelas entrevistas semiestruturadas sejam potenciais subsídios para o desenvolvimento de planos de ação e de políticas internas que favoreçam a saúde dos profissionais atuantes nas *startups*.

REFERÊNCIAS

- ACOSTA, G. O.; SILVA, F. M.; TAVARES, L. F. Mercado de trabalho: os dilemas enfrentados pelos jovens gestores. **Revista Cadernos de Economia**, v. 25, n. 41, 2021.
- AGUIAR, V. B. **Psicodinâmica da relação gestor-equipe**: análise do prazer-sofrimento no trabalho em uma organização pública. 2013. 107 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.
- AGUIAR, R. G.; BATISTA-DOS-SANTOS, A. C. Conflitos nas relações sociais de trabalho no contexto da nova gestão pública à luz da psicodinâmica do trabalho. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, p.157-184, 2017. Edição Especial. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>. Acesso em: 22 dez. 2020.
- ALVES, M. F. R.; GALINA, S. V. R.; DOBELIN, S. Literature on organizational innovation: past and future. **INMR - Innovation & Management Review**, v. 15, n. 1, p. 02-19, 2018.
- ANGELLA, M. Work, recognition, and subjectivity: Relocating the connection between work and social pathologies. **European Journal of Social Theory**, v. 19, n. 3, p. 340–354, 2016.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. Coimbra: CES/Almedina, 2013.
- ARAÚJO, M. P.; TAEGTOW, L. O sentido do trabalho como realização plena do ser humano. **Revista Prâksis, Novo Hamburgo**, v. 2, p. 45-56, aug. 2008. ISSN 2448-1939. Disponível em: <<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistapraksis/article/view/651>>. Acesso em: 22 dez. 2020.
- AREOSA, J. O mundo do trabalho em (re)análise: um olhar a partir da psicodinâmica do trabalho. **Laboreal [Online]**, v. 15, n. 2, 2019. Disponível em: <http://journals.openedition.org/laboreal/15504>. Acesso em: 22 dez. 2020.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **Estatísticas**. Disponível em: <<https://startupbase.com.br/home/stats>>. Acesso em: 23 maio 2021.
- AUGUSTO, M. M.; FREITAS, L. G.; MENDES, A. M. Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa. **Psicol. rev. (Belo Horizonte)**, v. 20, n. 1, p. 34-55, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BATISTA-DOS-SANTOS, A. C.; OLIVEIRA, J. A. Concepções de administração e administrador em tempos de capitalismo flexível: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAP.EBR**, v. 13, n. 1, p. 52-82, 2015.
- BENDASSOLLI, P. F.; TATEO, L. The meaning of work and cultural psychology: Ideas for new directions. **Culture & Psychology**, v. 24, n. 2, p. 135-159, 2017.

- BENDICKSON, J. S.; MULDOON, J.; LIGUORI, E. W.; MIDGETT, C. High Performance Work Systems: A Necessity for Startups. **Journal of Small Business Strategy**, v. 27, n. 2, p. 1-12, 19 Jun. 2017.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **Modernidade, pluralismo e crise de sentido: a orientação do homem moderno**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.
- BIANCHI, E. M. P. G. Meaning of work for managers in the Brazilian contemporary business context. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, n. 5, 2018.
- BORMANS, J.; PRIVITERA, M.; BOGEN, E.; COONEY, T. **European Startup Monitor**. European Commission, 2019.
- BOUYER, G. C. Contribuição da Psicodinâmica do Trabalho para o debate: “o mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador”. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 35, p. 249-259, 2010.
- BRASIL. Lei Complementar nº 182, de 1º de Junho de 2021. Institui o marco legal das startups e do empreendedorismo inovador. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2, Jun. de 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-complementar-n-182-de-1-de-junho-de-2021-323558527>. Acesso em: 7 junho 2021.
- BRADLEY, J. V. Robustness? **British Journal of Mathematical and Statistical Psychology**, v. 31, p. 144-152, 1978.
- BRATTSTRÖM, A. Working with Startups? These are the Three Things You Ought to Know about Startup Teams. **Technology Innovation Management Review**, v. 9, n. 11, p. 5-14, 2019.
- BUCKINGHAM, M.; GOODALL, A. The Power of Hidden Teams. **Harvard Business Review**, United States, May 2019. Available in: <<https://hbr.org/2019/05/the-power-of-hidden-teams>>. Access in: 30 dez. 2021.
- CAMPOS, M.; SARAIVA, L. A. S. Representações sociais e sentidos do trabalho: análise do percurso da demissão à reconstrução de um grupo de trabalhadores. In: EnANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, p.1-16, 2012.
- CAPNARY, M. C.; RACHMAWATI, R.; AGUNG, I. The influence of flexibility of work to loyalty and employee satisfaction mediated by work life balance to employees with millennial generation background in Indonesia startup companies. **Business: Theory and Practice**, v. 19, p. 217-227, 2018.
- CARMINATTI, S.; RECH, L.; GALLON, S.; CORTE, V. F. D. Os sentidos do trabalho para profissionais de enfermagem. **Revista Reuna**, v. 26, n. 1, 2021.
- CARVALHO, G. M.; MORAES, R. D. Sobrecarga de trabalho e adoecimento no Polo Industrial de Manaus. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 17, n. 3, p. 465-482, dez. 2011.

CASTRO, C. A.; HONÓRIO, G. J.; ZACCARIA, R. B.; MONTEIRO, T. A. Gestão da inovação: um estudo de múltiplos casos sobre a inovação em startups. In: Colóquio de redes, estratégia e inovação, 8, 2017, São Paulo. **Anais do VIII Colóquio de Redes, Estratégia e Inovação**, São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.nucleoestudo.ufla.br/gerei/wp-content/uploads/2018/02/GEST%C3%83O-DA-INOVA%C3%87%C3%83O-um-estudo-de-m%C3%BAltiplos-casos-sobre-a-inova%C3%A7%C3%A3o-em-startups.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2021.

CHOI, D.S.; SUNG, C.S.; PARK, J.Y. How Does Technology Startups Increase Innovative Performance? The Study of Technology Startups on Innovation Focusing on Employment Change in Korea. **Sustainability**, v. 12, n. 2, p. 551, 2020.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2. ed. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1988.

COLOMBY, R. K.; COSTA, S. G. Perspectives on labor polysemy: Theoretical foundations and study possibilities. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, n. 5, 2018.

CORREA, P. H. F.; SILVA, M. V.; GUIMARÃES, J. P. A.; GRECO, P. J.; PRAÇA, G. M. Comparação de resposta da frequência cardíaca em pequenos jogos no futebol com diferentes critérios de composição das equipes. **RBFF - Revista Brasileira de Futsal e Futebol**, v. 11, n. 43, p. 223-228, 2019.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

COSTA, S. H. B. Sentido do trabalho. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. (Org.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013, p. 375-379.

COSTA, S. D. M.; MARQUES, E. M. I.; FERREIRA, A. C. C. Entre sentidos do trabalho, prazer e sofrimento: um estudo baseado na perspectiva de jovens trabalhadores-estudantes. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 1, p. 64-85, 2020.

COUTINHO, M. C.; DIOGO, M. F.; JOAQUIM, E. P. Sentidos do trabalho e saber tácito: estudo de caso em universidade pública. **PSIC - Revista de Psicologia da Vetor Editora**, v. 9, n 1, p. 99-108, Jan./Jun. 2008.

DASHTIPOUR, P.; VIDAILLET, B. Work as affective experience: The contribution of Christophe Dejours' 'psychodynamics of work.' **Organization**, v. 24, n. 1, p. 18-35, 2017.

DASHTIPOUR, P.; VIDAILLET, B. Introducing the French psychodynamics of work perspective to critical management education: why do the work task and the organization of work matter? **Academy of Management Learning and Education**, v. 19, n. 2, p. 131-146, 2020.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. 2ª edição. São Paulo, SP: Cortez – Oboré, 1992.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Prod.**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 27-34, Dec. 2004.

DEJOURS, C. Subjectivity, Work, and Action. **Critical Horizons**, v. 7, issue 1, p. 45-62, 2006a.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006b.

DEJOURS, C. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMANN, S.; SZNELWAR, L. I. (orgs.). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. 3. ed. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2011.

DEJOURS, C. **Trabalho Vivo – Tomo I**: sexualidade e trabalho. Brasília: Paralelo 15, 2012a.

DEJOURS, C. **Trabalho Vivo – Tomo II**: Trabalho e emancipação. Brasília: Paralelo 15, 2012b.

DEJOURS, C. A sublimação, entre sofrimento e prazer no trabalho. **Revista Portuguesa de Psicanálise**, v. 33, n. 2, pp. 9-28, 2013.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, C.; DERANTY, J. F. The centrality of work. **Critical Horizons**, v. 11, n. 2, p. 167-180, 2010.

DEJOURS, C.; DUARTE, A. La souffrance au travail: révélateur des transformations de la société française. **Modern & Contemporary France**, v. 1, mar. 2018.

DEJOURS, C.; GERNET, I. Travail, subjectivité et confiance. **Nouvelle Revue De Psychosociologie**, p. 75-91, 2012.

DESLAURIERS, J.P.; KÉRISIT, M. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: Poupart, J. et al. (Orgs.). **A Pesquisa Qualitativa**: Enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 127-153.

DIAS, L. C.; VILLAROUCO, V.; SANTIAGO, Z. M. P. Análise ergonômica do ambiente construído: estudo de uma empresa startup em Fortaleza. In: Encontro Nacional sobre Ergonomia do Ambiente Construído, 8, 2020, Natal. **Anais...** Natal: 2020.

DISTRITO. **Nossos números**. Disponível em: < <https://distrito.me/dataminer/>>. Acesso em: 02 abr. 2021a.

DISTRITO. **Como é trabalhar em startup? Conheça as vantagens e desvantagens**. Disponível em: < <https://distrito.me/como-e-trabalhar-em-startup/>>. Acesso em: 30 jul. 2021b.

EVARISTO, J. L. S. **A relação gestor-subordinados à luz da psicodinâmica do trabalho**: uma análise no contexto de organizações públicas e privadas em tempos de flexibilidade. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2018.

FARIA, J. H. Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da arte. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. 3, p. 509-515, 2009.

FARIA, L. S. P. Faça acontecer: a política da busca por autorrealização em empresas startup no Brasil e no Reino Unido. **Etnográfica**, Portugal, dez. 2019. Disponível em: <https://journals.openedition.org/etnografica/7854>. Acesso em: 06 Abr. 2020.

FARIA, S. G.; MARRA, A. V.; ÁSSIMOS, B. M.; SOUZA, M. M. P. Atração de pessoas nas startups: Discursos de sedução. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 19, n. 5, pp. 59-70, 2021.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **Trabalho e riscos de adoecimento**: o caso dos auditores-fiscais da Previdência Social brasileira. Brasília: Ler, Pensar e Agir, 2003.

FIGUEIREDO, J. M.; ALEVATO, H. M. R. A visão de prazer e sofrimento da do trabalho ante a precarização e a intensificação do psicodinâmica trabalho: breve reflexão. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 33, 2013, Salvador. **Anais...** Salvador: 2013.

GAY, P. A. **Liderança em startups e empresas estabelecidas**: a relação entre o estilo assumido pelo líder e a sua percepção sobre a autonomia e o desempenho da equipa. 2021. 55f. Dissertação (Mestrado em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos) – Universidade Católica Portuguesa, Porto, 2021.

GERNET, I. Actualités de la recherche en psychodynamique du travail. **Ann Med Psychol**, Paris, v. 1, p. 1 – 4, 2016.

GIONGO, C. R.; MONTEIRO, J. K.; SOBROSA, G. M. R. Psicodinâmica do trabalho no Brasil: revisão sistemática da literatura. **Temas Psicol.**, v. 23, n. 4, p. 803-14, 2015.

GÓMEZ, J. J. O. **Clínica del trabajo**: el malestar subjetivo derivado de la fragmentación laboral. Bogotá: San Pablo, 2019.

GONZAGA, B. S.; FIGUEIREDO, P. S.; SOUZA, E. L. R. D. C.; PASSOS, F. U. Organizational learning capacity of startups in Northeast Brazil. **Revista de Gestão**, v. 27, n. 3, p. 301-316, 2020.

GRAY, L. M.; WONG-WYLIE, G.; REMPEL, G. R.; COOK, K. Expanding Qualitative Research Interviewing Strategies: Zoom Video Communications. **The Qualitative Report**, v. 25, n. 5, p. 1292-1301, 2020.

GUERRA, I. C. **Pesquisa qualitativa e Análise de Conteúdo**: sentidos e formas de uso. Estoril: Príncipia Editora, 2006.

GUIMARÃES JÚNIOR, E. H.; MACEDO, K. B. Saúde e trabalho do empreendedor: um estudo em psicodinâmica do trabalho. **Fragmentos de Cultura (Online)**, v. 23, p. 335-347, 2013. Disponível em: <http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/fragmentos/article/viewFile/2954/1807>. Acesso em: 25 maio 2020.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENRY, F. **Le sens du travail contemporain, entre oeuvre et désœuvrement: Une approche à partir des dirigeants de start-up du numérique et des incubateurs**. Thèse (Doctorat en Sciences Economiques et Sciences de Gestion) - L'universite de Nantes, Nantes, 2020.

IBGE. **Demografia das empresas**. Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações. Rio de Janeiro: IBGE, 2015. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94575.pdf>. Acesso em: 14 Jan. 2022.

KOZUSZNIK, M. W.; AALDERING, H.; EUWEMA, M. C. Star(tup) wars: decoupling task from relationship conflict. **International Journal of Conflict Management**, v. 31, n. 3, p. 393-415, 2020.

LAVNCHICHA, G. R. F. S. A clínica psicodinâmica do trabalho: teoria e método. **Khóra, Revista Transdisciplinar**, v. 2, n. 2, 2015.

LIMA, J. C.; PIRES, A. S. Youth and the new culture of work: considerations drawn from digital work. **Sociol. Antropol.**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 773-797, Sept. 2017.

LOBE, B.; MORGAN, D.; HOFFMAN, K. A. Qualitative Data Collection in an Era of Social Distancing. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 19, p. 1-8, 2020.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 7, n. spe, p. 51-73, 2003. Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552003000500004&lng=en&nrm=iso. Access on : 29 Mar. 2021.

MANFRINATTO, G. R.; STRIQUER, L. P.; WOLF, A. S. Análise e controle do crescimento de startups. **Caderno PAIC**, v. 21, n. 1, p. 97-112, 2020.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARTINS, S. R. Subjetividade (Intersubjetividade). In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. (Org.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013.

MEANING OF WORK INTERNATIONAL RESEARCH TEAM. **The meaning of work**. London: Academic Press, 1987.

MELO, A. O.; TAVARES, M. V. B.; FELIX, B. S.; BATISTA-DOS-SANTOS, A. C. Identidade da geração Z na gestão de startups. **Revista Alcance**, v. 26, n. 3, p. 320–333, 2019. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/12258/pdf>. Acesso em: 14 mar. 2020.

MENDES, A. M. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. **Psicologia: Ciência e Profissão** [online], v. 15, n. 1, pp. 34-38, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-98931995000100009>. Acesso em: 03 jan. 2022.

MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, A. M.; FERREIRA, M. C. Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA: instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores críticos no trabalho. In: MENDES, A. M. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisa**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, A. M.; FERREIRA, M. C. Contexto de Trabalho. In: Mirlene Maria Matias Siqueira. (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão**. Porto Alegre RS: Artmed, p. 111-123, 2008.

MENDES, L.; SANTOS, F. S. Os sentidos e significados no trabalho de controlador de tráfego aéreo. **Psicol. Soc.**, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 706-717, 2013. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822013000300024&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 01 abr. 2021.

MENDONÇA, S. H. A.; ARAÚJO, L. S. Esgotamento profissional e qualidade de vida no trabalho: uma revisão integrativa. **Revista Psicologia**, v. 2, 2016.

MERLO, A. R. C.; MENDES, A. M. B. Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. **Cad. psicol. soc. trab.**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 141-156, dez. 2009.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec / Rio de Janeiro: Abrasco, 2004.

MOL, E. What Makes a Successful Startup Team. **Harvard Business Review**, United States, March 2019. Available in: <https://hbr.org/2019/03/what-makes-a-successful-startup-team>. Access in: 30 dez. 2021.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Rev. adm. empres.**, v. 41, n. 3, p. 08-19, 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000300002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 12 mar. 2021.

MORIN, E. M. Os Sentidos do Trabalho. **GV-executivo**, v. 1, n. 1, ago-out, 2002.

MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. esp. 1, p. 47-56, 2007.

MOURA, R. L.; CARNEIRO, T. C. J.; FREITAS, E. R. Condicionantes de sucesso em projetos de software e sua influência nos resultados. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 18, n. 1, p. 61-87, 2018.

MUNIR, R.; BEH, L. S. Measuring and enhancing organisational creative climate, knowledge sharing, and innovative work behavior in startups development. **The Bottom Line**, v. 32, n. 4, p. 269-289, 2019.

NEVES, D. R.; NASCIMENTO, R. P.; FELIX JR, M. S.; SILVA, F. A. D.; ANDRADE, R. O. B. D. Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 2, p. 318-330, 2018.

OLIVA, F. L.; COUTO, M. H. G.; SANTOS, R. F.; BRESCIANI, S. The integration between knowledge management and dynamic capabilities in agile organizations. **Management Decision**, v. 57, n. 8, p. 1960-1979, 2019.

OLIVEIRA, H. N. “**Eu tenho um ambiente maravilhoso, mas eu tenho um ambiente enorme de incertezas**”: prazer e sofrimento no trabalho no contexto das startups. 2017. 93f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2017.

OLIVEIRA, F. B.; ZOTES, L. P. Valuation methodologies for business startups: a bibliographical study and survey. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 1, p. 96-111, 26 jan. 2018.

PEDROSO, B.; KOVALESKI, A.; FERREIRA, C. L.; PILATTI, L. A.; GUTIERREZ, G. L.; PICININ, C. T. Desenvolvimento e validação da versão brasileira do Diagnóstico do Trabalho (Job Diagnostic Survey) de Hackman e Oldham. **Gestão & Produção [online]**, v. 21, n. 2, pp. 285-301, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X198>. Acesso em: 15 jun. 2021.

PEREIRA, E. F.; TOLFO, S. T. R. Estudos sobre sentidos e significados do trabalho na psicologia: uma revisão das suas bases teóricoepistemológicas. **Psicologia Argumento**, [S.l.], v. 34, n. 87, nov. 2017. ISSN 1980-5942. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/psicologiaargumento/article/view/18252>. Acesso em: 31 mar. 2021.

PEREIRA JUNIOR, J. M.; KRAKAUER, P. V. C. A pesquisa e o mapa bibliográfico sustentando a lacuna científica. In: Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, 10, 2018, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://proceedings.science/egepe/papers/a-pesquisa-e-o-mapa-bibliografico-sustentando-a-lacuna-cientifica>>. Acesso em: 06 Abr. 2020.

PERIN, B. **A revolução das startups**: o novo mundo do empreendedorismo de alto impacto. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

PINTO, M. B. C. **Startups vs. empresas estabelecidas**: perfis de liderança e percepções dos líderes sobre os comportamentos de cidadania organizacional e o desempenho das suas equipas. 2021. 57f. Dissertação (Mestrado em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos) – Universidade Católica Portuguesa, Porto, 2021.

PIRES, A. Amostragem e pesquisa qualitativa: Ensaio teórico e metodológico. In: POUPART, J.; DESLAURIERS, J. P.; GROULX, L. H.; LAPERRIÈRE, A.; MAYER, R.;

PIRES, A. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

RAMIREZ, M. F. M.; OSTOS, J.; ARTEAGA, A. R. S. O papel do empoderamento e da identificação dos trabalhadores com suas equipes de trabalho para um clima de inovação. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 60, n. 3, p. 183-194, June 2020. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902020000300183&lng=en&nrm=iso>. Access on: 03 Jan. 2021.

RAMOS, E. M. O. **Criatividade e Inovação em Líderes de Startups: um Estudo Exploratório**. 2016. 51f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade do Porto, Porto, 2016.

REIS, D. A.; GALVÃO, G. D. A.; FLEURY, A. L.; CARVALHO, M. M. A visão da sustentabilidade relacionada a Startups: estudo bibliométrico. In: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 6, 2017. **Anais...** São Paulo, 2017.

RIBEIRO, C. V. S.; LEDA, D. B. Sentidos atribuídos ao trabalho na sociedade contemporânea e as repercussões na subjetividade do trabalhador. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 18, n. 211, p. 39-49, 6 dez. 2018.

RIES, E. **A Startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROCHA, A. R. S.; BATISTA-DOS-SANTOS, A. C. Relações entre as atuais vivências no mercado formal de trabalho e as experiências anteriores em empresas juniores, à luz da psicodinâmica do trabalho. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 23, p. 26-38, 2021.

ROCHA, R. O.; OLAVE, M. E. L.; ORDONEZ, E. D. M.; LUFT, M. C. M. S.; CENTTY, L. S. C. Estrategias, Tipos y Grado de Innovación: Estudio en Startups de Tecnología de la Información en el Noreste de Brasil. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, n. 1, p. 1-17, 2020.

RODRIGUES, A. L.; BARRICHELLO, A. Em busca da substantivação do conceito de sentidos do trabalho: um estudo com profissionais de enfermagem. In: EnANPAD, 39, 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, p.1-17, 2015.

RODRIGUES, A. L.; BARRICHELLO, A.; BENDASSOLLI, P. F.; OLTRAMARI, ANDREA P. Meaning of work: challenges for the XXI century. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 19, n. spe, eRAMP180206, 2018.

ROHM, R. H. D.; LOPES, N. F. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 2, p. 332-345, 2015.

ROSSO, B. D.; DEKAS, K. H.; WRZESNIEWSKI, A. On the meaning of work: A theoretical integration and review. **Research in Organizational Behavior**, v. 30, p. 91-127, 2010.

SAURO, J.; LEWIS, J. R. **Quantifying the user experience: Practical statistics for user research**. Cambridge, MA: Morgan-Kaufmann, 2016.

SCHWEITZER, L.; GONÇALVES, J.; TOLFO, S. R.; SILVA, N. Bases epistemológicas sobre sentido(s) e significado(s) do trabalho em estudos nacionais. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 1, pp. 103-116, 2016.

SHI, L. Conceptualizing the Roles of Founder Personality Traits in Startups' Construction of Brand Identity. **Journal of Promotion Management**, v. 25, n. 1, p. 65-81, 2019.

SIQUEIRA, M. V. S.; DIAS, C. A.; MEDEIROS, B. N. Solidão e trabalho na contemporaneidade: As múltiplas perspectivas de análise. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 2, 2019.

SILVA, P. A. **As influências das diferenças geracionais nas relações sociais de trabalho de uma instituição de ensino superior, à luz da Psicodinâmica do Trabalho**. 2019. 167f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2019.

SILVA, J. P. N.; ANTUNES, L. G. R.; ASSIS, F. A. A.; OLIVEIRA, C. C.; TONELLI, D. F. A interseção entre inovação disruptiva e capacidades dinâmicas de inovação: uma revisão de literatura. **Revista Vianna Sapiens**, v. 12, n. 1, p. 18, 23 fev. 2021.

SILVA, P. A.; EVARISTO, J. L. S.; BATISTA-DOS-SANTOS, A. C.; PINTO, F. R. Revisiting da escala de avaliação do contexto de trabalho. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 9, 2020.

SILVA, S. C.; PRIMO, M. A. M.; LUCENA, E. A.; CARVALHO, E. F.; SILVA, J. M. S. N. Aprendizagem em empresas startups: um estudo na Achego, e-commerce de artesanato da Paraíba. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 11, n. 2, 2020.

SLEIGHT, C. B. **Dimensions of Social Support and Trajectories of Frailty Among Older Adults**. Thesis (Doctorate in philosophy) – Yeshiva University, New York, 2019.

SOUSA, J. C., SILVA, R. G., BATISTA-DOS-SANTOS, A. C., EVARISTO, J. L. S., & FRANCO, A. F. M. A psicodinâmica do trabalho na gestão pública: vivências de servidores em contextos de mudanças em organizações públicas. In: Congresso Internacional de Administração, 29, 2016, Natal. **Anais...** Natal, 2016.

STILL, K. Accelerating Research Innovation by Adopting the Lean Startup Paradigm. **Technology Innovation Management Review**, v. 7, n. 5, p. 32-43, 2017.

SWITALSKI, H. J. **A organização como família: Considerações para esta metáfora**. 2019. 42f. TCC (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

SZNELWAR, L. I.; UCHIDA, S.; LANCMAN, S. Subjectivity at work in question. **Tempo soc.**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 11-30, 2011.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. esp. 1, p. 38-46, 2007.

TORRES, N. N. J.; SOUZA, C. R. B. Uma Revisão da Literatura sobre Ecossistemas de Startups de Tecnologia. In: Simpósio Brasileiro de sistemas de informação (SBSI), 12, 2016, Florianópolis. **Anais...** Porto Alegre: SBC, p. 385-392, 2016.

VASCONCELOS, A. C. L. Sofrimento Ético. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. (Org.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VILLANUEVA, J.; MEYER, A. H.; MIKOTEIT, T.; HOYER, J.; IMBODEN, C.; BADER, K.; HATZINGER, M.; LIEB, R.; GLOSTER, A. T. Having versus not having social interactions in patients diagnosed with depression or social phobia and controls. **PLOS ONE**, v. 16, n. 4, e0249765, 2021.

WEINER, I. B.; CRAIGHEAD, W. E. **The Corsini Encyclopedia of Psychology**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010.

ZANON, B. Startups e empreendedorismo: reflexões sociológicas sobre efeitos e demandas neoliberais em meios aos trabalhadores da inovação. In: Encontro Nacional da ABET, 16, 2019, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: ABET, 2019. Disponível em: <<http://www.abet2019.sinteseeventos.com.br/anais/trabalhos/trabalhosgt?simposio=11>>. Acesso em: 24 Mar. 2020.

APÊNDICE A – ESCALA DE AVALIAÇÃO DO CONTEXTO DE TRABALHO

Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho

Este instrumento de coleta se refere à pesquisa acadêmica com objetivo de avaliar o contexto de trabalho de *Startups*.

O tempo estimado para responder este questionário é de 5 minutos.

A pesquisa garante o anonimato do respondente.

Sua participação é fundamental para a efetividade dos resultados!

Você trabalha em uma *Startup*? *

- () Sim
- () Não

A próxima seção da pesquisa é habilitada apenas para os respondentes que marcarem a opção “Sim”.

Dados de caracterização

Para iniciar, favor preencher os dados complementares a seguir:

1. Qual é sua idade? *

- () Até 30 anos
- () De 31 a 40 anos
- () De 41 a 55 anos
- () De 56 a 74 anos

2. Qual é seu sexo? *

- () Feminino
- () Masculino
- () Prefiro não dizer

3. Qual é sua escolaridade? *

- () Até ensino médio
- () Superior incompleto
- () Superior completo

4. Qual é seu cargo atual? *

5. Qual é seu setor/departamento? *

6. Qual é seu tempo de serviço nessa *startup*? *

- () Menos de 1 ano
- () Entre 1 e 3 anos
- () Entre 3 e 6 anos
- () Mais de 6 anos

7. Qual é seu tempo de serviço no cargo atual? *

- () Menos de 1 ano
- () Entre 1 e 3 anos

() Entre 3 e 6 anos

() Mais de 6 anos

8. Qual é seu tipo de vínculo empregatício? *

() Empregado Iniciativa Privada – CLT

() Estagiário / Bolsista

() Contrato de pessoa jurídica – MEI

() Outros: _____

9. Você já foi acometido por doenças relacionadas ao trabalho na *startup*? *

() Nenhuma vez

() Ao menos uma vez

Leia os itens abaixo e indique o número que melhor corresponde à avaliação que você faz do seu contexto de trabalho:

Utilize a escala de 1 a 5 para escolher uma opção que represente seu julgamento, em que:

1 = Nunca

2 = Raramente

3 = Às vezes

4 = Frequentemente

5 = Sempre

10. O ritmo de trabalho é equilibrado *

1 2 3 4 5

Nunca () () () () () Sempre

11. A cobrança por resultados é adequada *

1 2 3 4 5

Nunca () () () () () Sempre

12. Existe adequado acompanhamento de desempenho *

1 2 3 4 5

Nunca () () () () () Sempre

13. O número de pessoas é suficiente para se realizar as tarefas *

1 2 3 4 5

Nunca () () () () () Sempre

14. As normas para execução das tarefas são claras *

1 2 3 4 5

Nunca () () () () () Sempre

15. Os resultados esperados são atingíveis *

1 2 3 4 5

Nunca () () () () () Sempre

16. Existe divisão equilibrada de trabalho entre quem planeja e quem executa *

1 2 3 4 5

Nunca () () () () () Sempre

17. O número e a duração das pausas de descanso no trabalho são suficientes para recompor as energias *

1 2 3 4 5

Nunca () () () () () Sempre

18. As tarefas são executadas sem interrupção *

- 1 2 3 4 5
Nunca () () () () () Sempre
- 19. Existe apoio das chefias para meu desenvolvimento profissional ***
- 1 2 3 4 5
Nunca () () () () () Sempre
- 20. As tarefas estão bem distribuídas ***
- 1 2 3 4 5
Nunca () () () () () Sempre
- 21. As tarefas são executadas com autonomia ***
- 1 2 3 4 5
Nunca () () () () () Sempre
- 22. Os funcionários participam das decisões ***
- 1 2 3 4 5
Nunca () () () () () Sempre
- 23. Existe abertura na comunicação entre chefia e subordinados ***
- 1 2 3 4 5
Nunca () () () () () Sempre
- 24. Existe harmonia entre profissionais no local de trabalho ***
- 1 2 3 4 5
Nunca () () () () () Sempre
- 25. Existe integração entre os setores da organização ***
- 1 2 3 4 5
Nunca () () () () () Sempre
- 26. Os equipamentos disponíveis para realização das tarefas são satisfatórios ***
- 1 2 3 4 5
Nunca () () () () () Sempre
- 27. O ambiente físico é confortável ***
- 1 2 3 4 5
Nunca () () () () () Sempre
- 28. O ambiente de trabalho é silencioso ***
- 1 2 3 4 5
Nunca () () () () () Sempre
- 29. O mobiliário existente no local de trabalho é adequado ***
- 1 2 3 4 5
Nunca () () () () () Sempre
- 30. O local de trabalho é adequado para realização das tarefas ***
- 1 2 3 4 5
Nunca () () () () () Sempre
- 31. As condições de trabalho são seguras ***
- 1 2 3 4 5
Nunca () () () () () Sempre
- 32. O material de consumo é suficiente ***
- 1 2 3 4 5
Nunca () () () () () Sempre

33. A disposição dos equipamentos/máquinas está adequada para realizar o trabalho *

1 2 3 4 5

Nunca () () () () () Sempre

34. Se você aceita conceder uma entrevista pessoal sobre esse tema, gentileza indicar o melhor meio para entrarmos em contato:

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Agradecimentos e apresentação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Dados de caracterização dos entrevistados:

Nome:

Idade:

Escolaridade:

Área de formação:

Tempo na *startup*:

Cargo atual:

Tempo no cargo:

Porte da empresa:

- () Micro: até 9 colaboradores
- () Pequena: entre 10 e 49 colaboradores
- () Média: entre 50 e 99 colaboradores
- () Grande: mais de 100 colaboradores

Apresentação do elemento-estímulo:

- Informar que vai colocar uma palavra e que o indivíduo pode falar livremente a respeito dela.
- Elemento-estímulo: será apresentada uma folha com a palavra “STARTUP”.

Trajatória profissional:

1. Eu queria que você me contasse sobre a sua trajetória profissional em *startups* até o momento.

Concepções sobre o trabalho em *startups*:

2. Diante do fato de que você trabalha em uma *startup*, com quais objetivos você permanece nela?
3. Considerando o que o trabalho representa na sua vida, qual o sentido de trabalhar em uma *startup* para você?

Como avalia e como se sente no contexto de trabalho de *startups*:

4. Dimensão organização do trabalho: Como o sujeito avalia e como ele se sente.
5. Dimensão relações sociais de trabalho: Como o sujeito avalia e como ele se sente.
6. Dimensão condições de trabalho: Como o sujeito avalia e como ele se sente.
7. De modo geral, como é um ótimo dia de trabalho para você?
8. Como é um péssimo dia de trabalho para você?
9. Você já chegou a adoecer por causa do trabalho na *startup*?
Caso sim: Você poderia falar sobre isso?
10. Você consegue perceber o impacto do seu trabalho para a inovação e para o alcance dos resultados da *startup*?
Caso sim: De que forma?
Caso não: Porque?

Final:

11. Estamos chegando ao final da entrevista. Gostaria de acrescentar algo?

Agradecimentos

APÊNDICE C – QUESTÕES DE APOIO À TRIANGULAÇÃO DOS DADOS

Organização do Trabalho:

1. Como você avalia a quantidade de pessoas com quem você divide suas tarefas?
2. Durante a execução das suas atividades, existem interrupções?
3. Você considera os resultados esperados são atingíveis?
4. Existe apoio das chefias para o seu desenvolvimento profissional?

Relações de Trabalho:

5. Em relação à tomada de decisões na startup, os funcionários costumam ter abertura para participar?
6. Você percebe alguma diferença de abertura à participação dos funcionários, entre decisões operacionais e decisões estratégicas?
7. Existe abertura na comunicação entre chefia e subordinados?

Condições de trabalho:

8. O ambiente de trabalho na startup é silencioso?
9. As condições de trabalho são seguras?

APÊNDICE D – ELEMENTO-ESTÍMULO

STARTUP

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) para participar do estudo: **“Os sentidos do trabalho, nos contextos laborais de *startups*, à luz da Psicodinâmica do Trabalho”**, realizado por Ana Raquel Silva Rocha. Nesse estudo pretendemos compreender os sentidos do trabalho, nos contextos laborais de *startups*, à luz da Psicodinâmica do Trabalho. O motivo que nos leva a estudar esse assunto deve-se a necessidade de, diante da expansão das *startups* na conjuntura laboral contemporânea, destacar a importância do contexto de trabalho e dos sujeitos para o potencial inovativo de tais empresas.

Sua participação consistirá em uma entrevista sobre o tema proposto, junto à pesquisadora, preservando sua identidade. A entrevista se dará em apenas um encontro, o qual pode ocorrer por meio virtual, através da plataforma *Google Meet*, ou presencial, na qual será de responsabilidade da pesquisadora se deslocar até os participantes, mediante cumprimento de protocolos de segurança sugeridos pela Organização Mundial de Saúde (OMS) diante da pandemia da Covid-19: uso obrigatório de máscara e de álcool em gel 70%, materiais garantidos pela pesquisadora, bem como o distanciamento mínimo de 1 metro entre ambos os presentes. A entrevista possui duração de até 60 minutos e será gravada para facilitar a posterior análise da narrativa, no entanto mantendo a garantia da privacidade do participante. O(a) senhor(a) será esclarecido(a) em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido(a) pelo pesquisador(a) ou pela instituição.

Esse estudo apresenta riscos mínimos de dimensão psíquica, podendo ocorrer de o participante se sentir constrangido ou desconfortável emocionalmente ao lembrar vivências, razão pela qual, diante de qualquer desconforto causado ao participante, o mesmo poderá a qualquer momento deixar de participar da pesquisa e, se houver interesse, conversar com a pesquisadora. Sua participação trará como benefícios o estímulo a reflexões sobre a temática abordada e, principalmente, uma melhor compreensão acerca das formas que o sujeito lida com o contexto laboral e dos sentidos que o mesmo atribui ao trabalho, agregando valor a trajetória pessoal e profissional do participante.

Serão garantidos o sigilo de identidade e privacidade dos dados coletados durante todas as fases da pesquisa. Você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Conforme prevê a resolução 510/2016 em seu Art. 2 “O participante da pesquisa que vier a sofrer qualquer tipo de dano resultante de sua participação na pesquisa, previsto ou não no Registro de Consentimento Livre e Esclarecido, tem direito a assistência e a buscar indenização.”

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 anos e, após esse tempo, serão destruídos. Este termo de consentimento encontra-se disponível em duas vias, sendo que uma via será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida a você.

Se você tiver alguma consideração ou dúvida, sobre a sua participação na pesquisa, entre em contato com a pesquisadora responsável, Ana Raquel Silva Rocha, e-mail: raquel.silva@aluno.uece.br, telefone (85) 9 9756.4147 e com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual do Ceará, localizado na Av. Dr. Silas Munguba, 1700, Campus do Itaperi, Fortaleza-Ceará – UECE, CEP 60.714-903, Fone: 3101.9890, Email: cep@uece.br. Horário de funcionamento: 8h às 12h e 13h às 17h de segunda a sexta. Acordando, mediante

assinatura, com esse Termo de Consentimento, você autoriza a pesquisadora a utilizar os dados coletados em ensino, pesquisa e publicação, estando a sua identidade preservada.

Assinatura do participante da pesquisa

Assinatura do pesquisador